

**PAULA OCHÔA & LEONOR GASPAR PINTO**

poc.paula@gmail.com; lgpinto@sapo.pt

**CHAM, FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS, UNIVERSIDADE  
NOVA DE LISBOA, UNIVERSIDADE DOS AÇORES, PORTUGAL**

## **COCRIAÇÃO E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS**

### **RESUMO**

O conceito de avaliação de impactos está intimamente ligado ao desenvolvimento das teorias e modelos da gestão da qualidade e às dinâmicas da avaliação de desempenho nas organizações, constituindo um desafio para todos os *stakeholders*. Os conceitos e práticas de orientação para os resultados, orientação para os clientes/cidadãos, liderança, gestão por processos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, formação contínua, parcerias e responsabilidade social das organizações mantêm a sua atualidade e pertinência, mas exigem novas investigações sobre fenómenos como o papel que a cocriação e a coavaliação desempenham. Tendo como objetivo participar no debate em curso e apresentar novos contributos para a resposta à questão “Como podemos medir os impactos das organizações culturais e o seu contributo para o desenvolvimento sustentável?”, é debatida a dinâmica da cocriação de valor e da aprendizagem colaborativa através da apresentação dos resultados de uma investigação (2012-2016) realizada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, que tendo por base sete potenciais dimensões de impacto – Economia, Educação, Património, Comunicação, Governança, Participação social e Igualdade de género –, discute a importância do desenvolvimento e transferibilidade de competências de avaliação de impactos como um dos fatores de sucesso da sustentabilidade das redes culturais.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Avaliação de impactos; cocriação; organizações culturais

---

## INTRODUÇÃO

A investigação sobre redes interorganizacionais, enquanto campo de pesquisa multidisciplinar, é ainda um domínio a explorar dada a sua fragmentação e o número de conceitos, teorias e métodos envolvidos. Uma das áreas a dar atenção é a dos estudos avaliativos, na qual tem vindo a ganhar relevância a meta-avaliação – avaliação de uma avaliação ou de um *cluster* inter-relacionado de avaliações –, em que os diversos tipos de abordagens frequentemente se cruzam, sendo comum, por exemplo, a inclusão de revisões históricas e críticas em estudos centrados na temática dos modelos ou dos impactos. A avaliação deve ser entendida como uma área científica autónoma que tem vários campos de aplicação, sendo, na verdade, uma “transdisciplina” de cariz fortemente multidisciplinar, que se traduz numa área de investigação específica – a *Investigação em avaliação*<sup>1</sup>.

A avaliação deve, assim, ser entendida como um processo que, sistematicamente, fornece informação sobre a adequação, qualidade ou impacto de uma atividade ou serviço. A utilização dessa informação como base para a introdução de melhorias na eficácia e eficiência organizacionais evidencia a função assumida pela avaliação como catalisador da mudança. Note-se que os diferentes pontos de vista sobre o conceito de avaliação que irrompem na literatura científica, não sendo na verdade incompatíveis, acabam por realçar o caráter prático da avaliação: avalia-se para se obterem dados úteis para a resolução de um dado problema ou a tomada de decisão.

Também os métodos usados se complementam, geralmente baseados na recolha de evidências e processos de monitorização periódica de *inputs*, atividades, *outputs* e *outcomes* (efeitos / impactos), respondendo a três tipos de questões (Imas & Rist, 2009):

- *Descritivas*, informando sobre processos, condições, relacionamentos organizacionais e visões de *stakeholders*<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Entre os seus principais conceitos encontram-se a medição, um conceito distinto de avaliação. A medição é a recolha, análise e organização de dados objetivos e é sobre estes que é realizada a interpretação, ou seja, a avaliação em sentido estrito. A avaliação engloba, assim, os procedimentos de medição, os quais antecedem qualquer ato avaliativo.

<sup>2</sup> A teoria de *stakeholders*, originalmente desenvolvida para identificar, analisar e gerir as relações com as partes interessadas de uma organização (Freeman, 1984), tem vindo a ser usada para analisar as colaborações entre múltiplos setores, com especial destaque para as formas do seu envolvimento e participação na conceção, implementação e adoção de inovações e para os seus efeitos (*outcomes*) na sociedade, também na área da transferibilidade das competências, correspondendo ao modelo da inovação aberta (Chesbrough, 2003). Neste modelo, os *stakeholders* partilham conhecimento, informação, experiências e recursos, possibilitando a cocriação da inovação discutindo novas ideias e conceitos em redes intra e interorganizacionais, valorizando os contextos em que ocorre.

- *Normativas*, comparando o planeado com o que se atingiu, avaliando atividades, objetivos e resultados;
- *Causa-efeito*, examinando os efeitos e diferenças causadas. A avaliação de impactos enquadra-se nesta tipologia, atribuindo a uma série de fatores as mudanças resultantes.

Relativamente ao tipo genérico de abordagens de avaliação, é comum estabelecer-se a distinção entre *avaliação formativa* e *sumativa*: a primeira, realiza-se no decurso de uma ação com a finalidade de produzir informação que possibilite a monitorização e a eventual introdução de melhoria na mesma; a segunda, ocorre após a conclusão de uma ação e visa determinar em que medida os objetivos estabelecidos foram de facto cumpridos, efetuando para o efeito um juízo de valor. É ainda frequente diferenciar avaliação *ex-ante* (avaliação efetuada antes da implementação de uma ação), avaliação *on going* (avaliação efetuada durante o desenvolvimento de uma ação, produzindo informação para a sua monitorização e introdução de eventuais melhorias) e avaliação *ex-post* (avaliação de uma ação após a sua conclusão).

As questões da meta-avaliação ganharam relevo no período que medeia o início da década de 80 do século XX e meados da década seguinte, incidindo sobretudo na avaliação de programas de intervenção no domínio a Educação. Tal como refere o guia elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento para apoiar a realização deste tipo de avaliação:

as meta-avaliações agregam resultados de avaliações individuais, bem como evidências comprovativas para determinar a relevância, eficiência, eficácia, efeitos, impactos e sustentabilidade de programas, políticas ou projetos, de modo a que se possam tirar lições que permitam à gestão, no futuro, melhorar o desempenho. (United Nations Development Programme, p. 3)<sup>3</sup>

A meta-avaliação deve ainda ser entendida como uma experiência de aprendizagem, pois quando se avalia a própria avaliação procura-se:

- avaliar a qualidade do modelo ou do dispositivo de avaliação implementado;
- compreender a evolução da aplicação de práticas avaliativas;

<sup>3</sup> United Nations Development Programme. Part I: a generic guideline for meta-evaluation. Retirado de [http://cfapp1docspublic.undp.org/eo/evaldocs1/eo\\_doc\\_307125412.doc](http://cfapp1docspublic.undp.org/eo/evaldocs1/eo_doc_307125412.doc)

- refletir sobre os resultados do processo avaliativo;
- aprender com as reflexões e balanços efetuados de forma a introduzir eventuais melhorias nas práticas de avaliação implementadas.

Se encararmos a situação portuguesa em redes de organizações culturais à luz das principais abordagens à investigação em meta-avaliação do desempenho<sup>4</sup>, conseguimos identificar alguns contributos significativos que, de outro modo, passariam despercebidos, nomeadamente aqueles que têm sido desenvolvidos no quadro da investigação em Ciência da Informação em redes de bibliotecas<sup>5</sup>.

Assim, podem ser enquadráveis nas abordagens centradas na construção, análise e/ou aplicação de modelos e nos impactos da avaliação do desempenho os seguintes contributos<sup>6</sup>:

- *Construção, análise e ou aplicação de modelos*: o Modelo de Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (Pinto, 1994); o Modelo de Avaliação do Desempenho da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002); o Modelo da Qualidade de Serviço da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa e o Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho, também desenvolvido para esta rede; o modelo de avaliação da b-on, um consórcio em rede; entre outros.
- *Impactos da avaliação do desempenho*: no âmbito desta abordagem de meta-avaliação, para além do projeto pioneiro realizado, em 1998, sobre o impacto organizacional da Gestão da Qualidade nas bibliotecas

---

<sup>4</sup> Desempenho pode ser definido como o nível a que uma intervenção ou um parceiro de desenvolvimento opera face a um critério/norma/orientação específico ou atinge resultados de acordo objetivos ou planos definidos. O conceito de desempenho pressupõe, assim, a comparação dos resultados com padrões de referência ou objetivos previamente existentes.

<sup>5</sup> Tal como surge definida na norma ISO 11620 (2014, p. 6), uma biblioteca é uma “organização ou parte de uma organização, cujos principais fins são construir e manter uma coleção e facilitar a utilização desses recursos de informação e equipamentos, indo de encontro às necessidades de informação, de investigação, culturais ou recreativas dos seus utilizadores”. Assim, as bibliotecas são organizações sociais: existem porque a sociedade as criou para que cumprissem determinadas funções. Uma rede pode definir-se como o padrão total de relacionamentos entre um grupo de organizações que agem com vista a objetivos comuns. Nesta, como noutras definições que encontramos na literatura especializada das áreas da Gestão, Psicologia Organizacional ou Sociologia, o cerne do conceito passa sempre pela noção de inter-relacionamento, seja ele intraorganizacional ou interorganizacional, formal ou informal, de âmbito local, regional, nacional ou internacional. Neste sentido, quando entre várias bibliotecas existem ou se criam laços e relações sociais, de natureza e âmbito variáveis, falamos em redes de bibliotecas.

<sup>6</sup> Para mais informação, consulte-se Pinto (2012).

da Administração Pública portuguesa (Ochôa, 1998), registam-se os estudos realizados a partir de meados da primeira década deste século sobre os fatores organizacionais de (in)sucesso associados à avaliação do desempenho na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (Pinto, 2006; Pinto & Ochôa, 2006).

No quadro das principais tendências da investigação e das práticas em avaliação do desempenho, o estudo dos impactos prefigura-se, ainda, como uma área emergente e em desenvolvimento<sup>7</sup>. Todavia, será sobretudo a adoção de uma perspetiva de meta-avaliação que permitirá conduzir a investigação em avaliação para novas fronteiras, nomeadamente através da valorização da dimensão longitudinal, do estudo dos modelos de avaliação do desempenho e de um aprofundamento da investigação dos impactos da própria avaliação do desempenho, em que a mudança é sempre o elemento essencial. O cruzamento destas linhas de pesquisa é, também ele, potenciador de novos tópicos de investigação para o funcionamento das redes culturais.

## CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

Partindo deste contexto e pretendendo participar no debate em curso, este artigo parte da questão “Como podemos medir os impactos das organizações culturais e o seu contributo para o desenvolvimento sustentável?” (Ochôa & Pinto, 2014, 2015), tendo por base uma linha de investigação levada a cabo na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (2012-2016), no âmbito da avaliação de desempenho. Beneficiando dos resultados obtidos nos projetos anteriores já mencionados, a investigação realizada integrou a aplicação de uma abordagem histórica e crítica à questão da avaliação do desempenho deste tipo de organizações, o que nos permitiu compreender a evolução das teorias e das práticas nesta área e sobretudo granjear um melhor entendimento do presente, através da apreensão das principais tendências do passado e perspetivar quais os melhores métodos qualitativos e quantitativos para avaliar os impactos do sector cultural.

---

<sup>7</sup> A avaliação de impactos em bibliotecas tem sido desenvolvida nos últimos anos, registando-se, entre várias iniciativas, a publicação da norma sobre avaliação de impactos (ISO 16439), em 2015, e a iniciativa Global Libraries da Fundação Melinda e Bill Gates que trabalha o modelo IPA Road Map com os seus beneficiários visando um entendimento do valor intrínseco das bibliotecas públicas nas comunidades, com o intuito de colocar as bibliotecas nas agendas políticas e orçamentais;

A experiência aqui narrada resulta de uma análise de processos de cocriação e transferência de competências desenvolvidos ao longo de um workshop interdisciplinar realizado no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação e Documentação. A análise está focalizada na interação dos participantes na interpretação, uso, modificação e integração de estratégias e o seu contributo para a transformação das práticas de avaliação.

As atividades desenvolveram-se em 3 fases: 1) Revisão das políticas nacionais e internacionais<sup>8</sup> e da literatura especializada sobre a temática; 2) Mapeamento das áreas de sustentabilidade a partir da identificação dos conceitos-chave e dimensões de avaliação de impactos aplicáveis ao contexto da Ciência da Informação e Estudos Culturais; 3) Construção de uma estrutura para avaliação, baseada na proposta (na altura, ainda em fase de teste) da Unesco para Indicadores de Cultura para o Desenvolvimento (Unesco, 2011), numa visão holística da proposição do valor aplicada ao domínio da Ciência da Informação. A ligação do desenvolvimento sustentável a uma política cultural universal implicou a construção de uma visão da sua integração no ciclo da sustentabilidade numa estrutura multidimensional para medir e avaliar impactos em que a (multi)literacia informacional e mediática, tal como a cidadania, são considerados vetores transversais da sustentabilidade.

Utilizando a norma ISO 16439 e aprofundando a reflexão sobre a convergência de métricas, consideraram-se três áreas para avaliação do impacto de bibliotecas, extensíveis ao desempenho de qualquer organização cultural – *impacto nos indivíduos, impacto na instituição de tutela ou na comunidade e impacto social* –, definindo três métodos para a recolha de evidências dos impactos: *inferição* (com base em resultados do desempenho – participação em eventos, utilização de serviços e produtos, etc. – ou

---

<sup>8</sup> Uma das políticas a que foi dada atenção, em 2015, foi a que se consubstancia no “Programa Horizon 2020” da UE, tendo sido destacado, ao nível do pilar “Mudanças societais”, no *Plano de Trabalho para 2016-2017 Europe in a changing world – inclusive, innovative and reflective societies*, o conjunto de tópicos centrado na *Co-creation for growth and innovation* (H2020-SC6-CO-CREATION-2016-2017). Neste âmbito, refira-se, por exemplo, o tópico “User-driven innovation: value creation through design-enabled innovation” em que “o envolvimento do utilizador no processo é central, uma vez que, em muitos casos, a inovação pode ser mais bem sucedida se recorrer à cocriação” e o foco avaliativo é direcionado para as seguintes atividades: “a) coligir dados e medidas relativas ao impacto das políticas e programas definidos, em termos de benefício para o utilizador e impacto no negócio, b) desenvolver uma metodologia transferível de avaliação da eficácia do design de processos de inovação, c) desenvolver uma metodologia que incida sobre a forma como os atores dos diferentes setores podem melhorar o relacionamento com a inovação baseada no design, que seja uma metodologia comum para a avaliação dos impactos (com os respetivos indicadores), aplicável a todos os setores e escalável a nível organizacional, regional, nacional e europeu”. Retirado de <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/3077-co-creation-02-2016.html>

nos níveis de satisfação dos utilizadores); *solicitação* (questionários, entrevistas, grupos de foco/ outros métodos para recolher informações ou opiniões); e *observação* (através de observação estruturada ou informal, testes, etc.) do sector cultural e das organizações que o constituem.

O projeto visou, entre outros objetivos, desenvolver competências de avaliação de impactos entre os participantes. Foi utilizado como instrumento de trabalho a atividade de agrupar as sete potenciais dimensões de impacto – Economia, Educação, Património, Comunicação, Governança, Participação social e Igualdade de género, baseadas no modelo IPA Road Map e na bateria de 22 Indicadores de Cultura para o Desenvolvimento da Unesco (2014).

Esta reflexão e os resultados do workshop<sup>9</sup> foram posteriormente desenvolvidos, tendo sido identificadas as competências mais relevantes para a avaliação de impactos em organizações culturais, como mais à frente iremos detalhar.

Apresentam-se de seguida os diferentes níveis de análise desenvolvidos:

- Os *desafios* – equacionando os modelos existentes e as suas tendências de evolução holística visando o sucesso sustentável;
- As *práticas* – identificando fatores chave para a crescente importância da cocriação nas comunidades de práticas<sup>10</sup> avaliativas;
- As *competências* – sistematizando e discutindo quais as dimensões necessárias para a avaliação de impactos em equipas de organizações e redes culturais.

<sup>9</sup> Sobre estes projeto foram já apresentadas publicamente alguns resultados, nomeadamente a *framework* de integração de modelos de gestão (Ochôa & Pinto, 2014), e a integração de indicadores de literacia mediática no modelo da avaliação da cultura da Unesco (Ochôa & Pinto, 2015).

<sup>10</sup> “Comunidades de prática são grupos de pessoas que partilham uma preocupação, conjunto de problemas, ou paixão por um tópico e que aprofundam o seu conhecimento e perícia sobre esse assunto através da contínua interação” (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, p. 4). Na agenda de investigação a desenvolver sobre elas realçam-se as formas de aprendizagem colaborativa e as práticas de partilha de conhecimento à distância (Faulconbridge & Munzio, 2012). Um lado menos conhecido, o da dificuldade de inclusão devido a ausência de conhecimentos, torna-as igualmente exclusivas. Por outro lado, Amin e Roberts (2008) realçam as diferenças no potencial de inovação existente entre as comunidades criativas e epistémicas, caracterizadas por processos de aprendizagem que transcendem as suas fronteiras de práticas e refletem sobre elas. Estes autores identificaram quatro tipos de comunidades: *epistémica*, *profissional*, *criativa* e de *interesses*. Entre as tendências da Inovação 4.0 – juntando pessoas, coisas, processos, serviços e dados, numa nova forma de gestão - estas comunidades serão fulcrais para a inovação social, tendo os seus membros o papel de cocriadores e coprodutores, utilizadores e inovadores, confirmando a necessidade das organizações alargarem as suas fronteiras visando garantir as suas redes de aprendizagem (Schmidt, Brinks & Brinkhoff, 2014) e a participação em práticas de conhecimento (Ibert, 2007).

## DESAFIOS AVALIATIVOS

Para se compreender a atual conjuntura avaliativa foi necessário sistematizar os debates em curso na avaliação da Cultura caracterizados pelas suas *dinâmicas de convergência*<sup>11</sup>:

- Na análise dos impactos da transição digital nos grupos profissionais, reavaliando os seus papéis e funções e valor social;
- Na defesa da integração da literacia mediática e informacional nas políticas nacionais para a sociedade de Informação ligados aos objetivos do desenvolvimento sustentável<sup>12</sup> e aos objetivos do World Summit on the Information Society: acesso universal à informação universal, acesso à educação, liberdade de expressão e respeito pelo património e diversidade cultural;
- Na complexidade da medição dos efeitos e impactos da cultura e das competências e a necessária diferenciação dos dados baseados em perceções e dos dados baseados em evidências;
- No foco da mudança nos média e os seus impactos nos direitos culturais dos cidadãos;
- Na comparação de *frameworks* de domínios e estatísticas culturais com um foco nas indústrias criativas e culturais (Unesco, UNCTAD, NACE, Eurostat, ESSnet Culture, OECD, WIPO), considerando a recolha, a contextualização, agregação e análise de dados, dando especial destaque aos dados de emprego e classificação de dados das atividades económicas e ocupações;
- Nas discussões teóricas baseadas nos três papéis da cultura (Hangzhou Declaration – Unesco, 2013) – *Transversal, Auto-sustentável e Fundamental*;
- No mapeamento dos modelos existentes da cultura em conceitos e modelos de sustentabilidade, com realce para o discurso e práticas

<sup>11</sup> Para informação complementar deve ser consultado o diretório da ACPCultures+ (2015) *Tools to implement and strengthen cultural policies and statistics in ACP countries*, onde são referidos modelos de avaliação como o *Guia de políticas para a criatividade*, o *Unesco Culture for Development Indicator Suite* (CDIS) e a *Framework para as estatísticas culturais*, entre outros.

<sup>12</sup> A análise crítica do desenvolvimento sustentável parece demonstrar a existência de um elevado nível de incerteza entre os profissionais da área da cultura e entre os decisores políticos, relacionado com a compreensão, definição e avaliação dos impactos do desenvolvimento sustentável. Antes de mais, pela definição de impactos culturais e pela sua constante confusão com impactos de desenvolvimento. Nas palavras de Gricheva (2014, p. 11), “impactos culturais são os mais difíceis de avaliar e definir, já que as mudanças culturais se referem a impactos em valores, crenças e atitudes das pessoas de uma comunidade”.

acadêmicas e de investigação (definições, interações, percepções, contextos, expectativas) e as implicações dos usos de conceitos como criativo, criatividade, inovação e empreendedorismo;

- Na discussão dos valores éticos nos discursos da sustentabilidade e das dimensões do valor (intrínseco, instrumental, conceptual, uso) para as pessoas, comunidades, países e para os *multi-stakeholders*;
- Na análise das ligações culturais entre a sustentabilidade e a economia, educação, património, comunicação, governança e instituições, participação social, igualdade de género no âmbito dos objetivos interdependentes da Agenda Pós 2015: Dignidade e direitos humanos para todos, Equidade, Igualdade e justiça, Respeito pela natureza e planeta, Paz, Sistemas económicos e financeiros justos e Estruturas democráticas e participativas;
- Na análise do carácter transdisciplinar do fenómeno da avaliação da cultura envolvendo uma multiplicidade de estratégias, medidas e indicadores, bem como a possibilidade da cocriação de soluções orientadas para a transferência de conhecimento e práticas de avaliação entre setores, *stakeholders* culturais e comunicação com a sociedade, monitorizando resultados e impactos e envolvendo os cidadãos na autoavaliação das suas trajetórias de literacias e da sua participação cultural.

A par destas dinâmicas, outras já consolidadas, como as teorias e modelos de gestão da qualidade, têm refletido os desafios e práticas em vários aspetos, registando-se uma preocupação crescente com os conceitos e práticas que traduzam o valor da Excelência e requisitos de garantia da sustentabilidade: orientação para os resultados, orientação para os clientes/cidadãos, liderança, gestão por processos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, formação contínua, parcerias e responsabilidade social. Entre os temas emergentes, os modelos de Excelência europeus EFQM (European Foundation for Quality Management, 2010) e CAF (Common Assessment Framework, 2013) têm vindo a destacar a criatividade e inovação, a agilidade organizacional, a gestão do risco e a promoção dos produtos e serviços cocriados como determinantes da qualidade.

A implementação destes modelos de autoavaliação pressupõe uma maior atenção à investigação sobre as estratégias organizacionais, focando a base teórica conjuntamente com as práticas da estratégia<sup>13</sup> e os seus im-

<sup>13</sup> Práticas são definidas como aquilo que as pessoas fazem e, em simultâneo, como aquilo que as pessoas realmente fazem em relação à estratégia, podendo ser descritas como rotinas de desempenho.

plementadores numa linha de análise do modelo dos 4 P's de Whittington (2007) – *praxis, practices, practitioners, profession* – visando uma abordagem integradora das dinâmicas ao nível da gestão intraorganizacional, extraorganizacional e em redes de caráter mais informal, mas também da influência das competências das pessoas nessas dinâmicas (e não só da liderança).

Paralelamente, uma revisão sistemática da literatura produzida sobre a *categorização em organizações* (nas áreas da Gestão, Sociologia e Psicologia organizacional) demonstrou o potencial investigativo de uma visão integradora para a teoria organizacional (Vergne & Wry, 2014) com benéficos efeitos ao nível das análises micro e macro. Uma das áreas beneficiadas é a que incide nas estratégias organizacionais e nas várias formas de funcionamento da ecologia organizacional (competição, colaboração), nomeadamente as fronteiras organizacionais<sup>14</sup> e o seu funcionamento interorganizacional, em redes institucionais, nacionais ou transnacionais, onde o estudo das categorizações é emergente e necessário, dada a fragmentação teórica que se regista e as evidências crescentes do uso de categorias interdisciplinares para enquadrar os novos fenómenos resultantes.

Este foco ganhou ainda uma nova agenda de investigação na análise e avaliação de impactos, onde também a categorização é fundamental,

---

A *Praxis*, um conjunto de atividades locais, socialmente aceites e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), relaciona as atividades do quotidiano com o contexto social e organizacional. As práticas referem-se a práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis e os praticantes consistem em atores que afetam a construção de práticas pelo que são determinantes, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam. Registam-se variações na forma de fazer estratégia entre grupos e atores periféricos, identificados como mais dispostos a desenvolver práticas exploratórias e mudanças, contribuindo para uma melhor compreensão do desempenho, das estratégias, práticas e posicionamentos que o sustentam.

14 De acordo com Kerosuo (2006, p. 4), a definição de fronteiras inclui “distinções e diferenças entre e dentro de sistemas ativos que são criadas e consensualizadas pelos grupos e atores individuais durante um período de tempo longo, enquanto eles se encontram envolvidos nessas atividades. Estas distinções podem ser categorizações de objetos, pessoas e práticas”, devendo estudar-se a emergência, a formação, o envolvimento e a manutenção das fronteiras em ação e em reconstrução, usando a aprendizagem colaborativa como uma das suas *social boundary interfaces*, lugares de troca de informação e de recursos (Long 2001, p. 243): “um ponto crítico de intersecção entre diferentes modos de vida, campos sociais ou níveis de organização social, onde as descontinuidades sociais baseadas em discrepâncias nos valores, interesses, conhecimentos e poder, podem provavelmente ser encontradas”. Long (2001, p. 92) usa este conceito de *interface* como um “ponto de entrada metodológico para a análise das dinâmicas e transformação das relações e valores interculturais e interinstitucionais” dentro e entre grupos. Entre as estratégias, a transferência de informação é uma das mais utilizadas, considerando-se igualmente a perspetiva das diferenças entre culturas organizacionais e a perspetiva dos interesses dos grupos, o que implica um trabalho de facilitação e transmissão de conhecimento para desenvolver uma linguagem e significados comuns. A delimitação de fronteiras de atuação pelos membros de redes culturais demarcam o tipo de atuação e respetivas categorizações, influenciando os processos de governança e de avaliação de impactos.

tanto para a avaliação de desempenho, como para os estudos das implicações sobre os atores, *stakeholders*, audiências, formas de aprendizagem, colaboração e sucesso sustentável (cobrindo aspetos como a confiança nos parceiros da rede que permita a partilha de competências; a existência de uma liderança forte, de afinidade entre os integrantes e de um número mínimo de participantes que potenciem a massa crítica existente; a definição clara dos critérios de seleção dos membros e a formalização dos processos de adesão; o estabelecimento de objetivos bem definidos com metas quantificáveis; capacidade financeira, infraestrutural e de gestão da rede; e disponibilidade para implementar processos de mudança de forma a implementar programas de melhoria continuada) (Carneiro et al., 2007, citado em Gama, 2014).

Vergne e Wry (2014) consideram o reconhecimento pelas organizações e pelas audiências externas (por exemplo, os média ou órgãos reguladores ou indivíduos isolados, considerados *intermediários culturais*) como um pilar teórico fundamental da categorização, numa compreensão conjunta dos recursos materiais (tecnologias, competências e fontes de financiamento) e simbólicos (identidades, culturas organizacionais, certificações, narrativas e estórias), muitas vezes complexamente relacionados e alargando as tradicionais formas e estruturas organizacionais com potencial para diferentes comunidades de práticas. Para Moen, Morch e Paalavo (2012), as abordagens atuais, para além de enfatizarem a participação e o diálogo, dão especial destaque à comunicação pelos média e às interações sociais (redes sociais e inteligência coletiva).

Este tipo de análise exigiu a discussão de uma metodologia multinível (micro, meso e macro) e multifases:

os dados a um nível Micro são dados que representam a atualidade, interações *insitu* na criação de conhecimento. Os dados a nível Meso são dados representativos da série de interações e produções como partes de trajetórias de participação em processos de criação de conhecimento. Finalmente, os dados a nível macro são dados que registam transformações, as quais envolvem perspetivas históricas e/ou institucionais mais amplas. A estrutura tripartida permite uma análise detalhada dos momentos de interação a serem combinados. (Moen, Morch & Paalavo, 2012, p. x)

Foi também importante enquadrar nesta dinâmica as novas teorias da mudança, como a denominada Teoria da mudança (*Theory of change*), uma teoria desenvolvida na década de 1990, pela Aspen Institute

Roundtable on Community Change, como um modelo de avaliação de iniciativas de comunidades, em que a descrição dos resultados desejados tem uma forte componente. Focada na mudança e na capacidade de adaptação em resposta a questões emergentes e a decisões colaborativas, tanto entre parceiros, como entre *stakeholders*, revela-se particularmente útil quando é vital a aprendizagem a partir da avaliação de impacto e a aplicação das suas lições noutros contextos (Rogers, 2014). Existindo várias formas de desenvolver e representar uma teoria da mudança, a avaliação de impacto deve refletir todas as situações de mudança, especialmente nas metodologias de recolha de dados, análise e avaliação, apoiando-se em dados qualitativos e quantitativos, geralmente em metodologias mistas.

Uma outra teoria deve ser realçada, a do Impacto coletivo (*Collective impact*) (Kania & Kramer, 2011). Podendo ser definida como “o compromisso de um importante grupo de atores de diferentes setores face uma agenda comum pra resolver um problema específico”, esta teoria tem por base cinco princípios: uma agenda comum, uma avaliação partilhada, atividades coletivas enriquecedoras, comunicação contínua, apoio de retaguarda na área da avaliação de impactos, em que uma equipa independente se dedica a orientar o alcance da visão e a estratégia, o alinhamento de atividades e o estabelecimento de práticas de avaliação comuns. Como pilar desta teoria, os autores realçam os relacionamentos estabelecidos entre múltiplas organizações para a resolução de problemas complexos, desenvolvendo uma rápida aprendizagem através de *feedback* contínuo e coordenação das respostas entre os participantes, a par dos dados e das evidências necessárias para a avaliação de impacto coletivo. No entanto, parece ser consensual que a maior parte dos integrantes destas parcerias se encontra ainda num estadio de desenvolvimento preliminar, não possuindo suficientes competências para avaliar.

Um dos debates desenvolvidos ao longo da investigação, relacionou e questionou a mudança dos sistemas com a capacidade organizacional para o fazer através dos modelos de gestão existentes. As formas de avaliação identificadas encontram-se tipificadas em quatro grandes grupos: índices e rankings baseados em análises secundárias a partir de dados existentes, usados para caracterizar o desempenho atual e possibilitar a comparação com outras situações; *recolha de dados e inquéritos*, usados para explorar o desempenho atual ou o atual conhecimento e atributos por parte dos *stakeholders* e da população em geral; *instrumentos qualitativos para a realização do benchmarking e auditoria*, usados para diagnosticar e avaliar as forças e fraquezas existentes no desempenho presente; *métodos de avaliação*

*da eficiência, eficácia e qualidade* aplicados ao presente e a novas iniciativas, os quais podem ser complementados com métodos de avaliação de impactos, mais projetados para o médio e longo prazo do desempenho e, ainda para o futuro, com as várias abordagens metodológicas dos Estudos do futuro (cenários, prospectiva, etc.).

## PRÁTICAS

Esta fase de convergência interdisciplinar e de alinhamento estratégico permite contactar com múltiplas influências e perspetivas (governamentais, ONG, empresas, universidades, etc.) e valorizar a visão de novas estruturas de avaliação complementares e colaborativas que contemplem indicadores de impacto sectoriais ou globais e a sua publicitação junto dos cidadãos. Este foco em múltiplas respostas aos problemas e aos impactos causados, para além de possibilitar a análise de problemas complexos interrelacionados, permite uma análise sistémica útil para as organizações. Os indicadores e os instrumentos de avaliação intersectoriais focalizados em novas dinâmicas sociais realçam ainda a gestão da sua governança.

## COCRIAÇÃO E COAVALIAÇÃO

Partindo do pensamento de Pehar e Taneja (2016), interessou em primeiro lugar compreender o papel e potencial das pessoas que trabalham na avaliação do impacto enquanto processo intencional de colaboração baseada no relacionamento e confiança (Duncan, 2015) e enquanto indicador da sua capacidade de funcionamento: “as pessoas fazem a diferença. As pessoas que trabalham em conjunto podem mudar a trajetória dos seus dados – um parceiro envolvido e informado pode ser a diferença entre fazer a mudança nas comunidades ou não” (p. 5).

Partindo de um conceito integrando a ecologia criativa (Howkins, 2001) que parece vir a ganhar terreno também nas práticas de avaliação – a *cocriação*, um termo usado em várias disciplinas, nomeadamente em gestão (Amabile et al., 2001), em marketing (Vargo & Lusch, 2004), consumo (Zwass, 2010) e nas Indústrias Criativas e Culturais (Hartley et al., 2012) – é contemplado qualquer ato de criatividade coletiva que cria valor considerando-se o seu contexto alargado de colaboração, abordagens centradas no utilizador e no envolvimento dos *stakeholders* nas diferentes fases de desenvolvimento de um produto, de um serviço ou nas experiências de aprendizagem e desenvolvimento de competências através de práticas de:

- Criação conjunta de valor (entre duas ou mais partes);
- Coavaliação do desempenho;
- Definição conjunta do problema e da sua resolução;
- Formas de aprendizagem colaborativa, compartilhando esforços, talentos e competências, permitindo aos participantes atingir juntos o mesmo objetivo;
- Criação de ambientes propícios ao envolvimento, à inovação e à criatividade.

As experiências de cocriação demonstram um elevado potencial de concretização da co inovação e na adoção e no desenvolvimento de novas ideias – o capital de ideias (Howkins, 2001) – ativos intangíveis resultantes da cooperação criativa, permitindo a um grupo vasto de partes interessadas identificar as necessidades de avaliação, a condução do processo de desenvolvimento de competências e de conhecimento e o planeamento de impactos dos resultados dessa cocriação, discutindo a integração de recursos, ou seja, os meios — conhecimento tácito e explícito e competências – que permitem a cocriação de valor e a percepção desse valor, determinada pelos beneficiários. Howkins (2001) realça ainda que este tipo de relações sai fortalecido pela aprendizagem contínua e pela criação de significado, diversidade, mudança e adaptação.

Neste contexto, a colaboração, a cooperação, a coordenação, o conflito, a comunicação, a competição, o controlo, o compromisso e a cultura são fatores que diferenciam as dinâmicas em cada projeto em rede, a par do valor da prática epistémica desenvolvida. A perspetiva inovadora da cocriação recai no seu potencial e na compreensão de como diferentes atores criam o seu próprio valor em uso (o valor da prática epistémica) da informação, conhecimento e competências, desde fases iniciais do processo de avaliação, dinamizando uma cultura de participação e envolvimento necessária ao desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento em diferentes sectores ocupacionais para os quais os objetos epistémicos “parecem ter a capacidade de se desenvolver indefinidamente” (Knorr-Cetina, 2001, p. 181).

Este envolvimento pode ainda constituir um ponto de acesso às culturas profissionais e às formas coletivas da sua aprendizagem (Nerland, 2012), gerador de uma fluência epistémica, tornando-se uma prioridade

estudar e compreender como são interiorizados os princípios de produção e validação do conhecimento em domínios específicos, desenvolvendo competências de identificação, exploração e utilização do conhecimento e destacando as dimensões críticas destas práticas nas culturas profissionais e nas práticas cooperativas.

Ao longo das várias fases do *workshop*, a aquisição e transferência de novo conhecimento<sup>15</sup> esteve dependente da forma como a aprendizagem foi realizada e da forma como o conhecimento foi estruturado por cada pessoa para que o possa usar numa variedade de contextos e em diferentes tempos, realçando a importância da gestão pessoal da informação. A transferência foi influenciada por vários fatores: a generalização do que foi aprendido (princípios, conceitos e factos), os mecanismos de autoaprendizagem; o papel de outras pessoas e a natureza e importância do *feedback* abrangendo competências de planeamento e monitorização da aprendizagem.

A metacognição, enquanto atividade reflexiva, está também presente na cocriação, aumentando a transferibilidade do conhecimento e competências para resolver um problema em situações colaborativas. A forma como foi feita a partilha de conhecimento, se justificaram ideias e se construiu a contribuição coletiva possibilitou a reorganização, modificação, melhoria, transformação e partilha do novo conhecimento cocriado, com benefícios para as interações sociais.

## COMPETÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTOS

Reconhecer a importância da coavaliação dos impactos das organizações culturais deverá ser indissociável da constatação da relevância do desenvolvimento e transferibilidade das competências-chave para a sua implementação. A investigação desenvolvida neste domínio tem-se centrado

---

<sup>15</sup> A gestão do conhecimento é uma das áreas mais estudadas a nível organizacional, sendo uma das formas utilizadas a aprendizagem organizacional e as práticas reflexivas em contexto laboral, associadas à medição do desempenho, identificando modalidade de conhecimento tácito e conhecimento explícito. Assim, a aprendizagem organizacional pode ser considerada um processo que ocorre ao longo do tempo, no qual as experiências de desempenho se transformam em conhecimento. Para Argote e Miron-Spektor (2011), embora a aprendizagem individual seja necessária para a aprendizagem em grupo e para a aprendizagem organizacional, não é suficiente, pelo que o conhecimento deve ser tornado explícito e transferido, devendo ser identificados os fatores que facilitam essa transferência e a sua eficácia, entre as quais as características da capacidade de absorção (Cohen & Levinthal, 1990), especialização, semelhança, localização, e a qualidade, a par de fatores cognitivos, sociais e motivacionais. Os obstáculos que impedem esta dinâmica e as tensões que surgem na sua gestão devem igualmente ser considerados. A transferência de conhecimento que ocorre entre zonas de fronteiras deve ser considerada, seja entre profissões ou organizações, sendo esta uma importante área de investigação a ser desenvolvida no funcionamento das redes culturais.

predominantemente nas competências necessárias à avaliação de programas, merecendo destaque neste âmbito os trabalhos produzidos por King, Stevahn, Ghere & Minnema (2001) e Stevahn, King, Ghere & Minnema (2005).

Várias taxonomias de competências de avaliação de programas / projetos têm sido construídas, nomeadamente por associações profissionais que operam na área da Avaliação, como são o caso de: *Professional competencies for qualitative research professionals* (Qualitative Research Consultants Association, 2003) – 11 competências; *Evaluator competencies* – 14 competências agrupadas em 4 domínios gerais (Russ-Eft, 2008; baseada na investigação realizada pelo International Board of Standards for Training, Performance and Instruction); ou *Competencies for Canadian evaluation practice* – 49 competências, distribuídas por 5 domínios de competências, adaptadas de King et al., 2001 (Canadian Evaluation Society, 2010).

No que concerne às competências em sustentabilidade, Brundiars, Wiek e Redman (2010), sintetizando o debate em torno deste tema, consideram que o consenso alcançado sobre a “variedade de caminhos para a construção da capacidade que mobiliza a ‘cabeça, mãos e coração” (p. 310) conduz à identificação de três *clusters* de competências-chave: (1) *Conhecimento estratégico* (integra competências sistémicas, antecipatórias, normativas e orientadas para a ação); (2) *Conhecimento prático* (contempla competências necessárias para estabelecer a ponte entre o conhecimento e a ação para o desenvolvimento sustentável); e (3) *Colaboração* (implica a mobilização de competências essenciais ao trabalho em equipa e em diferentes comunidades de conhecimento).

Embora centrado nas competências que os cidadãos necessitam para participar eficazmente numa cultura de democracia, o modelo conceptual desenvolvido pelo Conselho da Europa (Council of Europe, 2016), ao enfatizar competências como aquelas que promovem a cooperação, a empatia, a abertura à diversidade ou a tolerância à ambiguidade, trouxe um importante contributo à nossa reflexão.

Assim, tomando por base as taxonomias de competências elaboradas por King e outros (2001; 2015) e pela Canadian Evaluation Society (2010) e ainda os contributos de Brundiars, Wiek e Redman (2010) para a identificação de competências-chave em sustentabilidade, de Carlile (2004) ao nível das competências necessárias à avaliação do funcionamento em rede e do modelo conceptual de competências para uma cultura democrática do Conselho da Europa (Council of Europe, 2016), apresentam-se na Tabela 1 os domínios e as respetivas competências a mobilizar para a (co) avaliação de impactos em organizações culturais.

DOMÍNIOS	COMPETÊNCIAS
<i>Prática reflexiva</i> (foco nas normas e valores fundamentais da prática avaliativa e na consciência das competências e necessidades de crescimento pessoais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar as normas que regulam a avaliação</li> <li>- Agir de modo ético, com integridade e honestidade</li> <li>- Respeitar todos os <i>stakeholders</i></li> <li>- Atender aos direitos humanos e ao bem comum</li> <li>- Adotar uma perspetiva independente e imparcial</li> <li>- Ter consciência de si enquanto avaliador/a (conhecimentos, capacidades) e refletir sobre a prática avaliativa (competências e áreas de desenvolvimentos)</li> <li>- Estar orientado/a para o desenvolvimento profissional, contribuindo para a melhoria da prática avaliativa</li> </ul>
<i>Prática de base técnica</i> (centra-se nos aspetos especializados da avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender a base de conhecimento da avaliação (teorias, modelos, tipos, métodos e ferramentas)</li> <li>- Realizar revisões de literatura</li> <li>- Especificar a estrutura conceptual do objeto de avaliação (ex.: <i>Program theory</i>)</li> <li>- Determinar o propósito da avaliação</li> <li>- Determinar a avaliabilidade do objeto</li> <li>- Fazer o enquadramento das questões de avaliação</li> <li>- Desenhar a avaliação</li> <li>- Definir os métodos de avaliação (quantitativos, qualitativos e mistos)</li> <li>- Identificar as fontes dos dados</li> <li>- Desenvolver medidas/ferramentas fiáveis e validas</li> <li>- Recolher dados</li> <li>- Avaliar a validade e fiabilidade dos dados</li> <li>- Analisar e interpretar dados</li> <li>- Extrair conclusões e fazer recomendações</li> <li>- Reportar procedimentos e resultados da avaliação</li> <li>- Assinalar os pontos fortes e as limitações da avaliação</li> <li>- Realizar meta-avaliações</li> </ul>
<i>Análise situacional</i> (foco na análise do contexto específico e único que é objeto de avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeitar a especificidade do contexto e do cliente</li> <li>- Examinar o contexto (organizacional, social, económico, cultural)</li> <li>- Compreender o <i>status quo</i> (estado atual) e os desenvolvimentos registados no passado (história)</li> <li>- Criar cenários e visões de futuro(s)</li> <li>- Identificar os <i>stakeholders</i> afetados</li> <li>- Identificar os interesses de todos os <i>stakeholders</i></li> <li>- Atender às necessidades de informação dos/as utilizadores/as</li> <li>- Cuidar da aplicação da avaliação</li> <li>- Atender à mudança organizacional e ambiental</li> <li>- Aplicar as competências de avaliação em resposta aos desafios colocados ao nível da organização e medição</li> <li>- Estar aberto/a aos contributos (<i>inputs</i>) e à diversidade de opiniões e perspetivas</li> <li>- Alterar a avaliação sempre que necessário</li> </ul>

<i>Gestão</i> (centra-se no processo de gestão do projeto / da avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir os parâmetros, planos e consensos para a realização do trabalho</li> <li>- Atender aos aspetos de viabilidade da avaliação</li> <li>- Identificar os recursos necessários (humanos, financeiros, físicos e tecnológicos)</li> <li>- Monitorizar os recursos que foram afetados (humanos, financeiros, físicos e tecnológicos)</li> <li>- Coordenar, supervisionar e formar outros</li> <li>- Reportar os progressos e resultados</li> <li>- Identificar e mitigar problemas</li> <li>- Gerir processos de gestão de conhecimento (transferindo e transformando conhecimento) e competências-chave</li> </ul>
<i>Interorganizacional</i> (foco no funcionamento em rede)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer a ligação entre a avaliação <i>on going</i> dos processos de governança do trabalho em redes com os processos intraorganizacionais</li> <li>- Estabelecer a ligação entre a avaliação de diferentes políticas e os seus efeitos e impactos em várias áreas</li> <li>- Estabelecer o foco avaliativo nos processos de interação interorganizacional e intercultural, recolhendo e disseminando informação relevante entre os vários intervenientes</li> </ul>
<i>Interpessoal</i> (competências / aptidões pessoais necessárias à prática avaliativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar por escrito e através de tecnologias</li> <li>- Comunicar oralmente</li> <li>- Saber ouvir e observar</li> <li>- Empatia</li> <li>- Saber negociar</li> <li>- Ser capaz de resolver conflitos</li> <li>- Agir como facilitador/a (trabalho em grupo)</li> <li>- Facilitar a interação interpessoal (individual e equipas)</li> <li>- Ser capaz de cooperar e colaborar em comunidades de práticas</li> <li>- Atender às questões da diversidade e cultura</li> <li>- Demonstrar credibilidade profissional</li> </ul>

Tabela 1: Competências para a avaliação de impactos em organizações culturais

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

À semelhança de outras tendências de gestão, os modelos de avaliação de desempenho caminham para a integração da avaliação da sustentabilidade como um dos seus principais pilares, criando novas dinâmicas de envolvimento dos parceiros institucionais, em geral, e dos vários *stakeholders*, com destaque para os cidadãos. Uma das dinâmicas a dar atenção é a da participação e comunicação, implicando estratégias de coprodução, cocriação e coavaliação do desempenho numa lógica de aprendizagem colaborativa.

A análise das capacidades de cocriação e aprendizagem colaborativa na avaliação de impactos em organizações culturais permitiu identificar a influência de vários fatores, suscetíveis de ajudar a superar as diferenças e assimetrias nas suas estratégias de desenvolvimento e aprendizagem de uma cultura de avaliação, integradora dos novos desafios, práticas e competências.

Relembrando a nossa pergunta de partida, ao refletir sobre como podemos medir os impactos das organizações culturais e o seu contributo para o desenvolvimento sustentável, são sintetizados na Figura 1, os principais fatores em discussão pelos vários participantes na investigação.

Como o título deste trabalho sugere, deve ser realçada a interligação necessária entre a cocriação, a coavaliação participativa de impactos e a governança da informação colaborativa, envolvendo:

1. a confiança, criatividade e partilha da informação recolhida e análise das evidências;
2. a integração da área transdisciplinar da investigação em avaliação e, em especial, da meta-avaliação como um pilar da evolução da avaliação de desempenho interorganizacional e intersetorial;
3. a gestão do conhecimento das áreas de fronteiras epistémicas como um fator determinante na aprendizagem e agilidade organizacional face à avaliação de impactos nos vários níveis de análise (micro, meso, macro);
4. o desenvolvimento de competências em coavaliação de impactos tendo por base a transferência de conhecimentos em modelos de competências envolvendo *stakeholders* que contemplem dimensões de práticas reflexivas, práticas de base técnica, análise situacional, gestão, interorganizacionais e interpessoais, ajudando a gerir a infinidade de comportamentos e interações existentes a respeito do papel da avaliação no ciclo de gestão e na qualidade e credibilidade das organizações;
5. a integração progressiva da avaliação da sustentabilidade nos modelos de avaliação da cultura como uma estratégia do setor.

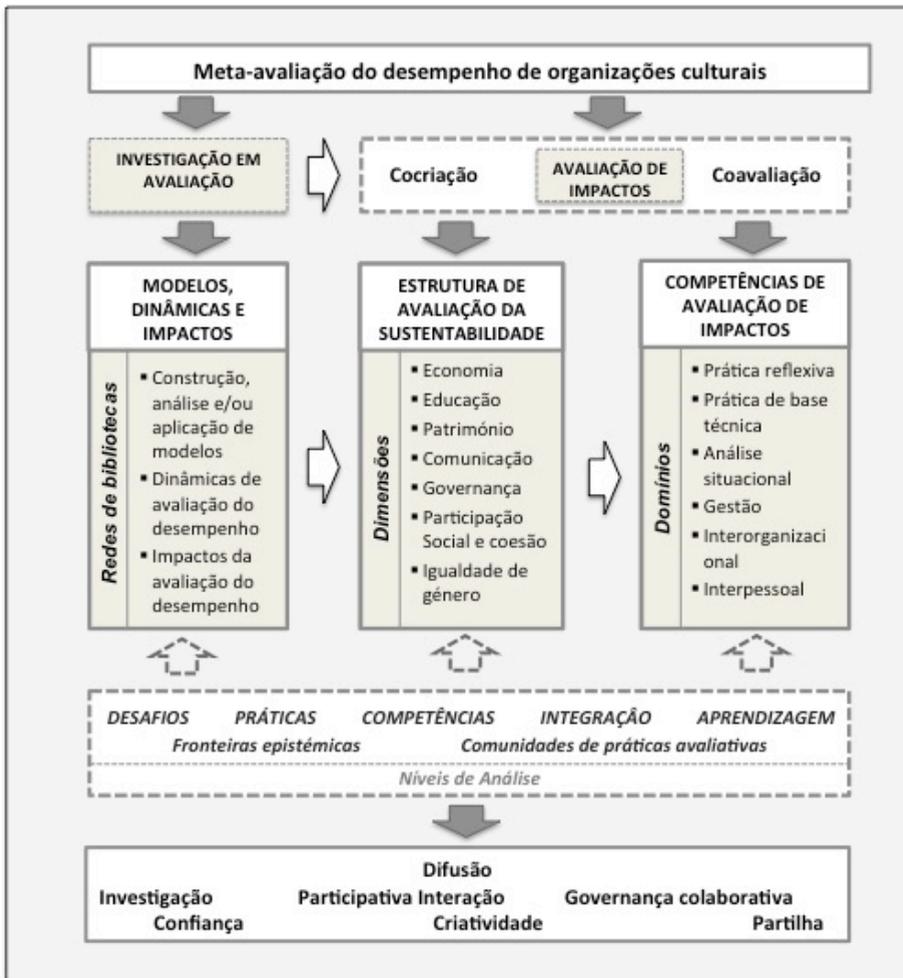


Figura 1: Meta-avaliação do desempenho de organizações culturais

Sendo uma área ainda pouco explorada, é igualmente necessário compreender melhor os impactos de vários tipos de envolvimento dos *stakeholders* como coavaliadores de impactos em modelos de avaliação holísticos, nomeadamente para se aferir os benefícios da cocriação, quais as circunstâncias em que esses benefícios ocorrem e qual a sua importância no desempenho individual, organizacional, interorganizacional e em rede.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACPCultures+ (2015). Tools to implemente and strenghten cultural policies and statistics in ACP countries. Retirado de [http://www.acpculturesplus.eu/sites/default/files/2015/09/10/directory\\_tools\\_cultural\\_policies\\_and\\_statistics\\_2015\\_ang.pdf](http://www.acpculturesplus.eu/sites/default/files/2015/09/10/directory_tools_cultural_policies_and_statistics_2015_ang.pdf)
- Amabile, T.; Patterson, C.; Mueller, J.; Wojcik, T.; Odomirok, P. W; Marsh. M. & Kramer, S. J. (2001). Academic practitioner collaboration in management research: a case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*. 44(2), 418-431.
- Amin, A. & Roberts, J. (2008). Knowing in action: beyond communities of practice. *Research Policy*, 37, 353-369.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Brundiers, K.; Wiek, A. & Redman, C. L. (2010). Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 308–324.
- Carlile, P. (2004). Transferring, translating and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Canadian Evaluation Society (2010). *Competencies for Canadian evaluation practice*. Renfrew: CES. Retirado de [http://www.evaluationcanada.ca/txt/2\\_competencies\\_cdn\\_evaluation\\_practice.pdf](http://www.evaluationcanada.ca/txt/2_competencies_cdn_evaluation_practice.pdf).
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-42.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Council of Europe (2016). *Competences for democratic culture: living together as equals in culturally diverse democratic societies*. Strasbourg: Council of Europe.
- Duncan, D. (2015). Relationships and trust: the second core component of effective collective impact. Retirado de <https://www.livingcities.org/blog/818-the-four-keycomponents-for-effective-collective-impact-part-i>
- Faulconbridge, J. R. & Muzio D. (2012) Professions in a globalizing world: towards a transnational sociology of the professions. *International Sociology* 27, 136-152.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Gama, M. A. (2014). Cultura de redes culturais: o estado das redes do Estado. Comunicação (realizada no âmbito do projeto SFRH/BD/77251/2011) ao VIII Congresso Português de Sociologia, 14 a 16 de abril de 2014, Évora. Acedido em [http://www.aps.pt/viii\\_congresso/VIII\\_ACTAS/VIII\\_COMo410.pdf](http://www.aps.pt/viii_congresso/VIII_ACTAS/VIII_COMo410.pdf)
- Gricheva, N. (2014). *Cultural dimension of sustainable development*. Montreal: Coalition pour la diversité culturelle for cultural diversity.
- Hartley, J.; Potts, J.; Cunningham, S.; Flew, T.; Keane, M. & Banks, J. (2012). *Key concepts in creative industries*. Londres: Sage.
- Ibert, O. (2007). Towards a geography of knowledge creation: the ambivalence between 'Knowledge as an Object' and 'Knowing in Practice'. *Regional Studies*, 1(41), 103-114.
- Imas, L. G. M. & Rist, R. C. (2009). *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. Washington: World Bank.
- ISO 11620 (2014). Information and Documentation – Library performance indicators.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(5), 5-27.
- Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41.
- Kerosuo, H. (2006). *Boundaries in action. An activity-theoretical study of development: learning and change in health care for patients with multiple and chronic illnesses*. Helsinki: University Press.
- King, J. A. & Stevahn, L. (2015). Essential competencies for program evaluators. Retirado de <http://www.cehd.umn.edu/OLPD/MESI/spring/2015/KingStevahn-EssentialCompetencies.pdf>
- King, J. A.; Stevahn, L.; Ghore, G. & Minnema, J. (2001). Toward a taxonomy of essential evaluator competencies. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 229-247.
- Knorr Cetina, K. (2001). Objectual Practice. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina & E. von Savigny (Eds), *The practice turn in contemporary theory* (pp. 175-188). London: Routledge.
- Long, N. 2001. *Development Sociology: actor perspectives*. Londres: Routledge.
- Moen, A.; Mørch, A. & Paalavo, S. (Eds.) (2012). *Collaborative knowledge creation practices, tools, concepts*. Rotterdam: Sense Publishers.

- Nerland, M. (2012). Professions as knowledge cultures. In K. Jensen; L. C. Lahn & M. Nerland (Eds.), *Professional learning in the knowledge society* (pp. 27-48). Rotterdam: Sense publishers.
- Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (2002). *A qualidade para a Rede de Centros de Recursos em Conhecimento: realidades e expectativas: relatório final*. Lisboa: INOFOR, Secretaria-Geral do Ministério da Educação. Retirado de <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?key=&doc=6744&img=51>
- Ochôa, P. (Ed.) (1998). *Gestão da Qualidade: relatórios de investigação nas bibliotecas da Administração Pública*. Lisboa: M.E.
- Ochôa, P. & Pinto, L. G. (2014). Sustainability metrics in Library and Information Services: a quality management framework. Comunicação apresentada na Annual IATUL Conference. Retirado de <http://docs.lib.purdue.edu/iatul/2014/plenaries/>
- Ochôa, P. & Pinto, L. G. (2015). Sustentabilidade e medição de impactos em organizações culturais: o papel dos indicadores de literacia mediática, comunicação e cidadania In S. Pereira & M. Toscano (Eds.) (2015). *Literacia, media e cidadania* - Livro de Atas do 3.º Congresso (pp. 408-420). Braga: CECS.
- Pehar, J. & Taneja, S. (2016). Measuring partnership for impact: Strengthening and measuring the internal growth of your partnership to accelerate your impact. Retirado de <https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/post-files/Measure%20Partnerships%20for%20Impact%20Nov%20202015%20FINAL.pdf>
- Pinto, L. G. (2006). Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach. In IFLA General Conference and Council, 72, Seul - *Libraries: dynamic engines for the knowledge and Information Society*. Retirado de <http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Pinto-en.pdf>
- Pinto, L.G. (2012). *Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)*. Alcalá: Universidad de Alcalá. Retirado de <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/17141/TESIS%20LEONOR%20GASPAR%20PINTO.pdf?sequence=1>
- Pinto, L. G. & Ochôa, P. (2006). Dealing with evidence based management: roles and dimensions of library services promotion. In 2006 IFLA M&M Shanghai pre-conference, Xangai - *Library management marketing in a multicultural world: proceedings* (pp. 96-104).

- Qualitative Research Consultants Association. Professionalism Committee (2003). *Professional competencies for qualitative research professionals*. St. Paul: QRCA. Retirado de <http://c.ymcdn.com/sites/www.qrca.org/resource/resmgr/Docs/Prof-comp.pdf>
- Rogers, P. (2014). *Theory of change, methodological briefs: impact evaluation 2*, Florença: UNICEF Office of Research.
- Schmidt, S.; Brinks, V. & Brinkhoff, S., (2014). Innovation and creativity labs in Berlin – organizing temporary spatial configurations for innovations. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 58(4), 232-247
- Stevahn, L.; King, J. A.; Ghore, G. & Minnema, J. (2005). Establishing essential competencies for program evaluators. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 43-59.
- Unesco (2011). Towards a UNESCO culture and development indicators suite. Retirado de <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/creativity/pdf/cultureanddevelopmentindicators/>
- Unesco (2013). The Hangzhou Declaration: placing culture at the heart of sustainable development policies. Retirado de <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/hangzhou-congress>
- Unesco (2014). *UNESCO Culture for Development Indicators: methodology manual*. UNESCO: Paris.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *The Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vergne, J.P. & Wry, T. (2014). Categorizing categorization research: review, integration, and future directions. *Journal of Management Studies* 51(1), 56-94.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Zwass, S. (2010) Co-creation: toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*. 15(1), 11-48.

Citação:

Ochôa, P. & Pinto, L. G. (2017). Cocriação e avaliação de impactos em organizações culturais. In M. Gama & H. Sousa (Eds.), *Contributos do Congresso Internacional "Redes de Cooperação Cultural Transnacionais: Um olhar sobre a realidade lusófona"* (pp. 269-292). Braga: CECS.