



PROGRAMA DE FORMAÇÃO GEAVET PARA CSA

AGRICULTURA SUSTENTÁVEL E INTELIGENTE PARA O CLIMA, GESTÃO PÓS-COLHEITA E ENERGIAS RENOVÁVEIS:

MOÇAMBIQUE

UNIDADE 3.3 NETWORKING E COLABORAÇÃO

VERSÃO EM PORTUGUÊS

GEAVET Project n° 101129027



Open Educational Resources



Aviso: Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas por eles.

3.3.A. TRABALHO EM EQUIPA E COLABORAÇÃO MULTISTAKEHOLDER

PARTE I – MATERIAL DE APRENDIZAGEM

1. Introdução

O trabalho de equipa e a colaboração entre múltiplas partes interessadas são essenciais nos negócios agrícolas porque muitos dos desafios no setor são complexos, interligados e não podem ser resolvidos por um único ator (Challies *et al.*, 2017). Questões como a adaptação às alterações climáticas, o acesso aos mercados, a segurança alimentar, a produção sustentável, o uso do solo e o desenvolvimento da cadeia de valor exigem o esforço conjunto de agricultores, instituições governamentais, empresas privadas, ONGs, investigadores, instituições financeiras e organizações comunitárias.

Neste contexto, trabalho de equipa refere-se a pessoas que trabalham juntas para um objetivo comum, coordenando tarefas, partilhando responsabilidades e apoiando-se mutuamente (Berger, 2010). A colaboração entre múltiplas partes interessadas vai mais longe ao reunir atores de diferentes setores, origens e níveis de influência para planear, decidir e agir em conjunto (Baranova, 2022). A colaboração eficaz não é automática; Requer esforço deliberado, papéis claros, confiança e boa comunicação.

2. Trabalho de Equipa e Dinâmica de Grupo no Trabalho Agrícola

Nos negócios agrícolas, o trabalho de equipa acontece todos os dias, mesmo quando não é formalmente reconhecido. Os agricultores trabalham com familiares, vizinhos, cooperativas, agentes de extensão, comerciantes, transportadores e compradores. Estas interações formam equipas, sejam informais ou organizadas. Trabalho em equipa significa simplesmente pessoas a trabalhar em conjunto para um objetivo comum, enquanto a dinâmica de grupo descreve como essas pessoas interagem, comunicam e se comportam ao trabalhar em conjunto (Berger, 2010).

A dinâmica de grupo influencia fortemente se uma equipa tem sucesso ou fracasso (Baranova, 2022). Por exemplo, dois grupos de agricultores podem ter os mesmos recursos e conhecimentos técnicos, mas um deles tem melhor desempenho porque os membros comunicam abertamente, confiam uns nos outros e partilham as responsabilidades de forma justa. No grupo mais fraco, mal-entendidos, silêncio ou domínio por parte de um indivíduo podem reduzir a cooperação e a motivação. Isto mostra que o trabalho de equipa não se resume apenas a competências, mas também a atitudes e relações.

Na prática, um bom trabalho de equipa na agricultura pode ser alcançado criando espaço para comunicação regular, concordando em objetivos partilhados e garantindo que cada pessoa compreende o seu papel. Quando as pessoas se sentem ativamente ouvidas e respeitadas, estão mais dispostas a contribuir com ideias, resolver problemas e apoiar os outros (ver Unidade 3.1-A; Baranova, 2022). O mau trabalho de equipa surge frequentemente quando a informação não é partilhada, as decisões são tomadas por poucas pessoas ou os conflitos são ignorados. Com o tempo, isto enfraquece a confiança e reduz o desempenho (Berger, 2010).

O gráfico abaixo ilustra os principais elementos do trabalho eficaz em equipa. No centro está o objetivo da equipa, rodeado de comunicação, confiança, responsabilidade partilhada, liderança e cooperação. Se um elemento for fraco, toda a equipa é afetada.



Figura 10. Elementos do Trabalho de Equipa Eficaz (Simon, 2023)

3. Papéis de Colaboração e Compreensão Multi-Stakeholder

Muitos desafios agrícolas não podem ser resolvidos por um único grupo. Questões como o acesso ao mercado, adaptação climática, uso sustentável do solo e desenvolvimento da cadeia de valor exigem o envolvimento de diferentes intervenientes. A colaboração entre múltiplas partes interessadas reúne pessoas e organizações de diferentes setores para trabalhar em prol de um objetivo comum (Aalton & Kujala, 2016).

Na agricultura, os intervenientes incluem frequentemente agricultores, instituições governamentais, ONGs, empresas privadas, instituições financeiras, investigadores e organizações comunitárias. Cada parte interessada tem interesses, responsabilidades e níveis de influência diferentes. Por exemplo, os agricultores focam-se na produção e no rendimento, as empresas focam-se na oferta e nos mercados, as ONG focam-se no desenvolvimento de capacidades e os governos na política e regulação. A colaboração torna-se difícil quando estas diferenças não são discutidas abertamente (Aalton & Kujala, 2016).

Uma das razões mais comuns para a colaboração falhar são os papéis pouco claros. Quando as partes interessadas não têm a certeza de quem é responsável por quê, as tarefas são duplicadas ou negligenciadas, e a frustração aumenta (Aalton & Kujala, 2016; Challies *et al.*, 2017). Uma colaboração eficaz requer uma discussão precoce sobre expectativas, responsabilidades e contribuições. Isto não significa que todos tenham de fazer o mesmo; pelo contrário, cada parte interessada deve contribuir de acordo com os seus pontos fortes (Challies *et al.*, 2017).

4. Objetivos Partilhados, Tomada de Decisão Conjunta e Trabalho Conjunto na Prática

A colaboração bem-sucedida entre múltiplas partes interessadas depende de um acordo em torno de objetivos comuns. Embora as partes interessadas possam ter interesses diferentes, a colaboração funciona quando encontram um terreno comum. Por exemplo, os agricultores querem melhores preços, os compradores querem produtos de qualidade e os governos querem segurança alimentar. Um objetivo partilhado, como melhorar a qualidade do produto, pode beneficiar todas as partes.

Uma vez acordados os objetivos partilhados, as partes interessadas devem tomar decisões em conjunto. A tomada de decisão conjunta pode ser desafiante, especialmente quando existem diferenças de potência. Pequenos agricultores, mulheres ou jovens podem sentir-se menos confiantes para falar em reuniões dominadas por instituições ou empresas. Por esta razão, a comunicação inclusiva e a facilitação são importantes. Linguagem simples, explicações claras e discussões respeitadas ajudam a garantir que todas as vozes sejam ouvidas (Baranova, 2022).

A partilha de recursos é outra grande vantagem da colaboração. Quando as partes interessadas combinam conhecimento, competências, equipamentos e redes, podem alcançar mais do que trabalhar sozinhas. No entanto, a partilha de recursos requer confiança e transparência. Acordos claros e comunicação regular ajudam a evitar mal-entendidos e a construir uma cooperação a longo prazo.

O gráfico abaixo ilustra uma cadeia de valor, mostrando como diferentes intervenientes contribuem em diferentes fases, desde a produção ao processamento e comercialização. Explica como a colaboração liga estes atores e, assim, demonstra porque a coordenação é necessária para o sucesso.



Figura 11. Uma Cadeia de Valor Típica na Agricultura (Team, 2025)

5. Resolução de Problemas e Resolução de Conflitos em Equipas Multi-Partes Interessadas

O conflito é uma parte natural do trabalho em equipa, especialmente em contextos com múltiplas partes interessadas onde interesses, recursos e níveis de poder diferem. Na agricultura, podem surgir conflitos relacionados com terras, finanças, autoridade de decisão ou expectativas não cumpridas. O conflito em si não é o problema; a forma como é tratado determina se a colaboração melhora ou se desmorona (Wassihun *et al.*, 2019).

A resolução construtiva de conflitos foca-se em compreender a causa raiz de um problema em vez de atribuir culpas. Isto envolve escuta ativa, comunicação respeitosa e disposição para encontrar soluções que beneficiem o grupo. Quando os conflitos são abordados cedo e abertamente, podem fortalecer a confiança e

melhorar a colaboração. Quando ignorados, muitas vezes crescem e prejudicam as relações (Wassihun *et al.*, 2019).

Aprender a resolver problemas em conjunto ajuda as equipas a manterem-se focadas nos seus objetivos comuns. Isto exige prática, reflexão e abertura a diferentes perspetivas. Estas competências são essenciais para um trabalho de equipa eficaz nos negócios agrícolas.

A Figura 12 mostra um processo simples de resolução de conflitos, passando do desacordo para o diálogo, negociação e acordo. Como se vê no gráfico, a resolução de conflitos requer um processo passo a passo, envolvendo autorreflexão, objetivos claros e comunicação eficaz – como aprendido nas unidades anteriores.



Figura 12. Fluxo de Processos para Resolução de Conflitos (SlideTeam, 2024)

6. Estudo de Caso: Colaboração Multi-Partes Interessadas no Setor do Cacau no Gana

O Gana é um dos principais países produtores de cacau do mundo, e a agricultura do cacau proporciona meios de subsistência a milhões de pequenos agricultores. Apesar da sua importância, o setor enfrentou grandes desafios, incluindo baixa produtividade, rendimentos instáveis dos agricultores, degradação ambiental e problemas sociais como o trabalho infantil. Estes problemas são complexos e interligados, o que significa que nenhum ator único poderia resolvê-los sozinho (Barrientos *et al.*, 2016).

Para responder a estes desafios, foi estabelecida uma colaboração multirreceptora envolvendo produtores de cacau, instituições governamentais, empresas privadas de

compra de cacau, organizações não-governamentais (ONG) e instituições de investigação (Barrientos *et al.*, 2016). O objetivo era melhorar os meios de subsistência dos agricultores, promovendo ao mesmo tempo a produção sustentável de cacau.

Os agricultores desempenharam um papel central ao organizarem-se em cooperativas e adotarem práticas agrícolas melhoradas, como melhor poda, gestão do solo e uso responsável dos insumos (Aidoo *et al.*, 2020). As instituições governamentais apoiaram a colaboração fornecendo orientação política, controlo de qualidade e serviços de extensão. Empresas privadas contribuíram através de programas de formação, acesso a mercados e apoio aos padrões de sustentabilidade. As ONG trabalharam na formação dos agricultores, proteção ambiental e questões sociais, enquanto as instituições de investigação forneceram mudas melhoradas e conhecimentos agrícolas inteligentes para o clima.

A colaboração foi apoiada através de reuniões regulares a nível comunitário e distrital, onde as partes interessadas partilharam informações, discutiram desafios e tomaram decisões conjuntas. As cooperativas de agricultores atuavam como pontos de coordenação, ajudando os agricultores a comunicar com outros intervenientes e reforçando o seu poder negocial.

A colaboração não esteve isenta de desafios. Alguns agricultores inicialmente desconfiavam das empresas privadas, e surgiram desacordos sobre preços, expectativas e o tempo necessário para adotar novas práticas. As diferenças de poder entre as partes interessadas também criaram tensão. Estes desafios foram abordados através de diálogo aberto, facilitação por ONGs e líderes cooperativos, e discussão precoce dos conflitos para evitar escalada.

Como resultado da colaboração, muitos agricultores melhoraram a produtividade e a qualidade do cacau, enquanto as empresas beneficiaram de cadeias de abastecimento mais fiáveis e sustentáveis (Aidoo *et al.*, 2020). A confiança entre as partes interessadas aumentou gradualmente, facilitando a abordagem a novos desafios como as alterações climáticas.

Este caso demonstra que o trabalho de equipa eficaz e a colaboração entre múltiplas partes interessadas dependem de papéis claros, objetivos partilhados, comunicação regular e resolução construtiva de conflitos. Destaca a importância de trabalhar em conjunto para alcançar resultados sustentáveis nas empresas agrícolas.

7. Referências

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Rumo a uma melhor compreensão da dinâmica das partes interessadas na gestão de projetos. *Revista Internacional de Gestão de Projetos*, 34(8), 1537–1549.

Aidoo, R., Mensah, J. O., & Tuffour, T. (2020). Participação dos agricultores de cacau em programas de sustentabilidade no Gana. *Journal of Rural Studies*, 76, 127–137.

Baranova, P. (2022). Desenvolvimento de capacidades ambientais num contexto de rede multi-stakeholders: aprendizagem dinâmica através de interações multi-stakeholders. *Estratégia Empresarial e Ambiente*, 31(7), 3406–3420.

Barrientos, S., Asenso-Okyere, K., Asuming-Brempong, S., Sarpong, D. B., & Anyidoho, N. A. (2016). Mapear a produção sustentável no cacau ganês. *IDS Bulletin*, 47(3), 71–88.

Challies, E., Newig, J., Thaler, T., Kochskämper, E., & Levin-Keitel, M. (2017). Governança participativa e colaborativa para o desenvolvimento sustentável: Uma meta-revisão. *Sustentabilidade*, 9(8), 701. <https://doi.org/10.3390/su9080701>

Simon, B. (29 de junho de 2023). *Caixa de ferramentas definitiva para o sucesso em equipa*. Smartsheet. <https://www.smartsheet.com/team-working>

SlideTeam. (2024). *Fluxo de processos em 5 etapas para resolução de conflitos*. <https://www.slideteam.net/5-stage-process-flow-for-conflict-resolution.html>

Team, E. (22 de outubro de 2025). *Cadeia de valor agrícola*. EdrawMax. <https://edrawmax.wondershare.com/value-chain/agricultural-value-chain-analysis.html>

PARTE 2 – CURRÍCULO

Objetivos de Aprendizagem

CONHECIMENTO	COMPETÊNCIAS	ATITUDES
<p><i>Os formandos saberão:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Os princípios do trabalho eficaz em equipa e da dinâmica de grupo.• Papéis e responsabilidades num ambiente colaborativo e com múltiplas partes interessadas.• Estratégias de comunicação para envolver partes interessadas diversas.• A importância dos objetivos partilhados, da construção de confiança e da responsabilização no trabalho em equipa.• Técnicas para resolução de conflitos e construção de consenso.	<p><i>O estudante poderá a:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstre comunicação eficaz e escuta ativa em todos os compromissos.• Colabore com partes interessadas de diferentes setores ou origens.• Facilitar discussões em equipa e apoiar a tomada de decisão inclusiva• Aplicar técnicas de resolução de problemas num contexto de equipa.• Gerir e resolver conflitos de forma construtiva.• Planeie e coordene atividades conjuntas com vários parceiros.	<p><i>O aluno irá desenvolver a seguinte mentalidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Valorização da diversidade e inclusão no trabalho de equipa.• Abertura à colaboração e à aprendizagem com os outros.• Um sentido de responsabilidade em relação a objetivos comuns.• Disponibilidade para ceder e contribuir positivamente para o sucesso do grupo.• Respeito pelas perspetivas e contributos de todas as partes interessadas.
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS INTEGRADAS:		

- **Pensamento crítico e resolução de problemas**
- **Competências de comunicação e interpessoais**
- **Liderança e iniciativa**
- **Colaboração e gestão de equipas**

COMPETÊNCIAS DIGITAIS INTEGRADAS:

- **Utilização de ferramentas digitais de comunicação:** email, aplicações de mensagens, videoconferência para trabalho em equipa
- **Plataformas colaborativas online:** Google Workspace, Microsoft Teams, Trello, etc.
- **Literacia digital básica:** para preparar relatórios ou apresentações conjuntas.

COMPETÊNCIAS VERDES INTEGRADAS:

- **Promoção de práticas sustentáveis durante projetos de equipa.**
- **Considerar os impactos ambientais na tomada de decisões colaborativas.**
- **Apoiar abordagens ecológicas no planeamento de atividades multipartitoriais.**

Plano de implementação das atividades pedagógicas - Esquema de trabalho

Duração: 2,5 horas

Alvo: Agricultores, formadoras de formandos (ToTs), formadoras de VET, mulheres no empreendedorismo

Não. de Atividade	Duração	Métodos de Atividade Treino	/ de	O que os treinadores fazem	O que os participantes fazem

1.	50 min	Compreender o Trabalho de Equipa Colaboração Multi-Partes Interessadas e Dinâmica de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> ● Introduzir os conceitos-chave de trabalho em equipa e colaboração multi-stakeholder ● Facilitar a discussão em grupo ● Guias de brainstorming sobre boas características da equipa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Partilhe experiências ● Participe em sessões de discussão e perguntas e respostas. ● Identifique elementos de trabalho de equipa eficaz em colaboração com múltiplas partes interessadas. ● Faça perguntas relevantes para clareza, tome notas para referência futura.
2.	40 min	Mapeamento das Partes Interessadas e Papéis na Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> ● Apresente um cenário multirrelevante e como garantir que existe união. ● Explique os diferentes papéis das partes interessadas e como atingem eficazmente as metas definidas. ● Apoiem grupos/participantes enquanto desenvolvem mapas de stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabalhar em grupos para identificar as partes interessadas ● Analise funções, interesses e expectativas. ● Mapas atuais das partes interessadas ● Faça perguntas relacionadas com o tema, tome notas para referência, dê o seu feedback sobre o assunto.

3.	60 min	Simulação de Resolução de Problemas e Resolução de Conflitos em Equipa	<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecer cenários de conflito/desafio em equipas com colaboração multispeticial. ● Tarefa, abrir a discussão sobre isso e facilitar o role-play e a observação ● Sessão de feedback principal e debriefing 	<ul style="list-style-type: none"> ● Assumir papéis/participar em roleplay no conflito/desafio dado ● Negociar e propor soluções ● Reflita sobre experiências de resolução de conflitos. ● Dê sugestões sobre quais as possíveis soluções e explique como melhor vão usar o conhecimento adquirido no seu dia a dia com os outros.
<p>Materiais (o que os formadores precisam de ter preparados):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Flip charts ● Marcadores ● Post-its ● Projetor/portátil/internet ● Materiais de estudo de caso ● Modelos de mapeamento de partes interessadas ● Fichas de cenários de role-play 				
<p>Outras notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incentive a inclusão e a participação igualitária. ● Adapte exemplos ao trabalho real dos participantes. ● Monitorize de perto a dinâmica dos grupos. ● Integre ferramentas digitais sempre que possível. 				

PARTE 3 – GUIA DE ATIVIDADES

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1. Compreensão do Trabalho em Equipe, Colaboração Multi-Partes Interessadas e Dinâmica de Grupo

Esta atividade apresenta aos participantes os princípios e comportamentos fundamentais que moldam uma colaboração eficaz em equipe. Envolve uma apresentação interativa entre o formador e os participantes, explicando conceitos-chave como comunicação, confiança, propósito partilhado, liderança, responsabilidade e diversidade. Os participantes são incentivados a refletir sobre as suas experiências anteriores a trabalhar em equipe, recordando situações que correram bem e outras que foram desafiantes, o que os ajuda a relacionar conceitos teóricos com realidades práticas.

O formador facilita depois uma discussão orientada sobre trabalho em equipe, colaboração entre múltiplas partes interessadas e dinâmica de grupo, explorando como as atitudes individuais, os papéis e as relações interpessoais influenciam o funcionamento de uma equipe. Os participantes examinam as características de uma equipe colaborativa e de uma equipe não colaborativa, destacando comportamentos como escuta ativa, feedback construtivo, cooperação, resolução de problemas e respeito por pontos de vista diferentes.

- 1. Objetivo da atividade:** Desenvolver a compreensão dos participantes sobre o trabalho de equipe eficaz, a colaboração entre múltiplas partes interessadas e os fatores que influenciam a dinâmica do grupo.
- 2. Duração:** 50 minutos
- 3. Material necessário:**
 - Flip charts e marcadores
 - Projetor/portátil
 - Post-its
 - Cadernos e canetas
 - Internet
- 4. Instrução passo a passo da tarefa/exercício prático/estudo de caso:**
 - O formador faz uma apresentação sobre os conceitos-chave de trabalho em equipe, colaboração multi-partes interessadas e dinâmica de grupo, facilitando a discussão aberta sobre as características eficazes da equipe.
 - Os participantes fazem brainstorming sobre a apresentação e refletem sobre as suas experiências passadas de colaboração em equipe.
 - Os participantes trabalham em pequenos grupos para fazer brainstorming de fatores que facilitam e dificultam a colaboração multistakeholder entre o trabalho em equipe.

- Cada grupo apresenta as suas conclusões do seu trabalho/discussão em pequenos grupos.
- Depois, a conclusão/resumo, os principais insights e ligações para situações reais de colaboração entre múltiplas partes interessadas e trabalho em equipa são feitos pelo formador.
- O formador permite sessões de perguntas e respostas para garantir clareza e compreensão completa da atividade.

Referências/Fontes/Materiais adicionais:

Baranova, P. (2022). Desenvolvimento de capacidades ambientais num contexto de rede com múltiplas partes interessadas: aprendizagem dinâmica através de interações com múltiplas partes interessadas. *Estratégia Empresarial e Ambiente*, 31(7), 3406-3420.

Berger, H. (2010). Envolvimento das partes interessadas e trabalho em equipa na prática de desenvolvimento de sistemas. Em *Reframing Humans in Information Systems Development* (pp. 263-281). Londres: Springer Londres.

Eskerod & Larsen (2018) Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Avanços na gestão de partes interessadas: Uma revisão da investigação contemporânea com partes interessadas em projetos. *International Journal of Project Management*, 36(6), 1–14.

Straka, D. A. (2017). Colaboração em ambientes organizacionais multi-partes interessadas e multiculturais. *Questões em Ciência da Informação e Tecnologia da Informação*, 14, 163-175.

2. Mapeamento das Partes Interessadas e Papéis na Colaboração

Esta atividade ajuda os participantes a compreender a complexidade da colaboração multi-partes interessadas, analisando os papéis, interesses e influência de vários intervenientes envolvidos numa intervenção partilhada. Isto ajuda a analisar a importância de cada parte interessada para o planeamento adequado, tomada de decisões, resolução de problemas e prevenção de conflitos ao longo da colaboração. Nesta sessão, os participantes aprendem também exemplos de partes interessadas, como instituições governamentais, ONGs, intervenientes do setor privado, líderes comunitários, grupos religiosos, associações de jovens e mulheres, e beneficiários que podem unir-se por uma causa comum. Isto também pode ser feito utilizando cenários realistas de estudo de caso onde é necessária colaboração para enfrentar um desafio comunitário ou organizacional. Ao trabalhar em pequenos grupos, identificam todas as partes interessadas relevantes, categorizando-as pela sua capacidade, nível de influência, interesse, contribuição esperada, potenciais desafios e tipo de relação que normalmente e idealmente deveriam ter com o projeto.

1. **Objetivo da atividade:** Desenvolver a capacidade dos participantes para identificar partes interessadas eficazes e compreender os seus papéis nos processos colaborativos.
2. **Duração:** 40 minutos
3. **Material necessário:**
 - Folhetos
 - Modelos de mapeamento de partes interessadas
 - Tabelas e marcadores, cadernos, canetas
 - Projetor, internet, computador
4. **Instrução passo a passo da tarefa/exercício prático/estudo de caso:**
 - O formador explica o mapeamento das partes interessadas e fornece exemplos relevantes.
 - Atribui aos grupos um cenário de estudo de caso ou pede aos participantes que forneçam um cenário relevante para discutir.
 - Os participantes (isto pode ser feito em grupos ou individualmente) identificam todos os possíveis intervenientes necessários.
 - Analisam os interesses, papéis e responsabilidades de cada parte interessada, bem como influência/capacidade/autoridade/poder.
 - Depois desenham/desenham um mapa das partes interessadas.
 - Finalmente, cada grupo/indivíduo apresenta ao grupo principal ou plenário.
 - O formador faz um resumo das suas apresentações, dá lições principais, faz esclarecimentos e responde a quaisquer dúvidas pendentes.

Referências/Fontes/Materiais adicionais:

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Rumo a uma melhor compreensão da dinâmica das partes interessadas na gestão de projetos. *Revista Internacional de Gestão de Projetos*, 34(8), 1537–1549.

Challies, E., Newig, J., Thaler, T., Kochskämper, E., & Levin-Keitel, M. (2017). Governança participativa e colaborativa para o desenvolvimento sustentável: Uma meta-revisão. *Sustentabilidade*, 9(8), 701–718.

Mabrouk, M., Sperandio, S., & Girard, P. (2014). Mapeamento de partes interessadas num projeto colaborativo para o desenvolvimento sustentável. Na *Conferência Internacional IFIP sobre Avanços em Sistemas de Gestão de Produção* (pp. 518-525). Berlim, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Estudos de gestão de partes interessadas em mega projetos de construção: uma revisão e direções futuras. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457.

3. Simulação de Resolução de Problemas em Equipe e Resolução de Conflitos

Esta atividade proporciona uma oportunidade prática e prática para os participantes aplicarem competências de trabalho em equipe, negociação e gestão de conflitos numa situação real simulada. O formador apresenta um cenário envolvendo um conflito que requer colaboração, por exemplo, alocação de recursos limitados, desacordo entre parceiros, mal-entendidos entre partes interessadas ou prioridades conflitantes do projeto. Cada participante é atribuído um papel específico que representa um stakeholder com interesses e expectativas únicos. Os participantes participam em discussões, negociações e tomada de decisões enquanto tentam encontrar uma solução mutuamente aceitável, e tudo é feito com comunicação clara, gestão das emoções, escuta ativa e demonstração de empatia e respeito por perspectivas diferentes, sob a observação e orientação do formador. Após o role-play, o formador resume toda a sessão, com as correções necessárias, enquanto os participantes refletem sobre o que aconteceu durante os roleplays, que estratégias ajudaram a resolver conflitos, o que dificultou o progresso e que comportamentos de trabalho em equipe contribuíram ou enfraqueceram o resultado.

- 1. Objetivo da atividade:** Permitir que os participantes pratiquem resolução de conflitos, negociação e resolução colaborativa de problemas em contextos simulados de trabalho em equipe.
- 2. Duração:** 60 minutos
- 3. Material necessário:**
 - Fichas de cenários de role-play
 - Folhetos da apresentação
 - Flip charts
 - Projetor/portátil/dados (internet)
 - Cadernos e canetas
- 4. Instrução passo a passo da tarefa/exercício prático/estudo de caso:**
 - O formador apresenta a sessão, o cenário de conflito/problema em que os participantes vão basear as suas discussões.
 - Os participantes têm a tarefa de assumir papéis como parceiros para um objetivo comum, conduzem o role-play e negociam soluções sob a observação do formador.

- Por fim, os participantes refletem sobre as lições de trabalho em equipa e resolução de conflitos.

Referências/Fontes/Materiais adicionais:

Adham, T. K. I. (2023). Resolução de conflitos em equipa: Analisar os conflitos e as melhores competências para a resolução. *Scholars Journal of Engineering and Technology*, 11(08), 152-162.

Nguyen, T. N., Ricci, F., Delic, A., & Bridge, D. (2019). Resolução de conflitos na tomada de decisão em grupo: insights de um estudo de simulação. *Modelação do Utilizador e Interação Adaptada pelo Utilizador*, 29(5), 895-941.

3.3.B. CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS E INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO

PARTE I – MATERIAL DE APRENDIZAGEM

1. Introdução

A construção de parcerias e a troca de conhecimento são competências essenciais para agricultores, formandos de TVET, formadores e atores do desenvolvimento que operam em sistemas agrícolas complexos e multi-interessados, cada vez mais afetados pelas alterações climáticas. A Agricultura Inteligente para o Clima (CSA) depende não só de soluções técnicas, mas também da colaboração eficaz, aprendizagem partilhada e ação coordenada entre instituições, comunidades e setores.

A construção de parcerias é uma abordagem colaborativa e orientada pela equidade para formar relações entre organizações, instituições, comunidades ou indivíduos, com um compromisso partilhado em promover o objetivo comum acordado ou compromisso, com a intenção de garantir que todas as partes interessadas envolvidas beneficiam de forma equitativa de uma causa ou iniciativa particular conjunta.

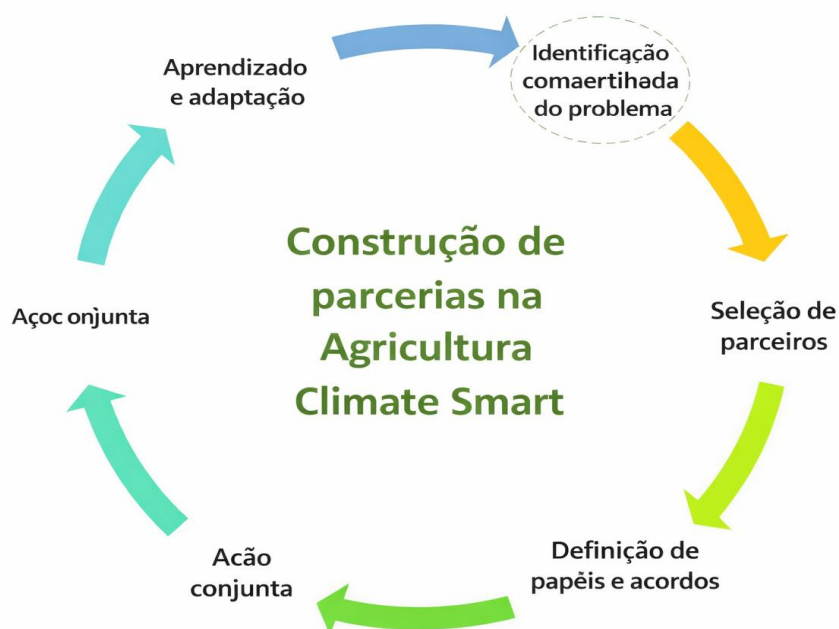


Figura 13. Construção de parcerias como um processo contínuo e adaptativo na agricultura inteligente para o clima (adaptado de Acosta et al., 2019).

O desenvolvimento de parcerias eficazes é frequentemente descrito como um processo ao longo da vida. As parcerias evoluem ao longo do tempo e devem ser revistas, fortalecidas e adaptadas (Figura 13). Parcerias eficazes não são transacionais, mas relacionais e adaptativas, ou seja, assentam na cooperação, diálogo e envolvimento contínuo.

A troca de conhecimento é o processo através do qual informações, competências e conhecimentos são partilhados entre indivíduos, organizações ou comunidades para promover a aprendizagem mútua e a colaboração. Pode ser entendido como um processo dinâmico e fluido que incorpora formas distintas de conhecimento provenientes de múltiplas fontes. Nenhum ator isolado (agricultor, instituição de formação, serviço de extensão, empresa privada ou agência de desenvolvimento) detém recursos ou conhecimentos suficientes para responder sozinho à variabilidade climática, incerteza de mercado e desafios de sustentabilidade (FAO, 2013; CGIAR-CCAFS, 2019).

Em toda a África Subsaariana, as iniciativas de desenvolvimento agrícola envolvem frequentemente parcerias entre agricultores, instituições de TVET, mulheres empreendedoras, grupos juvenis, organizações de investigação, ONG e parceiros internacionais. Estas parcerias operam em ambientes caracterizados por relações de poder desiguais, sistemas de conhecimento diversos, diferenças culturais e prioridades em mudança. Nesses contextos, a eficácia da parceria não é automática e o conhecimento não flui naturalmente a menos que sejam estabelecidas estruturas, comportamentos e processos deliberados (Mitton *et al.*, 2007; Ward *et al.*, 2012).

Nas tendências de trabalho competitivas atuais, nos mercados, no cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável, especialmente no objetivo número 17 (parceria para objetivos), a construção de parcerias estratégicas é mais importante do que nunca. Quer seja entrar num novo mercado, aceder a novas tecnologias, combinar recursos para inovação ou alcançar qualquer objetivo comum, parcerias bem construídas e eficazmente e a troca de conhecimento facilitam que as organizações aproveitem as forças umas das outras para atingir os objetivos comuns. E são aqueles que desempenham cargos de liderança e têm a capacidade de identificar, cultivar e nutrir as parcerias. Bem, parcerias recíprocas construídas e a troca eficaz de conhecimento manifestam níveis mais elevados de conquistas.

Ao construir uma parceria bem-sucedida, quem está na liderança (gestores) deve desenvolver e aperfeiçoar várias competências avançadas, tais como:

- competências de negociação,
- Gestão de relações,
- construção de confiança,
- Alinhamento de objetivos, cultura e compatibilidade organizacional,
- competências organizacionais e de liderança,

- competências de comunicação e sociais,
- Competências de liderança.

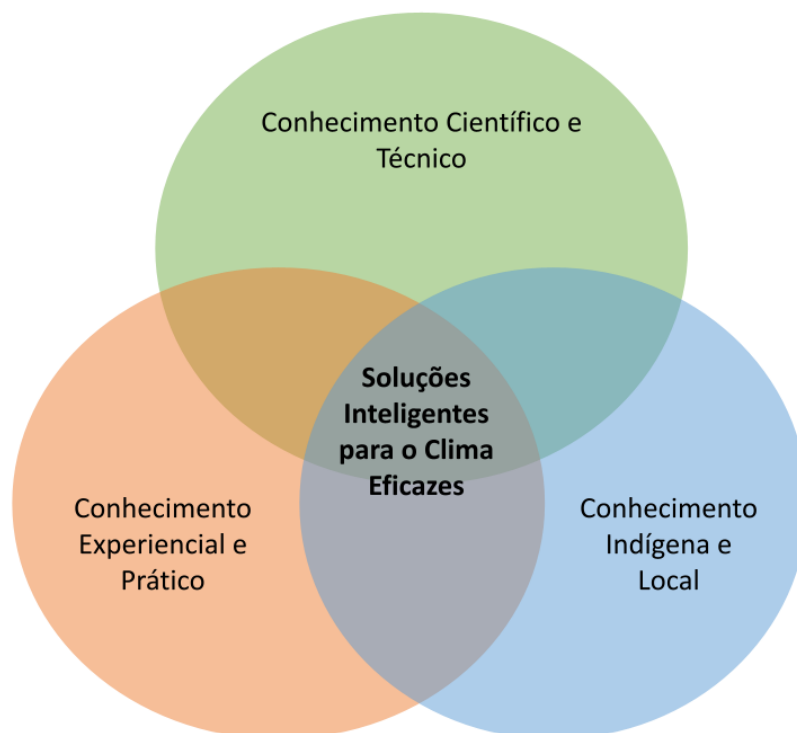


Figura 14. Integração de múltiplos tipos de conhecimento para uma agricultura eficaz e inteligente para o clima (adaptado da FAO, 2020).

A troca de conhecimento em contextos de CSA é particularmente complexa. Os agricultores possuem um rico conhecimento indígena e experiencial dos solos, culturas e climas locais; As instituições de TVET contribuem com conhecimentos técnicos e científicos; As agências de desenvolvimento oferecem conhecimento em políticas, finanças e organizações. Quando estes sistemas de conhecimento não são intencionalmente integrados, perdem-se conhecimentos valiosos, as soluções permanecem fragmentadas e a adoção de práticas inteligentes para o clima enfraquece (Hope, 2016). Uma CSA eficaz requer a integração de conhecimento científico/técnico, indígena/local e experiencial através de redes de conhecimento que promovam a colaboração, a inovação e a tomada de decisões adaptativas (Figura 14; FAO, 2020).

2. Fundamentos: Construção de Parcerias e Intercâmbio de Conhecimento em Contextos de Desenvolvimento Dinâmico

2.1. Abordagens Clássicas para a Construção de Parcerias e Transferência de Conhecimento

Os modelos tradicionais de parcerias frequentemente assumem:

- Papéis claramente definidos,
- objetivos estáveis,
- estruturas de coordenação hierárquica, e
- fluxos lineares de informação (Mitchell *et al.*, 2009).

Nestes modelos, as parcerias são estabelecidas através de acordos formais, com o conhecimento transferido de "especialistas" para "beneficiários". Estas abordagens podem funcionar em ambientes estáveis com tarefas claramente delimitadas, mas são limitadas quando aplicadas a contextos de CSA onde as condições, atores e prioridades mudam ao longo do tempo. De forma semelhante, os primeiros modelos de transferência de conhecimento focavam-se na disseminação em vez da troca, tratando o conhecimento como um produto estático em vez de um processo socialmente enraizado (Mitton *et al.*, 2007).

2.2. Limitações em CSA e Contextos Multi-Stakeholder

As parcerias relacionadas com a CSA operam sob condições de:

- incerteza climática e variabilidade ambiental,
- interesses diversos e por vezes conflitantes com as partes interessadas,
- acesso desigual a recursos e poder de decisão,
- múltiplos sistemas de conhecimento com diferentes formas de legitimidade.

Nestas condições, estruturas rígidas de parceria e transferência unidirecional de conhecimento são insuficientes. A investigação mostra que iniciativas eficazes de CSA dependem da colaboração iterativa, aprendizagem mútua e governação adaptativa, em vez de planos fixos ou coordenação de cima para baixo (Ward *et al.*, 2012; Hope, 2016). Gerir expectativas, equilibrar os benefícios mútuos e ultrapassar barreiras de comunicação são os principais caminhos para enfrentar desafios na parceria e na troca de conhecimentos.

2.3 Uma Rápida Revisão das Parcerias Transacionais e Adaptativas na CSA

As parcerias podem assumir diferentes formas dependendo de como são desenhadas e geridas. **As parcerias transacionais** são tipicamente de curta duração e focadas em fornecer resultados específicos. Nessas parcerias, os papéis são geralmente fixos, e o conhecimento tende a fluir numa direção, muitas vezes de especialistas para beneficiários. A tomada de decisões é hierárquica, com a autoridade concentrada numa organização líder, e o sucesso é medido principalmente por resultados ou resultados imediatos (Austin & Seitanidi, 2012).

Em contraste, **as parcerias adaptativas**, que são mais adequadas para contextos de agricultura inteligente para o clima (CSA), são de longo prazo e em constante evolução. Os papéis dentro destas parcerias são flexíveis e negociados ao longo do tempo à medida que as condições e necessidades mudam. A troca de conhecimento é bidirecional ou multidirecional, permitindo que agricultores, formadores, instituições e outros intervenientes aprendam uns com os outros. A tomada de decisões é partilhada e inclusiva, promovendo a participação e a equidade. Em vez de se focarem apenas em resultados a curto prazo, as parcerias adaptativas dão prioridade à aprendizagem, à resiliência e à sustentabilidade a longo prazo.

Numa parceria adaptativa ideal, a resolução de problemas acontece através da colaboração prática e da aprendizagem partilhada. Por exemplo, quando os agricultores começam a registar uma diminuição dos rendimentos devido a precipitações irregulares, o problema não é resolvido simplesmente fornecendo recomendações fixas. Em vez disso, agricultores, agentes de extensão e formadores reúnem-se para discutir observações no terreno, rever a informação climática disponível e recorrer tanto à experiência local como ao conhecimento técnico. Juntos, testam opções como ajustar datas de plantação, mudar de variedades de culturas ou melhorar a gestão da humidade do solo. À medida que os resultados surgem, o grupo reflete sobre o que funciona e o que não funciona, adaptando as suas ações em conformidade. Desta forma, a resolução de problemas torna-se um processo contínuo de aprendizagem, experimentação e ajustamento, apoiado pela troca aberta de conhecimentos e pela tomada de decisão partilhada.

3. Referências

Acosta, M., Ampaire, E. L., Muchunguzi, P., Okiror, J. F., Rutting, L., Mwongera, C., ... & Jassogne, L. T. (2019). O papel das plataformas multi-partes interessadas na criação de um ambiente de políticas climáticas favorável na África Oriental. Em: Rosenstock, T., Nowak, A., Girvetz, E. (eds) Os Documentos da Agricultura Inteligente para o Clima. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92798-5_23

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Criação colaborativa de valor: Uma revisão da parceria entre organizações sem fins lucrativos e empresas: Parte I e Parte II. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.

CGIAR-CCAFS. (2019). *Agricultura Inteligente para o Clima na África Subsaariana: Práticas, Políticas e Financiamento para a Segurança Alimentar, Adaptação e Mitigação*. Programa de Investigação CGIAR sobre Alterações Climáticas, Agricultura e Segurança Alimentar.

Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO). (2013). *Livro de Referência para Agricultura Inteligente para o Clima*. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura.

FAO. (2020). *Livro Fonte de Agricultura Inteligente para o Clima: Estruturas de Habilitação* (Módulo C1-3). FAO.

Fowler Davis, S. (2009). Intercâmbio de conhecimento: desenvolvimento de capacidades numa pequena universidade. *Educação+ Formação*, 51(8/9), 682-695.

Hope, A. (2016). Criar cidades sustentáveis através da troca de conhecimento: Um estudo de caso sobre parcerias de transferência de conhecimento. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(6), 796-811.

Mitchell, P., Pirkis, J., Hall, J., & Haas, M. (2009). Parcerias para a troca de conhecimento na investigação, políticas e prática dos serviços de saúde. *Journal of Health Services Research & Policy*, 14(2), 104-111.

Mitton, C., Adair, C. E., McKenzie, E., Patten, S. B., & Perry, B. W. (2007). Transferência e troca de conhecimento: revisão e síntese da literatura. *The Milbank Quarterly*, 85(4), 729-768.

Ward, V., Smith, S., House, A., & Hamer, S. (2012). Explorar a troca de conhecimento: um quadro útil para a prática e a política. *Ciências sociais e medicina*, 74(3), 297-304.

PARTE 2 – CURRÍCULO

Objetivos de Aprendizagem:

CONHECIMENTO	COMPETÊNCIAS	ATITUDES
<p><i>Os formandos saberão:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Como compreender as partes interessadas.• Construir confiança e relações.• Negociação e alinhamento.• Sustentabilidade das parcerias.• Comunicação eficaz.• Práticas de partilha de conhecimento.• Aprendizagem intercultural e desenvolvimento de capacidades.• Inclusão, participação e capacidade de ação.	<p><i>O estudante poderá a:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicação eficaz• Adapta-te e sê flexível.• Pensa estrategicamente e resolve problemas• Integridade, transparência e profissionalismo.	<p><i>O aluno irá desenvolver a seguinte mentalidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Colaboração.• Confiança.• Transparência.• Aprendizagem contínua e aplicação prática
<p>COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS INTEGRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Competências de colaboração• Transferência de conhecimento• Resolução de problemas• Competências de negociação• Gestão do Tempo.		
<p>COMPETÊNCIAS DIGITAIS INTEGRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Colaboração digital e networking• Mobilização de recursos através da digitalização• Comunicação e negociação virtuais• Dados e análises para parcerias		

- Gestão de atividades digitais.

COMPETÊNCIAS VERDES INTEGRADAS:

- Eco-inovação e tecnologia
- Gestão de projetos resiliente ao clima
- Colaboração e networking ecológicos
- Eficiência de recursos e competências de economia circular
- Justiça ambiental
- Equidade e literacia para sustentabilidade.

Plano de implementação das atividades pedagógicas - Esquema de trabalho

Duração: 1,5 horas				
Alvo: agricultores, TOTs, mulheres empreendedoras, formadoras de TVET, jovens, mulheres				
Não. de Atividade	Duração	Métodos / de Atividade Treino	O que os treinadores fazem	O que os participantes fazem
1.	30 min	Parcerias de Mapeamento na CSA	<ul style="list-style-type: none"> ● Introduza a construção de parcerias na CSA usando um exemplo simples e prático ● Orientar os formandos na identificação de partes interessadas, obstáculos e estratégias de fortalecimento de parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> ● Partilhe experiências de trabalho com diferentes parceiros agrícolas ● Identificar as partes interessadas envolvidas num desafio relacionado com a CSA e criar um mapa simples de parcerias em pequenos grupos ● Faça brainstorming de potenciais

			<ul style="list-style-type: none"> ● Resuma as lições principais e ligue-as a parcerias adaptativas 	<p>obstáculos e como os prevenir</p>
2.	30 min	Intercâmbio de Conhecimento em Ação: Combinando Conhecimento Local e Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ● Explique a troca de conhecimento e porque é que múltiplos tipos de conhecimento são importantes na CSA ● Fornecer cenários de desafios de CSA e discussões em grupos de apoio ● Destaque pontos-chave de aprendizagem e aplicações práticas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar diferentes tipos de conhecimento detidos pelos agricultores e outros intervenientes ● Analisar um desafio de CSA a partir de múltiplas perspetivas de conhecimento ● Discuta como a combinação de conhecimento melhora as soluções de CSA
3.	30 min	Fortalecer Parcerias: Da Colaboração Transacional à Adaptativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Explique parcerias transacionais versus adaptativas usando exemplos simples ● Facilitar a reflexão e 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analise um cenário de parceria em pequenos grupos ● Identificar lacunas nas funções, confiança e troca de conhecimento

			ligar as lições a contextos reais de CSA	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe melhorias adaptativas para fortalecer a colaboração
Materiais (o que os formadores precisam de ter preparados): <ul style="list-style-type: none"> • Flip charts e marcadores • Post-its • Projetor ou imagem impressa de um simples mapa de parcerias • Cadernos e canetas • Flip charts e marcadores • Cartas ou cenários de desafio CSA preparados • Projetor ou diagrama impresso mostrando múltiplos tipos de conhecimento • Folhetos impressos de cenários de parceria • Resumo da estrutura projetor ou impressa 				
Outras notas: <ul style="list-style-type: none"> • Incentive a inclusão e a participação igualitária. 				

PARTE 3 – GUIA DE ATIVIDADES

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1. Mapeamento de Parcerias em Agricultura Inteligente para o Clima

Esta atividade introduz os formandos à construção de parcerias como um processo prático e contínuo na CSA. Ajuda os participantes a reconhecer que desafios agrícolas como as alterações climáticas, o acesso ao mercado e a sustentabilidade não podem ser enfrentados por um único interventor. Através de discussões guiadas e trabalho em grupo, os formandos exploram com quem trabalham atualmente, com quem devem colaborar e por que razão as parcerias são importantes. A atividade baseia-se diretamente no material de aprendizagem, traduzindo ideias abstratas sobre parcerias, relações de poder e objetivos partilhados em exemplos concretos retirados das próprias experiências dos participantes. A atividade começa com uma breve explicação do formador sobre o que são parcerias e por que são essenciais em contextos de CSA. Os aprendizes trabalham então em pequenos grupos para identificar as partes interessadas envolvidas num desafio real ou familiar da CSA, como escassez de água ou baixa produtividade – como já aprendido anteriormente na Unidade 3.3-A. Ao mapear estes intervenientes, os participantes começam a compreender diferenças de funções, influência e interesses. Depois, também fazem brainstorming de possíveis razões de conflito e sugestões para fortalecer parcerias. A atividade incentiva a reflexão sobre inclusão, equidade e coordenação, que são

fundamentais para a construção eficaz de parcerias. A discussão no final liga os resultados do grupo de volta ao conceito de parcerias adaptativas que evoluem ao longo do tempo.

1. **Objetivo da atividade:** Ajudar os formandos a compreender a construção de parcerias na CSA e identificar partes interessadas, funções e relações de poder chave.
2. **Duração:** 30 min
3. **Material necessário:**
 - Flip charts e marcadores
 - Post-its
 - Projetor ou imagem impressa de um simples mapa de parcerias
 - Cadernos e canetas
4. **Instrução passo a passo da tarefa/exercício prático/estudo de caso:**
 - O formador explica a construção de parcerias na CSA usando um exemplo simples
 - Os participantes formam pequenos grupos (4–6 pessoas)
 - Cada grupo escolhe um desafio relacionado com a CSA
 - Os grupos identificam e listam todos os parceiros relevantes
 - Os grupos desenham um mapa simples de parcerias
 - Breve discussão plenária e resumo do formador

Referências/Fontes/Materiais adicionais:

Challies, E., Newig, J., Thaler, T., Kochskämper, E., & Levin-Keitel, M. (2017). *Governança participativa e colaborativa para o desenvolvimento sustentável: Uma meta-revisão*. *Sustentabilidade*, 9(8), 701.

Nelson, J. (2017). *Parcerias para o desenvolvimento sustentável*. Escola Kennedy de Harvard.

2. Intercâmbio de Conhecimento em Ação: Combinando Conhecimento Local e Técnico

Esta atividade foca-se na troca de conhecimento como um processo bidirecional e multidirecional, em vez da transferência de conhecimento unidirecional. Ajuda os formandos a reconhecer que agricultores, instituições de TVET, ONGs e outros atores possuem conhecimentos valiosos essenciais para o sucesso do CSA. A atividade baseia-se no material de aprendizagem ao mostrar como os resultados da CSA melhoram quando o conhecimento local e experiencial é combinado com

conhecimentos científicos e técnicos. O formador começa por explicar diferentes tipos de conhecimento encontrados nos sistemas agrícolas, como o conhecimento indígena, o conhecimento técnico e o conhecimento organizacional. Os participantes trabalham então em pequenos grupos para analisar um desafio da CSA e identificar o que cada parte interessada sabe e contribui. Através da discussão, os formandos percebem como ignorar certas fontes de conhecimento pode enfraquecer soluções e como a integração fortalece a adoção e a sustentabilidade. A atividade reforça o respeito, a escuta e o diálogo como competências essenciais para a troca eficaz de conhecimentos.

1. Objetivo da atividade: Fortalecer a compreensão dos formandos sobre a troca de conhecimento e o valor de integrar diferentes sistemas de conhecimento na CSA.

2. Duração: 30 min

3. Material necessário:

- Flip charts e marcadores
- Cartas ou cenários de desafio CSA preparados
- Projetor ou diagrama impresso mostrando múltiplos tipos de conhecimento
- Cadernos e canetas

4. Instrução passo a passo da tarefa/exercício prático/estudo de caso:

- O formador explica a troca de conhecimento e dá um exemplo de CSA
- Os participantes formam pequenos grupos
- Cada grupo recebe um cenário de desafio CSA
- Os grupos identificam o conhecimento detido por agricultores, formadores, ONGs e outros
- Os grupos discutem como o conhecimento pode ser combinado
- Resumos do formador e ligações para a troca de conhecimentos adaptativa

Referências/Fontes/Materiais adicionais:

FAO. (2013). *Livro de referência sobre agricultura inteligente para o clima*. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura.

Mitton, C., Adair, C. E., McKenzie, E., Patten, S. B., & Perry, B. W. (2007). *Transferência e troca de conhecimento: Revisão e síntese da literatura*. *The Milbank Quarterly*, 85(4), 729–768.

Ward, V., Smith, S., House, A., & Hamer, S. (2012). *Explorar a troca de conhecimento*. *Ciências Sociais e Medicina*, 74(3), 297–304.

3. Fortalecer Parcerias: Da Colaboração Transacional à Adaptativa

Esta atividade ajuda os formandos a compreender a diferença entre parcerias transacionais e adaptativas e por que razão as parcerias adaptativas são mais adequadas para contextos de CSA. Usando um cenário simples, os participantes analisam uma parceria fraca ou de curta duração e redesenham-na. O formador começa por explicar brevemente parcerias transacionais (funções fixas de curto prazo, de cima para baixo) e parcerias adaptativas (de longo prazo, flexíveis, inclusivas). Os formandos trabalham então em grupos para avaliar um cenário de parceria e identificar fraquezas relacionadas com confiança, papéis, tomada de decisões e aprendizagem. Propõem melhorias práticas que tornem a parceria mais equitativa e sustentável. Esta atividade incentiva o pensamento crítico e prepara os formandos para desafios reais de colaboração.

1. **Objetivo da atividade:** Permitir que os formandos analisem parcerias e apliquem estratégias adaptativas para melhorar a colaboração e aprendizagem na CSA.

2. **Duração:** 30 min

3. Material necessário:

- Folhetos impressos de cenários de parceria
- Flip charts e marcadores
- Resumo da estrutura projetor ou impressa

4. Instrução passo a passo da tarefa/exercício prático/estudo de caso:

- Formador explica parcerias transacionais vs adaptativas
- Os participantes formam pequenos grupos
- Cada grupo analisa um cenário de parceria
- Os grupos identificam lacunas usando o quadro
- Os grupos sugerem melhorias adaptativas
- Discussão plenária e reflexão do formador

Referências/Fontes/Materiais adicionais:

Baranova, P. (2022). *Desenvolvimento de capacidades ambientais num contexto de rede com múltiplas partes interessadas*. *Estratégia Empresarial e Ambiente*, 31(7), 3406–3420.

Hope, A. (2016). *Criar cidades sustentáveis através da troca de conhecimento*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(6), 796–811.

Mitchell, P., Pirkis, J., Hall, J., & Haas, M. (2009). *Parcerias para a troca de conhecimento*. *Journal of Health Services Research & Policy*, 14(2), 104–111.