

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/269035832>

FUNDAMENTOS DA METODOLOGIA DE REUNIÃO EM ESPAÇO ABERTO

Book · January 2001

DOI: 10.13140/2.1.3335.8401

CITATIONS

0

READS

42

1 author:



Artur Silva

Technical University of Lisbon

8 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

SEE PROFILE

FUNDAMENTOS DA METODOLOGIA DE REUNIÃO EM ESPAÇO ABERTO

Artur Ferreira da Silva

Janeiro, 2001

Índice

INTRODUÇÃO	3
AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS E COMPLEXOS	4
A AUTO-ORGANIZAÇÃO COLECTIVA	5
AS REUNIÕES EM ESPAÇO ABERTO TÊM UM TEMA	6
AS REUNIÕES EM ESPAÇO ABERTO NÃO TÊM AGENDA DEFINIDA À PRIORI.....	7
AS REUNIÕES REALIZAM-SE EM CÍRCULO.....	8
A PREPARAÇÃO PARA A REUNIÃO.....	9
O JORNAL DE PAREDE E O MERCADO TRADICIONAL	9
AS SESSÕES SIMULTÂNEAS	10
A REGRA DOS DOIS PÉS.....	11
AS ABELHAS E AS BORBOLETAS.....	11
O CONTROLO DO TEMPO.....	12
DUAS RECOMENDAÇÕES COMPLEMENTARES	13
ACTAS DAS REUNIÕES SIMULTÂNEAS	14
A DURAÇÃO DA REUNIÃO	14
CALENDÁRIO DA REUNIÃO	14
ÁREAS DE APLICAÇÃO DAS REUNIÕES EM ESPAÇO ABERTO	15
POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO.....	16
POR TIPO DE TEMA	17
REFERÊNCIAS	19

INTRODUÇÃO

O criador da Metodologia de Reunião em Espaço Aberto (“Open Space”) é o americano Harrison Owen. Owen prefere, aliás, chamar a si próprio “iniciador”, e não “criador” da Metodologia, pois se “limitou”, diz ele, a juntar elementos que estavam presentes em várias culturas desde há milénios – das reuniões em **círculo** das aldeias africanas ou índias ao **“bastão de falar”** das tribos índias (também usado em certas zonas de Portugal, nomeadamente no Alentejo, para falar ou cantar), dos **jornais de parede e mercados tradicionais** de tantas culturas à perspectiva de **“respeito pelo outro”** das culturas orientais, ou à **paixão e responsabilidade** que caracterizam todos os projectos humanos no estado nascente de auto-organização. Também por essa razão, Owen entendeu que a metodologia que iniciou não é sua “propriedade”, não lhe dá direito a “copyright”, nem a decidir – ou qualquer organização em seu nome – quem está ou não “certificado” para usar essa metodologia, a qual pertence à humanidade, pelo que qualquer ser humano a pode reclamar também como sua e a pode usar se, responsavelmente, para tal se sentir capaz. A metodologia é, portanto, “aberta” em si mesma (o que é bastante coerente, deve reconhecer-se), e também aberta a uma concepção inter-cultural, quer porque já foi utilizada em todos os continentes e em múltiplas culturas, quer porque tem a preocupação de estabelecer um “diálogo entre culturas”, que as enriquece mutuamente, ao mesmo tempo que enriquece a metodologia.

O próprio Owen, não apenas escreveu um guia da metodologia (Owen, 1997-A), como descreveu detalhadamente o percurso que levou à sua criação, bem como a sua fundamentação teórica, quer do ponto de vista da teoria do caos e da dinâmica de auto-organização dos sistemas complexos e abertos (Owen, 1991), quer do ponto de vista de uma concepção do “espírito” que é, aliás, muito mais próxima da tradição oriental, que da tradição judaico-cristã (Owen, 1999). Por outro lado, editou histórias, suas e de outros facilitadores, realizadas em vários continentes, e que incluem empresas, OGN’s e comunidades (Owen, 1995)

O que se segue é a minha interpretação dos fundamentos da metodologia de Espaço Aberto, tal como ela é vista por um europeu do sul da Europa, com fortes ligações a Africa, na sequência de várias conversas com o seu criador, da participação na reunião OSONOS (Berlim, 2000) e da participação, desde há alguns anos, na lista internacional que une os utilizadores da Metodologia (OS-LIST).

A Metodologia de Reunião em Espaço Aberto pode aplicar-se (e já foi aplicada) a reuniões de vários tipos, com diferentes dimensões (de 10 a 1000 participantes) em diferentes tipos de organizações ou comunidades, desde que haja um **tema** ou problema comum que agregue os participantes. Mas, sendo embora fundamentalmente uma metodologia de reunião, ela tem efeitos transformadores notáveis nas pessoas e nas organizações ou comunidades que a utilizam. A metodologia actua, em geral, como um poderoso activador de transformações, permitindo que organizações ou comunidades ultrapassem vícios tradicionais de burocracia, excesso de controlo, relações contaminadas por jogos de poder ou de encobrimento mútuo, e maximizem os benefícios de auto-organização, as sinergias de grupo, as relações abertas entre as partes e a auto-aprendizagem individual e organizacional. O Espaço Aberto constitui-se

assim como um momento de **metanoia organizacional**, que facilita transformações que outras teorias e métodos apontam, mas se mostram incapazes de concretizar – das organizações aprendentes de que fala De Geus (De Geus, 1988, 1997) e que Senge “disciplinou” (com tudo o que “disciplinar” implica - Senge, 1990, 1994, 1999) à ultrapassagem de disfuncionamentos organizacionais que Argyris e Schon analisam com o seu referencial de Modelo 1 e de Modelo 2 de comportamento interpessoal e organizacional (Argyris e Schon, 1974, 1996). No limite, a prática continuada da utilização da metodologia de reunião em espaço aberto tende a conduzir a uma Organização Aberta (empresa, escola, comunidade, etc.) mais auto-organizada, mais capaz de responder ao ambiente com flexibilidade, mais capaz de aprender a mudar de forma continuada, em que a liderança e o controlo são mais distribuídos e o “empowerment” se concretiza de facto. A Metodologia de Espaço Aberto produz assim alterações organizacionais profundas, recorrendo a procedimentos muito simples e contra intuitivos, na linha do que Watzlawick tinha sugerido ser a via adequada para facilitar “mudanças de tipo 2” (Watzlawick, 1974, Pallette, 1988).

AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS E COMPLEXOS

Se olharmos para qualquer organização, numa perspectiva ampla, há três características que não podem deixar de se reconhecer. Por um lado, qualquer organização tem em seu seio “**diversidade**”: diversidade de géneros, de culturas, de perspectivas, de interesses. Temos tendência a esquecer essas diversidades e até a criar mecanismos que as “ultrapassem”. E, frequentemente, fracassamos nos nossos intuitos. O Espaço Aberto não ignora nem dissimular a diversidade; pelo contrário, tira partido dela para maximizar as capacidades das organizações.

Por outro lado, todas as organizações são **sistemas complexos**. Por mais que façamos para as “normalizar”, para tentar impor “regras uniformes”, ou as tentemos entender através de mecanismos mecanicistas e de causalidade linear, sempre a complexidade acaba por vir à superfície – e as medidas que desenvolvemos com uma intenção, acabam muitas vezes por ter consequências opostas. Quase parece que, muitas vezes, os objectivos acabam por ser atingidos (quando são atingidos), porque há estruturas e pessoas que conseguem trabalhar à margem das regras estabelecidas. O Espaço Aberto minimiza as regras impostas de fora e potencia os efeitos positivos da complexidade e do caos, que vários autores vêm sugerindo que se pode aplicar não apenas à termodinâmica de processos ineversíveis (Prigogine, 1984) mas também aos processos organizacionais e de gestão (Pallette, 1993; Wheatley, 1999)

Finalmente, todas as organizações são **sistemas abertos** que se relacionam com o ambiente através de vários mecanismos de relação ou de troca, que são influenciadas pelo meio e o influenciam. Frequentes vezes, as organizações tentam “fechar-se sobre si próprias”, decidir internamente e “nos órgãos adequados”, tornando-se, com o tempo, organizações fechadas, incapazes de responderem às mudanças e, no limite, organização autistas (de que várias empresas e a quase totalidade das Administrações Públicas Centrais são exemplos paradigmáticos).

O Espaço Aberto aceita e valoriza o carácter aberto das organizações e comunidades, assenta no que por vezes se designa por “stakeholder theory of the organization” (Ansoff, 1965, [Ackoff, 1994](#)) ou teoria da organização baseada nos seus “interessados internos e externos”, e procura envolver nas reuniões todas as partes envolvidas, sejam elas internas ou externas à organização¹.

O Primeiro fundamento da Metodologia de Espaço Aberto é pois o seguinte: **a metodologia aceita e valoriza o carácter aberto, complexo e diversificado das organizações a que se aplica.** A metodologia, não apenas não ignora esses factores, como cria condições para que a complexidade e a diversidade internas e externas, se conjuguem harmoniosamente nas reuniões.

As organizações sociais sempre foram sistemas abertos. E no entanto, paradigmas mecanicistas têm dominado durante décadas as concepções de gestão, e só nos últimos anos têm sido questionados.

Estou convicto que a principal razão para isso tem a ver com o facto de que os sistemas abertos têm comportamentos diversos quando estão envolvidos em ambientes relativamente estáveis (como os que ocorreram desde finais da 2ª guerra mundial até meados dos anos 80), ou quando estão envolvidos em ambientes de significativa turbulência.

A globalização da economia e dos meios de comunicação (da televisão à internet), o ritmo do desenvolvimento da ciência e das tecnologias, os movimentos de capitais e de ideias a nível planetário criaram características sociais novas, muitas vezes associadas às designações “Sociedade da Informação” e “Sociedade do Conhecimento”, que exigem às organizações novos valores e formas mais ágéis e efectivas de interacção com o meio (Silva, 1991, FTM, 1999). No caso das organizações do sul da Europa, mas também da África e da América Latina, pode aliás tratar-se, muito possivelmente, da última oportunidade de procurar combater atrasos endémicos (Silva, 1987; Pallete, 1988).

As novas condições no meio exterior conduziram aliás ao desenvolvimento de várias metodologias destinadas a ultrapassar os métodos convencionais de gestão e de reunião nas organizações, colectivamente designadas por “Métodos de Intervenção em Largos Grupos”. No entanto, é geralmente reconhecido que a Metodologia de Reunião em Espaço Aberto é, de entre esses métodos, o que menos assenta em “técnicas de facilitação” dirigidas por consultores e o que mais faz recurso à auto-organização dos sistemas abertos e complexos ([Bunker, 1997](#)).

A AUTO-ORGANIZAÇÃO COLECTIVA

¹ Por exemplo, numa reunião para decidir a orientação estratégica de uma Escola com problemas, não participa apenas a Direcção da Escola, ou apenas os professores, mas também alunos, pais de alunos, empresas, organizações e instituições de poder local da zona da intervenção da Escola – em suma, todos

Na vida quotidiana das organizações, sejam elas empresas, organizações não lucrativas ou comunidades locais, um conjunto de estruturas de decisão, normas explícitas ou tácitas de funcionamento, relações estruturadas de poder, estratégias individuais ou colectivas para “não perder a face” (o Modelo 1 de Argyris e Schon) acabam por ser responsáveis por “disfuncionalidades organizacionais” que dificultam ou impedem a mobilização de energias individuais ou colectivas para a realização de tarefas ou resolução dos problemas que as organizações enfrentam, e que são responsáveis por graves “incapacidades de aprendizagem organizacional”.

Nas múltiplas reuniões que se realizam em todas as organizações, em geral, a existência prévia de uma ordem de trabalhos, bem como as eventuais estruturas de “facilitação” em que os participantes são enquadrados, impedem a emergência da auto-organização colectiva.

A Metodologia de Espaço Aberto tem um conjunto de características destinadas, não a mudar de um só golpe as regras e estruturas da organização (poder, hierarquia, normas), mas a “meter tais regras entre parêntesis” durante o decurso da reunião, facilitando a emergência de estruturas de auto-organização colectiva.

AS REUNIÕES EM ESPAÇO ABERTO TÊM UM TEMA

Em geral, não se realizam reuniões em Espaço Aberto para “debater ideias” sem finalidade conclusiva, ou para “transmitir” decisões ou normas, ou para “ensinar” coisas a membros de organizações, ou, pelo menos, não é essa a sua finalidade principal.

Realizam-se reuniões em Espaço Aberto quando existe um problema suficientemente grave para ter de ser resolvido sem demoras, ou quando existe a necessidade de definir novos objectivos, globais ou parcelares, ou quando existe um objectivo, mas é necessário realizar projectos ou actividades para o concretizar.

Em suma, não se realizam reuniões em Espaço Aberto para “passar o tempo” ou para “discutir processos”. As sessões em Espaço Aberto realizam-se sempre com um “tema” pré-definido, que corresponde a objectivos ou problemas concretos que a organização deve analisar e decidir ou, pelo contrário, passar à acção para desenvolver e implementar.

As reuniões em Espaço Aberto são viradas para objectivos concretos, materializados num tema. O tema pode ser tão geral como “definir a nova estratégia da organização” ou “para um certo objectivo, desenhar o sistema ou projecto que o permita concretizar”.

As reuniões em Espaço Aberto são orientadas para objectivos ou tarefas, não são orientadas para a discussão dos “processos de trabalho”. São pois “task oriented” e não “process oriented”.

os que são ou podem ser vítimas das disfuncionalidades e estão interessados em assegurar a boa

Tudo o que diz respeito aos processos ou métodos a utilizar nas reuniões está pré-definido em algumas regras simples, e que muitos consideram contra-intuitivas, mas que se destinam a canalizar toda a energia e preocupações para a resolução do tema ou tarefas, regras essas que provaram a sua validade em centenas de reuniões, em todos os continentes.

Owen (Owen, 1997 - B) identificou quatro factores, que quando estão total ou parcialmente presentes criam as condições em que as reuniões em Espaço Aberto são potencialmente mais produtivas:

- altos níveis de complexidade, relativamente às questões a serem abordadas;
- altos níveis de diversidade em relação às pessoas que têm de analisar essas questões;
- altos níveis de conflito (real ou potencial);
- uma decisão é necessária “para ontem”

Portanto, outro fundamento da metodologia de Espaço Aberto é o seguinte: um tema suficientemente importante que desperte paixão e responsabilidade da parte dos intervenientes e mobilize as capacidades de auto-organização do grupo, coordenado com algumas regras simples de discussão que ultrapassem aos quadros tradicionais de reunião e comportamento em grupo. O que nos leva aos restantes fundamentos da Metodologia.

AS REUNIÕES EM ESPAÇO ABERTO NÃO TÊM AGENDA DEFINIDA À PRIORI

A Reunião em Espaço Aberto tem um tema (ou um assunto, ou um problema) que deve ser analisado ou desenvolvido na Reunião e que deve estar claramente formulado por escrito e ser do conhecimento geral dos participantes. Pode dizer-se que esse tema constitui a “missão” ou objectivo da **reunião**.

No decurso da Reunião haverá reuniões plenárias, bem como sessões simultâneas em grupos mais pequenos (auto-formados e auto-geridos). No entanto, não existe “ordem de trabalhos” definida à priori e a ordem de trabalho para todas as reuniões dos subgrupos é criada na primeira hora e meia da reunião (podendo ser ajustada, mais tarde, no início de cada dia, se tal for necessário).

Este procedimento tem três efeitos de crucial importância:

1. cria uma “tensão” antes da reunião começar que é mobilizadora no decurso das sessões, permitindo obter energias e sinergias inesperadas;

2. dá, desde o início, aos participantes a ideia de que não houve ninguém a “cozinhar” os temas a discutir (e quem sabe se também os “resultados a obter” na reunião); a reunião é, portanto, realmente aberta e não apenas de nome;
3. o facto de que o grupo consegue em hora e meia criar uma agenda completa (que com métodos convencionais pode levar meses a ser preparada, sem envolvimento dos participantes) constitui um primeiro momento de “realização” que aumenta a autoconfiança do grupo e o mobiliza e responsabiliza para as actividades subsequentes.

AS REUNIÕES REALIZAM-SE EM CÍRCULO

Quando os participantes chegam ao local da reunião, uma grande sala com cadeiras dispostas em **círculo** (ou vários círculos concêntricos), sem mesas e com um amplo espaço aberto no centro, está a sua espera (e várias salas mais pequenas, com cadeiras dispostas em círculo e os materiais adequados ao trabalho a realizar, estão disponíveis para reuniões em grupos mais pequenos).

Todas as reuniões plenárias, com a totalidade dos participantes, bem como as reuniões parcelares simultâneas realizam-se com esta disposição em círculo.

A **disposição em círculo** permite que todas as pessoas estejam em pé de igualdade, que todos se possam ver e ouvir, sem terem de se voltar, e facilita a criação de um clima de igualdade, respeito mútuo e sentido de comunidade.

Harrison Owen comenta que a disposição em círculo é reconhecida em todas as culturas como propiciando um contacto íntimo, sendo por isso que se diz um “círculo de amigos” e não um “quadrado de amigos” (ou um “U” de amigos).

No início da primeira sessão plenária, o patrocinador faz a abertura e recorda os objectivos da reunião e, em seguida, o facilitador faz uma curta introdução relativamente às regras a seguir e convida os participantes a programar a agenda. Normalmente, decorre cerca de 1, 5 horas, desde o início da sessão até à agenda estar completa e os grupos estarem preparados para se distribuir por várias salas e começarem a trabalhar. A partir daí, as sessões funcionam em regime de auto-organização balizadas por um conjunto de regras simples.

Como consequência, e excepto se houver outras razões que o justifiquem (nomeadamente multi-linguismo), um facilitador é suficiente mesmo para sessões com centenas de participantes.

A PREPARAÇÃO PARA A REUNIÃO

Ao contrário de outros tipos de reuniões em que a preparação se concentra fundamentalmente na elaboração da Ordem de Trabalhos e a facilitação é intensa (porque o facilitador faz “formação metodológica” no início, ou porque “ocupa a cena” orientando procedimentos rígidos e complexos) na Metodologia de Espaço Aberto a preparação para a reunião é essencial.

O facilitador, em conversas com o (ou os) patrocinador(es) da reunião (em geral as máximas Autoridades Executivas da organização), procura analisar vários pontos, de que se destacam:

- a situação é propícia para utilizar os métodos de Espaço Aberto ou deve ser tratada por métodos mais convencionais?
- o problema ou tema da reunião é suficientemente complexo e importante para criar condições de envolvimento e responsabilidade?
- os participantes a convidar asseguram a diversidade suficiente, de pessoas envolvidas nas questões em análise, dentro e fora da organização, para possibilitar a emergência de uma estrutura de sistema aberto, complexo e capaz de se auto-organizar?
- as máximas autoridades executivas compreendem bem os princípios da metodologia e estão dispostas a, **pelo período da reunião**, prescindir dos mecanismos tradicionais de autoridade e controlo delegando as decisões na auto-organização do grupo e, eventualmente, a suspenderem o julgamento, até verem os resultados?

Se estas condições estiverem todas esclarecidas é possível garantir o sucesso da Metodologia da Reunião em Espaço Aberto. Caso contrário, talvez seja preferível concluir que a Organização ou os seus líderes **ainda não estão preparados** para uma metodologia de reunião que implica uma forma nova de funcionamento.

Uma boa preparação da reunião, no sentido atrás referido é, portanto, um outro fundamento da Metodologia. E, se se pretender depois maximizar os efeitos positivos da mesma, e incluir na vida quotidiana da organização alguns elementos que emergiram na reunião, um bom acompanhamento posterior é também importante.

O JORNAL DE PAREDE E O MERCADO TRADICIONAL

É necessário que uma parede grande da sala principal esteja disponível para a criação de um **Jornal de Parede**.

Quando os participantes chegam, o Jornal de Parede tem espaços pré-definido para as várias sessões, ainda vazios, e, ao lado, post-its com os horários e salas disponíveis, e outra parede (ou a parte direita da

anterior) está vazia, e nela, mais tarde, serão disponibilizadas as actas sínteses de cada sessão à medida que estas terminem.

O Jornal de Parede é uma peça principal do Espaço Aberto. Terminada a sua curta explicação do método, o facilitador pedirá aos participantes que tenham alguma questão ou problema que, na sua opinião, contribua para a resolução do tema, e pelo qual tenham interesse suficiente para coordenar uma sessão sobre essa questão, para se dirigirem ao centro do círculo, escreverem num folha o seu tema e o seu nome, informarem oralmente o grupo do tema proposto, colocarem na folha um dos post-its com a hora e local da sessão e afixaram a folha no jornal de parede. As reuniões simultâneas em grupos menores têm uma duração pré-definida que nas sessões de 2-3 dias é normalmente de 1,5 horas.

Poderia pensar-se que quando o facilitador faz este pedido, ninguém se ofereceria para orientar reuniões. A experiência mostra o contrário: depois de alguns segundos (ou minutos) de expectativa (e algum nervosismo) um primeiro participante levanta-se e anuncia o seu tema e, em poucos minutos, o espaço disponível para reuniões está preenchido.

O facilitador dá então início a um “Mercado Tradicional”. Os “vendedores” já expuseram a sua mercadoria (sessões); cabe agora aos compradores levantarem-se e “comprarem” isto é, assinarem o seu nome nas sessões a que quiserem assistir, podendo assinar para mais de uma sessão em simultâneo (por razões que se explicarão a seguir). Cabe também ao “mercado tradicional” a realização de diálogo entre vendedores e compradores que pode levar a que sessões diferentes sejam fundidas ou mudadas para período de tempo diferente.

A auto-organização de grupo começa a revelar-se e, como já se referiu, em geral, ao fim de uma hora e meia a agenda está feita e as pessoas estão preparadas para irem para as diferentes salas e começarem a trabalhar. Muita energia foi utilizada e mais ainda foi mobilizada para se manifestar na continuação da reunião. Os participantes estão agora preparados para iniciar as sessões simultâneas, embora alguns possam preferir fazer um pequeno intervalo para café, recorrendo às bebidas e comidas ligeiras que estão disponíveis num átrio ou sala anexa.

AS SESSÕES SIMULTÂNEAS

No seu elucidativo guia (Owen, 1997 - A), o qual aliás explica detalhadamente o funcionamento da metodologia, constituindo portanto um complemento importante a este texto, Owen apresenta o que ele chama a “regra única e os 4 princípios” do Espaço Aberto, como resultado da sua observação do que “de facto acontece” quando um grupo se auto-organiza em sessões de Espaço Aberto. E acrescenta que lhe parece útil clarificar estas regras desde o início, por forma a constituir um guia orientador das sessões.

Na minha opinião, o elemento mais importante para criar o clima de auto-organização e responsabilidade construtiva, bem como para ultrapassar contradições graves que por vezes existem antes da Reunião (e

que parece que se “dissolvem” como por milagre durante esta) é o que Owen chama “a regra dos dois pés”, por vezes também chamada “regra de mobilidade”.

A regra dos dois pés²

Esta regra pode formular-se nos seguintes termos: “se num grupo uma pessoa sente que não está a aprender nada, nem está a dar um contributo válido, deve usar os seus dois pés, sair e ir fazer alguma coisa mais útil”.

À primeira vista, esta regra parece ser contra intuitiva e poder criar um clima de anarquia ou de caos. É certo que, desde Prigogine (Prigogine, 1984), o caos já não parece o “papão” que antes se pensava e se reconhece hoje que ele pode produzir ordem, e tem mesmo “estranhos atractores” e que, possivelmente, é a base da auto-organização dos grupos sociais. Mesmo assim, a regra pode assustar as mentalidades mais controlistas ou hierárquicas.

E, no entanto, a experiência mostra que esta regra é normalmente usada com grande responsabilidade e cria uma fluidez e uma produtividade que não existiriam sem ela.

Ademais, já todos estivemos em reuniões ou projectos em que muitas pessoas saem das sessões, usando um princípio análogo – o que acaba por ter um carácter bastante ostensivo e disruptor. Aqui, o que “afinal, sempre acontece” está previamente autorizado, processa-se com fluidez e discrição e produz resultados positivos surpreendentes.

A existência desta regra conduz à clarificação do papel das duas figuras importantes: as “abelhas” e as “borboletas”.

As abelhas e as borboletas

As abelhas e as borboletas desempenham na natureza, como se sabe, um importante papel de polinização no mundo vegetal.

Nas reuniões em espaço aberto, as “abelhas”, as pessoas que usam a regras dos dois pés e saem de uma sessão para se juntarem (discretamente) a outra (para a qual tinham assinado ou não) têm um papel similar de polinização cruzada, permitindo que, espontaneamente, as discussões em salas diferentes se vão interpenetrando.

² Alguns consultores americanos, possivelmente em obediência ao “politicamente correcto”, preferem chamar-lhe “regra da mobilidade”. Já são razões diversas as que levam Lisa Heft (uma consultora californiana com amplo trabalho junto de comunidades em risco) a chamar-lhe “lei do movimento e da responsabilidade” o que lhe permite criar o neologismo moviponsabilidade (“mosponsibility”) (Heft, 2000).

Por outro lado, as “borboletas” são pessoas que vão às reuniões mas podem mais facilmente ser encontradas no bar ou no jardim de que propriamente nas sessões. Noutras metodologias estas pessoas, por não terem qualquer papel atribuído, e poder “parecer mal” estarem sem fazer nada, acabam por abandonar o local.

Aqui, as borboletas têm um papel. E, em torno delas, no bar ou no jardim, é frequente que se reúnam mais uma ou várias pessoas. E porque essas pessoas estão reunidas para discutir um certo tema que as preocupa, “naturalmente” tal tema acaba por vir à baila. E, frequentes vezes, acaba por dar origem a um “reunião informal” que tem tanta dignidade como as outras e pode dar origem à sua própria acta. Curiosamente, estas reuniões informais (como tantas vezes acontece nos meetings e congressos, ou no local de trabalho com as conversas nos intervalos do café) são altamente criativas e assumem carácter interdisciplinar: aqui se discutem, em muitos casos, os interfaces entre grupos, temas ou reuniões distintos, e as actas destas reuniões “em voo” permitem muitas vezes clarificar interfaces ou introduzir novos temas importantes, não abordados nas reuniões regulares.

O Controlo do Tempo

A experiência que todos nós temos de reuniões, é que as sessões começam normalmente atrasadas. Os atrasos no início das sessões, principalmente quando estas se interrelacionam, são nocivos por várias razões. A primeira, mais evidente, mas de forma alguma a mais importante, é que há pessoas que chegam a horas à reunião e estão a perder tempo à espera que outras apareçam. Mas, a mais grave é que as pessoas que se atrasam se sentem culpadas e as que chegam a hora ficam zangadas com as restantes – umas e outras ficam em condições indesejáveis para realizar uma reunião produtiva e colaborante.

A Metodologia de Reunião em Espaço Aberto, com a sabedoria de milénios que a caracteriza, com o respeito por culturas diversas que a impregna, reconhece esta situação e trata-a também de uma forma contra-intuitiva.

Os dois “princípios” que regulam a gestão do tempo estabelecem que:

- “whenever it starts is the right time”;
- “when it’s over, it’s over”.

O primeiro princípio poderia traduzir-se, num sentido restrito, por “quando a reunião começa é o momento certo” e num sentido mais amplo “quando as coisas começam é o momento certo” (e “coisas” pode significar novas ideias, novas estruturas, etc.). O princípio reconhece que andar a tentar controlar as pessoas não resulta, e apenas agrava as disfuncionalidades. No que às reuniões se refere, o “princípio” não implica maiores atrasos do que os que se verificam em qualquer tipo de reunião. Pelo contrário, uma vez que não há crítica aos atrasos, as pessoas revelam uma surpreendente pontualidade (excepto as “abelhas”, bem entendido) e o coordenador de cada reunião e/ou os participantes presentes decidem

quando é a altura certa de começar, o que normalmente acontece menos de 10 minutos depois da hora marcada, até porque, normalmente, cada participante “assinou” para estar presente noutra reunião cerca de 1h30 depois. Também aqui a auto-organização parece funcionar melhor que uma pseudo autoridade externamente imposta.

O segundo princípio, “quando as coisas acabam, estão acabadas”, aplicado às reuniões, esclarece que se todas as questões ficarem discutidas antes da hora as pessoas não precisam de ficar a “fazer cera”; podem dar a reunião por acabada e irem juntar-se a outra; se, pelo contrário, os assuntos não estiverem discutidos à hora prevista pode justificar-se prolongar a sessão (com todos ou parte dos participantes) ou calendarizar uma continuação. Mas, num sentido mais geral, o princípio esclarece também que quando ideias, estruturas, modos de funcionamento, etc já caducaram, em vez de os tentar manter a todo o custo, talvez seja a altura de os abandonar definitivamente e substituí-los por outros que resultem da criatividade e convergência do grupo.

Duas recomendações complementares

Como já se referiu, o facilitador da reunião e o(s) patrocinador(es) fizeram tudo o que podiam para assegurar a diversidade da reunião, tanto no que se refere aos participantes internos à organização, como, quando adequado, a participantes externos.

Mas quando estamos já no decurso da reunião não faz sentido, pelo contrário, é contraproducente, estarmos a lamentar-nos porque um participante importante não apareceu, ou porque as coisas no passado não correram como deviam, ou a tentar determinar as culpas passadas dos diferentes intervenientes.

É necessário que o grupo reunido tenha consciência que as pessoas presentes são as que se mostraram suficientemente empenhadas na resolução ou análise dos problemas e são as necessárias para o analisar e procurar estratégias ou linhas de acção (que podem passar, eventualmente, por reuniões posteriores com pessoas não presentes na reunião). Portanto, “as pessoas que vieram, são as pessoas com quem se pode contar para resolver os problemas”. Esta recomendação corresponde ao princípio que Owen formula nos seguintes termos: “whoever comes is the right people”.

Por outro lado, é necessário focalizar a atenção no futuro e não no passado, e acertar, aqui e agora, que opiniões divergentes são reconhecidas e aceites, que o grupo procura recolher todos os contributos e partir deles para a obtenção de soluções. Em suma, nas condições criadas e com os participantes presentes, o que quer que aconteça deve ser aceite e usado para obter a melhor solução. Esta recomendação, corresponde ao princípio que Owen formula nos seguintes termos: “whatever happens is the only thing that could have”.

Actas das Reuniões Simultâneas

A pessoa que convocou cada reunião de subgrupo e tem a responsabilidade de a coordenar é também responsável por fazer uma acta síntese da reunião, tarefa que pode delegar, por comum acordo, noutro dos participantes.

A acta pode ser manuscrita (em folhas próprias que são distribuídas) ou, preferencialmente, passada a computador com um processador de texto, com formato e fontes predefinidos.

A acta deve ser feita no decurso ou imediatamente depois da conclusão da reunião e ser imediatamente dactilografada e impressa. À medida que as diferentes actas são impressas elas são colocadas no Jornal de Parede onde podem ser consultadas por qualquer participante.

A DURAÇÃO DA REUNIÃO

As reuniões em Espaço Aberto, dependendo do tema e objectivos, podem ter duração de um a três dias.

Quando se trata de desenvolver um tema de pequena complexidade, ou em que se pretende apenas fazer um brainstorming preliminar, as reuniões de 1 dia são suficientes.

Sempre que o problema ou tema a tratar é de relativa complexidade uma reunião de pelo menos dois dias é aconselhável. De facto, ao longo do primeiro dia vão surgindo e sendo lidas as actas das primeiras reuniões simultâneas; essa leitura e a reflexão (consciente ou inconsciente) que a noite propicia, permite que no segundo dia os diferentes temas abordados comecem espontaneamente a entrecruzar-se e a convergir.

Se se pretender tomar decisões estratégicas, ou elaborar um plano, um terceiro dia é necessário para permitir a leitura de todas as actas, proceder à convergência e priorização (votação) dos diferentes temas e à elaboração de planos de acção para os temas considerados mais importantes.

CALENDÁRIO DA REUNIÃO

Na reunião de 3 dias o calendário, para além das Reunião de Abertura e das Reuniões em simultâneo de subgrupos, tem em geral, as seguintes sessões plenárias.

- **Reuniões de Final do Dia**

No final do 1º e 2º dias, terminadas as reuniões de grupo, há uma sessão plenária de cerca de meia hora a uma hora que é usada para anúncios ou reflexões sobre o dia.

- **Reuniões de Início do Dia**

São realizadas no princípio do 2º e 3º dias, para fazer eventuais alterações à agenda do dia, que se tornem justificadas pelas sessões do dia anterior ou pela reflexão que a noite subsequente permitiu.

- **Reunião de Convergência e Prioritização**

Realizada no início do 3º dia, começa com a distribuição das actas de todas as reuniões e conclui com a sua prioritização; a utilização de um sistema de votação por computador ou com recurso a pequenos autocolantes (circulares, é claro) torna-se necessária.

- **Reuniões de Planeamento dos Assuntos Prioritizados**

Com duração de cerca de meia a uma hora, realizam-se reuniões com os interessados em dar seguimento a cada item que foi considerado prioritário, para definir planos de acção imediatos ou marcar reuniões posteriores para dar seguimento aos planos de acção definidos.

- **Reunião de Fecho**

É uma sessão plenária em que, com recurso a um “bastão de falar”, cada pessoa, à vez, e quando recebe o bastão do colega ao seu lado, pode fazer os comentários que quiser, sobre o tema ou sobre a reunião, ou, se nada tiver a acrescentar, passa o bastão ao participante a seguir. É um momento normalmente muito intenso.

E depois? Bom, depois, “when it’s over, it’s over”. Trata-se agora de passar à prática as estratégias ou planos definidos, mas, em geral, com um grau de envolvimento e participação qualitativamente diferentes dos que existiam antes dos diferentes intervenientes terem tido ocasião de participar nas decisões.

ÁREAS DE APLICAÇÃO DAS REUNIÕES EM ESPAÇO ABERTO

As Reuniões em Espaço Aberto têm sido utilizadas em vários tipos distintos de Organizações, com âmbitos e finalidades bastante diferenciadas.

No que se segue tentam-se clarificar algumas das áreas de aplicação da Metodologia.

Por tipo de Organização

- **Empresas**

A Metodologia de Espaço Aberto tem sido usado por empresas, nomeadamente quando estas se defrontam com problemas ou condições que ameaçam a própria sobrevivência, quando necessitam de elaborar estratégias radicalmente inovadoras ou de passar por reorganizações profundas, para fazerem face a problemas actuais ou esperados.

O carácter privado das empresas não é impedimento à utilização da metodologia; a única condição é que os gestores de topo tenham percebido que métodos controlistas não funcionam (ou já não funcionam) na situação existente e estejam dispostos a confiar na auto-organização dos colaboradores (e, por vezes, de entidades externas, como clientes ou fornecedores importantes) como forma de fazer face à situação existente.

- **Organizações Estatais**

As Reuniões em Espaço Aberto têm sido usadas com sucesso em organizações públicas, a vários níveis. Elas são particularmente recomendadas para organizações regionais, locais, ou sectoriais, que se endereçam a um público concreto. Por exemplo, têm sido realizadas com sucesso reuniões em escolas (envolvendo professores, alunos, outras organizações estatais ou privadas das áreas da influência da escola), serviços de saúde, serviços florestais, etc.

- **Organizações de Voluntariado**

Pode dizer-se que a Metodologia de Espaço Aberto é particularmente adequada para organizações de voluntariado (normalmente, não governamentais), ou organizações de tipo associativo ou cooperativo, que, muitas vezes, têm estruturas leves e assentam no trabalho voluntário. A metodologia de espaço aberto, porque se baseia na auto-organização dos agentes e colaboradores, e na sua paixão e responsabilidade, tem neste tipo de organização o seu lugar de eleição.

- **Comunidades**

Têm sido utilizadas reuniões em Espaço Aberto para identificar e desenvolver soluções para problemas “comunitários”.

Pode tratar-se de uma determinada comunidade local ou regional que procura soluções para os seus próprios problemas ou para criar formas organizativas para tomar o destino nas suas próprias mãos e criar uma comunidade mais “auto-sustentada”.

Mas pode tratar-se também de comunidades específicas sem base geográfica, nomeadamente, correspondentes a minorias étnicas ou sociais, que procuram combater situações de discriminação.

Finalmente, a metodologia tem sido usada em “trabalho social” junto de comunidades desfavorecidas, ou em risco, quando os agentes de intervenção, em vez de aceitarem eternizar a situação e continuarem a dar “ajuda” de fora, procuram criar condições que permitam às comunidades auto-organizarem-se no processo de resolução dos seus próprios problemas.

As reuniões em Espaço Aberto podem ser usadas com qualquer tipo de organização ou comunidade, sempre que seja possível e conveniente juntar “todo o sistema” para discutir problemas, planos ou projectos concretos.

Por tipo de Tema

Têm sido realizadas reuniões em espaço aberto nos seguintes tipos de situações

- **Resolução de Problemas**

Sempre que a organização ou comunidade enfrenta problemas dramáticos que impliquem soluções originais (em particular quando várias soluções “convencionais” já foram experimentadas e falharam) ou quando há interesses divergentes entre as diferentes partes envolvidas.

- **Elaboração de Estratégias**

Mesmo no caso de não haver problemas dramáticos na situação, sempre que existem situações de turbulência no meio envolvente da organização que obriguem à definição de novas estratégias ou à procura de inovações consequentes a metodologia de espaço aberto é particularmente adequada.

- **Concepção e Desenvolvimento de Soluções**

Em certos casos, os problemas ou estratégias estão identificados, tratando-se agora de conjugar energias para conceber as soluções que envolvam todos os grupos de interesse a quem a solução pode afectar, directa ou indirectamente. Pode tratar-se de conceber e desenvolver um Projecto, ou de proceder a uma reorganização profunda da organização, ou de conceber e desenvolver um novo sistema sócio-técnico (recorrendo, por exemplo, a Sistemas e Tecnologias de Informação) que suporte as novas soluções organizativas.

Sempre que a solução a desenvolver implique a intervenção de várias instâncias internas (por exemplo, vários departamentos de uma organização) ou externas (por exemplo, a relação de uma organização com

vários utentes, clientes, fornecedores ou parceiros) a Reunião em Espaço Aberto, pela suas potencialidades de dinamização e de auto-organização de sistemas complexos e de “convergência” de interesses distintos, é particularmente adequada.

- **Maximização da Aprendizagem Organizacional**

Na sequência dos textos seminais de Argyris e Schön (1974) e de Arie de Geus ([de Geus, 1988](#)), muitas organizações perceberam que só têm condições de sobrevivência, nas novas condições existentes, se forem capazes de aprender e inovar a um ritmo mais rápido que os seus competidores e que isso exige que ultrapassem dificuldades de aprendizagem organizacional, nomeadamente o Modelo 1 de Argyris e Schön (1974, 1996) e que criem capacidades para maximizar a aprendizagem individual e colectiva.

O conceito de Organização Aprendente (“Learning Organization”) pretende caracterizar as organizações que maximizam a aprendizagem individual e colectiva dos seus membros. Ora, por mais formação que se dê, por mais “disciplinas” que se aprenda (Senge, 1990, 1995) alguma coisa tem falhado sistematicamente no processo de criar as referidas organizações aprendentes. Embora tenha mais tarde abandonado quase completamente essa ideia, Senge questionava-se (Senge, 1990) se não seria preciso um processo de “metanoia” que permitisse uma profunda mudança de paradigma organizacional que ultrapassasse concepções anteriores de “departamentalização” e mesmo de custódia individual do saber e potenciase organizações orientadas para a descoberta e a partilha sistemática dos conhecimentos e aprendizagens. Por outro lado, Argyris e Schön acreditam que só ultrapassando “dificuldades de aprendizagem” existentes é possível potenciar a aprendizagem permanente nas organizações, nomeadamente no que se refere ao “double loop learning” (Argyris e Schön, 1996).

A Reunião em Espaço Aberto, pelo processo de metanoia organizativa que possibilita, tem sido usada com sucesso como desencadeador de processos que levam uma organização burocratizada, fechada e com dificuldades de aprendizagem, a iniciar o caminho para se tornar uma “organização aprendente”. Mais geralmente, a metodologia tem como resultado que a organização questione e ultrapasse concepções obsoletas de gestão e organização, nomeadamente assentes no “comando e controlo” e na “departamentalização” e que inicie um percurso que maximize a aprendizagem organizacional e melhore a partilha e a gestão do conhecimento no seu seio.

A metodologia de reunião em Espaço Aberto tem também sido utilizada em conjugação com aquela que é, possivelmente, a melhor estratégia de dinamização da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional – a criação de Comunidades de Prática (Wenger, 1998, 2002), no âmbito intra-organizacional e, por vezes, transorganizacional.

REFERÊNCIAS

-  [Ackoff, Russell, 1994, "The Democratic Corporation – A Radical Prescription for Recreating Corporate Success", Oxford University Press, New York](#)
-  [Ansoff, Igor, 1965, "Corporate Strategy", Mc Graw-Hill, New York](#)
-  [Argyris e Schon, 1974, "Theory in Practice", Jossey-Bass Inc.](#)
-  [Argyris e Schon, 1996, "Organizational Learning II – Theory, Method and Practice", Addison-Wesley Pub.](#)
-  [Bunker, Barbara e Alban, Billie, 1997, "Large Group Interventions – Engaging the Whole System for Rapid Change", Jossey-Bass Inc.](#)
-  [De Geus, Arie, 1988, "Planning as Learning", in Harvard Business Review, March-April](#)
-  [De Geus, Arie, 1997, "The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business", Nicholas Brealey Pub.](#)
-  [FTM – Financial Times Management, 1998, "Visions of Ethical Business"](#)
-  [Heft, Lisa, 2000, Comunicação pessoal](#)
-  [Owen, Harrison, 1991, "Riding the Tiger – Doing Business in a Transforming World"](#)
-  [Owen, Harrison, 1995, "Tales from Open Space", Albott Publishing](#)
-  [Owen, Harrison, 1997A, "Open Space Technology – A User's Guide", Benett-Kochler Publications \(2nd Edition\)](#)
-  [Owen, Harrison, 1997B, "Expanding our Now – The Story of Open Space Technology", Benett-Kochler](#)
-  [Owen, Harrison, 1999, "The Spirit of Leadership – Liberating the Leader in Each of us"](#)
-  [Pallete, Felipe G.; Calvo, Rafael; Ferreira da Silva, Artur F.; Marcelino, Henrique, 1988, "Una Oportunidad para las empresas ibericas", in Actas do 5º Congresso Português de Informática; Maio, \(republicado na revista "Novótica", Madrid, Maio de 1990\)](#)
-  [Pallete, Felipe G. \(ed.\), 1993, "Estrategia Empresarial ante el Caos", Rialp, Madrid](#)
-  [Prigogine, Ilyna, Stengers, Isabelle, 1984, "Order out of Chaos", New York](#)
-  [Senge, Peter, 1990, "The 5th Discipline"](#)
-  [Senge, Peter, 1995, "The 5th Discipline – Fieldbook"](#)
-  [Senge, Peter, 1999, "The Dance of Change – The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations"](#)
-  [Silva, Artur F.; Marcelino, Henrique; Pallete, Felipe G., 1987, "Renovação Empresarial através das Tecnologias da Informação - as Empresas Ibéricas e a concorrência no contexto da integração na CEE", Comunicação in Actas do 2º Encontro Luso Ibérico de Economia Empresarial, Junho, Madrid](#)
-  [Silva, Artur F., 1991, "Informação e Qualidade nos Serviços: Para uma Ética da Sociedade da Informação", Comunicação apresentada ao 2º Congresso sobre "Qualidade em Serviços", organizado pela APQ, Maio;](#)

📖 Watzlawick, Paul, 1974, “Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution”, WW Norton, New York

📖 Wenger, Etienne, 1998, “Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity”, UK, Cambridge University Press.

📖 Wenger, Etienne et al., 2002, “Cultivating Communities of Practice”, USA, Harvard Business School Press.

📖 Wheatley, Margaret, 1999, “Leadership and the New Science – Discovering Order in a Chaotic World”