Municípios em Transição
- O Sistema -

Versão 1.5

Municipalities in Transition

1. O que é o Sistema dos Municípios em Transição? 4
1.1 - Para quem é o sistema do MiT? 4
1.2 - Características do sistema 4

2. Algumas premissas fundamentais 5
2.1 Sobre os princípios da Transição 5
2.2 - O Propósito do MiTS 7
2.3 - Princípios de resiliência 8
2.4 - Teoria dos Fluxos 8
2.4 - *Design* Estocástico 10

3. Estrutura básica do MiTS 12
Aviso! 12
3.1 - As Funções 12
3.2 - O modelo de governança 13
3.3 - A *Grid* 14
As categorias dos Atores 15
As categorias de ações 17
As células 18
3.5 - Os Ciclos de Avaliação 21
O Ciclo Cabeça, Coração e Mãos 21
O Ciclo QQQ 22
O Ciclo do Fluxo 23
O Ciclo de Valor Deep Adaptation 24
O Ciclo da Resiliência 24
3.6 - A *Pattern Language Database* 25
O que são ferramentas na *Database*? 25
Como organizamos as ferramentas na *Database*? 26
Os registos da *Database* (padrões) 26
3.7 - A Comunidade de Prática (CoP) 30

4 - Utilizando o MiTS para os pioneiros 31
Posso utilizá-las na minha comunidade? 31
4.1 - Confie no nosso sistema 32
4.2 - Implementando o MiTS na sua comunidade enquanto um Pioneiro 32
Baseline 32
As definições locais de formação e governança do MiTS 34
Criando uma *Baseline* 35
A *Baseline* na prática: recolher dados 35
A *Baseline* na prática: avaliação quantitativa da *Baseline* 36
A *Baseline* na prática: avaliação qualitativa da *Baseline* adicionando ECs 39
Vamos começar a planear 39

Apoiando ações novas 40
Criar uma nova Ação 42
Avaliar 42
Círculo de encerramento para a *Baseline* 44
Mas o MiTS não é para sempre 45
O Ciclo da *Baseline* 45
O Ciclo Fechado 45
Enriqueça e preencha a *Database* 46

5 - A adaptação ao MiTS 46
Alteração da posição das colunas 46
Eliminação de colunas 47

ANEXO 1 47

Trabalhar sem fluxos 47
Espalhando memes 47
Salto das Ondas 51

ANEXO 2 52

Criação da *Baseline* 52
Baseline Básico 52
Baseline complexo 53
Baseline diferido 53

"O Desenvolvimento Sustentável tem mais a ver com a organização dos processos do que com resultados particulares. É sobre o modo de tratar problemas ou o tipo de estratégias que são aplicadas na busca de soluções e de caminhos mais robustos de desenvolvimento social e tecnológico."

Voß & Kemp, 2006

(tradução livre)

1. O que é o Sistema dos Municípios em Transição?

O Sistema dos Municípios em Transição[1] (MiTS) oferece a uma comunidade uma forma de se reorganizar no sentido da sustentabilidade e bem-estar, respondendo aos grandes desafios[2] deste período histórico, adoptando o pensamento sistémico[3] e um conjunto específico de metodologias, ferramentas e princípios.

1.1 - Para quem é o sistema do MiT?

O MiTS está desenhado para promover o processo de colaborações transformativas numa comunidade. Uma implementação ideal teria todos os atores-chave da comunidade cientes da existência e disponibilidade do sistema e capazes de beneficiar do seu uso, direta ou indiretamente.

Durante a criação do MiTS, consideramos três cenários principais de ponto de partida:

1. Processo gerado e liderado pelo município
2. Processo gerado e liderado pela sociedade civil
3. Processo gerado e liderado por ambos em conjunto

A nossa intenção é fornecer um sistema aplicável a todas as situações anteriores.

1.2 - Características do sistema

Estas são algumas das características que consideramos fundamentais para um sistema deste tipo:

---

[1] Na versão beta designá-mo-lo por "framework" e que se mantém um termo preciso mas que se mostrou ser difícil de compreender e traduzir. Assim, optamos por utilizar o termo "sistema".
[2] Mudanças Climáticas (IPCC - AR5 and IPCC - AR6 Synthesis), escassez de recursos, perda de biodiversidade, poluição, aumento das desigualdades… (Limites Planetários)
[3] Para obter informações básicas sobre o pensamento sistêmico, consulte os vídeos em inglês do Curso de Pensamento Sistémico do *Complexity Labs*, ou consulte o artigo em inglês *Thinking in Systems: a Primer* de Donella Meadows.

1. Tem um propósito (vê também 2.1 e 2.2)
2. Está intimamente ligado aos Princípios da Transição (vê 2.1)
3. Implementável tanto em abordagens de cima para baixo como de baixo para cima
4. Eficaz o suficiente para lidar com níveis altos de complexidade e incerteza
5. Simples o suficiente para ser relativamente fácil de aprender e ser usado na vida real
6. Tem um nível baixo de pré-condições para a implementação (poucos recursos, pouca tecnologia)
7. Facilmente adaptável a uma ampla variedade de contextos e culturas muito diferentes
8. Projetado para evoluir de forma interativa através do seu uso
9. Promove um modelo de governança partilhada/difusa
10. Capaz de melhorar a qualidade da cooperação entre os atores envolvidos
11. É preparatório para uma estratégia *de 'adaptação profunda'*[4] de uma comunidade
12. Funciona

2. Algumas premissas fundamentais

Estamos perfeitamente cientes de que ler este documento e começar a usar o MiTS vai produzir dois efeitos aparentemente contraditórios:

1. Sentir que o que está descrito é algo que já sabe muito bem e se faz normalmente
2. Sentir que o que está descrito não tem foco, é vago e difícil de entender.

Muitas vezes os dois sentimentos emergem do mesmo ponto. Considere este um efeito normal na primeira fase, por favor não se preocupe e aceite-o tal como é. Isto é típico quando se começa a transitar para o pensamento sistêmico, em que todas as mudanças na cultura do trabalho parecem, acima de tudo, estranhas. Tudo se tornará mais claro quando transitar para as fases mais práticas do MiTS e os efeitos na vida real começaram a ser observados.

O sistema foi desenhado e moldado de acordo com os seguintes princípios, que abordamos aqui sumariamente.

2.1 Sobre os princípios da Transição

Os princípios Cabeça-Coração-Mãos (CCM)[5] no cerne do Movimento Transição provaram ser eficazes e disruptivos em várias situações e contextos sócio-económicos diferentes. Foram uma inspiração central no desenvolvimento do MiTS:

---

[4] Conceito inspirado na publicação homónima de Jem Bendell, mencionada aqui como referência para apoiar uma comunidade a desenvolver elementos de resiliência num cenário de colapso. (http://www.lifeworth.com/deepadaptation.pdf).

[5] https://transitionnetwork.org/about-the-movement/what-is-transition/principles-2/ ; pode também consultar o registo da *Database* em HHH.

Cabeça: age com base na melhor informação e evidência disponíveis e aplica a inteligência coletiva na procura de melhores formas de viver, mantendo uma visão sistémica forte.

Coração: trabalha com compaixão, valorizando e prestando atenção aos aspectos emocionais, psicológicos, relacionais e sociais do trabalho em andamento.

Mãos: transforma as nossas visões e ideias numa realidade tangível, iniciando projetos práticos e começando a construir uma economia nova e saudável no lugar em que vivemos.

Para uma melhor compreensão das afirmações acima, pode ser útil ampliar a maneira como definimos e expressamos as mesmas ideias através de um conjunto de metas:

Respeitar os limites dos recursos e criar resiliência — A necessidade urgente de reduzir as emissões de gases do efeito estufa, reduzir significativamente a nossa dependência de combustíveis fósseis e fazer um uso sensato de recursos preciosos está na vanguarda de tudo o que fazemos. O nosso objetivo é construir comunidades resilientes que se possam adaptar a choques socioecológicos externos, como alterações climáticas ou instabilidade económica.

Promover a inclusão e a justiça social — As pessoas mais desfavorecidas e impotentes da nossa sociedade são, provavelmente, as mais afetadas pelo aumento dos preços dos combustíveis e dos alimentos, pela escassez de recursos e pelos eventos climáticos extremos. Precisamos de aumentar as hipóteses de todos os grupos da sociedade viverem bem, de forma saudável e com meios de subsistência sustentáveis.

Adotar a subsidiariedade (auto-organização e tomada de decisões no nível apropriado) — A intenção do modelo de Transição não é centralizar ou controlar a tomada de decisões, mas sim trabalhar com todos para que ela seja praticada no nível mais apropriado, prático e capacitador.

Prestar atenção ao equilíbrio — Ao responder a desafios globais urgentes, pessoas e organizações podem acabar sentindo-se stressadas, fechadas ou coagidas, em vez de abertas, conectadas e criativas. Criamos espaço para reflexão, celebração e descanso com o intuito de compensar os momentos em que estamos ocupados a fazer acontecer. Exploramos formas diferentes de trabalho que envolvem as nossas cabeças, mãos e corações e que nos permitem desenvolver relacionamentos colaborativos e confiáveis.

Fazer parte de uma rede experimental de aprendizagem — A Transição é uma experiência social global em tempo real e da vida real. Fazer parte de uma rede significa que podemos criar mudanças de forma mais rápida e eficaz, aproveitando as

experiências e os conhecimentos uns dos outros. Queremos reconhecer e aprender com o fracasso, assim como com o sucesso - se vamos ser ousados e encontrar novos modos de vida e de trabalho, nem sempre conseguiremos acertar na primeira tentativa. Seremos transparentes acerca dos nossos processos e procuraremos ativamente receber *feedback* e responder positivamente a ele.

Partilhar livremente ideias e poder — A Transição é um movimento da sociedade civil, onde as ideias podem ser adotadas de forma rápida, ampla e efetiva, porque cada comunidade toma posse do processo. A Transição vai parecer diferente em diferentes lugares e queremos encorajar, em vez de coagir, essa diversidade.

Colaborar e procurar sinergias — A abordagem da Transição é trabalhar em conjunto enquanto comunidade, soltando o nosso génio coletivo para termos um impacto maior enquanto grupo do que enquanto indivíduos. Procuraremos oportunidades para construir parcerias criativas e poderosas pelo movimento de Transição e além dele e desenvolver uma cultura colaborativa, encontrar elos entre projetos, criar processos abertos de tomada de decisão e elaborar eventos e atividades que ajudem as pessoas a fazer conexões.

Fomentar uma visão e criatividade positivas — O nosso principal foco não é ser "do contra", mas desenvolver e promover possibilidades positivas. Acreditamos no uso de formas criativas para engajar e envolver as pessoas, incentivando-as a imaginar o futuro que querem habitar. Gerar novas histórias é fundamental para esse trabalho de visão, como também é a diversão e celebrar o sucesso.

2.2 - O Propósito do MiTS

A lista de metas acima é, provavelmente, a melhor maneira de explicar o que o uso do MiTS procura produzir numa comunidade que a adota: o que poderíamos chamar o Propósito final do MiTS.

"Criar mudanças profundas culturais e práticas no sentido da sustentabilidade e do bem-estar através da implementação dos princípios da Transição"

2.3 - Princípios de resiliência

Outro conceito central para os processos e as ideias da Transição é a resiliência; e muitas das indicações, metodologias e ferramentas que estamos a propor foram projetadas para contribuir para a resiliência em diversos níveis[6].

2.4 - Teoria dos Fluxos

Tanto quanto sabemos, esta teoria ainda não está definida ao nível académico[7]. Ela deriva principalmente do trabalho empírico, no terreno, com municípios e comunidades, bem como de teorias de marketing, e foi parcialmente inspirada pelo trabalho do economista David Lane[8] sobre complexidade e interações sociais.

O facto é que muitas vezes tentamos produzir mudanças e novos capitais culturais criando "grupos". Uma das típicas definições da sociologia clássica é a seguinte:

> *Um grupo em sociologia exibe coesão num grau maior. Aspectos que os membros do grupo podem partilhar incluem: interesses, valores, origens étnicas/linguísticas, funções e afinidades. Uma maneira de determinar se um agrupamento de pessoas pode ser considerado um grupo é se os indivíduos que pertencem a esse ajuntamento usam o pronome autorreferente "nós". Usar "nós" para se referir a um ajuntamento de pessoas muitas vezes implica que ajuntamento se considera um grupo.*

No entanto, quando nos organizamos em grupos, definimos automaticamente algumas condições inerentes a grupos que permitem certas dinâmicas e proíbem outras.

Algumas das condições que vemos em grupos e consideramos particularmente interessantes para o propósito do nosso projeto são as seguintes:

GRUPOS	
Análise comum	Um grupo normalmente precisa de ter uma análise comum/semelhante da realidade.
Visão e objetivos comuns	Um grupo normalmente precisa ter uma visão geral e objetivos comuns/semelhantes.
Somos semelhantes, somos NÓS	Um grupo normalmente desenvolve uma identidade e fronteiras/limites. Num grupo, definimos quem está dentro e

[6] Uma referência útil é o livro (apenas em inglês) Principles for Building Resilience — Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems - Biggs, R. M. Schlüter - ISBN: 9781107082656 - *Link*
[7] Uma exploração adicional deste assunto é certamente necessária, particularmente no campo das teorias sobre inovação social.
[8] David A. Lane - Complexity and Innovation Dynamics; Envisioning a Socially Sustainable Future.

	quem está fora.
Relações diretas	Um grupo opera em relação direta dentro do seu quadro de membros (de modo presencial ou virtual).
Unidade de tempo e espaço	Um grupo normalmente age dentro de um espaço e tempo definidos, precisa de alguma sincronicidade na forma como opera.
Projetos comuns	Um grupo normalmente desenvolve projetos comuns.

Tabela 1.

Observando estas características, é fácil entender que os grupos não são particularmente adequados para apoiar uma mudança **transversal** como a que precisamos a fim de produzir sustentabilidade para as sociedades humanas. Por esta razão, desenvolvemos o conceito de **fluxos**: estruturas sociais com a característica de mover e influenciar porções mais amplas da sociedade de forma transversal.

Para entender melhor este conceito, podemos pensar no que o sistema de marketing faz para promover, por exemplo, uma tecnologia como os "smartphones". O sistema envia um sinal a todas as pessoas para convencê-las de que um smartphone é algo que elas precisam/querem. Esse sinal funciona como um fluxo atingindo em simultâneo diferentes públicos-alvo em diferentes níveis (o gestor de topo e o desempregado, o jovem e o idoso). No entanto, o produto final (o smartphone) será vendido com foco em "grupos" (clientes-alvo): smartphones para pessoas ricas, para geeks, modelos muito baratos ("até *você* pode ter um") e assim por diante. A questão é que, para se vender este produto a *todas as pessoas*, precisa-se primeiro de um "fluxo" que informe, conecte e promova quantos mais grupos possível e ao mesmo tempo.

Por analogia, para produzir mudanças sistémicas, uma ampla evolução social, é preciso, provavelmente, gerar, promover, apoiar e cuidar dos fluxos certos ou acabar-se-á por envolver apenas certos nichos do sistema (o risco que se corre *é pregar apenas aos convertidos*).

Se compararmos as características dos fluxos com as dos grupos, podemos reparar em algumas diferenças interessantes:

GRUPOS	FLUXOS[9]
Análise e necessidade comuns	**Análise e necessidade comuns**
Visão e objetivos comuns	**Não é necessário ter visão e objetivos comuns**
Somos semelhantes, somos NÓS	**Não é necessário sermos NÓS**

[9]Pode ser necessário, no futuro, chegar a uma definição diferente e mais completa das características dos fluxos.

Relações diretas	**Não é necessário ter relações diretas**
Unidade de tempo e espaço	**Não é necessário ter unidade de tempo e espaço**
Projetos comuns	**Não é necessário ter projetos comuns**

Tabela 2

Com fluxos, podemos fazer coisas que não podem ser feitas com grupos, como fazer com que partes contrárias produzam efeitos positivos numa comunidade sem lutarem entre si, ou sem precisarem de estar conectadas. Isto pode verificar-se ser bastante transformador para todos os que estão ativos nos processos de inovação social.

Tudo isto para dizer que o *design* do MiTS tenta incorporar o uso e o cuidado dos fluxos no seu modelo (em adição e como complemento ao cuidado dos grupos). Mais sobre este tópico no Anexo 1 deste mesmo documento. Pode ainda consultar o capítulo do registo da *Database*.

2.4 - Design Estocástico

Outro conceito básico que guiou a criação do MiTS tem haver com a necessidade de enfrentar uma escassez extrema e complexa de recursos para todos aqueles que estão a tentar promover mudanças sistémicas na nossa sociedade.

Um dos propósitos do MiTS é apoiar cada ator no “desenho e planeamento” observando as oportunidades que surgem à sua volta, detectando, cuidadosamente, quando e onde a “energia” está disponível. Energia e oportunidades podem manifestar-se de várias formas, tais como, a disponibilidade de recursos económicos e humanos, a presença de um espaço físico, equipamento, habilidades, a disponibilidade de soluções para problemas específicos, etc.

Planear e implementar ações para promover a sustentabilidade e a mudança sistémica pode ser muito difícil e ineficaz. O mundo à nossa volta está em constante mudança e uma forma tradicional e linear de desenhar e planear mostra-se muitas vezes ineficaz. Em certas ocasiões poderemos querer desenhar uma ação específica, não tendo reunidas todas as condições necessárias à sua concretização. Isto pode levar a cansaço extremo, fazendo com que nós (ea comunidade) consuma muito tempo e recursos, levando, eventualmente, a uma desproporção entre o esforço feito e os resultados obtidos, em muitos casos não atingindo o objetivo esperado.

Agir principalmente sobre “oportunidades” e disponibilidade de “energia” (i.e. onde as condições necessárias estão presentes) torna tudo mais fácil e aumenta o número de ações que podem ser desempenhadas com impactos mais elevados na realidade.
Chamamos a esta atitude “*design* estocástico” para reforçar o conceito de ter uma atenção constante na evolução aleatória do ambiente, reconhecendo e aceitando as variáveis e desenhando com essa atitude mas sem perder o âmbito do nosso trabalho.

O risco que há em seguir oportunidades, por exemplo, dinheiro disponível através de uma campanha de incentivo do governo, é o de acabar por fazer o que a campanha nos está a pedir mesmo que não o precisemos, ou que não esteja alinhado com o nosso âmbito, fazemos apenas pela disponibilidade de fundos. Isto pode ser tão ineficaz e sorvedor de tempo como perseguir objetivos inalcançáveis. Pode também consultar a *Database* neste tópico.

Já agora, não há necessidade dos utilizadores aprenderem muito mais sobre isto, o conceito está embebido em todo o sistema. Todos os procedimentos sugeridos estão orientados para esta atitude.

Vamos continuar para a descrição do MiTS.

Os gerentes não são confrontados com problemas independentes entre si, mas com situações dinâmicas compostas por sistemas complexos de problemas em mudança que interagem entre si. Eu chamo a essas situações de confusões. Os problemas são extraídos de confusões pela análise. Os gerentes não resolvem problemas, eles gerem confusões.

Russell L. Ackoff
(teórico organizacional,tradução livre)

3. Estrutura básica do MiTS

Começamos agora a delinear os principais elementos deste sistema:

- **As Funções** — *O que é que me permite fazer?*
- **O Modelo de Governança** — *Como tomamos decisões?*
- **A *Grid*** — *Onde vamos jogar?*
- **A *Pattern Language Database*** — *Onde estão as ferramentas certas?*
- **A Comunidade de Prática** — *Quem me apoia?*

Aviso!

Todos os elementos que se seguem foram desenhados para serem eventualmente, adaptados a cada contexto local. Todavia, sugerimos que não faça adaptações numa fase inicial do uso do sistema (a não ser que a necessidade seja absolutamente clara e com a concordância do seu tutor). Veja mais no capítulo 5 deste documento (Adaptação do MiTS).

3.1 - As Funções

O MiTS está desenhado para realizar um conjunto de funções que consideramos extremamente importantes para todas as comunidades que estão a tentar evoluir e mudar.

Estas são:

1. **A Função de Avaliação e Diagnóstico** — Uma forma fácil da comunidade avaliar as suas iniciativas, de um modo grosseiro mas suficientemente sensato para o propósito presente, e para criar uma referência de *Baseline* a partir do qual iniciam o seu trajeto a caminho do propósito do MiTS. Também irá permitir à comunidade monitorizar os

progressos e mudanças ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, o MiTS ajuda a detetar energia, recursos e pontos fracos dos sistemas e ações da comunidade, fornecendo uma ferramenta de diagnóstico para informar outras atividades.

2. **A Função de Co-*design*** — Uma forma melhor de conectar diferentes participantes e permitir que eles desenvolvam em conjunto planos e ações. A forma como o MiTS funciona tende a derrubar muros e classes, tornando mais evidente e aconselhável o poder das conexões, da cooperação e da partilha.

3. **A Função de Co-implementação** — Esta é uma consequência da função anterior. Num mundo que enfrenta vários níveis de escassez, a necessidade de fazer muito com pouco pode ser uma habilidade chave a atingir. Implementando ações em conjunto, teremos mais probabilidade de ter a capacidade de apoiar mudanças culturais e comportamentais e de atingir impactos mais proporcionais às crises ecológicas e sociais que enfrentamos. Somando a energia de diferentes atores produzimos subsidiariedade e utilizamos a complementaridade ao máximo.

4. **A Função de Caixa de Ferramentas** — O MiTS tenta disponibilizar facilmente na sua *Pattern Language Database* uma variedade de ferramentas e conceitos de todo o mundo que são particularmente adequadas para o tipo de processo que estamos a tentar promover. Esta função sugere, ainda, como conectar e usá-las da forma mais eficaz, destacando pontos fortes, riscos e fraquezas para cada uma delas.

5. **A Função da Influência Cultural** — Utilizar o MiTS vai ajudar todos a gravitar em direção ao pensamento sistémico e aos padrões-chave rumo à sustentabilidade. Isto acontecerá para os que estiverem cientes e em contato direto com o MiTS mas também para aqueles que utilizarem as ferramentas ou que fazem parte de processos desenhados dentro da lógica do MiTS. Os princípios básicos serão replicados de uma forma fractal em todos os elementos do sistema.

6. **A Função Inovadora da Governança** — O MiTS introduz um modelo de governança inovador e disruptivo a ser utilizado entre as equipas iniciais e de implementação gestoras do sistema e para lá deste. Esta função é transversal a todas as outras.

3.2 - O modelo de governança

Qualquer que seja o processo ou projeto que queira implementar numa comunidade, irá provavelmente enfrentar todas as dinâmicas que caracterizam os nossos sistemas culturais: conflito, competição, desconfiança, incompreensão, etc. Assim é a realidade a maioria das vezes: confusa e difícil.

Como estamos a tentar instituir uma dinâmica diferente dentro da comunidade, equipamos o MiTS com um modelo especial de governança designado por Sociocracia 3.0[10], para estabelecer o seguinte:

1. Orientação forte para a inclusão e o reforço do pensamento coletivo;
2. Orientação forte para a cooperação e subsidiariedade;
3. Altos níveis de transparência, eficiência e responsabilização;
4. Flexibilidade grande e adaptabilidade a um leque amplo de situações;
5. Capacidade de quebrar a maioria das dinâmicas negativas dos grupos (baseado no consentimento);
6. Ligação simples aos princípios do MiTS (Transição);
7. Encaixável com outras metodologias tradicionais (requeridas por lei ou processos institucionais);
8. Uma metodologia de código aberto.

A S3 desenvolve-se a partir de uma combinação inteligente entre a Sociocracia clássica (uma metodologia democrática), a metodologia Agile[11] (um conjunto de valores e princípios criados para desenvolver melhor *software*) e a metodologia Lean[12] (uma ferramenta de gestão que procura criar mais valor com menos recursos). A S3 encaixa perfeitamente no MiTS porque a maioria dos objetivos, princípios e problemas a serem resolvidos são os mesmos. É uma peça decisiva do sistema.

Para se criar um Pioneiro do MiTS numa comunidade, o requisito mínimo é a constituição de uma Equipa Local Inicial (ELI) formada por representantes do município e pelo menos duas organizações da sociedade civil. Esta irá evoluir, posteriormente, para um Grupo Local de Implementação (GLI) alargado.

O uso da metodologia S3 é um requisito para a gestão destes grupos sendo considerada uma peça indispensável do MiTS.

3.3 - A *Grid*

Tal como já referimos, os municípios, ativistas e todos os atores de uma comunidade, têm de enfrentar a complexidade do seu sistema local no dia-a-dia. Tal como num jogo de tabuleiro, o primeiro elemento do MiTS está desenhado para fornecer uma visão mais clara e sistémica do "campo de jogo".

A *Grid* desempenha três funções específicas:

- Define **atores** e **categorias de ações**

[10] You can find all the information about this methodology originally developed in 2014 by James Priest and Bernhard Bockelbrink on https://sociocracy30.org/
[11] Agile manifesto
[12] Lean Enterprise Institute

- Mostra a **proximidade relacional** entre os atores
- Atua como um organizador de **ações** e **ferramentas**

Abaixo está a estrutura básica da *Grid*.

	Categorias dos Atores								
Categorias das ações	U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos
1 Visão									
2 Organização									
3 Planeamento									
4 Aspetos Técnicos									
5 Relação									
6 Mudança cultural									
7 Redes									

Fig. 1

As categorias dos Atores

A linha horizontal superior mostra as principais **categorias de atores** organizadas em nove colunas. A maneira como estão ordenadas sugere a distância relacional entre elas.

Esta indicação de distância não deve ser considerada de modo rígido: a realidade pode-nos mostrar uma grande variedade de situações. Encorajamos o uso da distribuição de colunas apresentada, com a possibilidade de algumas modificações ligeiras, após discutidas com o Tutor. Podem ver uma cor diferente para a primeira e última coluna que indica que esses atores estão fora do domínio da comunidade e/ou espaço.

Veja abaixo a lista das categorias de atores básica:

Categorias dos Atores								
U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos

Fig. 2

Por exemplo, considerando a distância relacional entre categorias como a distância entre colunas, o nível **Político** do município pode interagir mais facilmente com o nível de **Organização** do município do que com os **Fornecedores**. Isto permite, rapidamente, estimar aproximadamente a quantidade de esforço (energia, recursos) que um agente precisa para alcançar e interagir com outro (particularmente quando o objetivo é dar apoio, sugerir mudanças, etc).

A lista abaixo ajuda a identificar os **atores** e foca qualidades particulares que apresentam:

U. **NÍVEIS INSTITUCIONAIS SUPRA-LOCAIS**: Governo regional/nacional/internacional, autoridades, etc.
Estão fora do domínio da comunidade e não estão diretamente influenciados por esta mas podem ter efeitos nela através das suas ações e políticas, receberem feedback, ser inspirados, envolvidos ou indiretamente influenciados por ações/decisões da comunidade, etc.

A. **MUNICÍPIO**: Nível político
Pessoas eleitas (preocupam-se com votos e eleitores). Têm que lidar com oponentes políticos e competidores, geralmente ficam no poder apenas alguns anos, têm frequentemente, ou são forçados a, uma atitude de "pensamento de curto prazo". São quase voluntários em municípios pequenos e bem pagos e poderosos em muitas cidades grandes.

B. **MUNICÍPIO**: Nível organizacional

Empregados (funcionários públicos) ou profissionais independentes permanecem, geralmente, por um longo período de tempo; têm muitas vezes um profundo entendimento da "máquina municipal"; são a "porta para a ação" prática. Podem facilmente ficar sobrecarregados pela carga de trabalho e sofrer escassez de recursos.

C. **ENTIDADES CONTROLADAS**: estruturas controladas, consórcios, empresas diretamente controladas pelo município.
Entidades que estão fortemente ligadas ao município (serviços públicos de água, gestão de resíduos, manutenção, serviços sociais); podem ser controladas de uma forma muito direta, têm que agir como o município quer.

D. **FORNECEDORES**: fornecedores públicos e privados
Entidades conectadas através de contratos estáveis ou ocasionais. Estes são fornecedores do município ou de outro agente da comunidade.

E. **ORGANIZAÇÕES**: sem fins lucrativos, associações, escolas, hospitais, universidade, sindicatos, partidos, etc.

Entidades sem fins lucrativos organizadas que estão presentes no território, por ex. ativistas organizados.

F. **EMPRESAS:**
Empresas, cooperativas, trabalhadores independentes, escolas privadas e universidades, organizações orientadas para o negócio.

G. **PÚBLICO:** famílias, cidadãos, indivíduos, pessoas
Encarados como uma unidade singular (um cidadão, uma família) ou então como grupos não organizados (todas as pessoas que vivem naquela rua, naquela área).

H. **ATORES EXTERNOS**: outros municípios, consórcios de municípios, outros atores (distantes em termos de distância relacional), etc.
Entidades que podem ou não estar presentes no território mas que sabemos ser importante de serem consideradas para atingir um certo objetivo. Redes nacionais ou internacionais or ONGs, organizações fora do domínio da comunidade que não se situam num patamar superior institucional (por ex.: a cruz vermelha).

Pode parecer difícil classificar os atores mas não perca muito tempo a encontrar a "coluna perfeita". Coloque-a na posição mais plausível e seja consistente caso apareçam situações semelhantes.

Considere ainda que uma entidade em particular pode desempenhar diferentes papéis. Uma empresa pode surgir na coluna F (Empresas) quando está a operacionalizar livremente ou na coluna D (Fornecedores) quando está ligada a um contrato com outro agente da comunidade. NoMiTS interessam-nos bastante as interações. Por exemplo, se um governo local quer provocar mudança na forma de uma empresa trabalhar, estabelecer um contrato com essa empresa torna tudo mais fácil do que se só tivessem um acordo moral sem outro tipo de ligação.

As categorias de ações

A primeira coluna à esquerda indica as categorias de ações em que queremos focar no nosso "campo de jogo". Voltamos a reforçar de que estas não são para serem levadas com rigidez e reconhecemos que possa haver sobreposição.

Foco/Impacto das ações
1. Visão
2. Organização
3. Planeamento

4. Aspetos Técnicos
5. Relações
6. Mudança cultural
7. Redes

Fig. 3

1. **VISÃO:** onde queremos ir, o que vemos para o futuro.
   Ações e processos que tendem a criar/fazer evoluir a visão.

2. **ORGANIZAÇÃO**: pessoas, papéis, estruturas, governança, procedimentos, etc.
   ações e processos que tendem a criar ou a modificar aspetos sobre como os atores se organizam/governam a eles próprios ou com outros.

3. **PLANEAMENTO**: planos setoriais, integração de políticas, orçamentos, etc.
   Ações e processos que tendem a criar um plano de ação, procedimentos passo a passo.

4. **ASPETOS TÉCNICOS**: monitorização, dados, tecnicidades, leis e regulamentos, etc.
   ações e processos que modificam o estado do sistema através da tecnologia e aspetos técnicos em geral (incluindo tecnologias sociais).

5. **RELAÇÕES**: entre atores, aspetos sociais, cuidadores, etc. Ações ou processos que procuram criar, modificar ou melhorar relações entre atores (frase-chave: a forma como falamos uns com os outros).

6. **MUDANÇA CULTURAL**: comunicação, formação, envolvimento, empoderamento, etc.
   ações e processos que tendem a criar, modificar ou melhorar o conhecimento e o entendimento sobre o "mundo"

7. **REDES**: criação de rede, diversidade, troca de informação, comparação, etc.
   ações e processos que tendem a criar, modificar ou melhor conexões entre atores (frase-chave: a forma como partilhamos e trabalhamos em conjunto).

As células

Os atores e as ações intersectam-se em células que iremos utilizar como "gavetas" quando estivermos a desenvolver as funções do nosso sistema. Podemos imaginar a *Grid* como um armário muito bem organizado onde guardamos tudo o que precisamos para a nossa atividade de "transição" com a comunidade, em que as células são as nossas gavetas. Cada célula pode ser identificada pela letra da sua coluna e o número da sua linha; isto será muito útil na ligação

das células aos registos da *Pattern Language Database* do MiTS, tal como iremos ver no próximo capítulo.

As células são principalmente utilizadas para armazenar um conjunto de 3 valores em cada uma:

1. Impacto/presença observada[13] **(o)**
2. Impacto/presença potencial ou esperada **(p)**
3. Impacto/presença avaliada **(a)**

A cada uma atribuímos um valor entre -10 e 10 onde os valores positivos indicam um impacto/presença positivo (portanto suporta os objetivos da ação e propósito do MiT) e os valores negativos indicam um impacto/presença negativa (portanto impedimentos, problemas, etc.).

Adicionando estes elementos, a *Grid* terá este aspeto:

	Categorias dos atores								
Categorias de ações	U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos
	o | p | a	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**
1. Visão	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
2. Organização	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
3. Planeamento	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
4. Aspetos Técnicos	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
5. Relações	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
6. Mudança cultural	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
7. Redes	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0

Fig. 4

Resta apenas um último elemento a ser adicionado à *Grid*. Sabemos, no entanto, que há células mais importantes que outras. No *pensamento sistémico* estas são designadas por "pontos de alavancagem" e sabemos que quando uma iniciativa tem efeito positivo nos pontos de alavancagem, o seu poder e a probabilidade de impulsionar a comunidade no sentido do propósito do MiTS é maior.

[13] O que é que quer dizer "impacto/presença"? Procuramos observar e relatar quem na *Grid* está a executar as ações, quem está envolvido, afetado, quão importante é o impacto positivo (ou negativo) que a ação está a criar. O GLI irá desenvolver, rapidamente, uma cultura interna sobre como interpretar a realidade da comunidade, transformando-a em valores consistente na *Grid*.

As células mais importantes estão coloridas a vermelho, depois seguem-se as laranjas, seguidas pelas brancas (ou cinzentas se fora do domínio da comunidade). Veremos mais tarde neste documento como isto será relevante. Aqui está a estrutura final da nossa *Grid* completa:

	Categorias dos atores								
Categorias de ações	U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos
	o | p | a	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**	**o | p | a**
1. Visão	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
2. Organização	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
3. Planeamento	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
4. Aspetos Técnicos	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
5. Relações	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
6. Mudança cultural	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
7. Redes	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0

Fig. 5

Neste momento pode parecer assustadora e complexa, mas a sua utilização será bastante mais fácil do que pode imaginar. Para prová-lo, as primeiras 6 comunidades que utilizaram o MiTS começaram com uma versão da *Grid* muito mais simples e, apesar disso, também lhes pareceu assustadora. No entanto em pouco tempo começaram a pedir para adicionar os novos elementos que agora aqui vêm, para tornar a *Grid* mais útil e robusta.

3.4 - O Espaço Cynefin

Cynefin (pronuncia-se *quenévin*) é uma palavra gálica que significa *habitat*, *paradeiro*, *familiar*) é um sistema conceitual criada em 1999 pelo consultor de gestão Dave Snowden enquanto trabalhava para a IBM *Global Services*. Esta identifica 5 espaços onde podemos colocar aquilo que observamos à nossa volta. A cada um destes espaços corresponde uma sequência de ações específicas que deverá aumentar as probabilidades de sucesso.

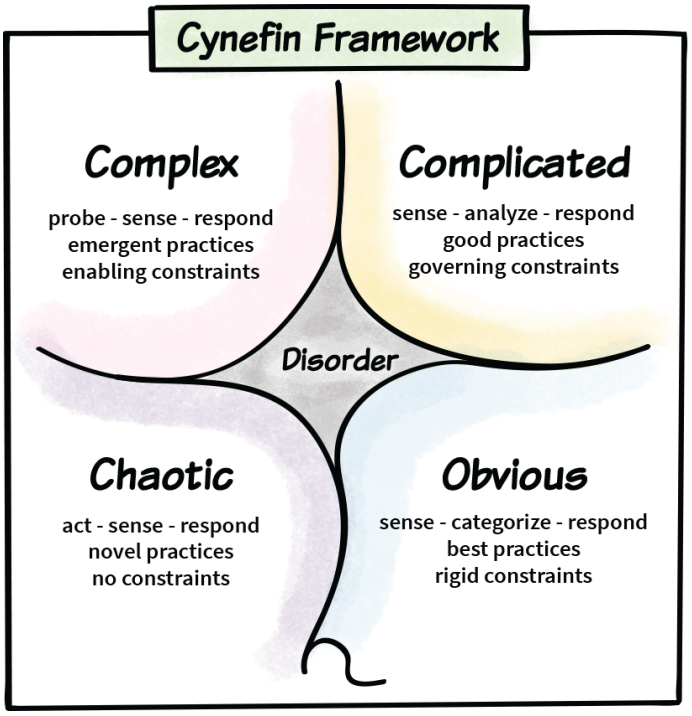

Fig. 6

No contexto do MiTS sugerimos a utilização do Cynefin como um método rápido e auxiliar na análise e planeamento das nossas ações. Uma breve explicação sobre a utilização desta ferramenta será abordada durante a formação da Grupo Local de Implementação. Cada ação será definida pela sua localização correta no espaço Cynefin o que contribuirá para obter um conjunto de indicações primárias para a sua gestão (avaliação, desenvolvimento, melhoramento, modificação, etc.).

3.5 - Os Ciclos de Avaliação

Os Ciclos de Avaliação (CAs) são particularmente úteis durante a avaliação ou o desenho de uma iniciativa. Apresentam-se aqui uma série básica de CAs que consideramos serem fundamentais para guiarem a vossa atividade em simultâneo com a *Grid*. No entanto, poderão decidir desenvolver os ciclos que acharem necessários.

Cada ciclo de avaliação é baseado num conjunto de três perguntas simples e cada uma delas é pontuada num intervalo de 0 a 10, em que 0 equivale a um “não ‘redondo’” ou “desacordo” e 10 equivale a um “sim” ou “de acordo”.

O Ciclo Cabeça, Coração e Mãos

O primeiro ciclo fornece uma forma de verificar se a iniciativa a ser planeada, ou em análise, preenche a lógica Cabeça, Coração e Mãos (CCM). Este é o ciclo mais importante e não pode ser ignorado por nenhuma razão.

Pode ser realizado de uma forma muito expedita respondendo às 3 questões seguintes :

1. Esta iniciativa é baseada na melhor informação disponível? (passo da Cabeça)
2. Considera e cuida das consequências emocionais/relacionais que provoca em todos os envolvidos? (passo Coração)
3. Produz efeitos práticos? (passo mãos)

Ou pode ser utilizado em diferentes níveis de complexidade para afinar a sua eficácia. Aqui fica uma abordagem mais completa:

1. Esta iniciativa é baseada na melhor informação disponível? (passo da Cabeça)
    a. Classificam a informação como sólida e verdadeira[14]?
    b. Classificam a informação como boa mas que levanta algumas dúvidas?
    c. Classificam a informação como incerta?

1. Considera e cuida das consequências emocionais/relacionais que provoca em todos os envolvidos? (passo Coração)
    a. Está a produzir medo ou conflito?
    b. Está a realçar a positividade, felicidade, alegria, …?
    c. Permite “espaço” e “tempo” para cuidar das emoções?
    d. Os participantes estão a sentir-se conectados à iniciativa[15]?

2. Produz efeitos práticos? (passo Mãos)
    a. Pode esta iniciativa produzir mudanças úteis[16]?
    b. Pode ser uma mudança duradoura?
    c. Está a promover outras mudanças úteis?
    d. Conseguem identificar mudanças úteis no dia-a-dia das pessoas?

O Ciclo QQQ

O ciclo QQQ deve seguir sempre o ciclo CCM como um lembrete prudente do poder da conexão e inclusão. Baseia-se nas 3 seguintes questões simples:

1. Quem faz parte? (Os atores fundamentais/naturais das ações estão presentes?)

---

[14] Informações ou dados oficiais não são sempre sólidas e verdadeiras e, portanto, não são suficientes para um “sim”. Isto pode ser sensível mas ligarmo-nos à realidade é uma tarefa paradoxalmente difícil na era da informação. Temos que surfar num mar de notícias falsas, relatórios sob encomenda, publicações de pares de baixa qualidade, informação pseudo-científica politicamente orientada, “greenwashing”, etc. A disponibilidade e a qualidade da informação pode ainda ser muito influenciada pelo país em que estão a operar, a cultura, a língua, etc.

[15] No ambiente de trabalho do MITS, empoderamento ou participação não devem ser considerados aspetos positivos sem antes analisar o contexto e o propósito da iniciativa. Por vezes serão positivos, outras vezes não. O nosso objetivo é facilitar a definição do sítio certo de cada ator no desenvolvimento da iniciativa.

[16] Mudança (ou inovação) só pela mudança não é o tipo de resultado esperado no MiTS. Procuram-se mudanças no sentido de alcançar o propósito do MiTS.

   a. Idealmente deveriam estar envolvidos na governança da ação e terem direitos de objeção dentro da S3).
   b. O resultado mínimo desta questão deve ser sempre 100.

2. Quem falta? (Existem outros atores naturais/bem conectados que não estão presentes?).

3. Quem mais deveria estar presente? (Existem outros atores que poderiam contribuir para a melhoria desta iniciativa?).

Sabemos que este ciclo pode ser confuso. Fica aqui um exemplo prático que vos pode ajudar a compreender melhor as três questões:

Exemplo QQQ

Um município tem algum dinheiro disponível para oferecer aos estudantes de uma escola local um laboratório em Gestão Sustentável de Resíduos Domésticos. Uma associação local tem formadores que já estão a fazer este tipo de atividades em escolas.

Quem faz parte?
Os atores fundamentais aqui são: o município (por exemplo o técnico responsável pelo projeto), a escola (os professores diretamente envolvidos, o diretor, a direção educativa, os estudantes), a associação (os formadores).

Quem falta?
Outros atores naturais são: as famílias dos estudantes, os restantes professores da escola (aqueles não diretamente envolvidos na atividade do laboratório), a empresa ou o serviço que gere os resíduos municipais que poderia apoiar e fornecer informações. Todos estes atores não são essenciais mas muito próximos e interessantes de envolver.

Quem mais deveria estar presente?
Outros participantes potenciais: uma escola semelhante no município vizinho (podem estar interessados em seguir este exemplo), as lojas que vendem ferramentas para o laboratório (poderão oferecer o equipamento), etc. Todos estes atores não são essenciais e não tão fáceis de envolver mas serão uma forma de amplificar o efeito da ação.

O Ciclo do Fluxo

Este ciclo ajuda-o a perceber se a iniciativa, para além de cumprir os seus objetivos específicos, está também a produzir ou tem o potencial de produzir um fluxo benéfico na comunidade. Isto pode ser feito colocando este conjunto de questões:

1. Esta iniciativa está a semear *memes* da transição[17]?
2. Está a conectar, a apoiar ou a complementar outras ações?
3. Pode ser suportada por um conjunto de diferentes setores da comunidade?

Vê o anexo *Trabalhar com Fluxos* para uma melhor compreensão deste ciclo.

O Ciclo de Valor *Deep Adaptation*

Este ciclo é utilizado para estimar, grosseiramente, o valor da iniciativa para a resiliência da comunidade. Aqui está um conjunto de questões a serem colocadas:

1. Quanto impacto tem esta iniciativa nos serviços básicos da comunidade (alimentação, energia, abrigo, relações/democracia)?
2. Quão vital é para os serviços que impacta?
3. Que prioridade deve dar a comunidade na proteção desta ação no advento de um evento disruptivo?

O Ciclo da Resiliência

Este ciclo é utilizado para avaliar a resiliência da iniciativa.

1. Esta iniciativa tem na comunidade elementos de redundância que asseguram a continuação da sua função?
2. A que nível é esta iniciativa dotada de recursos dentro da comunidade?
3. Quão facilmente pode a governança desta iniciativa ser transferida para outro sistema de governança em caso de um evento disruptivo?

No futuro ou a cada momento, podem ser adicionados mais ciclos de avaliação dependendo das condições locais e se necessário.

---

[17] Um meme é uma ideia, um comportamento, ou um estilo que se propaga de pessoa para pessoa dentro de uma cultura - usualmente com a finalidade de transmitir um fenómeno particular, tema, ou significado representado pelo meme. Um meme funciona como uma unidade que transporta ideias culturais, símbolos, ou práticas, que podem ser transmitidas de uma mente para a outra através da escrita, discurso, rituais, ou outros fenómenos imitáveis com um tema reproduzível. Apoiantes do conceito consideram os memes analogias culturais aos genes na medida em que estes se auto-replicam, mutam e respondem a pressões seletivas. Por exemplo: “Na Natureza só os mais fortes sobrevivem” é um meme muito simples no qual se pode construir um sistema humano cultural inteiro ou então “Uma rede mosquiteira pode salvar vidas” é um meme muito simples que salvou milhões de vidas à volta do mundo enquanto que “Fumar é *cool*” matou milhões. Enquanto referência “O Gene Egoísta” de Richard Dawkins (4ª edição Oxford Landmark Science 2017) e Susan Blackmore “The Meme Machine” (Oxford University Press, 1999). Ainda Yuval Noah Harari “Sapiens” (Random House).

"A forma de construir um sistema complexo que funciona é construí-lo a partir de sistemas muito simples que funcionam."

Kevin Kelly
(fundador da revista Wired, tradução livre*)*

3.6 - A *Pattern Language Database*

O segundo elemento do MiTS é uma base de dados onde colhemos todos os padrões de transição que já conhecemos e aqueles que iremos descobrir no futuro. A base de dados está acessível aos utilizadores do MiTS através da web e estará disponível, provavelmente, também em papel no futuro.

A palavra *padrões*[18] é a mais apropriada para descrever o conteúdo da base de dados, mas também é abstracta e invulgar para a maioria. A partir de agora iremos utilizar ao invés as palavras *ações* e *ferramentas*, escolhendo uma ou outra dependendo do tipo de padrão ao qual nos estamos a referir.

O que são *ferramentas* na *Database*?

Podem ser formas simples de resolver ou lidar com um problema muito específico:

> **Problema:** Onde é que eu posso obter informação segura sobre a nova tecnologia PV?
> **Ferramenta:** Subscreve a newsletter XYW!

Ou questões mais complexas:

> **Problema:** Como podemos fazer evoluir a visão dos técnicos municipais?
> **Ferramenta:** Promover a consciência, um programa e metodologia de capacitação da equipa.
> **Ferramenta:** Programa e metodologia da Ecologia profunda..
> **Ferramenta:** Programa formativo do U-Lab.
> **Ferramenta:** Visita guiada pelo Centro Nacional do Observatório Climático.
> **...**

Ou até uma abordagem mais ampla:

> **Problema:** Como envolver os cidadãos naquela área da cidade?
> **Ferramenta 1:** Projetos da Transition Street (exemplos, metodologias, …)
> **Ferramenta 2:** Projetos do grupo REconomia (exemplos, metodologias, …)

---

[18] Pattern: any form of correlation between the state of elements within a system. The way the elements correlate can be recognized and repeated. Normally we recognize a pattern as such because we've already seen that same kind of organization, correlation, sequence of events elsewhere.

Ferramenta 3: Esquema CSA.
Ferramenta ...

Como organizamos as *ferramentas* na *Database*?

As principais características da base de dados do MiTS são:

1. Está organizada como uma base de dados de linguagem de padrões[19]
2. Portanto, os registos da base de dados estão ligados a outros registos relevantes da mesma base de dados, os quais podemos chamar de *padrões*, de acordo com a definição original da metodologia de linguagem de padrões
3. Os registos da base de dados estão conectados às células da *Grid* (uma ou mais)
4. A base de dados contém ferramentas específicas e transversais
5. As ferramentas da base de dados servem o propósito do MiTS
6. Cada registo está desenhado no sentido de resolver um problema específico

O conceito de *Linguagem de Padrões* foi criado para o planeamento urbano, mas, em geral, é uma maneira muito interessante de organizar informação quando se está a tentar manter e promover uma visão sistémica. O modo como funciona é bastante autoexplicativo; basicamente não há curva de aprendizagem para aqueles que precisam de usar a base de dados e, em teoria, não há limites para a capacidade de expansão do sistema.

A nossa linguagem de padrões é organizada à volta de uma lógica de processos[20]. Vejamos como isso funciona.

Os registos da *Database* (padrões)

Aqui está a estrutura geral de cada item da base de dados do MiTS (mais ou menos o mesmo sugerido pela metodologia de linguagem de padrões original):

A estrutura do registo:

Posições na *Grid* *Tags* Categorias Classificação de confiança	**Título da ferramenta / Ação**
	***Links* para começar** (do que precisamos para estar prontos para utilizar/perceber esta ferramenta/ação)
	Descrição do problema (que estamos a tentar resolver)
	Sumário breve (para que serve esta ferramenta/ação?)
	Análise do problema e descrição da ferramenta

[19] Consulte https://en.wikipedia.org/wiki/A_Pattern_Language
[20] No original, pode ver que a organização estava aproximadamente na escala da área que você queria planear, de regiões a recintos individuais.

Idiomas	Análise e descrição da ferramenta Riscos e precauções Vantagens Casos de estudo Dicas para adaptação
	Solução (como esta ferramenta/ação resolve o problema)
	***Links* para continuar** (outros padrões para consultar nesta base de dados que complementam esta ferramenta/ação ou para seguir após a presente ferramenta/ação)

Tabela. 3

Veremos agora um exemplo com alguns dados inseridos (utilizamos *links* falsos para dar uma ideia geral de como o item pode parecer). Consulte o documento Estrutura da *Grid* quando precisar:

ID: 00345 **Posições na *Grid*** G.4 ***Tags*** Eficiência energética, baixa renda, casas, voluntários, isolamento **Categorias** G. Público **Classificação de confiança** *** **Idiomas:** Inglês Espanhol	Grupo de exterminadores de correntes de ar da vizinhança
	***Links* para começar** Consulte antes "Técnicas de isolamento baratas" e "Como se ligar ao seu município para a realização de ações comuns". Consulte também "Como gerir grupos eficazes de ações" e "Sugestões para a governança de grupos".
	Descrição do problema Os edifícios perdem uma grande quantidade de energia devido ao mau isolamento e vazamentos de ar, mas, em muitos casos, renovações completas não são possíveis, especialmente para pessoas com rendimentos baixos. Isto significa que milhões de lares nunca verão as ações necessárias para reduzir suas necessidades de energia.
	Breve resumo Os Grupos de exterminadores de correntes de ar são grupos de voluntários auto-organizados que ajudam as pessoas da vizinhança a melhorar o isolamento de suas casas com técnicas simples e acessíveis.
	Análise do problema As casas existentes representam em muitas comunidades uma das principais causas do consumo de energia (cerca de 40% na Europa), sendo o aquecimento e o arrefecimento os aspectos mais impactantes para o uso da energia e emissões resultantes. Uma readaptação completa (*retrofit*) seria a melhor solução para levar essas casas ao melhor nível possível de eficiência, mas isso só é possível quando há muito poder financeiro envolvido.

Para ajudar os proprietários dessas casas e inquilinos, que não têm a possibilidade de recorrer à readaptação completa, grupos locais de voluntários podem ser criados sob o nome de "Exterminadores de correntes de ar". Eles treinam-se para executar trabalhos de isolamento fáceis, ao estilo "faça você mesmo", e ajudam outras pessoas a identificar e eliminar correntes de ar, isolar sótãos, janelas, canalizações de água quente, etc.

Os grupos estão organizados [...]

Por vezes, criar um grupo de consumo para obter materiais a um preço mais barato e apoiar os fornecedores locais pode ser uma boa consequência dessa atividade.

Riscos e Precauções

Consulte os aspetos legais que envolvem fazer este trabalho no seu país. Há também riscos práticos (uso de ferramentas, danos a propriedades e pessoas etc) a serem analisados para considerar a cobertura de seguro adequada para o grupo [...]

A identificação dos membros do grupo pode ser um problema. Uma boa coordenação com as autoridades locais e as forças de segurança pode ser muito importante para proteger os cidadãos de possíveis fraudes. [...]

Vantagens

Esta estratégia pode alcançar cidadãos, casa-a-casa, nos setores menos afluentes da população. Também pode ser uma boa ferramenta de conexão e uma maneira de promover a consciencialização sobre eficiência energética em geral.

Caso de estudo

De interesse particular é a experiência de Exterminadores de Correntes de Ar na cidade XXXXX. Pode ser sobre isso neste *link*.

Solução

Formar grupos de voluntários para ajudar as pessoas a realizar ações básicas de isolamento em suas casas.

***Links* para continuar**

Consulte também "Planos completos de readaptação de eficiência energética" e "Estratégias ESCO" para uma abordagem diferente ao mesmo problema. Semelhante a isto, consulte também "Visão geral da

	câmera térmica dos exterminadores de correntes de ar" ou "Formação 'faça você mesmo' para exterminadores de correntes de ar".

Tabela. 4

Como pode ver, o corpo principal do registo da base de dados contém as informações mais importantes sobre a ferramenta e há várias seções fixas que são as mesmas para cada item. Estas devem ser bastante autoexplicativas e, com o uso, esta maneira de organizar a informação torna-se rapidamente familiar.

> **Observação:** A presença dos ***Links* para começar** e ***Links* para continuar** é uma característica muito particular. Esta é a maneira que uma estrutura de base de dados de linguagem de padrões, gentilmente (ou nem tanto assim), faz com que o utilizador mantenha uma visão sistémica dos problemas. A estrutura ensina, basicamente, esse tipo de atitude, tornando-se uma ferramenta educacional em si. Os *links* sugerem conexões, pré-requisitos, consequências, possíveis desenvolvimentos futuros, alternativas e assim por diante.

Na coluna da esquerda, coletamos uma série de outras informações muito úteis:

ID do item:
É o número de identificação do item.

Posição na *Grid*
Indica a melhor posição ou posições na *Grid* onde pode usar essa ferramenta. A primeira letra indica a coluna e o número da linha (como no jogo de batalha naval). Uma ferramenta pode ter uma posição muito específica ou mais de uma.

Como já foi mencionado, há também ferramentas que são completamente transversais, portanto, elas não têm uma indicação de posição na *Grid* e são coletadas numa categoria separada.

No exemplo acima, o item "Grupo de exterminadores de correntes de ar da vizinhança" seria melhor utilizado na célula G.4.

***Tags* e categorias**
São indicações para tornar o registo pesquisável e fácil de aceder numa base de dados que se pode tornar potencialmente muito grande.

Classificação de confiança
A inovação social e o trabalho com mudança, sustentabilidade, etc., envolve tentativa e erro. Algumas das ferramentas são bem conhecidas, experimentadas e confiáveis, enquanto outras são novas e tentam resolver problemas que ninguém conseguiu resolver antes.

A "equipa editorial" da base de dados tentará classificar os registos atribuindo um valor indicativo de 0 a 5 estrelas seguindo estas regras gerais:

****** 4 ou ***** 5 estrelas = Confiança alta**
Conhecida há muito tempo e experimentada com sucesso. Estamos muito confiantes de que a ferramenta/ação poderá resolver o problema que apresenta.

**** 2 ou *** 3 estrelas = Confiança média**
Conhecida há muito tempo e experimentada, mas com resultados variados.
Não tão antigo, bom até agora, seja prudente.

*** 1 estrela = Confiança Baixa**
Dados muito novos e promissores, mas não suficientes, seja muito prudente.
Conhecido, com resultados alternados variados e muitas vezes falhas, problemas etc.

Idiomas
Indica a disponibilidade de traduções do registo noutros idiomas.

Podemos decidir no futuro adicionar a esta mesma área outras indicações que podem ser úteis para referências rápidas, por exemplo, algo sobre a facilidade de implementação.

Mostre-me um sistema complexo bem sucedido e eu vou mostrar-lhe um sistema que evoluiu através da tentativa e erro.

Tim Harford
(economista)

3.7 - A Comunidade de Prática (CoP)

Por isso temos um Conjunto de Princípios, uma *Grid* e uma *Pattern Language Database* - o que precisamos agora são os Utilizadores. O MiTS foI desenvolvido para oferecer aos administradores locais e grupos da sociedade civil a oportunidade de se conectarem e trabalharem juntos de uma maneira melhor.

Na nossa sociedade complexa e nos tempos atuais complexos, este é um objectivo que não consegue ser atingido através de palavras escritas em pedra, o MiTS e tudo à sua volta precisam de ser utilizados e desenvolvidos por uma Comunidade da Prática (CoP) viva.

O que podemos imaginar a partir de agora é ter uma CoP local nos municípios onde a estrutura será usada, conectada a uma rede mais ampla de utilizadores a nível nacional e internacional. Dentro do MiTS, estamos a conceber e a executar uma comunidade a um nível internacional[21].

Hoje a rede de relacionamentos que une a raça humana a si mesma e ao resto da biosfera é tão complexa, que todos os aspectos afetam

[21] Um documento específico sobre as CoP estará disponível em breve.

todos os outros de forma extraordinária. Alguém deveria estar a estudar o sistema completo, por mais cruamente que isso tenha de ser feito, porque não será a soma de estudos parciais de um sistema complexo não linear que poderá transmitir uma boa ideia do comportamento do todo.

Murray Gell-Mann
(físico, Prémio Nobel, pai da teoria quark. Tradução livre.)

4 - Utilizando o MiTS para os pioneiros

Posso utilizá-las na minha comunidade?

Sugerimos que se torne uma comunidade pioneira acompanhada por um Tutor MiT, para a utilização bem sucedida do Sistema MiT.

Após uma fase de desenvolvimento e teste em seis projetos piloto por todo o mundo (2017-2018), esta é a primeira versão do Sistema MiT disponível ao público. Foi projetado para uma nova série de dois anos, chamada a ''Fase dos Pioneiros'', onde as comunidades que o estão a experimentar serão acompanhadas de perto por um tutor especializado no uso da totalidade do sistema, durante pelo menos um ano.

Ter um tutor ao seu lado é de importância crucial e precisamos de tempo para treinar uma equipa de pessoas encarregadas por este papel em diferentes países. O MiTS quer trazer as atividades da comunidade para um espaço diferente, onde a transformação real é possível. Por outro lado, o sistema atual está profundamente enraizado nas nossas culturas e previne uma evolução que tem em consideração uma vista sistémica. Seguir o processo MiTS pode resultar numa tarefa muito difícil sem a ajuda de um tutor, levando os profissionais a recorrer aos velhos padrões e modelos.

Obviamente, sendo agora um documento aberto com toda a informação básica e sugestões disponíveis, ninguém vai impedi-lo de tentar por conta própria (por sua conta e risco).

4.1 - Confie no nosso sistema

Enfrentar complexidade ao nível local e, ao mesmo tempo, prestar atenção ao cenário global será difícil e confuso, mesmo utilizando o MiTS, portanto, esteja preparado para isso. O que sugerimos é confiar no processo e ver o que acontece depois de algum tempo.

No início, pode parecer estranho e confuso, lidar com a complexidade à nossa volta é uma tarefa que pode causar muita ansiedade, principalmente se não resistir à tentação de tentar controlá-la.

A nossa sugestão é: vá com calma, siga as instruções e ouça o seu tutor, este sistema foi concebido para ser inerentemente seguro.

4.2 - Implementando o MiTS na sua comunidade enquanto um Pioneiro

Baseline

Como dissemos antes, o MiTS deve ser útil para processos conduzidos por organizações da sociedade civil, governos locais ou ambos agindo juntos, sendo o último a condição ideal.

Condições iniciais diferentes podem trazer necessidades e estratégias diferentes, mas nesta fase do MiTS estamos a selecionar pioneiros onde possamos ter os dois desde o início.

Será pedido aos Pioneiros:

1. Assinar um acordo com a Rede de Transição acerca desta fase pioneira;
2. Criar uma Equipa Local Inicial (ELI), constituída por representantes dos municípios e pelo menos dois outros atores da sociedade civil (idealmente dois atores da coluna E);
3. Implementar o Sistema MiT (idealmente uma reunião de equipa de duas horas por semana, imaginando uma pessoa por cada organização envolvida);
4. Alocar um orçamento para apoiar a actividade ao nível local (essencialmente para cobrir a actividade do tutor).

Na figura seguinte, pode ver o fluxo MiTS para os pioneiros e, neste capítulo, pode ter uma vista geral rápida das actividades necessárias para implementar o MiTS na sua comunidade.

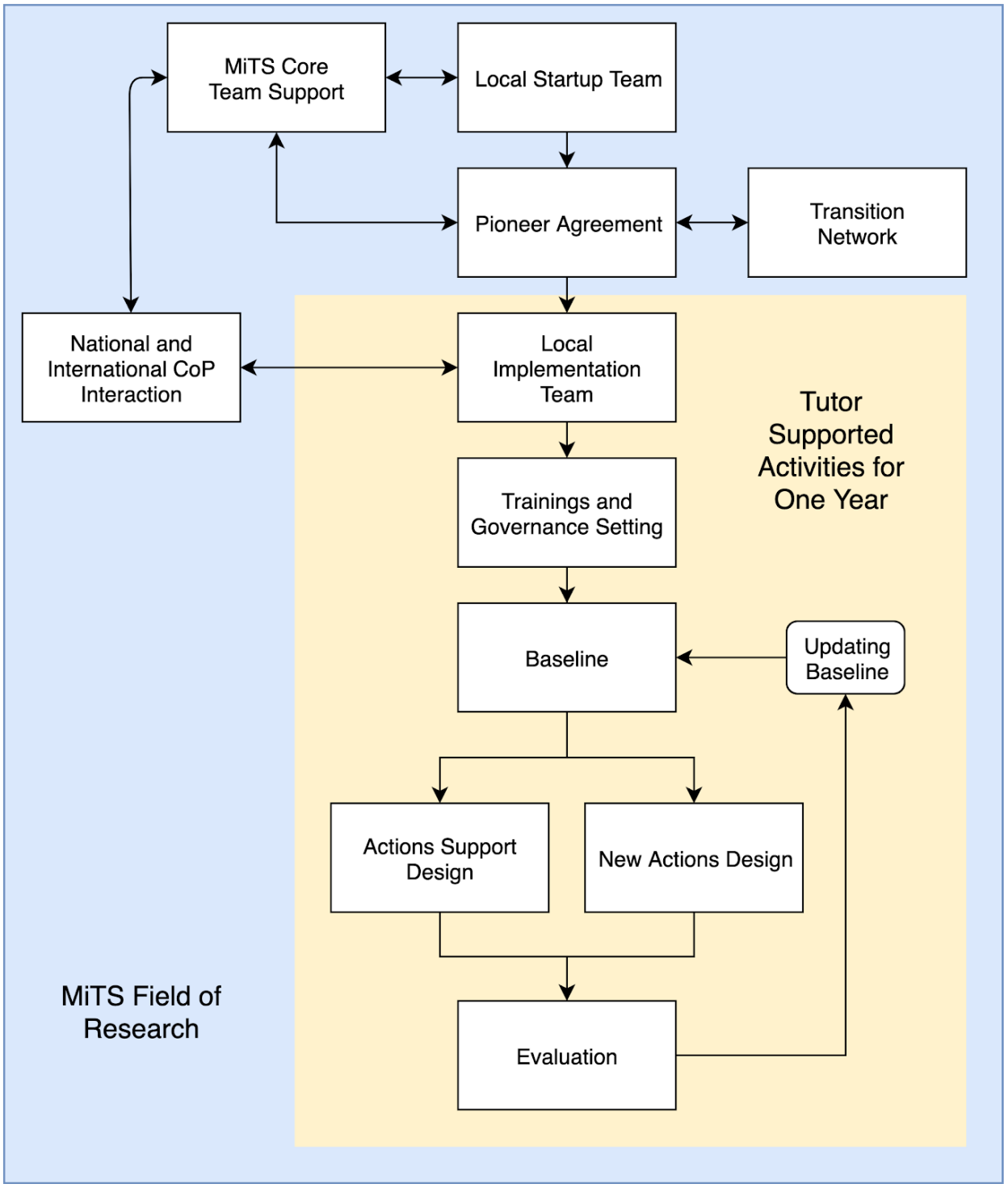

Fig. 7

As definições locais de formação e governança do MiTS

O Grupo Local de Implementação - GLI, irá receber formação para aprender mais sobre o MiTS, o seu uso e a gestão pioneira através da metodologia de governança S3. A próxima fase será activada quando o grupo possuir um domínio suficiente do modelo de governança.

Criando um *Baseline*

O primeiro passo no uso do MiTS é a criação de uma *Baseline* local (ou apenas uma base para abreviar), através da análise de 30 ações já em progresso e que imaginamos orientadas para servir o propósito do MiTS.

É uma forma de marcar uma *Baseline*, tirando uma fotografia à tecnologia avançada do município e à sua comunidade. Estamos a realizar uma primeira execução à **Função de Avaliação e Diagnóstico** do Sistema.

A ideia é utilizar a *Grid* do MiTS, para recolher todas as ações que possamos detectar a decorrer à nossa volta de forma organizada. Exemplos do que estamos à procura são: formação em gestão de resíduos sustentáveis, planos de mobilidade com emissões reduzidas, esquemas de produção de alimentos locais, campanhas de informação sobre energia eficiente, formação em adaptação às alterações climáticas, actividades de economia circular e compartilhadas, mobilidade de impacto reduzido, ações comunitárias, ações de inclusão social/ de minorias, etc.

Estamos a tentar ser fáceis, baratos e eficientes. Este sistema foi desenhado por profissionais que tentaram fazê-lo o mais utilizável possível e adaptável a condições de arranque muito diferentes. Assim, esta coleção de ações pode ser feita de forma muito ordenada e sistemática, ou através de um processo mais aleatório.

Os pioneiros vão utilizar uma plataforma de WordPress específica e personalizada, para recolher e processar todas as informações necessárias. A mesma plataforma pode fornecer sugestões iniciais sobre os dados coletados.

A *Baseline* na prática: recolher dados

O desenho preciso desta actividade será definido pelo Grupo Local de Implementação (GLI) e cuidadosamente assistido pelo tutor, para terminar com o conjunto de 30 ações que a comunidade consegue detectar. O âmbito da *Baseline* não é fornecer uma metodologia científica de medição precisa, mas uma maneira de ver com mais clareza o ‘’panorama geral’’ da comunidade. Estas são as etapas que seguirá:

1. Definir, usando S3, a melhor forma de desenvolver esta actividade no seu contexto.

2. Começar a observar o que é óbvio, simples e fácil de detectar (a complexidade irá surgir) e criar uma lista de ações potenciais para fazerem parte desse *Baseline*, para depois escolher as 30 mais importantes.

3. Analisar e registar cada ação na plataforma de WordPress do MiTS. Durante a formação, iremos brincar muito com exemplos da vida real para tornar esta tarefa mais fácil.

No final, conseguirá avaliar cada uma das ações escolhidas e o grupo de todas as ações escolhidas como uma visão geral. Isto é o que chamamos de *Baseline*.

Existem outras formas de prosseguir que pode explorar no Anexo 2 - Criação da *Baseline*.

A *Baseline* na prática: avaliação quantitativa

Tendo agora uma *Baseline*, podemos começar a sua primeira avaliação quantitativa. Uma comunidade ideal, maravilhosamente comprometida a mudar em direção à sustentabilidade, deve produzir uma *Grid* com todas as células, vendo muitas ações ousadas a acontecer. A realidade trará provavelmente resultados diferentes.

Nesta fase, apenas a primeira posição (Observado impacto/presença) de cada célula irá conter um valor. A *Grid* de uma única ação irá portanto parecer semelhante ao seguinte exemplo:

GRID DE AÇÃO ÚNICA:

	Categorias dos atores								
Categorias de ações	U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos
	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e
1. Visão	0 | 0 | 0	**2** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**-2** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**7** | 0 | 0	0 | 0 | 0
2. Organização	0 | 0 | 0	**7** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
3. Planeamento	0 | 0 | 0	**4** | 0 | 0	**5** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**7** | 0 | 0	0 | 0 | 0	**7** | 0 | 0	0 | 0 | 0
4. Aspetos Técnicos	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**7** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
5. Relações	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**8** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
6. Mudança cultural	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**7** | 0 | 0	**8** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
7. Redes	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0

Fig. 8

Onde:

- A célula com a linha a negrito (E6) indica a origem da Ação;
- Os números nas células (A1; A2; A3; B3; B5; E3; E6; F4; F6; G1; G3) indicam onde vemos um efeito da ação e quão forte este efeito aparece em cada célula;
- No D1 pode ver um efeito negativo a acontecer.

É quase intuitivo perceber que o maior número de células envolvidas e a maior avaliação para cada célula, mais uma certa ação pode ser considerada impactante. Ao mesmo tempo, quanto mais tivermos células vermelhas e laranjas envolvidas, mais tocamos nos pontos de alavancagem do nosso sistema comunitário, aumentando o impacto da ação.

Este tipo de raciocínio será executado ação por ação e, em seguida, observando a *Grid* Calculadora que apresenta a soma das ações, dar-nos-á uma ideia geral do impacto global das nossas ações.

GRID COM A SOMA DAS 30 AÇÕES:

	Categorias de Atores								
Categorias de ações	U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos
	b | p | e	**b | p | e**	**b | p | e**	**b | p | e**	**b | p | e**	**b | p | e**	**b | p | e**	**b | p | e**	**b | p | e**
1. Visão	0 | 0 | 0	**270** | 0 | 0	0 | 0 | 0	**20** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**34** | 0 | 0	**56** | 0 | 0	0 | 0 | 0
2. Organização	**18** | 0 | 0	**167** | 0 | 0	**57** | 0 | 0	**20** | 0 | 0	**36** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**16** | 0 | 0
3. Planeamento	0 | 0 | 0	**91** | 0 | 0	**15** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**156** | 0 | 0	0 | 0 | 0	**7** | 0 | 0	0 | 0 | 0
4. Aspetos Técnicos	**5** | 0 | 0	70 | 0 | 0	**225** | 0 | 0	**145** | 0 | 0	**44** | 0 | 0	0 | 0 | 0	**65**| 0 | 0	**32** | 0 | 0	0 | 0 | 0
5. Relações	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**43** | 0 | 0	**14** | 0 | 0	0 | 0 | 0	**67** | 0 | 0	0 | 0 | 0	**79** | 0 | 0	**22** | 0 | 0
6. Mudança cultural	**34** | 0 | 0	**21** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**65** | 0 | 0	**228** | 0 | 0	**45** | 0 | 0	**280** | 0 | 0	0 | 0 | 0
7. Redes	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**17** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	**76** | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0

Fig. 8

A imagem em cima, é apenas um exemplo da *Grid* a apresentar a soma de 30 ações hipotéticas da *Baseline*. Pode intuitivamente detectar células onde os valores são elevados e células onde nada acontece. Esta é uma imagem da sua comunidade e poderá aprender como lê-las com um pouco de treino[22], pode dizer-lhe muito mais do que parece à primeira vista.

[22] Também estamos a planear software e ajudas infográficas, baseadas em padrões típicos que facilmente podemos reconhecer e explicar. Mais padrões irão surgir com o uso do sistema entre os pioneiros e a CoP.

O tutor será treinado a analisar a *Grid* e os resultados que sairão dela, neste momento vamos apenas reparar em 3 pequenas coisas para começar a compreender o mecanismo. Na *Grid* de cima podemos observar:

	Observações	**Significados/Considerações**	**A fazer**
1	Existem células laranjas no zero ou muito baixas (**U1**; **F3**; **E1**; **G3**)	Nenhuma das ações mais importantes agem sobre essa alavanca	Perceber o porquê. Planear produzir impacto aí (verificar a *Database* do MiTS).
2	Considerações nas células rosa\vermelhas: **A1** é bastante elevada mas **B3** é bastante menor.	Existe uma ''motivação'' forte na área política, mas isso não se reflete muito em ações de planeamento. Isto poderia impedir fortemente efeitos concretos no terreno.	Investigar o porquê (falta de comunicação, falta de recursos, conflitos internos, etc.).
3	**G6** é alta **A6** é baixa.	Existe um processo de inovação cultural a acontecer na sociedade civil que não está reflectido na representação política? Isto pode levar a conflitos e muitos outros problemas.	Verificar a situação com cuidado. Planear/agir para restaurar o equilíbrio se possível (verificar a *Database*).

Fig. 9

Os dados agregados irão oferecer-lhe alguns outros indicadores (ver o exemplo em baixo):

1. Os resultados das células mostram os resultados repartidos por tipo de células, os valores originais nas células laranjas e vermelhas são mostrados multiplicados por, respectivamente, 2 e 3;
2. O valor total da *Grid* demonstra o valor total da *Grid*;
3. A Eficácia Média da Ação (EMA) mostra a percentagem da eficácia das ações, comparada com a pontuação máxima alcançável[23].

Para todos estes valores, uma simples afirmação pode ser suficiente para já: quanto maior, melhor.

Baseline	**Potencial**	**Avaliação**

[23] Para calcular estes dados estamos a ter em conta o valor máximo possível para a *Grid* como 630, como se cada célula tivesse o mesmo valor, em vez de 810, que é o valor máximo alcançáve, considerando o efeito multiplicador das células laranjas e vermelhas (a fórmula da EMA é: "*Grid*_Pontuação_Total: x = 630:100"). Isto significa que o trabalho de alavancagem das células dar-lhe-á um empurrão no valor da percentagem que apresentamos. Se cada célula da *Grid* fosse fixado a 10, teria uma indicação de 129%.

Resultados das Células	6208	2780	1506	0	0	0	0	0	0
Resultado total da *Grid*	10494			0			0		
AAE %	56			0			0		

Fig. 10

Até agora ainda nos encontramos a trabalhar na nossa *Baseline*, os dados potenciais e de avaliação ainda não fazem parte do jogo. Estes dados terão um significado muito mais interessante quando começarmos a planear e avaliar os resultados do nosso trabalho.

A *Baseline* na prática: avaliação qualitativa adicionando ECs

Podemos ver agora como avaliar a nossa ação de uma forma mais qualitativa. Isto pode ser realizado utilizando os 5 Ciclos de Avaliação que vimos antes. O processo é relativamente simples, faça as perguntas e tente dar a melhor resposta disponível.

Mais uma vez, aqui não procuramos ‘’precisão’’ ou o absoluto científico, queremos uma visão geral suficientemente boa para informar as fases seguintes. Na plataforma pode adicionar as suas respostas a cada ação única e depois ver o resultado agregado enquanto uma percentagem do resultado máximo possível[24], no quadro abaixo:

Ciclos de avaliação %	HHH			QUEM			FLUXO			D. ADAPT VALOR			D. ADAPT RES.		
	B	P	E	B	P	E	B	P	E	B	P	E	B	P	E
	456	0	0	345	0	0	120	0	0	50	0	0	45	0	0

Fig. 11

Tal como antes: quanto mais alto melhor.

Vamos começar a planear

Agora que temos a nossa *Baseline*, podemos seguir para o ponto seguinte, uma fase mais emocionante do planeamento, projetando e seguindo para a ação. Faremos isso de duas formas:

[24]Aqui o resultado máximo possível é de 30 para a Ação singular e 900 para o conjunto de 30 Ações.

1. Apoiando ações existentes
2. Criando ações novas

Apoiando ações novas

Falando na prática, ter uma visão geral à nossa frente permitirá jogar com o sistema de ações da comunidade. Esta é a altura certa para trabalhar com o potencial das ações que colocarmos na *Grid*. Esta fase pode desenvolver-se sem percalços e de forma eficaz se a *Baseline* estiver completa previamente[25].

Faça a revisão de todas as ações e tente imaginar onde poderá melhorar o impacto ou, se consegue criar impacto nas células que não estão neste momento a ser focadas pela ação.

GRID DE AÇÃO ÚNICA

	Categorias de atores								
Categorias de ações	U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos
	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e
1. Visão	0 | 0 | 0	2 | **5** | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	-2 | **0** | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | **7** | 0	0 | 0 | 0
2. Organização	0 | 0 | 0	7 | **7** | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
3. Planeamento	0 | 0 | 0	4 | **7** | 0	5 | **5** | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | **7** | 0	0 | 0 | 0	7 | **7** | 0	0 | 0 | 0
4. Aspetos Técnicos	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | **3** | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
5. Relações	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	8 | **8** | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
6. Mudança cultural	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | **7** | 0	8 | **7** | 0	0 | **5** | 0	0 | 0 | 0
7. Redes	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0

Fig. 12

[25] Verifique o Anexo 2 acerca das diferentes formas de planear o trabalho.

Ao utilizar a ação hipotética que já vimos atrás, trabalhar o potencial pode apresentar diferentes situações:

1. Células onde não vemos forma de melhorar a ação porque a avaliação já é demasiado elevada, como A2, B5, E3, E6, G1, G3. Aqui iremos indicar o mesmo valor como o que usamos na avaliação da *Baseline*;
2. Células onde vemos forma de melhorar como A1, A3, D1, G6;
3. Células onde imaginamos uma redução do impacto como F4.

Nós faremos o mesmo com os Ciclos de Avaliação da ação.

Por favor, considere que, com muita frequência, a melhoria pode ser obtida conectando uma ação a outra já presente na nossa lista ou planeando uma nova. Por exemplo, a ação "Horta coletiva" pode ser vinculada ao "Curso DIY de coleta de água da chuva", tornando os dois mais eficazes. Pode definir conexões entre ações usando uma ferramenta de vinculação específica na plataforma.

Depois de adicionar o potencial a todas as ações, também teremos uma nova imagem na exibição agregada, uma situação perfeita para iniciar o Ciclo de Planeamento[26]:

1. **Local onde a ''energia'' já está a funcionar** - Se uma ação bem sucedida[27] for detectada na *Baseline* significa que deve haver lá muita energia, por isso deve perguntar-se e aos atores envolvidos nessa ação específica um conjunto de questões:

    a. Há alguma forma fácil de apoiar ou aumentar a energia que aí está disponível[28]?
    b. Existem outros atores que possam ser envolvidos para apoiar a ação?
    c. Poderá esta ação preencher outras funções (produzir efeitos noutras/mais células)?
    d. Esta ação está a apoiar o fluxo?
    e. Podemos transformá-la numa ação importante para uma Adaptação Profunda?
    f. Poderemos facilmente ligar esta ação a outras ações na nossa *Baseline*?

2. **Escreve um plano simples para fazer o que é necessário** para melhorar a situação, se encontrar respostas boas e fáceis para essas questões. Se não, segue para o ponto 3 deste ciclo.

3. **Parte para outra ação bem sucedida.**

---

[26] Esta forma de planear é fortemente inspirada e desenvolvida pelas percepções do trabalho de permacultura de David Holmgren - *Permaculture: Principles & Pathways Beyond Sustainability* - D. Holmgren's - *Holmgren Design Services* 2002 - ISBN-13: 978-0646418445

[27] *Grid* de Pontuação elevada com muitas células envolvidas. Pontuação dos ciclos de avaliação alta. Alto potencial.

[28] Muito apoio, equipamento, logística, pessoal especializado, disseminação, comunicação, etc.

O significado deste ciclo de planeamento é facilitar o investimento de recursos (tempo, pessoas, energia, dinheiro) **onde existem as melhores condições para o uso e resultados positivos**. Quando se obtém bons resultados, o planeamento subsequente fica mais fácil (mais energia, mais vontade, mais compromisso, etc.).

Criar uma Ação nova

Além de planear ações existentes, pode começar ações completamente novas. Existem várias maneiras de usar o seu *Baseline* nesse sentido, vejamos algumas ideias:

1. Pode detectar células onde nada esteja a acontecer (talvez células laranjas ou vermelhas que são nitidamente importantes) e pode decidir fazer algo para preencher o vazio.
2. Também pode detectar células com muitas actividades, que por algum motivo não pontuam alto após a sua avaliação com os CAs. Por isso sabe-se que há lá energia potencial (provavelmente pessoas prontas a agir, talvez outros recursos) e pode-se planear uma ação completamente nova para ''mover'' a situação.
3. Pode já ter projectos em andamento (pacto de autarcas, projectos europeus, projectos nacionais, etc.) e tu podes informar o planeamento desses utilizando informação ou visões que emergem do MiTS.
4. E assim por diante...

Para planear uma ação nova pode primeiro verificar o que oferece a *Database* do MiTS para apoiar o trabalho nas células do seu interesse. Pode pesquisar de formas diferentes, indicando a célula do seu interesse, os atores, os tópicos, etc. Obtém-se um conjunto de ações/ferramentas relacionadas que podem ser úteis para a situação.

As ferramentas na base de dados foram desenhadas com os princípios de transição e os CAs em mente. Isto deve levar a ações de sinergias comuns (quando possível), eficiência e um bom balanço entre eficácia e resiliência.

Mas a *Database* do MiTS está apenas no início, por isso pode ainda não encontrar aquilo que procura. Se desenhar uma ação de raiz, essa ação mais tarde poderá contribuir para enriquecê-la.

Avaliar

Esta ação implementada deverá ser avaliada no seu impacto específico em termos de mudança tecnológica ou institucional e de resistência de comunidades (p. ex. adaptação climática, equidade, laços intercomunitários, etc.), usando indicadores apropriados. Ferramentas diferentes de avaliação estarão disponíveis na base de dados do MiTS.

Uma lista de indicadores úteis pode ser incluída, tanto na descrição das ações durante a criação da *Baseline*, como ser adicionada numa segunda fase. Mas para cada ação deverá ser

indicado um prazo de avaliação. Isto pode variar substancialmente dependendo da ação. O quadro seguinte mostra alguns exemplos:

Tipo de Ação	**Prazo de Avaliação**
Demonstração de aumento de consciência sobre mudanças climáticas: demonstração noturna para crianças e famílias.	Avaliação imediata. Pesquisa e entrevista imediatamente após o evento.
Campanha de troca de contrato para eletricidade verde	Avaliação após 6 meses da atividade
Monitoramento da qualidade do ar	Avaliação periódica a cada ano

Tabela. 6

Para executar a avaliação utilizaremos a terceira coluna na nossa *Grid*, como no exemplo abaixo:

GRID DE AÇÃO SIMPLES:

	Categorias de atores								
Categorias de ações	U Níveis Institucionais Supra-locais	A Município - Político	B Município - Organização	C Entidades controladas	D Fornecedores	E Organizações	F Empresas	G Público	H Atores externos
	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e	b | p | e
1. Visão	0 | 0 | 0	2 | 5 | **4**	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	-2 | 0 | **1**	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | 7 | **7**	0 | 0 | **5**
2. Organização	0 | 0 | 0	7 | 7 | **6**	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
3. Planeamento	0 | 0 | 0	4 | 7 | **7**	5 | 5 | **7**	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | 7 | **6**	0 | 0 | 0	7 | 7 | **7**	0 | 0 | 0
4. Aspetos Técnicos	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | **8**	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | 3 | **1**	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
5. Relações	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	8 | 8 | **8**	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0
6. Mudança cultural	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	7 | 7 | **4**	8 | 7 | **7**	0 | 5 | **4**	0 | 0 | 0
7. Redes	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0	0 | 0 | 0

Fig. 13

E podemos reparar que:

1. Na A1, A2, E3, E6, F4, G6 o efeito é menor que o potencial previsto;

2. Na A3, B5, F6, G1, G3 o efeito está alinhado com as expectativas;
3. Na B3 e D1 o efeito é ainda maior do que previsto, repare como na D1 passamos de um efeito negativo para um efeito ligeiramente positivo (muito bem);
4. Na C4 e H1 tivemos efeitos completamente inesperados.

Sugestão: afirmando claramente que, desde a fase inicial, o objetivo esperado da ação, o condutor e a tensão[29] (da maneira sugerida pelo S3), pode ser muito útil para a sua avaliação.

Círculo de encerramento para a *Baseline*

A ação avaliação encerra um círculo e a avaliação tornar-se-á a nova *Baseline* da ação da qual um novo círculo começa e aí por diante. Poderíamos chamar-lhe: *ciclo da Baseline.*

Na figura seguinte poderá ver o fluxo da actividade do MiTS. Há uma fase no começo que depois se transforma numa actividade circular que, na teoria, poderia funcionar para sempre.

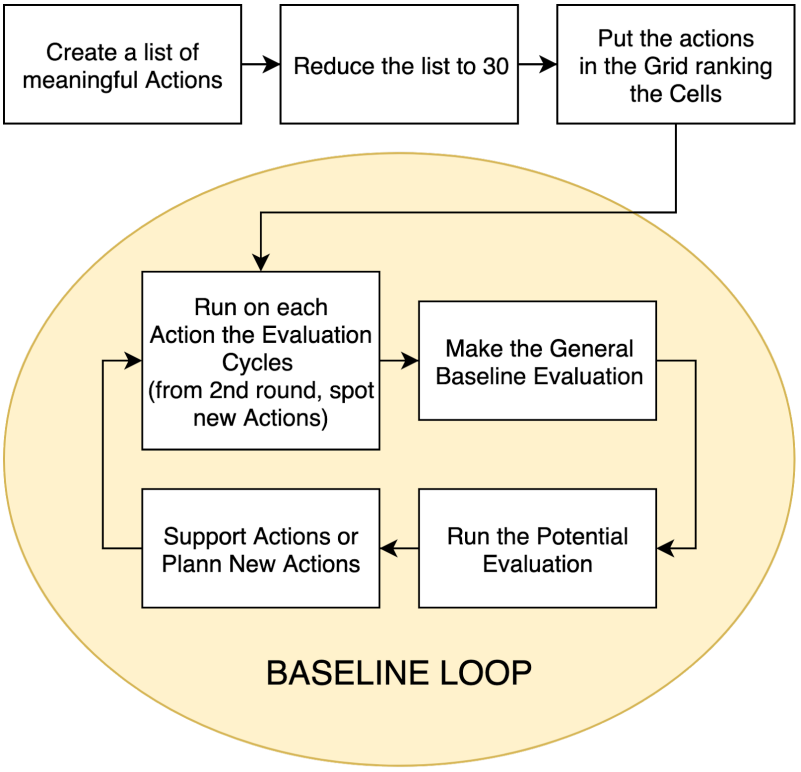

Fig. 14

[29] Aqui encontra os padrões S3: padrão "driver mapping" e padrão "navigate via tension"

Mas o MiTS não é para sempre

Antes de explicar como gerir a circularidade do MiTS é muito importante dizer que o Sistema não foi desenhado para funcionar para sempre. O propósito real do MiTS é tornar-se desnecessário[30].

A ideia é que quanto mais a comunidade a utilizar, a consciência e cultura locais à volta da sustentabilidade devem evoluir. As atitudes que, dentro do MiTS, foram agora promovidas pelo uso da *Grid*, das CAs, da *Database*, etc. devem tornar-se hábitos, um caminho normal a seguir, uma cultura partilhada.

O MiTS não foi desenhado para fechar a comunidade numa caixa de regras, mas para construir familiaridade e segurança à volta de um novo conjunto de princípios e metodologias, ficando com tempo para apreciar completamente todas as vantagens de um novo caminho.

Idealmente, cada comunidade que adopta o MiTS chegará ao ponto de não precisar mais dele, o momento pode ser diferente, mas o potencial é o típico de uma propagação exponencial.

O Ciclo da *Baseline*

A ideia é que uma comunidade mantenha o MiTS em funcionamento, enquanto for útil. Podemos imaginar maneiras diferentes de gerir o ciclo de ações, mas para a fase pioneira, sugerimos que proceda da seguinte forma.

O Ciclo Fechado

A fase inicial com a sua primeira Avaliação da *Baseline* (quando preenche as sub-colunas nos espaços da *Baseline* e nos espaços com Potencial [pp e p respectivamente] na sua *Grid*) e depois fecha o ciclo, decidindo uma data de encerramento após 1 ano (ou o que achar apropriado), para avaliar a nova situação nas sub-colunas reservadas para Avaliação (sub-colunas e).

Após isso, começa um novo Ciclo de uma *Grid* completamente vazia e:

- Pode decidir manter algumas ações e os valores da sub-coluna e daquelas ações tornar-se-ão a nova sub-coluna b deste novo ciclo.
- Depois, selecionará um número de novas ações para completar o conjunto.

A cada novo ciclo, pode comparar a imagem geral e, com sorte, mostrar facilmente os progressos, aqueles que não estão directamente envolvidos no uso do MiTS.

---

[30] Existe aqui uma forte analogia com o que Harrison Owen diz acerca de *Open Space Technology*, uma metodologia que é bastante familiar e usada dentro do Movimento de Transição e muitas outras experiências de ''inovações sociais''. Pode encontrar o registo na base de dados (aqui).

Enriqueça e preencha a *Database*

Dentro do movimento de Transição temos bastantes ferramentas que consideramos estarem prontas para serem incluídas. Também estamos a reunir materiais que vêm de muitas outras redes e disciplinas. Irá demorar algum tempo, e uma equipa dedicada, para realizar este trabalho de forma adequada, mas estamos confiantes que conseguimos fazer isto (pelo menos em Inglês) a tempo de fornecer uma versão básica da base de dados aos pioneiros.

Esta será apenas a fase inicial, uma vez que o plano é ver a coleção de registos crescer ao longo do tempo com a ajuda dos pioneiros e outros profissionais.

---

5 - A adaptação ao MiTS

Como já foi referido, podemos imaginar muitas maneiras de mudar os elementos do MiTS para servir contextos diferentes. Mas agora que já sabemos um pouco mais sobre isto, podemos facilmente compreender como uma mudança numa porção da estrutura pode facilmente influenciar as outras.

O aspeto mais delicado é a relação entre a *Grid* e a *Database*. Como sabe, os registos na base de dados estão relacionados com as células; assim, se mexer nas células e\ou as colunas, os registos deverão ser atualizados em conformidade na base de dados.

Portanto, para esta fase de teste do MiTS através dos pioneiros, recomendamos fortemente a utilização de tudo tal como está.

Alteração da posição das colunas

Uma mudança que consideramos viável é a alteração da posição da coluna. Por outras palavras, uma mudança da distância relacional entre as categorias dos atores. Isto pode ajudar na visualização correcta de uma estrutura diferente da sua realidade e pode fazer isto sem alterar a letra de identificação designada à coluna (desta forma as referências na *Database* ficará a mesma).

Eliminação de colunas

Já podemos imaginar situações onde a coluna C (Entidades Controladas) não pode existir. Nesse caso, podemos imaginar uma *Grid* sem essa coluna, sem necessariamente ter um efeito na estrutura da *Database* (os registos a que se referem a essa coluna simplesmente não serão utilizados).

ANEXO 1

Trabalhar sem fluxos

Vimos brevemente fluxos no 2.4 e agora vamos tentar fornecer algumas indicações sobre as possibilidades que temos de gerar, interferir e tomar vantagem sobre eles.

Espalhando memes

Esta é uma forma muito eficiente de criar condições, de gerar ou influenciar um fluxo e também muito importante, é algo que fazemos frequentemente enquanto implementamos cada ação.

Primeiro de tudo, o que é um meme[31]?

> *Um meme é uma ideia, comportamento, ou estilo que se espalha de pessoa a pessoa dentro de uma cultura—frequentemente com o objetivo de transmitir um fenómeno, tema ou significado representado pelo meme. Um meme atua como uma unidade por carregar ideias, símbolos ou práticas culturais, que podem ser transmitidas de uma mente a outra através de escrita, discurso, gestos, rituais ou outros fenómenos inimitáveis com um tema meme. Apoiantes do conceito olham para os memes como análogos culturais dos genes, na medida que eles se auto-imitam, mutam e respondem a pressões seletivas.*[32]

---

[31] Rápida referência no Wikipedia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Meme

[32] O meme na cultura popular é geralmente mais identificado como o "meme da internet", que é um conceito que se espalha rapidamente de pessoa para pessoa por via da Internet, maioritariamente através de E-mailing baseados na Internet, blogs, fóruns, fóruns de imagens na Internet como 4chan, sites de redes sociais como Facebook, Instagram ou Twitter, mensagens instantâneas, sites de notícias sociais ou sites de discussão como o Reddit e serviços de hospedagem de vídeos como YouTube e Twitch.

Tal como o historiador Yuval Noah Harari diz no seu livro *Sapiens*:

> *Esta abordagem é algumas vezes chamada 'memetics'. É assumido que, tal como uma evolução orgânica é baseada na réplica de unidades de informação orgânica chamada genes, então a evolução cultural é baseada na réplica das unidades de informação chamadas 'memes'. As culturas bem sucedidas são aquelas que superam na réplica de memes, independentemente dos custos e benefícios dos seus hospedeiros humanos.*

Existe um conjunto de memes poderosos, que podemos espalhar por aí para ajudar o nosso propósito e facilitar a criação de um fluxo útil que ajudará a nossa comunidade. Aqui fica uma curta lista desses memes, podemos certamente identificar muitos outros, mas conhecemos estes da lista como certamente eficazes e é por isso razoável começar a partir daqui:

Memes úteis:

Meme		**Conceito Alargado**
1	**Produzir energia custa energia.**	ERoEI concept, a energia regressa à energia investida. Investir mais energia do que a energia que consegue obter é inútil.
2	**Impacto zero não existe.**	Cada ação, cada tecnologia tem um impacto no sistema local e global. Lixo zero, emissão zero e por aí fora são slogans não relacionados com a realidade.
3	**Energia livre não existe.**	Estritamente ligada a ERoEI. As leis da termodinâmica são bastante simples aqui. Colher e ou produzir energia implica o uso da energia e de recursos.
4	**Refeições grátis não existem na natureza.**	Mesmo conceito que o anterior. Ter formas diferentes de expressar o meme possibilita a adaptação ao contexto.
5	**Quanto mais nos tornamos eficientes na utilização de recursos (ou energia) mais recursos utilizamos.**	Jevons paradox (ou efeito ricochete). Acontece quando o progresso tecnológico ou as políticas governamentais aumentam a eficácia com o qual um recurso é utilizado (reduzir a quantia necessária para cada utilização), mas a taxa de consumo desse recurso aumenta devido a um aumento da procura.
6	**Uma quantia enorme de energia é contida em cada objecto de uso comum.**	Energia Incorporada. Não utilizamos energia apenas quando ligamos a luz ou enchemos o tanque do carro. Cada objeto incorpora em si toda a energia necessária para o produzir desde o primeiro passo da cadeia de produção.
7	**Já não podemos queimar tudo.**	O aquecimento global está agora tão avançado

		que devemos evitar queimar qualquer coisa. Sabemos que temos de subtrair CO2 da atmosfera de todas as formas possíveis, esperando permanecer abaixo dos 1.5° C. A queima não deve ser mais uma opção.
8	**Emergência climática**	Após décadas de inactividade no que respeita ao aquecimento global, estamos agora num estado de emergência climática e precisamos de decisões radicais para lidar com a situação presente.
9	**Temos outras formas de exercer democracia**	A democracia representativa que sabemos e usamos numa grande parte do mundo desenvolvido não é a única forma de seguir, nem a mais adequada, para resolver os grandes problemas que temos de enfrentar[33].
10	**Temos de parar de produzir lixo**	Isto está relacionado com muitos dos conceitos descritos em cima, não podemos despender energia (6), matérias-primas e o custo das cadeias de reciclagem (2;3), etc. através da produção de todos os tipos de lixo.

A maneira como espalhamos os memes é deveras importante. Devemos ser cautelosos ao preencher as seguintes condições:

1. Estes são principalmente conceitos científicos. Não pertencem a um partido, uma área política específica, um grupo, uma marca, uma bandeira ou outra coisa. Idealmente queremos que apareçam em mensagens que venham de todas as direções possíveis. Assim de cada vez que detectamos a possibilidade de apresentar mais um ou mais destes memes em mensagens que correm a nossa comunidade, não interessa qual a origem ou a assinatura da mensagem, devemos fazê-lo.
2. Não precisamos de relacionar o meme com a sua possível solução, não é isso que tentamos fazer. Criar o fluxo não é propor soluções, é mais sobre criar o espaço onde os problemas podem ser analisados para eventualmente encontrar soluções.
3. Lembre-se que cada ação no seu *Baseline* é potencialmente um vector muito bom para muitos destes memes. Esteja focado e inclua memes quando possível. Há um impulso para isso no Ciclo de Avaliação do Fluxo.

Exemplos 1

[33] Isto será explorado e realizado dentro do modelo de governança do MiTS. Existem muitas situações quando decidimos facilmente substituir a democracia representativa por outras metodologias (por exemplo com Democracia Deliberativa) e outras onde simplesmente ajudar a democracia representativa com metodologias de apoio.

Podemos imaginar um município a produzir o guia de instruções para a coleção de separação de lixo no seu território. Aqui fica uma forma de apresentar um meme no título:

Título do guia	Título + memes #10
Reciclando de forma correcta para proteger o seu futuro	Até conseguirmos **parar de produzir lixo** para proteger o seu futuro

Como pode ver, o título original (na coluna da esquerda) apresenta a "reciclagem" como "a solução" e sabemos muito bem que esse não é o caso[34]. Reciclando é, no mínimo, uma boa forma de manter a dispersão do lixo no ambiente sob controlo, mas é muito caro energética e economicamente: fundamentalmente insustentável excepto em casos limitados.

A solução real é evitar a produção de lixo. Contudo, demora tempo a desenvolver o nosso sistema de produção e distribuição para obter isso. Entretanto, reciclagem é uma solução de transição. Podemos utilizar um título diferente para o nosso guia na introdução deste conceito e facilitação do fluxo face à solução real.

Exemplos 2

Uma associação ambiental está a ajudar o governo local a promover a substituição de fornos de madeira antigos, muito poluentes, com sistemas de aquecimento mais eficientes.

Mensagem	Mensagem + memes 2#, #5, #7, #8
O seu velho forno já não está legal devido ao impacto no ambiente e na saúde. Tire partido dos incentivos económicos reservados para aqueles que substituem os seus velhos fornos por um sistema moderno, eficiente e não-poluente.	O seu velho forno já não está legal devido ao impacto no ambiente e na saúde. Por causa da **Emergência Climática** e poluição local, também sabemos que devemos **evitar qualquer forma de combustão** de hoje em diante. Tire partido dos incentivos económicos reservados para aqueles que substituem os seus velhos fornos por um sistema moderno, eficiente e de **baixa poluição** e tente **reduzir a sua necessidade de calor, isolando as salas.**

Salto das Ondas

Outra forma de espalhar os fluxos é o chamado Salto das Ondas. Na nossa sociedade e nos media podemos observar claramente ondas de tópicos que surgem em momentos específicos

[34] No caso de não estarem acostumados com este conceito aqui fica um artigo resumido muito rápido acerca do plástico no Guardian, mas o mesmo é verdade para muitos outros materiais.

e que têm o foco durante semanas, meses ou até anos. Também podemos chamá-lo de tendências ou moda do momento ou notícias quentes, etc.

Podemos combinar essas ondas com o espalhar de memes. Só precisamos de detectar a onda e adicionar a mensagem tirando partido da energia comunicativa que as ondas trazem.

Exemplo 3

Neste momento, podemos observar uma grande atenção em devoção ao “problema do plástico”. Muitos podem pensar que isto é simplesmente um dos numerosos problemas que temos, mas agora o foco está aqui. Assim, em vez de tentar desviar o foco para outra coisa, tire partido disso e dispare os seus memes em frente da crista da onda.

Por exemplo, planeie uma campanha ou actividade ”Sem plástico” mas utilize-a para espalhar os memes #2, 6# e #10 declarando nas suas mensagens conceitos como:

Queremos fazer desaparecer o plástico e com ele todos os descartáveis
Cada objeto que utiliza apenas <u>representa um gasto de energia</u>, matéria-prima e <u>produz poluição directa e indirecta</u> uma só vez.

Desta forma, relaciona a “onda do plástico”, enquanto ao mesmo tempo, apresenta algo mais vasto, espalhando memes para apoiar o seu fluxo.

ANEXO 2

Criação da *Baseline*

Esta é a principal tarefa real e inicial da Grupo Local de Implementação, mas, por muitas razões, o grupo pode tentar escapar desse estágio com a pressa de fazer coisas práticas para se sentir bem, provar que são úteis e mostrar como são bons para os observadores externos, etc. Pode ser difícil gerir essa urgência; portanto, podemos considerar três maneiras de seguir:

1. *Baseline* básico
2. *Baseline* complexo
3. *Baseline* diferido

Baseline Básico

Consiste em escolher e analisar um conjunto de 30 ações que já estão em vigor na comunidade (ações observadas). Fornece uma imagem do que estava a acontecer antes da introdução do MiT. Após isto, o GLI realizará as especulações potenciais, planeará e/ou apoiará novas ações, etc.

Este, em teoria, deve ser o caminho mais limpo a seguir, mas pode ser muito lento para o GLI ou não ser interessante o suficiente (mecânico demais para manter o compromisso num nível elevado). Tem a vantagem de ser muito semelhante a outros processos conhecidos, como, por exemplo, o Pacto de Autarcas, tornando-o de alguma forma "familiar" às pessoas dos municípios.

Se decidir com o GLI seguir esse tipo de planeamento, recomendamos que resista à tentação de pensar em ações futuras ou potenciais ao executar a análise da *Baseline*. Caso precise de experimentar algo diferente para manter a energia do GLI elevada, sugerimos que observe os outros dois ciclos de planeamento da *Baseline*.

Baseline complexo

Ao adoptar esta estratégia, podemos deixar o GLI misturar as ações existentes com as que estão a ser desenhadas. Isto é mais confuso e cria várias complexidades na leitura da imagem inicial da *Baseline* na avaliação futura (basicamente mistura uma avaliação e um potencial - não é bom sob o ponto de vista da pesquisa), mas pode ser um caminho para manter o GLI energético e realmente envolvido (acho que devemos ser ativistas primeiro e pesquisadores depois). Existem riscos relacionados:

1. Efeito de visão sistémica baixo (risco de misturar a realidade com a especulação);
2. Menor impacto da comparação antes / depois na Calculadora da *Grid*;
3. Novas ações não desenhadas sob a metodologia MiT (o tutor deve ter cuidado);
4. Nunca chegue a uma *Baseline* real para começar e comparar mais tarde.

Tudo isto é viável mas requer um compromisso e atenção grandes por parte do tutor.

Baseline diferido

Usando essa abordagem, a *Baseline* é criado, adicionando ações novas e observadas em movimento, uma de cada vez, por um período de tempo. Dessa maneira, está a emergir do trabalho do primeiro pioneiro (Valsamoggia, Itália), onde podemos ver um fluxo de atividades bastante coordenado na gestão, em tempo real, de oportunidades emergentes e reações a problemas.

Este caminho não é especificamente desejável num projeto com um tempo limitado para observar o processo (como este), mas provavelmente mais realista para o uso quotidiano do MiT na vida real. Procedendo dessa maneira, só observará uma imagem completa após alguns meses, seis ou mais, e a partir daí começará a melhorar ou apoiar as ações. Existem vantagens:

1. Parece uma maneira mais progressiva de ir e aprender para o GLI. Provavelmente já tem pessoas muito ocupadas e, dessa forma, cria espaço e tempo para que elas estejam presentes com tempo de qualidade.
2. Encaixa-se muito bem com o uso do S3, porque é mais fácil envolver as pessoas certas em cada processo de análise e decisão, devido à maior disponibilidade de tempo para fazer isso.
3. Parece menos uma “experiência” e mais uma ferramenta operacional.

Pode optar por seguir este caminho se tiver um GLI muito orgânico, influenciando profundamente a atividade do município e as ações dentro da comunidade.

FIM DO DOCUMENTO