

# MANUAL DE FORMAÇÃO EM GESTÃO E FUNCIONAMENTO DE REDES

Reforço de capacidades no âmbito do GAP – Gabinete de Apoio Permanente



*Fase di Kambansa*

# FICHA TÉCNICA

**Título:**

“Gestão e funcionamento de redes”

**Propriedade:**

UE-PAANE

**Redação & grafismo:**

João Mesquita

Carmen Raposo

**Revisão:**

UE-PAANE

**Enquadramento:**

O Projeto UE-PAANE - Programa de Apoio aos Atores Não Estatais “Nô Pintcha pa Dizinvovimentu” – Fase di kambansa visa dar continuidade ao longo de 28 meses ao programa financiado pela União Europeia na Guiné-Bissau UE-PAANE - Programa de Apoio aos Atores Não Estatais “Nô Pintcha pa Dizinvovimentu” que decorreu desde Maio de 2011 até Julho de 2016.

Este manual enquadra-se na ação de capacitação associada aos Resultados 1 e 2 do projeto UE-PAANE - Programa de Apoio aos Atores Não Estatais “Nô Pintcha pa Dizinvovimentu” – Fase di kambansa, nomeadamente na atividade transversal (AT.3.) referente à Criação e funcionamento do Gabinete de Apoio Permanente UE-PAANE (GAP UE- PAANE) para OSC e OCSC. A ação de capacitação teve como grupo alvo a Rede Nacional dos Intervenientes no Setor de Alfabetização e Educação Não Formal (RENISAENF-Pamoja), tendo sido realizada entre os dias 26 a 30 de setembro de 2017; e a Federação das Associações de Defesa e Promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiência na Guiné-Bissau (FADPD-GB), tendo sido realizada entre os dias 02 e 06 de outubro de 2017.

*Documento disponível para download em <http://www.ue-paane.org/>.*

**coat1**

Consultoria para  
o desenvolvimento

# ÍNDICE

FICHA TÉCNICA .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	4
ÍNDICE DE TABELAS.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
1. GESTÃO E FUNCIONAMENTO DE REDES.....	7
1.1. Princípios do associativismo .....	7
1.2. Potencialidades e desafios do trabalho em rede .....	9
1.3. Estruturas das redes .....	12
1.4. Funções da Gestão .....	15
1.5. Ferramentas de gestão e funcionamento de redes .....	16
1.6. Sustentabilidade das redes.....	20
2. LIDERANÇA .....	23
2.1. Desafios da liderança de redes .....	23
2.2. Estilos de liderança .....	24
2.3. Papéis do líder de uma rede .....	26
2.4. Perfil e competências do líder .....	27
3. COMUNICAÇÃO .....	29
3.1. Importância da comunicação numa rede .....	29
3.2. Processo comunicacional: características e barreiras.....	29
3.3. Estilos comunicacionais .....	32
3.4. Estratégias e ferramentas de comunicação em rede .....	34
4. GESTÃO DE CONFLITOS .....	37
4.1. Fontes potenciais de conflitos .....	37
4.2. Estilos de gestão de conflitos.....	38
4.3. Preparação de uma negociação.....	40
4.4. Estratégias de Negociação.....	43
5. ADVOCACIA.....	45
5.1. Conceito e importância da advocacia .....	45
5.2. Planeamento e implementação de ações de advocacia .....	46
5.3. Advocacia e etapas do processo de decisão política .....	53
5.4. Monitorização de políticas públicas.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
OUTROS RECURSOS .....	58



## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Diagrama A.....	13
Ilustração 2 – Diagrama B.....	13
Ilustração 3 – Diagrama C.....	14
Ilustração 4 – As quatro Funções da Gestão.....	16
Ilustração 5 – Processo Comunicacional.....	30
Ilustração 6 – Estilos de Gestão de Conflitos.....	38
Ilustração 7 - Etapas do planejamento e implementação de uma ação de advocacia .....	47
Ilustração 8 – Relação entre Advocacia, Políticas e Opinião Pública .....	54
Ilustração 9 – Processo de definição de Políticas Públicas.....	55

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferentes ênfases decorrentes dos 3 estilos de liderança .....	26
Tabela 2 – Quadro-resumo das principais características dos Estilos “Acomodação” e “Domínio” .....	39

**“Un mon son ka ta laba.”**

Dito popular guineense

**“Coming together is a beginning,  
keeping together is progress,  
working together is success.”**

Henry Ford

## INTRODUÇÃO

O presente manual enquadra-se no âmbito da Ação de Formação “Gestão e funcionamento de redes” promovida pelo Gabinete de Apoio Permanente do Projeto UE-PAANE Fase Di Kambansa, cujos beneficiários são duas redes de organizações da sociedade civil (OSC) guineenses: Rede Nacional dos Intervenientes no Setor de Alfabetização e Educação Não Formal (RENISAENF-Pamoja) e a Federação das Associações de Defesa e Promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiência na Guiné-Bissau (FADPD-GB).

O trabalho coordenado e concertado entre as OSC – *em rede*, tem sido visto pelos organismos internacionais de ajuda ao desenvolvimento como um mecanismo viável para uma maior eficácia na concretização dos seus objetivos de intervenção, em prol das comunidades, indivíduos e organizações por elas apoiados.

As potencialidades desse trabalho colaborativo têm sido associadas a um maior alcance de resultados em relação ao resultado individual conseguido por cada organização; a ganhos relacionados com a partilha de experiências e troca recíproca de conhecimentos; à simplificação do processo de envolvimento dos stakeholders pela existência de um espaço organizacional único e a uma influência mais assertiva junto dos decisores políticos (Henriques, et al., 2016).

Mas as redes de organizações confrontam-se também, no seu dia-a-dia, com vários desafios. Estes têm sido relacionados com os valores, interesses e objetivos por vezes divergentes dos indivíduos e organizações envolvidas; com as falhas de informação no seio das redes; com os diferentes estilos de comunicação; e, não menos relevante, com a competição com que se deparam hoje as organizações associadas (Pact Tanzania, s.d.). De facto, em contextos de especial fragilidade, como é o caso da Guiné-Bissau, onde os recursos disponíveis têm vindo consideravelmente a diminuir nas últimas décadas, as OSC são confrontadas com dificuldades tendentes a dilacerar um espírito colaborativo e de abertura, por terem muitas vezes que competir entre si pelas mesmas fontes de financiamento (Barros, et al., 2014). Por outro lado, as OSC têm também visto na união de esforços a única forma de sobreviverem (Henriques, et al., 2016).

É neste contexto que as redes de OSC necessitam cada vez mais de lideranças fortes e dinâmicas, capazes de mobilizar recursos, conciliar interesses e estabelecer pontos com

o exterior. Indispensável é também que disponham de um conjunto ferramentas de gestão, que lhes ajude a organizar e a potencializar o trabalho em rede, na prossecução dos objetivos que as unem.

Tendo em conta o conhecimento prévio do Projeto UE-PAANE Fase Di Kambansa relativamente às necessidades específicas da RENISAENF-Pamoja e da FADPD-GB no âmbito do seu funcionamento e gestão, foram identificadas cinco áreas de reforço de capacitação, que serão objeto de trabalho no decorrer na formação: i) Gestão e funcionamento de Redes; ii) Liderança; iii) Comunicação; iv) Gestão de conflitos e v) Advocacia.

Neste sentido, o presente manual encontra-se organizado em cinco capítulos, cada um correspondendo a uma área de capacitação, onde são desenvolvidos os conteúdos mais relevantes em subcapítulos, adaptados às características particulares das organizações alvo da formação – *redes organizacionais*.

Espera-se que este manual constitua tanto uma ferramenta de suporte à Ação de Formação, como um instrumento de trabalho útil, para ambas as redes, para o aprofundamento das temáticas abordadas na formação, numa perspetiva de aprendizagem e melhoria contínua da sua capacidade de gestão.

# 1. GESTÃO E FUNCIONAMENTO DE REDES

## 1.1. Princípios do associativismo

A abertura da Guiné-Bissau ao pluralismo político no início dos anos 90 deu origem à explosão de diversas formas de organização social como os sindicatos, empresas, até às **organizações não-governamentais (ONG) e associações de base local e comunitária**. Mas na verdade, agrupamentos de cariz associativo no país remontam a tempos longínquos, de que são exemplo os conhecidos sistemas de abota, estruturas de cariz mutualista, ainda que informais, baseadas nos princípios de ajuda recíproca entre os membros.

A associação não é mais do que uma resposta a contextos de fragilidade social e insegurança vividos por um conjunto de pessoas que se auto-organiza para fazer face a necessidades comuns. Formas associativas têm expressão em todo o mundo e a sua origem remonta a tempos ancestrais. Na Guiné-Bissau, dada a quase inexistente proteção social e defesa dos Direitos Humanos garantidas pelo Estado, consequência da sua constante instabilidade e incapacidade organizativa, as associações, nomeadamente as com estatuto de ONG, assumem um papel essencial na reivindicação daqueles direitos e na garantia de níveis mínimos de qualidade de vida às populações.

Apesar da fraca atuação do Estado no que a políticas sociais diz respeito, o mesmo tem vindo a reconhecer a importância que as Associações têm na estabilidade social para o país. O direito à associação foi reconhecido com a revisão constitucional de 1984, onde pode ler-se:

“Artigo 55º 1 - Os cidadãos têm o direito de livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei. 2- As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial. 3- Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações que promovam o racismo e o tribalismo.”

A criação de uma instituição paraestatal em 1984 de coordenação de Ajuda Não-Governamental à Guiné-Bissau e de apoio à emergência de ONGs nacionais (a Solidami<sup>1</sup>), também é disso exemplo. Foi neste contexto que efetivamente surgiram muitas ONG e novas formas de cooperação entre elas – **redes de ONGs**, quer federativas, quer temáticas. Tendo muitas delas desaparecido pelo caminho, por não terem nomeadamente conseguido ultrapassar os desafios que a gestão das redes exige, hoje, a Guiné-Bissau conta o apoio de um conjunto relevante de redes com níveis de sustentabilidade interessantes e com intervenção nas mais diversas áreas: saúde, educação, segurança alimentar, entre outras.

---

1 Solidami – Solidariedade e Amizade, Instituto Nacional de Coordenação da Ajuda não-Governamental à Guiné-Bissau.

## Princípios do associativismo

Iremos servir-nos da Lei de Bases da Economia Social de Portugal, datada de 2013 (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio), para abordar os **princípios do associativismo**, uma vez que não existe referência a eles na legislação em vigor na Guiné-Bissau (o Código Civil apenas aborda o seu modo de organização e funcionamento), além de que os mesmos se revestem de um aceitável consenso universal.

No artigo 5.º **Princípios orientadores** podemos ler:

“As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O **primado das pessoas** e dos **objetivos sociais**;
- b) A **adesão e participação livre e voluntária**;
- c) O **controlo democrático** dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A **conciliação entre o interesse dos membros**, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos **valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade**;
- f) A **gestão autónoma e independente** das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A **afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral**, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.”

Destacar também a importância das associações para a **participação cívica**, que não se esgota nos atos eleitorais e que dizem respeito ao envolvimento dos cidadãos em projetos, atividades, voluntariado, etc., nomeadamente em organizações associativas. A participação cívica tem um efeito na sociedade e nos seus diferentes espaços: escolas, hospitais, jardins, vizinhança entre outros e é, sem dúvida, uma maneira dos cidadãos se aproximarem e trabalharem de forma estruturada e estratégica para um fim comum ultrapassando a ideia de estarem sozinhos e isolados a transformarem positivamente a sociedade onde vivem.

Por outro lado, a participação cívica por defender os interesses comuns de uma sociedade ou de grupos específicos também faz com que a democracia tenha mais qualidade pois “Grupos [associativos] (...) serão tão mais favorecidos em termos de políticas públicas e ouvidos pelos decisores políticos quanto mais organizados

estiverem<sup>2</sup>.” Mas a participação cívica exige **sentido de responsabilidade** por forma a garantir a sustentabilidade das decisões em que participamos para as gerações futuras, um sentido de compromisso para reforçar as relações entre os diferentes atores envolvidos e de coesão social, por forma a favorecer a **democracia e o desenvolvimento**.

## 1.2. Potencialidades e desafios do trabalho em rede

Com o objetivo de promoverem mudanças sociais positivas nas comunidades, sociedades e mesmo no mundo laboral, organizações e pessoas juntam-se para cooperarem e assim mais facilmente alcançarem os seus objetivos. Elas criam **Redes de trabalho** ou **Redes organizacionais**.

No mundo das ONG (Organizações Não-Governamentais) é comum a existência de Redes organizacionais, cujo intuito é alcançar um maior impacto das suas intervenções.

### O que são então Redes?

As Redes são agrupamentos de pessoas ou organizações que se juntam para partilhar informação, ideias e recursos para atingirem objetivos que têm em comum. As relações estabelecidas entre os membros e a sua adesão são voluntárias, permanecendo a sua autonomia intacta, apesar de terem uma ação colaborativa. As redes não deixam de ser organizações, ainda que tenham características particulares.

### Trabalhar em Rede

Trabalhar em rede significa partilhar informação, ideias, experiências e recursos (humanos, materiais, financeiros) entre pessoas ou organizações para que o alcance de resultados seja superior aos que seriam obtidos isoladamente por cada uma das partes individualmente, isto é, criar **sinergias**.

As redes tendem a ter maiores probabilidades de sucesso – **de mudança de uma política desejada**, pois conseguem alcançar níveis de impacto maiores através das suas ações, nomeadamente por via de uma maior pressão social e visibilidade da causa defendida.

Por que assentes em recursos diversificados, são também por natureza “ninhos” de fertilização de novos paradigmas de pensamento e metodologias de trabalho, criativas e mais eficazes. Ajudam também a divulgar as melhores práticas e a criar padrões de qualidade no seio das ONG.

---

<sup>2</sup><http://fcsh.unl.pt/media/reportagens/sociedade-civil-e-democracia-portugal-numa-perspectiva-comparada/#sthash.nh4dSAck.dpuf>.



## Diferentes tipos de Redes

Uma rede pode ser constituída com o objetivo de serem realizadas **atividades conjuntas**, para um maior alcance dos resultados das mesmas, entre as organizações membros sem, no entanto, terem um objetivo temático (ex. uma Plataforma de ONGs);

Podem ser constituídas para o alcance de **objetivos específicos** que, após alcançados fazem com que a Rede se dissolva (ex. uma Rede criada com vista à ajuda de emergência à população após um conflito armado);

Ou, ainda, serem constituídas em torno de **temáticas de intervenção** comuns entre organizações (ex. uma Rede criada em torno da temática da saúde materno-infantil).

## Redes Formais e Redes Informais

As redes podem ser formais (quando constituídas legalmente) ou informais (quando não constituídas formalmente, sendo neste caso **grupos de trabalho**). A formalização das redes não deve ser vista como um requisito essencial para o seu salutar funcionamento. Cada rede deve procurar perceber quais as vantagens e desvantagens da formalização, de acordo com os seus objetivos e *modus operandi*, isto é, modo de funcionamento.

Nos casos em que as redes gerem recursos financeiros, mostra-se mais imperativo que as mesmas se formalizem. Não obstante, existem redes que ultrapassam este problema evitando a angariação de fundos conjunta e garantindo que os recursos afetos às atividades da rede são geridos individualmente por cada organização membro.

## Potencialidades das Redes:

- Alcançar uma audiência maior (pelo maior número de organizações a espalharem a mensagem);
- Trabalhar como um fórum de atualização de problemas;
- Fornecer às organizações-membro acesso a capacitação, através da partilha de experiências e conhecimento;
- Ter um mecanismo sistemático de fortalecimento das relações de confiança entre organizações semelhantes;
- Juntar recursos escassos, permitindo uma maior eficiência do uso dos mesmos;
- Facilitar a angariação de recursos fora da rede;
- Evitar a duplicação e permitir uma maior articulação de ações;
- Proteger e dar mais força a organizações menores do grupo;
- Aprender com as organizações maiores e mais fortes do grupo;

- Criar maior reconhecimento e visibilidade junto de decisores políticos, organizações e sociedade em geral;
- Construir um espaço organizacional único de contato com o exterior;
- Construir uma frente forte, por que a uma “só voz” para a advocacia.

## Desafios das Redes:

- Negligência do trabalho interno de cada organização membro, por dedicar mais tempo às questões da rede do que ao seu em particular, podendo surgir situações de conflito interno;
- Divergência de valores, interesses e modos de atuação entre as organizações membros da rede, provocando por vezes situações de conflito no seio da rede;
- Disparidade de graus de envolvimento e contribuição para a rede entre os membros, gerando mal-estar entre os mesmos (ex. organizações fazerem-se representar nos encontros por quadros intermédios ou baixos, com baixas capacidades e poder de decisão diminuto; pouca disponibilidade para partilhar recursos materiais quando os tem disponíveis, etc.);
- Desconfiança em relação à credibilidade e capacidade de umas organizações em relação às outras, provocando afastamento gradual e desintegração da rede;
- Moldes de funcionamento e liderança pouco participativos e impositivos, em detrimento de moldes democráticos, transparentes e tolerantes com as diversas, e naturais, opiniões;
- Utilização da rede como um espaço de afirmação política ou pessoal, em detrimento do seu uso enquanto espaço de concertação, diálogo e defesa de causas comuns.

## Princípios fundamentais para a gestão e funcionamento eficazes:

- Dedicção de tempo;
- Empenhamento nas atividades;
- Apropriação e confiança entre os membros;
- Liderança partilhada;
- Processos de tomada de decisão participativos, responsáveis e transparentes;
- Consensos em torno de propósitos e objetivos;
- Consensos em torno de valores fundamentais e normas de comportamento;
- Espírito de tolerância, partilha e cooperação;
- Partilha de responsabilidades;
- Prestação de contas mútua (entre organizações e rede);
- Atenção e respeito às especificidades e autonomia de cada membro;
- Benefícios visíveis e regulares do trabalho conjunto;
- Reajuste constante às necessidades e interesses.

### 1.3. Estruturas das redes

As diferentes atividades em que as redes se envolvem exigem capacidades diferentes das organizações membros, bem como diferentes **estruturas organizacionais**, além de **graus de formalizações distintos** como já visto acima. Por exemplo, uma rede na qual a função principal (ou única) é encorajar a partilha de informações entre os membros não exige uma estrutura tão elaborada como a de organizações ou de redes multifuncionais.

O princípio primordial que deve reger o desenho da **estrutura da rede** é que a estrutura deve ajudar a rede a **alcançar seus objetivos**. Mas além dos objetivos, outras variáveis devem influenciar a escolha da estrutura relacionadas com o tipo de atividades a desenvolver, estilos de liderança e ambiente organizacional em que se pretende investir, recursos disponíveis, etc.

Independentemente do tipo de rede, o esforço de divisão do trabalho, necessário em qualquer organização, dá origem à criação de unidades organizacionais. Normalmente existem três unidades elementares: os **comités de trabalho** (ou os chamados grupos de trabalho, que se organizam por temáticas, planeiam as atividades e podem também executá-las), um **órgão executivo** (que reúne um conjunto de pessoas responsáveis por coordenar, organizar e executar as atividades, podendo ou não ser remunerado pelo seu trabalho, dependendo da disponibilidade financeira da rede) e um **órgão de governação** (os corpos sociais, eleitos em Assembleia Geral, com funções de tomada de decisão estratégica e controlo).

Respondidas as questões acima mencionadas, é possível chegar à estrutura da rede desenhando um diagrama com os grupos (ou unidades) que compõem a rede e definindo as linhas de ligação entre eles. Ainda, para ajudar à compreensão do sistema de comunicação e informação dentro da rede, é possível desenhar a estrutura definindo os fluxos de comunicações existentes, os seus padrões e direções (por exemplo, usando setas), de modo a perceber-se como a informação deve circular dentro da rede.

#### Checklist de definição da estrutura da rede:

- Que trabalho será realizado?
- Que tipo de grupos ou unidades precisamos de criar para fazer o trabalho?
- Quais são os papéis e responsabilidades de cada grupo?
- Como queremos governar e/ou administrar-nos dentro dos grupos e da rede como um todo?
- Quem será responsável por quais partes?
- Onde estão localizados os membros da rede?
- O que nos ajudará a trabalhar juntos o mais eficientemente possível?
- Como asseguramos a comunicação entre as unidades que compõem a rede?

- Queremos contratar pessoal? Em caso afirmativo, para que funções? Onde irão essas pessoas estar localizadas?

## Tipos de estruturas

Existem múltiplos tipos de estruturas de redes possíveis. Dificilmente haverá redes com estruturas exatamente iguais.

Interessa aqui abordar as **estruturas de mesa** e as **estruturas de roda**, dois modelos de estruturas que se distinguem essencialmente pelo nível de centralização da informação, que se reflete no poder de decisão, do órgão executivo e/ou governativo em relação às restantes unidades.

### ESTRUTURAS DE MESA

No Diagrama A podemos observar um modelo de estrutura de mesa, em que toda a informação, comunicação e suporte atravessa o centro. As restantes unidades comunicam entre si por via do corpo central e nunca sem passar por este. Esta estrutura tem por isso de carácter **centralizado**.

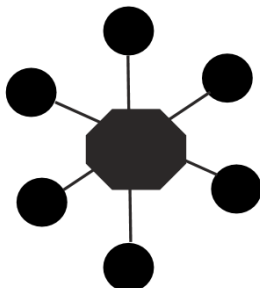


Ilustração 1 – Diagrama A

### ESTRUTURAS DE RODA

No Diagrama B há um melhor equilíbrio. O núcleo continua a desempenhar um papel central, mas as restantes unidades já colaboram diretamente, sem passar pelo centro. Esta estrutura é mais **descentralizada** em relação à estrutura da mesa. No entanto, a comunicação é ainda algo limitada na rede.

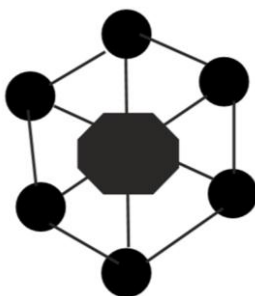


Ilustração 2 – Diagrama B

No Diagrama C, também ele um exemplo de estrutura de rede de roda, existe uma comunicação direta e sistemática entre as diferentes unidades da rede. O centro

continua a ter um papel importante de suporte, mas a ação dentro da rede é **mais fluida e descentralizada**.

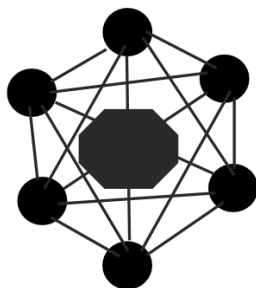


Ilustração 3 – Diagrama C

Finalmente, salienta-se que as redes tendem a mudar as suas estruturas ao longo do tempo para atender às suas necessidades decorrentes da sua natural evolução.

## 1.4. Funções da Gestão

Na literatura sobre Administração, podemos encontrar inúmeras definições de Gestão, dando cada uma delas mais ou menos importância a determinadas características das organizações (processos, pessoas, relação com o exterior, etc.), dependendo da visão que os próprios autores têm sobre a atividade de gerir e da época em que o conceito foi definido.

A forma como Gestão é hoje entendida resume-se pois ao contributo das várias teorias ou escolas de pensamento que foram sendo desenvolvidas ao longo dos séculos XIX, XX e XXI.

### Exemplos de definições de Gestão:

“Gerir é a arte de se saber o que se quer e depois perceber como o fazer da forma mais correta e mais barata.”

Taylor (Escola Clássica)

“A gestão é a arte de conseguir que as coisas se façam com o envolvimento das pessoas”

Mary Parker Follet (Escola das Relações Humanas)

“Gerir é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento e força por cooperação”

Peter Drucker (Escola Moderna)

### Resumindo...

“A **Gestão** é o processo que visa atingir os objetivos de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de planeamento, organização, liderança e controlo dos recursos disponíveis.”

### Eficiência e Eficácia não são a mesma coisa

Eficiência significa “fazer da melhor forma”, isto é, poupando em recursos (por exemplo, tempo e dinheiro), enquanto Eficácia significa “fazer a coisa certa”, isto é, atingir os objetivos estabelecidos.

### Funções da Gestão

Gerir envolve quatro funções principais: planear, organizar, dirigir, controlar.

Apesar de estas funções serem realizadas na prática simultaneamente, cada função não pode ser realizada sem a existência da função anterior. Elas estão, pois, ligadas por um processo – o processo de gerir:

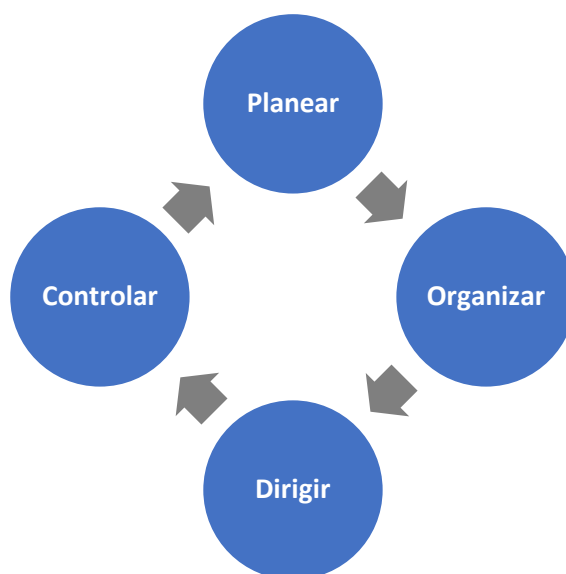


Ilustração 4 – As quatro Funções da Gestão

**Planejar:** esta função compreende a definição de objetivos, a formulação de estratégias para alcançar os objetivos e o desenvolvimento de planos para integrar e coordenar as atividades.

**Organizar:** esta função compreende a determinação das tarefas a efetuar, a sua organização e distribuição entre pessoas para que sejam realizadas.

**Dirigir:** esta função compreende as atividades de liderança de todas as partes envolvidas, nomeadamente a gestão da motivação e de situações de conflito.

**Controlar:** esta função compreende a monitorização das atividades, a avaliação do cumprimento de objetivos e a implementação de medidas corretivas.

## 1.5. Ferramentas de gestão e funcionamento de redes

Existem inúmeras ferramentas que podem auxiliar as redes na sua gestão e funcionamento quotidianos. Muitas delas são inclusive disponibilizadas online e de forma gratuita (ver nos recursos alguns links sugeridos).

No entanto, existem **ferramentas estruturantes** à atividade da gestão e que devem ser concebidas por qualquer organização, independentemente da sua estrutura organizacional, pois auxiliam a colocação em prática das quatro funções da gestão estudados acima. São elas:

## Estrutura da rede

As estruturas das redes são o equivalente aos organogramas nas organizações. Como já vimos, as redes organizacionais podem ter múltiplas estruturas. É importante que cada rede defina a sua estrutura (consultar subcapítulo 1.3 Estruturas das redes) e de preferência de forma participativa, com o envolvimento de todos os membros, para que estes contribuam com a sua visão em relação aos objetivos da rede e se identifiquem com a mesma. A definição *a priori* da estrutura da rede, ajuda as organizações a gerirem o seu trabalho e à integração de novas organizações membros na rede.

## Plano Estratégico

É recorrente muitas organizações ou redes terem as suas estratégias “definidas na cabeça”, não estando as mesmas sistematizadas. O exercício de redigir um plano estratégico, por mais simples que o documento seja, permite que as atividades sejam melhor articuladas com os objetivos estratégicos, dá a conhecer ao exterior (decisores políticos, financiadores, outros parceiros) quais os intentos da rede e evita a dispersão da rede para temas não prioritários.

O planeamento estratégico deve ser concebido de forma participativa, normalmente tem um horizonte temporal de 3 a 5 anos<sup>3</sup> e servem, resumidamente, para estabelecer objetivos estratégicos, posicionar a rede em relação ao seu meio envolvente (oportunidades e ameaças) e definir planos de contingência para vários cenários possíveis.

Muitas organizações, idóneas e com trabalho reconhecido, disponibilizam online os seus planos estratégicos, que poderão servir de modelo à construção de um plano de raiz. Apesar de não existir um modelo único a considerar, sugere-se que os seguintes itens sejam contemplados:

- Visão e Missão
- Valores e Princípios de atuação
- Diagnóstico do Meio Envolvente (identificar oportunidades e ameaças)
- Definição da Cadeia de Valor (identificar as atividades em que a organização se destaca, após análise das suas forças e fraquezas)
- Objetivos Estratégicos
- Parcerias Estratégicas
- Inovação
- Riscos

---

<sup>3</sup> Por causa das rápidas mudanças com que se deparam as organizações nos dias de hoje, os planos estratégicos tendem a ter um horizonte temporal cada vez mais pequeno.



## Plano Operacional

O plano operacional, muitas vezes designado de plano de atividades, define para o período temporal normalmente de um ano quais as atividades que serão desenvolvidas e quais os recursos que serão afetos às mesmas (humanos, materiais e, eventualmente, também os financeiros).

O plano operacional deve ser congruente com o plano estratégico, materializando por via de objetivos específicos e atividades concretas, a forma como a rede conseguirá atingir os seus objetivos médio e longo prazos. Ajuda também a monitorizar e a avaliar o alcance desses objetivos através da definição prévia de indicadores e metas de desempenho.

Trata-se de um plano mais detalhado que o Plano Estratégico e deve ser concebido envolvendo todas as unidades que serão responsáveis por pô-lo em prática.

Normalmente, os planos operacionais contemplam os seguintes tópicos:

- Objetivos Específicos
- Indicadores
- Metas
- Atividades
- Recursos
- Atribuição de tarefas

## Cronograma

Os cronogramas de atividades e tarefas ajudam a organizar o trabalho, pois definem detalhadamente quais as atividades a realizar, dentro destas quais as tarefas a fazer, quem é responsável por fazer o quê e os prazos de realização.

Muitas organizações colocam os cronogramas impressos em tamanho visível nas paredes do escritório como forma de controlo quotidiano do andamento das atividades.

Os cronogramas ajudam igualmente a monitorizar as atividades, pois é possível verificar a cada momento o grau de desvio da realização de cada atividade, em relação ao inicialmente planificado.

Normalmente os cronogramas contemplam a seguinte informação:

- Atividades
- Tarefas
- Prazos de execução
- Responsáveis



**coat1**

Consultoria para  
o desenvolvimento

## Orçamento

Os orçamentos traduzem para um determinado período, os recursos financeiros disponíveis para as atividades da rede. É importante que a rede defina o seu orçamento anual (que deverá ser congruente com o seu plano de atividades) e os seus orçamentos por projetos e ações específicas. Note-se que nestes últimos é essencialmente envolver as pessoas que serão responsáveis pela execução dessas atividades, pois ninguém melhor do que elas sabe quais os recursos necessários para a sua realização.

A tomada de consciência do orçamento disponível por parte dos membros de toda a rede permite uma melhor gestão destes recursos e pode constituir um incentivo para a necessidade de emprego de mais recursos na rede ou angariação de novos fora desta.

Os orçamentos podem ser mais ou menos detalhados, mas em regra, reúnem a seguinte informação:

- Rubricas (recursos humanos, deslocações, materiais e equipamentos, despesas de funcionamento, auditoria, monitorização e avaliação, imprevistos, despesas administrativas, outras)
- Unidades, custo unitário e custo total por despesa
- Somatório do custo total das despesas

## Manual de procedimentos

Os manuais de procedimentos ajudam as organizações e as redes a sistematizarem uma série de procedimentos de carácter repetitivo que ocorrem e que a todos dizem respeito. Por considerarem de antemão o que deve ser feito em variadas situações-tipo, minimizam o surgimento de dúvidas relativamente a modos de atuação perante aquelas situações. Obviamente, existirão sempre situações novas, não consideradas, que necessitarão de uma análise específica.

Os manuais de procedimentos devem ser elaborados de forma colaborativa, com a contribuição de todos os membros da rede, para que sejam, efetivamente, ferramentas úteis.

Não existem, uma vez mais, modelos únicos, pois cada organização/rede tem os seus procedimentos concretos. Apesar disso, apontam-se as seguintes grandes áreas procedimentais:

- Gestão de Pessoas
- Administração e Logística
- Comunicação
- Recursos Financeiros

**Exemplos de procedimentos que podem constar dentro de cada área/capítulo:**

- Gestão de Pessoas: critérios de filiação à rede, direitos e deveres das organizações membros, modelo de governança, modelo de gestão de conflitos, recrutamento e contratação, fichas de funções, etc.
- Comunicação: sistema de comunicação da rede, sistema de registo e acesso a informação, encontros e memorandos, newsletters, gestão do site e redes sociais, etc.
- Administração e Logística: requisições de viatura, requisição de materiais, etc.
- Recursos Financeiros: pedidos de execução de despesas, apresentação de receitas, etc.

## Relatório de atividades e contas

Os relatórios de atividades e contas devem ser concebidos após a realização de cada exercício, que equivale ao ano civil, e devem dar conta das concretizações conseguidas (objetivos atingidos, atividades realizadas), por referência ao plano de atividades correspondente, bem como da execução do orçamento (recursos utilizados), por referência ao orçamento anual previsto.

É uma ferramenta tanto de controlo de gestão interna, como de comunicação externa, pois pode ajudar a captar novos recursos para a rede através da demonstração do impacto do seu trabalho, além da transparência na gestão dos recursos.

## Atas de Encontros

A redação de atas após a realização dos encontros, quer sejam eles mais (Assembleias Gerais) ou menos formais (encontros dos grupos de trabalho temáticos por exemplo) é um procedimento normalmente realizado pela maioria das organizações e redes. Apesar de descrever minuciosamente os assuntos abordados nos encontros, é comum encontrarem-se registos sem referência a etapas seguintes, responsabilidades e prazos de execução de tarefas. Assim, sugere-se que os modelos de atas tenham um espaço reservado a este tipo de informações para facilitar a monitorização do andamento dos trabalhos.

Chamamos especial atenção para a relevância destes memorandos estarem acessíveis a todos os membros da rede, pois como é sabido a aposta na transparência constitui um importante mecanismo de fortalecimento das mesmas.

## 1.6. Sustentabilidade das redes

De forma simples, podemos dizer que uma organização (ou rede) sustentável é uma organização que tem a capacidade de **sobreviver**, continuar a fazer o seu trabalho e

desempenhar um papel positivo nas vidas dos seus membros e comunidades ao longo do tempo. Isso não significa que necessariamente que tenha de garantir os mesmos projetos ou atividades sem limitação no tempo, mas sim que a organização continuará a existir até considerar a sua missão cumprida.

Por norma, as organizações sustentáveis têm tendência para **crescer**, em termos de número de pessoas envolvidas, atividades e, conseqüentemente em orçamento, mas esse crescimento pode se revelar mais em termos de experiência, habilidades e diversificação para novas áreas de atuação, mantendo o mesmo tamanho.

Mas a capacidade de sobrevivência e crescimento só é possível quando as organizações estão **atentas ao seu meio envolvente**, tendo também competência para a ele se ir adaptando a cada momento. Estas mudanças podem ser diversas: novas necessidades por parte dos membros e comunidades intervencionadas, alterações a nível do financiamento disponível, aumento da competição entre organizações parceiras, alteração de políticas, surgimento de novos meios tecnológicos, etc.

“A **sustentabilidade** é a capacidade de crescer de forma consistente, isto é, de forma estável e sólida, adaptando-se a um ambiente em mudança”

Existem muitas maneiras de pensar a sustentabilidade. Vamos analisar o que é necessário para as organizações serem sustentáveis, recorrendo a **quatro pilares** de capacidade organizacional: **institucional**, **programático**, **financeiro** e **ambiental**.

### Institucional:

- Missão, visão, valores articulados e compartilhados em toda a organização;
- Liderança forte e capacidade de gestão para garantir que as ações suportem a missão, a visão e os valores e respondam às necessidades dos beneficiários e comunidades;
- Um plano estratégico bem concebido, estabelecendo indicadores ligados à sustentabilidade e monitorizado regularmente;
- Eixos de atuação estabelecidos e transparentes.

### Programático:

- Pessoas munidas de conhecimento e experiência relevantes;
- As atividades são consistentes com a missão, visão e valores;
- Oportunidades de partilha e troca de informações;
- Métodos, procedimentos e indicadores estabelecidos para monitorizar e avaliar os resultados e impacto das ações;
- Planeamento das ações com base em dados e pesquisas aprofundadas;
- Recursos, materiais e ferramentas que respondem às necessidades das atividades.

## Financeiro:

- Métodos e procedimentos estabelecidos para recolher, registrar, classificar, analisar e apresentar dados financeiros fiáveis e precisos;
- Procedimentos estabelecidos para tratar de aquisições, viagens, inventário, instalações e outros assuntos relacionados com os membros e/ou pessoal;
- Fontes de financiamento diversificadas (donativos, quotas, subvenções nacionais e internacionais, atividades com geração de receitas, etc.);
- Capacidade de elaboração e gestão de orçamentos, que incluam todos os custos relevantes;
- Capacidade de reunir recursos do setor público e privado e através de parcerias.

## Ambiental:

- Leis e regulamentos favoráveis às ONGs;
- Reconhecimento da rede por parte dos decisores políticos;
- Pessoas com capacidade de influência dentro da rede e apoiantes fora dela;
- Parcerias fortes com outras organizações que partilhem o mesmo objetivo, coordenando estratégias e partilhando recursos;
- Parcerias que tenham a capacidade de mostrar aos decisores políticos que existe um amplo apoio a políticas ou programas específicos;
- Acesso a assistência técnica fora da rede;
- Envolvimento dos membros, outros beneficiários e comunidade em geral.

Resumindo, quando falamos de sustentabilidade não falamos apenas em capacidade financeira. Falamos também na capacidade das organizações para conceberem estratégias e colocá-las em prática, na eficácia que têm para atrair recursos e na satisfação de todos que com elas se relacionem (os chamados stakeholders), desde membros e comunidades, financiadores e outros doadores, organizações parceiras e outros apoiantes, organismos internacionais e as próprias instituições estatais.

## 2. LIDERANÇA

### 2.1. Desafios da liderança de redes

A questão da liderança é fundamental quando falamos de redes. Sendo as redes formas organizacionais **mais complexas** do que as organizações ditas “normais”, essa situação traduz-se em maiores exigências relativamente à sua gestão e liderança. Por reunirem um conjunto de **organizações com interesses e capacidades distintas**, as redes exigem lideranças fortes, capazes de mediar vontades, tirar partido de competências múltiplas e estabelecer pontes de entendimento essenciais à conjugação de esforços numa determinada direção.

A liderança das redes pode assumir diversas formas. Em alguns casos uma organização membro assume a liderança, noutros, a liderança pode ser composta por elementos de diferentes organizações. Neste último caso, constitui um desafio encontrar pontos de interesse e consensos entre as várias organizações que integram o “pelotão da liderança”.

Existe também liderança a diferentes níveis: **governativo**, assegurada pelos corpos sociais eleitos em Assembleia Geral e **executivo**, assegurada muitas vezes pelos corpos sociais ou por profissionais remunerados recrutados no quadro de projetos e com dedicação exclusiva à gestão da organização.

Depois, há também as chamadas lideranças informais dentro das redes, assumidas de forma natural por pessoas que, por terem conhecimento específico sobre determinada área, terem experiência relevante relacionada com ela ou mesmo por reunirem um conjunto de características próprias de um líder, acabam por assumir um papel fundamental na coordenação quotidiana das atividades da rede.

É importante que seja claro para todas organizações membro quais as normas de funcionamento da rede, bem como os diferentes papéis a assumir por cada organização e pessoas com funções atribuídas em particular. As regras devem ser assumidas idealmente por consenso, através de um acordo entre as partes (e não entre a liderança e cada organização individualmente). A elaboração de um manual de procedimentos, como vimos no subcapítulo 1.5 Ferramentas de gestão e funcionamento de redes, pode ser útil nesta empreitada.

**“A liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”**

Nenhum processo de nomeação formal garante a liderança. Ou já é o reflexo do reconhecimento de uma capacidade de liderança ou é uma simples oportunidade de liderança, que vai ter de ser comprovada, isto é, legitimada. A liderança não é um posto, nem um título. É um processo interativo através do qual uma pessoa exerce uma “influência dominante” sobre seguidores voluntários. **A liderança não se impõe, exerce-se.**

Para além dos desafios que comporta a liderança das redes, importa também realçar alguns desafios com que se deparam todas as organizações no século XXI e que exigem boas **capacidades de adaptação** dos líderes atuais:

### Acesso à informação:

A liderança deve entender que ela não detém todas as informações sobre a sua organização ou rede. Hoje, a informação é global e cada vez mais aberta, sendo por isso sensato envolver toda a equipa na definição de diretrizes, desenvolver o sentimento de autonomia, distribuir responsabilidades e tarefas, e produzir um sentimento de pertença e partilha.

### Tecnologia:

A liderança deve acompanhar o surgimento de novas tecnologias, sobretudo para beneficiar a sua organização ou rede. Hoje é simples e prático iniciar uma videoconferência para por exemplo entrevistar pessoas localizadas em qualquer parte do mundo ou dar/receber formação à distância. Deste modo, é importante fazer uso das tecnologias, explorando o máximo do seu potencial para melhorar a eficiência da organização.

### Qualificação profissional:

É frequente encontrar nas organizações situações em que a liderança não proporciona nem incentiva o desenvolvimento de competências da equipa por medo de perder o lugar. Contudo, é fundamental que tanto a liderança como a restante equipa procurem atualizar-se com frequência em relação a novas ideias, ferramentas e conceitos. Proporcionar formação a todos melhora as competências, além de ser uma forma de incentivo e reconhecimento, que afeta igualmente o desempenho de todos.

### Competências comportamentais (Soft Skills):

São designadas de *soft skills* as competências não técnicas como a capacidade de comunicação, de criação de empatia e confiança com as pessoas, capacidade de resiliência ou de trabalho num ambiente de incerteza. São hoje cada vez mais decisivas, apesar de não dispensarem a solidez da formação académica ou outra, em questões mais substantivas — pelo contrário, podem potenciar o seu exercício. Cabe à liderança procurar estimular o desenvolvimento de *soft skills* de toda a equipa por forma a potenciar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, essencial para a persecução dos objetivos.

## 2.2. Estilos de liderança

Existem tantos estilos de liderança quanto o número de figuras que assumem posições de liderança. Ninguém é igual a ninguém. Todos temos personalidades, formações, experiências de vida e motivações diferentes que conjugadas ditam um estilo predominante de atuação. Não obstante, um estilo de liderança pode ser entendido como **um estilo de comportamento mais recorrente e evidenciado** de entre os três estilos-padrão. Claro que em algum momento, todos os líderes “fugirão” do seu estilo dominante e agirão de acordo com os restantes estilos.

Ao compreenderem os diferentes **estilos de liderança** e o impacto que têm, os líderes podem tornar-se melhores e mais flexíveis. São eles:

### Liderança autocrática:

O líder impõe as suas ideias e as suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. Há centralização de poder de decisão no líder. A ênfase está nele.

### Liderança liberal (Laissez-Faire):

O líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controlo algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado.

### Liderança democrática:

O líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. Os poderes de decisão dividem-se entre o líder e o grupo. A ênfase é dividida entre o líder e o grupo. Comprovadamente, a liderança democrática **é o estilo de liderança recomendado** pois promove a criatividade, o envolvimento de todos e a criação de laços entre o grupo, ao mesmo tempo que o direciona para a concretização de uma missão concreta.

A tabela seguinte compara os estilos de liderança, de acordo com as suas características dominantes:

AUTOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)	DEMOCRÁTICO
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Há liberdade total para decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, sendo o mesmo estimulado e assistido pelo líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher, caso seja necessário.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas	O líder não avalia o grupo nem controla aos	O líder procura ser um membro normal do grupo,



críticas ao trabalho de cada membro.	acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando questionado.	em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.
--------------------------------------	--	---

Tabela 1 – Diferentes ênfases decorrentes dos 3 estilos de liderança

Uma boa liderança é passível de ser observada quando os membros de uma rede se mostram **motivados** e **conseguem alcançar objetivos** traçados. Em regra, os membros de uma rede sabem reconhecer boas lideranças e quando as legitimam, cooperam com elas.

## 2.3. Papéis do líder de uma rede

A liderança das redes tem um papel fundamental na intermediação e mediação entre os vários membros. Munidos de interesses, capacidades e vontades de participação distintas, a liderança tem o importante papel de estreitar laços entre os membros para que cada um possa contribuir com “aquilo que tem de melhor” em benefício de todos.

Dadas as dificuldades com que se depararam a generalidade das organizações de hoje, nomeadamente no que às oportunidades de financiamento diz respeito, a liderança tem também a importante missão de destacar frequentemente as **vantagens da união**, em detrimento da adoção de posturas de concorrência e desconfiança de umas em relação às outras. Finalmente, tem uma importante função de **estabelecer pontes com o exterior**, tanto para a angariação de recursos para as atividades da rede, como de apoiantes para as causas às quais se dedica.

Podemos resumir os **papéis do líder de uma rede** nos seguintes:

1. **Inspiração:** tem como função preservar e modelar os valores fundamentais da rede, como a transparência, a abertura, o respeito, a generosidade e a reciprocidade;
2. **Convocação:** a função implica chamar, reunir e conectar todos os membros da rede e outros elementos essenciais de fora desta em torno de causas ou temáticas que precisam de ser discutidas. A empatia e o carisma são importantes características para esta função;
3. **Design de Processos:** uma função essencial na liderança é saber transformar uma missão em ação. Para tal é necessário ter uma capacidade de perceber o conjunto e de o decompor em atividades e tarefas de forma ordenada, articulada e direcionada a um ou mais objetivos.
4. **Facilitação:** esta função compreende a capacidade de tornar os processos de trabalho mais fáceis através da promoção da discussão (mesmo que sendo necessário ter conversas difíceis), da promoção da escuta do grupo e entre o grupo,

do alinhamento de ideias e acordos e da análise construtiva das ideias para permitir o surgimento de possibilidades de ação;

5. **Motivação:** a motivação é essencial em qualquer organização. Uma importante função da liderança é conseguir identificar os interesses e motivações das pessoas, conectando-as de forma estratégica onde há potencial de benefício mútuo e tirar partido das suas competências em prol do grupo;
6. **Ligação (“ou estabelecimento de pontes”):** trata-se de conseguir ajudar a construir e a manter canais de comunicação (um-para-um, um-para-muitos, muitos-para-muitos) para as pessoas permanecerem conectadas e compartilharem ideias, conhecimentos, recursos em benefício de todos;
7. **Provocação:** a função de provocação mostra-se essencial à inovação no seio de uma rede. Estimular o “pensamento fora da caixa” através de perguntas não esperadas, desafiantes ou até mesmo não confortáveis possibilitam a discussão e o aparecimento de ideias novas e hipóteses não consideradas;
8. **Coordenação:** A coordenação da rede pode resumir-se à função de garantir a existência de uma estratégia clara, entendida por todos, e à garantia da existência de uma infraestrutura de suporte (recursos) para o alcance da mesma;
9. **Implementação e avaliação:** consiste em experimentar, testar ideias novas e monitorizar o andamento das ações, tirando partido dos resultados como aprendizagens de aperfeiçoamento. É frequente que ocorram novas abordagens, novas parcerias e outras situações não esperadas. É aqui que a “magia das redes” frequentemente acontece;
10. **Governança:** é a função que define como a tomada de decisão é realizada (como se tomarão as decisões? quem as tomará? quem desenvolverá as políticas e fará recomendações?). Como já visto acima, estruturas de rede descentralizadas e fluidas têm mais hipótese de vingarem. Um princípio importante a seguir é o da **subsidiariedade na governança**, isto é, assumir que as questões devem ser tratadas pelos grupos temáticos ou pelas pessoas mais próximas do “terreno” e que a unidades de liderança devem posicionar-se como centros de suporte e facilitação.

## 2.4. Perfil e competências do líder

Do mesmo modo que existem diversos estilos de liderança, podendo apenas um estilo-padrão ser mais proeminente em relação a outros, não existe um perfil único de um bom líder. Neste sentido, pretende-se apenas aqui fazer referência a algumas características e competências que têm vindo a ser apontadas como favoráveis a uma boa liderança. São elas:

Um bom líder normalmente reúne as seguintes características:

- Modéstia, integridade e honestidade;
- Paciência, pensamento positivo e imparcialidade;
- Habilidade para aceitar o erro (o seu próprio e dos outros);
- Respeito e interesse em relação às opiniões dos outros;
- Dinâmica, confiança em si próprio e curiosidade (por informação e conhecimento);
- Organização e visão;
- Criatividade;
- Determinação e empatia.

**E tem competências desenvolvidas nas seguintes áreas:**

- Comunicação (negociador, ouvinte, motivador, representante, escritor/redator para diferentes audiências);
- Advocacia;
- Investigação (sabe recolher informação, analisá-la e transformá-la em conhecimento);
- Consultoria e aprendizagem participativa;
- Tomada de decisão;
- Estratégia (capacidade de analisar o ambiente e detetar oportunidades);
- Mobilização e gestão de recursos (angariação de recursos financeiros, humanos e materiais; mobilização de apoiantes, gestão de ativos);
- Gestão de conflitos (prevenção e resolução);
- *Coaching* (capacidade para treinar e orientar outros);
- Tecnologias de Informação e Comunicação (domínio de instrumentos e meios diversificados).



## 3. COMUNICAÇÃO

### 3.1. Importância da comunicação numa rede

A comunicação assume um papel primordial nas redes organizacionais. A nível interno é crucial para a coordenação, monitorização e avaliação do trabalho, para a construção de laços afetivos e de solidariedade entre os membros, para a gestão dos recursos e para a partilha de informação, conhecimento e experiência. As falhas de comunicação constituem na verdade uma das principais dificuldades das redes, sobretudo quando o número de membros é elevado, quando os mesmos estão dispersos geograficamente e não se reúnem com frequência, quando não existe um sistema de comunicação pré-estabelecido, e quando as mensagens não são transmitidas da forma mais clara, provocando incompreensão e por vezes desentendimentos entre membros.

Podemos resumir a **importância da comunicação numa rede organizacional da seguinte forma:**

- É o veículo de **informação** entre os membros da organização e entre estes e o exterior da rede;
- Ajuda à coesão do grupo em torno de **objetivos comuns**;
- Promove a **motivação**, a **participação** e o **sentido de pertença** das organizações à rede;
- Ajuda também na **socialização** e **criação de laços afetivos** entre os membros;
- É essencial para o **planeamento**;
- É essencial na **organização do trabalho** e **concretização das ações** da rede, nomeadamente de advocacia;
- Permite **controlar e melhorar continuamente** o desempenho.

Dada a sua extraordinária importância, a forma de comunicar nas redes organizacionais não deve ser descurada. Entender as suas características e as suas barreiras, permite uma maior consciencialização da complexidade que envolve o processo de comunicar e tomar medidas de melhoria.

### 3.2. Processo comunicacional: características e barreiras

Nos processos comunicacionais estão sempre presentes os seguintes elementos:

- **Intervenientes:** emissor (transmite a mensagem) e recetor (recebe a mensagem);
- **Mensagem:** informação transmitida;
- **Código:** conjunto de sinais, conhecidos pelo emissor e recetor, que o emissor codifica e o recetor descodifica (exemplo: a língua utilizada pelo emissor deverá ser do conhecimento do recetor, para que o mesmo possa entendê-la);



## Formas de linguagem:

A comunicação é transmitida por:

- **Linguagem verbal:** as dificuldades de comunicação ocorrem quando as palavras têm graus distintos de abstração e variedade de sentido. O significado das palavras não está nelas mesmas, mas nas pessoas (no repertório de cada um e que lhe permite decifrar e interpretar as palavras); A comunicação verbal é plenamente voluntária.
- **Linguagem não-verbal:** as pessoas não se comunicam apenas por palavras. Os movimentos faciais e corporais, os gestos, os olhares e a entoação são também importantes: são os elementos não-verbais da comunicação. Os significados de determinados gestos e comportamentos variam muito de uma cultura para outra e de época para época. O comportamento não-verbal pode ser uma reação involuntária ou um ato comunicativo propositado.

A comunicação é, portanto, um processo pelo qual nós atribuímos e transmitimos significado, numa tentativa de criar entendimento compartilhado.

Existem numerosos obstáculos e condicionantes que impedem que uma dada mensagem atravessa “intacta” o canal que liga o emissor ao recetor. Constata-se que 70% dos problemas que acontecem nas organizações estão ligados direta ou indiretamente a falhas na comunicação (estudos da Harvard Business School). Desta forma, mostra-se essencial ter consciência das **barreiras comunicacionais**, para que possamos minimizar os seus efeitos no ato de comunicar. Abaixo, listam-se algumas delas:

- **Sobrecarga de informações:** quando temos mais informações do que a que somos capazes de ordenar e utilizar. Quando ocorre, filtramos as informações e a comunicação não acontece de forma satisfatória. Um planeamento cuidadoso das tarefas e o uso de ferramentas tecnológicas para registo e partilha de informações ajuda a evitar perda de informação relevante.
- **Distância espacial e temporal entre os participantes:** apesar de hoje as tecnologias funcionarem a favor das trocas de informações, os erros podem ser mais frequentes e as interpretações também. É preciso cuidado por exemplo a redigir um e-mail (clareza), pois o recetor poderá não ter a correta perceção da sua intenção.
- **Dispersão das informações:** há organizações, especialmente as de grande dimensão, que utilizam diversos sistemas para o controlo da informação: um para os recursos humanos, outro para o financeiro, outro para os serviços, o que pode provocar dispersão de informação.

- **Barreiras estruturais e organizacionais:** hierarquias rígidas e excessiva departamentalização podem dificultar o processo de comunicação se não existirem canais eficientes para o efeito.
- **Fonte da informação:** a forma como tratamos uma mensagem e promovemos a comunicação depende em grande medida da fonte da informação. Questões como a **credibilidade** e **confiança** são elementos-chave para que a comunicação ocorra eficazmente.
- **Divergências na percepção:** percepção é o processo psicológico através do qual extraímos e assimilamos informações do meio ambiente. A nossa percepção é frequentemente afetada por um conjunto de filtros que diferenciam a realidade da nossa forma de ver o mundo, tais como os **filtros sociais e cultural** (estatuto e prestígio percebidos, crenças e valores culturais, comportamentos aceitáveis ou não em determinada cultura, etc.) e os **filtros pessoais** (crenças, preconceitos e estereótipos, bloqueios emocionais como insegurança, falta de autoestima, etc.).

### 3.3. Estilos comunicacionais

No nosso dia-a-dia lidamos e utilizamos vários **estilos comunicacionais**. Estes dependem do nosso humor, autoestima, motivação, background educacional, capacidade de autoanálise, sentido de autocritica, entre outros fatores.

Passamos a especificar os **estilos comunicacionais** existentes:

- **Estilo passivo:** pessoa que se apresenta com uma atitude de evitamento das outras pessoas e situações. Não se afirma tranquilamente, em vez disso afasta-se ou submete-se, não toma atitudes nas situações, e como não se afirma torna-se normalmente uma pessoa bastante ansiosa.
- **Estilo agressivo:** pessoa que expressa as suas necessidades ou preferências, emoções e opiniões, por vezes de uma forma hostil, exigente, ameaçadora ou punitiva para com o interlocutor. A pessoa que tem este tipo de comportamento defende os seus direitos, mas fá-lo à custa da violação dos direitos dos outros.
- **Estilo manipulador:** pessoa que expressa as suas necessidades ou preferências, emoções e opiniões de uma forma tendencialmente implícita ou indireta, frequentemente com “mensagens mistas”. A pessoa encontra a satisfação das suas necessidades violando os direitos dos outros de forma indireta.
- **Estilo assertivo:** a pessoa defende a sua esfera individual de forma direta, aberta e honesta, mas sem abusar da esfera individual do interlocutor, isto é, não violando os seus direitos.

Assertividade = Interação construtiva

O estilo de comunicação assertivo permite que cada um tenha direito a expressar opiniões, pontos de vista ou ideias próprias; ter necessidades e desejos; pedir (e não exigir) que as outras pessoas respondam às suas necessidades e desejos; recusar um pedido sem por isso se sentir culpado ou egoísta; ter sentimentos e a expressá-los assertivamente se for essa a sua intenção.

É o estilo habitualmente considerado como o mais desejável. O argumento é multifacetado:

- 1) A vida humana está repleta de desacordos;
- 2) Temos o direito de defender os nossos pontos de vista, e o dever de respeitar esse mesmo direito nos outros;
- 3) Globalmente, a assertividade contribui para maior satisfação em nós próprios e nos outros.

A assertividade tende a resultar de sentimentos de autoconfiança, mas a sua prática também tende a gerar maior autoconfiança.

É importante ter em conta que **ninguém é 100% assertivo** com todas as pessoas e em todas as situações. A assertividade não garante a não ocorrência de conflitos entre duas pessoas, o que acontece é que, se duas pessoas em desacordo comunicam de forma assertiva, é mais provável que reconheçam que existe um desacordo e que tentem chegar a um consenso benéfico para ambas (ver Estratégia de negociação “ganhar-ganhar” no subcapítulo 4.4 Estratégias de Negociação).

### 3.4. Estratégias e ferramentas de comunicação em rede

Depois de estudada a importância da comunicação, em particular nas redes organizacionais, entendido o processo comunicacional e as suas principais barreiras e o estilo comunicacional mais recomendado, analisemos agora algumas **estratégias para uma efetiva comunicação em rede**, aplicáveis tanto a nível interno como externo:

- **Determinar qual o objetivo da cooperação:** é importante esclarecer concretamente qual o propósito do trabalho em rede. Definir esse propósito dentro da própria organização, mas também juntamente das organizações com as quais se pretende trabalhar;
- **Trabalhar em conjunto:** por norma, as organizações não se sentem apreciadas quando apenas são chamadas para participar em fases avançadas dos projetos/atividades. Uma boa estratégia é envolver os membros e parceiros logo na fase inicial dos projetos/atividades, partilhando responsabilidades e permitindo a participação ativa de todos;
- **Comunicar com o recetor correto:** é importante saber quem é o recetor mais adequado para cada tipo de informação. Atender, no entanto, que no seio da rede a comunicação deve ser aberta e transparente, para que nenhuma organização membro se sinta excluída, provocando desagregação;
- **Adaptar a comunicação às diferentes culturas organizacionais:** as diferentes organizações possuem diferentes culturas organizacionais<sup>4</sup>, sendo que umas poderão ser mais formais do que outras. É necessário adaptar as formas de comunicar a cada tipo de organização;
- **Atender aos canais de comunicação:** cada canal de comunicação tem um diferente peso/importância e é preciso ter isso em consideração ao escolher o canal adequado para cada mensagem. Cartas ou fax são considerados meios mais formais de comunicação comparativamente a um telefonema ou um e-mail. Também há diferenças entre uma carta pessoal (para uma determinada pessoa, dentro de uma organização específica) e uma carta 'circular' (enviada de forma massiva). Por norma, as formas mais efetivas de contacto são os telefonemas e as visitas presenciais;
- **Mostrar interesse no trabalho dos membros e parceiros:** manter o contacto e visitar/marcar presença nas atividades das organizações membros e parceiras são ótimas formas de manter a comunicação ativa;
- **Reciprocidade:** o trabalho colaborativo funciona melhor quando existe reciprocidade, isto é, quando todas as partes ganham com a cooperação. É importante comunicar as vantagens da colaboração;

---

<sup>4</sup> Conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas numa determinada organização.

- **Informar sobre o trabalho da rede:** sempre que o trabalho da rede possa ter relevância para o exterior, devemos informar de forma a manter uma comunicação ativa e aberta também com o exterior (por exemplo, por via da organização de seminários, envio de informação por e-mail, etc.). As redes não devem estar fechadas sob si próprias.

## Ferramentas de comunicação em rede

Estabelecer um **sistema de comunicação e informação**, de forma participativa, com que todos se identifiquem constitui desde logo uma forma de minorar as dificuldades de comunicação na rede. Definir este sistema consiste em determinar “quem comunica o quê” e “como o deve fazer” em diversas situações-tipo e pode ser feito com recurso ao mapeamento dos fluxos de comunicação e informação (com recurso nomeadamente a fluxogramas<sup>5</sup>). A título de exemplo: é necessário comunicar uma alteração na legislação com interesse para as organizações membros. Quem será responsável por comunicar? Qual a melhor forma de o fazer?

Para definir o sistema de comunicação e informação, é preciso ter em conta os **recursos** (por exemplo, tecnologias) e as **competências** disponíveis para comunicar (por exemplo, nível de alfabetização, nível de literacia digital, etc.), além dos **processos** (fluxos de comunicação) que mais fazem sentido para responder às necessidades comunicacionais da rede.

Os sistemas devem abranger tanto a **comunicação interna** (entre os membros da rede) como a **comunicação externa** (parceiros, financiadores, alvos de ações de advocacia, etc.). A título de exemplo, na comunicação externa é importante definir consensualmente quem deve ficar com a responsabilidade de representar a rede nas diferentes ocasiões e que tipo de informação deve ser mantida confidencial.

Um sistema de comunicação e informação alternativo (plano B) próprio para situações de indisponibilidade de uso de certos canais de comunicação e/ou de emergência deve igualmente ser pensado.

## Outras ferramentas de comunicação em rede:

- **Base de dados completa** de membros, apoiantes, organizações parceiras, financiadores e outras pessoas e organizações com influência ou influenciadas pela ação da rede para envio de regular de informação sobre as atividades da rede;

---

<sup>5</sup> Representações gráficas que esquematizam a forma de atuação em determinada situação com recurso a símbolos geométricos e notações simbólicas.

- **Produção e envio regulares de newsletters, internas e externas**, a todos quanto se relacionam com a rede. A newsletter interna pode conter informação relevante apenas para os membros da rede e constitui uma ferramenta importante de coesão interna;
- Uso do **e-mail** como ferramenta privilegiada de comunicação porque tem a capacidade para armazenar informação. Não quer dizer que determinados assuntos não devam ser inicialmente abordados por **telefone** ou mesmo **presencialmente**, aliás é recomendável, mas as informações trocadas deverão ficar seguidamente registadas por escrito para memória futura;
- **Reuniões regulares** com todos os membros da rede, ou pelo menos de grupos temáticos (e registo detalhado das mesmas em atas/memorandos), para partilha de informações, troca de experiência e estreitamento de laços. As Assembleias Gerais são em número reduzido para conseguirem fomentar o espírito de união e trabalho conjunto;
- - **Redes Sociais** para partilha de atividades da rede e dos seus sucessos;
- **Site** disponível online com partilha da visão, missão e valores da rede, principais documentos institucionais como estatutos, planos estratégicos e de atividades, relatórios de prestação e contas e notícias relevantes;
- **Centro de recursos**, com bibliografia relevante nas áreas de intervenção da rede para fundamentação científica do trabalho realizado;
- **Correspondência escrita e outro tipo de documentação** relevante organizada e acessível a qualquer membro da rede.



## 4. GESTÃO DE CONFLITOS

A eclosão de conflitos, presentes em todos os relacionamentos humanos – nas sociedades, nas organizações, nas famílias – é incontornável porque **inerente à natureza humana**.

O detonador que produz a situação conflitual, que pode assumir proporções de grande dimensão e efeitos nocivos, ambos imprevisíveis, não carece emergir de uma ocorrência que aparente uma particular gravidade.

Embora os membros de uma rede estejam, em princípio, comprometidos com propósitos comuns, os mesmos podem ter abordagens diferentes relativamente às tarefas e decisões a tomar. Isto é particularmente verdade quando a rede está passando por um processo de mudança (por exemplo, de crescimento). Decisões aparentemente simples como decidir o que fazer e como o fazer podem dar origem a desentendimentos entre membros, entre membros e a direção ou entre elementos da rede com instituições ou pessoas do seu exterior.

O conflito nas redes é, portanto, inevitável. Uma **abordagem construtiva** dessa realidade é tentar entender quais as razões que originam os conflitos e quais os mecanismos mais adequados para a sua resolução.

As redes devem munir-se de processos de tomada de decisão que sejam consensuais para todos e mecanismos de minimização e resolução de conflitos (por exemplo, ter um manual de procedimentos e um modelo de gestão de conflitos) para reduzir as lutas de poder e os conflitos interpessoais.

“Um **conflito** é um problema envolvendo pelo menos duas partes, com pontos de vista diferentes sobre uma mesma questão.”

### 4.1. Fontes potenciais de conflitos

São inúmeras as fontes potenciais de conflito. Normalmente elas derivam de:

- **Pressupostos e Percepções:** Pessoas diferentes veem a mesma situação de forma diferente, porque suas experiências passadas e opiniões e valores pessoais diferem.
- **Valores, Necessidades e Objetivos Individuais:** Os valores, necessidades e objetivos de um indivíduo podem estar em conflito com os valores, necessidades e objetivos de outros.
- **Valores Organizacionais, Necessidades e Objetivos:** Os valores, necessidades e objetivos de uma organização podem estar em conflito com os valores, necessidades e objetivos da rede ou de outros membros.
- **Emoções:** Emoções poderosas, como medo, raiva, ansiedade e frustração, muitas vezes bloqueiam a comunicação ou distorcem as percepções, provocando conflitos entre as pessoas.
- **Concorrência:** As lutas por tempo, dinheiro, atenção, desempenho e sucesso pessoal ou grupal podem ser tanto saudáveis como destrutivas.
- **Falta de informação ou clareza:** Os membros percebem que não têm todas as informações ou não entendem a informação. Alternativamente, os indivíduos podem

possuir a informação, mas não conseguem compreendê-la. As pessoas entendem de forma diferente e isso pode resultar em conflito.

- **Comunicação individual e estilos de influência:** A interação insensível ou inapropriada com outros pode criar resistência. Uma abordagem agressiva que menospreza os outros geralmente causa conflito. Mas uma natureza passiva também pode causar frustrações que levam ao conflito.

## 4.2. Estilos de gestão de conflitos

Os estilos de gestão de conflitos são normalmente apresentados na literatura em quatro estilos de abordagem ao problema, de acordo com a preocupação que cada indivíduo tem para consigo próprio e para com os outros (ver Ilustração 6 – Estilos de Gestão de Conflitos). São eles: o **estilo de integração**, o **estilo de domínio**, o **estilo de acomodação** e o **estilo de evitamento**.

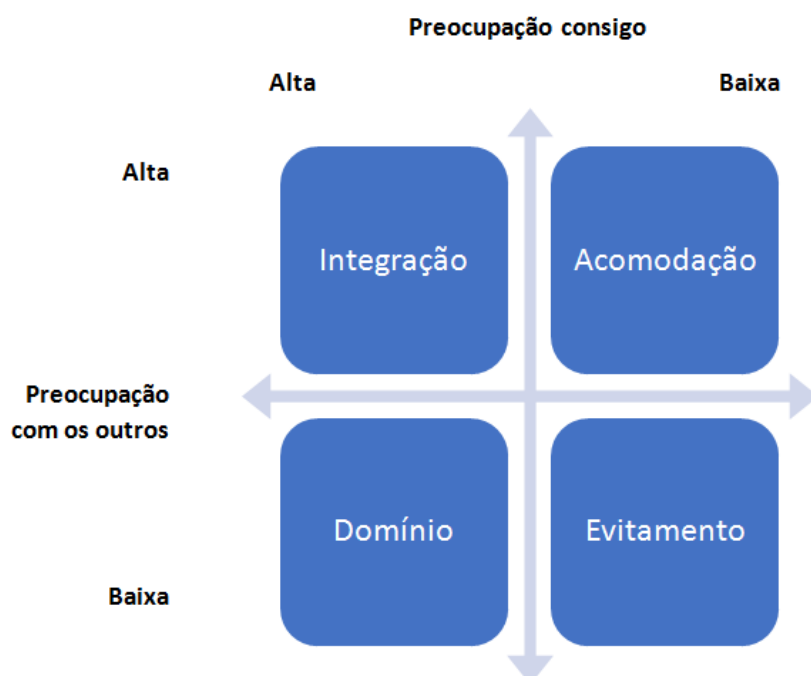


Ilustração 6 – Estilos de Gestão de Conflitos

Os estilos podem ser caracterizados da seguinte forma:

**Integração:** Este estilo tem como finalidade encontrar uma solução benéfica para ambas as partes, através da partilha de informação. Para isso é fundamental que se sigam duas fases: a fase da confrontação onde as partes exploram as diferentes formas de percecionar o problema, falam abertamente sobre as divergências e procuram as causas dos conflitos; e a fase da resolução do problema onde as partes procuram soluções adequadas aos interesses envolvidos. Por detrás deste estilo, está a escolha de uma **estratégia “ganhar-ganhar”**, que veremos mais à frente.

**Domínio:** Este estilo tem como finalidade o domínio de uma das partes, pois os objetivos de uma parte são considerados prioritários perante os da outra (ou outras), sendo extremamente difícil chegar-se a uma solução mutuamente aceitável. Por detrás deste estilo, está a opção por

uma **estratégia “ganhar-perder”**, que veremos mais à frente. Muitas vezes, no entanto, a adoção deste estilo não trás bons resultados, levando a que todas as partes percam.

**Acomodação:** Este estilo tem como finalidade a satisfação dos objetivos de uma parte. Consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. A parte que adota este estilo sai sacrificada e prejudicada.

**Evitamento:** Este estilo tem como finalidade a fuga ou negação do conflito, um meio de adiamento da resolução do conflito ou até um meio de fuga perante uma situação ameaçadora. Como facilmente se compreende, a fuga não deve ser considerada uma solução para a resolução de conflitos, pois não resolve o problema em causa.

Na Tabela 2 resumem-se as características dos estilos Acomodação e Domínio, estilos totalmente opostos. Enquanto o primeiro revela flexibilidade excessiva, o segundo o seu oposto – total inflexibilidade. Apesar de não ser totalmente consensual entre os autores da negociação (alguns admitem que os estilos apropriados a adotar diferem de acordo com a situação), ambos os estilos, além do evitamento, têm sido vistos como menos apropriados para a resolução de conflitos, pois uma das partes acaba sempre por vencer e as outras perder.

Contrariamente, o estilo **Integração**, tem sido apontado como o mais apropriado para **gerir os conflitos de forma construtiva**, pois beneficia todas as partes envolvidas, evitando o corte de relações entre elas e possibilitando negociações de futuro.

Em termos de características, o estilo Integração encontra-se no meio-termo entre o estilo acomodação (totalmente flexível) e o estilo intransigente (totalmente inflexível).

Estilo flexível (acomodação)	Estilo intransigente (domínio)
Os participantes são amigos.	Os participantes são adversários.
O objetivo é o acordo.	O objetivo é a vitória.
Faz concessões para cultivar a relação.	Exige concessões como condição para a relação.
É flexível com as pessoas e com os problemas.	É intransigente com os problemas e com as pessoas.
Confia nos outros.	Não confia nos outros.
Muda facilmente de posição.	Mantém a sua posição.
Faz propostas.	Faz ameaças.
Dá a conhecer a sua posição.	Não revela a sua posição.
Faz cedências para chegar a um acordo.	Exige contrapartidas para chegar a um acordo.
Procura uma única resposta: aquela que eles aceitarão.	Procura uma única resposta: aquela que você aceitará.
Insiste no acordo.	Insiste na sua posição.
Tenta evitar o confronto de vontades.	Tenta ganhar no confronto de vontades.
Cede à pressão.	Pressiona.

Tabela 2 – Quadro-resumo das principais características dos Estilos “Acomodação” e “Domínio”

## Os mitos da negociação

**Mito 1:** Há sempre uma soma fixa nas negociações

**Mito 2:** É preciso ou ser duro ou ser macio

**Mito 3:** Ser bom negociador é uma qualidade inata

**Mito 4:** A experiência é a grande escola

**Mito 5:** Os bons negociadores são os que arriscam

**Mito 6:** Os bons negociadores confiam na intuição

## 4.3. Preparação de uma negociação

Uma boa preparação para uma negociação coloca o negociador em vantagem estratégica à mesa das negociações, pois uma vez feito o exercício de se questionar sobre quais os seus interesses, os interesses da outra parte e sobre as condições que poderão influenciar a negociação, essa informação o deixará mais seguro para negociar.

### Regra da Negociação 80-20

- 80% de esforço na preparação
- 20% de esforço na negociação

A preparação engloba três etapas:

#### Etapa 1. Autoavaliação

As perguntas iniciais mais importantes a colocar-se a si próprio na preparação de uma negociação são “o que é que eu pretendo?” e “quais são as minhas alternativas?”?

##### “O que é que eu pretendo”

Consiste em determinar aquilo que constitui a situação ideal, isto é **o objetivo**, tendo o cuidado de “não se apaixonar” em demasia por esta, pois esta atitude restringe a abertura a alternativas. É de evitar as seguintes situações:

- Fixar o objetivo num nível demasiado baixo (revela pouca ambição);
- Fixar o objetivo num nível demasiado alto (revela ganância);
- Não definir em concreto o que pretende (revela não saber o que quer).

##### “Quais são as minhas alternativas”

Consiste em definir a **Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado (MAPAN)**, isto é, em enumerar alternativas possíveis ao seu objetivo (exige criatividade e pode exigir pesquisa), que também lhe interessem, e ordená-las consoante a sua preferência.

Quanto melhor a sua **MAPAN** – a melhor das alternativas possíveis, melhor o seu poder negocial, pois pode usá-la como um trunfo à mesa das negociações. Pelo contrário, quando a MAPAN não é boa, o melhor será não a dar a conhecer à outra parte (por exemplo, se estiver a negociar a integração da sua organização numa rede, o facto de ter outra rede em vista à qual se poderá associar, poderá ajudá-lo na negociação da adesão à primeira).

## Avaliação da outra parte

Consiste em identificar claramente a outra parte (Uma pessoa? Várias pessoas? Quem são exatamente?) e investigar sobre quais os seus interesses e a sua posição.

Consiste também em tentar conhecer a sua MAPAN. Ainda que a maioria das vezes os opositores não a revelem, por vezes é possível sabê-la através de um trabalho de pesquisa (por exemplo, num momento de revisão do valor da quota anual de uma associação, você enquanto membro pode procurar saber qual a situação financeira da associação ou qual o valor médio praticado em outras associações semelhantes).

## Etapa 2. Avaliação da situação

Avaliar cuidadosamente a situação da própria negociação, questionando-se sobre as seguintes questões:

### **A negociação é pontual, de longo prazo ou repetitiva?**

Perceber se a negociação implica uma relação de curto-prazo, longa duração ou uma renegociação das condições de futuro.

### **As negociações têm que ver com recursos escassos, ideologias ou ambos?**

Os conflitos por recursos escassos têm maior probabilidade de alcançar resultados “ganhar-ganhar” do que conflitos de convicções.

### **A negociação representa uma necessidade ou uma oportunidade?**

Considerar se existe um problema efetivamente a resolver ou se trata-se de melhorar uma situação atual.

### **Verificam-se efeitos colaterais?**

Perceber em que medida a negociação poderá afetar outras.

### **É mesmo necessário o acordo?**

O melhor resultado da negociação para as partes pode ser *não chegar a acordo*.

**A negociação tem suporte legal? Existem normas para fundamentar a negociação? De que tipo?**

Havendo leis específicas ou outro tipo de normas para regular a negociação, pode ser mais fácil chegar a acordo.

#### **A ratificação é necessária?**

Perceber se o acordo precisará de confirmação de outrem (da Direção, por exemplo).

#### **Existem prazos limite ou outro tipo de custos relacionados com o tempo?**

Ter um prazo limite pode ser considerado uma fraqueza e pode ser usado como pressão. Por outro lado, quanto maior é o horizonte temporal entre o ato de negociação e os seus efeitos, menos conflituosa é, em regra, a negociação.

#### **Os contratos são formais ou informais?**

Perceber qual tipo de contrato a celebrar (escritos ou selados por “palavra” ou “aperto de mão”) e enquadrá-lo no contexto cultural para avaliar o risco subjacente.

#### **Qual o local das negociações?**

No território de uma das partes? Em local neutro? Quem negocia no seu território normalmente está em vantagem.

#### **Negociações públicas ou privadas?**

A privacidade das negociações normalmente contribui para o progresso entre as partes.

#### **É possível a intervenção de uma terceira parte?**

A intervenção de uma terceira parte pode ser vantajosa para mediar/arbitrar a negociação.

#### **Quais as regras que regem o processo de negociação?**

Verificar se existem regras ou procedimentos pré-estabelecidos para o desenrolar da negociação.

#### **As negociações podem envolver mais do que uma proposta?**

Perceber se o contexto da negociação permite que haja avanços e recuos antes de ser fechado o acordo ou se esta forma de negociação não é possível.

#### **A comunicação entre negociadores é tácita ou explícita?**

Perceber se a comunicação será feita de forma explícita (através do diálogo) ou implícita (através de ações).

#### **O poder é um fator que diferencia as partes?**

Se uma das partes tiver autoridade total e não for afetada pelas ações de terceiros, dificilmente a negociação tem lugar. No entanto, é frequente que pessoas com menos poder influenciem os resultados de outras com mais poder.

#### **Os precedentes são importantes?**

Verificar se existem precedentes (resultados de negociações de situações idênticas). A maioria das vezes os negociadores invocam os precedentes como uma forma de terminar as negociações.

## 4.4. Estratégias de Negociação

Vejamos agora quais as diferenças entre **Estratégia integrativa**, também denominada de **Estratégia “ganhar-ganhar”**, e a **Estratégia distributiva**, também designada de **Estratégia “ganhar-perder”**.

### Estratégia Integrativa ou Estratégia “ganhar-ganhar”

Nesta estratégia acredita-se que é sempre possível satisfazer os interesses de todas as partes. A **cooperação** é o elemento-chave, mas necessariamente há também lugar a alguma competição. Efetivamente a maioria das vezes é possível alcançar acordos que satisfaçam todas as partes e deve ser esse o desiderato. Apesar disso, os resultados podem ser imprevisíveis e pode acontecer uma das partes perder, ou mesmo perderem todas elas.

### Estratégia Distributiva ou Estratégia “ganhar-perder”

Nesta estratégia acredita-se que os interesses das partes são totalmente incompatíveis, daí ter que haver disputa. A **competição** é o elemento-chave.

Apesar de se esperar que o resultado seja o ganho de uma das partes e a perda das outras, pode acontecer todas elas perderem, ou até inesperadamente, todas acabarem por ganhar.

## Exemplo de uma estratégia de negociação de tipo Integrativa

### Negociação por Princípios<sup>6</sup>

Este modelo de estratégia foi elaborado, segundo os seus autores, para produzir efeitos ponderados, conciliando “eficácia” no alcance de objetivos e a salvaguarda da manutenção de “amizade” entre as partes. Ao dar mais importância aos interesses básicos, às opções mutuamente satisfatórias e às normas justas, dá normalmente origem a um **acordo acertado**.

A negociação por princípios assenta em 4 elementos fundamentais:

- **Pessoas:** separar as pessoas dos problemas.

---

<sup>6</sup> Baseado no trabalho do Projeto Negocial de Harvard, conduzido por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton.

Os participantes devem esforçar-se por trabalhar lado-a-lado para tentar resolver o problema e não “atacar-se mutuamente”. Por outro lado, havendo amizade entre as partes, é importante reconhecer a existência de um problema que necessita de ser resolvido.

- **Interesses:** concentrar-se nos interesses e não nas posições.

Muitas vezes a posição negocial oculta o que a pessoa realmente quer, por isso é importante tentar perceber a fundo quais os interesses fundamentais de cada parte de modo a que os mesmos sejam satisfeitos.

- **Opções:** conceber uma série de possibilidades centradas em obter ganhos mútuos antes de se decidir.

A capacidade de raciocínio fica limitada quando se está sob pressão e na presença das outras partes. Para evitar estas restrições é importante reservar tempo para enumerar um conjunto de soluções possíveis que conciliem, com imaginação, os diferentes interesses.

- **Critérios:** esforçar-se para que o resultado assente numa determinada norma objetiva.

Fundamentar objetivamente os interesses ajuda a alcançar acordos. Assim, sempre que possível, é importante dar a conhecer que são determinadas normas que determinarão os resultados (por exemplo, o Direito, o Costume, etc.).

Estes quatro elementos de gestão de uma negociação são importantes desde o momento em que se começa a pensar na negociação até ao momento em que o acordo é alcançado (ou até ao momento em que se opta por desistir).

## Planos de prevenção, gestão e resolução de conflitos

Conjunto de metodologias que não apenas propiciam a atenuação dos custos dos conflitos (tempo, dinheiro, desgaste psicológico, etc.), mas, em simultâneo, o alcance de ganhos, através de soluções satisfatórias, beneficiando todos os intervenientes. Os planos devem ser ajustados à realidade de cada organização e devem resultar de uma decisão coletivamente aceite e reconhecida e não unilateralmente imposta.

## 5. ADVOCACIA

### 5.1. Conceito e importância da advocacia

Advocacia (Advocacy em inglês) tem origem na palavra em latim “advocate” que significa “defender” ou “chamar para”.

Advogar significa:

- Representar (alguém ou uma causa) em juízo;
- Interceder por (alguém ou uma causa);
- Defender (alguém ou algo) com razões e argumentos.

Fazer **Advocacia** significa mobilizar esforços e ações da sociedade civil, de membros de organizações ou redes de organizações para **influenciar os detentores de poder de decisão** para criar mudanças nas políticas, programas e comportamentos sociais, com vista à melhoria de vida da população afetada por um determinado problema e, por conseguinte, à criação de uma sociedade mais justa.

Uma das principais vocações das ONG é precisamente fazer Advocacia, pois é através deste mecanismo de pressão social, que conseguem obter as mudanças sociais que reivindicam.

#### Advocacia ≠ Lobby

Os termos advocacia e lobby são muitas vezes confundidos. O lobby consiste na negociação ou influência direta sobre pessoas ou pequenos grupos que se sabe poderem exercer influência sobre as decisões do poder público, por parte de uma pessoa ou membros de um grupo de advocacia e em contextos normalmente menos formais (encontros pontuais, conversas “de corredor”, cartas, telefonemas, etc.).

#### Advocacia ≠ Sensibilização comunitária

Do mesmo modo, Advocacia e Sensibilização comunitária não são a mesma coisa. A sensibilização comunitária, enquanto processo de informação, educação ou mobilização do público em geral ou de grupos específicos da população para a ação pode ter como fim a mudança social do grupo-alvo. A Advocacia pode utilizar a Sensibilização comunitária para mobilizar a população para a sua causa, mas o objetivo final é exercer pressão social sobre os detentores do poder de decisão para que alterem as suas políticas em benefício de um determinado grupo da população ou sociedade.

### Importância da Advocacia:

- Consciencialização dos detentores de poder de decisão relativamente a uma problemática;

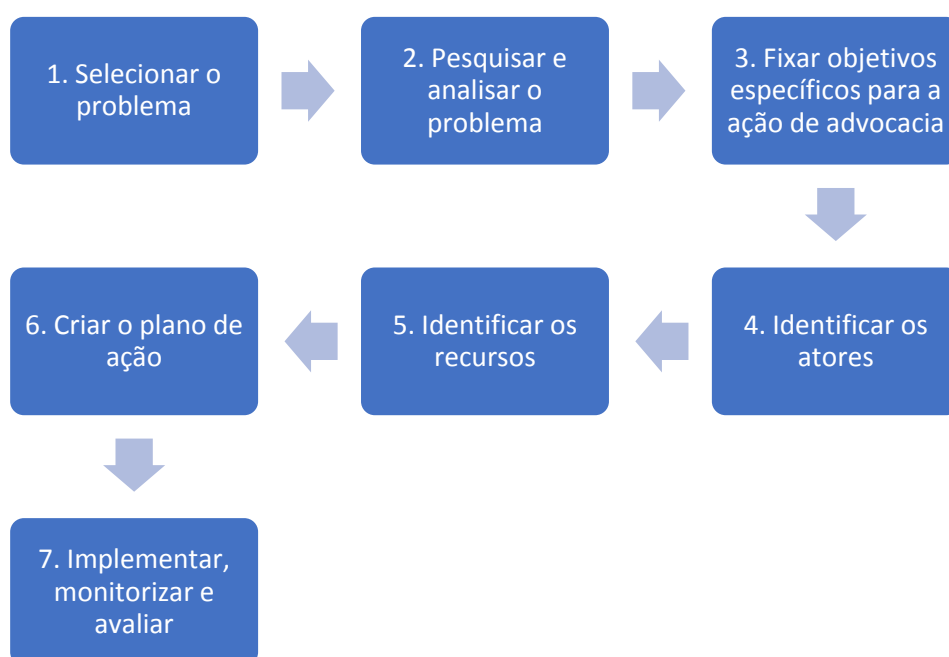
- Mobilização de esforços em torno de uma causa (angariação de apoiantes);
- Criação ou alteração de políticas públicas (sociais, económicas, culturais) com vista à melhoria da qualidade de vida das pessoas afetadas por determinada problemática;
- Defesa dos direitos de grupos vulneráveis e com “fraca voz”;
- Defesa dos direitos de exercício pleno da cidadania;
- Impedimento de políticas prejudiciais;
- Negociação para que todos sejam vencedores (estratégia “ganhar-ganhar”).
- Criação de sociedades mais justas.

## 5.2. Planeamento e implementação de ações de advocacia

Para aumentar as probabilidades de serem alcançados bons resultados nas ações de advocacia, as mesmas devem ser alvo de um adequado planeamento. Mais uma vez, salienta-se a importância da **preparação** de qualquer ação a implementar pela rede.

Após o planeamento, a implementação da ação de advocacia deve também ser alvo de um rigoroso acompanhamento através de atividades de monitorização e avaliação de impacto. Estas, têm como finalidade a melhoria de ações futuras, com base nas aprendizagens obtidas pela experiência das ações passadas.

O processo de **planeamento e implementação de uma ação de advocacia** pode ser dividido em sete etapas (ver Ilustração 7 – Etapas do planeamento e implementação de uma ação de advocacia).



## ETAPA 1 – Selecionar o problema

É frequente as ONG's e as redes de ONG atuarem em torno de diversas problemáticas, não se especializando em apenas uma. Dentro destas temáticas, são vários os problemas que podem ser abordados em ações de advocacia. Por exemplo: na área da saúde, podemos querer atuar sobre a desnutrição infanto-juvenil, pressionando o governo a oferecer refeições escolares que garantam uma alimentação equilibrada a esta camada da população ou em alternativa, pressionar os agentes políticos a realizarem obras de melhoria, prometidas há muito, num hospital de uma determinada comunidade.

A escolha da causa a defender depende de vários fatores, como a importância da mesma para a população, a sua urgência ou a oportunidade pelo facto do assunto estar na agenda política em determinado momento.

A primeira etapa do processo de planeamento e implementação de ação de advocacia consiste então em identificar de entre as situações indesejáveis, **qual o problema** a ser contemplado pela nossa ação de advocacia.

## ETAPA 2 – Pesquisar e analisar o problema

A segunda etapa do processo de planeamento é talvez a mais importante de todas. Pesquisar a fundo sobre o problema e sobre as políticas estabelecidas que estão a afetar a qualidade de vida do grupo de pessoas que estamos a defender é essencial para podermos defender a nossa causa, de forma **bem fundamentada**.

Inicialmente podem ser colocadas as seguintes questões para uma maior aproximação e compreensão do problema:

- Que aspetos do problema se pretendem abordar?
- De que forma se encontra esse problema disseminado pela população?
- O que pode ser feito para evitar o alastramento do problema?
- Quais são as consequências do problema?
- Que crenças, atitudes e comportamentos estão relacionados com o problema?
- Que resultados tiveram as ações de advocacia anteriores?
- Que fatores sociais, económicos ou demográficos têm impacto na população afetada?
- Qual é o “clima político” relativamente a este tema?
- Que legislação afeta este problema?
- Que outras organizações também lidam com este problema?
- Que tipos de mensagens concorrem com as nossas?

Depois de respondidas estas questões, é fundamental a dedicação de tempo à **análise das políticas e legislação** existentes associadas ao nosso problema (análise de projetos de políticas, análise de políticas estabelecidas há muito tempo, políticas existentes

noutros contextos que poderiam ser favoráveis ao nosso, análise da legislação ordinária e complementar em vigor).

Este pode não ser um trabalho fácil, mas a habilidade para entender os documentos pode ser aprendida e treinada com a prática. Se a instituição puder contar com o auxílio de peritos do Direito, tanto melhor.

Importante é também não esquecer que é essencial envolver as pessoas afetadas pelas políticas ou leis, pois elas são as “especialistas” em relação às suas dificuldades. A utilização de métodos participativos de diagnóstico e a realização de fluxogramas de causa e efeito (por exemplo com recursos à ferramenta “Árvore de Problemas”) podem ajudar a identificar os impactos negativos de tais políticas e leis e a encontrar soluções.

As soluções deverão ser apresentadas durante as negociações, como formas objetivas de resolver os problemas apontados.

### ETAPA 3 – Fixar objetivos específicos para a ação de advocacia

Identificado e estudado o problema, a etapa seguinte consiste em definir os objetivos concretos para a ação de advocacia. A pergunta a fazer é “o que se pretende em concreto alcançar com a ação de advocacia”.

Redigir objetivos pode parecer simples, mas na realidade não é. Seguir a regra de que os objetivos devem ser “SMART” pode ajudar na tarefa.

#### Objetivos SMART

**Specific (específicos):** os objetivos devem ser concretos e detalhados de modo a não haver dúvidas relativamente ao que é pretendido;

**Measurable (mensuráveis):** os objetivos devem ser observáveis e medidos;

**Attainable (alcançáveis):** os objetivos devem ser exequíveis, ainda que exijam dedicação e esforço;

**Realistic (relevantes):** os objetivos devem ser relevantes para as pessoas afetadas pelo problema;

**Time-bound (limitados no tempo):** os objetivos devem ter uma meta temporal.

#### Exemplo:

Se a ação de advocacia tivesse como finalidade exercer pressão social para que a vacinação contra o sarampo passasse a ser obrigatória e gratuita a toda a população, poderiam ser fixados os seguintes **objetivos específicos** para a ação de advocacia:

- Sensibilizar 100 profissionais de saúde para a necessidade de as crianças serem vacinadas contra o sarampo até ao início do próximo ano letivo 2017-2018;

- Divulgar uma campanha de sensibilização da população em geral nas 3 principais rádios nacionais, 4 vezes ao dia durante 2 meses;
- Transformar os meios de comunicação social (televisão nacional, rádios e jornais) em defensores da nossa causa, através do envio semanal de uma *press release* sobre a evolução da ação durante 2 meses;
- Conseguir uma reunião com o Ministro da Saúde para negociação direta, após o término das ações de sensibilização da população e comunicação social;
- Alcançar a concretização da política de obrigatoriedade e gratuidade da vacina de sarampo a toda a população até ao início do ano letivo seguinte, 2018-2019.

## ETAPA 4 – Identificar os atores envolvidos

Nesta etapa importa definir claramente quais os atores envolvidos na nossa ação enquanto **beneficiários**, **aliados**, **adversários** ou **alvos**, para podermos adequar as estratégias de ação de acordo com o seu perfil.

### Atores envolvidos

**Beneficiários:** pessoas que se importam com a ação e serão de uma ou de outra forma afetadas por esta. Normalmente são os membros associados das organizações ou das redes de organizações.

**Aliados:** indivíduos, grupos ou instituições que apoiarão ou poderão ser facilmente convencidos, ou ainda colaborarão diretamente na realização da ação de advocacia.

**Adversários:** pessoas assumidamente contra a ação e indecisos com a adesão à mudança ou defesa da causa.

**Alvos da ação:** pessoas com poder de decisão sobre a mudança pretendida numa campanha. Podemos dizer que são os **atores principais da ação**, pois são as pessoas para quem a ação se destina.

Existem dois tipos de alvos:

- **Alvos primários:** dirigentes que têm o poder para efetuar a mudança desejada e visada pela ação.
- **Alvos secundários:** indivíduos ou grupos de indivíduos que têm poder de influência sobre os dirigentes (alvos primários) e que podem pressioná-los no sentido da mudança.

Fazer perguntas como as que de seguida se sugerem, ajudará a encontrar as melhores estratégias para envolver cada ator:

- O que motiva o ator x?
- Onde o podemos encontrar?

- Quem exerce influência sobre ele?
- A que argumentos ele é sensível?
- O que precisa para alterar o seu comportamento?

## ETAPA 5 – Identificar os recursos

As ações de advocacia carecem sempre de recursos. Constitui boa política fazer um levantamento rigoroso das necessidades de **recursos humanos, materiais e financeiros** para a realização da ação de advocacia e averiguar junto dos membros da rede quais os recursos que cada membro está disposto a afetar à ação.

Verificados os recursos não contemplados e indispensáveis para pôr em prática em ação, a rede seguidamente terá de encontrar os meios para os angariar, através de financiadores, organizações parceiras, sociedade civil, etc.

Questões a fazer:

- Qual o orçamento total da ação?
- Que parte do orçamento está coberta com recursos próprios e que parte precisa ainda de ser coberta?
- Onde poderemos angariar o financiamento, voluntários e recursos materiais em falta?

## ETAPA 6 – Criar o plano de ação

Esta etapa encontra-se relacionada com todas as outras e consiste em sistematizar toda a informação até agora recolhida e com ela definir finalmente as **estratégias de ação** mais adequadas, os **planos de contingência**, o **cronograma de atividades**, e os **indicadores de monitorização e avaliação** da nossa ação.

Exemplos de Estratégias de Advocacia:

- **Sensibilização e informação:** utilizar boletins informativos, encontros comunitários, panfletos, contactos porta a porta, dísticos, peças de teatro, programas de divulgação radiofónica e televisiva, etc.;
- **Mobilização:** angariar aliados através de campanhas de envio de cartas, petições, fóruns públicos, redes sociais, etc.;
- **Confrontação/Manifestação** (estratégias mais drásticas e que deverão ser evitadas): recorrer a desobediência civil, greves, boicotes, marchas e comícios;
- **Projetos Piloto:** demonstrar maneiras e alternativas de abordar o problema, tomando como referência um exemplo ou realidade semelhante em outro contexto geográfico;

- **Mecanismos internacionais:** recorrer e influenciar a opinião pública internacional;
- **Monitorização e relatórios:** demonstrar fundamentadamente factos, conclusões de avaliações, recomendações, sugestões através de diversos mecanismos de divulgação como entrevistas, redes sociais, conferências, etc.
- **Uso dos Órgãos de comunicação social:** recorrer a comunicados de imprensa (*press releases*), conferências de imprensa, artigos de opinião, entrevistas, programas radiofónicos e televisivos, etc.;
- **Litígios** (a evitar): recorrer a disputa no tribunal para realçar injustiça;
- **Outros tipos:** Eventos culturais e desportivos, etc.

### Planos de Contingência

A resposta por parte dos alvos à nossa ação de advocacia pode ser de diversos tipos. O nosso plano de ação deverá contemplar planos de contingência para as diversas respostas possíveis:

- **Desvio:** quando os alvos tentam trocar ou mudar o enfoque do debate de uma situação indesejável real para outras questões como pretexto;
- **Demora:** quando os alvos dizem que estão a trabalhar na situação indesejável, mas na realidade nada está a ser feito para se resolver ou dizem que precisam de mais informação (como evidência de boa fé) quando já há bastante informação sobre a situação indesejável;
- **Refutação:** quando os alvos tentam dizer que a situação indesejável não existe ou que a proposta de solução não funcionará ou ainda dizem que gostariam de ajudar, mas não têm recursos ou a influência, necessários;
- **Desvalorização:** quando os alvos reconhecem que a situação indesejável existe, mas defendem não ser importante e tão grave como o grupo de advocacia reivindica ser;
- **Deceção:** quando os alvos tentam enganar intencionalmente ou confundir o público relativamente aos objetivos da ação;
- **Divisão:** quando os alvos tentam dividir o grupo de advocacia com assuntos controversos ou tentam “comprar elementos” através de incentivos (propostas de trabalho, presentes, etc.);
- **Pacificação:** quando os alvos tentam satisfazer ou pacificar o grupo de advocacia com pequenas concessões, mas que não permitem a resolução do problema.

### Cronograma de atividades:

Como já vimos no capítulo 1.5 – Ferramentas de gestão e funcionamento de redes, os cronogramas de atividades e tarefas ajudam a organizar o trabalho, pois definem detalhadamente quais as atividades a realizar, dentro destas quais as tarefas a fazer,

quem é responsável por fazer o quê e os prazos de realização. Trata-se de uma ferramenta muito útil também para as Ações de Advocacia.

### Indicadores de Monitorização e Avaliação

Estabelecer indicadores (e se possível, metas) de monitorização e avaliação para a ação de advocacia é um mecanismo de controlo importante da rede, pois permite adotar medidas corretivas ainda durante o decorrer da ação e melhorar a eficácia de ações futuras. Vejamos as diferenças entre indicadores e metas e entre monitorização e avaliação:

- **Indicadores:** variáveis de carácter quantitativo ou qualitativo que fornecem informação necessária para determinar o grau de concretização de um dado objetivo (exemplos: número de profissionais de saúde sensibilizados; grau de concordância dos profissionais de saúde com a disponibilização gratuita das vacinas de sarampo).
- **Metas:** quantifica o mínimo “ideal” a atingir tendo por base um determinado objetivo (exemplos: 100 profissionais de saúde sensibilizados; 80% dos profissionais de saúde concordam totalmente com a disponibilização gratuita das vacinas de sarampo).
- **Monitorização:** grau de concretização dos resultados, das atividades planeadas, cumprimento do calendário traçado e de recursos humanos, materiais e financeiros programados. As atividades de monitorização são de **cariz quotidiano** e dão origem a Relatórios de Monitorização.
- **Avaliação:** grau de cumprimento dos objetivos da ação. A avaliação é feita em **momentos estabelecidos para o efeito** e dão origem a Relatórios de Avaliação.

Os indicadores devem ser fixados a partir dos objetivos específicos e as metas a partir dos indicadores. O plano de ação deve estabelecer também qual a regularidade e de que forma deverão ser realizadas as atividades de monitorização e avaliação da ação de advocacia.

## ETAPA 7 – Implementar, monitorizar e avaliar

A última etapa consiste em pôr em prática o plano de ação estabelecido na etapa anterior.

### Abordagem direta aos alvos

Finalmente, se se pretende fazer uma **abordagem direta aos alvos**, devemos seguir alguns conselhos:

- Perceber antecipadamente ao contacto, quais os seus interesses pessoais e preocupações para serem referenciados a favor;
- Declarar antecipadamente qual o objetivo do encontro para que o alvo se possa preparar para o encontro;

- Apresentar a proposta de forma simples e clara;
- Apresentar uma boa fundamentação, com base em exemplos locais, casos específicos e dados concretos (nomeadamente estatísticos);
- Adotar uma postura educada e cordial, mas assertiva;
- Evitar confrontações, insultos, intimidação e ameaças;
- Procurar conseguir um compromisso específico com o alvo;
- Mesmo não sendo possível um compromisso, deixar a porta aberta para contatos futuros;
- Informar o alvo sobre os passos seguintes.

### 5.3. Advocacia e etapas do processo de decisão política

Sendo a advocacia um processo que envolve divulgar e dar visibilidade a informações destinadas a influenciar o comportamento ou a opinião pública, a conduta corporativa ou uma política pública e a legislação, importa compreender de que forma esta ação se relacionada com o **processo de decisão e definição política**.

A advocacia é vista muitas vezes como uma **estratégia externa** ao processo de definição política, que pode envolver o trabalho dos media, reuniões públicas e outras formas de atividade destinadas a criar pressão pública sobre o governo e os decisores políticos. A advocacia tende a ser fortemente focada em uma questão ou questões específicas, precisamente porque visa mudar as visões políticas e, acima de tudo, colocar em prática várias formas de pressão pública com vista à alteração de uma lei ou de uma política pública.

Se utilizadas corretamente, as ações de advocacia resultarão numa oportunidade de:

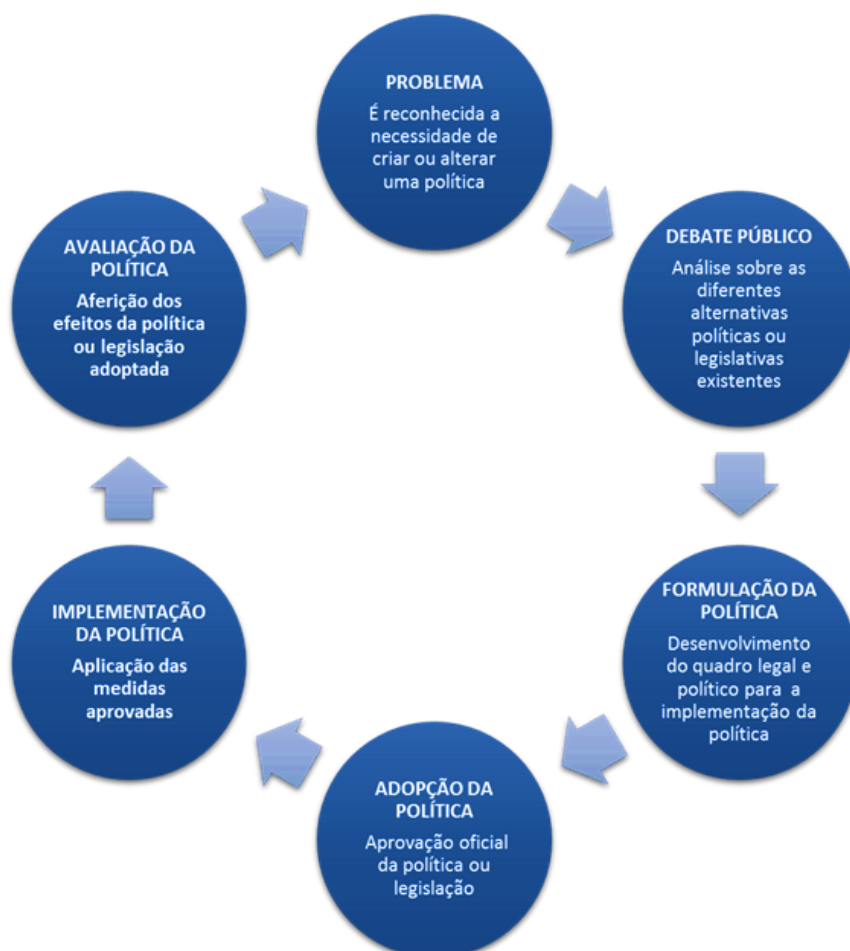
- Influenciar políticas e leis por meio dos **canais estabelecidos de participação cívica** (por exemplo: eleições, referendos, petições);
- Fazer com que o governo local/nacional **preste contas, por meio de comités e fóruns** estabelecidos para a participação dos cidadãos;
- Encaminhar **reclamações a órgãos de supervisão e monitorização**, tais como as Comissões de Direitos Humanos, Tribunais de Contas e Provedorias;
- Fazer **uso das leis e dos tribunais para exigir do governo o cumprimento dos seus compromissos, desafiar políticas ou para questões de violação de direitos**.



Ilustração 8 – Relação entre Advocacia, Políticas e Opinião Pública

Mas em que momentos pode a advocacia influenciar a definição de políticas públicas?

Apesar de os processos políticos serem complexos, dinâmicos e variarem consoante a realidade (local, regional, nacional ou mesmo internacional), é possível identificar **6 etapas** que nos ajudam a compreender melhor como este funciona e, simultaneamente, onde e quando poderá atuar uma ação de advocacia:



### Identificação do problema e debate público

A fim de introduzir um problema na agenda política, é necessário convencer os atores políticos relevantes de que o problema é importante. As redes recorrem muitas vezes a ações de advocacia para colocar transformar um determinado problema numa preocupação da comunidade e, com isso, transformá-lo numa preocupação dos decisores políticos. As redes podem também utilizar essa ação para mobilizar a opinião pública a favor de uma determinada posição política, tentando influenciar indiretamente a ação dos decisores.

### Formulação e adoção da política

O conhecimento e a experiência das redes e dos seus membros podem contribuir de forma valiosa tanto para delinear diferentes opções de políticas quanto para apoiar os decisores a decidir qual a melhor opção. Este é um papel que as redes devem reclamar: a legitimidade para representar junto dos decisores políticos a posição ou vontade das comunidades que representam através dos membros da rede. Ao nível da própria adoção ou aprovação de uma determinada política ou legislação, a ação de advocacia pode igualmente ser eficaz na influência da tendência de voto de um determinado grupo.

### Implementação e avaliação da política

Como agentes de um determinado setor, os membros de uma rede (e a própria rede) são muitas vezes parceiros da implementação e monitorização de uma determinada política. Ao longo do tempo, as redes podem desempenhar um papel importante ao nível do garante da eficácia das políticas no terreno, fazendo pressão para que sejam cumpridos calendários e compromissos políticos, bem como recolhendo evidências sobre impactos e diferenças entre regiões.

## 5.4. Monitorização de políticas públicas

O acompanhamento de políticas compreende uma série de atividades que visam **descrever e analisar o desenvolvimento e a implementação de políticas**, identificando **lacunas** no processo, descrevendo **oportunidades para melhoria** e responsabilizando os implementadores das políticas pelos seus resultados. Como referido anteriormente, as redes podem desempenhar um papel preponderante importante ao nível dessa monitorização, contribuindo para ganhos de eficácia das políticas no terreno e um maior respeito pelos compromissos políticos assumidos pelos decisores.

Estas ações de monitorização de políticas por parte das redes podem incluir (entre outras coisas):

- Constituir **equipas internas** da rede que assegurem um **acompanhamento regular** e próximo da vida política;
- Implementar **reuniões setoriais** regulares com os principais agentes políticos do sector (a diferentes níveis: local, regional e nacional);
- Identificar **pontos focais ou pessoas de contacto dentro das estruturas políticas** (partidos, ministérios, etc.);
- Promover uma **partilha eficaz, regular e em tempo útil da informação** dentro da rede;
- Recolher **dados e informações** que permitam **aferir a eficácia das políticas** na resolução dos problemas e identificar oportunidades de melhoria;
- Estabelecer **contacto com redes internacionais** para troca de informações sobre o desempenho das políticas no país em comparação com outros contextos;
- **Integrar estruturas sectoriais** de âmbito regional ou nacional.

O acompanhamento das políticas por parte das redes pode, assim, **melhorar a informação existente sobre as políticas, a colaboração entre as partes interessadas e fornecer feedback para reestruturar e rever políticas**. Este trabalho deve incluir também a identificação de barreiras políticas ou operacionais e que devem ser ultrapassadas para permitir uma melhor implementação das políticas existentes.

Assim, as redes podem fornecer meios alternativos para encontrar soluções em que a política tradicional ou a legislação não tenham ou não possam produzir resultados efetivos. As redes podem facilitar os processos políticos, bem como incentivar e auxiliar a sua efetiva implementação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FHI 360; USAID, 2012. *Going the Distance: Step-by-Step Strategies to Foster Ngo sustainability*. s.l.:CAP NPI .
- Assembleia Nacional Popular , 1984. *Constituição da República da Guiné-Bissau*. Bissau: s.n.
- Barros, M. et al., 2014. *A Sociedade Civil e o Estado na Guiné-Bissau: dinâmicas, desafios e perspectivas*. Bissau: U.E.-PAANE.
- Consulting, Davies & Lee: AIDS and Development, 2008. *Network Capacity Analysis - A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV*. Hove: International HIV/AIDS Alliance.
- Henriques, A., Proença, F. & Martins, L. V., 2016. *DESAFIOS Trabalhar em rede na Guiné-Bissau*. Bissau: ACEP; AMIC; LGDH; RENAJ; RENARC; RENLUV; TINIGUENA.
- International HIV/AIDS Alliance, 2003. *Advocacy in Action - A toolkit to support NGOs and CBOs responding to HIV AIDS*. Brighton: International HIV/AIDS Alliance.
- Mesquita, J., s.d.. *Plano de Formação: Módulo Associativismo e Participação Cívica*. Lisboa: Logframe.
- New Partners Initiative, 2012. *Going the Distance - Step-by-Step Strategies to Foster NGO sustainability*. s.l.:New Partners Initiative.
- Pact Tanzania, s.d.. *Building and Maintaining Networks and Coalitions*. Dar es Salaam: Pact Tanzania .
- Rego, A., 2007. *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática*. 1.<sup>a</sup> Edição ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- República, A. d., 2013. *Lei n.º 30/2013: Lei de Bases da Economia Social*. Lisboa: Presidência da República.
- Thompson, L. L., 2008. *A Razão e o Coração do Negociador: Guia para negociar com sucesso*. 1.<sup>a</sup> Edição ed. Lisboa: Monitor.
- Thompson, L. L., 2015. *Chegar ao sim: como conduzir uma negociação*. 12.<sup>a</sup> Edição ed. Alfragide: Lua de Papel.
- Ury, W., Brett, J. & Golberg, S., 2009. *Resolução de Conflitos: concepção de sistemas para reduzir os custos dos conflitos*. Lisboa: Actual Editora.



**coat1**

Consultoria para  
o desenvolvimento

## OUTROS RECURSOS

[Asana.com](https://asana.com) – programa para gestão de projetos e tarefas conjuntas

[Canvanizer.com](https://canvanizer.com) – ferramentas de gestão estratégia gratuitas

[Doodle.com](https://doodle.com) – programa para agendamento de reuniões

[Dropbox.com](https://dropbox.com) – ferramenta para armazenamento online de documentos e partilha dos mesmos

[Ferramentas do google \(google docs, google calendar, google communities, google Drive, etc.\)](#) – ferramentas de partilha e gestão conjunta de documentos, calendários, contactos, comunidades, ficheiros, etc.

[Gantter.com](https://gantter.com) – cronograma online – permite compartilhamento

[Trello.com](https://trello.com) – programa para gestão de projetos e tarefas conjuntas

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do autor. Revisto pelo Projeto UE-PAANE - Programa de Apoio aos Actores Não Estatais “Nô pintcha pa Dizinvolvermentu” – *Fase di Kambansa*.

Financiado pela  
União Europeia:



Implementado e co-financiado pelo Instituto  
Marquês de Valle Flôr:



Copyright © 2018 UE-PAANE, All rights reserved.

Endereço UE-PAANE *Fase di Kambansa*:  
Rua Severino Gomes de Pina (Rua 10)  
Antigo prédio da Função Pública  
Bissau  
Email: [uepaane@imvf.org](mailto:uepaane@imvf.org)