

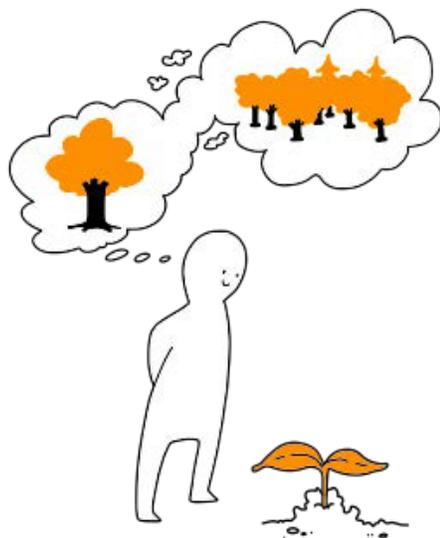
CARTILHA ESTRATÉGIA DO MOVIMENTO

21 maneiras de melhorar uma
estratégia aberta em conjunto

Lições aprendidas no processo [2030](#)

[Estratégia do Movimento](#)

[Wikimedia](#) (versão 1.0)



Prefácio

Em 2017, a Fundação Wikimedia lançou um processo de planejamento estratégico, para identificar o futuro do nosso movimento de conhecimento livre, e uma declaração sobre o que gostaríamos de alcançar até 2030. A visão da Wikipédia remete a um mundo no qual todas as pessoas possam participar da soma de todo o conhecimento. Então nós nos perguntamos: o que devemos fazer em seguida como movimento para alcançar essa visão aspiracional?

Nós já sabíamos que uma abordagem tradicional de estratégia não funcionaria para o Movimento Wikimedia. As respostas para as nossas perguntas não estariam dentro de um livro sobre negócios ou de uma sala de reuniões. Nossos projetos foram criados por milhões de voluntários nas últimas duas décadas; portanto, para que uma estratégia funcionasse para a Wikimedia, ela teria que ser consistente com essa abordagem. Assim, poderíamos usar essa mesma inteligência coletiva para vislumbrar o futuro do conhecimento livre e criar, não apenas uma estratégia utilizada para a Wikipédia, mas também uma visão atualizada e um alinhamento para o movimento do conhecimento livre.

Ao longo de 2017 a Fundação Wikimedia liderou um movimento global de voluntários na maior consulta de estratégia global aberta a ser realizada até hoje. Lançamos uma ampla rede que reuniu nossos colaboradores mais engajados ao lado de pessoas que nunca haviam ouvido falar da Wikipédia. Contratamos 2.000 voluntários em 20 idiomas e mais de 50 países, em um diálogo com centenas de instituições e especialistas individuais, para perguntar: *qual é o futuro do conhecimento livre?*

Juntos, produzimos uma série de conversas e ideias para formar a base de uma direção estratégica global agregadora, bem como recomendações construídas pela comunidade sobre como chegar lá. A direção estratégica que criamos juntos é melhor do que o que poderíamos esperar -- ***Se tornar a infra-estrutura essencial (sistema de apoio) do conhecimento livre, e permitir que qualquer um que compartilhe de nossa visão se junte a nós.*** Ambicioso mas possível, inclusivo para novas vozes e familiar para quem tem mais experiência no movimento, suficientemente amplo para ser adaptável aos diferentes contextos, mas específico suficiente para permitir decisões difíceis.

Mesmo que essa nossa declaração não fosse tão boa, o próprio processo de criá-la já teria valido a pena. Ao dedicarmos horas e esforços, iniciamos um processo onde transformamos a as nossas diversas comunidades dispersas em um movimento global alinhado e unificado para o conhecimento livre. Os diálogos, debates e os dados que coletamos durante o nosso planejamento de longo prazo nos permitiram unir diversas ambições em um senso de identidade e propósito compartilhados, engajados pela paixão e pela sensação de possibilidade.

Em outras palavras, *o processo é o produto*. Ao trabalhar de maneira aberta e coletiva construímos conexões e confiança entre grupos divergentes de partes interessadas e fomos capazes de unificar nosso movimento em torno de um único caminho. Através de reuniões e eventos, consultas online e encontros presenciais, conseguimos criar um espaço estruturado para que novas vozes fossem ouvidas e formalizadas em ideias emergentes. Engajamos diversos grupos para que eles pudessem identificar, de maneira cooperativa, desafios e soluções. Através do processo de estratégia do movimento, criamos uma abordagem totalmente nova de estratégia - que é radicalmente aberta, democrática e global, transparente e reiterada - uma estratégia que convidou qualquer pessoa a contribuir, tudo construído sobre o [ethos](#) da própria Wikipédia.

Esta cartilha descreve algumas das principais lições que aprendemos ao longo deste processo sobre como executar uma estratégia global inclusiva, desde a intenção até a execução. Criado através do retorno dado pelos participantes no processo de estratégia do movimento, bem como da equipe organizadora, acreditamos que ele pode servir como um guia para organizadores comunitários, facilitadores e gerentes de projetos sobre como construir uma visão de longo prazo para sua organização, em parceria com sua comunidade e as principais partes interessadas. Como mostra esta cartilha, a melhor maneira de imaginar e moldar o futuro que você deseja é em conjunto.

Katherine Maher

Diretora Executiva, Fundação Wikimedia
2014 - 2021

O trabalho estratégico está em uma encruzilhada porque as perspectivas e métodos convencionais não são suficientes para atender às demandas das organizações de hoje. Em particular, precisamos de novos tipos de abordagens para nos conectarmos com as partes interessadas - internas e externas - não apenas para que suas vozes sejam ouvidas, mas para as engajar no pensamento e ação coletiva comprometidos. Uma abordagem estratégica aberta - que eu chamaria de Trabalho Estratégico 3.0 - é o que está em jogo nesta cartilha.

Nesta cartilha sobre estratégia, vemos a Wikimedia sendo pioneira em algo que não é fácil de se fazer. A chave é entender que transparência, inclusão e compromisso não acontecem por si mesmos, pois exigem muito trabalho e esforço. O que é especialmente valioso é que nos é oferecida uma descrição detalhada da estratégia que amplia as práticas, ferramentas e métodos utilizados, bem como os pontos principais da aprendizagem. Estou também muito impressionado que a formação de estratégias esteja ligada à implementação, o que continua sendo um dos principais desafios em qualquer organização.

Esta é a maneira como a Wikimedia faz. Todos nós podemos aprender com ela. Não precisa ser copiando todos os passos ou usando exatamente os mesmos métodos, mas essa cartilha é uma fonte maravilhosa de boas práticas a serem usadas por qualquer tipo de organização disposta a dar um passo extra em direção a um trabalho estratégico mais participativo, criativo e ágil.

Eero Vaara

Professor de Organizações e Impacto na
Universidade de Oxford

Sumário Técnico

Desde março de 2017, a comunidade global Wikimedia trabalhou em mais de 20 idiomas, países e fusos horários diferentes para elaborar uma estratégia de 10 anos para a Wikipédia e o Movimento Wikimedia. Aqui se encontra um pouco do aprendizado sobre como imaginar e moldar o futuro juntos, com base no feedback dos participantes e da equipe que dirige o processo:



Summit da Estratégia do Leste Africano 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebaggala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Planejamento

1. **[Inspirar e alinhar.](#)** Comece com o "porquê" por trás do trabalho. Entenda o significado mais profundo e a motivação dos participantes.
2. **[Conectar a estratégia ao dia-a-dia.](#)** Torne a estratégia real, mostrando como ela se conecta aos exemplos cotidianos com os quais as pessoas se preocupam.

3. **Invista em planejamento antecipado.** Desacelere no início para ir mais rápido depois. Seguir um processo ágil ou aberto não significa que você "não possa planejar": apenas mude a maneira como você planeja.
4. **Normalize o aprendizado e o aprimoramento.** Faça regularmente práticas de reflexão e redirecionamento. Defina uma cadência para aprender e fazer pequenas melhorias à medida que for avançando.



Dia 2 do Sprint de Harmonização Wikimedia 2030, [Camelia Boban](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Colaboração

5. **Esclareça funções e responsabilidades.** Publique uma carta da equipe ou uma plataforma de dados "Human API" para que todos fiquem esclarecidos sobre as funções e saibam a quem pedir ajuda.
6. **Seja explícito sobre poder e tomada de decisões.** Documente como uma determinada decisão será tomada, e de quem os conselhos e conhecimentos são necessários.

7. **Estabeleça acordos claros de trabalho.** Seja explícito sobre as formas de trabalho. Estabeleça acordos sobre como o grupo se irá se comunicar e fazer as coisas.
8. **Ajude pessoas recém chegadas a se estabelecerem.** Invista tempo e recursos na integração e introdução de pessoas novas.
9. **Use as ferramentas de colaboração certas.** Concorde sobre ferramentas e práticas de colaboração para tornar a gestão de tarefas mais simples e mais sadia.



São da Estratégia Wikimedia em Rajshahi, 2019, [Rocky Masum](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Comunicação

10. **Conte uma história.** Tenha uma estratégia de comunicação. Use uma cadência previsível para atualizações e compartilhamento.
11. **Conecte os pontos entre diferentes projetos.** Mostre como diferentes projetos e iniciativas se conectam com o quadro geral.

12. **Simplifique a linguagem.** Use mensagens simples adequadas para tradução. Abraça a comunicação visual ao invés de blocos de texto.
13. **Faça perguntas claras.** Seja específico, ao invés de fazer pedidos vagos por feedback e opiniões.
14. **Feche o ciclo.** Seja sistemático na escuta ativa e na resposta. Explique como o feedback está (ou não) sendo aplicado.



Participantes em discussões durante o Sprint de Harmonização Wikimedia 2030, 2019 in Tunis, [Sailesh Patnaik](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Participação

15. **Reduza barreiras à participação.** Facilite a vida dos participantes em questões como tradução, fuso horário e *onboarding*.
16. **Priorize a confiança e a segurança psicológica.** Dê capacitação em comunicação inter-cultural, facilitação e resolução de conflitos.
17. **Empodere liaisons e grupos de trabalhos.** Reforce a forma como essas funções são recrutadas e projetadas.

18. **Reduza obstáculos financeiros**. Reduza as barreiras nas políticas administrativas relacionadas a eventos, viagens, indenizações e reembolsos.
19. **Descentralize a tomada de decisões**. Empodere outras pessoas. Construa novas estruturas para a tomada de decisões em todas as geografias.
20. **Celebre o sucesso**. Faça história em conjunto com outras pessoas. Mantenha o foco em uma missão e visão compartilhadas.
21. **Publique um manual**. Publique e melhore continuamente esta cartilha. Aplique as lições aprendidas com a criação da estratégia para ajudar a fortalecer sua implementação.

Contexto e Visão Geral



Wikimedia Summit 2019 - Foto do Grupo 4, Jason Krüger, / [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Moldando o futuro do conhecimento

A partir de março de 2017, o movimento global Wikimedia embarcou em uma experiência sem precedentes: eles começaram a elaborar um [plano estratégico de 10 anos](#) em conjunto. Ao ar livre. Tudo conduzido através de um processo aberto e participativo que reuniu centenas de pessoas de diversas origens.

“O planejamento estratégico coletivo é radical. Você tem que querer de verdade”



Summit da Estratégia do Leste Africano 2019 em Kampala, *Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento*, [Douglas Ssebagala](#)

/ [CC BY-SA 4.0](#)

Eles conseguiram. Em Maio de 2020, depois de mais de dois anos de conversas abertas, grupos de trabalho e esboços, participantes da experiência formularam com sucesso [10 recomendações estratégicas principais](#) que irão moldar o futuro da Wikipédia e do Movimento Wikimedia.

Essa foi uma vitória marcante para o movimento, dada sua escala e caráter descentralizado. O processo foi orquestrado pelo time da Estratégia, consultando primeiro o time do [‘Grupos de Trabalho’](#) com membros de toda parte do movimento, e depois incluindo os liaisons. Durante todo o tempo, este processo foi uma conversa aberta com a comunidade onde qualquer pessoa pode contribuir.

As recomendações tocam em tudo, desde como o dinheiro e o poder serão distribuídos, até como melhorar a experiência do usuário na plataforma, ou como priorizar a equidade e a inclusão do conhecimento.



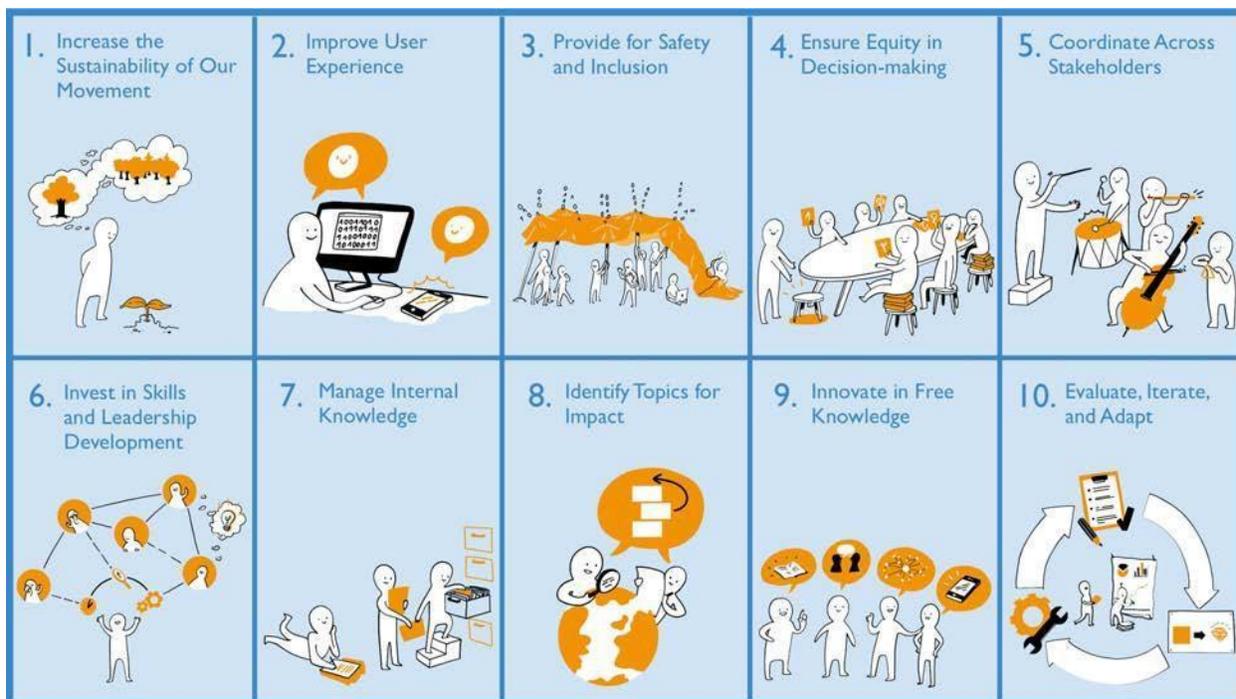
Gráfico da ['2030 Estratégia'](#)

Tradução do gráfico: 2017, Criando uma direção estratégica » 2018-2020, Criando recomendações para mudança » 2020, Transicionando em direção à Implementação » 2021, Implementando as recomendações

Recolhendo lições aprendidas

À medida que o plano estratégico avança para a implementação, cria-se uma oportunidade para olharmos para trás em nossa colaboração global e compartilharmos algumas de nossas principais lições aprendidas. Este manual tem como objetivo delinear algumas dessas práticas e mentalidades fundamentais, com base no que aprendemos com o processo de criação de uma direção estratégica e recomendações.

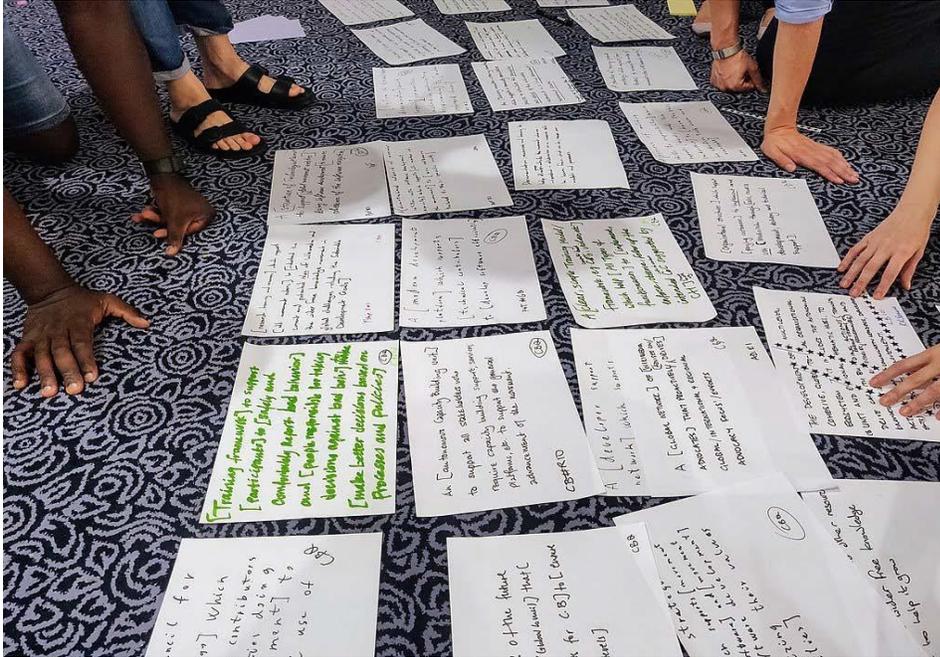
O conteúdo é extraído de discussões em grupo e entrevistas com centenas de participantes do [Processo da Estratégia do Movimento](#) realizado entre maio e junho de 2020.



[Recomendações da Estratégia do Movimento Wikimedia 2030](#)

O foco das retrospectivas foi: *“O que correu bem? O que poderia ter corrido melhor? E como nós podemos melhorar?”* Os participantes foram convidados a compartilhar por escrito sua pessoa reflections, depois sintetizar e discutir suas respostas em conjunto para ajudar a emergir recomendações. Juntos, essas discussões geraram mais de 300 páginas de feedback, que foram editadas neste relatório. As discussões em grupo foram facilitadas por [Matt Thompson](#), quem também editou esse esboço inicial.

Para incentivar a sinceridade e a segurança psicológica, os comentários dos participantes foram anônimos e não foram atribuídos a ninguém. Ao invés disso, citações de múltiplos indivíduos foram agrupadas em temas compartilhados e uma voz coletiva. Nossa esperança é que as palavras dos participantes falem por si só, e que este relatório faça justiça aos ricos insights que recebemos deles.



Dia 2 do Wikimedia 2030 Sprint de Harmonização, [Camelia Boban](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Com quem nós conversamos:

- [Equipe Central da Estratégia do Movimento](#)
 - “A Equipe Principal foi responsável pelo avanço do Processo Estratégico do Movimento Wikimedia 2030, suas operações, logística e foco. Esta equipe era formada em grande parte por membros do movimento Wikimedia mais amplo, apresentando uma mistura de pessoas que trabalhavam para a Fundação Wikimedia ou para a Wikimedia Alemanha.” ([/Equipe central da estratégia](#))
 - A Equipe Central incluiu; Nicole Ebber, Kaarel Vaidla, Bhavesh Patel, Jodi McMurray, Mehrdad Pourzaki, Tanveer Hasan, Abbad Diraneyya, Kelsi Stine-Rowe, Anna Rees, Ellie McMillan.
- [Membros dos Grupos de Trabalho](#)
 - “Em julho de 2018, 90 membros de nossa comunidade global se estruturaram em nove Grupos de Trabalho. Cada Grupo de Trabalho dedicou-se a uma das nove principais áreas temáticas do movimento, nas quais os membros analisaram sob o microscópio, explorando como elas poderiam ser em 2030, e finalizaram um guia composto de uma série de perguntas.” ([/Grupos de Trabalho](#))
- [Liaisons da Estratégia](#)

- “[A] ponto de contato entre a Equipe Central e os Grupos de Trabalho atuando como uma ponte entre grupos organizados e o processo geral da Estratégia do Movimento.” ([/Organizational Strategy Liaisons](#))

- Representantes da comunidade
- Diretora Executiva da Fundação Wikimedia (Katherine Maher)
- Chefe do Staff da Fundação Wikimedia (Ryan Merkley)
- Diretor Executivo da Wikimedia Alemanha (Abraham Taherivand)

Principais temas que nós exploramos:

- Projeto do Processo
- Engajamento da Comunidade e do Voluntariado
- Trabalhar como um time globalmente distribuído
- Comunicação
- Gerenciamento do Conhecimento
- Infraestrutura Operacional

O que aprendemos

Sintetizamos todo o feedback que recebemos em 21 lições em 4 categorias; Planejamento, Colaboração, Comunicação e Participação. Este documento pode ser lido de cima para baixo, mas isso não é necessário. Sinta-se à vontade para usar o conteúdo (ou a navegação meta-wiki) para saltar para a categoria ou lição que seria mais útil para você, sua comunidade, ou organização.

1. Inspirar e alinhar

“Você tem que realmente querer isso.

Você tem que enxergar o valor em trazer mais pessoas para a conversa.”



Summit da Estratégia do Leste Africano 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebaggala / CC BY-SA 4.0](#)

Qualquer processo aberto e participativo é executado com base no entusiasmo e na energia coletiva de quem participa. -- por isso é vital compreender a motivação mais profunda das pessoas e suas razões para participar. Estas são muitas vezes variadas, surpreendentes e envoltas em linguagens e suposições diferentes do que as nossas.

O que motiva as pessoas a participar?

Algumas dos diversos motivos de participação que ouvimos das pessoas durante o processo de Estratégia do Movimento:

- **Relacionamentos.** *“Trabalhar com pessoas incríveis que são tão comprometidas com a Wikimedia.”*
- **Aprendizagem.** *“Para obter novas inspirações e aprender.”*
- **Reunindo diversas perspectivas.** *“Reunir pessoas de diferentes locais e contextos dentro da Wikimedia.”*
- **Empoderando outros.** *“Recompensar os voluntários que trabalham arduamente, fazendo a transição para uma carreira no Movimento, ou outras formas de empoderamento.”*
- **Preparando para o futuro.** *“Em 2030, quem sabe como será a Internet, ou se a Wikipédia ainda será tão relevante quanto é hoje?”*
- **Tratando de questões de segurança e assédio.** *“Me motivei pela experiência de assédio de outros Wikipedistas/ Wikimedistas.”*
- **Empoderando as comunidades emergentes.** *“Parece que as comunidades africanas pequenas/emergentes são frequentemente deixadas para trás na Fundação Wikimedia em áreas como a tomada de decisões e a elaboração de políticas.”*
- **Desenvolvimento profissional.** *“Eu me envolvi por causa da oportunidade de me desenvolver profissionalmente. Comecei editando e o grupo de usuários me deu a oportunidade de aprender rapidamente.”*
- **Voz e pertencimento.** *“Na Tanzânia, (a estratégia do movimento foi uma oportunidade) de participar e dar nossas próprias opiniões sobre como queremos que as coisas sejam. Nossa voz pode ser ouvida.”*
- **Enfrentando desafios específicos.** *“Há muitas coisas que não são cobertas pelos principais jornais - como questões da comunidades LGBTQ, por exemplo, ou afro-americanas. Coisas que não estariam qualificadas para as regras atuais em inglês para elegibilidade na Wikipédia. Quero descobrir maneiras de navegar em torno disso.”*
- **Democratizando informações.** *“[Wikipédia] é uma das plataformas de informação mais democráticas do mundo neste momento.”*

O desejo de criar um movimento verdadeiro, versus peças desconectadas

Muitos participantes falaram sobre a oportunidade de fazer da Wikimedia um verdadeiro "movimento" em um sentido mais profundo, ao invés de apenas uma coleção de peças soltas.

- ***“Nós nos chamamos de movimento, mas realmente agora somos uma miscelânea ou uma coleção de comunidades. Compartilhamos uma missão semelhante, mas não estamos super conectados entre países, idiomas e projetos.***
- ***“Ter uma estratégia comum e reformas estruturais poderia nos mover para uma conexão global, compartilhando capacidades e apoiando os colegas em todo o mundo. Para mim, essa foi uma visão tão fascinante.”***

2. Conectar a estratégia com o dia-a-dia

“Você precisa construir relevância e influência, e tornar a estratégia tangível ao trabalho do dia a dia.”



Dia 3 do Sprint de Harmonização Wikimedia 2030, [Camelia Boban](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Por que se preocupar com algo tão abstrato e orientado para o futuro como "estratégia"? O que significa mesmo construir um plano estratégico, e por que os participantes ocupados devem se preocupar? Estas são perguntas que ouvimos muitas vezes dos participantes - mesmo que questões estratégicas e decisões sejam fundamentais para muitas das tensões e oportunidades atuais do movimento.

- ***“Ouvimos com frequência: ‘por que eu deveria me preocupar com ‘estratégia’? Isto está a um nível tão alto!’”*** A maioria de nossas comunidades online está lá para impulsionar o trabalho online; elas não sentem necessariamente que precisam de estratégia para fazer isso".

- ***“Quando se pensa nisso, todos os grandes desafios atuais para o movimento Wiki se prendem de alguma forma à estratégia — o Código Universal de Conduta, API, Marca, etc. Todos eles tocam em questões fundamentais de quem somos e para onde vamos”.***
- ***“Uma das grandes vantagens deste processo para mim é: você pode fazer “estratégia” sem nunca usar a palavra “estratégia”! Você precisa encontrar as pessoas onde elas estão”.***



Encontro de Grupo de Trabalho no Espaço da Estratégia do Movimento, [Nicole Ebber](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Conectando-se ao quadro geral

Muitos participantes conectaram os pontos entre a participação na estratégia do movimento e o momento atual único do mundo - em questões como a pandemia, a politização da "verdade" e o racismo sistêmico.

- ***“Neste momento, há uma tal politização excessiva de tudo; mesmo um vírus ou doença global são agora eventos políticos. O trabalho que estamos tentando fazer aqui com a Estratégia do Movimento é tão importante, porque sempre que as pessoas procuram alguma informação, elas estão vendo a perspectiva de outra pessoa.***
- ***“Se não incluirmos as pessoas na representação de suas próprias vozes e perspectivas, outra pessoa escreverá essa história para elas. Essa é a história da história. Portanto, o trabalho que estamos fazendo na estratégia é realmente sobre apoiar o engajamento ativo de todas essas vozes..”***
- ***“A inclusão é uma questão de sobrevivência. Para mim, o trabalho estratégico do movimento se conecta a tudo o mais que está acontecendo no mundo neste momento ao redor de ser bons aliados das comunidades marginalizadas e menos privilegiadas.”***
- ***“Diversidade e inclusão são uma questão de sobrevivência, e de nosso movimento permanecer relevante neste trabalho — em vez de serem apenas autores brancos da Wikipédia, que sabem muito sobre certos tópicos. Esta é uma chance de se tornar algo que cause impacto no mundo e de se tornar mais relevante para a sobrevivência da raça humana”.***

3. Investir em planejamento antecipado

“Valorize o trabalho antecipado.

Tome o tempo necessário para fazer o planejamento, e faça-o bem - no final, isso vai te salvar.”



Sprint de Escrita da Estratégia no Escritório da Wikimedia Alemanha (Berlim), Dezembro 1 - 7, 2019. [Abbad Diraneyya](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

A desaceleração no início pode ajudar você a ir mais rápido mais tarde. Através dos grupos de trabalho, das conexões e da comunidade com a qual falamos, houve um amplo consenso: investir no planejamento antecipado foi essencial para evitar atrasos, confusão e sofrimento mais tarde no processo.

- **“Quando é dado tempo suficiente para o planejamento, você não fica atolado mais tarde.** Apressar a fase de planejamento apenas cria obstáculos mais tarde”.
- *“Não faça o planejamento ao mesmo tempo em que contrata / recebe funcionários. É irrealista”.*
- *“O projeto do processo estava, em sua maioria, sincronizado com o trabalho, em vez de precedê-lo. Isto resultou em uma constante falta de clareza sobre os próximos passos.”*

A execução de um processo "iterativo" ou ágil não significa que você não possa planejar

Uma das tensões em qualquer processo iterativo ou adaptativo é o equilíbrio entre a necessidade de planejamento e a necessidade de adaptação e emergência. Ser "iterativo" não significa que você não pode planejar; significa apenas que você precisa construir momentos regulares para o grupo reflection, aprendendo e melhorando o processo.

- **“Interação não é a mesma coisa que embaralhar constantemente.**
Houve muita 'interação' fetichista como forma de evitar fazer planejamento. Mas, em alguns casos, isso funcionou contra a inclusão. É difícil participar de uma coisa que você não entende, ou que continua mudando o tempo todo”.
- **“Um dos maiores problemas para nós, como Liaisons da Estratégia, foi: as frequentes mudanças no processo.** Não era que o processo fosse muito complicado, mas foi redesenhado várias vezes pelo caminho. Essa é a dificuldade. As mudanças aconteceram com muita frequência, e tornaram mais difícil para as pessoas digerirem e entenderem ao seu ritmo”.

4. Normalizar o aprendizado e o aprimoramento

“Tenha um andamento para reflexões e pequenas melhorias.”



Sprint de Escrita da Estratégia no Escritório da Wikimedia Alemanha (Berlim), Dezembro 1 - 7, 2019. [Abbad Diraneyva / CC BY-SA 4.0](#)

Qualquer processo interativo prospera ao ter momentos regulares de pausa, aprendizado superficial e fazer pequenas melhorias em conjunto. Agendando esta prática reflexiva (às vezes chamadas de "revisões após a ação", "retrospectivas" ou "sessões de afinação"), e torná-las um ritual regular e previsível é crucial. Sem isso, você arrisca todo o caos e processos ágeis ou "adaptativos" - sem os benefícios.

Programe uma prática reflexiva regular

- **“Você precisa incluir marcos no projeto para a iteração do projeto - momentos explícitos de 'pausa' para focalizar e mudar. E você precisa programá-los com antecedência”.**
- **“Tem que haver momentos de desaceleração e reflexão incorporados em seu ritmo semanal, se você quiser ter comunicações ponderadas e construtivas através de sua equipe”.**
- **“Para ser efetivo [com prática reflexiva], você tem que planejá-lo e criar tempo e espaço intencionais para essa prática — em oposição à iteração como um scramble reativo. Muito conhecimento foi perdido porque nos faltava esta cultura reflective 'lições aprendidas”.**

Foco em reuniões de aprendizagem ao invés de atualizações de status (por exemplo, "o que aprendemos" vs. "o que fizemos")

- **“Muitas de nossas reuniões de equipe foram focadas em 'atualizações de status' - mas isso é sobre compartilhar informações, ao contrário de compartilhar conhecimento. É a diferença entre: "Aqui está o que eu fiz" (informação) versus "aqui está o que eu aprendi" (conhecimento).**
- **“Você precisa criar uma cultura de criar sentido. Um espaço onde o debate e a dissidência e diferença e a oposição são convidados, para que possamos ver as coisas de uma perspectiva diferenciada. Trata-se de tendências, padrões, vozes dissidentes, coisas que nos deram uma pausa”.**

5. Clarificar papéis e responsabilidades

“Não é apenas o quê, mas quem. Não apenas o que você precisa entregar, mas também: quem precisa estar envolvido”?



Participantes do Salão da Estratégia no Cairo, Egito, em Julho de 2019. [علا / CC BY-SA 4.0](#)

Um aprendizado consistente dos participantes da Estratégia do Movimento foi a importância de ser muito claro sobre as funções e responsabilidades do grupo. Isto é crucial tanto para uma melhor colaboração interna dentro da equipe, mas também para que outros fora da equipe saibam quem procurar por ajuda (por exemplo, "quem pedir o quê").

- ***“Era difícil dizer como funcionariam os papéis, a autoridade e a tomada de decisões.”***

- ***“Precisávamos de mais clareza em relação às funções e responsabilidades da gerência por toda a equipe.”***

Publicar uma Carta da Equipe

A documentação das funções e responsabilidades pode ajudar. Publicar uma Carta da Equipe ou "Manual do Usuário" para que outros fora da equipe saibam a quem pedir o quê. Em vez de apenas descrições rígidas de papéis, faça dele um documento vivo que evolua com o trabalho.

- *“Como um elemento de ligação estratégica, não ficou claro quem era quem na equipe, ou **a quem pedir pelo o quê na Equipe Central.**”*
- *“O foco parecia estar mais no desenho inicial dos papéis e responsabilidades, do que na adaptação ao trabalho quando percebemos o que era o trabalho, uma vez iniciado.”*

6. Seja explícito sobre poder e tomada de decisões

“Sempre que tomamos uma decisão, encaramos questões e confusões acerca de com *quem* precisamos decidir.”



Summit da Estratégia do Leste Africano 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebagala/CC BY-SA 4.0](#)

A tomada de decisões é difícil. Fazer estratégia em aberto através de um conjunto diversificado de diferentes organizações, afiliates e comunidades é complexo. Tentar estabelecer mais clareza em como a tomada de decisões irá funcionar, especialmente no início do processo, pode aumentar drasticamente a segurança psicológica e reduzir o atrito mais tarde no processo. Em um processo aberto e colaborativo, estas linhas se tornam facilmente confusas. Mas evitando discussões francas sobre como o poder e a tomada de decisões funcionarão muitas vezes de volta a 11 de janeiro de 2011, mais tarde no processo.

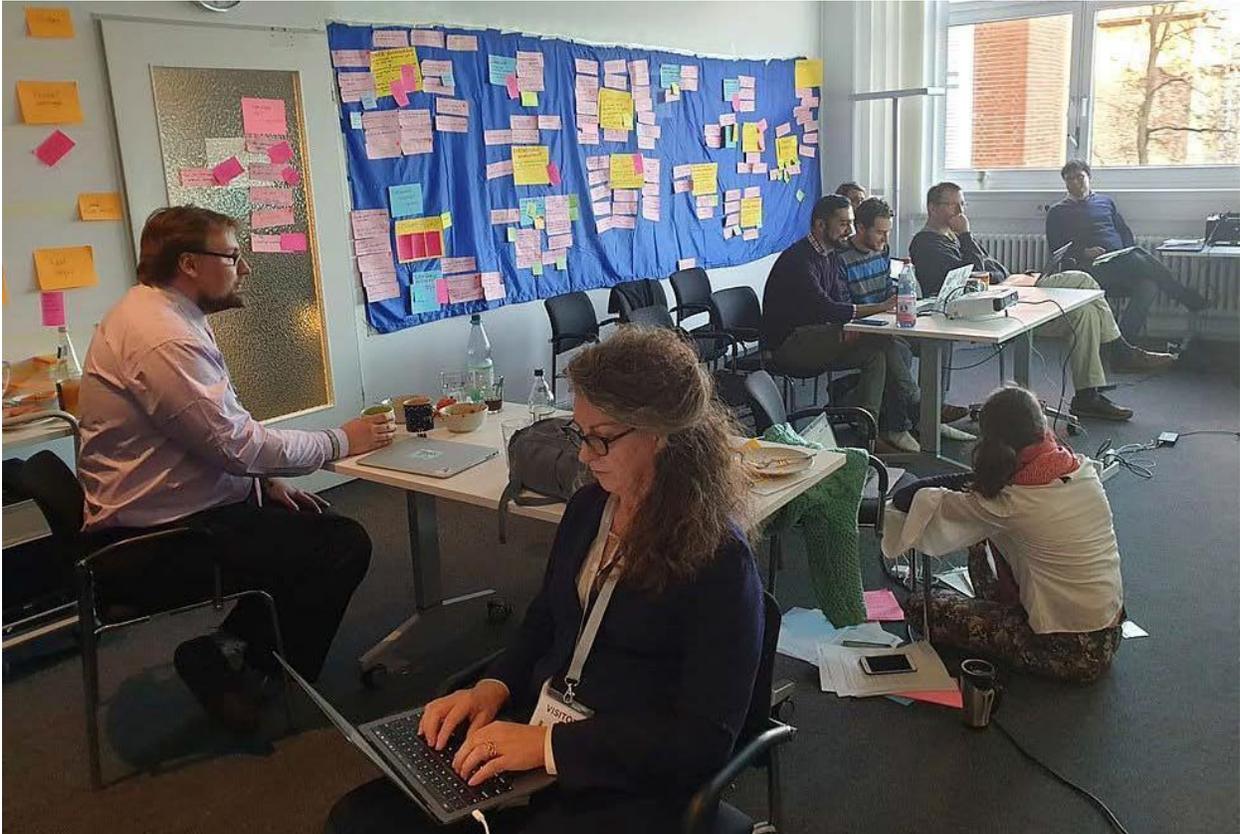
- **“O que realmente significa “ser consultado?”** Temos que ser muito transparentes e claros sobre o quê, como e quando.
- **“Precisamos ser mais claros e transparentes em relação aos modelos de governança para grandes processos.** Demorou algum tempo para esclarecer o que o endosso / consentimento poderia significar para a aprovação das recomendações.”
- **“Teria sido útil se tivéssemos esclarecido *como* as decisões seriam tomadas desde o início.** A tomada de decisões é um problema em todo o universo Wiki. Somos orientados ao consenso por padrão, mas essa nem sempre é a melhor ferramenta ou processo.”
- **“Você precisa valorizar a importância dessas conversas desde o início.** E documentar suposições potenciais e pontos cegos.”

Seja explícito sobre informação vs. consulta vs. decisão

Em um projeto complexo com muitas peças em movimento, pode facilmente tornar-se pouco claro quando os participantes estão sendo solicitados a tomar uma decisão eles mesmos, quando eles estão sendo solicitados a dar conselhos ou ajudar influenciar uma decisão que será tomada por outros, ou quando eles estão simplesmente sendo informados. Quando as pessoas são convidadas a "dar feedback" sem estes limites e resultados claros, ocorrem erros de comunicação e frustração.

- **“É de vital importância distinguir entre: estamos trazendo opiniões, ou tomando decisões?** As pessoas precisam entender: esta é só uma informação, ou estão me pedindo meu "feedback" / minha opinião? É importante ser muito claro em termos de em que estágio estamos”.
- **“Quando você pede feedback ou opiniões a um grupo diversificado de pessoas, é muito difícil depois fazer uma síntese e tentar reduzir o número de respostas.** Eles têm a expectativa, principalmente, de que o que eles disseram será integrado. Mas o resultado final real poderia ser totalmente diferente.”

- **“A comunidade e os voluntários estão pedindo interferência. Há muito espaço para mal-entendidos se eles não entenderem isso. E isto leva a uma falta de confiança.”**



Sprint de Escrita da Estratégia no Escritório da Wikimedia Alemanha (Berlim), Dezembro 1 - 7, 2019. [Abbad Diraneyya](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

"Discordar e se comprometer" (versus rever as decisões tomadas)

A equipe central da Estratégia do Movimento falou sobre a necessidade de evitar voltar atrás e rever decisões anteriores e, em vez disso, adotar um acordo de trabalho em torno "discordar e se comprometer" ou "conselhos destemidos e implementação leal" - incentivando o debate aberto e o conselho no processo decisório, mas depois implementando e aderindo fielmente à decisão uma vez tomada.

- **“Retardamos a tomada de decisões, debatendo e revisitando as decisões tomadas. Você precisa fornecer uma compreensão clara sobre quando as decisões podem ser revisitadas, e como fazer isso.”**
- **“Quando a equipe estiver em processo de tomada de decisão, qualquer pessoa deve vir com seus próprios conselhos sobre como fazê-lo, de forma destemida, sem limites ou barreiras. Mas, uma vez tomada a decisão,**

devemos apoiar a decisão, e apresentar uma frente unida ao mundo exterior.”

- **“Isto pode ser mais difícil de fazer no espaço online** — como trabalhar pela franqueza dentro da equipe, de modo que as preocupações são expressas, mas depois se equilibra com a necessidade de seguir adiante”.

Comunicar o "porquê" ou a lógica por trás das decisões

A comunicação dos resultados de um processo de tomada de decisão é uma parte fundamental do processo. Você precisa não apenas comunicar a decisão que foi tomada, mas também a lógica por trás da decisão, ou os conselhos que a influenciou.

- **“Quando as decisões são tomadas, esclarecer a lógica e os conselhos que estão por trás delas.** Você precisa explicar o processo, as restrições e as realidades operacionais”.
- **“A comunicação não é apenas virada para o exterior / anunciar;** também pode ser sobre dar às pessoas uma espiada no processo de tomada de decisão ao longo do caminho”.

7. Estabelecer acordos de trabalho claros

*“Há muitas maneiras diferentes de trabalhar e de ‘fazer as coisas.’
Tenha empatia com o estilo de trabalho e os pontos fortes de outras pessoas.”*



Membros do Grupos de Trabalho do Processo da Estratégia do Movimento participando do último dia do Wikimedia CEE Encontro 2018, Dato Abuladze / [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Os grupos precisam de formas claras de trabalhar juntos, e algum grau de alinhamento e consenso sobre como vão se comunicar, planejar e fazer as coisas. Nem sempre são claras no início, mas é possível propô-las, documentá-las e atualizá-las em conjunto à medida que se avança.

- **“Tenha uma pessoa dedicada no grupo que se concentre no COMO:** *governança da equipe, reuniões, papéis e responsabilidades, acordos”.*
- **“Às vezes era difícil fazer com que a equipe se concentrasse nas “formas de trabalho”.** *As conversas muitas vezes derivam imediatamente em conteúdo ou trabalho comunitário, e não deixavam espaço suficiente para descobrir as normas da equipe.”*

Torne explícito o implícito

Os bons acordos de trabalho explicitam regras e suposições implícitas, para que todos fiquem esclarecidos. Isto significa menos mal-entendidos e reduz os preconceitos ou barreiras ocultas.

- **A mentalidade “Hacktivista” é: “vá descobrir coisas por conta própria”.** *(Versus: se você precisar de ajuda, você pode pedir.) É difícil saber como chegar, a quem pedir ajuda.*
- **“Tantas práticas permaneceram implícitas, mas não foram explicitamente compartilhadas. Tornar o implícito explícito é essencial -- a cultura, os princípios e as ferramentas para a equipe. Como você opera. Mas é difícil quando você está movendo tão rápido”.**
- **“Tivemos um documento de Governança que delineou papéis, reuniões, etc.** *Mas, com o passar do tempo, tornou-se algo desatualizado e não foi algo com o qual nos envolvemos mais formalmente”.*



Foto de grupo do RRRR encontro de Grupos de Trabalho em 2019 Berlim, Fevereiro 2019, [Martin Kraft](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Incluir espaço para diferenças culturais

Os acordos de trabalho também podem ajudar a classificar através de diferentes abordagens culturais e adotar uma maneira mais diversificada e inclusiva de fazer as coisas.

- **“Estabeleça um equilíbrio entre estilos de trabalho.** Onde precisamos ser insistentes, versus onde precisamos dar um passo atrás e pensar: "O que mais? O que estamos perdendo aqui?"
- **“Você precisa entender as abordagens das diferentes culturas para a entrega, prestação de contas e troca de informações.”**
- **“Incorporar mais equidade no trabalho cotidiano e no design.** Versus pensar nisso como um resultado de certas coisas que fazemos juntos”.

8. Ajude os recém-chegados a acompanharem o ritmo

“Este é o principal desafio para as organizações do movimento: como integrar as pessoas de forma inclusiva e acolhedora”.

E



Summit da Estratégia do Leste Africano 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebagala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Os acordos de trabalho ajudam no onboarding

A documentação dos acordos de trabalho da equipe ajuda a bordo e adiciona novos membros ao grupo, como um manual do usuário para a equipe.

- ***“Este é o principal desafio para as organizações do movimento: como embarcar as pessoas de forma inclusiva e acolhedora ao movimento”.***
- ***“Você precisa embarcar as pessoas não apenas no O QUE, mas também no COMO. E depois adaptar e nivelar essas coisas à medida que a equipe avança. Nunca colocamos ênfase suficiente na cultura da equipe, diversidade, práticas, etc.”.***
- ***“Deveríamos nos concentrar mais na integração de pessoas no mundo da Wikimedia. Incluindo: “a comunidade” - o que significa, o alcance, a cultura, etc. E: ver a bordo como uma oportunidade de ser *inclusivo.* Para andar na conversa”.***

Ajudar as novas equipes a se levantarem

A Equipe Central, os contatos e os grupos de trabalho falaram sobre a importância da fase inicial de "formação" da equipe - e sobre como a desaceleração e a oferta de mais treinamento e apoio no início do processo ajudam a equipe a fluir e ir mais rápido depois. Ao invés de serem deixados apenas para se auto-organizarem ou "descobrirem por conta própria", a maioria dos voluntários disse que queria mais orientação e apoio.

- ***“Você precisa de apoio na fase de 'formação' da equipe, para tornar explícita a gama de diversidade e normas culturais, práticas e expectativas para a formação de equipes + formatação do trabalho”.***
- ***“Leva tempo para as pessoas de diferentes contextos e fusos horários aprenderem a trabalhar em conjunto”.***
- ***“Cada grupo de trabalho teve que lidar com muitas coisas organizacionais no início — quais ferramentas usar, como organizar reuniões, frequência de reuniões, como começar a trabalhar, etc.”.***

- **“Fornecer mais apoio a grupos díspares de voluntários para formar equipes eficientes: isto poderia ser facilitação profissional e treinamento sobre como formar uma equipe eficiente”.**



Summit da Estratégia do Leste Africano, 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebaggala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Ritualizar as apreciações e o feedback positivo

Um dos acordos de trabalho consistentes de equipes saudáveis e de alto desempenho é a prática da apreciação: reconhecer e apreciar regularmente uns aos outros.

- **“Você precisa de práticas regulares de equipe para reforço e verificação. E para pedir e receber ajuda”.**
- **“No final de cada semana, fizemos o encerramento com gratidão. Estas foram simples apreciações semanais, por algo que um membro do grupo havia entregue, ou como eles estiveram presentes uns para os outros, etc.”.**

9. Use as ferramentas de colaboração certas

“Pode ser frustrante equilibrar os ideais de trabalho em equipe aberto com as realidades dos processos, sistemas e ferramentas burocráticos.”



Wikimedia Summit 2019, Jason Krüger / [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Trabalho em equipe efetivo e colaboração é sobre concordar com o ritmo certo, práticas e ferramentas - em oposição a uma abordagem mais isolada, "cada um descobrindo por conta própria". O uso das ferramentas corretas de gerenciamento de projetos para acompanhar as tarefas pode aumentar drasticamente a efetividade do grupo, aumentar o trabalho assíncrono e reduzir a necessidade de reuniões e e-mails.

- ***“Cheguei com a suposição de que os Wikimedistas são realmente bons em comunicação e conexão remota, usando ferramentas digitais, etc. Mas o desafio está em torno do *trabalho conjunto*. Os Wikimedistas estão acostumados a trabalhar individualmente - o fluxo de trabalho para trabalho colaborativo foi muito mais difícil”.***

Estabelecer rituais claros para priorizar e rastrear o trabalho

Tenha acordos claros sobre quais ferramentas você usará para priorizar e gerenciar o trabalho. Isto também pode ajudar a reduzir reuniões e e-mails desnecessários.

- ***“Ter uma clara estrutura de reunião e papéis cria pontos de contato frequentes para a comunicação em toda a equipe”.***
- ***“Facilitar boas reuniões internas de equipe requer uma enorme quantidade de trabalho emocional, mas foi inestimável para ajudar o nosso tempo juntos a ser frutífero”.***
- ***“As reuniões de encerramento semanais foram um sucesso como forma de relatar o que todos nós tínhamos feito, para garantir que os principais marcos da semana tivessem sido atingidos. Eles asseguraram o entendimento comum em todo o projeto, para focar e garantir que tivéssemos as conversas certas no momento certo com as pessoas certas”.***

Reduzir o cansaço das reuniões

"Muitas reuniões" ou "reuniões pré definidas" é um ponto sensível comum aos participantes.

- ***“Às vezes estávamos nos comunicando demais e nos afogando em ligações, mas não acontecia muita coisa e andávamos em círculos”.***
- ***“Havia muitas reuniões e muitas pessoas em reuniões. Para mim, tratava-se de uma falta de clareza sobre os objetivos e papéis da equipe”.***

- *“Outro problema é **a suposição de que todos deveriam estar em quase todas as reuniões** — quando, na realidade, são necessários apenas alguns poucos participantes-chave. Isto desperdiça muito tempo”.*
- *“**Chamadas de equipes devem servir a propósitos maiores, como a construção de um impulso antes de grandes estréias, fases de encerramento e troca de conhecimento e experiência.**”*

Usar ferramentas para tornar as tarefas mais visuais e transparentes

Grupos diferentes têm seu próprio método ou ferramenta preferida para rastrear tarefas e quem está fazendo o quê. O importante é comprometer-se com algum tipo de norma ou prática compartilhada que funcione para o grupo.

- *“**Ter comunicação nos cartões Asana para apoiar o planejamento de eventos e viagens salvou vidas!** Permitiu-nos obter as informações de forma assíncrona e não perder a noção entre as centenas de viajantes e os muitos processos”.*
- *“**Ter alguém claramente registrando tarefas ajuda as pessoas a estarem presentes na reunião e é inestimável.** Tenha sempre 1 ou 2 pessoas de apoio para dar esse acompanhamento e apoio na gestão de projetos. Isso cria transparência e compreensão compartilhadas na equipe”.*
- *“**[Nossos gerentes de projeto] trabalharam arduamente para acompanhar todas as informações-chave sobre o Asana** -- reuniões, marcos, tarefas, etc. Estou profundamente grato por este nível de trabalho detalhado que ajudou a manter a mim e aos outros no caminho certo”.*
- *“**O uso das ferramentas do Google para compartilhar informações e conectar nosso trabalho ajudou muito.** Gostaria que tivéssemos nossas próprias ferramentas internas, mas, enquanto não temos, estas serviram muito bem”.*

Estabelecer acordos claros de trabalho para como e quando você está usando cada ferramenta

O estilo de trabalho de todos é diferente, e não há problema se as pessoas do grupo usarem essas ferramentas de maneira diferente - desde que você tenha um claro entendimento e acordos de trabalho em torno delas.

- ***“Teria tornado nossas vidas mais fáceis se toda a equipe tivesse usado o Asana de forma consistente, para que pudéssemos rastrear melhor o progresso, os atrasos potenciais, a necessidade de apoio e de informação”.***
- ***“Onboarding ajuda aqui. Explique a lógica + propósito por trás da ferramenta — por exemplo, como uma forma de economizar trabalho versus criar esforço extra”.***
- ***“O design, o estilo e a estrutura causam um grande impacto, em termos de como você cria e utiliza essas ferramentas de colaboração. Trata-se do projeto e dos acordos de trabalho, não apenas: 'ei, use esta ferramenta!’”.***

10. Conte a história

“Crie uma cadência regular e previsível para sua comunicação.”



Summit da Estratégia do Leste Africano, 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebaagala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Um dos principais desafios para qualquer processo estratégico adaptável e aberto é: como contar uma história clara e uma narrativa consistente, dado que as peças e o processo em movimento muitas vezes mudam? Como você faz um processo interativo e adaptativo, sem mudar constantemente sua história ou enviar mensagens confusas?

- ***"Muitas vezes eu hesitaria em me comunicar, me perguntando: isso vai mudar? As coisas mudam com tanta freqüência. Assim, comunicaremos decisões / próximos passos, então algo mudaria".***
- ***"Quando você está em um processo adaptativo, você tem que decidir o que quer comunicar, e quanto."***

Defina a cadência certa para atualizações

Criar um plano de comunicação no início do processo, incluindo uma cadência regular e marcos para atualizações.

- ***"Criar uma cadência regular e previsível para a comunicação. Em vez de apenas comunicar de acordo com a demanda, faça atualizações mensais regulares, por exemplo".***
- ***"Estávamos usando uma estrutura para transmitir dois tipos diferentes de comunicação. A informação é sempre iterativa, enquanto o fluxo de decisão tende a ser mais vinculado a marcos. Isto poderia ter sido mais estruturado. A utilização de uma maneira de comunicar estas duas coisas levará à dúvida e ao retrocesso."***

11. Conecte os pontos entre os diferentes projetos

“Seja mais explícito sobre onde as coisas se sobrepõem, e onde os processos se entrelaçam.”



Summit da Estratégia do Leste Africano, 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento [Douglas Ssebagala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Enlace iniciativas e tópicos relacionados em uma única narrativa que faça sentido para os participantes. O que parece "separado" para uns pode não parecer para outros. Muitos participantes da Estratégia de Movimento falaram sobre este desafio de "processos paralelos", ou fios múltiplos. Os limites ou linhas divisórias entre várias iniciativas ou peças de trabalho nem sempre são claros para as pessoas que prestam diferentes níveis de atenção.

Alguns dos participantes com quem falamos ficaram frustrados com a percepção da sobreposição entre a Estratégia do Movimento e outras consultas e iniciativas comunitárias, como o Branding ou o Código Universal de Conduta. Eles sentiram que

isso minava a confiança e criava confusão.

- ***"Tem sido confuso ter estes processos paralelos acontecendo ao mesmo tempo. A comunidade não está vendo a diferença entre os processos, e fica confuso".***
- ***"O que teria ajudado teria sido uma melhor comunicação, por exemplo, "A marca vai bifurcar aqui". Certos processos precisam ser entrelaçados ou sequenciados de uma forma que faça sentido".***
- ***"Alguns de nossos grupos trabalharam durante quatro anos. Pensamos que tínhamos um entendimento de como, juntos, desenvolveríamos os antecedentes necessários para chegarmos a 2030. Mas então havia este outro processo desonesto que também fazia parte da estratégia do movimento, e que era o branding".***
- ***"Isto deslegitimou o processo aos olhos de **muitos membros da comunidade que não fazem realmente diferenciação entre os vários processos 'vindos' da Fundação Wikimedia** (mesmo de onde 'vindo de' significa apenas "apoiado por")."***
- ***"Tirou-se o rumo dos grupos de trabalho. O medo é que tenhamos feito todo esse trabalho agora - então qual pode ser a próxima coisa que "vai mal"?"***

12. Simplifique a linguagem

“Tenha sempre em mente os falantes não-nativos de inglês. Use linguagem direta com chamadas claras para a ação.”



Summit da Estratégia do Leste Africano, 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento [Douglas Ssebaggala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Utilize comunicação e mensagens mais simples, projetadas para tradução. Há uma tensão entre captar nuances e complexidade por um lado, versus comunicar de formas que traduzem bem entre idiomas, contextos e cultura. Mantenha a comunicação simples.

- *“Esforçar-se ativamente para usar a linguagem em documentos, páginas on-wiki e mailings que são **diretos, compreensíveis e traduzíveis.**”*
- *“A linguagem era muito complexa e técnica. Foi difícil de traduzir.”*
- *“Parecia que a única maneira de participar era se você soubesse falar inglês. Ponto final.”*
- *“Tornar todas as sentenças da recomendação mais fáceis de ler em todos os idiomas. O documento traduzido no Meta não é suficientemente claro para permitir que outros Wikipedistas e Wikimedistas leiam em sua língua materna”.*
- *“As recomendações podem ser complexas, mas a comunicação poderia ser mais simples.”*
- *“O idioma não foi ajustado ao nível de inglês que é aceitável para as comunidades. Os editores não entendem nem a necessidade do jargão corporativo nem a necessidade do nosso foco nas estruturas.”*

Use a comunicação visual para aumentar a acessibilidade

A comunicação contemporânea é cada vez mais visual. Ela emprega outras mídias além das "paredes de texto". Isto pode ser particularmente útil para quebrar processos complexos, ou conduzir pontos-chave para casa.

- *“O áudio e o vídeo podem realmente ajudar na acessibilidade, especialmente se o inglês não for seu idioma principal. Considere outras mídias, como vídeos e podcasts. Especialmente para alcançar as comunidades emergentes.”*
- *“As imagens foram uma ferramenta tão útil para contar histórias. Imagens, linhas do tempo, etc. Fizemos ótimas imagens, mas muitas vezes não as utilizamos o suficiente, nem as traduzimos”.*



Summit da Estratégia do Leste Africano, 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento [Douglas Ssebaggala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Publicar resumos. Enfatizar o que é relevante para públicos específicos.

Documentos extensos precisam ser resumidos e enquadrados de forma a levar ao que é mais relevante para o públicos específicos.

- **“Os documentos costumam ser muito extensos.** Muitas pessoas não estão interessadas em ler textos realmente longos. Resumos e infográficos ajudam, para que elas possam entender mais facilmente.”
- **“Muito do que estávamos tentando comunicar era realmente complexo (ex: o que é "mudança estrutural?").** Às vezes nos concentramos demais no que precisamos comunicar e não no que nosso público precisa saber (por exemplo, "como tudo isso me afeta?")”

- **“Há lições em torno do enquadramento.** Por exemplo, não havia muita gente que queria participar de um tópico como 'Fluxos de receita'. Mas e se tivéssemos acabado de chamá-lo de 'Dinheiro'? Ou: 'Quem recebe o dinheiro?’”
- **“Deveríamos ser mais específicos na nossa abordagem.** Visamos o Movimento "como um todo", e não fizemos muita segmentação de nosso público em nossas mensagens.”
- **“É difícil agradar os Wikimedistas. Você precisa ser claro, consistente e transparente..”**
- **“Mudamos o tom de nossas mensagens após o Wikimania 2019.** Começamos a nos afastar das mensagens 'aspiracionais' para um tom mais simplificado, direto. Parecia que isto ressoava um pouco mais, pelo menos na wikimedia-l. O tom não era mais tão de cima para baixo”.

13. Faça perguntas claras aos participantes

“O que ajuda é fazer perguntas realmente claras.”



Discussão com membros da Comunidade Falante de Árabe durante a WikiArabia 2019 em Marrakech. Noureddine Akabli / [CC BY-SA 4.0](#)

Pedir um feedback geral de uma maneira bem aberta pode parecer mais colaborativo e inclusivo - mas muitas vezes pode acabar frustrando ou falhando em fazer o melhor uso do tempo de seus participantes. Seja específica em suas chamadas para ação ou pedidos de conselho, e seja claro sobre como isso afetará um *resultado específico* ou *resultado final*.

- **“Fazer perguntas realmente claras e concretas, ao contrário de “o que você acha?”** Tenha uma compreensão clara do que você realmente quer das pessoas. Orientá-las mais para o valor exato que elas podem trazer. Que perguntas / respostas / feedback você quer que as pessoas tragam?”.

Seja claro sobre *quando* as pessoas querem ser consultadas

- “Compartilhar cedo e com frequência” é uma regra comum em processos abertos - compartilhamento de rascunhos em andamento, lançamento de protótipos iniciais e edição em aberto, etc. Mas **algumas audiências realmente preferem ser consultadas mais tarde no processo**, ou podem ficar frustradas com os primeiros esboços e protótipos.
- **“Houveram muitos erros de comunicação / falsas suposições quando compartilhamos as primeiras versões.** Isto foi surpreendente para nós, dada a forma como a Wikipédia realmente funciona. Tentamos explicar às pessoas que este era um processo adaptativo, iterativo. E quisemos compartilhar cedo porque estávamos preocupados que se não o fizéssemos, as pessoas pensariam: “esta estratégia já foi definida.”
- **“Quando compartilhávamos as coisas de forma crua e precoce, as pessoas muitas vezes as desfaziam.** A versão inicial das recomendações foi publicada cedo -- um protótipo muito antigo. E foi recebida com muita rejeição. Foi quase como se dissessem: “Como se atrevem a publicar uma coisa tão inacabada?”
- **“Contexto e expectativas são importantes.** Havia muita espera entre esses primeiros rascunhos, então as pessoas não os tomavam como rascunhos; a quantidade de espera criou expectativas. Enquanto que se você vê algo no meta.wikimedia.org, as pessoas trazem uma expectativa em different; elas entendem que é um trabalho em andamento”.

14. Feche o ciclo

*“Responda a perguntas e comentários.
Faça as pessoas se sentirem ouvidas.”*



ESEAP Summit da Estratégia Dia 1 - Discussão 15, [Lady01v](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Quando você pede feedback, geralmente você o recebe. Portanto, é preciso ter cuidado na forma como você vai ouvir e responder sistematicamente a esse feedback (de forma realista) - você nem sempre pode responder pessoalmente a tudo) - e como você vai fechar o ciclo, em termos de comunicar de volta às pessoas como o feedback delas será feito, e por quê.

Faça as pessoas se sentirem vistas e ouvidas

- ***“Fiquei surpreso com o quão longe as interações colegiais podem ir, especialmente em espaços virtuais. Mesmo as vozes altas e os trolls podem fornecer informações úteis quando suas preocupações são reconhecidas, e as informações são fornecidas para eles”.***
- ***“A tempestade de perguntas, respostas e comentários foi tão avassaladora que não conseguimos responder a tudo. Mas nós nos certificamos de que tudo fosse visto”.***

Seja sistemático sobre como ouvir e responder

Para consultas em larga escala, nem sempre é possível responder de maneira personalizada, hiper individualizada. O principal é ser colaborativo e sistemático sobre isso, como parte de seu Plano de Comunicação global.

- ***“Ter papéis formais sobre “quem responde” foi super útil. Cada membro da equipe estava monitorando e respondendo em fóruns diferentes, de modo que tínhamos todo o nosso terreno coberto”.***
- ***“Conseguimos saltar e responder, comunicando coletivamente. Quando é feita uma pergunta a uma determinada pessoa, os membros da equipe foram úteis para fechar esses laços de comunicação para e com outras pessoas”.***
- ***“Apoiar uns aos outros. Muito do sucesso da equipe veio não apenas do que dissemos, mas do que fizemos um pelo outro”.***
- ***Quando você estiver no modo de escuta e de coleta de feedback, seu plano deve incluir ingredientes-chave como:***
 - ***Papéis de quem responde.*** *Quais são os colegas de equipe responsáveis pelo monitoramento de quais plataformas de comunicação?*
 - ***Triagem.*** *Dar prioridade ao que realmente requer resposta. Estabelecer critérios claros para o que precisa e o que não precisa ser respondido.*

- **Mensagens principais.** Esboçar pontos de discussão compartilhados para que as respostas sejam claras, precisas e consistentes.
- **Alistar aliados.** Você não tem que fazer todas as conversas; alistar contatos ou liaisons comunitários para ajudar.

Triagem. Saber quando se engajar e quando ignorar.

Não se pode responder a tudo. Fazer uma triagem e ter acordos de grupo claros sobre o que responder pode ajudar.

- ***“Tivemos protocolos e respostas claras em torno do que *precisava* ser respondido”.***
- ***“Nós descobrimos quando era bom responder, e quando era melhor simplesmente deixar as coisas em paz. Nossas respostas passaram a se concentrar em correções factuais. Isto ajudou a evitar conversas que na verdade eram apenas uma distração”.***



Grupo de Trabalho de Alocação de Recursos (Wikimedia 2018-20) membros, Ann Lukens / [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Alistar aliados para ajudar na escuta e resposta

- ***“Ter aliados presentes foi inestimável, ao contrário de fazer toda a comunicação. Alguém vindo da comunidade para falar em seu lugar.”***
- ***“Esses aliados também conheciam as vozes que se sobrepunham o suficiente para entender quando precisávamos responder, ao contrário de quando era melhor ignorar.”***

Feche o ciclo. Comunicar como será (ou não) o feedback

“Fechar o ciclo” pode ser muitas vezes a parte mais difícil (e controversa) do processo.

- **“Certifique-se de que o feedback das pessoas possa ser reconhecido.** *Mostre como o feedback foi utilizado. As pessoas querem ser reconhecidas por suas contribuições e sugestões”.*
- **“Como podemos fazer com que as pessoas vejam os resultados de suas idéias e feedback nas recomendações do final? Tentamos levar esta ideia a sério. Versus: às vezes as consultas parecem ser feitas como um remendo”.**
- *“[Algumas vezes a comunidade] lê o que foi o feedback, mas não fica claro para ela como o feedback irá contribuir para ações futuras”.*

Alguns participantes relataram que isto era um desafio para eles e que não estava claro como (ou se) suas contribuições e feedback estavam sendo utilizados.

- **“Houve muitas conferências e reuniões. Mas não ouvimos nada sobre os resultados.** *Eu não sabia onde procurar.”*
- *“Alguns Wikimedistas já me perguntaram: 'Participamos de tantas discussões. **Então, onde estão os resultados?** Quais são as melhorias?’ Não temos certeza de como discutir isso com nossos membros da comunidade”.*
- *“A listagem de notas de rodapé e links para a entrada da comunidade na versão pré-final das recomendações era intuitiva, mas as pessoas ainda precisavam ser 'lideradas' lá. **Talvez devêssemos ter feito isto ainda mais destacado e/ou compilado em um relatório que foi destacado”.***
- *“Se, por um lado, você está radicalmente aberto, por outro lado, você aumenta a expectativa para alguns de que tudo o que é dito será então implementado. No final do dia, que não é possível; você precisa divergir e convergir. Isso é algo que precisamos aprender também de uma forma dolorosa: **dar feedback não significa que TODO o feedback que você está dando será implementado”.***
- *“Ao mesmo tempo, tentamos responder a algumas das perguntas realmente difíceis. Como as estruturas de poder, ou quem decide quando e como o dinheiro está indo para o movimento. Nós começamos isto, mas ainda não o finalizamos ainda”.*

15. Reduza barreiras à participação

“Em grupos, muitas vezes não ouvimos todos. Há vozes mais quietas, não só aqueles que falam alto.”



Summit da Estratégia do Leste Africano, 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebaggala](#) / CC BY-SA 4.0

Quando perguntamos aos participantes da Estratégia do Movimento sobre como sua experiência poderia ter sido melhor, surgiu um conjunto consistente de temas claros. A participação era muitas vezes dificultada por barreiras relacionadas a:

- Tempo de comprometimento

- Viagem, língua e fuso horário
- Acesso à tecnologia e a dados
- Treinamento e capacitação
- Experiência / nível de familiaridade (ex, recém chegados vs. veteranos)

Estabeleça compromissos de tempo realistas

- **“Queremos diversidade, inclusão e participação das comunidades emergentes.** *Mas esses voluntários não podem necessariamente ler tudo isso, nós exigimos que eles leiam, ou estejam ativamente envolvidos em todos os aspectos do processo”.*
- **“Assegurar um compromisso de tempo realista por parte dos participantes médios.** *Seja mais realista sobre a quantidade de tempo necessária”.*
- **“A participação da comunidade nem sempre é fácil devido a barreiras no idioma, fusos horários, processos do país ou restrições.** *Algumas vezes tivemos que negociar a participação off, e lutamos para alcançar novas vozes devido a essas barreiras e a nossas próprias limitações de tempo”.*

Quebrar barreiras para viagens

- **“Precisamos entender melhor as limitações que os participantes fora da América do Norte e Europa têm que viajar — como fundos limitados para viagens, pagamento adiantado de custos com vistos, refeições que não são fornecidas em eventos, táxis, etc.”**
- **“Para envolver verdadeiramente a comunidade - toda uma série de comunidades diversas - nos eventos, é necessário considerar:**
 - *suporte multilíngüe,*
 - *mais tempo para criar um entendimento comum durante os eventos,*
 - *uma lente cultura + diversidade aplicada na fase de projeto,*
 - *fornecendo as ferramentas e recursos para as pessoas participarem (por exemplo, contratar um espaço local com internet estável, etc.)”.*



Wikimedia Summit 2019, Jason Krüger / [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Diminua barreiras ao acesso à Internet e aos dados

- ***“Os voluntários têm que contribuir não apenas com seu tempo, mas também com seus recursos. Os dados são caros.”***
- ***“A equipe central deveria ter nos fornecido materiais como um computador e uma conexão. Mesmo que tenhamos nossos próprios materiais, eles podem ser de baixa qualidade e não ser suficientemente bons para trabalhar em uma atividade digital como esta”.***
- ***“O desafio que estamos enfrentando para a maioria das comunidades africanas é a internet. Quando você precisa não só de tempo, mas também de recursos, é demais”.***

Seja mais flexível aos diferentes fusos horários

- **“Acordar para reuniões online no meu grupo de trabalho foi difícil.** A maioria delas aconteceu por volta das 2 da manhã para mim - e a maioria de nós vai trabalhar por volta das 7 ou 8 da manhã. Isto faz com que seja difícil ou impossível”.
- **“Foi realmente difícil acomodar tanto os fusos horários do sul da Ásia quanto os americanos.** Talvez devêssemos ter usado horários de reunião rotativos para acomodar melhor os fusos horários asiáticos”.
- **“Meu fuso horário em Singapura é o mais distante de quando fazemos reuniões de grupo de trabalho.** Normalmente acontecem às 23 horas, logo após o meu trabalho, durante o meu tempo de deslocamento. Gostei muito que as reuniões aparecem no calendário do meu smartphone, para ver se elas entram em conflito com meu trabalho, para que eu pudesse delegar a outra pessoa, se necessário.”

Fornecer recursos adicionais e equidade

- **“A cultura de voluntariado nos países africanos é diferente.** Os recursos são escassos, portanto, quando outras organizações pedem às pessoas para fazer trabalho voluntário, elas as facilitam e as ajudam com recursos. Quando os voluntários vêm à Wikimedia, eles vêm com as mesmas expectativas - mas não recebem essas coisas. A taxa de retenção é muito limitada por causa disso”.
- **“Em minha comunidade na Nigéria, o voluntariado é realmente um desafio.** Muita gente quer ser voluntária. Podemos ajudar essas pessoas através de bolsas de estudo e programas de capacitação, como forma de dizer: 'não queremos apenas seu tempo e sua experiência, estamos também agregando valor a você”.

Combinar demandas de voluntários com treinamentos, capacitações e interesses

- **“Às vezes pedimos aos voluntários que façam coisas para as quais eles não têm realmente o treinamento ou a capacidade.** Você não pode pedir às pessoas que trabalhem fora de sua experiência, a menos que você as treine e as apoie”.

- ***“A ideia de fazer uma estratégia colaborativa radicalmente aberta está no coração de quem somos. Mas a maioria de nós não sabe realmente como escrever estratégia - e os profissionais também não. É algo extremamente difícil de fazer”!***
- ***“Você tem que projetar para a capacidade das pessoas que você está engajando. E investir para elevá-las ao nível que as permitam participar como iguais na mesa. Há um componente de aprendizagem para abrir a participação, e nós tendemos a saltar essa peça”.***

Investir em facilitação para melhores experiências e mais inclusão

- ***“Muitas vezes, em grupos não se ouve de todos. Há vozes silenciosas, não apenas aquelas que podem falar mais alto. A facilitação é importante para garantir que cada voz seja ouvida”.***
- ***“Durante nosso salão, usamos um estilo de facilitação do 'world café' para conseguir a participação das pessoas e funcionou muito bem para nós.”***
- ***“Post-its e conversas em mesas redondas em pequenos grupos podem ajudar na facilitação.”***

16. Priorizar a confiança e a segurança psicológica

“As pessoas só podem trazer à tona seu conhecimento quando se sentem seguras para fazê-lo.”



Foto de grupo na conferência WikiConvention francófona. Da esquerda para a direita: Emna Mizouni (Wikimedista do ano, da Tunísia), Aboubacar Keita (presidente do Grupo de Usuários Guinéa), e Diane Ranville.

[Lêa-Kim Châteauneuf / CC BY-SA 4.0](#)

Há um componente psicológico e interpessoal para fazer este trabalho que muitos citaram como importante e muitas vezes subconsciente. Responder às críticas, lidar com conflito, construir relacionamentos - tudo isso foi uma parte crucial do trabalho na construção de uma estratégia colaborativa através de um movimento diversificado.

- *“Construir confiança com a comunidade foi fundamental e foi muito do ‘trabalho invisível’”.*
- *“Há um déficit de confiança para a parte organizada do nosso movimento. A construção da “boa vontade” foi uma grande parte do trabalho”.*



Participantes do Salão da Estratégia no Wikimedia Costa do Marfim em Abidjan. [Modjou](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Trabalho emocional e trabalho invisível

Para muitas pessoas, a Wikipédia é uma parte crucial da sua identidade, não apenas do seu trabalho. Isto cria uma tensão e um peso a mais para os participantes.

- ***“Rejeições tornam-se mais pessoais e dolorosas.”***
- ***“Há uma tremenda honra, privilégio e carga ao fazer este trabalho que impacta o mundo de forma tão profunda. Acho que a realidade disso às vezes “pesa” nas pessoas. É um trabalho muito emocional”.***
- ***“Isto não é apenas um trabalho. Queremos também mudar o mundo e torná-lo um lugar melhor. Assim, o pushback se torna mais doloroso e pessoal”.***
- ***“Há diferentes níveis de tolerância para o desconforto e incerteza”.***
- ***“Pode ser doloroso ao longo do caminho, porque temos que nos desprender das coisas e estar abertos a novidades”.***

Medo de vozes altas e conflito

***“Não deixe o medo
ser a força
motriz.”***

Críticas e empurrões são uma parte frequente do processo. Muitos participantes expressaram o desejo de mais ferramentas ou coaching em como lidar com isto.

- ***“Precisamos parar de ter medo das vozes altas, e não nos deixar levar por seu empurrão. Isto provavelmente vale para tudo o que as organizações de movimento fazem.”***

- **“Muitas vezes hesitamos em fazer qualquer comunicação porque tínhamos receio de um retorno.** Também sentimos a necessidade de justificar ou explicar as coisas em demasia, pela mesma razão”.
- **“Nem sempre nos sentimos à vontade com a retração e o desconforto dos outros.** A capacidade de permanecer no desconforto da transição é uma habilidade, e tornar explícito que não há problema em sentir-se desconfortável teria ajudado”.
- **“Muitas vezes, as dinâmicas / emoções complexas de outros podem ser manifestadas de forma simples: 'Não gosto disso'”!**
- **“Aprender a lidar com o desconforto teria sido de grande ajuda.** Com um coach, etc. Isto é especialmente difícil se seu próprio trabalho ou carreira não for seguro”.



ESEAP Summit da Estratégia Dia 1 - Discussão 08, [Lady01v](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

A necessidade de ferramentas e práticas interpessoais

Muitos participantes falaram com um desejo de maior acesso a ferramentas, práticas e capacitação para conversas difíceis, resolução de conflitos e comunicação interpessoal. Em muitos aspectos, esta é uma enorme fonte de trabalho invisível ou de trabalho em qualquer organização de movimento, e uma que pudesse ser mais plenamente

reconhecida, dotada de recursos e treinada.

- **“Ter habilidade em desfazer conflitos e tensão teria sido útil.** Foi muito feio em alguns momentos”.
- *“Isto também foi perpetuado ao assumir a culpa ou culpar os colegas em vez de ter discussões difíceis”.*
- **“Não se trata apenas de saber que você precisa fazer isso, você precisa ser habilidoso para fazê-lo.** Há técnicas e práticas específicas (por exemplo, práticas de comunicação não violentas) que podem ajudar”.
- **“[Na ausência deste treinamento e práticas], as pessoas, ao invés disso, respondem apostando em seu próprio capital social pessoal e boa vontade para superar as situações difíceis.** As pessoas colocam seu nome, credibilidade e boa vontade em jogo toda vez que há uma crise”.
- **“O onboarding de todos que trabalham na Fundação no papel de Trust and Safety (Confiança e Segurança) deve ser obrigatório e feito muito antes do embarque de qualquer pessoa.** Incluindo: como lidar com crises, assédio ou abuso”.
- **“Esta é uma lacuna de habilidades no Movimento.** Felizmente, as recomendações da Estratégia do Movimento recomendam um pouco disso, mas isso levará muito tempo”.
- **“Eu sei que este tipo de treinamento é caro, e este tipo de decisões muitas vezes se resumem a custos. Mas temos que considerar: quanto custa, em um sentido maior, não fazê-lo?** Quanto custou às pessoas em termos de seu bem-estar, eficácia, e qualidade do produto finalizado? Isto deve ser considerado em termos do valor de investir nesta área. Trata-se de: que tipo de cultura queremos construir, e qual é o treinamento que precisamos para isso”?

A importância de um código de conduta universal e limites claros

Outros falaram da necessidade de limites claros para apoiar essas práticas, argumentando que a resolução de conflito e outras práticas de comunicação não violentas só funcionam quando são apoiadas por limites claros de confiança e segurança (por exemplo, um Código de Conduta Universal, diretrizes de Confiança e Segurança, etc).

- ***“Estes tipos de práticas só funcionam se houver também uma linha vermelha básica para chamar e parar o comportamento abusivo. Caso contrário, corremos o risco de simplesmente treinar melhor as vítimas de abuso. Isso requer compromisso e coragem”.***

17. Empoderar liaisons e grupos de trabalho

“Você precisa de pessoas que saibam falar a língua da comunidade, e falar no nível delas.”



Français, [Nerus1er](#) / CC BY-SA 4.0

Todos os participantes com os quais falamos concordaram que o uso de liaisons comunitários e grupos de trabalho foi um protótipo bem sucedido, que deveria ser continuado e servir de modelo para outros projetos. Eles também identificaram a necessidade de melhorias e de uma abordagem mais sistemática.

- **“Este foi um bom piloto. Houve aprendizados que podemos aplicar no futuro, trabalhando em todas as comunidades como uma Força Tarefa ou Grupos de Trabalho”.**
- **“Eles foram capazes de encontrar pessoas onde seus interesses estão, e trazer pessoas a bordo de forma significativa”.**
- **“Esta “centralidade nas pessoas” surgiu como um princípio central. Não é ‘conteúdo primeiro’ ou ‘dinheiro primeiro’ - é ‘pessoas primeiro’. Se levarmos isto em nosso DNA, teremos comunidades e interações muito mais saudáveis em todo o mundo”.**



Dia 03 do Sprint de Harmonização Wikimedia 2030, [Camelia Boban](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Estruturas organizadas dentro de um movimento descentralizado

O grupo de trabalho e o modelo de ligação com a comunidade representam uma abordagem mais estruturada de colaboração do que a abordagem direcionada e auto-organizada que define a maior parte da Wikipédia.

- **“Os grupos de trabalho foram encarregados de elaborar perguntas duradouras que vêm atormentando o movimento há 15 anos. E eles tiveram que descobrir juntos através de idiomas, culturas e novas formas de trabalho”.**
- **“Nunca tínhamos trabalhado desta maneira. Ela representa uma colaboração mais estruturada, versus uma colaboração voltada para um problema específico. Uma colaboração organizada em torno de algo que não seja conteúdo”.**
- **“Os membros do Grupo de Trabalho estão se tornando agentes de mudança, levando a estratégia para as regiões que se juntam a afiliados. É um exemplo de uma estrutura mais organizada que começa a funcionar dentro de um movimento descentralizado”.**

Liaisons de Estratégia compartilham conhecimento entre as comunidades

Os Liaisons de Estratégia com os quais falamos gostaram de compartilhar o aprendizado entre comunidades e locais.

- **“Achei muito útil compreender como funcionava a dinâmica em outras comunidades. Todos entenderam que o que funciona para sua comunidade não funciona necessariamente para outras”.**
- **“Houve momentos em que cada um de nós teve desafios em nosso trabalho, e eu achei muito útil e reconfortante falar com meus colegas. E para entender como funciona a dinâmica em suas comunidades”.**
- **“Cada um de nós estava avançando em um universo paralelo de idiomas. Alguns de nós tínhamos comunidades que se sobrepunham onde podíamos cooperar (por exemplo, áreas francesas/árabes no norte da África)”.**



Participantes em discussão durante o Sprint de Harmonização Wikimedia 2030, 2019 em Tunis, [Sailesh Patnaik](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Formas de melhorar os grupos de trabalho e o modelo de liaisons

Traga os liaisons para mais perto do processo

Muitos dos Liaisons de Estratégia com os quais conversamos sentiram que eles poderiam ter sido melhor aproveitados:

- *"Às vezes, parecia que nós [como Liaisons de Estratégia] éramos capital humano subutilizado".*
- *"Considere as ligações como parceiros que têm conhecimento sobre suas comunidades que podem ajudar e apoiar na tomada de decisões, não apenas como 'operadores' que aplicam ordens".*

- *“Criar mais espaço para os liaisons produzirem seus próprios blogs, 'top 5 pedidos da comunidade', etc. Para uma própria síntese em torno do que a comunidade está dizendo”.*

Esclareça a lógica e o contexto por trás das decisões

Algo que ouvimos claramente dos membros da Liaisons e do Grupo de Trabalho foi: é importante que eles sejam trazidos mais cedo para o processo de tomada de decisão, para que possam compreender plenamente a decisão e, assim, explicá-la às suas comunidades. Sem este contexto e lógica, torna-se muito mais difícil fazer seu trabalho.

- *“Teria sido melhor obter uma explicação sobre o PORQUÊ ou sobre a lógica por trás da decisão. Para digerir e fazer perguntas. **Não podemos responder a perguntas da comunidade se nós mesmos não soubermos as respostas**”.*
- *“Não se trata apenas da produção de conteúdo, mas de ter o conhecimento e a consciência por trás do conteúdo, para que os membros do Grupo de Trabalho possam explicá-lo”.*
- *“**Eu estava vendendo o produto de outra pessoa, então era mais difícil para mim responder perguntas simples da comunidade** (como 'o que eles quiseram dizer com isso?'), ou construir metáforas precisas ('veja, a abordagem deles foi assim...'). Na prática, isto significava que eu era obrigado a defender as recomendações, em vez de promovê-las”.*
- *“Enquanto liaisons, tínhamos liberdade para fazer as coisas como quiséssemos; mas, de modo geral, o projeto era muito operacional. Não era pouco imaginativo, porque tínhamos liberdade - mas o que estávamos fazendo estava pré definido para nós. Uma janela se abriu, alguém nos atirou algo, e nós o fizemos”.*



Estratégia do Movimento, encontro do Grupo de Trabalho Papéis e Responsabilidades, Utrecht, Holanda, Julho 5-7, 2019, [Mehrdad Pourzaki](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Estabeleça expectativas e propósitos claros

Isto se aplicava não apenas a decisões e processos individuais, mas também a questões mais amplas em torno do propósito fundamental das Ligações e Grupos de Trabalho, e à construção de mais clareza e alinhamento em torno de seu papel.

- **“O que não ficou suficientemente claro foi: qual é o objetivo da nossa colaboração e engajamento?** *Estamos promovendo a estratégia nas comunidades online, porque elas devem aceitá-las? Ou somos cobaias - como os testadores do produto do ponto de vista do público / comunidades online”?*

- *"Precisamos saber por que estamos aqui, e qual é o nosso propósito nesta equipe. Especialmente porque nosso trabalho é explicar ao público o porquê de estarmos aqui. Se eu não entendo quem sou neste cenário, é ainda mais difícil para falar com a comunidade".*
- *"Em alguns casos, podemos ter dado aos membros do Grupo de Trabalho mais poder e autoridade do que eles queriam. **Em muitas chamadas, eles queriam mais estrutura e direção da Equipe Central, e não tê-la causado longos atrasos, desvios e frustrações.** Isto não lhes dava poder. Deveríamos ter respeitado melhor seu tempo e energia, dando mais orientação, o que poderíamos ter feito mantendo-nos abertos e receptivos ao feedback regular. Teria sido menos estressante para todos".*
- *"Muitas vezes temos desconforto com a liderança direcional em nosso movimento, porque fomos construídos de baixo para cima. Mas estas tendências nem sempre são bem dimensionadas quando há algo concreto a ser realizado".*

Facilitar o engajamento dos Grupos de Trabalho com a comunidade

- *"Os Grupos de Trabalho foram bem sucedidos em reunir pessoas a partir das perspectivas e dos diversos antecedentes — mas depois lutamos para conseguir que esses grupos de trabalho falassem com as comunidades".*
- *"Foi difícil conseguir que os membros do Grupo de Trabalho falassem mais regularmente com as comunidades, porque às vezes isso pode ser assustador".*
- *"Tentamos mitigar isso com a presença de staff e facilitadores. Mas nos **perguntamos se poderíamos ter inovado mais em torno da criação de formas seguras para os Grupos de Trabalho e a comunidade falarem uns com os outros.**"*
- *"Parte disto está relacionado ao mandato e à motivação. Quando pedimos aos grupos de trabalho que se levantassem, precisávamos perguntar-lhes o que eles queriam fazer. Não estava necessariamente claro que o que eles estavam se inscrevendo era levar isto para a comunidade".*



Boas-vindas dos membros dos nove grupos de trabalho. [Douglaseru](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Aumentar a abertura do Grupo de Trabalho

Alguns membros da comunidade com quem falamos sentiram que os Grupos de Trabalho poderiam ter sido mais abertos por padrão:

- *“Uma vez estabelecidos os Grupos de Trabalho, **parecia que as reuniões do grupo de trabalho eram realizadas de forma fechada / privada.**”*
- *“Quando tentei entrar / contribuir para os Grupos de Trabalho, eles apenas disseram: “você está muito atrasado”.*

- **"A maioria das pessoas não sabia sobre os grupos de trabalho.** Eles estavam limitados aos membros, então se você quisesse participar da reunião, não poderia fazê-lo".
- **"Eu sugeriria no futuro: estar mais aberto aos outros.** Em vez de pessoas que precisam ser convidadas para uma reunião. Algumas pessoas gostariam apenas de assistir. Faça mais sessões ao ar livre". Como um show online que aceitasse perguntas do público em geral".

Reforçar o processo de contratação e recrutamento

- "O modelo Liaison foi uma ideia muito boa. Mas se resume à realidade, na medida em que depende do indivíduo que recebe este papel".
- **"A Fundação Wikimedia precisa melhorar o processo de contratação de parcerias estratégicas.** Algumas eram menos efetivas do que outras".
- "O desafio é realmente fazer com que as pessoas se tornem os contatos que têm as habilidades e a presença. Mudar para as pessoas, para experimentar métodos diferentes".
- "Liaisons são recrutados pela Equipe Principal ou pela Fundação. Mas talvez seja melhor passar também pela comunidade. Por exemplo, na Wikimedia França, temos um membro da comunidade que participa do processo de recrutamento."
- "Os anúncios de emprego de ligação podem não ter sido postados nos wikis. Poderíamos melhorar o processo de recrutamento".
- **"Faça a comunidade escolher os liaisons."**
- "Esclarecer para quem os Liaisons trabalham e a quem prestam contas. De onde vem o dinheiro cria uma relação de poder".



Summit da Estratégia do Leste Africano 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebaggala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Considere fazer liaisons transversais ao invés de baseadas em projetos

Esta foi uma grande parte da sugestão de se adotar uma abordagem mais sistêmica.

- ***“Crie posições de liaisons sustentáveis”.***
- *“Somos as ligações para a Estratégia de Movimento, e existem outras ligações para o Código de Conduta Universal, e depois outras ligações para outros capítulos. **Talvez pudesse ser redesenhado para pensar mais a longo prazo, em vez de contratar um elemento de ligação para cada novo projeto”.***
- *“A Fundação deve permanecer sempre perto da comunidade - e não apenas em ocasiões, e depois desaparecer. Talvez as ligações deveriam ter um papel permanente na Fundação A pessoa pode permanecer a mesma, e terá uma grande rede e experiência, que é muito eficiente e benéfica para a Fundação e para qualquer equipe que deseje alcançar a comunidade em um determinado momento”.*
- *“Dessa forma, liaisons podem aprender mais sobre a agenda das comunidades.*

Monitorando páginas de discussão e esplanada, trabalhando para as comunidades. A 'comunidade' seria seu chefe - mas um chefe que não tem tempo para lhe dar ordens, então você precisa fazer um inquérito para sair e descobrir".

Outras melhorias potenciais

Outras sugestões que ouvimos dos participantes:

- **Engage liaisons no planejamento.** *“Não apenas a entrega. Faça com que as ligações estratégicas atuem como parte do pensamento do projeto, e não se limitem apenas à entrega do projeto”.*
- **Considere a carga de trabalho dos grupos de trabalho.** *“Os GTs muitas vezes não tinham tempo e capacidade para se envolver plenamente com as comunidades. A realização de conversas com a comunidade enquanto eles estão elaborando recomendações ao mesmo tempo deixou pouco tempo para os grupos se engajarem, o que levou a um pouco de desconexão entre comunidades e grupos de trabalho”.*
- **Reduzir a quantidade de trabalho inicial.** *“O projeto inicial dos processos simultâneos foi esmagador para a equipe e os GTs - pesquisa externa, discussões de grupo de trabalho/desenvolvimento de recomendações e conversas comunitárias (liaisons e salões, mais tarde onwiki)”.*
- **Esclarecer as expectativas dos coordenadores dos grupos de trabalho.** *“Parecia que ser um coordenador não era um papel estratégico, mas administrativo. Ser um coordenador não era muito divertido”.*
- **Esclarecer as expectativas dos Grupos de Trabalho (re) engajar-se no Meta.** *“Esperar que os membros do grupo de trabalho se envolvessem com as comunidades em Meta e em geral não funcionou tão bem”.*
- **Reforçar a transferência de conhecimentos.** *“Assegurar a continuidade com as fases anteriores, certificando-se de que o contato saiba o que aconteceu com cada comunidade e não recomeça do zero”.*

- **Considere o treinamento e o embarque.** *“Treinamento para ligações: podemos não saber de todos os segredos de cada projeto wiki, ou de todas as técnicas de engajamento comunitário”.*

18. Reduza obstáculos financeiros e administrativos

“As restrições operacionais muitas vezes impedem nossa capacidade de garantir a diversidade.”



ESEAP Summit da Estratégia Dia 1 - Discussão 15, [Lady01v](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

As tarefas e operações administrativas são fundamentais para a diversidade e inclusão

Uma das principais lições deste processo é que a participação diversificada e inclusiva está estreitamente ligada às políticas em operações e administração - em áreas como política de viagens, como as pessoas são reembolsadas por despesas e acesso a recursos. Apoiar a diversidade e a inclusão muitas vezes exige que se levantem barreiras ocultas nessas áreas e que se enfrentem essas barreiras.

- **“Os desafios operacionais muitas vezes dificultam nossa capacidade de trazer novas vozes à mesa.** *Se as pessoas enfrentam barreiras para comprar uma refeição em uma conferência, ou pagar altos custos de dados, muitas vezes ficam frustradas e desistem”.*
- *“É realmente difícil ver pessoas que estão empolgadas e animadas para participar e o que está impedindo as pessoas é muitas vezes o reembolso”.*
- **“Há vergonha e conflito para as pessoas nisto.** *Um de meus colegas teve que recorrer a mim no terceiro dia [de um evento da Estratégia do Movimento] e perguntar se poderia pedir dinheiro emprestado para que ele pudesse comer”.*

Atualize o processo de reembolso

Uma das principais recomendações para reduzir algumas dessas barreiras é reembolsar os voluntários no início do processo, ou cobrir os custos adiantados quando necessário. Isto pode ajudar a minimizar o risco e as dificuldades dos voluntários no setor financeiro.

- **“O pré-pagamento de hotéis e voos é incrivelmente importante para facilitar as barreiras de participação para todos.** *Devemos oferecer um adiantamento financeiro para cobrir os custos adiantados. (por exemplo, "você precisa de reembolso antes do evento, ou depois?")”.*
- *“Uma das coisas mais eficientes que podemos fazer é colocar dinheiro nas mãos das pessoas mais cedo, para pagar os custos iniciais”.*

Expandir os métodos de pagamento

Nem todos os participantes têm acesso às contas bancárias, ou podem usar o mesmo processo para receber fundos. A expansão dos métodos de pagamento pode reforçar ainda mais o patrimônio e a inclusão.

- **“Uma das maiores barreiras era [um] método de pagamento.** Foi difícil colocar dólares nas mãos de nossas comunidades africanas”.
- *“Devemos considerar o uso do World Remit, Western Union ou outras plataformas de pagamento que são reconhecidas em outras partes do mundo. Sem acesso a estas ferramentas comumente utilizadas, era muito difícil obter reembolsos rápidos das pessoas”.*
- *“Não ter esses sistemas em vigor significava que, após o evento, tínhamos que dizer às pessoas que para receber dinheiro, elas teriam que aderir às nossas políticas norte-americanas de conta bancária ou PayPal”.*
- *“Muitos dos participantes não tinham contas bancárias, o que os deixou abrindo uma às suas custas [muitas vezes mais do que o reembolso] ou usando a conta bancária de um amigo e fazendo com que ambos assinassem um formulário em papel e o devolvessem por e-mail. ”*
- **“Criar um vídeo de treinamento para reembolso, para ajudar a superar as barreiras linguísticas.** Ou office hours / treinamento para reembolsos. Muitas das pessoas que viajam podem não ter preenchido previamente um formulário de reembolso e precisam de treinamento para o sucesso”.



Dia 3 do Sprint de Harmonização Wikimedia 2030, [Camelia Boban](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Explorar novos modelos de compensação

Muitos participantes expressaram a preocupação de que um modelo tradicional "voluntário" para fazer grandes partes do trabalho da Estratégia do Movimento não eram justas em certas áreas. Houve apoio para explorar novas abordagens de compensação e reduzir as barreiras à participação no financiamento. Essas barreiras podem incluir tudo, desde o custo de dados e mobilidade, até o cuidado de crianças, até o acesso a computadores e tecnologia.

- *"Precisamos pagar as pessoas de forma equitativa se elas estiverem fazendo o mesmo trabalho".*
- *"Devemos considerar a cobertura de custos para pessoas em áreas onde a internet/móvel pode estar menos disponível ou ser mais cara, para **garantir ferramentas equitativas entre as equipes**".*

- **“Alguns participantes foram pagos e outros não pelo mesmo trabalho.** Para colocar por escrito: pagar os voluntários com equidade se eles estiverem fazendo o mesmo trabalho que a equipe profissional.
- **“Esta questão me fez não querer mais participar.** Havia pessoas que estavam sendo pagas para participar do processo, e outras não. Aqueles que estavam sendo pagos eram geralmente do Norte Global, e aqueles que não eram pagos eram geralmente do Sul Global. Parecia muito desigual. Eu realmente espero que isto não aconteça novamente.”
- **“Se concordarmos que o voluntariado só está disponível para aqueles que têm o privilégio de bancar, a questão então se torna: o que estamos dispostos a fazer para habilitá-los?”**
- **“Existem diferentes modelos de reembolso que podemos considerar para diferentes níveis de compromisso. Há o quadro de compensação, mas também podemos enquadrá-lo como: "como estamos possibilitando a participação daqueles que são constrangidos?"**
- **A compensação paga é uma maneira de fazer isso, mas há outras também - como um modelo de bolsa.** Poderíamos oferecer estipulações que as pessoas podem optar por reclamar, sem nenhum tipo de teste, para gastar com o que lhes for útil. Para alguns pode ser para o cuidado de crianças, para outros dados ou contas móveis, para outros algo mais”.

Expandir e simplificar as micro-subvenções para apoiar a comunidade

As "Micro-grants" são outra forma de reduzir as barreiras do financeiro, especialmente se as exigências de relatórios e papelada puderem ser mantidas a um mínimo.

- **“A distribuição de micro subsídios de fácil acesso tem se mostrado um sucesso.** Pilotamos com sucesso um modelo de subsídio + processo de aprovação que permitiu a emissão de subsídios locais para apoiar as conversas de estratégia de movimento.

São subvenções de baixo custo, de fácil acesso, de algumas centenas ou até mil dólares, que permitem à comunidade [membros] hospedar um pequeno evento de forma a dar-lhes um senso de propriedade e uma forma de participar do processo”.

- ***“Devemos simplificar o rastreamento do financeiro para as micro-recursos.***
No momento, não há muita diferença nas exigências de relatórios financeiros de \$50 para um contrato de \$50.000. Foi difícil obter relatórios financeiros das pessoas, e muita administração foi necessária para o acompanhamento de subsídios de pequeno valor”.
- *“Teria também ajudado a ter office hours ou reuniões individuais com todos os beneficiários de subsídios no início para garantir que eles entendessem e tivessem capacidade de relatar sobre os subsídios”.*



ESEAP Summit da Estratégia Dia 1 - Grupo Indonesia e Timor Leste , [Lady01v](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Apoiar diversas práticas de contratação

- **“Poderíamos ter usado apoios e guias mais específicos em **como** implementar diversidade e inclusão nas práticas de contratação, versus a equipe ter sido deixada a seu próprio critério”.**
- *“O apoio para contratação, especialmente na diversificação da equipe, teria sido de grande valor para nós. Ter tido menos foco na América do Norte para o recrutamento teria sido ótimo”.*
- **“A capacidade de usar as plataformas *Safeguard* e o *Upwork* para a contratação é inestimável.** *Ele permite contratar pessoas com as habilidades necessárias sem a emissão de vistos, etc. Algumas melhorias são necessárias, mas no geral foi realmente ótimo que pudéssemos contratar quando precisássemos e conseguir as pessoas certas globalmente”.*

19. Descentralize a tomada de decisão

“Às vezes se afastar do poder é uma coisa muito poderosa de se fazer.”



Reda Benkhadra apresentando a Estratégia para membros do Grupo de Usuários Marroquino, [Farajiibrahim](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Houve um sentimento generalizado dos participantes de que o "movimento" da Wikimedia tem sido historicamente muito segmentado, e que a oportunidade para uma maior colaboração e uma visão mais holística das grandes imagens é vital.

- *“Há um senso de identidade e conexão comum que emerge de pedir às pessoas que trabalhem juntas, e que se envolvam nas necessidades, limitações, desafios e operações uns dos outros”.*
- **“Historicamente, temos trabalhado em grupos isolados.** *Cada grupo tem a sua *própria* Wikipédia, com seu próprio foco voltado para o futuro. Esperamos que o processo de Estratégia do Movimento tenha funcionado para ajudar a superar essa separação”.*
- **“O processo era o produto,** *no sentido de que estamos desenvolvendo as relações e competências para seguir em frente, separados e separados das recomendações reais. O objetivo maior é construir uma funcionalidade de colaboração cruzada, porque a comunidade é e continua sendo um conjunto altamente localizado de comunidades individuais”.*

Compartilhamento de poder e inclusão

- **“Por um lado, falamos sobre sermos abertos e colaborativos, mas por outro sabemos que podemos fazer melhor.** *Historicamente, temos a tendência de ouvir muito da Europa e da América do Norte, ao contrário da África, América do Sul e Ásia. Vozes que não têm sido ouvidas nas últimas duas décadas estão agora se fazendo ouvir”.*
- **“Era muito importante levantar essa urgência, e a urgência de mudança** -- trazer as pessoas à mente que a mudança não é algo a ser temido; ela pertence à natureza, à vida e a nós como um movimento”.

Momentum vs. fadiga do processo

- **“Um processo radicalmente aberto leva tempo. Leva muito tempo, o que pode criar fadiga para os participantes.** *É por isso que o ponto de 'fazer ou quebrar' é dar vida às recomendações, gerar e implementar mudanças positivas”.*
- **“As pessoas estão ansiosas para começar.** *Muitos estão cansados do processo e do ciclo. Eles querem saber: o que vamos fazer? Quando vamos fazer isso?”.*

- **“O mais importante é manter o ímpeto, manter o espírito. Isto vai ser difícil, por causa da pandemia.** Não podemos ter reuniões presenciais, que têm sido tão valiosas para construir confiança. Este é um risco real. Precisamos encontrar uma maneira de equilibrar isso, superando o tempo em que não podemos nos encontrar pessoalmente em grande número. **Como fazer isso de forma significativa online?”**
- **“Estamos entrando na fase que é a parte realmente difícil:** mudando mentalidades e hábitos. Esta é agora a parte difícil onde precisamos ser muito honestos, abertos e confiar uns nos outros, e evitar culpas quando as coisas dão errado”.
- **“A parte principal é: tornar-se real, realmente rápido.** Através do desenvolvimento prático de iniciativas e projetos. E fazendo isso em um modelo distribuído, onde há muitos líderes em todo o movimento e nem tudo é organizado centralmente”.



Summit da Estratégia do Leste Africano 2019 em Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebagala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Reequilíbrio do poder e tomada de decisões

- ***“Para que o trabalho estratégico possa estar à altura de seu potencial, há uma conversa muito substantiva a ser feita em torno do poder e da agência. Para que o trabalho estratégico possa estar à altura de seu potencial, há uma conversa muito substantiva a ser feita em torno do poder e da agência.***

Esta é uma oportunidade para a comunidade, afiliados e os capítulos administrarem mais de seus próprios assuntos. Para criar mais autonomia, auto-organização e autodeterminação, para que as comunidades e os capítulos possam decidir de forma mais independente”.

- ***“É preciso haver um modelo para a tomada de decisão coletiva global. Uma estrutura decisória legítima para que o movimento tome decisões por si mesmo, com base na descentralização e na subsidiariedade”.***
- ***“Isso seria saudável como um exercício de responsabilidade, agência e confiança, e criaria empatia entre esses diferentes órgãos. Também seria importante do ponto de vista da partilha do poder, ter um órgão que seja explicitamente representativo do movimento global completo, e que ajude a reequilibrar as comunidades norte-americanas/europeias, para que os membros das comunidades emergentes tenham vozes iguais”.***
- ***“Vai ser extremamente difícil, fundamental para nosso sucesso futuro, e super importante. É um momento de amadurecimento”.***



Wikimedia Summit 2019 – Processo da Estratégia do Movimento, Equipe Central, Jason Krüger / [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Aplicação das lições aprendidas

- ***“Estes dois marcos em torno do Conselho Global e da Carta do Movimento * têm que acontecer nesta nova forma centrada nas pessoas e altamente consultiva. É o *como* o fazemos* que determinará seu sucesso”.***
- ***“Acho que muitas pessoas foram céticas em relação a esta abordagem da estratégia de movimento. Mas agora provamos que isso é possível. Agora acho que podemos ter mais capital político para gastar em processos similares no futuro”.***

A comunicação é a chave para o futuro

- ***“Toda mudança é sobre a 'história'. É crucial obter as comunicações e a narrativa correta para as fases de Transição e Implementação do projeto. Se não entendemos bem isso, corremos o risco de minar todo o trabalho até o momento”.***

- ***“A comunicação precisa ser vista como o papel de liderança chave para que esta coisa avance. É uma questão fundamental de liderança, não apenas uma parte do trabalho”.***
- ***“Estamos agora mudando para a Estratégia de Movimento que está sendo propriedade de todo o movimento — mas a coordenação de atualizações e comunicações através desse processo ainda precisa ser assumida como uma peça-chave do trabalho da Fundação”.***

20. **Celebrem o sucesso. Façam história em conjunto.**

“Sinto como se tivesse saído uma pessoa diferente deste processo.”



Summit da Estratégia Leste Africano 2019 iem Kampala, Wikimedia 2030, Estratégia do Movimento. [Douglas Ssebagala](#) / [CC BY-SA 4.0](#)

Parte do que ouvimos dos participantes da Estratégia do Movimento, em termos de como isso os impactou:

- *“Fizemos história por este ser um processo tão radicalmente aberto e participativo”.*
- *“Como um elemento de ligação estratégica, acho que a Estratégia de Movimento alcançou um marco importante”.*
- *“Conseguimos admitir nossos próprios erros e ajustar e corrigir o rumo”.*
- *“O modelo de grupo de trabalho é um piloto que podemos usar para colaboração futura efforts em todo o movimento”.*
- *“A quantidade que aprendi neste trabalho supera qualquer um dos desafios e lutas”.*
- ***“Acho que se tivéssemos realmente pensando bem, "podemos fazer estratégia desta maneira?", a resposta provavelmente teria sido: não. Mas nós o fizemos de qualquer forma. O mesmo se aplica à própria Wikipédia. Se a Wikipédia tivesse sido planejada desde o início, as pessoas teriam dito: "não é possível". Não funciona em teoria, mas funciona na prática”.***
- ***“Estou especialmente orgulhoso da inclusão e do meu trabalho no trabalho com comunidades sub representadas e marginalizadas, incluindo mulheres e vozes LGBTQ+ que foram deixadas de fora devido a preconceitos sistemáticos. Ser capaz de apoiá-los para ter oportunidades iguais de fornecer suas contribuições para moldar nossa estratégia de movimento tem sido uma das melhores realizações deste projeto”.***
- ***“Se pudermos incluir as vozes que faltam, isso impacta positivamente todo o processo”.***



[Katherine Maher] na Conferência Wiki Indaba 2018 - Tunis (16-18 Março 2018), Hichem Bekhti / [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

21. Publique um manual.

Esta cartilha é parte registro histórico, parte guia para trabalhar melhor em conjunto. Nossa esperança para futuras iterações é que o guia para trabalharmos juntos se torne um documento vivo, e a página de dicas e truques. Queremos que ele se torne um guia prático para trabalhar melhor em conjunto.

É por isso que gostaríamos de ver as pessoas compartilhando suas ferramentas, métodos e idéias sobre como trabalharem juntas com sua fatia da comunidade.

Se você tem ideias para compartilhar, você pode fazê-lo adicionando-as às seções especialmente projetadas no final de cada capítulo sobre meta-wiki. No futuro, esperamos agregar e desenvolver estas sugestões para tornar o livro de jogo o mais amigável possível para o usuário.

Você pode encontrar uma versão desta cartilha em formato de apresentação e em português [aqui](#) no Commons.