



**ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONSERVAÇÃO DA**  
**BIODIVERSIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

FABIANO DE PAULA PORTO

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE REDES COLABORATIVAS**  
**APLICADAS A PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS**

NAZARÉ PAULISTA, SP  
2022  
FABIANO DE PAULA PORTO

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE REDES COLABORATIVAS  
APLICADAS A PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS**

Trabalho final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito parcial à obtenção do grau de mestre.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzana Machado Padua

Coorientador: Prof Dr Marcos Affonso Ortiz Gomes,

Coorientador: Prof<sup>a</sup> Ma Simone Fraga Tenório Pereira Linares

NAZARÉ PAULISTA, SP  
2022  
FABIANO DE PAULA PORTO

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE REDES COLABORATIVAS  
APLICADAS A PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS**

Trabalho final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito parcial à obtenção do grau de mestre.

**BANCA EXAMINADORA**

Local: Nazaré Paulista, SP

Data: 08/02/2024

Horário: 9h

---

Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzana Machado Padua

---

Prof Dr. Marcos Affonso Ortiz Gomes

---

Prof Dr. Zysman Neiman

NAZARÉ PAULISTA, SP  
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### **Ficha Catalográfica**

PORTO, Fabiano

Formação e Gestão de Redes Colaborativas  
Aplicadas em Projetos Socioambientais - Nazaré Paulista,  
2023. 100 pp.

Orientador: Dra Suzana Pádua  
Dissertação (mestrado) - Escola Superior de Conservação  
Ambiental e Sustentabilidade - IPE Instituto de Pesquisas  
Ecológicas, Programa de Mestrado Profissional em  
Conservação da Biodiversidade de Desenvolvimento  
Sustentável, 2023.

Redes colaborativas  
Projetos socioambientais  
Metodologias de gestão

I. Escola Superior de Conservação Ambiental e  
Sustentabilidade - IPE

### **AGRADECIMENTOS**

A conclusão deste programa de Mestrado e a elaboração deste trabalho só foi possível devido ao apoio, incentivo e suporte oferecido por pessoas especiais, que faço questão de registrar neste momento de agradecimentos.

Primeiramente, como nos ensina a sabedoria milenar sintetizada de forma brilhante por Antoine de Saint-Exupéry, “o essencial é invisível aos olhos”, portanto, gostaria de agradecer a este suporte invisível advindos dos planos ocultos da vida, dos mentores e guias espirituais que me acompanham nas orações, meditações e contemplações que envolveram todos os aprendizados deste mestrado, e em especial para elaboração deste trabalho. Apesar de não saber nomeá-los de forma precisa, sinto sua presença tangível, edificadora e orientadora e seria impossível não citá-los em uma sessão de agradecimentos. Minha sincera gratidão com fé e amor a esta energia essencial.

Adentrando aos planos materiais da vida, gostaria de agradecer as pessoas e grupos que foram fundamentais na minha jornada por este mestrado. Vou iniciar agradecendo especialmente a querida amiga Simone Tenório, que além de ser a responsável por me apresentar o IPÊ e fazer germinar este sonho de concluir este programa de mestrado, também compôs o meu time de orientadores para este trabalho. Mais que agradecer pelo apoio nas partes técnicas e momentos de pesquisa, também quero expressar a gratidão por todo entusiasmo, orientação e apoio que foram fundamentais ao longo deste mestrado.

Outra pessoa muito especial nesta minha jornada pelo mestrado, que me fez ter a certeza absoluta de que fiz a escolha certa de entrar nesse programa e em escolher trabalhar em prol da causa socioambiental, é a Suzana Padua. Mais que admirá-la pelo trabalho à frente do Instituto IPÊ, a sua forma de pensar a vida, a determinação nas ações e o amor que expressa pelas pessoas e pela natureza, são muito inspiradores para meu próprio entusiasmo e modo de agir. Agradeço pela honra de ter aceitado ser minha orientadora principal nesta dissertação. A assertividade e atenção que sempre teve ao longo da elaboração deste trabalho foi fundamental para o seu desenvolvimento. Muito obrigado pelo carinho e por tantos ensinamentos, Suzana.

Agradeço também ao meu terceiro orientador, Prof. Dr. Marcos Ortiz, por toda atenção e direcionamento técnico ao longo desse trabalho. Sua experiência e orientação foram essenciais para a elaboração e conclusão da minha dissertação.

Gostaria de agradecer também de forma muito especial a todos que estiveram comigo assistindo as aulas do mestrado. Turmas que surpreenderam pela grande sintonia e fizeram a jornada do mestrado ser ainda mais inesquecível e repleta de boas risadas. Seja pela minha turma que formou até uma banda, a “Noite Magnética” de 2021, ou pela turma de 2022 dos “Xantânicos”, também de pessoas incríveis que integrei durante os 10 dias no módulo presencial no Pontal do Paranapanema. Ambas as turmas formadas por pessoas que tenho profunda admiração, respeito e muita alegria de termos passado momentos juntos. Gratidão de coração a todos pelo carinho, acolhimento e momentos incríveis que passamos juntos. Com certeza as levarei para toda minha vida. Em especial aos amigos que se tornaram irmãos de vida, Pedro Buchala e Gabriel.

Agradeço também a todos que participaram desta jornada, seja colaborando com sugestões de conteúdo, seja respondendo à pesquisa realizada pelo trabalho. Minha gratidão a todas as 184 pessoas que dedicaram um pouco do seu tempo para contribuir com a pesquisa desta dissertação.

Agradeço também a todas as pessoas especiais do Instituto IPÊ que auxiliaram muito ao longo do mestrado, inclusive para organizar as nossas estadias e refeições deliciosas. Em especial, sou grato a Cristiana e a Rosângela por todo acolhimento e rápidas respostas em todas as demandas operacionais do mestrado. Agradecimento especial também ao querido professor e fundador do IPÊ, Claudio Padua, com quem tive a honra de conviver durante 10 dias no Pontal do Paranapanema, e que foram suficientes para aprender ensinamentos que perdurarão para a vida toda.

Finalizar meu agradecimento a minha companheira amada Nathalia de Holanda, por todo apoio e pela paciência dos finais de semana e noites dedicados a este trabalho, em especial pelo incentivo em me fazer parar toda agenda para ir ao módulo presencial de 10 dias no Paranapanema, que realmente foi fundamental.

## RESUMO

Esta dissertação explora a aplicação de modelos de gestão colaborativa em projetos socioambientais, enfatizando a importância histórica e natural da cooperação na civilização humana e a sua subutilização em modelos de gestão contemporâneos, e propõe um novo modelo para gestão de projetos de modo colaborativo chamado de “Método Abelha”.

Abordando o papel do sistema educacional focado na competição, o estudo destaca como este aspecto contribui para a lacuna na implementação efetiva de modelos colaborativos em organizações. Através de uma revisão teórica, a pesquisa contesta a percepção dominante da competição como força principal na natureza, sugerindo que a cooperação e sociabilidade são igualmente vitais para a sobrevivência e evolução das espécies.

O trabalho detalha a colaboração como um aspecto essencial e natural em todos os níveis da vida, abordando os tipos de relação na natureza, como associativismo, mutualismo, comensalismo e parasitismo. A distinção entre colaboração simples e complexa é explorada, destacando suas implicações em diversos contextos, incluindo a gestão ambiental e organizacional. A dissertação apresenta estudos de casos de colaboração na natureza demonstrando a relevância e eficácia dessas relações colaborativas para a biodiversidade e o equilíbrio ecológico.

A pesquisa também investiga como os modelos colaborativos podem beneficiar a gestão de projetos em empresas e organizações, com ênfase especial em projetos socioambientais. Os modelos colaborativos, como Sociocracia, Teoria U, Holocracia, Teal e Dragon Dreaming são analisados, abordando suas características, funcionamento, vantagens e desafios na implementação.

Para verificação dos conceitos do trabalho, foi realizada uma pesquisa via questionário que obteve a participação de 184 pessoas, onde pôde-se evidenciar as lacunas dos modelos atuais, as características positivas e negativas dos modelos de gestão e a necessidade do desenvolvimento e novas metodologias de gestão colaborativas mais acessíveis para empresas com funcionamento tradicional.

Concluindo, a dissertação ressalta a relevância da colaboração na evolução humana e nas práticas de gestão modernas, propondo uma abordagem mais integrada

e sustentável para a gestão de projetos, especialmente em contextos da gestão de projetos socioambientais. Destaca-se a necessidade de desenvolver e implementar modelos de gestão que estimulem a cooperação, alinhando-se com a natureza intrínseca da colaboração humana e ecológica para promover um desenvolvimento sustentável e integrado, e para isso propõe a criação de um novo modelo de gestão colaborativa, o “método ABELHA”, apresentado ao final dessa dissertação .

Palavras-chave: Redes colaborativas, Projetos socioambientais, Metodologias de gestão

## **ABSTRACT**

This dissertation explores the application of collaborative management models in socio-environmental projects, emphasizing the historical and natural importance of cooperation in human civilization and its underutilization in contemporary management models. It proposes a new model for project management in a collaborative manner, named the "Bee Method." The study addresses the role of the education system focused on competition, highlighting how this aspect contributes to the gap in the effective implementation of collaborative models in organizations. Through a theoretical review, the research challenges the dominant perception of competition as the main force in nature, suggesting that cooperation and sociability are equally vital for the survival and evolution of species.

The work details collaboration as an essential and natural aspect at all levels of life, addressing types of collaboration in nature, such as association, mutualism, commensalism, and parasitism. The distinction between simple and complex collaboration is explored, highlighting its implications in various contexts, including environmental and organizational management. The dissertation presents case studies of collaboration in nature, demonstrating the relevance and efficacy of these collaborative relationships for biodiversity and ecological balance.



The research also investigates how collaborative models can benefit project management in companies and organizations, with special emphasis on socio-environmental projects. Collaborative models such as Sociocracy, Theory U, Holacracy, Teal, and Dragon Dreaming are analyzed, discussing their characteristics, functioning, advantages, and challenges in implementation.

To verify the concepts of the work, a survey was conducted through a questionnaire that had the participation of 184 people, where it was possible to highlight the gaps in current models, the positive and negative characteristics of management models, and the need for the development of new, more accessible collaborative management methodologies for companies with traditional operations.

In conclusion, the dissertation emphasizes the relevance of collaboration in human evolution and modern management practices, proposing a more integrated and sustainable approach to project management, especially in socio-environmental project management contexts. It highlights the need to develop and implement management models that encourage cooperation, aligning with the intrinsic nature of human and ecological collaboration to promote sustainable and integrated development. To this end, it proposes the creation of a new collaborative management model, the "Bee Method."

Keywords: Collaborative networks, Socio-environmental projects, Management methodologies

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Pergunta "Qual nível de educação mais alto que você concluiu?" .....	52
Tabela 2 - Pergunta "Qual é a sua idade?" .....	53
Tabela 3 - Pergunta "Qual cargo/ocupação abaixo melhor te representa?" .....	55
Tabela 4 - pergunta "Qual sua experiência na sua área de atuação?" .....	57

Tabela 5 - Pergunta “Em qual setor você atua?” .....	58
Tabela 6 - Pergunta “Qual o tamanho da organização que atua?” .....	59
Tabela 7 - Pergunta “Você já participou de algum projeto com gestão colaborativa?” .....	62
Tabela 8 - Pergunta “Qual seu conhecimento sobre modelos colaborativos de gestão?” .....	63
Tabela 9 - Pergunta “Quais modelos de gestão colaborativos você conhece?” .....	64
Tabela 10 - Pergunta “Qual a importância de desenvolver novas propostas e metodologias de gestão colaborativas mais acessíveis e fáceis de entender?” .....	65
Tabela 11 - Pergunta “Qual a relevância da cooperação para conquista de melhores resultados profissionais?” .....	66
Tabela 12 - Pergunta “Em relação a projetos da área socioambiental, qual sua opinião sobre a importância de modelos colaborativos? .....	69
Tabela 13 - Pergunta “Qual sua opinião sobre a importância das empresas para promoção e fomento de modelos colaborativos?” .....	70
Tabela 14 - Pergunta “Como você avalia o interesse atual por modelos colaborativos em sua atividade profissional?” .....	72
Tabela 15 - Pergunta “Para você, o interesse por modelos colaborativos aumentou ou diminuiu nos últimos anos?” .....	74
Tabela 16 - Pergunta “Quais os principais benefícios da implementação de modelos colaborativos?” .....	76
Tabela 17 - Pergunta “Quais as principais barreiras para implementação de modelos de gestão colaborativos?” .....	79
Tabela 18 - Pergunta “Em relação aos possíveis malefícios/prejuízos dos modelos colaborativo, quais você aponta?” .....	82
Tabela 19 - Pergunta “Quais as características que um líder colaborativo deve ter para ser bem sucedido?” .....	85

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 OBJETIVOS .....	16
2.1 OBJETIVO GERAL .....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16

3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
3.1 A NATURALIDADE DA COLABORAÇÃO .....	21
3.2 COLABORAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS E COLETIVOS SOCIAIS .....	25
3.3 TIPOS DE COLABORAÇÃO.....	27
3.4 COLABORAÇÃO COMPLEXA X COLABORAÇÃO SIMPLES .....	28
3.5 ESTUDO DE CASOS: COLABORAÇÃO NA NATUREZA.....	31
3.5.1 TARÂNTULA ( <i>Xenesthisimmanis</i> ) E SAPO ( <i>Chiasmocleis ventrimaculata</i> ) .....	32
3.5.2 PEIXES GOBY ( <i>Gaby stonogobiops</i> ) E CAMARÃO-PISTOLA ( <i>Alpheus heterochaelis</i> L) .....	33
3.5.3 FORMIGA-CASCALHO (FAMÍLIA MYRMICINAE ) E LAGARTA ( <i>Estigmene acrea</i> ) .....	34
3.5.4 PÁSSAROS E O COMBATE A INCÊNDIOS FLORESTAIS.....	35
3.6 MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS.....	36
3.6.1 SOCIOCRAZIA: .....	36
3.6.2 TEORIA U.....	40
3.6.3 HOLOCRAZIA.....	42
3.6.4 TEAL.....	44
3.6.5 DRAGON DREAMING.....	46
3.7 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS .....	47
4 METODOLOGIA.....	50
5 RESULTADOS .....	53
5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	53
5.1.1 ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES .....	54
5.1.2. FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES .....	55
5.1.3. CARGOS E FUNÇÕES PROFISSIONAIS .....	57
5.1.4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL .....	58
5.1.5. SETOR DE ATUAÇÃO .....	59
5.1.6. PORTE DAS ORGANIZAÇÕES .....	61
5.1.7. ANÁLISE GERAL SOBRE O PERFIL DOS RESPONDENTES: .....	62
5.2 EXPERIÊNCIA E RELEVÂNCIA DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVA .....	63
5.2.1 EXPERIÊNCIA PRÉVIA EM PROJETOS COLABORATIVOS .....	63
5.2.2. NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE MODELOS COLABORATIVOS ...	64
5.2.3 CONHECIMENTO ESPECÍFICO SOBRE MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS .....	65
5.2.4 IMPORTÂNCIA DE NOVOS MODELOS COLABORATIVOS DE FÁCIL ENTENDIMENTO.....	66
5.2.5 RELEVÂNCIA DA COOPERAÇÃO PARA MELHORES RESULTADOS ..	67

5.2.6 ANÁLISE SOBRE EXPERIÊNCIA E RELEVÂNCIA DOS MODELOS COLABORATIVOS .....	68
5.3 GESTÃO COLABORATIVA .....	69
5.3.1 IMPORTÂNCIA DA COLABORAÇÃO NA ÁREA SOCIOAMBIENTAL .....	69
5.3.2 PAPEL DAS EMPRESAS NO FOMENTO À COLABORAÇÃO .....	71
5.3.3 INTERESSE SOBRE COLABORAÇÃO NO AMBIENTE PROFISSIONAL .....	73
5.3.4 INTERESSE PELA COLABORAÇÃO NOS ÚLTIMOS ANOS .....	74
5.3.5 ANÁLISE GERAL SOBRE COLABORAÇÃO NAS EMPRESAS E PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS .....	75
5.4 BENEFÍCIOS, MALEFÍCIOS E BARREIRAS DOS MODELOS COLABORATIVOS .....	76
5.4.1 BENEFÍCIOS DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS .....	76
5.4.2 BARREIRAS DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS .....	79
5.4.3 MALEFÍCIOS E PREJUÍZOS DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS .....	82
5.5 PERFIL E COMPORTAMENTO DO LÍDER COLABORATIVO: .....	85
5.5.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER COLABORATIVO .....	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	88
7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA: .....	92
APÊNDICE A - Método ABELHA de Gestão Colaborativa: Guia Prático .....	98

## **1 INTRODUÇÃO**

Os modelos colaborativos para gestão de atividades sempre estiveram presentes ao longo do desenvolvimento da humanidade. A cooperação faz parte dos princípios da civilização humana, que compreende regras e comportamentos que são seguidos pela coletividade. O ser humano é naturalmente inclinado à cooperação, pois é por meio da colaboração que a sociedade se desenvolve e prospera. Desde os primórdios da civilização, a cooperação tem sido um elemento essencial para a sobrevivência e

progresso da humanidade, possibilitando a criação de estruturas sociais complexas e a conquista de objetivos coletivos (HARARI, 2015).

Porém, pouco dessa habilidade é aplicada atualmente nos modelos de gestão tradicionalmente encontrados em empresas e organizações sociais, e parte da responsabilidade por este fato é do sistema educacional que privilegia a competição e não as habilidades colaborativas de gestão. O sistema educacional, com sua ênfase na classificação e competição, têm moldado uma mentalidade individualista nos estudantes, o que dificulta a adoção de uma abordagem colaborativa (JOHNSON, 1989). Esta realidade impacta negativamente o desenvolvimento de modelos de gestão colaborativos, uma vez que os profissionais formados ingressam no mercado de trabalho com mentalidade pouco desenvolvida em conceitos de colaboração. Desta forma, as hierarquias bem definidas, cargos e papéis fixos e pouca mobilidade entre diferentes áreas são características dos modelos de gestão tradicionais adotados comumente por empresas e organizações na atualidade, que são baseados na concentração de grande poder e alçada de decisão em um número pequeno de líderes, além da baixa interação e criação de projetos e oportunidades entre os membros da equipe.

Outro fator que dificulta a implementação de modelos de gestão colaborativos por empresas e organizações é o fato de, mesmo havendo crescente interesse pelo tema, ainda existe uma certa escassez de metodologias que se propõem a gerir atividades de modo colaborativo. "Embora haja uma crescente conscientização sobre a importância da colaboração na gestão organizacional, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades na implementação de modelos colaborativos efetivos. A falta de modelos prontos para uso e a escassez de orientações claras tornam desafiador para as organizações adotarem práticas de gestão colaborativas" (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 93).

Adicionalmente, apesar de haver crescente interesse sobre o tema da colaboração em modelos de gestão, o conhecimento geral sobre o tema de modelos de gestão colaborativos entre gestores e profissionais ainda não é amplamente difundido, o que também dificulta o amplo conhecimento e implementação dos modelos de gestão colaborativa. Segundo Collins em seu livro "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", "o desconhecimento sobre as metodologias colaborativas é uma das barreiras mais significativas para a implementação de modelos de gestão colaborativa.

Muitos gestores e profissionais carecem de informações estruturadas e acessíveis sobre o funcionamento e a implementação desses modelos. A falta de recursos educacionais e guias práticos dificulta o processo de capacitação e aculturação necessários para adotar efetivamente abordagens colaborativas" (COLLINS; PORRAS, 1994, p. 89). Este baixo conhecimento sobre as metodologias colaborativas dificulta a sua implementação, uma vez que torna-se necessário um esforço adicional para capacitação e acultramento de todos os membros da equipe em relação ao funcionamento e benefícios destes modelos de gestão. Existe uma grande dificuldade em encontrar informações organizadas e de qualidade, em linguagem acessível, sobre o funcionamento e como implementar modelos colaborativos para gestão de projetos.

*A implementação de modelos de gestão colaborativos enfrenta desafios significativos devido ao baixo conhecimento geral sobre o tema entre gestores e profissionais. Esse desconhecimento dificulta a disseminação e implementação desses modelos, exigindo esforços para promover a conscientização e a capacitação dos membros da equipe. Além disso, a escassez de informações organizadas e de qualidade, apresentadas de forma acessível, sobre o funcionamento e a implementação de modelos colaborativos de gestão de projetos, contribui para a dificuldade enfrentada nessa área (TIDD et al., 2015, p. 235).*

Este trabalho é fruto do interesse do autor pela temática, onde desde a graduação busca compreender como poderia ser possível trabalhar de modo cooperativo, ao invés de privilegiar a competição. Mas todo este objetivo se tornou crítico quando o autor vivenciou na prática esta dificuldade, ao fundar uma organização social em 2018, chamada Instituto Regeneração Global, na qual pretendia implementar modelos e formatos colaborativos de gestão. Apesar do interesse e da curiosidade das pessoas, as poucas informações disponíveis, as dificuldades de compreensão sobre o funcionamento de modelos de gestão colaborativos e cultura de competição contribuíram sobremaneira para tornar a implementação destes modelos praticamente inviável e evidenciaram

diversas lacunas de conhecimento que despertaram profundos questionamentos, especialmente pelo fato de termos um grande número de trabalhos e estudos sobre modelos baseados na competitividade ao contrário à da quantidade de produções sobre modelos colaborativos. Esta realidade motivou a realização deste estudo, cujo objetivo é o de fornecer um passo a passo para estimular a adoção de modelos colaborativos, especialmente em projetos socioambientais.

Este trabalho também busca privilegiar e dar ênfase aos benefícios da colaboração. Para isto, diversos exemplos de colaboração na natureza foram mapeados para permitir compreensão do leitor sobre a naturalidade da colaboração na natureza. A análise de casos de colaboração na natureza pode fornecer *insights* valiosos para formulação de modelos de gestão baseados na colaboração e na reflexão do funcionamento da sociedade humana e como elas podem trabalhar juntas para alcançar objetivos comuns. Além disso, a análise de casos reais de colaboração pode ajudar a compreender melhor esse fenômeno e sua aplicabilidade na sociedade.

A cooperação é uma das forças mais poderosas da evolução, e sua importância para a vida é inegável (KROPOTKIN, 1902). Portanto, este trabalho apresenta a análise de diversos casos reais de colaboração, o que pode favorecer o desenvolvimento da visão crítica e insumos necessários para aperfeiçoamento e elaboração de modelos de gestão e propostas mais assertivas relacionadas à temática da colaboração.

O trabalho também oferece apresentações dos modelos de gestão colaborativos mais comumente utilizados atualmente para que o leitor possa ter ciência e assim ampliar seus conhecimentos sobre a temática.

Para aprofundar no tema e mapear melhor os interesses, dificuldades e potencialidades dos modelos colaborativos, foi aplicada uma pesquisa sobre a temática da colaboração como modelo de gestão que obteve 184 respondentes. Os resultados são apresentados no presente trabalho, de modo a aprofundar a compreensão sobre a temática.

Espera-se que este estudo seja utilizado por profissionais, gestores e entusiastas do tema, como um elemento relevante para o estímulo destas práticas no mercado de trabalho, em especial na gestão de projetos de cunho socioambiental que, por sua

natureza, oferecem ambiente mais fértil para o desenvolvimento de modelos participativos e horizontais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Oferecer metodologia para auxílio a gestores, colaboradores e auxiliares na implementação de gestão colaborativa, especialmente em projetos socioambientais

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir para a compreensão sobre a naturalidade da colaboração na natureza e seus benefícios para modelos de gestão de projetos;



- Oferecer histórico e mapear as principais metodologias de gestão colaborativas disponíveis;
- Desenvolver metodologia com passo a passo para implementação da gestão colaborativa em projetos socioambientais.

### 3

### REFERENCIAL

### TEÓRICO

Existem muitos estudos e debates sobre a importância da colaboração na natureza e sociedade, porém ao longo da história este comportamento identificado em diversas espécies da natureza foi substituído pela visão de que a competição é o fator dominante. "A ideia de que a natureza é fundamentalmente competitiva é tão profundamente arraigada que muitos de nós achamos difícil imaginar que possa ser de outra forma" (LOY, 2003, p. 10). Sempre que pensamos sobre evolução, existe uma concepção frequente que associa a colaboração a um movimento não esperado na natureza. A colaboração é frequentemente vista como algo que vai contra a 'natureza', algo que é pouco natural e que não faz sentido em um mundo dominado pela competição (BSHARY & GRUTTER, 2006). Adicionalmente, existe a percepção em muitas pessoas de que a colaboração precisa ser estimulada, pois não poderia ocorrer normalmente. "A competição tem sido vista como uma força inerente à natureza e à vida, enquanto a

colaboração tem sido vista como algo que é pouco natural e que precisa ser incentivado ou forçado" (ZIMMER, 2003, p. 21).

Esta percepção da soberania da competição foi amplamente influenciada pelas primeiras publicações de Charles Darwin. Desde que a teoria da seleção natural de Darwin foi proposta pela primeira vez, a competição tem sido vista como uma força poderosa e quase universal que molda a vida na Terra (KROPOTKIN, 1902).

Em sua obra mais famosa, "A Origem das Espécies", publicada em 1859, Darwin descreveu a seleção natural como um processo pelo qual os organismos mais aptos sobrevivem e se reproduzem. Essa visão de Darwin foi frequentemente mal interpretada como uma afirmação de que "o mais forte sobrevive". No entanto, a ideia de que a seleção natural favorece o mais forte é uma simplificação excessiva do pensamento de Darwin. A ideia popular de que a seleção natural leva à sobrevivência do mais forte, foi logo adotada como se fosse a própria essência da evolução, enquanto a palavra "seleção" foi compreendida em um sentido quase literal, como se a natureza examinasse cuidadosamente cada indivíduo e eliminasse os que não fossem suficientemente fortes ou aptos (GOULD, 2020, p. 130). Este equívoco interpretativo prejudica a compreensão da obra do autor e, conseqüentemente, a ideia de que a competição é dominante. "Darwin entendia que a seleção natural favorecia os indivíduos mais adaptados ao ambiente em que viviam, e essa adaptação poderia envolver tanto características que favorecessem a competição quanto a colaboração" (LALAND & BROWN, 2011, p. 52).

Portanto, existem evidências de que, apesar de dominante na cultura da sociedade atual, a compreensão da competição como fator principal pode ser questionada, o que nos leva a concluir que a seleção natural não é simplesmente sinônimo de 'sobrevivência do mais forte'. Pelo contrário, ela pode favorecer características como a cooperação e a sociabilidade, que são importantes para a sobrevivência de muitas espécies.

Antes de compreender como este pensamento da soberania da competição pode estar equivocado do ponto de vista científico e empírico, precisamos entender bem os fatores que levam a existência da competição na natureza. A competição pode ser definida como a luta por recursos limitados que se faz presente em todas as relações biológicas (HARDIN, 1960). Em outras palavras, a competição ocorre quando dois ou

mais indivíduos, ou mesmo espécies disputam o mesmo recurso (por exemplo, alimento, água, território) e apenas um deles é capaz de se beneficiar. A dinâmica deste cenário também pode ocorrer devido ao desempenho dos indivíduos ou das espécies. A competição também pode ocorrer por meio da exploração de recursos em comum, onde indivíduos ou espécies exploram os recursos mais rapidamente ou mais eficientemente do que outros (ABRAMS, 1983). Outro fator que contribui para a competição na natureza é a pressão seletiva, que pode ser definida como a força que atua sobre as espécies e que determina quais indivíduos são mais aptos a sobreviver e reproduzir (DARWIN, 1859). A pressão seletiva em geral é causada por diversos fatores externos, como mudanças climáticas, predação, doenças e disponibilidade de recursos.

Além disso, a competição também pode ser influenciada por fatores intrínsecos às espécies, como suas características físicas, comportamentais e fisiológicas (GAUSE, 1934). Por exemplo, indivíduos ou espécies que ocupam o mesmo nicho ecológico podem competir diretamente pelo mesmo recurso, como observado no caso de beija-flores que disputam o néctar de uma mesma flor.

Desta forma, os estudos sugerem que a competição entre indivíduos não é um estado natural da natureza, mas sim um comportamento que emerge apenas em situações de estresse. Segundo Hutchinson (1959), a competição na natureza ocorre quando há uma limitação de recursos, seja pela diminuição da disponibilidade ou pelo aumento da demanda. Nesse contexto, indivíduos competem por esses recursos, como alimento, água, território e parceiros reprodutivos. Vale ressaltar que no contexto humano, a competição extrapola a sobrevivência, pois também está associado ao conceito de ganância e acumulação. A constatação desse fato está presente ao longo da história da civilização, onde diversos imperadores e reis quiseram avançar na disputa de território e recursos no sentido de acumulação de poder e riqueza.

Em contraste com a competição, veremos adiante que a colaboração não depende de situações atípicas e estressantes, e ocorrem em circunstâncias normais e até mesmo quando ocorre escassez de recursos. A vida é uma corrida constante por recursos, mas isso não significa que a competição é o modo normal de interação (RIDLEY, 1996). Na verdade, muitas vezes é mais vantajoso colaborar do que competir.

Portanto, as formas de vida bem-sucedidas parecem ser aquelas que de maneira direta ou indireta se ajudam entre si. Assim, se o processo que leva à evolução faz com que exista competição pelos recursos, também condiciona os indivíduos em maior grau a buscar ajuda e a cooperar uns com os outros. Dessa forma, pode-se dizer que uma das forças motrizes da evolução é a cooperação, exatamente o contrário da competição, conforme a compreensão tradicional equivocada do darwinismo.

Voltando aos trabalhos de Darwin, veremos que houve evolução no próprio pensamento do autor sobre a predominância do “mais adaptado” sobre o “mais forte”. Em sua segunda publicação, "A Descendência do Homem e Seleção em Relação ao Sexo", publicado em 1871, Darwin desenvolveu uma teoria da seleção sexual, na qual a escolha do parceiro desempenha um papel importante na evolução das espécies. Ele mostrou que, em muitas espécies, as fêmeas escolhem os machos mais hábeis e com mais repertórios, que se traduz na natureza como os seres mais vistosos ou com comportamentos de corte mais elaborados. Essa seleção pode levar a características que não estão necessariamente ligadas à sobrevivência, mas sim ao sucesso reprodutivo, indicando princípios de colaboração entre as espécies, apesar do comportamento competitivo entre os machos no processo de atração da fêmea.

Mas foi em "A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais", publicado em 1872, que Darwin desenvolveu a ideia de que a colaboração e a cooperação podem ter um papel realmente importante na evolução das espécies. Ele argumentou que, em muitas espécies, a cooperação entre os indivíduos leva a vantagens na sobrevivência e reprodução. Por exemplo, os pássaros que vivem em grupos podem se defender melhor contra predadores, e as abelhas que trabalham juntas em colmeias produzem mais mel do que as abelhas solitárias. Veremos adiante muitos exemplos de colaboração entre diferentes espécies que reforçará o entendimento da colaboração como uma forma natural e imprescindível para obtenção de melhores resultados individuais e coletivos.

Portanto, a evolução do pensamento de Darwin, da ideia simplista de que "o mais forte sobrevive" para a compreensão mais sofisticada de que "o mais adaptado sobrevive", teve importantes implicações para a biologia evolutiva e colocou a colaboração como uma das peças fundamentais no processo evolutivo. Em particular, a visão de Darwin sobre a importância da colaboração na evolução das espécies é cada

vez mais reconhecida como um elemento-chave da teoria da evolução. Atualmente, sabemos que muitas características que ajudam os organismos a sobreviver e se reproduzir não são apenas aquelas que permitem que eles superem a competição, mas também aquelas que permitem que eles cooperem com outros indivíduos.

### 3.1 A NATURALIDADE DA COLABORAÇÃO

Apesar da interpretação de muitos acerca da colaboração como algo que vai contra a 'natureza', ou como alguém que é pouco natural e que não faz sentido em um mundo dominado pela competição (BSHARY & GRUTTER, 2006), a colaboração exerce papel fundamental na evolução das espécies e na melhoria de resultados em comparação com a atuação individual. A colaboração é uma das características básicas da vida e, portanto, existe um certo favorecimento, e não dificuldade, em adotar comportamentos colaborativos que beneficiem os seres vivos individual e coletivamente (NOWAK, 1981)

De acordo com Axelrod, a cooperação é algo comum em todas as culturas, o que sugere que ela foi desenvolvida ao longo da história evolutiva" (AXELROD, 1984). A colaboração está presente em todos os níveis da vida: desde as células até as grandes comunidades, há esforços coletivos para atingir um objetivo comum" (NOWAK, 2010).

Desta forma, percebe-se que a colaboração faz parte natural e possibilita a cada indivíduo e seu grupo de espécies se desenvolver de forma mais eficaz. "A cooperação é um fator importante na evolução da complexidade na natureza. Através da cooperação, os organismos podem realizar tarefas que seriam impossíveis de realizar

individualmente, como a construção de grandes estruturas ou a caça em grupo. Além disso, a colaboração pode levar à formação de estruturas sociais mais complexas, como as sociedades de formigas e as colmeias de abelhas" (NOWAK; HIGHFILED, 2012, p.18).

Compreender a colaboração como algo natural transforma a forma de interpretar a natureza e expande a compreensão sobre o modelo atual de sociedade em que vivemos. Tudo está integrado em níveis profundos e existe uma coparticipação direta de todos os seres por meio de suas relações. "A vida é um sistema integrado de processos físico-químicos e biológicos, e seus componentes não são estanques, mas se integram de forma dinâmica e interativa em redes complexas de relações ecológicas" (ODUM, 1988, p. 3). Este pensamento também retira o ser humano de um papel de protagonista absoluto sobre todas as demais espécies, e o coloca em uma posição de pertencimento e participação, com relevância compartilhada entre todos os seres. "Os seres humanos fazem parte de uma grande teia de vida e, assim como as outras espécies, dependem da biodiversidade para sobreviver. Somos todos interdependentes, e ações que afetam a natureza afetam também a nossa própria existência" (WILSON, 1992, p. 1).

Este entendimento nos faz compreender o meio em que as relações acontecem como um aspecto também representativo para demonstrar a naturalidade da colaboração na natureza, assim como a competição fazem parte do comportamento natural de espécies da natureza. Os ecossistemas e biomas do planeta possibilitam a manutenção de toda a cadeia de vida, influenciando diretamente o comportamento das espécies que atuam de forma colaborativa em diversos níveis. A relação entre as espécies desempenha um papel fundamental na evolução, uma vez que permite a manutenção e estabilidade de ecossistemas (SMITH, 2009). Podemos também expandir este entendimento para uma visão mais holística que compreende a natureza como um patrimônio de todos. "O meio ambiente não é apenas o espaço em que vivemos, mas é o conjunto das condições naturais que nos permitem sobreviver e progredir. A natureza, com seus recursos e suas leis, que também incluem a competição, é um patrimônio comum a todos os seres vivos e deve ser preservada" (LEOPOLD, 1949, p. 6).

A importância da colaboração na evolução das espécies também é evidenciada pelo fenômeno da coevolução, um processo cooperativo em que duas ou mais espécies

evoluem juntas e em resposta mútua (MORAN, 2010). Por exemplo, muitas plantas evoluíram para produzir frutas que atraem animais para ajudar na dispersão de sementes. Da mesma forma, muitos animais evoluíram para serem especialistas em polinizar flores específicas. “A coevolução é, portanto, uma dança colaborativa entre espécies que continuamente se moldam mutuamente” (WILSON, 2012, p. 83). Importante ressaltar que a competição também pode ser benéfica e favorecer a colaboração, uma vez que os indivíduos se “aperfeiçoam” em termos de capacidade de sobrevivência e este impulso pode gerar estímulos a novas relações de colaboração, que uma vez estabelecidos, aumentam a habilidade de competição e, portanto, de sobrevivência da espécie.

A colaboração pode surgir como resultado da seleção natural, quando indivíduos que cooperam têm maior sucesso reprodutivo do que indivíduos que não cooperam" (NOWAK; HIGHFILED, 2012). Isto significa que as espécies podem trabalhar juntas, em vez de competirem entre si para criar novos comportamentos ou habilidades que as ajudam a se adaptar ao ambiente. Boa parte dos seres vivos tende a cooperar com outros organismos para ter mais chances de sobrevivência. Portanto, a colaboração é um processo essencial e natural presente em diferentes formas de vida, incluindo a espécie humana. Através da colaboração, é possível alcançar objetivos comuns de maneira mais eficaz e promover o desenvolvimento individual e coletivo.

Dessa forma, como veremos adiante, é possível estabelecer um paralelo entre as relações biológicas na natureza e as redes colaborativas e metodologias adotadas em ambientes organizacionais. Assim como na natureza, a colaboração e a cooperação entre os membros da equipe podem ser mais vantajosas para o alcance dos objetivos comuns.

Portanto, esta característica de naturalidade e espontaneidade da colaboração na natureza e em todas as formas de vida nos convida a refletir sobre o modelo de sociedade que estamos construindo, e se a colaboração está florescendo naturalmente em nossas relações de consumo e interações sociais, ou se está subjugada a modelos que priorizam a competição. A reflexão precisa ser exercitada também sobre como são os modelos de gestão e a organização das atividades produtivas, se possuem natureza colaborativa ou competitiva.

Em todo este contexto, a compreensão da distinção entre colaboração e cooperação também se faz importante para maior entendimento da temática que envolve este trabalho. A distinção entre colaboração e cooperação é essencial em inúmeros contextos, incluindo a biologia. A colaboração envolve indivíduos que trabalham juntos em busca de um objetivo compartilhado, mas com um alto grau de independência e flexibilidade (WEST *et al.*, 2007). Por outro lado, a cooperação envolve indivíduos que trabalham juntos para alcançar um objetivo compartilhado, mas com uma maior interdependência e especificidade de papéis.

Em termos biológicos, a cooperação pode ser observada em diversas interações entre espécies. Por exemplo, em sua busca por alimento, as formigas são frequentemente vistas trabalhando juntas em grandes grupos para localizar e transportar alimentos. As formigas, portanto, exibem uma cooperação altamente organizada, com cada indivíduo desempenhando um papel específico na busca por alimentos e na proteção da colônia.

Já a colaboração é mais flexível e menos organizada, como na relação entre algumas espécies de plantas e seus polinizadores, a exemplo do beija-flor. Embora as plantas e seus polinizadores tenham objetivos diferentes, a planta busca reproduzir-se e o polinizador procura alimento, eles trabalham juntos para alcançar esses objetivos, com uma certa independência e flexibilidade em seus comportamentos, mas que acabam beneficiando-se mutuamente (BRONSTEIN, 2015).

Em resumo, em termos biológicos, enquanto a colaboração envolve indivíduos trabalhando juntos com independência e flexibilidade para atingirem um objetivo compartilhado, a cooperação envolve indivíduos trabalhando juntos com uma maior interdependência e especificidade de papéis. Ambos os conceitos são importantes para entender as interações biológicas e sociais que expandem a percepção sobre o tema discutido neste trabalho.

Ao se ampliar a questão para contexto mais amplo, a colaboração pode ser observada em iniciativas conjuntas entre governos, organizações não governamentais e empresas, como a criação de parques nacionais ou a implementação de políticas públicas de proteção ambiental. Por outro lado, a cooperação pode ser vista em iniciativas mais operacionais entre comunidades locais, como a implementação de



sistemas de coleta seletiva de resíduos ou a criação de hortas comunitárias.

A colaboração e a cooperação se complementam em modo de atuação, sendo a colaboração um *modus operandi* mais abrangente e holístico e a cooperação mais específica e operacional. A colaboração e a cooperação são fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável e equitativa (ZADEH et al, 2019).

A colaboração permite a união de esforços e recursos em prol de objetivos comuns, enquanto a cooperação permite a construção de relações mais horizontais e democráticas entre os diferentes atores envolvidos. Desta forma, a colaboração pode ser vista como um meio para alcançar a cooperação, já que a construção de planos maiores e relações de confiança e comprometimento mútuo é fundamental para a realização e operacionalização de atividades e projetos cooperativos.

Com base nessas premissas, o presente trabalho busca oferecer uma metodologia capaz de capacitar gestores e profissionais das áreas socioambientais para implementação de modelos de gestão que compreendam a importância da colaboração e trabalhem para desenvolver metodologias e práticas que estimulem a cooperação entre os membros da equipe.

### 3.2 COLABORAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS E COLETIVOS SOCIAIS

A colaboração não é apenas importante na evolução das espécies, mas também na gestão de organizações públicas e privadas, onde apesar da predominância de modelos competitivos, também apresentam estruturas exemplos de gestão direcionados à colaboração. Esses modelos objetivam desempenho superior de equipes e organizações por meio dos benefícios que os modelos colaborativos podem gerar. E este conhecimento sobre os benefícios não é novo. Um dos principais pensadores da administração, Peter Drucker, já afirmava em 1954 o poder da colaboração para organizações terem êxito no mercado competitivo das relações empresariais. "as organizações bem-sucedidas são aquelas que constroem uma cultura de colaboração e trabalho em equipe em todos os níveis, desde a liderança até a linha de frente" (DRUCKER, 1954, p.45).

Os modelos colaborativos podem trazer inúmeros benefícios para a gestão de projetos em empresas e organizações, pois estimulam maior inter-relação entre os membros da equipe. Oferecem ambiente mais propício para aumento da produtividade e melhores resultados que a empresa almeja, sejam individuais e coletivos, especialmente direcionados para cumprimento de metas organizacionais coletivas no ambiente competitivo do mercado de trabalho. O trabalho em equipe colaborativo pode aumentar a produtividade e eficiência das organizações, pois permite a interação e cooperação entre os membros, potencializando o alcance de metas e objetivos compartilhados (ROBBINS, 2006). Desta forma, os modelos baseados em cooperação possibilitam também maior mobilidade e interação entre os membros, que desenvolvem senso de equipe e de pertencimento ao conectá-los em uma rede interdependente, onde cada parte deve contribuir para o todo funcionar perfeitamente. "Os modelos colaborativos têm se mostrado eficientes para a gestão de equipes, promovendo maior interação entre os membros e estimulando um senso de equipe e pertencimento" (ROBBINS, 2006, p. 203).

Os modelos colaborativos permitem a cada membro maior compreensão sobre a importância e função de suas atividades para o funcionamento de todo projeto. As atividades de um modelo colaborativo são distribuídas de modo a preservar a visão geral e a noção de pertencimento de compreender a sua parte para a construção de todo projeto.

A implementação de modelos de gestão colaborativos podem ser aplicados em todas as áreas. Porém, os projetos de cunho socioambiental apontam ser os mais indicados para implementação desses modelos de gestão, uma vez que suas características incluem o estudo e a análise da interação entre seres vivos, envolvendo frequentemente a relação entre humanos e espécies da fauna e/ou flora. Essa essência cooperativa dos projetos socioambientais facilitam a implementação dos modelos de gestão colaborativa, já que oferecem um ambiente favorável à interação entre os membros envolvidos no projeto. "A adoção de modelos colaborativos de gestão é particularmente relevante em projetos socioambientais, pois a cooperação entre os membros facilita a análise da interação e contribui para o sucesso desses projetos" (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2008, p. 142).

Como destacado por Wageman e Nunes (2018, p.4), "equipes eficazes são aquelas que conseguem estabelecer uma cultura de colaboração e trabalho em equipe". O ganho de produtividade e desempenho também são citados por diversos autores e estudos de caso. De acordo com a pesquisa realizada por Edmondson e McManus (2007, p.5), "as equipes colaborativas apresentam maior desempenho e produtividade em relação às equipes que não colaboram", se configurando portanto como um elemento que beneficia as organizações para ter êxito no ambiente competitivo do mercado de trabalho. Entre os benefícios apontados está o fato de que quando os indivíduos colaboram existe maior sentimento de confiança mútua para compartilhar informações e conhecimentos, gerando maior capacidade de resolução de problemas, inovação e melhorias na gestão.

Portanto, a colaboração tem se mostrado uma abordagem eficaz para a obtenção de resultados superiores em projetos e equipes de trabalho, e representa uma mudança de paradigma, oferecendo novas possibilidades além dos modelos tradicionais baseados em competição e hierarquia. A aplicação de modelos de gestão colaborativos permite explorar o potencial coletivo dos colaboradores, alinhando habilidades individuais e objetivos comuns (DRUCKER, 1954). Ao adotar uma perspectiva colaborativa, as organizações podem criar um ambiente propício para a cooperação, compartilhamento de conhecimento e busca conjunta de soluções inovadoras (PINK, 2009).

Neste contexto, compreender os modelos de gestão colaborativos disponíveis atualmente, a fim de identificar suas características, oportunidades e desafios torna-se relevante para organizações que desejam melhoria de gestão e desempenho em suas equipes e projetos.

### 3.3 TIPOS DE RELAÇÕES SIMBIÓTICAS

Existem diferentes maneiras de classificar a colaboração na natureza, onde são estabelecidos critérios que definirão a eficácia e o resultado da relação. A classificação mais usualmente aplicada é a que se divide em quatro tipos de interações: associativismo, mutualismo, comensalismo e parasitismo.

Ao analisarmos o associativismo, percebemos que esta interação está presente em todos os tipos de ecossistemas e envolvem diferentes espécies. Clutton-Brock (2002) ressalta que o associativismo é uma forma de interação onde indivíduos de diferentes espécies interagem a fim de se associar sem provocar alterações diretas em suas taxas de reprodução ou sobrevivência, mas beneficiam-se de outras maneiras. Sendo assim, é possível afirmar que o associativismo é uma interação em que as espécies envolvidas não necessariamente se beneficiam diretamente umas das outras, mas se associam para obter benefícios indiretos. Exemplos de associativismo incluem as zebras e gnus, que se unem em grandes manadas para se proteger de predadores. Existem as sociedades das abelhas, conhecidas por trabalharem de maneira coesa e organizada. Outro exemplo é dos peixes limpadores, que removem parasitas e tecidos mortos de outros peixes e conseguem obter alimento nesta relação, enquanto os outros peixes se beneficiam da limpeza da pele.

Já o mutualismo é uma forma de interação em que as espécies envolvidas se beneficiam reciprocamente, geralmente na obtenção de alimentos, proteção e dispersão de sementes (BRONSTEIN, 2009). É um tipo de relação simbiótica em que há uma relação de cooperação mútua, na qual ambas as espécies conseguem obter benefícios, o que não seria possível de outra forma. Exemplos de mutualismo incluem a relação entre plantas e polinizadores, como abelhas e borboletas, e a relação entre ruminantes e micro-organismos presentes em seus tratos digestivos, que são fundamentais na digestão da celulose.

O comensalismo é uma interação na qual uma espécie se beneficia do contato com outra espécie sem causar efeitos relevantes sobre esta última (BEGON *et al.*, 2007). Essa relação é denominada de comensalismo porque uma espécie se alimenta dos resíduos ou produtos de outra espécie, sem causar efeitos positivos ou negativos sobre esta última. Um exemplo de comensalismo é o peixe-piloto que segue os tubarões, alimentando-se dos restos alimentares deixados por estes ou de pássaros que se alimentam de restos deixados por outros animais.

Já o parasitismo é o único tipo de relação entre as supramencionadas que gera uma resultante negativa para alguma parte envolvida. É uma interação na qual uma espécie (parasita) se beneficia e vive à custa de outra espécie (hospedeiro), causando

efeitos negativos sobre esta última (BEGON *et al.*, 2007). O parasitismo pode ocorrer tanto no exterior do hospedeiro, como no caso dos carrapatos que se alimentam do sangue de mamíferos, quanto no interior do hospedeiro, como as lombrigas que parasitam o intestino humano.

Importante ressaltar que essas categorias de interações na natureza não são mutuamente exclusivas e que, em muitos casos, uma mesma espécie pode se envolver em diferentes formas de relação dependendo do contexto ecológico em que se encontra. Além disso, o entendimento da colaboração na natureza pode ter importantes implicações para a conservação da biodiversidade e para o desenvolvimento de estratégias de uso sustentável dos recursos naturais (LÓPEZ-GARCÍA e MOREIRA, 2017).

### 3.4 COLABORAÇÃO COMPLEXA X COLABORAÇÃO SIMPLES

Outro ponto essencial para melhor compreensão do tema é a distinção entre colaboração simples e complexa. Este conhecimento é fundamental para entender como diferentes níveis de interação podem afetar a eficácia das relações entre indivíduos em diversos contextos. De acordo com o biólogo evolutivo Richard Dawkins em seu livro "O Gene Egoísta" (1976), a colaboração simples refere-se à cooperação entre indivíduos que compartilham um objetivo em comum, mas não dependem um do outro para atingi-lo. Já a colaboração complexa envolve a interdependência entre os indivíduos, ou seja, eles precisam trabalhar juntos para atingir o objetivo comum. A compreensão dessas nuances na colaboração é essencial para entender como as relações entre indivíduos em ecossistemas e sociedades podem ser afetadas por diferentes fatores e como podemos aplicar esse conhecimento para promover a cooperação em benefício do meio ambiente e da sociedade como um todo.

Explorando separadamente cada tipo de colaboração, a colaboração simples pode ser definida como um processo em que indivíduos ou grupos trabalham juntos para alcançar um objetivo comum sem a necessidade de uma coordenação complexa ou comunicação detalhada. A colaboração simples geralmente envolve interações de curto prazo e uma divisão relativamente simples do trabalho (BSHARY; GRUTTER (2006).

A colaboração simples pode ser encontrada em diversos exemplos na natureza, como em grupos de animais que trabalham em conjunto para defender seu território ou para caçar. A cooperação simples pode ser vista como uma forma primitiva de colaboração (NOWAK; HIGHFIELD, 2012).

A colaboração simples também é comum em contextos humanos, como no ambiente de trabalho ou em projetos de grupos acadêmicos. Em muitos casos, os indivíduos colaboram para alcançar um objetivo comum sem a necessidade de uma coordenação complexa ou um planejamento detalhado. Por exemplo, em um projeto de grupo em que cada membro assume uma tarefa específica, a colaboração simples ocorre quando cada participante trabalha em sua tarefa individual e os resultados são combinados para alcançar o objetivo geral.

Já a colaboração complexa pode ser definida como um tipo de cooperação que requer a coordenação de várias pessoas, cada uma com habilidades e conhecimentos específicos, para atingir um objetivo comum (Hara *et al.*, 2000). Esse tipo de colaboração é comum em contextos organizacionais, científicos e educacionais, onde equipes interdisciplinares são formadas para solucionar problemas complexos e enfrentar desafios que exigem habilidades variadas.

De acordo com Hara *et al.* (2000), a colaboração complexa é caracterizada por quatro elementos principais: diversidade de habilidades e conhecimentos, interdependência mútua, necessidade de comunicação efetiva e compartilhamento de recursos e recompensas. Esses elementos são fundamentais para o sucesso da colaboração, pois cada um dos membros contribui com sua experiência e conhecimentos específicos, trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo comum, que gera benefícios mútuos.

A colaboração complexa tem se mostrado uma ferramenta poderosa em diversas áreas, como na pesquisa científica e na inovação tecnológica. Um estudo de Gloor *et al.* (2010) mostrou que a colaboração entre pesquisadores de diferentes áreas aumentou a probabilidade de descobertas inovadoras. Além disso, a colaboração complexa tem sido amplamente utilizada na área educacional, onde equipes interdisciplinares são formadas para criar e implementar soluções para problemas complexos.

De acordo com o renomado psicólogo organizacional Adam Grant em seu livro "Give and Take" (2013), a colaboração complexa pode ser mais difícil de ser alcançada do que a colaboração simples, devido à necessidade de gerenciar conflitos e coordenar equipes interdependentes. Para superar esses desafios, é necessário estabelecer regras claras de comunicação e compartilhamento de recursos, além de estratégias de gerenciamento de conflitos que promovam a colaboração e o respeito mútuo (GRANT, 2013, p. 175).

Em resumo, a colaboração complexa é um tipo de colaboração que se baseia na diversidade de habilidades e conhecimentos, interdependência mútua, necessidade de comunicação efetiva e compartilhamento de recursos e recompensas. Essa forma de colaboração tem se mostrado uma ferramenta poderosa em diversos contextos, especialmente na resolução de problemas que exigem habilidades multidisciplinares.

Essa distinção é fundamental para melhor diagnóstico e planejamento de ações e implementação de projetos na área do meio ambiente, sustentabilidade ou em modelos de gestão colaborativos. A compreensão das diferentes formas de colaboração pode ajudar a entender melhor como as comunidades podem se unir para enfrentar desafios ambientais complexos, como a mudança climática (IPCC, 2014).

Como já mencionado, a colaboração complexa pode ser mais difícil de ser realizada com êxito em comparação a colaboração simples, porém seus benefícios são mais duradouros e significativos. A colaboração complexa pode levar a soluções mais integradas e inovadoras para problemas ambientais, resultando em benefícios tanto para o meio ambiente quanto para as comunidades envolvidas.

Dessa forma, a distinção entre colaboração simples e complexa é crucial para a compreensão da dinâmica das relações entre indivíduos em diversos contextos, incluindo questões ambientais e sociais. A compreensão dessas diferenças pode ajudar na formulação de estratégias mais eficazes para enfrentar desafios complexos e promover soluções mais integradas e sustentáveis, incluindo modelos de gestão.

### 3.5 ESTUDO DE CASOS: COLABORAÇÃO NA NATUREZA

Para melhor compreensão sobre a naturalidade e o funcionamento da colaboração na natureza, é possível analisar o empirismo das relações de cooperação na natureza através dos casos documentados entre espécies diferentes. A importância de estudar casos reais de colaboração na natureza não se limita apenas ao campo da biologia. A cooperação pode ser considerada um importante tema interdisciplinar, que tem implicações em áreas como economia, política e psicologia (AXELROD, 1984).

A análise de casos de colaboração na natureza pode fornecer *insights* valiosos para formulação de modelos de gestão baseados na colaboração e na reflexão do funcionamento das sociedades humanas e como elas podem trabalhar juntas para alcançar objetivos comuns. Portanto, a análise de casos reais de colaboração pode favorecer o desenvolvimento da visão crítica e conhecimentos necessários para elaboração de modelos e propostas mais assertivas relacionadas à temática da colaboração.

### 3.5.1 TARÂNTULA (*Xenesthis immanis*) E SAPO (*Chiasmocleis ventrimaculata*)

Uma das primeiras discussões publicadas sobre esse fenômeno foi produzida por Crocraft & Hambler (1989). O caso de colaboração entre a tarântula colombiana *Xenesthis immanis* e o sapo *Chiasmocleis ventrimaculata* é um exemplo de colaboração na natureza. Essa colaboração, que foi descoberta recentemente por pesquisadores na Amazônia colombiana, consiste em uma interação entre os dois animais em que o sapo se alimenta dos restos de presas capturadas pela tarântula. De acordo com os pesquisadores, a tarântula atrai insetos por meio de armadilha criada com suas teias, que atuam em estratégia de atração visual. Quando uma presa é capturada, a tarântula se alimenta da maior parte do animal, deixando apenas restos para trás. É nesse momento que o sapo entra em cena, alimentando-se dos restos deixados pela tarântula.

Essa colaboração é benéfica para ambas as espécies envolvidas. Enquanto o sapo obtém uma fonte adicional de alimento, a tarântula se beneficia da remoção dos restos de suas presas, que poderiam atrair predadores indesejados. Além disso, a presença do sapo pode afugentar possíveis competidores da tarântula, o que propicia aumentar suas chances de sobrevivência e reprodução.



Esse caso demonstra que a colaboração é uma estratégia natural e eficiente de sobrevivência na natureza. Em vez de competir por recursos, os animais podem se beneficiar uns aos outros, criando uma rede de interações que contribuem para a manutenção da biodiversidade e do equilíbrio ecológico. Estudos como este reforçam a importância de se compreender a natureza como um sistema complexo e interdependente, em que a colaboração é uma das forças motrizes da evolução e da sobrevivência das espécies.

### 3.5.2 PEIXES GOBY (*Goby stonogobiops*) E CAMARÃO-PISTOLA (*Alpheus heterochaelis*)

Em todos os ecossistemas é possível encontrar casos de colaboração que desafiam o senso comum. A colaboração entre os animais do mar é uma importante característica da vida marinha. A colaboração entre o camarão-pistola caso de *Alpheus heterochaelis* e diversas espécies de peixe Goby é um exemplo particularmente significativo desse fenômeno, sendo relatado pela primeira vez há mais de 30 anos (KARPLUS, 2011) e sendo estudado até hoje.

A associação entre peixes e gobídeos não escavadores e camarões alfeídeos escavadores é uma parceria mutualística e co-evoluída. No caso desta colaboração, ambos os animais utilizam-se de forma hábil de seus principais pontos fortes para ajudarem-se mutuamente. O camarão pistola possui uma visão deficiente, porém é muito hábil em construir e manter tocas. Mas sua baixa capacidade visual os tornam presas fáceis. O Goby, por sua vez, tem uma boa visão, porém tem menos capacidade de construir tocas, ambiente que pode protegê-lo de predadores nos ambientes de recifes de corais.

Desta forma, os dois animais criaram uma relação de cooperação mútua que é observada até mesmo em aquários artificiais. Por um lado, o camarão oferece tocas confortáveis e seguras ao Goby, que em troca, atua com espécie de “sentinela” do

camarão, utilizando uma comunicação tátil entre a “antena” longa e altamente sensível do camarão” e o rabo do peixe Goby, que se movimenta para avisar de perigos iminentes.

Desta forma, os dois animais passam a habitar a mesma toca. E como ambos são diurnos, o camarão fecha a entrada da toca durante a noite para impedir predadores. Esta relação é considerada mutualismo simbiótico, pois ambas as espécies de beneficiam e para muitas espécies de peixe Goby, esta é uma relação de suma importância para sua sobrevivência nos recifes de corais.

### 3.5.3 FORMIGA-CASCALHO (FAMÍLIA MYRMICINAE ) E LAGARTA (*Estigmene acrea* STIGMENE ACREA)

A colaboração entre as formigas cascalho e as lagartas é um excelente exemplo de como a colaboração pode beneficiar múltiplas espécies na natureza. Um estudo realizado por Pohl *et al.* (2018), mostrou que as lagartas produzem uma substância doce que é atraente para as formigas cascalho. Em troca, as formigas fornecem proteção para as lagartas contra predadores e parasitas.

Outro estudo (DEL-CLARO *et al.*, 2007) observou que as lagartas também colaboram com as formigas, construindo abrigos especiais nas plantas para que as formigas possam viver. Isso beneficia as lagartas, que recebem proteção extra das formigas, e também favorece as plantas, que são ajudadas pelas das formigas que defendem a área contra herbívoros.

Esse tipo de colaboração contribui para a sobrevivência de todas as espécies envolvidas, mostrando como a natureza atua em relações de cooperação. Como afirma o estudo de Pohl *et al.* (2018), essa interação simbiótica pode ser um caso de mutualismo de exploração que beneficia os organismos envolvidos, como a formiga que obtém acesso à substância doce produzida pela lagarta, e a lagarta que recebe proteção contra seus predadores através das formigas.

Além disso, estudos destacam que a construção dos abrigos pelas lagartas é um comportamento adaptativo que beneficia tanto as lagartas quanto as plantas hospedeiras. De acordo com os autores, as lagartas exercem um papel importante na

defesa das plantas hospedeiras contra herbívoros, além de manter as formigas como protetores e defensores de suas pupas.

A colaboração entre as formigas cascalho e as lagartas é exemplo de como a cooperação benéfica para múltiplas espécies na natureza.

### 3.5.4 PÁSSAROS E O COMBATE A INCÊNDIOS FLORESTAIS

Para encerrar os exemplos de cooperação entre espécies deste trabalho com objetivo de ilustrar como este comportamento está presente em diferentes espécies e ecossistemas, um caso de colaboração na natureza é o das aves que ajudam a combater incêndios florestais. Na Austrália, a equipe de combate a incêndios florestais tem contado com a ajuda de uma série de espécies de aves que carregam gravetos em chamas e os deixam cair em locais seguros, contribuindo para extinguir as chamas.

Um estudo publicado na revista científica *Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine* em 2018 identificou que várias espécies de aves na Austrália são observadas carregando gravetos em chamas e transportando-os para áreas seguras de forma frequente e consistente, auxiliando no combate a incêndios florestais. Entre as espécies observadas estão o pica-pau-foguinho (*Dryobates minor*), o pica-pau-australiano (*Picoides tenuirostris*), o corvo australiano (*Corvus coronoides*), o melro-das-torres (*Turdus merula*) e o tordo-cinzento (*Turdus sturnus vulgaris*).

Esse comportamento foi observado em diversas áreas da Austrália e já é conhecido há muitos anos pelos povos originários (aborígenes) do país.

Esse exemplo destaca a importância da observação dos comportamentos das espécies locais para o desenvolvimento de estratégias efetivas de conservação e manejo do meio ambiente.

A colaboração entre as aves para combate a incêndios florestais com objetivo de tentar salvar o seu próprio ecossistema destaca como a observação atenta da natureza pode nos ajudar a encontrar soluções para problemas complexos. Além disso, mostra

como a colaboração é uma estratégia natural e efetiva para a sobrevivência e adaptação das espécies em seus habitats.

### 3.6 MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS

Este tópico tem como objetivo principal aprofundar o entendimento sobre os modelos colaborativos aplicados à gestão de projetos. Serão analisadas individualmente algumas das mais conhecidas metodologias de gestão colaborativa existentes atualmente: Sociocracia, Teoria U, Holocracia, Teal e Dragon Dreaming.

Cada uma dessas metodologias será apresentada em um tópico exclusivo, iniciando com uma breve contextualização, seguida de uma explanação sobre seu funcionamento. O objetivo é proporcionar compreensão abrangente sobre cada modelo, suas características distintivas e seus princípios fundamentais.

Ao analisar individualmente essas metodologias, buscamos expandir o conhecimento do leitor sobre os modelos colaborativos de gestão de projetos, contribuindo para a disseminação de práticas colaborativas e inovadoras entre equipes e organizações.

#### 3.6.1 SOCIOCRACIA:

A Sociocracia é um modelo de gestão colaborativo que se destaca por sua abordagem inclusiva e descentralizada, promovendo a participação ativa e a tomada de decisões baseada no consentimento. Originária dos estudos e práticas desenvolvidas pelo holandês Gerard Endenburg, a Sociocracia tem sido amplamente adotada em organizações ao redor do mundo devido à sua capacidade de promover a equidade, a transparência e a eficiência na gestão de projetos e equipes.

A Sociocracia baseia-se no princípio da governança sociocrática, que busca assegurar que todos os membros de uma organização sejam ouvidos e tenham poder de influenciar as decisões que afetam suas atividades e responsabilidades. Esse modelo preza pela igualdade de voz e voto, permitindo que cada membro participe ativamente na tomada de decisões e na definição das diretrizes do projeto.

Para compreender melhor o funcionamento dessa abordagem é importante explorar os principais elementos e etapas envolvidos na aplicação prática da Sociocracia.

- a) Formação dos círculos sociocráticos: A Sociocracia baseia-se na organização em círculos sociocráticos, que são grupos autônomos compostos por colaboradores que compartilham uma área específica de responsabilidade ou interesse dentro da organização. Esses círculos são formados com base nas necessidades e nas atividades da organização, visando distribuir o poder e a tomada de decisões de forma mais equitativa. Cada círculo tem um propósito e objetivos claros, e seus membros são responsáveis por contribuir e tomar decisões relacionadas à sua área de atuação.
- b) Eleição de funções e papéis: Dentro de cada círculo sociocrático, são eleitas as funções e papéis necessários para o bom funcionamento do grupo. Essas funções podem incluir facilitador, secretário, representante do círculo em outros grupos, entre outros. A eleição dessas funções é realizada de forma colaborativa, buscando o consentimento dos membros envolvidos. É importante destacar que essas funções são rotativas, permitindo que todos os membros tenham a oportunidade de exercê-las ao longo do tempo.
- c) Tomada de decisão por consentimento: Um dos aspectos fundamentais da Sociocracia é o processo de tomada de decisão por consentimento. Diferente do consenso, em que todas as pessoas precisam concordar completamente com uma decisão, o consentimento busca encontrar soluções que sejam "suficientemente boas" para o grupo. Isso significa que uma decisão pode ser tomada desde que ninguém tenha uma objeção relevante e fundamentada. O processo de consentimento permite uma tomada de decisão mais ágil e eficiente, garantindo que as vozes de todos os membros sejam ouvidas.

- d) Reuniões regulares e dinâmicas de *feedback*: A Sociocracia enfatiza a importância das reuniões regulares como espaço de discussão, alinhamento e tomada de decisões nos círculos sociocráticos. Nessas reuniões, os membros têm a oportunidade de compartilhar informações, apresentar propostas, discutir questões relevantes e tomar decisões por consentimento. Além disso, são realizadas dinâmicas de *feedback*, que visam promover a transparência, a aprendizagem mútua e o aprimoramento contínuo do trabalho em equipe.
- e) Avaliação e adaptação contínua: A Sociocracia valoriza a prática da avaliação e da adaptação contínua. Os círculos sociocráticos são incentivados a avaliar regularmente o seu funcionamento, identificar oportunidades de melhoria e implementar ajustes necessários. Essa abordagem permite que a organização aprenda com suas experiências, fortaleça a colaboração e promova uma cultura de inovação e crescimento.

É importante ressaltar que a Sociocracia é um modelo flexível e adaptável, podendo ser aplicado de diferentes formas, de acordo com as características e necessidades específicas de cada organização. A sua implementação requer o envolvimento ativo dos membros, o estabelecimento de uma cultura de confiança, a valorização da diversidade de perspectivas e o comprometimento com a busca por soluções compartilhadas.

Dentre as vantagens da Sociocracia, destaca-se a promoção da autogestão e da responsabilização individual e coletiva. Através da distribuição de poder e responsabilidades, a Sociocracia incentiva o senso de propriedade e comprometimento dos membros da equipe, fortalecendo a colaboração e a coesão do grupo.

Para melhor visualização, segue abaixo um exemplo fictício como os círculos sociocráticos podem ser organizados em uma organização que busca promover a sustentabilidade e o desenvolvimento em comunidades rurais.

- **Círculo de Projetos:** Este círculo é composto por membros especializados em áreas como agricultura sustentável, agroecologia, desenvolvimento comunitário e gestão de recursos naturais. Eles são responsáveis por coordenar e implementar os projetos da organização, como a implantação de hortas comunitárias,

programas de capacitação agrícola e desenvolvimento de sistemas de energias renováveis. O círculo se reúne regularmente para discutir novas iniciativas, planejar ações e avaliar o progresso dos projetos.

- **Círculo de Parcerias:** Este círculo é composto por membros que possuem expertise em estabelecer parcerias e colaborar com outras organizações e instituições locais e regionais. Eles buscam identificar oportunidades de cooperação e alianças estratégicas para ampliar o impacto dos projetos e compartilhar recursos. O círculo trabalha em estreita colaboração com o Círculo de Projetos para identificar parceiros potenciais, negociar acordos e acompanhar o desenvolvimento das parcerias.
- **Círculo de Comunicação:** Este círculo é responsável pela comunicação interna e externa da organização. Ele é composto por membros com habilidades em comunicação, *marketing* e relações públicas. O círculo desenvolve estratégias de comunicação para divulgar os projetos e resultados da organização, por meio de canais como mídias sociais, site institucional, boletins informativos e eventos comunitários. Além disso, eles também são responsáveis por manter a comunicação eficiente entre os diferentes círculos e membros da organização.
- **Círculo de Avaliação:** Este círculo é responsável por avaliar o desempenho dos projetos e identificar oportunidades de melhoria. Ele é composto por membros que possuem experiência em monitoramento e avaliação de projetos, coleta de dados e análise de resultados. O círculo define indicadores de desempenho, coleta informações relevantes, realiza análises periódicas e compartilha os resultados com os demais círculos. Com base nas avaliações, são propostas ações corretivas e ajustes nos projetos para garantir a eficácia e eficiência das iniciativas.

Para aprofundar o conhecimento sobre a Sociocracia, é possível recorrer a obras de renomados autores no campo da gestão organizacional. Um exemplo é o livro "Sociocracy: The Path to a World of Freedom, Equality, and Fraternity" de Gerard

Endenburg (2013), no qual o autor explora os fundamentos teóricos e práticos da Sociocracia, bem como seus benefícios e aplicações.

Outra referência relevante é o livro "We the People: Consenting to a Deeper Democracy" de John Buck e Sharon Villines (2007). Nessa obra, os autores apresentam casos reais de implementação da Sociocracia em organizações diversas, oferecendo *insights* valiosos sobre as melhores práticas e os desafios enfrentados na adoção desse modelo.

### 3.6.2 TEORIA U

A Teoria U, desenvolvida inicialmente na Holanda na década de 1960 e, posteriormente, sistematizada por Otto Scharmer, professor do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), em 1996, representa uma abordagem inovadora na gestão de mudanças organizacionais e desenvolvimento de liderança. Sua consolidação ocorreu com a publicação do livro "Theory U" por Scharmer em 2016. A teoria enfatiza a importância de conectar-se com o momento presente e superar paradigmas para melhorar a qualidade das ações e decisões dentro das organizações. A teoria se baseia na ideia de que as soluções para os desafios atuais podem emergir de um processo mais profundo de compreensão e conexão com o ambiente e as pessoas envolvidas.

A Teoria U foi desenvolvida a partir de entrevistas com líderes de pensamento em gestão e mudança, integrando influências de diversas áreas e mais de 20 anos de elaboração por Scharmer e equipe. A teoria é traduzida em 20 idiomas e usada em processos de mudança em todo o mundo.

O processo da Teoria U é um convite para experienciar a solução, permitindo testar ideias e avaliar sua adequação aos objetivos de transformação social. A Teoria U é dividida em sete etapas fundamentais:

**Suspende:** Esta etapa envolve a interrupção de ações impulsivas e de padrões do passado, permitindo uma análise crítica dos padrões de comportamento existentes. A suspensão visa proporcionar uma escuta ativa que forma uma base para a revisão e o ajuste das decisões, facilitando uma atuação mais estratégica e menos reativa.



Redirecionar - Neste estágio de “enxergar com novos olhos”, é fundamental a reorientação do foco. Isso envolve uma reavaliação e reformulação da percepção sobre fenômenos, tanto internos quanto externos, facilitando a identificação de fortalezas e fraquezas e gerando novas ideias.

Sentir - Aqui, o objetivo é alcançar um entendimento mais profundo dos contextos nos quais a organização opera. Isso inclui a percepção aguçada do nicho de mercado, do clima organizacional e das interações entre a empresa, o mercado, a sociedade, o meio ambiente e a comunidade de colaboradores.

Estar presente (*Presencing*) - Este termo, que combina as palavras "presenciar" e "sentir" e envolve uma conexão mais profunda com as motivações interiores para a ação e o que se pretende realizar. Este estágio é um limiar que requer superar vozes internas de julgamento e medo, e envolve fazer perguntas fundamentais a si mesmo sobre sua identidade e as reais motivações para o trabalho. É um momento de profunda reflexão e *insights* para se alcançar a resposta da pergunta “qual realmente o trabalho que deve ser realizado?”.

Cristalizar - Esta fase marca o “deixar vir” com o início da implementação de novas iniciativas, visando o crescimento e a renovação organizacional. É crucial identificar as mudanças necessárias para alinhar-se com as tendências e seus valores fundamentais. A cristalização também envolve a formulação de um planejamento estratégico para agir de forma coerente com os propósitos estabelecidos.

Prototipar - Representa a aplicação prática das mudanças propostas. Esta fase envolve a implementação experimental de soluções, definição de novos objetivos e adoção de novas metodologias. É um período ideal para testar inovações, permitindo ajustes e melhorias antes de uma implementação em larga escala.

Incorporar/Realizar- Esta última etapa da Teoria U envolve a concretização das inovações bem-sucedidas identificadas durante a fase de prototipação. Nesta fase, as ideias desenvolvidas e refinadas ao longo do processo são formalmente integradas às práticas e estratégias organizacionais. Este estágio é crucial para transformar conceitos e protótipos testados em ações efetivas e operacionais, assegurando que as inovações sejam efetivamente incorporadas na rotina. A incorporação não apenas aplica as

soluções identificadas, mas também monitora e avalia seu impacto, permitindo ajustes contínuos para alinhar as ações com os objetivos estratégicos da organização.

Desta forma, capacidades essenciais de liderança dentro da Teoria U incluem manter o espaço de escuta, observar sem julgamento, sentir o sistema a partir de suas margens, conectar-se com as fontes mais profundas do ser, cristalizar intenções e compromissos, prototipar integrando pensamento, sentimento e ação, e co-evoluir, mobilizando o conjunto apropriado de participantes para a co-criação.

O cerne da Teoria U reside na capacidade de abertura para novas perspectivas e experiências, promovendo um ambiente em que a liderança e os membros da equipe possam co-criar soluções mais eficazes e sustentáveis. Isso implica em um deslocamento do foco do ego-sistema para o ecossistema, onde a atenção se volta para o bem-estar coletivo e a sustentabilidade a longo prazo.

A Teoria U é vital para as lideranças, pois oferece uma metodologia para gerar inovação, melhorando a capacidade de comunicação, engajamento e motivação dentro das organizações. Ela permite aos líderes e às equipes enfrentar desafios complexos com criatividade e resiliência. O modelo enfatiza um processo de aprendizado profundo, no qual a mudança começa de dentro para fora, fomentando uma cultura de inovação contínua e adaptabilidade às novas realidades do mercado.

As principais críticas à Teoria U se concentram em sua aplicabilidade prática e na necessidade de uma mudança cultural profunda para sua implementação efetiva. Alguns críticos argumentam que a teoria pode ser desafiadora para aplicar em ambientes organizacionais rígidos ou tradicionais. Além disso, a necessidade de um alto nível de autoconsciência e abertura por parte dos líderes e colaboradores pode ser um obstáculo em culturas organizacionais menos adaptáveis ou abertas a mudanças profundas na forma de pensar e agir.

### 3.6.3 HOLOCRAZIA

A Holocracia é um modelo de gestão organizacional desenvolvido na década de 2000 por Brian J. Robertson. Seu funcionamento é detalhado na obra "Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World" que propõe uma estrutura mais

flexível e distribuída do que os modelos hierárquicos tradicionais. Neste sistema, a tomada de decisão é descentralizada e distribuída entre "círculos" autônomos, onde cada círculo é responsável por uma área específica da organização, por exemplo, "marketing", "administrativo", "captação". Os membros dos círculos têm grande autonomia e autoridade para tomar decisões relativas às suas funções, sem a necessidade de permissão hierárquica.

Na Holocracia, as etapas principais e seu funcionamento são:

**Distribuição de autoridade** - A autoridade é descentralizada e distribuída entre círculos auto-organizados, cada um responsável por diferentes aspectos da organização. Esses círculos operam com autonomia dentro de suas áreas.

**Reuniões táticas e de governança** - As reuniões táticas concentram-se na execução operacional, enquanto as reuniões de governança abordam questões relacionadas à estrutura e aos processos da organização. Ambas as reuniões visam manter alinhamento e eficiência.

**Processo de tomada de decisão** - A tomada de decisão é feita por consentimento, não consenso, onde o foco é na solução de objeções construtivas, e não na busca por unanimidade.

**Transparência** - Informações são compartilhadas abertamente para garantir que todos os membros da organização tenham acesso às informações necessárias, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e transparente.

Um aspecto central da Holocracia é a ênfase na ação e na inovação. Ela favorece a autonomia e a liberdade, utilizando processos internos bem delineados para limitar essa autonomia apenas quando necessário. Essa limitação geralmente ocorre quando as ações de um membro entram em conflito com as regras e políticas estabelecidas pelo círculo ou pela organização como um todo. O líder, nesse contexto, atua como um facilitador para assegurar que as decisões e ações estejam alinhadas com as diretrizes e objetivos globais da empresa, intervindo apenas quando necessário para manter a integridade e eficiência do sistema. As reuniões táticas são um elemento crucial, e são

focadas em discutir as próximas etapas concretas para questões trazidas pelos membros.

Na Holocracia, o papel do líder é substancialmente diferente quando comparado aos modelos de gestão tradicionais. Em vez de ser o principal tomador de decisões, o líder atua como um facilitador ou *coach*, empoderando os membros da equipe para tomar decisões dentro de seus próprios círculos e funções. Este líder é responsável por manter a integridade do processo da Holocracia, garantindo que as regras e estruturas sejam seguidas, e por ajudar a equipe a navegar e se adaptar dentro desse sistema. A liderança na Holocracia é menos sobre direção e controle e mais sobre orientação, suporte e habilitação da autonomia dos membros da equipe.

A Holocracia tem sido adotada por várias organizações, tanto lucrativas quanto não lucrativas, e é dita como capaz de aumentar a agilidade, eficiência, transparência e inovação. No entanto, também recebeu críticas, incluindo a preocupação de que possa introduzir uma camada de burocracia e assim não ser adequada para todas as organizações. A Holocracia também foi criticada por sua complexidade e rigidez, visto que o sistema possui muitas regras e procedimentos detalhados. Outro ponto ainda apontado é a dificuldade na implementação, especialmente em empresas acostumadas com hierarquias tradicionais. Isso porque a ausência de uma hierarquia clássica pode gerar confusão sobre as responsabilidades e a tomada de decisões. A Holocracia também exige uma mudança cultural significativa, que pode ser um desafio para algumas organizações. Por fim, o foco demasiado nos processos internos, possivelmente negligenciam aspectos externos como a voz do cliente ou as demandas do mercado.

#### 3.6.4 TEAL

As organizações Teal, um conceito introduzido por Frederic Laloux em seu livro "Reinventing Organizations" de 2014, representam uma abordagem revolucionária na gestão organizacional. Este modelo baseia-se em três ideias principais: autogestão, integralidade e propósito evolutivo. As organizações Teal são caracterizadas por estruturas menos hierárquicas, dando mais ênfase ao capital humano, simplificando a hierarquização e diminuindo a importância do controle.

Na Teal, a autogestão substitui as hierarquias tradicionais e os organogramas, favorecendo equipes auto-gerenciáveis e tomadas de decisão descentralizadas. A integralidade se refere à inclusão de todos os aspectos do ser humano no ambiente de trabalho, incentivando a expressão pessoal completa e abraçando a inteireza interna de cada indivíduo. Por fim, o propósito evolutivo sugere que as organizações devem ser adaptáveis e fluidas, respondendo às necessidades e demandas em constante mudança do ambiente externo e interno.

As organizações Teal visam combinar produtividade com bem-estar pessoal, incentivando a responsabilidade entre os trabalhadores e oferecendo oportunidades contínuas de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional. Este modelo é considerado uma evolução na consciência humana e organizacional, representando uma quebra significativa com os modelos gerenciais tradicionais, focados em hierarquia e controle. Pode ser dividido nas partes principais

**Autogestão** - Em organizações Teal, as tradicionais hierarquias e organogramas são substituídos por equipes auto-gerenciáveis. Isso significa que as decisões são descentralizadas, e os membros das equipes têm autonomia em suas áreas de trabalho. Este modelo promove uma distribuição mais orgânica de poder e da responsabilidade.

**Integralidade** - Este aspecto foca na ideia de que os colaboradores devem trazer seu 'eu' integral para o trabalho, em vez de apenas uma *persona* profissional. O ambiente nas organizações Teal é projetado para encorajar a expressão pessoal completa, permitindo que as pessoas tragam níveis sem precedentes de energia, paixão e criatividade para o trabalho.

**Propósito Evolutivo** - As organizações Teal são vistas como entidades vivas com um propósito evolutivo próprio. Elas se adaptam e evoluem de maneira responsiva e fluida, baseando suas estratégias e decisões no que sentem ser necessário no mundo, em vez de seguir planos rígidos e metas fixas.

O modelo Teal, apesar de inovador, enfrenta críticas significativas. Sua implementação em organizações tradicionais é desafiadora, exigindo uma mudança cultural profunda. A ausência de estruturas hierárquicas claras pode causar confusão sobre responsabilidades e decisões, levantando dúvidas sobre a eficiência operacional do modelo. Além disso, questiona-se sua sustentabilidade a longo prazo em ambientes

de negócios competitivos. A aplicabilidade do modelo em diferentes setores e indústrias também é uma preocupação, visto que nem todas as organizações podem se adaptar ao sistema de autogestão do Teal.

### 3.6.5 DRAGON DREAMING

O método *Dragon Dreaming*, desenvolvido na Austrália na década de 1990 por John Croft, sua esposa Vivienne Elanta e sua equipe, é uma abordagem de gestão de projetos que combina sabedoria aborígine, pensamento sistêmico, ecologia profunda e métodos participativos. Este método enfoca a criação de projetos sustentáveis baseados em valores compartilhados, colaboração e criatividade. Consiste em quatro fases: Sonhar, Planejar, Fazer e Celebrar. Cada fase tem um propósito específico, desde a formação de uma visão do projeto até a reflexão sobre seus sucessos e falhas.

O *Dragon Dreaming* enfatiza a importância de construir relacionamentos fortes entre os membros da equipe do projeto, os *stakeholders* e a comunidade. Promove a sustentabilidade, incentivando o uso de recursos renováveis e minimizando o desperdício.

O método *Dragon Dreaming* é aplicável em uma variedade de contextos, especialmente em projetos focados em sustentabilidade e inovação social. É ideal para iniciativas que buscam não apenas resultados tangíveis, mas também um impacto positivo na comunidade e no meio ambiente. O método é particularmente eficaz em projetos colaborativos, onde a participação ativa e o engajamento dos *stakeholders* são cruciais. Sua abordagem holística e participativa é adequada para organizações e grupos que valorizam a criatividade, a conexão comunitária e o desenvolvimento pessoal dos envolvidos.

As principais etapas do método Dragon Dreaming são:

Sonhar (*Dreaming*) - Esta fase envolve a criação de uma visão para o projeto. A equipe se reúne para sonhar e imaginar o estado ideal do futuro, desenvolvendo ideias inovadoras e explorando possibilidades sem se concentrar na viabilidade ou praticidade.

Planejar (*Planning*) - Nesta fase, a equipe desenvolve um plano detalhado para realizar a visão do projeto. Isso inclui a definição de metas, identificação de *stakeholders* e determinação dos recursos necessários. Uma característica distintiva é a criação do "Karabirrdt", um diagrama em forma de teia de aranha que ajuda a visualizar o projeto.

Fazer (*Doing*) - Aqui, o plano é implementado. A fase envolve a execução do projeto, o monitoramento do progresso, a adaptação a mudanças e a celebração de sucessos.

Celebrar (*Celebrating*) - A última fase é para refletir sobre os sucessos e fracassos do projeto, aprendendo com eles e planejando futuros projetos. Isso inclui analisar os pontos fortes e fracos do projeto e reconhecer os esforços da equipe.

As principais críticas ao método *Dragon Dreaming* incluem preocupações sobre sua eficácia e aplicabilidade. Algumas delas são a falta de evidências empíricas suficientes para comprovar a eficácia do método e a possibilidade de que o forte foco no consenso grupal possa levar à paralisia na tomada de decisões ou a resultados diluídos. Além disso, o método é considerado complexo e desafiador para implementar, exigindo tempo e recursos consideráveis. Outra crítica é que o método pode gerar expectativas irrealistas ou ideias de projetos inviáveis, devido ao seu forte foco em colaboração e criatividade.

### 3.7 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS

A comparação entre Sociocracia, Teoria U, Holocracia, Teal e Dragon Dreaming revela uma variedade de abordagens na gestão organizacional, todas buscando aperfeiçoar a colaboração, inovação e sustentabilidade. A Sociocracia e a Holocracia compartilham uma abordagem descentralizada, focando na autogestão e tomada de decisão distribuída, embora a Holocracia seja mais estruturada em termos de papéis e regras. A Teoria U, por outro lado, enfatiza a transformação interna, autoconsciência e a atenção plena como meios de alcançar mudanças significativas, enquanto a Teal e o Dragon Dreaming promovem abordagens holísticas, valorizando a integralidade do indivíduo e a conexão com a comunidade e o meio ambiente. Cada modelo tem suas

particularidades e desafios na implementação, refletindo diferentes aspectos da evolução da consciência organizacional e pessoal.

A implementação dos modelos de Sociocracia, Teoria U, Holocracia, Teal e Dragon Dreaming enfrenta desafios comuns, como a resistência à mudança cultural e estrutural nas organizações. Esses modelos requerem uma abordagem diferente da gestão e liderança, o que pode ser difícil em ambientes tradicionais. A adaptação a sistemas descentralizados e a promoção da autogestão demandam um novo conjunto de habilidades e uma mentalidade aberta. Além disso, a falta de compreensão clara desses modelos pode levar a implementações superficiais ou ineficazes. Portanto, uma transição bem-sucedida para esses modelos exige não apenas mudanças estruturais, mas também um compromisso profundo com o desenvolvimento pessoal e organizacional, além de uma disposição incontestável daqueles que detêm o poder na atual organização a entrar em processos de compartilhamento deste, sem hesitação diante dos primeiros percalços.

Nos modelos de Sociocracia, Teoria U, Holocracia, Teal e Dragon Dreaming, o papel do líder evolui de uma figura centralizada de comando e controle para um facilitador e habilitador. Este líder incentiva a autonomia, a auto-organização e a colaboração. Na Sociocracia e Holocracia, o líder atua mais como um coordenador dentro de uma estrutura descentralizada. Na Teoria U e nos modelos Teal e Dragon Dreaming, a liderança é vista como um catalisador para o desenvolvimento pessoal dos profissionais que influenciam na gestão organizacional, enfatizando a importância da consciência e da integralidade. Em todos esses modelos, o líder é essencial para cultivar uma cultura de confiança, abertura e inovação. Emergem as figuras do líder situacional e inspiracional.

Todos os modelos supramencionados oferecem benefícios significativos para projetos socioambientais. Eles promovem uma abordagem inclusiva e holística, permitindo que tais projetos abracem e integrem diversas perspectivas e realidades, característica que geralmente compõem os projetos de cunho socioambiental. A ênfase na autogestão, colaboração e desenvolvimento pessoal ajuda a alinhar os objetivos de projetos e do propósito das organizações em alinhamento às necessidades da comunidade e do meio ambiente. Esses modelos também facilitam a inovação e a



adaptabilidade, essenciais para enfrentar os desafios complexos e multifacetados da realidade atual e dos projetos socioambientais. Assim, eles proporcionam um terreno fértil para soluções sustentáveis e com impacto social profundo.

Em conclusão, esses modelos representam uma evolução na forma como as organizações abordam a gestão, cada um com sua própria perspectiva sobre como maximizar o potencial humano e organizacional em busca de um propósito maior. A escolha de um modelo depende das necessidades específicas da organização e da disposição para adaptar-se a novas formas de trabalho colaborativo.

## 4 METODOLOGIA

Este tópico, metodologia, tem como objetivo descrever os procedimentos adotados pelo autor para a coleta de dados, análise e interpretação das informações coletadas para a realização do presente trabalho. Eles podem ser divididos em cinco partes principais:

1. Levantamento de dados e estudos sobre metodologias de gestão colaborativas utilizadas para o gerenciamento de equipes:

Para ampliar a compreensão do autor sobre o tema, foram realizadas leituras de estudos de casos de projetos socioambientais que adotaram abordagens colaborativas em sua gestão, além de revisão bibliográfica que contemplou artigos científicos, livros, relatórios e outras fontes sobre o tema de metodologias de gestão tradicionais e colaborativas. No levantamento de dados e estudos sobre metodologias de gestão colaborativas foram selecionados projetos socioambientais que utilizam modelos de gestão colaborativa em sua gestão, favorecendo a compreensão de aspectos práticos das metodologias.

2. Na revisão bibliográfica o autor objetivou ampliar os conhecimentos sobre as principais metodologias de gestão colaborativa, como sociocracia, teoria U e Holocracia.

Foram consultados também artigos científicos, livros especializados, relatórios técnicos e outras fontes relevantes que permitiram uma visão ampla e fundamentada das teorias, conceitos e práticas relacionadas à gestão colaborativa. Foram exploradas abordagens como a gestão por redes, gestão horizontal, gestão participativa e outras estratégias que incentivam a colaboração e a cooperação entre os membros da equipe. Também foram analisados diversos aspectos das metodologias de gestão colaborativa adotadas, como a estrutura organizacional, os processos de tomada de decisão, as formas de comunicação interna e externa, a definição de papéis e responsabilidades, entre outros. Essa análise aprofundada proporcionou uma compreensão detalhada de

como essas abordagens colaborativas foram implementadas e quais foram os resultados obtidos.

3. Aplicação de pesquisa sobre gestão e redes colaborativas por meio de um questionário:

Direcionado para profissionais, pesquisadores e especialistas de diferentes áreas do conhecimento, um questionário foi elaborado, abordando aspectos da gestão colaborativa, desde o conhecimento dos participantes sobre o assunto até suas experiências pessoais e opiniões sobre os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades dos modelos colaborativos de gestão, especialmente aplicados a projetos socioambientais. Para validação e escolha das questões o autor recorreu aos seus orientadores neste trabalho e outros profissionais com qualificações nas áreas de gestão e colaboração. A pesquisa foi realizada em meios virtuais utilizando a plataforma Google Forms e garantindo a confidencialidade dos participantes. Houve o devido cuidado de obter o consentimento de cada um para participar do estudo. A distribuição do formulário se deu especialmente em grupos temáticos no whatsapp sobre ciência, inovação, colaboração, startups e sustentabilidade. Pelo trabalho à frente do Instituto Regeneração Global, o autor possui acesso a diversos grupos formados por profissionais qualificados nos assuntos afins a esse estudo que puderam contribuir com a realização da pesquisa.

Além dos grupos, também foi elaborada pelo autor uma lista de 250 nomes de pessoas com algum nível de relacionamento para envio de mensagens privadas com objetivo de sensibilizar para obter maior número de respostas. As mensagens enviadas seguiram o padrão abaixo:

“PESQUISA SOBRE COLABORAÇÃO - DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

‘Gostaria de contar com sua participação para responder este questionário sobre modelos colaborativos, O trabalho representa o produto final do curso de Mestrado em Conservação de Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável da ESCAS/IPE. link: <https://forms.gle/qbZ6CyA36DWy8CTt7> □ Por favor, compartilhe com amigos e profissionais! Vamos fortalecer os modelos colaborativos de gestão! □

Após a mensagem acima, foi enviada uma nova mensagem com objetivo de construir uma maior afetividade e senso de colaboração:

“Se puder ajudar respondendo agradeço mto! É para meu trabalho final de mestrado.

Preciso de muitas respostas!! Se puder compartilhar com grupos de amigos, seria maravilhoso! Pode ser respondido por profissionais de todas as áreas!!

Muito obrigado!! Linda noite!”

#### 4. Análise dos dados coletados:

Um total de 184 respostas foram recebidas. Os dados obtidos foram organizados e tabulados, gerando gráficos e tabelas que facilitaram a compreensão e interpretação dos resultados. A análise foi direcionada para os objetivos do estudo, buscando identificar padrões, tendências e *insights* relevantes para a compreensão da gestão colaborativa em projetos socioambientais.

#### 5. Desenvolvimento de nova metodologia para gestão colaborativa

Com base nos resultados da análise dos dados e na revisão da literatura especializada, foi desenvolvida uma proposta de nova metodologia para a implementação de um modelo de gestão colaborativa em projetos socioambientais. Essa metodologia foi composta por etapas e diretrizes claras, que visam a proporcionar uma estrutura eficaz e aplicável para a gestão de equipes e projetos de forma colaborativa.

A metodologia proposta foi embasada em modelos e práticas já existentes, adaptadas e customizadas de acordo com as especificidades dos projetos socioambientais. Foram consideradas diferentes dimensões da gestão, como a definição de papéis e responsabilidades, a comunicação interna e externa, a tomada de decisão, o monitoramento e avaliação, entre outras.

A metodologia desenvolvida foi apresentada de forma didática, por meio de um passo a passo que permita a compreensão e aplicação prática dos conceitos e práticas colaborativas. O objetivo é fornecer uma base e direcionamento para que gestores, líderes e profissionais envolvidos em projetos socioambientais possam adotar e adaptar essa metodologia de acordo com suas necessidades específicas.

## 5 RESULTADOS

Esta etapa do trabalho tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos por meio de um questionário aplicado sobre formação e gestão de redes colaborativas, disponível no link <https://forms.gle/SREjSgV6xf8hqjYB6v>. O questionário obteve 184 respostas. A análise dos dados busca identificar padrões, tendências e informações relevantes para a compreensão do tema proposto.

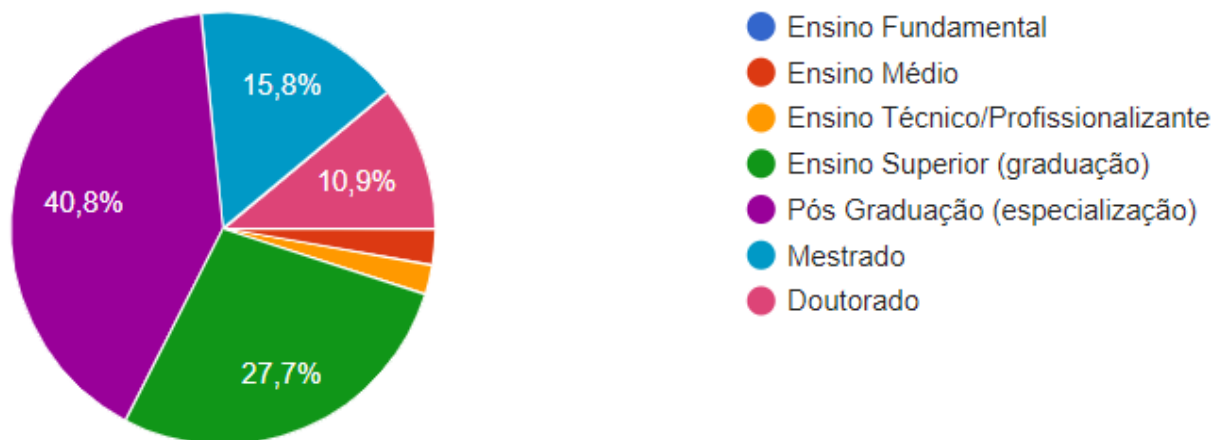
### 5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

A análise do perfil dos 184 participantes revela um conjunto de características que possibilitam a análise dos dados coletados. A partir das informações coletadas, é possível identificar que os participantes oferecem opiniões embasadas e experientes que contribuem para o desenvolvimento da metodologia de gestão colaborativa que propõe o presente trabalho.

Nesta primeira etapa da pesquisa, foram realizadas perguntas sobre elementos que compõem a descrição de perfil dos participantes. Essas informações permitem diversas estratificações de estudo e melhor compreensão sobre a *persona* que expressa a opinião. Perguntas como a escolaridade, faixa-etária, cargos e funções, experiência profissional, porte e área de atuação compõem essa parte da pesquisa. Essa caracterização do perfil dos participantes ajudou-nos a traçar pontos de análise que sustentam certos argumentos e valorizam algumas conclusões sobre as percepções e aplicações dos modelos colaborativos ou da ausência deles.

### 5.1.1 ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES

Tabela 1 - Pergunta “Qual nível de educação mais alto que você concluiu?”

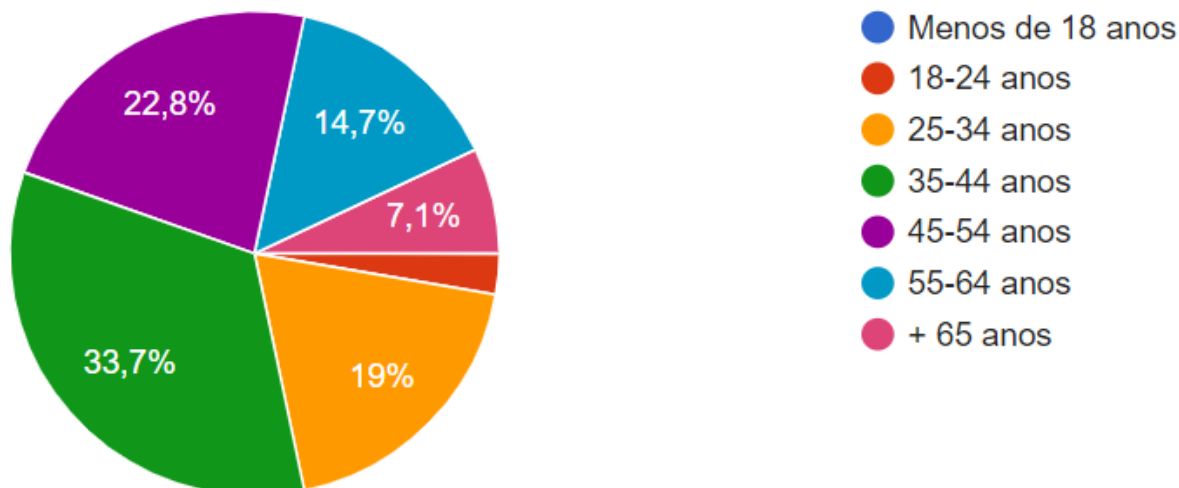


Fonte: Elaboração própria

Em relação à escolaridade dos participantes, constatou-se que 40,8% possuem pós-graduação (especialização), 27,7% têm graduação, 15,8% possuem mestrado e 10% doutorado. Esses percentuais destacam a visão de profissionais altamente capacitados e especializados em suas respectivas áreas. Mais de 66% dos respondentes possuem pós-graduação, mestrado ou doutorado completos, demonstrando uma sólida formação teórica e um aprofundamento acadêmico significativo. A presença relevante de perfis acadêmicos como respondentes da pesquisa contribuem para a captura de opiniões e análise mais embasadas e de maior nível de maturidade acadêmica.

## 5.1.2. FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES

Tabela 2 - Pergunta “Qual é a sua idade?”



Fonte: Elaboração própria

Quanto à faixa etária dos participantes, observou-se que 33,7% estão na faixa entre 35 a 44 anos, 22,8% têm entre 45 e 54 anos, 19% têm de 25 e 34 anos, 14,7% têm entre 55 e 64 anos, e 7% estão acima de 65 anos. Essa distribuição etária equilibrada fortalece a representatividade da pesquisa, uma vez que abrange diferentes gerações e proporciona uma compreensão mais ampla das necessidades e desafios relacionados à formação e gestão de redes colaborativas. Desta forma, a pesquisa evita viés de geração e possibilita uma visão abrangente das necessidades e desafios enfrentados pelas diferentes gerações no contexto da gestão colaborativa, favorecendo o desenvolvimento de uma metodologia adaptada às características e demandas de diferentes grupos.

Além da distribuição equilibrada por faixa etária, é relevante destacar que a pesquisa alcançou uma representatividade significativa das gerações ativas e experientes, o que também fortalece o alcance dos objetivos do trabalho de formação e gestão de redes colaborativas. Com 33,7% dos participantes situando-se entre 35 a 44 anos, uma faixa etária em que geralmente há uma combinação de vigor profissional e experiência, há uma representação substancial dos profissionais em pleno

desenvolvimento de suas carreiras e que podem contribuir com perspectivas e ideias inovadoras.

Além disso, a presença de 22,8% dos participantes na faixa dos 45 a 54 anos reforça a inclusão de profissionais experientes e estabelecidos em suas áreas de atuação. Esses profissionais trazem consigo um amplo conhecimento prático, vivências e *insights* valiosos, que podem enriquecer o desenvolvimento da metodologia proposta. Ao abranger 19% dos participantes com idades entre 25 e 34 anos, a pesquisa também contempla uma geração que geralmente é associada à inovação, ao empreendedorismo e à busca por soluções disruptivas. Essa participação é essencial para a criação de uma metodologia que leve em consideração as tendências emergentes e as demandas das gerações mais jovens.

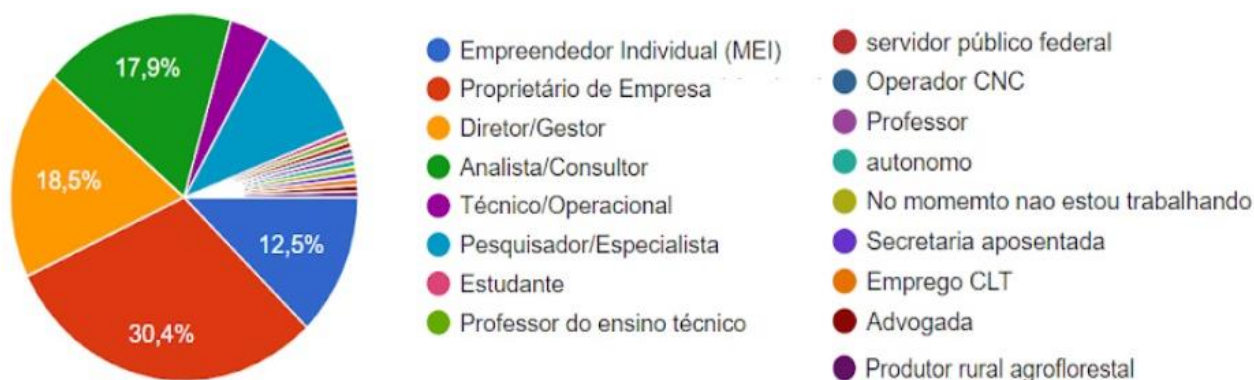
A presença de 14,7% dos participantes na faixa etária de 55 a 64 anos e de 7% acima de 65 anos é igualmente relevante para a análise da pesquisa. Esses profissionais trazem consigo uma vasta experiência acumulada ao longo de suas carreiras, sendo capazes de fornecer perspectivas valiosas sobre a formação e gestão de redes colaborativas com base em décadas de vivência profissional. Sua participação enriquece a pesquisa ao incluir vozes experientes, complementando as visões mais jovens e inovadoras.

Assim, a distribuição equilibrada por faixa etária na pesquisa fortalece a representatividade e a abrangência dos dados coletados. Essa variedade de perspectivas permite uma compreensão mais completa das necessidades, desafios e dinâmicas relacionadas à formação e gestão de redes colaborativas em diferentes estágios de carreira e gerações. Essa diversidade contribui para o desenvolvimento de uma metodologia adaptada às características e demandas de diferentes grupos, assegurando a sua aplicabilidade e relevância em um contexto amplo.



### 5.1.3. CARGOS E FUNÇÕES PROFISSIONAIS

Tabela 3 - Pergunta “Qual cargo/ocupação abaixo melhor te representa?”



Fonte: Elaboração própria

A análise dos cargos e funções ocupados pelos participantes também é relevante para compreender a abrangência dos dados coletados. Os resultados revelam uma diversidade significativa nesse aspecto, com 30,4% dos participantes sendo proprietários de empresas limitadas (LTDA), 18,5% ocupando cargos de diretores ou gestores, 17,9% atuando como analistas ou consultores, 12,5% sendo microempreendedores individuais (MEIs), 10,9% sendo pesquisadores ou especialistas e 3,8% definindo-se como Técnico/Operacional. E os 6% restantes representando outras onze funções/cargos, conforme gráfico acima.

A presença de proprietários de empresas traz uma perspectiva valiosa, pois eles possuem um papel central na tomada de decisões estratégicas e na implementação de ações colaborativas dentro de suas organizações. Já a participação de diretores e gestores é relevante pois oferece perspectiva a partir de cargos importantes para promoção da cultura colaborativa.

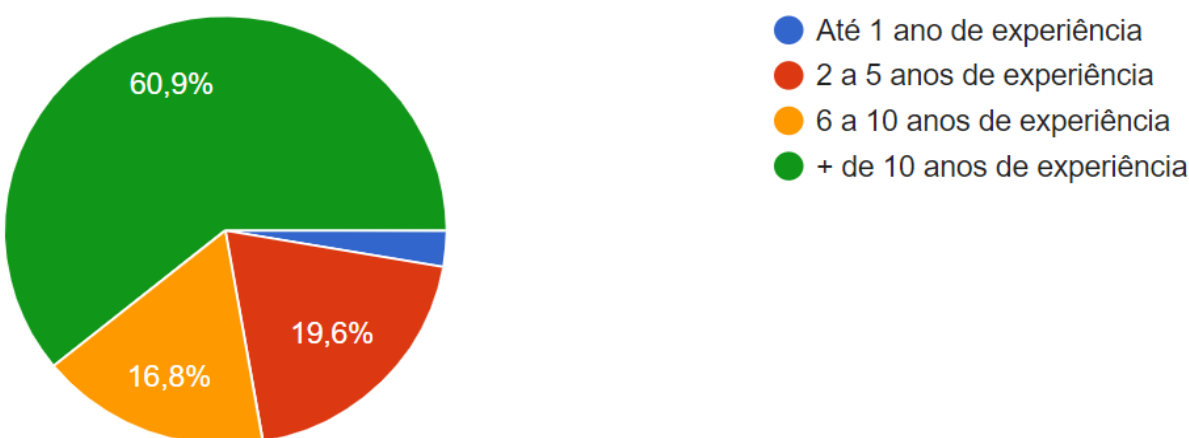
Os analistas e consultores desempenham um papel-chave na assessoria e no suporte às organizações no processo de formação e gestão de redes colaborativas, oferecendo uma visão de quem possui conhecimentos especializados e presta orientações práticas.

Por fim, a presença de pesquisadores e especialistas enriquece a pesquisa, uma vez que eles possuem expertise em áreas específicas, contribuindo para a abrangência de olhares capturados pela pesquisa.

A variedade de atores envolvidos reflete a complexidade desse contexto e proporciona *insights* valiosos para o desenvolvimento de uma metodologia eficaz e adaptada às diferentes realidades organizacionais.

#### 5.1.4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Tabela 4 - pergunta “Qual sua experiência na sua área de atuação?”



Fonte: Elaboração própria

A análise do quesito experiência dos participantes na área de atuação é fundamental para compreender a relevância e a solidez dos resultados obtidos na pesquisa. Os dados revelam que 60,9% dos participantes possuem mais de 10 anos de experiência, 19,6% têm de 2 a 5 anos de experiência e 16,8% têm de 6 a 10 anos de experiência.

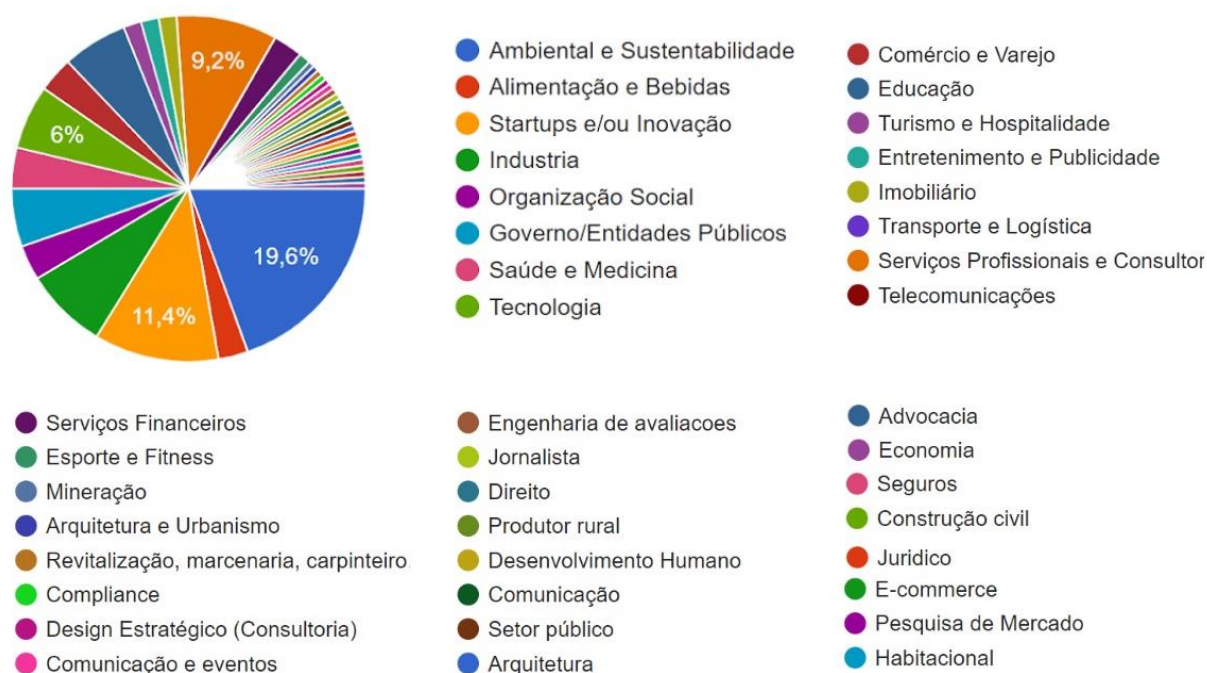
A concentração significativa de participantes com ampla experiência na área de atuação é um ponto positivo, pois indica um conhecimento consolidado e aprofundado dos respondentes em suas áreas de atuação. Esses profissionais trazem consigo uma bagagem de vivências, aprendizados e práticas que podem enriquecer as discussões e *insights* obtidos. Sua experiência contribui para uma compreensão mais sólida dos

desafios, oportunidades e estratégias relacionadas à formação e gestão de redes colaborativas.

Portanto, a presença de participantes com ampla experiência, combinada com profissionais em estágios intermediários e iniciais de suas trajetórias, proporciona um panorama abrangente para a pesquisa. Essa diversidade de experiência contribui para a validação e a aplicabilidade dos resultados, garantindo uma análise sólida sobre o contexto envolvendo a formação e gestão de redes colaborativas.

### 5.1.5. SETOR DE ATUAÇÃO

Tabela 5 - Pergunta “Em qual setor você atua?”



Fonte: Elaboração própria

Em relação às principais áreas de atuação dos participantes, destacam-se: 19,6% atuam na área socioambiental e sustentabilidade, 11,4% atuam em startups/inovação, 9,2% atuam em serviços profissionais e consultoria, 7,6% atuam na indústria, 6% atuam na área de tecnologia, 6% atuam na área de educação e 5,4% atuam no governo e em entidades públicas, e 3,8% atuam na área de Saúde e Medicina, 3,3% atuam na área de

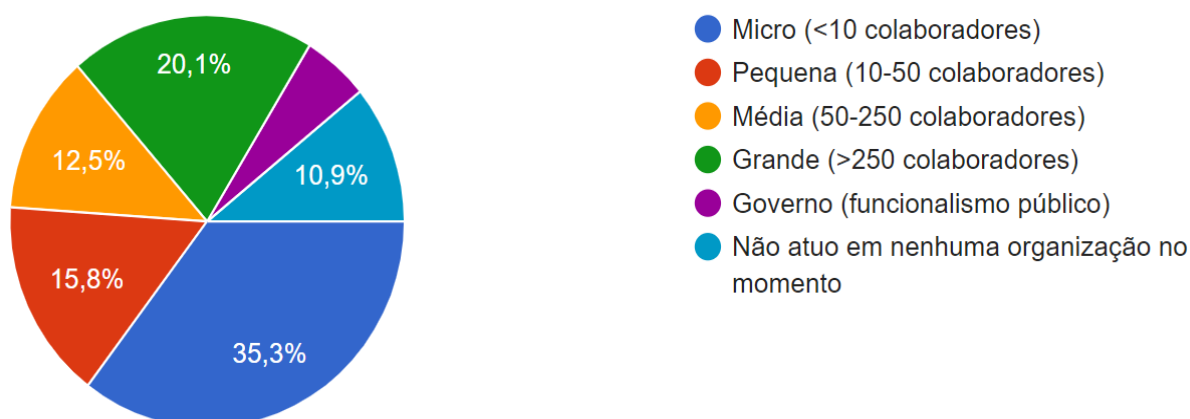
Organização social, mesmo percentual dos atuantes na área de Comércio e Varejo. O restante das atuações totaliza 24,4% dos respondentes e suas áreas podem ser observadas na legenda do gráfico acima. A participação de profissionais provenientes de diversas áreas contribui para uma análise multidisciplinar sobre o tema, uma vez que cada área de atuação traz consigo desafios, demandas e oportunidades específicas, e a interação entre profissionais de diferentes setores enriquece o debate e a troca de experiências.

Como principal público da pesquisa, a participação expressiva de quase 20% dos respondentes provenientes da área socioambiental assume uma importância ainda maior no contexto do trabalho, que se propõe a enfatizar a formação e a gestão de redes colaborativas em projetos socioambientais. Isso evidencia que a pesquisa está alinhada com o propósito de ampliar o entendimento e aprimorar as práticas de formação e gestão de redes colaborativas voltadas especialmente para projetos socioambientais. A presença desses participantes permite que suas perspectivas sejam captadas na pesquisa, resultando em uma abordagem mais robusta e focada na temática ambiental.

Essa visão abrangente e enriquecedora sobre o tema, permite identificar boas práticas, desafios e oportunidades para desenvolvimento de metodologia de colaboração transdisciplinar. A análise do perfil dos participantes revela um conjunto de características que aumentam a solidez, a abrangência e a confiabilidade dos dados coletados.

#### 5.1.6. PORTE DAS ORGANIZAÇÕES

Tabela 6 - Pergunta “Qual o tamanho da organização que atua?”



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o tamanho das organizações em que os participantes atuam, é possível observar uma distribuição diversificada. Cerca de 35,3% dos respondentes estão vinculados a microempresas, caracterizadas por possuírem menos de 10 colaboradores. Esse percentual significativo destaca a participação de profissionais que atuam em estruturas organizacionais menores, o que pode influenciar a forma como as redes colaborativas são formadas e gerenciadas nesse contexto. Por outro lado, como segundo principal grupo da pesquisa com 20,1% dos participantes estão inseridos em organizações de grande porte, com mais de 250 colaboradores. Essa representatividade indica a presença de profissionais que têm experiência em lidar com estruturas organizacionais complexas e amplas redes profissionais. Além disso, 15,8% dos respondentes estão em organizações classificadas como pequenas, com 10 a 50 colaboradores, e 12,5% atuam em organizações de médio porte, com 50 a 250 colaboradores. Essa diversidade de tamanhos de organização dos participantes permite uma compreensão mais abrangente sobre como a formação e gestão de redes colaborativas abordadas em diferentes contextos organizacionais.

A variedade de experiências e perspectivas trazidas por esses profissionais enriquece a pesquisa, permitindo a identificação de padrões, práticas e desafios enfrentados em organizações de diferentes portes. A análise desses dados contribui para

o desenvolvimento de uma metodologia adaptada às necessidades e características de cada tipo de organização.

#### 5.1.7. ANÁLISE GERAL SOBRE O PERFIL DOS RESPONDENTES:

A diversidade de formações acadêmicas contribui para o enriquecimento da pesquisa, uma vez que diferentes áreas de conhecimento favorecem perspectivas específicas e complementares. A presença de respondentes com especializações em áreas como socioambiental e sustentabilidade, startups/ inovação, serviços profissionais e consultoria, indústria, tecnologia, educação, governo e entidades públicas evidencia a riqueza de experiências e conhecimentos presentes na pesquisa. Essa diversidade favorece uma análise mais abrangente e profunda das melhores práticas e desafios enfrentados na formação e gestão de redes colaborativas, considerando diferentes perspectivas e abordagens.

Em síntese, sobre o perfil dos participantes, esse estudo revela um conjunto de características que fortalecem a noção de visões nos dados coletados. Os participantes apresentam uma formação acadêmica sólida, com mais de 66% possuindo pós-graduação, mestrado ou doutorado. Isso confere credibilidade aos resultados, uma vez que os participantes trazem conhecimentos embasados e experiências consolidadas para contribuir com insights relevantes.

Além disso, a pesquisa conseguiu capturar ampla diversidade de faixas etárias e formações acadêmicas dos participantes, abrangendo áreas como socioambiental e sustentabilidade, startups/ inovação, serviços profissionais e consultoria, indústria, tecnologia, educação, governo e entidades públicas. Destaca-se também a presença de profissionais em pleno desenvolvimento de suas carreiras, profissionais experientes e estabelecidos, além de representantes de gerações mais jovens, o que permite a captura de perspectivas de quem ainda tem menos experiência, mas pode ter mais sonhos e criatividade. Isso proporciona uma compreensão ampla das necessidades e desafios relacionados à formação e gestão de redes colaborativas em diferentes perspectivas. Em relação aos cargos e funções ocupados pelos participantes, observa-se uma variedade significativa, incluindo proprietários de empresas, diretores, gestores,

analistas, consultores, pesquisadores e especialistas. Essa diversidade de atores envolvidos reflete a complexidade do contexto de formação e gestão de redes colaborativas e contribui para insights valiosos no desenvolvimento de uma nova proposta de metodologia. A experiência dos participantes na área de atuação também é relevante, com mais de 60% possuindo mais de 10 anos de experiência. Essa concentração de profissionais com ampla experiência traz um conhecimento consolidado e aprofundado sobre o tema, contribuindo para uma análise mais sólida dos resultados.

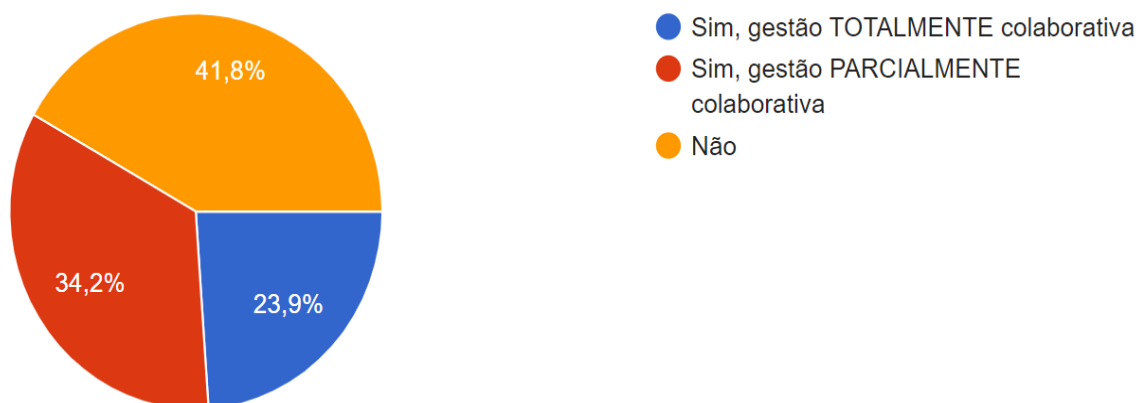
Em conclusão, o perfil diversificado e qualificado dos participantes da pesquisa sobre formação e gestão de redes colaborativas reforça a representatividade e a relevância dos resultados obtidos. A combinação de formação acadêmica sólida, experiência profissional consolidada e variadas áreas de atuação proporciona uma compreensão abrangente e profunda dos desafios e das melhores práticas relacionadas ao tema. Essa diversidade de perspectivas coletadas pela pesquisa tem o potencial de subsidiar o desenvolvimento de metodologia colaborativa que possa contribuir para a sua aplicabilidade em ambientes diferentes e que seja capaz de atender às necessidades de diferentes setores.

## 5.2 EXPERIÊNCIA E RELEVÂNCIA DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVA

Neste tópico serão analisadas cinco perguntas da segunda parte do questionário que dizem respeito ao conhecimento prévio e a experiência dos respondentes em relação a modelos de gestão colaborativos, bem como a percepção de sua relevância.

### 5.2.1 EXPERIÊNCIA PRÉVIA EM PROJETOS COLABORATIVOS

Tabela 7 - Pergunta “Você já participou de algum projeto com gestão colaborativa?”



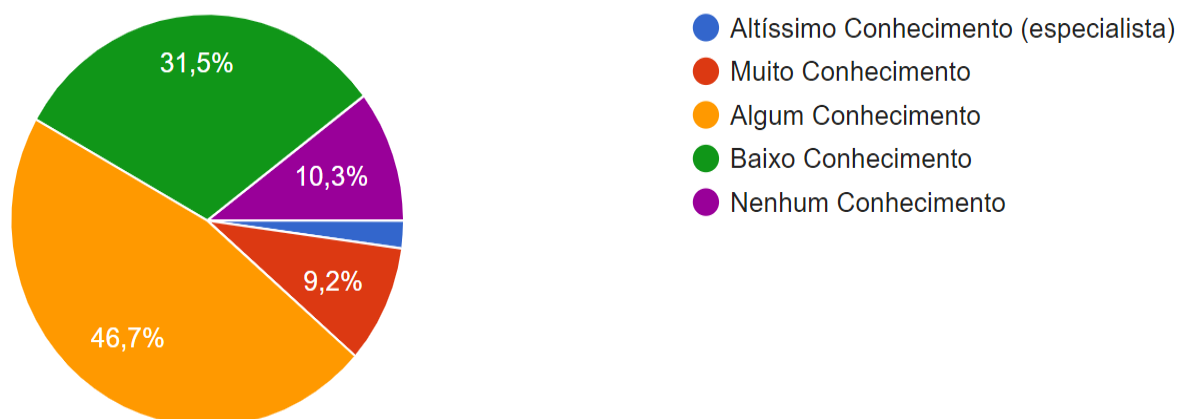
Fonte: Elaboração própria

Em relação à participação em projetos com gestão colaborativa, constatou-se que a maioria dos participantes (41,8%) ainda não teve essa experiência. No entanto, um número significativo de respondentes (34,2%) indicou ter participado parcialmente de projetos com gestão colaborativa, enquanto 23,9% afirmaram ter participado totalmente de projetos colaborativos. Esses números sugerem que, embora a gestão colaborativa ainda não seja amplamente adotada, uma parcela considerável dos participantes já teve algum envolvimento nesse tipo de projeto.

## 5.2.2. NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE MODELOS COLABORATIVOS



Tabela 8 - Pergunta “Qual seu conhecimento sobre modelos colaborativos de gestão?”

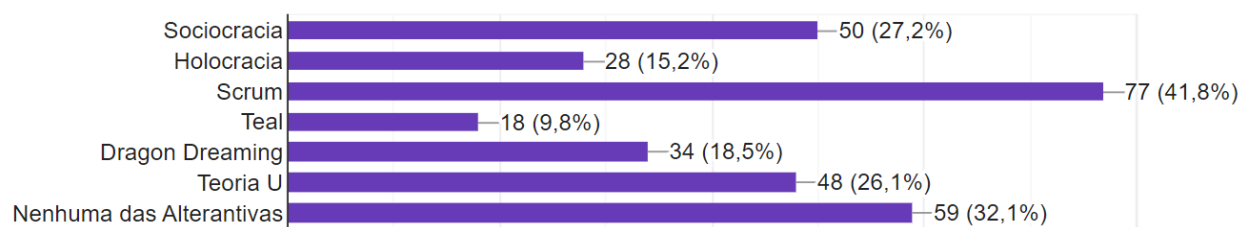


Fonte: Elaboração própria

Em relação ao conhecimento sobre modelos colaborativos de gestão, os resultados mostraram que a maioria dos participantes (46,7%) possui algum nível de conhecimento nessa área. No entanto, uma parcela expressiva (31,5%) indicou ter um baixo conhecimento, enquanto 10,3% afirmaram não ter qualquer conhecimento sobre o assunto. Apenas 9,2% dos participantes demonstraram possuir um nível elevado de conhecimento sobre modelos colaborativos de gestão. Esses resultados indicam que o tema da gestão colaborativa já alcança mais de 78% dos respondentes, porém com conhecimento superficial e pouco aprofundado, evidenciando que a maior parcela precisa ser mais familiarizada com os conceitos e práticas da gestão colaborativa.

### 5.2.3 CONHECIMENTO ESPECÍFICO SOBRE MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS

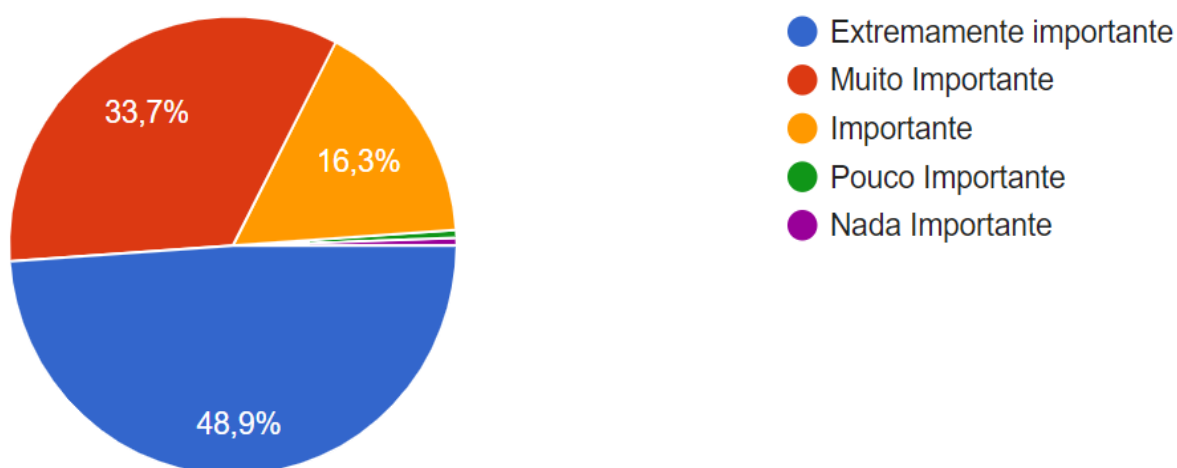
Tabela 9 - Pergunta “Quais modelos de gestão colaborativos você conhece?”



Em relação aos modelos de gestão colaborativos mencionados pelos participantes, os resultados mostraram que o modelo Scrum foi o mais conhecido, sendo mencionado por 41,8% dos respondentes. Por outro lado, uma parcela razoável (32,1%) indicou não conhecer nenhum modelo específico de gestão colaborativa, revelando grande desconhecimento sobre metodologias específicas que trabalham de forma colaborativa. Em sequência, vemos outros modelos mencionados como a Sociocracia (27,2%), Teoria U (26,1%), Dragon Dreaming (18,5%), Holocracia (15,2%) e Teal (9,8%). Esses resultados demonstram que apesar do Scrum, Sociocracia e Teoria U serem os mais difundidos, ainda não alcançam mais do que 32% do público pesquisado.

#### 5.2.4 IMPORTÂNCIA DE NOVOS MODELOS COLABORATIVOS DE FÁCIL ENTENDIMENTO

Tabela 10 - Pergunta “Qual a importância de desenvolver novas propostas e metodologias de gestão colaborativas mais acessíveis e fáceis de entender?”

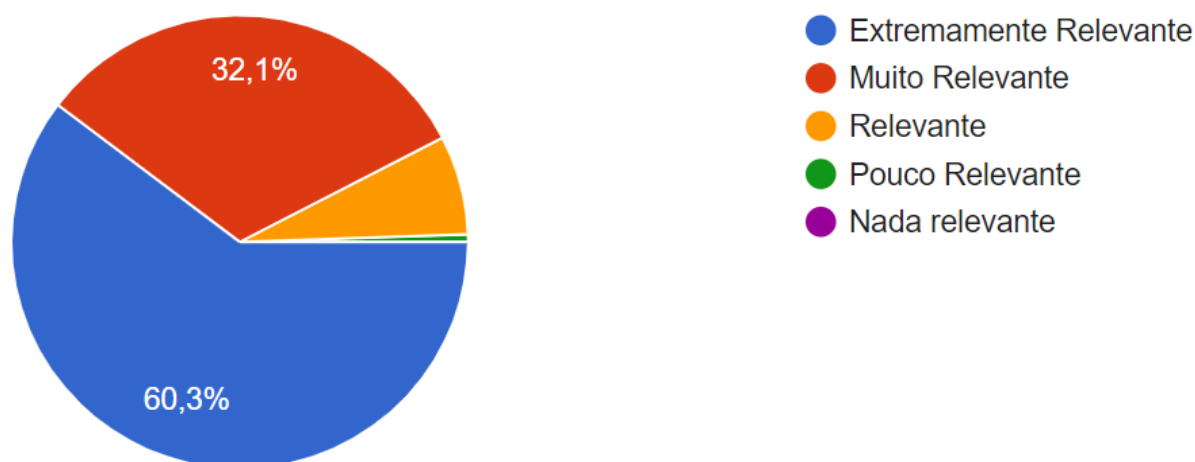


Fonte: Elaboração própria

Em relação à importância de desenvolver novas propostas e metodologias de gestão colaborativas mais acessíveis e fáceis de entender, os resultados indicaram uma percepção positiva. Mais de 82% dos participantes consideraram “extremamente importante” (48,9%) ou “muito importante” (33,7%), e ainda 16,3% consideram como “importante”, evidenciando que existe unanimidade em todos os respondentes sobre a importância de desenvolver novas metodologias de gestão colaborativa, destacando a necessidade de tornar as abordagens colaborativas mais acessíveis e compreensíveis. Apenas uma pequena parcela (1%) dos participantes demonstrou considerar esse aspecto como pouco ou nada importante. Esses resultados enfatizam a relevância e a demanda existente sobre o tema do presente estudo.

## 5.2.5 RELEVÂNCIA DA COOPERAÇÃO PARA MELHORES RESULTADOS

Tabela 11 - Pergunta “Qual a relevância da cooperação para a conquista de melhores resultados profissionais?”

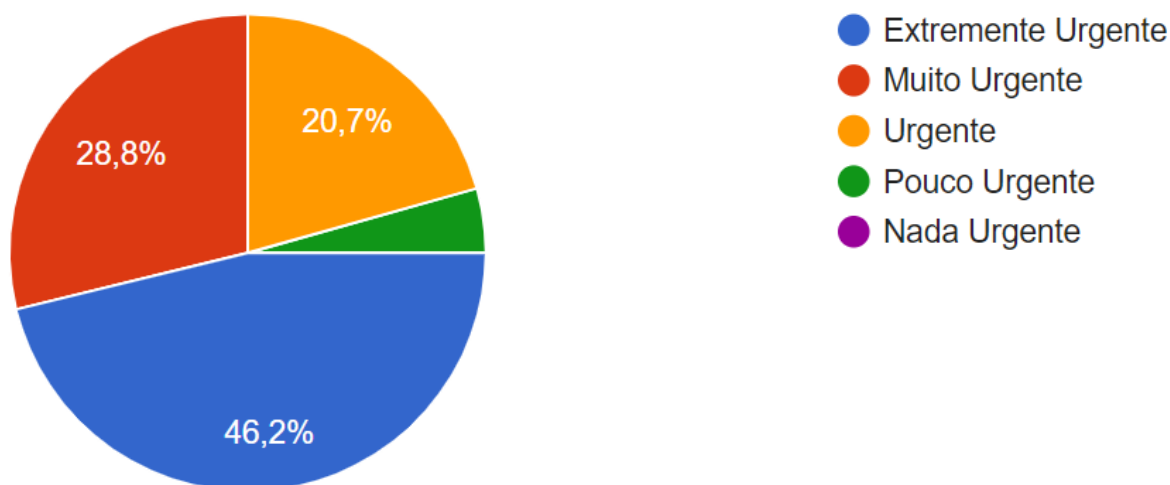


Fonte: Elaboração própria

Em relação à relevância da cooperação para a conquista de melhores resultados profissionais, os resultados indicaram uma percepção altamente favorável por parte dos respondentes. A grande maioria (60,3%) considerou a cooperação como “extremamente relevante”, destacando sua importância para alcançar melhores resultados no ambiente profissional. Além disso, 32,1% dos participantes também consideraram a cooperação como “muito relevante”, enquanto 7,1% a consideraram “relevante”. Apenas uma parcela mínima (0,5%) dos respondentes indicou que a cooperação é pouco relevante. Esses resultados ressaltam que também existe unanimidade em relação a percepção dos benefícios e a valorização da cooperação como elemento para o sucesso e o desempenho profissional, destacando sua importância na conquista de resultados superiores no âmbito profissional.

## 5.2.6 URGÊNCIA DA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS COLABORATIVAS

Tabela 12 - Pergunta “Qual a urgência em relação ao desenvolvimento de novos modelos de gestão colaborativos mais acessíveis e fáceis de entender?”



Fonte: Elaboração própria

Em relação à urgência da adoção e estímulo a novos modelos de gestão em ambientes profissionais, os resultados indicaram uma percepção generalizada de que essa adoção é urgente. Um alto percentual de participantes (46,2%) considerou a adoção e o estímulo a novos modelos de gestão como “extremamente urgente”, destacando a necessidade de mudanças imediatas. Além disso, 28,8% dos respondentes consideraram essa questão como “muito urgente”, enquanto 20,7% a consideraram “urgente”. Apenas 4,3% dos participantes indicaram ser “pouco urgente” a adoção de novos modelos colaborativos em ambientes profissionais. Esses resultados enfatizam a percepção de que a adoção de novos modelos de gestão é uma questão premente, revelando amplo senso de urgência em sua implementação para promover melhorias nos ambientes profissionais.

### 5.2.7 ANÁLISE SOBRE EXPERIÊNCIA E RELEVÂNCIA DOS MODELOS COLABORATIVOS

A análise dos dados obtidos na etapa da pesquisa sobre a experiência e relevância dos modelos de gestão colaborativa ressalta a crescente importância e urgência na adoção de modelos colaborativos no ambiente profissional. A percepção positiva dos participantes, com mais de 82% enfatizando a necessidade de desenvolver metodologias de gestão colaborativa mais acessíveis, ilustra uma clara demanda por abordagens inovadoras e compreensíveis. Além disso, a alta valorização da cooperação, vista como extremamente relevante por 60,3% dos respondentes, evidencia a percepção de sua importância para o sucesso profissional. Esses dados indicam uma clara tendência em reconhecer a colaboração não apenas como benéfica, mas também como essencial para alcançar resultados benéficos. A percepção da urgência na adoção desses modelos, com 46,2% considerando-a extremamente urgente, reflete um senso de necessidade imediata de mudança, ressaltando a relevância da pesquisa e a oportunidade de impactar positivamente os ambientes profissionais através da implementação de novos modelos de gestão colaborativa.

A análise dos dados sobre a gestão colaborativa revela uma consciência crescente quanto à importância da colaboração em ambientes profissionais. A percepção positiva sobre a necessidade de modelos colaborativos mais acessíveis e fáceis de entender indica uma oportunidade para o desenvolvimento de abordagens inovadoras e pragmáticas.

Este cenário apresenta um terreno fértil para a inovação em práticas de gestão, evidenciando que a demanda por métodos colaborativos mais eficientes e práticos é não apenas uma tendência, mas possivelmente uma necessidade reprimida do ambiente profissional atual. Portanto, a proposta de criar uma metodologia nova e mais acessível para gestão colaborativa é relevante e responde a uma demanda do mercado.

Em suma, a análise das respostas revelou uma clara percepção da importância de propostas e metodologias de gestão colaborativas acessíveis, destacando a relevância da cooperação para a conquista de melhores resultados profissionais. Além disso, os resultados indicaram uma urgência amplamente reconhecida em relação à adoção e ao estímulo a novos modelos de gestão em ambientes profissionais. Essas

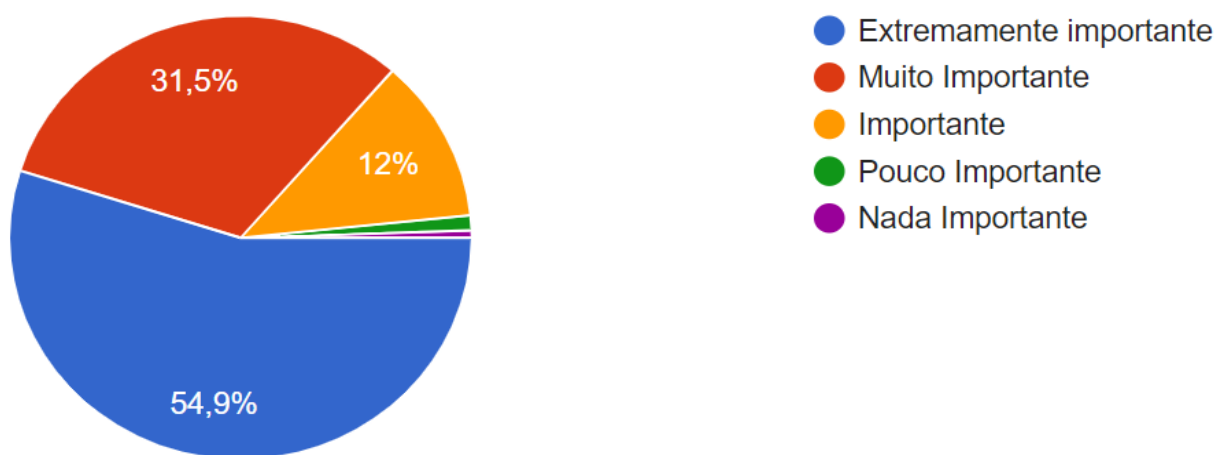
percepções ressaltam a necessidade de promover e facilitar a aplicação de abordagens que promovam a colaboração em seu modelo de gestão.

### 5.3 GESTÃO COLABORATIVA

Nesta etapa, vamos analisar quatro perguntas da pesquisa referente a importância da colaboração na área socioambiental e seu papel nas empresas, bem como a percepção de relevância do tema nos últimos anos.

#### 5.3.1 IMPORTÂNCIA DA COLABORAÇÃO NA ÁREA SOCIOAMBIENTAL

Tabela 12 - Pergunta “Em relação a projetos da área socioambiental, qual sua opinião sobre a importância de modelos colaborativos?”



Fonte: Elaboração própria

A análise das respostas revelou o grau de relevância que os respondentes atribuem às redes colaborativas em projetos da área socioambiental, alinhando-se aos objetivos do presente trabalho.

Essa pergunta obteve resultados que confirmam a importância dos modelos de gestão colaborativos nesse contexto. A maioria expressiva dos participantes (54,9%) considerou esses modelos como extremamente importantes, destacando a sua relevância na promoção de projetos socioambientais. Além disso, 31,5% dos

respondentes também os classificaram como muito importantes, enquanto 12% os consideraram importantes. Apenas uma pequena parcela (1,6%) dos participantes indicou que esses modelos são pouco ou nada importantes. Esses resultados reforçam a percepção geral de que os modelos de gestão colaborativos são essenciais para o sucesso e a efetividade dos projetos socioambientais.

Diante desses resultados, é possível afirmar que os respondentes reconhecem a importância dos modelos colaborativos em projetos da área socioambiental. Essa percepção está em consonância com os objetivos do presente trabalho, que visa destacar a relevância das redes colaborativas nesse contexto específico. Os resultados obtidos reforçam a premissa de que a adoção de modelos de gestão colaborativos são vistos como meios para promover a cooperação, a participação ativa e a eficácia de projetos socioambientais.

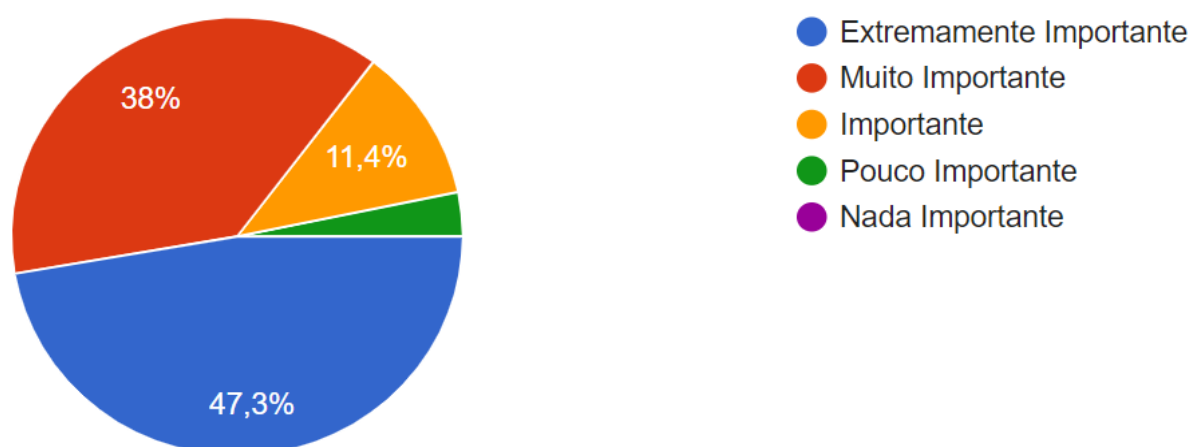
A importância dos modelos colaborativos nesses projetos reside na complexidade e nos desafios enfrentados na área socioambiental, que exigem uma abordagem integrada e participativa, o que favorece a necessidade de modelos mais colaborativos. Através da colaboração é possível engajar diferentes atores, organizações não governamentais, comunidades locais, setor público e setor privado, na busca de soluções sustentáveis e na promoção do desenvolvimento socioambiental.

Em suma, a análise das respostas dos participantes reforça a premissa do autor e de diversas referências de que os modelos de gestão colaborativos são amplamente reconhecidos como fundamentais em projetos da área socioambiental. Esses resultados fortalecem a importância das redes colaborativas e corroboram com os objetivos do presente trabalho, reforçando a necessidade de promover e incentivar a adoção desses modelos para favorecer a conquista de resultados mais efetivos e sustentáveis em projetos socioambientais.

### 5.3.2 PAPEL DAS EMPRESAS NO FOMENTO À COLABORAÇÃO



Tabela 13 - Pergunta “Qual sua opinião sobre a importância das empresas para promoção e fomento de modelos colaborativos?”



Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de compreender a percepção dos respondentes sobre a relevância das empresas na promoção e fomento de modelos colaborativos, foi elaborada a pergunta "Qual sua opinião sobre a importância das EMPRESAS para promoção e fomento de modelos colaborativos?". A análise das respostas revelou que a maioria significativa dos participantes reconhece a importância das empresas na promoção e fomento de modelos colaborativos. Cerca de 47,3% dos respondentes indicaram que consideram “extremamente importante” o papel das empresas nesse contexto. Além disso, 38% dos participantes afirmaram que é “muito importante” a contribuição das empresas nessa área. Outros 11,4% dos respondentes avaliaram que o envolvimento das empresas é “importante” para promover e fomentar modelos colaborativos. Apenas uma parcela reduzida de 3,3% dos participantes considerou o papel das empresas como pouco importantes.

Esses resultados indicam que a percepção geral é de que as empresas têm um papel crucial na promoção e fomento de modelos colaborativos. A participação ativa das empresas é vista como uma importante alavanca para impulsionar a adoção de práticas colaborativas e a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, seja no âmbito interno ou externo em projetos de responsabilidade social.

Alocar uma pergunta específica sobre as empresas é de suma importância, pois elas são fundamentais para o fomento de modelos de gestão colaborativos na sociedade por diferentes razões. Em primeiro lugar, as empresas desempenham um papel central na economia e na estrutura social, possuindo recursos e influência significativos. Como agentes-chave, elas têm a capacidade de promover e disseminar práticas colaborativas em larga escala, impactando não apenas suas próprias operações, mas também outras organizações e a sociedade como um todo.

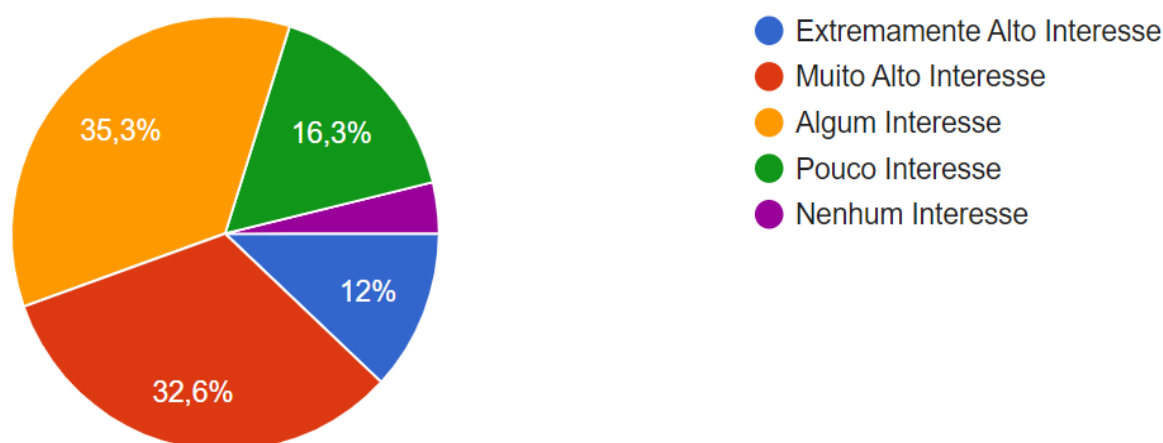
Além disso, as empresas podem fornecer recursos financeiros, tecnológicos e humanos necessários para implementar modelos de gestão colaborativos. Elas têm a capacidade de investir em treinamentos, workshops e infraestrutura adequada, criando as condições ideais para promover um ambiente de colaboração efetiva, e com isso aumentarem a sua chance de êxito no competitivo mercado de trabalho. Por meio de políticas e práticas internas, as empresas podem estabelecer uma cultura de trabalho colaborativa, incentivando a participação ativa, o compartilhamento de conhecimento e a cooperação entre os colaboradores.

As empresas também desempenham um papel crucial na sociedade ao atuarem como catalisadoras de mudanças e inovações. Ao adotar modelos de gestão colaborativos, elas podem se tornar exemplos inspiradores para outras organizações, influenciando positivamente o ambiente de negócios e estimulando a adoção dessas práticas por parte de outras empresas. Dessa forma, podem exercer uma importante função de liderança na transformação do panorama empresarial em direção a uma cultura mais colaborativa e participativa.

Em resumo, os resultados da pesquisa evidenciam que os respondentes atribuem uma alta relevância às empresas na promoção e fomento de modelos colaborativos.

### 5.3.3 INTERESSE SOBRE COLABORAÇÃO NO AMBIENTE PROFISSIONAL

Tabela 14 - Pergunta “Como você avalia o interesse atual por modelos colaborativos em sua atividade profissional?”



Fonte: Elaboração própria

Com base nas respostas dos participantes à pergunta sobre o interesse atual por modelos colaborativos em suas atividades profissionais, podemos observar que os dados revelam uma variedade de níveis de interesse. Dos respondentes, 35,3% indicaram algum interesse, 32,6% demonstraram um interesse muito alto, 16,3% relataram pouco interesse, 12% revelaram um interesse extremamente alto e apenas 3,8% afirmaram não ter interesse nesse aspecto.

Ao somar os percentuais daqueles que têm algum interesse (35,3%) com os que demonstram muito alto interesse (32,6%) e “extremo interesse” (12%), constatamos que quase 80% (79,9%) dos respondentes observam, no mínimo, algum grau de interesse em modelos colaborativos. Isso reflete uma tendência majoritariamente positiva em relação à adoção desses modelos no ambiente profissional.

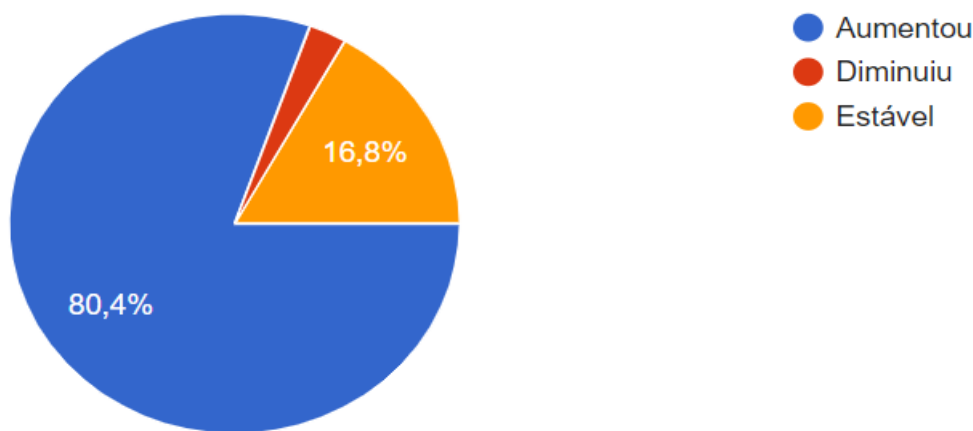
Além disso, quando consideramos os níveis “extremo” e “muito alto” de interesse (12% e 32,6%, respectivamente), podemos afirmar que quase metade (44,6%) dos participantes demonstram interesse por modelos colaborativos. Essa porcentagem substancial indica um reconhecimento claro da importância e dos benefícios dessas abordagens no contexto profissional.

Por outro lado, é relevante observar que 16,3% dos participantes relataram ter pouco interesse em modelos colaborativos. Essa parcela representa uma oportunidade para promover instâncias de conscientização sobre os benefícios da colaboração, buscando engajar esses profissionais e mostrar como a adoção de modelos colaborativos pode impactar positivamente suas atividades e resultados profissionais.

Por fim, apenas uma pequena porcentagem (3,8%) dos respondentes afirmaram não ter interesse em modelos colaborativos. Embora essa parcela seja relativamente baixa, é importante considerar estratégias para envolver e engajar esse grupo, destacando as vantagens da colaboração e demonstrando como ela pode contribuir para o sucesso profissional.

#### 5.3.4 INTERESSE PELA COLABORAÇÃO NOS ÚLTIMOS ANOS

Tabela 15 - Pergunta “Para você, o interesse por modelos colaborativos aumentou ou diminuiu nos últimos anos?”



Fonte: Elaboração própria

Quando analisamos a segunda pergunta sobre a variação do interesse ao longo dos últimos anos, constatamos que existe ampla percepção (80,4%) de que o interesse por modelos colaborativos aumentou. Esse dado reflete uma mudança positiva na percepção e adoção desses modelos, indicando um crescente reconhecimento de seus benefícios e resultados positivos no ambiente profissional.

Apenas uma minoria de 2,7% dos participantes afirmou que o interesse por modelos colaborativos diminuiu nos últimos anos, enquanto 16,8% afirmaram que o interesse se manteve estável.

### 5.3.5 ANÁLISE GERAL SOBRE COLABORAÇÃO NAS EMPRESAS E PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

A análise dos dados obtidos na pesquisa revela uma forte percepção da importância da colaboração na área socioambiental e no ambiente profissional. Os resultados indicam que a maioria dos participantes considera modelos de gestão colaborativos como extremamente importantes para projetos socioambientais, destacando a relevância da cooperação para alcançar melhores resultados profissionais. A percepção do papel das empresas na promoção desses modelos também é vista como crucial, com uma grande maioria considerando-a extremamente importante. Além disso, há um interesse crescente por modelos colaborativos em atividades profissionais, refletindo uma mudança positiva na percepção e adoção desses modelos nos últimos anos. Esses dados reforçam a importância do tema da colaboração e destacam uma oportunidade latente para a implementação de novas metodologias colaborativas mais eficazes e acessíveis.

Analisando os dados obtidos, observa-se um aumento significativo no interesse por modelos colaborativos nos últimos anos, o que pode refletir uma mudança nas tendências e demandas do mercado. Apenas uma minoria relatou diminuição ou estagnação desse interesse, o que pode indicar uma crescente valorização da colaboração nas práticas profissionais. Essa tendência crescente sugere que há uma consciência cada vez maior sobre os benefícios da colaboração, tanto para o sucesso individual quanto para o coletivo, especialmente em contextos que exigem soluções inovadoras e sustentáveis, como os projetos socioambientais.

## 5.4 BENEFÍCIOS, MALEFÍCIOS E BARREIRAS DOS MODELOS COLABORATIVOS

Nesta parte da pesquisa buscou-se compreender os elementos que representam as maiores dificuldades, tanto de possíveis malefícios e barreiras, e também elucidar sobre os benefícios dos modelos colaborativos.

### 5.4.1 BENEFÍCIOS DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS

Tabela 16 - Pergunta “Quais os principais benefícios da implementação de modelos colaborativos?”



Fonte: Elaboração própria

Com objetivo de compreender os benefícios percebidos pelos respondentes em relação à implementação de modelos de gestão colaborativos, foram apresentadas diversas opções para seleção. Os resultados revelam uma visão geral positiva sobre os benefícios associados a esses modelos.

O benefício mais destacado pelos participantes foi o "aumento da confiança e senso de responsabilidade da equipe", com 80,4% dos respondentes reconhecendo essa vantagem. Isso indica que a implementação de modelos de gestão colaborativos contribui para fortalecer os laços entre os membros da equipe, promovendo uma cultura de confiança e responsabilidade compartilhada.

Em seguida, com 77,7% dos respondentes, temos o benefício de "maior engajamento e produtividade no trabalho". Essa constatação sugere que a colaboração efetiva e a participação ativa dos membros da equipe podem resultar em um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Outro benefício destacado é o "aumento da inovação e criatividade", com 66,3% dos respondentes reconhecendo sua importância. Esse dado ressalta a percepção de que a colaboração estimula o surgimento de novas ideias, perspectivas e soluções inovadoras.

A "melhoria na comunicação e transparência" também foi considerada relevante por 64,1% dos participantes. Isso indica que a implementação de modelos colaborativos facilita a comunicação efetiva entre os membros da equipe e promove a transparência nas informações e processos organizacionais.

Outros benefícios mencionados incluem a promoção de um "ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado" (61,4%), a "melhoria na adaptação e flexibilidade diante de crises e mudanças" (52,2%), a "melhoria na tomada de decisões e redução de erros" (50%) e a "melhoria na retenção de talentos" (47,3%). Esses dados indicam que a implementação de modelos de gestão colaborativos pode trazer vantagens para o bem-estar dos colaboradores, a agilidade organizacional e o processo decisório, bem como para a retenção de talentos.

Por fim, 41,3% dos respondentes reconheceram a "redução de custos" como um benefício da implementação de modelos colaborativos. Essa percepção sugere que a colaboração efetiva pode levar a uma otimização de recursos e processos, resultando em uma redução de custos para a organização.

A partir das respostas obtidas, é possível identificar algumas relações entre os benefícios percebidos pelos respondentes em relação à implementação de modelos de gestão colaborativos.

Uma relação interessante pode ser observada entre o aumento da confiança e senso de responsabilidade da equipe e o maior engajamento e produtividade no trabalho. A confiança mútua entre os membros da equipe pode impulsionar o engajamento individual, levando a um maior comprometimento com as tarefas e, conseqüentemente, a uma maior produtividade. Essa relação é reforçada pelo fato de que ambas as vantagens foram percebidas como muito relevantes pelos respondentes.

Outra relação que pode ser estabelecida é entre o aumento da inovação e criatividade e a melhoria na comunicação e transparência. A colaboração efetiva e a abertura na comunicação entre os membros da equipe podem criar um ambiente propício à troca de ideias e ao surgimento de soluções inovadoras. A transparência nas informações e processos também desempenha um papel importante ao permitir que todos tenham acesso às informações relevantes, facilitando a geração de novas ideias e perspectivas.

Além disso, a melhoria na tomada de decisões e a redução de erros estão relacionadas ao aumento da confiança e senso de responsabilidade da equipe, bem como à melhoria na comunicação e transparência. Quando os membros da equipe confiam uns nos outros, se sentem responsáveis pelo processo decisório e têm acesso a informações claras, a tomada de decisões tende, assim, a ser mais eficiente e precisa, reduzindo a ocorrência de erros.

Outra relação importante pode ser estabelecida entre a melhoria na retenção de talentos e o ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado. Um ambiente colaborativo, onde os profissionais se sentem valorizados, ouvidos e têm oportunidades de crescimento e desenvolvimento, tende a ser mais atrativo para os talentos, aumentando a probabilidade de retenção dos melhores profissionais.

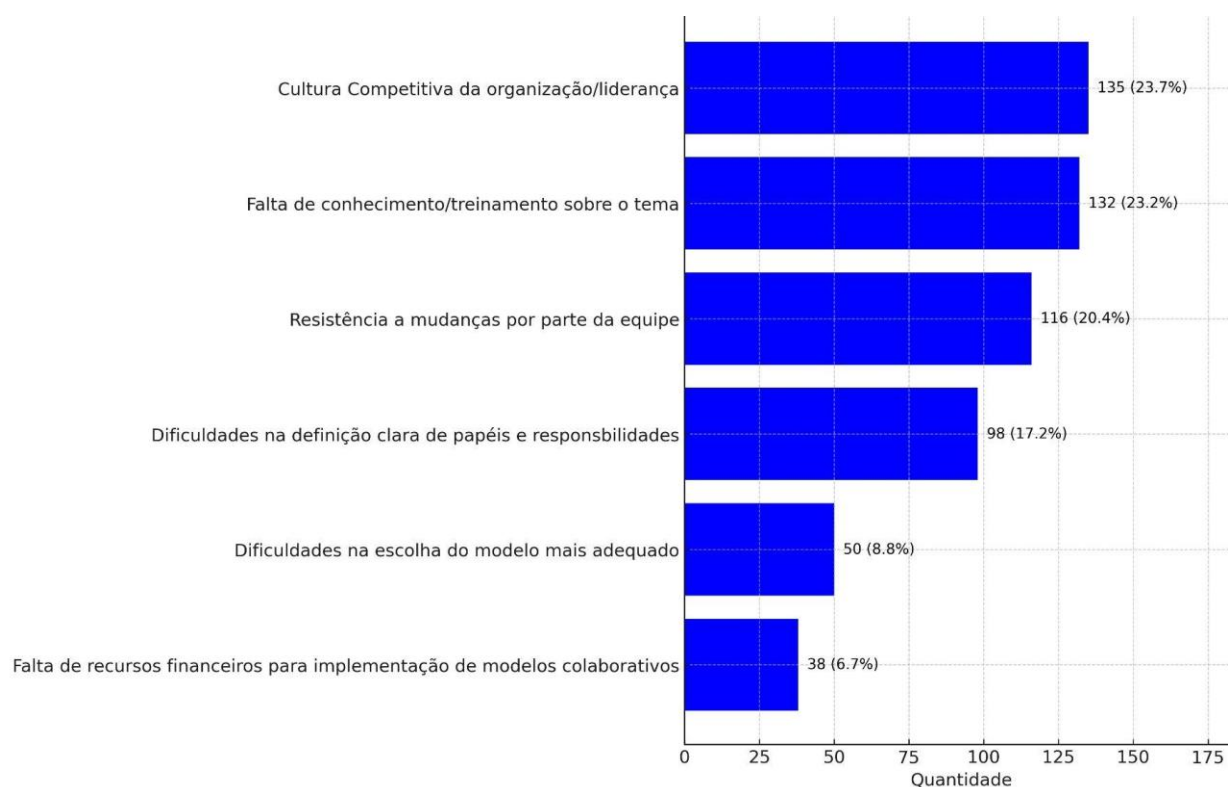
Essas relações entre os diferentes benefícios destacam a complexidade e a interdependência dos fatores envolvidos na implementação de modelos de gestão colaborativos. A confiança, a comunicação, a inovação e o bem-estar no ambiente de trabalho são elementos que se fortalecem mutuamente, criando um ciclo positivo de resultados. Portanto, ao adotar abordagens colaborativas, as empresas têm a oportunidade de alavancar uma série de benefícios interconectados, impulsionando o desempenho e o sucesso organizacional.



Em síntese, os resultados evidenciam uma percepção positiva dos respondentes em relação aos benefícios da implementação de modelos de gestão colaborativos. De acordo com a pesquisa realizada pelo presente trabalho, esses benefícios incluem o “aumento da confiança e senso de responsabilidade da equipe”, “maior engajamento e produtividade”, “aumento da inovação e criatividade”, “melhoria na comunicação e transparência”, “ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado”, “melhoria na adaptação e flexibilidade diante de crises e mudanças”, “agilidade na tomada de decisões e redução de erros”, “maior retenção de talentos” e “redução de custos”. Os resultados obtidos pela pesquisa reforça, portanto, a relevância da importância de promover e fomentar a implementação de modelos colaborativos como estratégia para alcançar esses benefícios no ambiente profissional.

#### 5.4.2 BARREIRAS DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS

Tabela 17 - Pergunta “Quais as principais barreiras para implementação de modelos de gestão colaborativos?”



Fonte: Elaboração própria.

A partir das respostas dos participantes, podemos identificar as principais barreiras percebidas para a implementação de modelos de gestão colaborativos. A cultura competitiva da organização ou liderança foi apontada como a barreira mais significativa, com 73,4% dos respondentes destacando essa questão. A cultura competitiva pode criar um ambiente em que a colaboração seja vista como uma fraqueza, desencorajando a adoção de práticas colaborativas. A falta de uma mentalidade orientada para o compartilhamento de conhecimento e recursos pode dificultar a implementação de modelos colaborativos.

Outra barreira importante mencionada pelos participantes é a falta de conhecimento e treinamento sobre o tema, com 71,7% dos respondentes apontando essa dificuldade. A implementação de modelos colaborativos requer uma compreensão sólida dos princípios, metodologias e ferramentas necessárias para promover a colaboração efetiva. A falta de conhecimento adequado e treinamento pode limitar a capacidade das equipes de adotar e aplicar essas práticas de forma eficaz.

A resistência à mudança por parte da equipe foi citada por 63% dos participantes como uma barreira significativa. A adoção de modelos colaborativos muitas vezes envolve mudanças na forma como as tarefas são realizadas, na distribuição de poder e nas relações de trabalho. A resistência à mudança pode surgir de medo, desconforto ou preocupações com a perda de controle ou status, o que pode dificultar a implementação desses modelos.

Dificuldades na definição clara de papéis e responsabilidades também foram mencionadas por 53,5% dos respondentes. A falta de clareza sobre as atribuições individuais e a divisão de responsabilidades pode gerar confusão e conflitos, prejudicando a colaboração efetiva. É essencial estabelecer estruturas claras de governança e comunicação para garantir que cada membro da equipe entenda seu papel e contribuição dentro do modelo colaborativo.

Por fim, 27,2% dos participantes destacaram a dificuldade na escolha do modelo adequado como uma barreira para implementação. Existem várias abordagens e metodologias de gestão colaborativa e muito desconhecimento sobre o tema, fazendo a seleção do modelo certo para cada contexto organizacional ser um desafio. Esta barreira

reforça a relevância do presente trabalho ao propor uma metodologia acessível para gestão colaborativa.

Ao analisar as respostas dos participantes podemos também identificar algumas relações entre essas barreiras. Uma relação evidente é a conexão entre a cultura competitiva da organização ou liderança e a resistência à mudança por parte da equipe. Uma cultura competitiva pode criar um ambiente em que a colaboração seja desencorajada, o que, por sua vez, pode gerar resistência à adoção de modelos colaborativos. Aqueles que estão acostumados a uma cultura competitiva podem ter dificuldade em se adaptar a uma mentalidade colaborativa e podem ver a mudança como uma ameaça ao seu *status* e posição na organização.

A falta de conhecimento e treinamento sobre modelos colaborativos também tem o potencial de influenciar a outra barreira relacionada à dificuldade na definição clara de papéis e responsabilidades. Quando os membros da equipe não têm um entendimento sólido dos princípios e práticas colaborativas, pode ser difícil estabelecer expectativas claras sobre as responsabilidades individuais. O conhecimento e o treinamento adequados são essenciais para estabelecer uma base comum de compreensão e facilitar a definição de papéis de forma colaborativa.

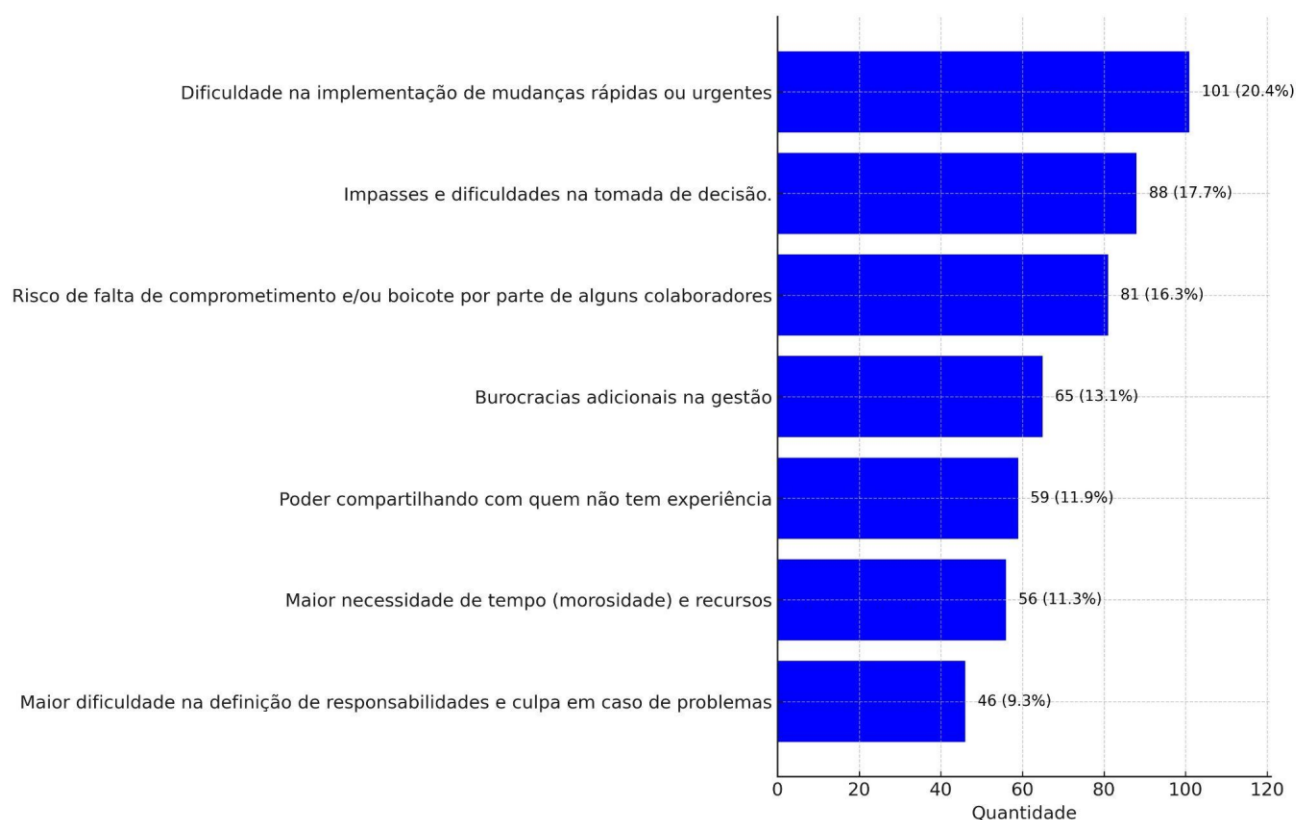
Além disso, a dificuldade na escolha do modelo adequado pode estar relacionada à falta de conhecimento e treinamento. A compreensão insuficiente sobre os diferentes modelos disponíveis pode dificultar a seleção da abordagem mais adequada às necessidades da organização. Investir em conhecimento e capacitação nessa área pode ajudar as organizações a tomar decisões mais informadas e implementar os modelos colaborativos de maneira mais eficaz.

Essas relações destacam a interconectividade das barreiras e a importância de uma abordagem abrangente para superá-las. É necessário abordar não apenas as barreiras individualmente, mas também compreender suas interações e encontrar soluções holísticas. A criação de uma cultura de colaboração, o investimento em treinamento e desenvolvimento, a clareza na definição de papéis e responsabilidades e a escolha adequada do modelo colaborativo são aspectos interligados que devem ser considerados em conjunto para superar as barreiras e promover a implementação bem-sucedida de modelos de gestão colaborativos.

Essas barreiras destacam os desafios enfrentados pelas organizações na implementação de modelos de gestão colaborativos. Caso haja interesse da organização em superar essas barreiras, será necessário uma combinação de mudanças culturais, investimentos em treinamento e desenvolvimento, esforços de comunicação eficazes e uma abordagem estratégica para a seleção e implementação dos modelos adequados. O conhecimento de que essas barreiras existem é fundamental para auxiliar as organizações dispostas a atuar de forma mais colaborativa a identificar e superar os obstáculos que podem surgir ao longo desse processo de transformação colaborativa, e será de extrema relevância para o cumprimento dos objetivos do presente trabalho.

#### 5.4.3 MALEFÍCIOS E PREJUÍZOS DOS MODELOS DE GESTÃO COLABORATIVOS

Tabela 18 - Pergunta “Em relação aos possíveis malefícios/prejuízos dos modelos colaborativos, quais você aponta?”



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar as respostas dos participantes sobre os possíveis malefícios e prejuízos dos modelos de gestão colaborativos, podemos identificar algumas questões que foram mencionadas.

A principal preocupação mencionada por 54,9% dos respondentes é a dificuldade na implementação de mudanças rápidas ou urgentes devido à necessidade de alinhamento coletivo. Embora a colaboração possa ser benéfica para a tomada de decisões e o engajamento da equipe, pode haver desafios quando é necessário agir rapidamente diante de mudanças imprevistas ou situações urgentes.

O segundo principal aspecto mencionado por 47,8% dos participantes é a possibilidade de dificuldades e impasses na tomada de decisão. Quando se busca envolver diferentes membros da equipe no processo decisório, pode haver divergências de opiniões e dificuldade em alcançar um consenso ou consentimento coletivo. Isso pode resultar em atrasos ou paralisações na tomada de decisões, afetando a eficiência e a agilidade organizacional.

A falta de comprometimento ou boicote de membros da equipe foi mencionada por 44% dos respondentes como um possível malefício dos modelos colaborativos. Quando há resistência ou falta de comprometimento por parte de alguns membros da equipe, isso pode prejudicar a implementação efetiva dos modelos colaborativos. Ou seja, o modelo colaborativo não pode simplesmente ser imposto à equipe sob risco de haver falta de engajamento ou até boicote de membros da equipe. O trabalho de seleção e treinamento de profissionais se torna fundamental neste cenário.

A presença de burocracias adicionais na gestão foi apontada por 35,3% dos participantes. Embora a colaboração possa promover transparência e envolvimento maiores, pode haver a necessidade de estabelecer processos e procedimentos adicionais para garantir a coordenação e o acompanhamento adequados. Isso pode resultar em mais processos, provocando uma maior carga burocrática nas operações.

Além disso, a preocupação com o compartilhamento de poder com pessoas sem experiência (32,1%) e a maior necessidade de tempo e recursos (30,4%) também foram mencionadas como possíveis dificuldades dos modelos colaborativos. O compartilhamento de poder pode levar à tomada de decisões menos informada,

enquanto a demanda por mais tempo e recursos pode afetar a capacidade da organização de lidar com outras prioridades.

A cultura competitiva da organização ou liderança, mencionada por 73,4% dos respondentes está intimamente relacionada à resistência à mudança por parte da equipe, apontada por 63% dos participantes. Uma cultura organizacional competitiva pode criar um ambiente em que os membros da equipe resistem a mudanças que possam comprometer sua posição competitiva ou desafiar as estruturas hierárquicas existentes. A falta de conhecimento e treinamento sobre o tema (71,7%) também pode contribuir para essa resistência, pois os funcionários podem sentir-se inseguros ou desconhecidos em relação aos modelos colaborativos de gestão.

Outra relação significativa pode ser observada entre a dificuldade na definição clara de papéis e responsabilidades (53,5%) e na escolha do modelo adequado (27,2%). A falta de clareza na distribuição de papéis e responsabilidades pode dificultar a adoção de um modelo colaborativo eficaz, pois os membros da equipe podem não entender completamente suas funções e como se encaixam na estrutura colaborativa. Além disso, a escolha do modelo adequado requer conhecimento e compreensão das necessidades e características específicas da organização, o que pode ser desafiador quando não há clareza sobre papéis e responsabilidades.

Para superar essas barreiras, é necessário um esforço abrangente e integrado que aborda tanto a cultura organizacional quanto a capacitação e o suporte adequados. Isso pode incluir a promoção de uma cultura de colaboração, o fornecimento de treinamento e desenvolvimento profissional, a criação de diretrizes claras para a definição de papéis e responsabilidades, bem como a busca por modelos de gestão colaborativos que melhor atendam às necessidades e características da organização. Ao abordar e se preparar para essas barreiras, as organizações podem aumentar suas chances de sucesso na implementação de modelos de gestão colaborativos.

Essas possíveis dificuldades destacam a importância de uma implementação cuidadosa e equilibrada dos modelos de gestão colaborativos. É essencial encontrar um equilíbrio entre a participação e a tomada de decisão eficiente, além de garantir o engajamento e o comprometimento de toda a equipe. Como em todos os modelos de gestão, o gerenciamento adequado das burocracias, a definição clara de

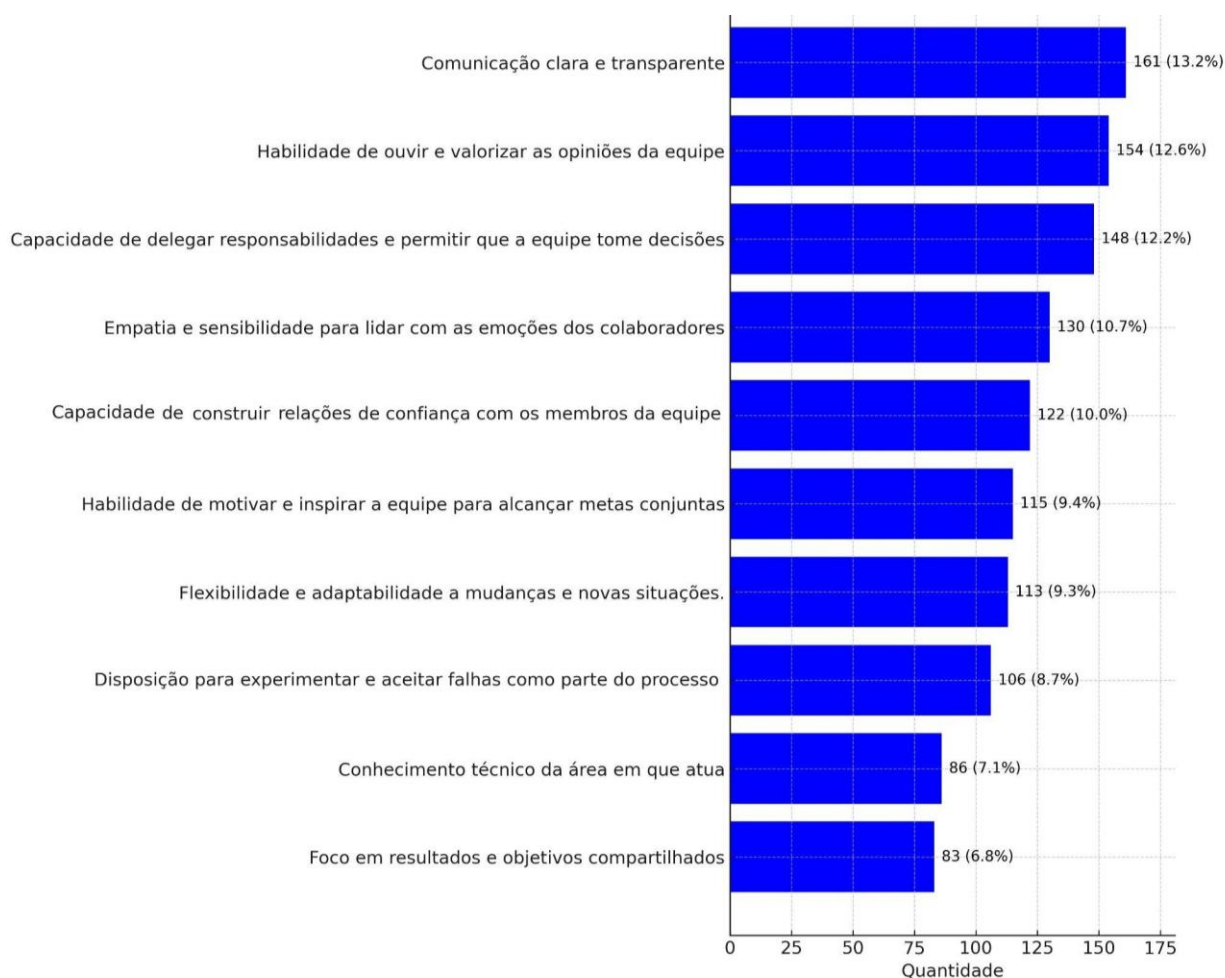
responsabilidades, o fornecimento de treinamento e recursos adequados também são importantes para minimizar os possíveis desafios e maximizar os benefícios dos modelos colaborativos de gestão.

## 5.5 PERFIL E COMPORTAMENTO DO LÍDER COLABORATIVO:

Nesta pergunta, busca-se elucidar as competências e comportamento associados a lideranças que são adequados para implementação e gestão de modelos colaborativos.

### 5.5.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER COLABORATIVO

Tabela 19 - Pergunta “Quais as características que um líder colaborativo deve ter para ser bem sucedido?”



Fonte: Elaboração própria

A análise das respostas revela as principais características atribuídas a um líder colaborativo e fornece *insights* valiosos para a compreensão sobre o contexto e complexidades envolvidas na formação e gestão de redes colaborativas.

Segundo os 184 respondentes, a comunicação clara e transparente é apontada por 87,5% dos participantes como a característica mais importante de um líder colaborativo. Isso é consistente com a natureza da colaboração, onde a transparência e a comunicação eficaz são essenciais para a construção de um ambiente de confiança e engajamento da equipe. A habilidade de ouvir e valorizar a opinião da equipe aparece em seguida (83,7%), e também se alinha com a ideia de que a colaboração envolve uma troca de ideias e a valorização da contribuição de todos os membros da equipe.

Outra característica mencionada em destaque na pesquisa é a capacidade de delegar responsabilidades e permitir que a equipe tome decisões (80,4%). Isso reflete a importância de empoderar os colaboradores e promover a autonomia, o que contribui para um maior engajamento e responsabilidade compartilhada.

A empatia e a sensibilidade para lidar com as emoções dos colaboradores aparece na sequência (70,7%) e são características essenciais em um contexto colaborativo, pois demonstram a compreensão das necessidades e preocupações individuais, contribuindo para a construção de relacionamentos de confiança, acolhimento e um ambiente de trabalho saudável.

A construção de relações de confiança pessoal (66,3%) também está entre as características mais citadas, seguida pelas habilidades de motivação e inspiração da equipe (62,5%), demonstrando a importância do líder possuir relações de confiança pessoal e capacidade de engajar o time em prol de objetivos comuns.

A flexibilidade e adaptabilidade a mudanças e novas situações aparecem para 61,4% como sendo características essenciais em um contexto colaborativo, onde a capacidade de se ajustar e incorporar a inovação é fundamental para lidar com os desafios em constante evolução.

Outras características mencionadas incluem a disposição para experimentar e aceitar falhas como parte do processo (57,6%), o conhecimento técnico na área de atuação (46,7%) e o foco em resultados e objetivos compartilhados (45,1%). Essas



características demonstram a importância de um líder colaborativo ter uma mentalidade aberta para aprendizado, expertise na área de atuação e a capacidade de direcionar a equipe em direção a resultados tangíveis.

A partir da análise dos resultados obtidos, podemos ampliar a compreensão sobre a importância do comportamento da liderança para a implementação bem-sucedida de modelos de gestão colaborativos, especialmente ao contribuir na promoção de uma cultura colaborativa, influenciando o comportamento e as atitudes dos membros da equipe.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, evidenciou-se a importância e relevância sobre o tema da gestão participativa e da liderança colaborativa nas organizações. A pesquisa revelou um interesse generalizado em metodologias colaborativas, destacando-se a urgência percebida no desenvolvimento de novas abordagens colaborativas, e a grande carência de modelos de gestão colaborativos que sejam mais simples e fáceis de entender e implementar. Notou-se que as metodologias colaborativas comumente usadas não se adaptam bem a organizações tradicionais, devido à sua natureza integralmente colaborativa, o que representa um desafio para sua implementação, já que a sua gestão difere de maneira quase integral do método utilizado pelas organizações tradicionais, exigindo da organização uma completa transformação e uma mudança cultural abrupta que muitas vezes não é possível.

Diante disso, este trabalho se propõe a oferecer uma nova metodologia que incorpora características dos modelos colaborativos, enquanto mantém fundamentos da gestão tradicional. Desta forma, foi desenvolvido o “Método ABELHA”, visando criar um modelo de transição do tradicional para o colaborativo, adequado a estruturas hierárquicas e organizações mais tradicionais. Esta metodologia é estruturada em três pilares - Estrutura, Liderança e Propósito - e 13 princípios, além de buscar equilibrar gestão compartilhada com autonomia da liderança, propondo soluções para impasses comuns da gestão cotidiana.

Para embasar e facilitar compreensão acerca da metodologia, foram considerados exemplos de colaboração na natureza para estruturação dos 13 princípios da metodologia, divididos nas três áreas principais desta forma: Em “Estrutura”: “Cultura Colaborativa”, “Tomada de Decisão Ágil”, “Linhas Vermelhas”, “Modelo Baseado em Consentimento”, “Papéis Claros e Reuniões Ágeis” e “Avaliação e Feedback Contínuos”; em liderança, os princípios: “Liderança Compartilhada”, “Líder Direcionador”, “Diferenciação de Competência”, “Autogestão e Metas Pessoais”; em Propósito: “Harmonia e Cuidado nas Relações Humanas”, “Sintonia e Senso de Pertencimento” e “Reflexão e Desenvolvimento Coletivo”

. Portanto, o autor buscou inovar ao desenvolver uma metodologia de gestão colaborativa com princípios da biomimética, onde o conhecimento e a observação da

natureza serviram como base para formulação dos princípios da metodologia. O próprio nome da metodologia já faz referência às espécies de abelhas que são exemplos clássicos de colaboração na natureza. Além disso, o nome também representa um acrônimo que traduz as essências da metodologia, onde o nome ABELHA, representa as palavras “Ação”, “Biomimética”, “Eficiência”, “Liderança”, “Harmonia” e “Adaptabilidade”.

Um aspecto crítico observado nas metodologias colaborativas e que a pesquisa também demonstrou sua relevância é o papel da liderança. Com base nos dados coletados, ficou evidente que a gestão colaborativa exige uma mentalidade aberta e transparente, incentivando o crescimento pessoal e profissional da equipe. Um líder colaborativo, de acordo com os resultados da pesquisa, deve possuir competências como comunicação clara e transparente, habilidade de ouvir e valorizar a opinião da equipe e a capacidade de construir relações de confiança pessoal. Um líder colaborativo deve também ter a capacidade de motivar e inspirar os membros da equipe, estimulando o seu comprometimento com os objetivos e valores compartilhados.

Considerando esses aspectos, é evidente que para obter êxito é preciso uma gama de conhecimentos e competências por parte dos líderes que não são comumente estimulados na liderança de organizações tradicionais, tornando-se um aspecto desafiador a projetos que se propõem a serem mais colaborativos. Nos modelos colaborativos analisados, o líder se torna praticamente um facilitador e orientador, transferindo o poder de decisão ao processo coletivo com o seu time. Porém, além das competências específicas já citadas, outro aspecto apontado pelos respondentes da pesquisa realizada para esse estudo se relaciona com o risco de delegar a tomada de decisão para quem não tem competência, e a dificuldade de apontar um responsável principal em caso de erros e falhas de um projeto, uma vez que a responsabilidade é sempre compartilhada. Todo este cenário pode dificultar a implementação de modelos de gestão colaborativos, especialmente nas empresas que funcionam de modo mais tradicional.

Para mitigar e se adaptar a este cenário, o “Método ABELHA” incorpora a figura do “Líder Direcionador”, que permite maior autonomia e gerência do líder que detém maior prerrogativas para conduzir o direcionamento da equipe e projeto,

auxiliando, assim, a implementação em organizações que desejam trabalhar de modo mais colaborativo, porém sem abrir mão das decisões e responsabilização de suas lideranças.

Como considerações finais desta dissertação, se faz necessário também uma reflexão sobre a complexa natureza dos modelos de gestão colaborativos examinados. Estes modelos, em sua essência, implicam em práticas introspectivas significativas, que abrangem o autoconhecimento e a auto reflexão, assim como estruturas operacionais como "círculos" e outras formas que divergem significativamente dos padrões geralmente utilizados nas organizações convencionais. Todas estas características e a complexidade inerente a esses modelos pode representar uma barreira à sua implementação e aceitação em ambientes corporativos onde estruturas e processos mais tradicionais e hierarquizados prevalecem.

Conseqüentemente, o "Método ABELHA" foi desenvolvido como uma proposta alternativa, mais simples, visando a facilitação na adoção de práticas colaborativas no contexto empresarial tradicional. O método apresenta estrutura e princípios que procuram ser mais alinhados aos sistemas gerenciais tradicionais, evitando a necessidade de adaptações abruptas e promovendo uma transição suave para abordagens colaborativas. A intenção é proporcionar um modelo acessível que facilite a integração da colaboração no ambiente organizacional sem perturbar a dinâmica operacional estabelecida.

Ao propor o "Método ABELHA", busca-se oferecer às organizações uma ferramenta de gestão que harmonize a eficácia dos processos colaborativos com a realidade organizacional preexistente, permitindo assim uma aplicabilidade mais ampla e uma maior probabilidade de adoção efetiva. Ao considerar as limitações e os desafios enfrentados pelas empresas tradicionais, este trabalho visa preencher uma lacuna crítica, procurando responder aos anseios apontados na pesquisa por um método de gestão colaborativo mais simples e acessível, fornecendo um caminho mais suave para a incorporação de práticas colaborativas no ambiente corporativo contemporâneo.

Nas considerações finais desta dissertação, é pertinente abordar também os aspectos que poderiam enriquecer futuras investigações. Um dos pontos de melhoria identificados refere-se à possibilidade de aprofundamento analítico proporcionado pela

diversidade demográfica e profissional dos respondentes. A realização de um estudo que sistematize e compare as percepções sobre modelos de gestão colaborativos entre diferentes faixas etárias, níveis de formação acadêmica e anos de experiência poderia revelar nuances distintas e proporcionar uma compreensão mais granular do tema.

Além disso, reconhece-se o valor de uma investigação focada nos escalões superiores de gestão. Uma pesquisa conduzida exclusivamente com diretores e CEOs poderia elucidar a perspectiva dos tomadores de decisão sobre a adoção e implementação de práticas de gestão colaborativa. A visão dos decisores, em seu papel estratégico, facilitaria destacar as prioridades, resistências e oportunidades percebidas no topo da hierarquia corporativa, oferecendo *insights* valiosos sobre os desafios e potenciais de transformação organizacional rumo a modelos colaborativos.

Portanto, enquanto este estudo contribui com uma abordagem inicial e um modelo pragmático para a implementação de práticas colaborativas, futuras pesquisas poderiam expandir o entendimento do campo, explorando a complexidade das percepções e a receptividade às mudanças em diferentes níveis hierárquicos e contextos organizacionais. Tais estudos complementares seriam fundamentais para refinar estratégias de mudança organizacional e para impulsionar a adoção efetiva de modelos colaborativos no ambiente empresarial.

Por fim, a presente dissertação, embora não tenha testado empiricamente a efetividade do "Método ABELHA", lança as bases para futuras investigações que possam validar e aprofundar a aplicabilidade deste modelo de gestão. A ausência de testes práticos não diminui a relevância da proposta; ao contrário, o exercício teórico realizado é suficiente para confirmar a importância e o potencial do tema dentro do contexto organizacional. Estudos futuros poderiam, portanto, ser estruturados com o objetivo de implementar o "Método ABELHA" em ambientes corporativos e organizacionais reais, avaliando sua eficácia e identificando áreas para refinamento e adaptação. A necessidade de novas formas de gestão é um consenso emergente, e o "Método ABELHA" se apresenta com o objetivo de dar um passo adiante no reconhecimento e na disseminação de modelos colaborativos de gestão inovadores, reiterando a relevância do tema na pesquisa e prática organizacional contemporâneas.

## 7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

ABRAMS, P. A. The theory of limiting similarity. **Annual Review of Ecology and Systematics**, v. 14, p. 359-376. 1983.

AGRAFOFF, R.; MCGUIRE, M. **Collaborative public management**: new strategies for local governments. Washington, D.C.: Georgetown University Press. 2012.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. Basic Books. 1984.

BEGON, M.; TOWNSEND, C. R.; HARPER, J. L. **Ecologia**: de indivíduos a ecossistemas. 4. ed. Porto Alegre: Artmed. p. 537. 2007.

BONTA, M.; GOSFORD, R.; BARLOCHER, K. Birds as firefighters: Australian birds that carry burning sticks. **Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine**, p. 1-10. 2018.

BRONSTEIN, J. L. The evolution of facilitation and mutualism. **Journal of Ecology**, p. 1160-1170. 2009.

BRONSTEIN, J. L. **Mutualism**. Oxford University Press. 2015.

BSHARY, R.; GRUTTER, A. S. Image scoring and cooperation in a cleaner fish mutualism. **Nature**, v.441, p. 975-978. 2006.

BUCK, J.; VILLINES, S.. **We the People**: Consenting to a Deeper Democracy. Sociocracy.info Publishing, 2007.

CASTELLS, M.. **Redes de indignação e esperança**: movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: Zahar, p. 89. 2012.

CLUTTON-BROCK, T. H. Breeding together: kin selection and mutualism in cooperative vertebrates. **Science**, v.296, n.5565, pp.69-72, 2002.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Built to Last**: Successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Business, 1994.

CROCRAFT, R. B.; HAMBLER, K. Observations of a commensal relationship of the microhylid frog *Chiasmocleis ventrimaculata* and the burrowing theraphosid spider *Xenesthis immanis* in southeastern Peru. **Biotropica**, v.21, pp.2-8, 1989.

DARWIN, C.. **A Descendência do Homem e Seleção em Relação ao Sexo**. São Paulo: Itatiaia, 2004. p. 547

DARWIN, C.. **A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009. p. 344

DAWKINS, R. **O gene egoísta**. Belo Horizonte: Itatiaia, p. 209. 1976.

DEL-CLARO, K.; OLIVEIRA, P. S.; TISEO, T. Mutualismo entre formigas e insetos e suas implicações para a conservação. In: FOWLER, H. G.; FONSECA, C. R., p. 4-6. 2001;

AZEVEDO, A. A. de (Eds.). Insetos como bioindicadores de qualidade ambiental. Ribeirão Preto: **Holos**. p. 225-234. 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Elsevier, 2014.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, p. 45. 1954.

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, v.32, n.4, p. 5. 2007.

ENDEBURG, G.. **Sociocracy**: The Path to a World of Freedom, Equality, and Fraternity. Eburon Academic Publishers, 2013.

FUKUYAMA, F.s. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

GAUSE, G. F. **The struggle for existence**. Dover Publications, p. 13. 1934.

GOULD, S. J. **O Polegar do Panda**: Reflexões sobre história natural. São Paulo: WMF Martins Fontes, p. 130. 2020.

GRANT, A.. **Give and Take**: A Revolutionary Approach to Success. New York: Penguin Books, p. 175. 2013.

GLOOR, P. A.; FISCHBACH, K.; FUEHRES, H.; NANN, S. Wiki-supported collaborative learning in higher education. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v.16, n.2, pp.259-282, 2010.

HARA, N.; HEWITT, J.; YAKUSHKO, O. A case study of CMC to support collaborative learning: implications for theory and practice. **Journal of Educational Computing Research**, v.23, n.4, p. 397-414, 2000.

HARDIN, G. The Competitive Exclusion Principle. **Science**, v.131, n.3409, p. 1292-1297, 1960.

HARARI, Y.N. **Sapiens**: Uma Breve História da Humanidade. Porto Alegre: L&PM Editores, p. 72. 2015.

HUTCHINSON, G. E. Homage to Santa Rosalia or why are there so many kinds of animals? **The American Naturalist**, v. 93, n. 870, p. 145-159, 1959.

IPCC. **Climate Change 2014**: Synthesis Report. Geneva: IPCC, p. 151. 2014.

JOHNSON, D.W. **Cooperation and Competition**: Theory and Research. 2nd ed. Edina, MN: Interaction Book Company, p. 45. 1989.



KARPLUS, I.; THOMPSON, A.. The Partnership between Gobiid Fishes and Burrowing Alpheid Shrimps. Science Publishers. Chapter: 4.4 pp.559-607, 2011.

KROPOTKIN, P. **Mutual aid**: A factor of evolution. Heinemann, 1902.

LALAND, K. N.; BROWN, G. R. **Sense and Nonsense**: Evolutionary Perspectives on Human Behaviour. Oxford: Oxford University Press, p. 52. 2011.

LALOUX, F. **Reinventing Organizations**. Brussels: Nelson Parker, 2014.

LEOPOLD, A. A **Sand County almanac**. Oxford University Press, p. 6. 1949.

LÓPEZ-GARCÍA P, EME L, MOREIRA D. Symbiosis in eukaryotic evolution. **Journal of theoretical biology**, v.434. p 20-33. 2017.

LOY, D. **A Buddhist history of the West**: Studies in lack. Suny Press, p. 10. 2003.

MARTÍNEZ-MORENO, E.; MARTÍNEZ, J. I. Collaboration and innovation: A literature review. **Journal of Innovation & Knowledge**, v.3, n.2,pp. 52-59, 2018.

MORAN, N. A. Tapping the power of microbial coevolution. **Science**, v.327, n.5964, pp.1330-1333, 2010.

NOWAK, M. A.; HIGHFIELD, R. **SuperCooperators**: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed. Free Press, p.18. 2012.

NOWAK, M., HIGHFIELD, R., KOMDEUR, J., KÜMMERLING, A., MAGRATH, R., & WARDEN, A. (2010). The evolution of cooperation. **Science**, v.327, n.5964, pp.425-428.

ODUM, E. P. **Ecologia**. Guanabara Koogan, p. 3. 1988.

PINK, D.H. **Drive**: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books, p. 72. 2009.

POHL, S.; SIEWERT, A.; KLEIN, A. M. et al. Ants and their interaction with other animals. In: LATTKE, J. E. (Ed.). **Ants of Latin America**. Cham: Springer International Publishing, p. 157-173. 2018.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. **The New Age of Innovation**: Driving Cocreated Value Through Global Networks. New York: McGraw-Hill, p. 93. 2008.

RIDLEY, M. **The origins of virtue**: Human instincts and the evolution of cooperation. Penguin Books, 1996.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2006. p. 203

ROBERTSON, B. J. **Holacracy**: The New Management System for a Rapidly Changing World. New York: Henry Holt and Company, 2015.

SCHARMER, C. O. **Theory U**: Leading from the Future as It Emerges. Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition. 2016.

SCHARMER, C. O. **The Essentials of Theory U**: Core Principles and Applications. Berrett-Koehler Publishers. 2018.

SMITH, P. O papel da colaboração entre espécies na evolução. **Acta Biologica Hungarica**, v.60, n.3, pp.303–313, 2009.

STEINBERG, K.; ZAYAR, A.; HUXEL, G.; WEISSBURG, M. The collaboration between pistol shrimp and goby fish: An example of cooperative behavior in the ocean. **Marine Biology**, v.170, n.3, pp.1-7, 2017.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A.D. **Wikinomics**: How Mass Collaboration Changes Everything. New York: Portfolio, p. 142. 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 235. 2015.

WEST, S.A.; GRIFFIN, A.S.; GARDNER, A. (), Social semantics: how useful has group selection been?. *Journal of Evolutionary Biology*, v.21, pp.374-385, 2008.

WILSON, E. O. **A vida no limite**: A ciência da sobrevivência. Companhia das Letras, p. 83. 2012.

WILSON, E. O. **The diversity of life**. W.W. Norton & Company, p. 1. 1992.

WAGEMAN, R.; NUNES, D. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Organizational Behavior*, v.39, n.2, pp.171-184, 2018.

ZADEH, S. M. et al. Collaboration and cooperation in sustainability governance: a review of concepts and literature. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 1457-1470, 2019.

ZIMMER, C. **The tangled bank**: An introduction to evolution. Roberts and Company Publishers, p. 21. 2013.

## **APÊNDICE A - Método ABELHA de Gestão Colaborativa: Guia Prático**

### **MÉTODO ABELHA GESTÃO COLABORATIVA**

Fabiano de Paula Porto



*Documento elaborado para dissertação do autor, de título “Formação e gestão de redes colaborativas aplicadas a projetos socioambientais”, apresentada ao programa de Mestrado em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito obrigatório à obtenção do grau de mestre pela Escola Superior de Conservação Ambiental (ESCAS), instituição educacional do Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ).*

## **SUMÁRIO**

- 1 RESUMO
- 2 INTRODUÇÃO
  - 2.1 SOBRE O NOME “ABELHA”
  - 2.2 SOBRE LOGOTIPO
  - 2.3 ESTRUTURA GERAL DO MÉTODO ABELHA
- 3 PILARES DO MÉTODO ABELHA

### 3.1 ESTRUTURA

#### 3.1.1 RESUMO

#### 3.1.2 DETALHAMENTO

### 3.2 LIDERANÇA

#### 3.2.1 RESUMO

#### 3.2.2 DETALHAMENTO

### 3.3 PROPÓSITO

#### 3.3.1 RESUMO

#### 3.3.2 DETALHAMENTO

## 4 DETALHAMENTO DOS PRINCÍPIOS

### 4.1 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 1 - CULTURA COLABORATIVA

#### 4.1.1 RESUMO

#### 4.1.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA

Borboletas e Flores (Relações Mutualísticas)

#### 4.1.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

#### 4.1.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

### 4.2 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 2 - TOMADA DE DECISÃO ÁGIL

#### 4.2.1 RESUMO

#### 4.2.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA

Polvo (*Octopus vulgaris*)

#### 4.2.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

#### 4.2.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

### 4.3 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 3 - LINHAS VERMELHAS

#### 4.3.1 RESUMO

#### 4.3.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA

Formigas Cortadeiras (*Atta spp.*)

#### 4.3.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

#### 4.3.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

### 4.4 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 4 - MODELO BASEADO EM CONSENTIMENTO

#### 4.4.1 RESUMO

#### 4.4.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA

Abelhas (*Apis mellifera*) em migração de colméia

#### 4.4.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

#### 4.4.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

### 4.5 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 5 - PAPÉIS CLAROS E REUNIÕES ÁGEIS

#### 4.5.1 RESUMO

#### 4.5.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA

Lobos (*Canis lupus*)

#### 4.5.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

#### 4.5.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

### 4.6 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 6 - AVALIAÇÃO E FEEDBACK CONTÍNUOS

#### 4.6.1 RESUMO

- 4.6.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA  
Corais (Ordem Scleractinia)
- 4.6.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL
- 4.6.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO
- 4.7 LIDERANÇA - PRINCÍPIO 7 - LIDERANÇA COMPARTILHADA
  - 4.7.1 RESUMO
  - 4.7.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA  
Manadas de Elefantes Africanos (*Loxodonta africana*)
  - 4.7.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL
  - 4.7.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO
- 4.8 LIDERANÇA - PRINCÍPIO 8 - LÍDER PRINCIPAL
  - 4.8.1 RESUMO
  - 4.8.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA  
Abelha rainha (*Apis mellifera*)
  - 4.8.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL
  - 4.8.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO
- 4.9 LIDERANÇA - PRINCÍPIO 9 - DIFERENCIAÇÃO DE COMPETÊNCIA
  - 4.9.1 RESUMO
  - 4.9.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA  
Golfinhos (Delphinidae)
  - 4.9.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL
  - 4.9.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO
- 4.10 LIDERANÇA - PRINCÍPIO 10 - AUTOGESTÃO E METAS PESSOAIS
  - 4.10.1 RESUMO
  - 4.10.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA  
Papagaios (Família Psittacidae)
  - 4.10.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL
  - 4.10.4 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA
- 4.11 PROPÓSITO - PRINCÍPIO 11 - HARMONIA E CUIDADO NAS RELAÇÕES
  - 4.11.1 RESUMO
  - 4.11.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA  
Árvores em uma Floresta (Sistema de Micorrizas)
  - 4.11.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL
  - 4.11.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO
- 4.12 PROPÓSITO - PRINCÍPIO 12 - SINTONIA E SENSO DE PERTENCIMENTO
  - 4.12.1 RESUMO
  - 4.12.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA  
Pinguins Imperadores (*Aptenodytes forsteri*)
  - 4.12.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL
  - 4.12.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO
- 4.13 PROPÓSITO - PRINCÍPIO 13 - REFLEXÃO E DESENVOLVIMENTO COLETIVO
  - 4.13.1 RESUMO

#### 4.13.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA

Albatrozes (Diomedidae)

#### 4.13.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

#### 4.13.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

## 1 RESUMO

Este guia apresenta as diretrizes para a “Método ABELHA” de gestão de projetos socioambientais, inspirada na biomimética da colaboração na natureza e focada em uma abordagem colaborativa. O Método ABELHA propõe um modelo prático e acessível também para equipe e culturas organizacionais mais tradicionais que desejam promover mudanças sem grandes rupturas. Ela é composta por 13 princípios que são divididos em três pilares principais: Liderança, Estrutura e Propósito. Cada princípio do Método

ABELHA é inspirado em exemplos da natureza, trazendo a biomimética como parte integrante do método de gestão.

## 2 INTRODUÇÃO

### 2.1 SOBRE O NOME “ABELHA”

A denominação "ABELHA" para a metodologia apresentada neste trabalho foi escolhida considerando múltiplos aspectos que se alinham tanto com a natureza da metodologia quanto com os objetivos práticos de sua aplicação. As abelhas, reconhecidas por seu papel fundamental nos ecossistemas através da polinização, representam também um sistema de colaboração altamente eficiente, refletindo um modelo de organização e sinergia que a metodologia aspira incorporar.

O nome "ABELHA", além de fazer uma alusão direta ao comportamento colaborativo das abelhas, também favorece a comunicação pela sua concisão e facilidade de pronúncia, facilitando sua adoção e memorização em contextos corporativos e acadêmicos.

Adicionalmente, "ABELHA" funciona como um acrônimo, onde cada letra representa um conceito central na metodologia, formando as palavras "Ação", "Biomimética", "Eficiência", "Liderança", "Harmonia" e "Adaptabilidade". Estes termos foram escolhidos para representar os componentes chave da metodologia, refletindo uma abordagem que é proativa (Ação), inspirada em modelos naturais (Biomimética), orientada para a otimização de recursos (Eficiência), baseada em uma gestão eficaz (Liderança), comprometida com a coesão do grupo (Harmonia) e capaz de se ajustar a variáveis e contingências (Adaptabilidade).

A escolha deste nome, portanto, foi embasada em uma representação concisa e significativa dos princípios e intenções que fundamentam a metodologia, alinhando a nomenclatura com os valores intrínsecos e os objetivos estratégicos da abordagem proposta.





## 2.2 SOBRE LOGOTIPO



O logotipo do Método "ABELHA" foi concebido para refletir os princípios da metodologia proposta, incorporando simbolismo, biomimética e funcionalidade. A figura da abelha, elemento central do logotipo, não apenas representa o nome, mas um conceito importante de colaboração, eficiência e organização, atributos esses que são pilares da metodologia e encontrados intrinsecamente no comportamento das abelhas. As abelhas são amplamente reconhecidas como um dos principais exemplos de trabalho em equipe efetivo.

Os três círculos representam cada um dos pilares do "Método ABELHA" - Estrutura, Liderança e Propósito - e visualmente está associada ao ícone da abelha,

transmitindo um conceito análogo ao “pólen”, onde cada círculo seriam como diferentes elementos que a abelha está polinizando. Os três círculos compõem e complementam o logo facilitando a compreensão intuitiva do conceito da metodologia proposta.

As cores selecionadas para o logotipo - laranja, azul e verde - foram escolhidas para refletir as essências de cada pilar do Método ABELHA. O laranja, associado à Liderança, sugere dinamismo, iniciativa e inovação, características imprescindíveis em líderes eficazes. O azul, atribuído à Estrutura, transmite estabilidade e confiança, fundamentais para a base operacional de qualquer projeto. O verde, representando o Propósito, simboliza crescimento e sustentabilidade, refletindo os objetivos de longo prazo dos projetos socioambientais.

Portanto, o logotipo é uma representação visual da interconexão dos pilares da metodologia e da inspiração biomimética das abelhas. O design do logotipo procura equilibrar sobriedade e inovação, refletindo a seriedade com a qual a metodologia deve ser aplicada, ao mesmo tempo que destaca uma abordagem inovadora, dinâmica e contemporânea. Ele funciona como uma afirmação visual e conceitual dos princípios que embasam o Método ABELHA.

## 2.3 ESTRUTURA GERAL DO MÉTODO ABELHA

A metodologia é composta por 13 princípios divididos em três áreas principais. Abaixo está a composição de cada um dos três pilares do método.

### ESTRUTURA:

1. Cultura Colaborativa
2. Tomada de Decisão Ágil
3. Linhas Vermelhas
4. Modelo Baseado em Consentimento
5. Papéis Claros e Reuniões Ágeis
6. Avaliação e *Feedback* Contínuos

### LIDERANÇA:

7. Liderança Compartilhada
8. Líder Principal
9. Diferenciação de Competência
10. Autogestão e Metas Pessoais

### PROPÓSITO:

11. Harmonia e Cuidado nas Relações
12. Sintonia e Senso de Pertencimento
13. Reflexão e Desenvolvimento Coletivo

## 3 PILARES DO MÉTODO ABELHA

### 3.1 ESTRUTURA

#### 3.1.1 RESUMO

O pilar de Estrutura no Método ABELHA estabelece o quadro operacional e os processos do projeto. Ela busca assegurar que as práticas de trabalho estejam alinhadas com a visão geral e as diretrizes do projeto. Esta seção enfoca a integração equilibrada de práticas colaborativas, mantendo eficiência e adaptabilidade. A Estrutura inclui tomada de decisão ágil, definição clara de papéis, realização de reuniões eficientes e processos contínuos de avaliação e *feedback*. Ela fornece a fundação operacional necessária para a implementação de atividades e desenvolvimento organizacional sustentável.

#### 3.1.2 DETALHAMENTO

O pilar de “Estrutura” do “Método ABELHA” fundamenta o alicerce operacional e procedimental do projeto, assegurando que as práticas e fluxos de trabalho estejam alinhados com a visão e diretrizes estabelecidas. Essencial para o suporte e a condução das atividades, o pilar Estrutura é projetado para integrar a colaboração de forma equilibrada e sustentável, criando um ambiente onde a eficiência não compromete a flexibilidade e adaptabilidade necessárias em projetos dinâmicos.

Neste contexto, a Estrutura busca promover a agilidade na tomada de decisão, empregando um modelo que valoriza o consentimento e a contribuição coletiva, sem se afastar das linhas éticas e operacionais que garantem a integridade do projeto. A definição de papéis claros e a realização de reuniões ágeis atuam como facilitadores para manter a equipe alinhada e focada nas metas do projeto, enquanto processos de avaliação e *feedback* contínuos propiciam um ambiente fértil para evolução e aprimoramento constantes.

A metodologia estabelece uma estrutura operacional que busca não apenas facilitar a implementação das atividades, mas também busca promover uma cultura

organizacional de alta performance, sempre em alinhamento com os valores intrínsecos do projeto e da organização.

O pilar Estrutura oferece os fundamentos que suportam a visão do projeto, possibilitando que cada ação seja executada com eficiência e direcionada para a consecução dos objetivos estabelecidos. Ela busca oferecer um caminho para a transformação das ideias em resultados tangíveis, mantendo a coesão e integridade do projeto ao longo de seu ciclo de vida.

Dentro deste pilar, a implementação de Linhas Vermelhas serve como um mecanismo de controle e qualidade, definindo parâmetros intransigentes que asseguram o alinhamento com as normativas legais, éticas e ambientais. Essas diretrizes operacionais atuam como balizadores que evitam desvios e asseguram que as práticas de gestão não só cumpram com os regulamentos aplicáveis, mas também com os padrões éticos e sustentáveis determinados pela organização, pelas regras do projeto, pelo Líder Principal e demais partes interessadas.

Este pilar também estabelece a definição de papéis claros e reuniões ágeis como elementos essenciais na otimização do tempo e recursos, permitindo que a equipe navegue com eficácia entre as demandas operacionais e estratégicas. No “Método ABELHA”, as definições de responsabilidades e a comunicação efetiva são a base para um fluxo de trabalho sem interrupções e com alto grau de responsabilidade individual e coletiva.

Os processos de Avaliação e Feedback Contínuos são incorporados para garantir que a Estrutura permaneça responsiva e adaptável às mudanças do ambiente interno e externo. Através de uma abordagem interativa de aprendizado e melhoria, a metodologia busca promover um ciclo virtuoso de desenvolvimento, onde cada projeto concluído contribui para o aprendizado e melhoria dos processos e conhecimento organizacional, permitindo novos inícios em contínuo aperfeiçoamento.

Portanto, a Estrutura no “Método ABELHA” é projetada com objetivo de fornecer uma base robusta e flexível que não apenas suporta as atividades do projeto, mas também prepara a organização para os desafios e oportunidades futuras.

## **3.2 LIDERANÇA**

### **3.2.1 RESUMO**

O pilar de Liderança no “Método ABELHA” caracteriza-se pela distribuição da liderança, permitindo autonomia e especialização, enquanto um líder principal proporciona orientação consistente. Esta área busca promover a diferenciação de competência e a autogestão, incentivando contribuições baseadas em habilidades específicas de cada membro da equipe. A liderança é projetada para ser adaptável e responsiva, mantendo a equipe alinhada e comprometida com os objetivos do projeto.

### **3.2.2 DETALHAMENTO**

No “Método ABELHA” o pilar de Liderança atua como a força motriz que impulsiona a equipe e o projeto em direção aos seus objetivos estratégicos. Ele estabelece os parâmetros para uma direção e colaboração eficazes, essenciais para a mobilização dos recursos e para o alinhamento da equipe. O pilar Liderança se estrutura de modo a promover a autonomia e o comprometimento individual e coletivo, equilibrando a orientação centralizada com a liberdade de inovação.

Neste pilar, a Liderança Compartilhada fomenta uma distribuição equitativa do poder decisório, permitindo que diferentes membros da equipe assumam papéis de liderança em suas respectivas áreas de especialidade. A Liderança Compartilhada no modelo ABELHA é composta pela formação de grupos de trabalho liderados por dois membros nos moldes do tradicional sistema de liderança principal e vice-liderança, coordenadores e membros, onde todos exercem papéis fundamentais e complementares. Este modelo de liderança visa promover relações de mútua responsabilização, ampliando o senso de pertencimento e o comprometimento com as atividades do projeto.

Nesse método a figura do Líder Principal do projeto atua como um ponto de convergência para a visão estratégica, buscando oferecer um direcionamento claro e coeso, ao mesmo tempo que reforça a cultura de responsabilidade compartilhada. No “Método ABELHA”, a figura do líder principal é inspirada na organização social das

abelhas, particularmente na figura da rainha. Assim como a rainha em uma colmeia, que serve como centro organizacional e direcional para a comunidade, o líder principal na metodologia desempenha um papel semelhante, direcionando e mantendo a coesão do projeto.

Esta analogia biomimética do “Método ABELHA” busca refletir sobre a importância de um líder que, embora central na tomada de decisões, opera dentro de um sistema onde a colaboração e a contribuição coletiva são vitais. A rainha, apesar de sua posição de destaque, depende intrinsecamente do trabalho conjunto e da harmonia da colmeia, assim como o líder principal no “Método ABELHA” é essencial para a visão estratégica e a integração das ações do projeto, mas depende da sinergia e da eficácia da equipe. Este modelo de liderança, inspirado nas abelhas, busca promover uma abordagem equilibrada, sustentável e eficiente, ressoando com os princípios e boas práticas de liderança e gestão.

A Diferenciação de Competência dentro da liderança objetiva assegurar que a expertise seja aproveitada e que as decisões cruciais sejam tomadas por indivíduos com a devida autoridade técnica e experiencial. Todos os membros possuem relevância e voz na tomada de decisões, mas as avaliações dos membros coletivamente reconhecidos como os mais experientes e técnicos são privilegiados, buscando desenvolver a prática do consentimento a partir da decisão orientada pelo pelos membros de amplo conhecimento acerca do tema em questão.

Isso não apenas melhora a qualidade das decisões, mas também fortalece a confiança dentro das equipes, permitindo que os líderes emerjam com base na competência e contribuam de forma significativa para o projeto.

A metodologia incentiva a Autogestão e a definição de Metas Pessoais, buscando promover um ambiente propício para o progresso individual e coletivo. O estabelecimento de metas pessoais alinhadas com os objetivos do projeto busca permitir que cada membro da equipe trace um percurso de desenvolvimento pessoal com objetivo de ampliar o senso de pertencimento individual e comprometimento, sendo benéfico para o projeto como um todo.



A Liderança, no “Método ABELHA”, objetiva promover maior capacidade de adaptação e respostas aos fatos emergentes, mantendo a equipe engajada nos propósitos e focada nos resultados. A metodologia busca promover um ambiente que valoriza a criatividade e a inovação, enquanto mantém a estrutura e o direcionamento necessários para o êxito do projeto.

Portanto, a Liderança realiza papel de facilitador e catalizador para a execução do pilar Estrutura e a realização do pilar Propósito, integrando os princípios de governança ao cotidiano das práticas de trabalho e das relações humanas. A liderança assume papel central por objetivar a concretização da visão e o direcionamento por propósitos do projeto.

### **3.3 PROPÓSITO**

#### **3.3.1 RESUMO**

No “Método ABELHA”, o Propósito define a visão e missão do projeto, buscando direcionar todas as ações para objetivos estratégicos e valores fundamentais. Esta área enfatiza a manutenção da harmonia nas relações humanas e o cultivo do senso de pertencimento, essencial para o engajamento e motivação da equipe. A metodologia busca promover o desenvolvimento coletivo, facilitando o crescimento conjunto e a adaptação a novos desafios e oportunidades.

#### **3.3.2 DETALHAMENTO**

O pilar Propósito do “Método ABELHA” objetiva favorecer o engajamento individual e o senso de pertencimento em todos os membros, orientando as ações a partir de propósitos compartilhados. Este pilar da metodologia busca também assegurar que as atividades do projeto estejam alinhadas com os objetivos e valores centrais da organização e pessoas envolvidas. No “Método ABELHA”, o Propósito busca promover uma gestão baseada no cuidado e na harmonia das relações humanas, objetivando sustentar a integridade e o bem-estar da equipe enquanto impulsiona a produtividade individual e a inovação coletiva.

O princípio de “Sintonia e o Senso de Pertencimento” estão presentes no “Método ABELHA” de modo a promover um ambiente onde todos os membros da equipe se sintam valorizados e integrados aos objetivos maiores do projeto, potencializando o engajamento individual e sua motivação intrínseca. A metodologia encoraja a participação ativa no estabelecimento de metas coletivas, buscando criar uma cultura onde o sucesso individual contribui para o sucesso coletivo.

O pilar de Propósito abrange práticas de Reflexão e Desenvolvimento Coletivo, que incentivam a análise crítica e o crescimento mútuo. As sessões de reflexão são estruturadas para extrair aprendizados de experiências passadas e traduzi-los em ações melhoradas, fortalecendo o ciclo de aprendizado contínuo. Essas práticas buscam não apenas aumentar a capacidade da equipe de responder a desafios e adaptar-se a mudanças, mas também promover o desenvolvimento pessoal profissional em sintonia com os valores e a missão da organização e do projeto.

No “Método ABELHA”, o pilar Propósito objetiva também inspirar cada participante a compreender e internalizar o impacto e a relevância de seu trabalho em relação ao funcionamento global. Buscando alinhamento entre as aspirações individuais e os objetivos coletivos, o pilar Propósito objetiva promover um sentido de missão compartilhada que permeia todos os níveis da gestão de projetos.



#### 4.1.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

- GILBERT, L. E. Ecological Consequences of a Coevolved Mutualism between Butterflies and Plants. Em: GILBERT, L.E.; RAVEN, P. H. Co-evolution of Animals and Plants, Austin: University of Texas Press, pp. 210-240, 1975.

### 4.2 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 2 - TOMADA DE DECISÃO ÁGIL

#### 4.2.1 RESUMO

Este princípio é essencial para proporcionar agilidade e eficiência nas decisões dentro do projeto, respeitando a autonomia e promovendo a proatividade entre os envolvidos.

#### 4.2.2

#### INSPIRAÇÃO

#### BIOMIMÉTICA

Polvo (*Octopus vulgaris*)

#### 4.2.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

No Método "ABELHA", a tomada de decisão ágil é um componente crítico para a gestão eficiente de projetos socioambientais, facilitando uma resposta pronta e eficaz diante de variáveis e contingências. A capacidade de tomar decisões de forma autônoma e eficiente é fundamental para manter a agilidade e a resiliência do projeto.

A inspiração biomimética para este princípio pode ser encontrada nos polvos, conhecidos por sua notável agilidade mental e física. Polvos são mestres na adaptação rápida a novos ambientes, capazes de tomar decisões instantâneas em situações complexas para garantir sua sobrevivência. Essa capacidade de processar informações e agir de forma eficiente é modelada no princípio de Tomada de Decisão Ágil.

Incorporando essa inspiração no "Método ABELHA", busca-se uma abordagem de gestão que permita rapidez e precisão nas decisões, garantindo que a equipe permaneça adaptativa e alinhada aos objetivos do projeto. A tomada de decisão ágil, inspirada na capacidade adaptativa dos polvos, propõe um modelo de gestão que combina responsividade com foco direcionado, permitindo que as equipes de projeto ajustem suas estratégias de forma eficiente frente a mudanças e desafios, mantendo a integridade e a direção do projeto.

#### 4.2.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

MATHER, J. A.; ANDERSON, R. C. Ethics and invertebrates: a cephalopod perspective. **Consciousness and Cognition**, v.16, n.1, pp.27-40, 2007.

### 4.3 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 3 - LINHAS VERMELHAS

#### 4.3.1 RESUMO

Este princípio impõe fronteiras intransponíveis, fundamentais para a salvaguarda da integridade e do propósito do projeto, garantindo que todas as operações estejam alinhadas com os valores e os objetivos predefinidos.

#### 4.3.2

#### INSPIRAÇÃO

#### BIOMIMÉTICA

Formigas Cortadeiras (*Atta spp.*)

#### 4.3.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

No Método ABELHA, o princípio das "Linhas Vermelhas" é vital para a manutenção da integridade e do direcionamento estratégico do projeto. As "Linhas Vermelhas" são comparáveis às fronteiras definidas por formigas cortadeiras em seus complexos ecossistemas. Assim como essas formigas estabelecem zonas claras para a coleta de folhas e a proteção da colônia, delimitando territórios e rotas de forrageamento, "Método ABELHA delinea limites precisos que regem as práticas e decisões do projeto.

As formigas cortadeiras demonstram uma habilidade notável para gerenciar recursos e proteger a colônia de ameaças externas, mantendo um equilíbrio rigoroso entre as necessidades da comunidade e as limitações ambientais. Da mesma forma, as "Linhas Vermelhas" no Método ABELHA funcionam como mecanismos de governança que asseguram a aderência estrita aos critérios éticos, operacionais e ambientais,

protegendo a integridade do projeto e seus objetivos.

A implementação destes limites claros e não negociáveis é projetada para evitar desvios e garantir que as atividades do projeto não apenas cumpram com os regulamentos aplicáveis, mas também estejam em harmonia com os valores e a visão estratégica do projeto. As "Linhas Vermelhas" são, portanto, instrumentos essenciais para a definição de responsabilidades, a tomada de decisões informadas e o alinhamento de estratégias com os objetivos de longo prazo, garantindo um gerenciamento de projeto que seja tanto responsável quanto sustentável

#### 4.2.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

HÖLLDOBLER, B.; WILSON, E. O. **The Ants**. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990, 732 pp..

### 4.4 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 4 - MODELO BASEADO EM CONSENTIMENTO

#### 4.4.1 RESUMO

Este princípio valoriza a tomada de decisão eficiente, permitindo a progressão de projetos com base no consentimento, em vez de um consenso total. A abordagem enfatiza a consideração das perspectivas de membros mais técnicos e experientes, proporcionando decisões mais informadas e evitando a demora na busca de um acordo unânime.

## 4.4.2

## INSPIRAÇÃO

## BIOMIMÉTICA

Abelhas (*Apis mellifera*) em migração de colméia

## 4.4.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

A inspiração biomimética para este princípio vem das abelhas, particularmente em seu processo de tomada de decisão durante a busca por um novo local para a colmeia. Quando uma colmeia se torna superpovoada, as abelhas exploradoras partem para encontrar locais adequados. Cada exploradora avalia os potenciais locais e, ao retornar, comunica suas descobertas através da "dança das abelhas". As abelhas tomam uma decisão coletiva com base nas informações mais convincentes apresentadas pelas exploradoras. A escolha do novo local é determinada pela qualidade das informações e pela convicção das abelhas exploradoras, sem a necessidade de aprovação unânime.

No Método "ABELHA", o Modelo Baseado em Consentimento adota uma abordagem semelhante, permitindo que decisões sejam tomadas com base na experiência e conhecimento técnico de membros específicos da equipe. Ao invés de buscar um consenso que pode atrasar a ação, o método promove decisões embasadas e eficientes, reconhecendo a expertise de membros individuais e respeitando suas avaliações e recomendações. Este princípio agiliza o processo decisório, garantindo que o projeto avance de forma eficaz, alinhado com os insights mais informados e estrategicamente sólidos, sem comprometer a coesão e a integridade do grupo.

## 4.4.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

SEELEY, T. D. . **Honeybee Democracy**. Princeton University Press, 2010.

## 4.5 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 5 - PAPÉIS CLAROS E REUNIÕES ÁGEIS

### 4.5.1 RESUMO

Este princípio visa estabelecer clareza nos papéis individuais e coletivos e a eficiência das reuniões, otimizando a coordenação de tarefas e o uso do tempo.

### 4.5.2 INSPIRAÇÃO BIOMIMÉTICA

Lobos (*Canis lupus*)

### 4.5.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

O princípio de "Papéis Claros e Reuniões Ágeis" é essencial para garantir a distribuição eficaz de responsabilidades e a comunicação direta e objetiva entre os membros da equipe. Assim como os lobos em sua organização como líder, caçador, ou cuidador dos filhotes, a clareza nas funções e a coordenação eficiente são cruciais para o sucesso do grupo. Os lobos comunicam-se de maneira eficiente, utilizando sinais visuais e sonoros para coordenar suas ações e tomar decisões rápidas como uma unidade coesa, especialmente durante a caça ou na defesa do território.

No Método "ABELHA", a inspiração dos lobos se traduz na implementação de papéis bem definidos e na condução de reuniões ágeis. Ao estabelecer responsabilidades claras, o princípio previne a duplicação de esforços e assegura que cada tarefa seja realizada pelo membro mais qualificado para tal. Isso não apenas melhora a eficiência individual, mas também fortalece a sinergia do grupo, garantindo que todos os componentes do projeto sejam abordados de forma competente e integral.

As reuniões ágeis são desenhadas para serem concisas e focadas, evitando a perda de tempo em discussões desnecessárias e garantindo que a comunicação seja direta e produtiva. Inspirado na comunicação precisa e nas tomadas de decisão rápidas dos lobos, o Método "ABELHA" valoriza o tempo como um recurso essencial, promovendo encontros que são estruturados para maximizar a colaboração e o progresso do projeto.

Portanto, o princípio de "Papéis Claros e Reuniões Ágeis" na Metodologia



"ABELHA" reflete a importância de uma estrutura organizacional bem articulada e de uma comunicação eficiente, elementos fundamentais para o sucesso de qualquer iniciativa colaborativa. Ao adotar esta abordagem biomimética, a metodologia busca promover uma operação harmoniosa e eficaz, essencial para alcançar os objetivos dos projetos socioambientais com excelência.

#### 4.5.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

MECH, L. D.; BOITANI, L. **Wolves**: Behavior, Ecology, and Conservation. Chicago & London: University of Chicago Press, 2003, 448 pp.

### 4.6 ESTRUTURA - PRINCÍPIO 6 - AVALIAÇÃO E FEEDBACK CONTÍNUOS

#### 4.6.1 RESUMO

Este princípio institui um ciclo contínuo de avaliação e feedback, possibilitando aprimoramentos constantes e a adaptação efetiva do projeto às variáveis emergentes.

4.6.2	INSPIRAÇÃO	BIOMIMÉTICA
Corais (Ordem Scleractinia)		

#### 4.6.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

O princípio de "Avaliação e Feedback Contínuos" é crucial para a evolução e o refinamento progressivo do projeto, assegurando que ele permaneça sintonizado com seus objetivos originais e adapte-se eficientemente a novos desafios e oportunidades. Inspirado pela resiliência e adaptabilidade dos corais, que ajustam constantemente suas estruturas em resposta às mudanças ambientais como temperatura, luz e correntes marinhas, este princípio aplica uma lógica similar ao contexto dos projetos.

Os corais, através de um processo contínuo de crescimento e regeneração, respondem às variações em seu ecossistema, mantendo a saúde e a vitalidade da colônia. Analogamente, no Método "ABELHA", o princípio de "Avaliação e Feedback

Contínuos" enfatiza a importância de um processo iterativo de revisão e aprimoramento. As avaliações regulares e os feedbacks construtivos são mecanismos que permitem à equipe identificar áreas de sucesso e aquelas que necessitam de ajustes, promovendo uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo.

Implementando este princípio, o Método "ABELHA" busca criar um ambiente dinâmico, onde a flexibilidade e a capacidade de resposta são priorizadas. Ao adotar uma abordagem que estimula a reflexão constante e a adaptação, a metodologia assegura que o projeto não só atenda às necessidades atuais, mas também esteja preparado para evoluir e prosperar diante das demandas futuras, garantindo sua relevância e eficácia a longo prazo.

#### 4.6.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

HUGHES, T. P.; GRAHAM, N. A. J.; JACKSON, J. B. C.; MUMBY, P. J.; STENECK, R. S. . Rising to the challenge of sustaining coral reef resilience. **Trends in Ecology & Evolution**, v.25, n.11, pp.633-642, 2010.

### 4.7 LIDERANÇA - PRINCÍPIO 7 - LIDERANÇA COMPARTILHADA

#### 4.7.1 RESUMO

Este princípio promove a distribuição de responsabilidades de liderança, incentivando a tomada de decisão colaborativa e a sinergia entre os membros da equipe.

4.7.2	INSPIRAÇÃO	BIOMIMÉTICA
Manadas de Elefantes Africanos ( <i>Loxodonta africana</i> )		

#### 4.7.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

A Liderança Compartilhada é essencial para fomentar a coesão e o dinamismo dentro de equipes de projeto. Inspirado na estrutura social e no comportamento das manadas de elefantes africanos, este princípio enfatiza a importância de um modelo de liderança que valorize a contribuição coletiva e a sabedoria compartilhada. As manadas são lideradas por uma matriarca experiente, mas as decisões importantes são frequentemente influenciadas e apoiadas por outros membros da manada, aproveitando as experiências e conhecimentos coletivos.

Esta abordagem à liderança, refletida no comportamento dos elefantes, promove um ambiente onde a responsabilidade e a tomada de decisões são partilhadas, aliviando a carga sobre um único indivíduo e enriquecendo o processo decisório com múltiplas perspectivas. A Liderança Compartilhada permite uma resposta adaptativa a desafios complexos, similarmente ao modo como os elefantes africanos gerenciam a dinâmica da manada e enfrentam os desafios de seu ambiente.

No Método "ABELHA", o princípio de Liderança Compartilhada visa implementar uma estrutura de gestão que reproduza essa inteligência coletiva e adaptabilidade. Ao promover a colaboração entre os líderes e a distribuição equitativa de responsabilidades, o método fortalece a capacidade da equipe de inovar e responder de forma eficaz a situações variadas, aumentando as chances de sucesso do projeto. A Liderança Compartilhada, portanto, não é apenas uma estratégia para otimizar a tomada de decisão, mas também um meio de fomentar um ambiente de trabalho inclusivo e resiliente.

#### 4.7.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

McCOMB, K.; SHANNON, G.; DURANT, S. M.; SAYIALELI, K.; SLOTOW, R.; POOLE, J.; MOSS, C. Leadership in elephants: the adaptive value of age". *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, v.278, n.1722, pp.3270-3276, 2011.



#### 4.8.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

SEELEY, T. D. **Honeybee Democracy**. Princeton, N.J: Princeton University Press, 2010, 273 p.

### 4.9 LIDERANÇA - PRINCÍPIO 9 - DIFERENCIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

#### 4.9.1 RESUMO

Este princípio visa garantir que as decisões e tarefas sejam atribuídas a membros da equipe com as competências mais pertinentes, elevando a qualidade e eficácia do projeto.

4.9.2	INSPIRAÇÃO	BIOMIMÉTICA
Golfinhos (Delphinidae)		

#### 4.9.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

A eficácia na execução de tarefas e na tomada de decisões depende, em grande medida, da habilidade em identificar e aproveitar as competências específicas dos membros da equipe. O princípio de Diferenciação de Competência, inspirado no comportamento colaborativo e inteligente dos golfinhos, enfatiza a importância de reconhecer e utilizar as habilidades individuais dentro do contexto coletivo.

Golfinhos operam em grupos altamente coesos, conhecidos por sua comunicação sofisticada e comportamento colaborativo, especialmente durante a caça, onde diferentes membros do grupo assumem funções específicas baseadas em suas habilidades. Alguns golfinhos podem conduzir o grupo, outros cercar a presa, enquanto outros ainda desempenham tarefas de distração ou contenção. Essa divisão de tarefas baseada na competência individual assegura a eficiência do grupo e a efetividade na obtenção de recursos.

No Método "ABELHA", a Diferenciação de Competência é empregada para

assegurar que cada aspecto do projeto seja gerido por membros com conhecimentos e habilidades relevantes. Assim como os golfinhos utilizam a especialização de cada membro para aumentar a eficácia do grupo, o Método "ABELHA" promove uma gestão de projeto onde a especialização e a expertise são reconhecidas e aproveitadas, garantindo que cada tarefa seja executada por indivíduos altamente capacitados. Este reconhecimento das habilidades individuais não apenas otimiza a performance do projeto, mas também contribui para a satisfação e o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, cultivando um ambiente de trabalho enriquecedor e produtivo.

#### 4.9.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

CONNORr, R. C.; MANN, J. Social Cognition in the Wild: Machiavellian Dolphins? Em: S. HURLEY, S.; NUDDS, M. (Eds.), **Rational animals?** Washington, DC: Oxford University Press, 2006, pp. 329–367.

### 4.10 LIDERANÇA - PRINCÍPIO 10 - AUTOGESTÃO E METAS PESSOAIS

#### 4.10.1 RESUMO

Fomenta a iniciativa e o comprometimento individual, encorajando cada membro da equipe a definir e buscar objetivos que estejam em sintonia com suas competências e com os objetivos gerais do projeto.

#### 4.10.2

#### INSPIRAÇÃO

#### BIOMIMÉTICA

Papagaios (Família Psittacidae)

#### 4.10.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

A Autogestão e Metas Pessoais são essenciais para nutrir a motivação e o engajamento de cada indivíduo no projeto, garantindo que todos contribuam com suas habilidades únicas e perspectivas. Inspirado no comportamento dos papagaios, conhecidos por sua inteligência e capacidade de adaptação, este princípio ressalta a

importância da autonomia e do direcionamento pessoal dentro do coletivo.

Papagaios são aves altamente sociais e colaborativas, mas também possuem uma forte capacidade de aprendizado individual e de adaptação a diferentes contextos. Eles são capazes de resolver problemas complexos e tomar decisões de forma independente, o que contribui para a sobrevivência e sucesso do grupo. Esta habilidade de equilibrar a autonomia individual com a cooperação grupal é o que o “Método ABELHA” visa replicar.

Ao adotar este princípio, a metodologia incentiva os membros da equipe a assumirem responsabilidade pelas suas tarefas, definindo e perseguindo metas que não apenas correspondam aos seus interesses e habilidades, mas que também estejam alinhadas com os objetivos maiores do projeto. A Autogestão e Metas Pessoais promovem um ambiente de trabalho onde a contribuição individual é valorizada e reconhecida, estimulando um senso de propriedade e dedicação ao projeto, e simultaneamente, fortalecendo a coesão e o desempenho coletivo.

#### 4.10.4 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

PEPPERBERG, I. M. (**The Alex Studies: Cognitive and Communicative Abilities of Grey Parrots**. Cambridge: Harvard University Press, 1999, 434 p..

### 4.11 PROPÓSITO - PRINCÍPIO 11 - HARMONIA E CUIDADO NAS RELAÇÕES

#### 4.11.1 RESUMO

Focaliza no fortalecimento e na saúde das relações interpessoais, cultivando um ambiente de apoio mútuo e prevenindo conflitos, para promover uma atmosfera de trabalho colaborativa e positiva.

#### 4.11.2

#### INSPIRAÇÃO

#### BIOMIMÉTICA

Árvores em uma Floresta (Sistema de Micorrizas)

#### 4.11.3 EXPLICAÇÃO CONCEITUAL

O princípio de "Harmonia e Cuidado nas Relações" ressalta a importância vital de nutrir e manter relações interpessoais saudáveis e solidárias no ambiente de trabalho. Este princípio enfatiza a necessidade de empatia, consideração e suporte mútuo entre os membros da equipe, fundamentais para criar um clima de confiança e respeito coletivo.

Inspirado na interação simbiótica entre árvores e fungos no ecossistema florestal, conhecido como sistema de micorrizas, este princípio reflete a interdependência e o suporte mútuo presentes na natureza. Nas florestas, as árvores formam redes de micorrizas onde compartilham nutrientes, água e informações sobre ameaças ou recursos. Esta colaboração subterrânea não só fortalece cada árvore individualmente, mas também beneficia a floresta como um todo, promovendo a resiliência e o crescimento coletivo.

Analogamente, no Método "ABELHA", "Harmonia e Cuidado nas Relações" encoraja a construção de redes de suporte e colaboração entre os membros da equipe, assegurando que cada indivíduo seja valorizado e que o grupo se beneficie da força coletiva. Este princípio promove práticas que fomentam o entendimento mútuo, a empatia e a comunicação eficaz, fundamentais para a coesão do grupo e para a superação conjunta de desafios.

Ao valorizar e cultivar o bem-estar relacional e emocional dentro do time, o "Método ABELHA" reconhece que o êxito e a sustentabilidade de qualquer projeto estão intrinsecamente ligados à qualidade das interações humanas, refletindo um compromisso com a excelência que vai além dos resultados tangíveis, abraçando a dimensão humana fundamental para a realização de projetos colaborativos.

#### 4.11.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

SMITH, S. E.; READ, D. J. **Mycorrhizal Symbiosis**. London: Academic Press, 2008, 787 p.







grupos muitas vezes se juntam para aproveitar correntes de vento favoráveis, demonstrando a importância do aprendizado coletivo e da adaptação baseada na experiência compartilhada.

No "Método ABELHA", o "Reflexão e Desenvolvimento Coletivo" é cultivado para criar um ambiente onde a equipe se dedica a ciclos de reflexão e aprendizado. A metodologia promove sessões regulares de análise e intercâmbio de ideias, permitindo que os membros da equipe compartilhem conhecimento, aprendam uns com os outros e inovem continuamente. Este princípio assegura que a equipe não apenas responda às mudanças, mas também as antecipe e se adapte de maneira proativa, assim como os albatrozes ajustam suas estratégias de voo e caça.

"Reflexão e Desenvolvimento Coletivo" fortalece a coesão e a inteligência coletiva da equipe, transformando cada projeto em uma oportunidade para crescimento e aprimoramento mútuo. Adotando a postura de aprendizado e adaptação contínuos, o "Método ABELHA" estabelece uma base para uma gestão de projetos que é resiliente, dinâmica e alinhada com as tendências e desafios emergentes, garantindo sucesso e relevância sustentáveis.

#### 4.13.4 REFERÊNCIA DO EXEMPLO BIOMIMÉTICO

WEIMERSKIRCH, H. Are seabirds foraging for unpredictable resources? **Deep-sea research part II: Topical Studies in Oceanography**", v.54, n.3-4, pp.211-223, 2007.