

MANUAL DE REDES E PLATAFORMAS

Programa de Formação Avançada para ANEs



FICHA TÉCNICA

Cleunismar Silva, Licenciada em História e Especialista em Género, foi Docente da Universidade Lusófona da Guiné-Bissau para os cursos de Sociologia e Ciências da Educação. Pesquisadora associada ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas, INEP (Guiné-Bissau). A consultora possui uma larga experiência em formações de formadores e já realizou várias consultorias sobre as Organizações da Sociedade Civil na Guiné-Bissau o que lhe confere uma larga experiência de trabalho com redes e plataforma de organizações femininas. Actualmente é coordenadora de projecto de uma Rede de Organizações não-governamental ao nível da Casa dos Direitos.

Miguel de Barros, Licenciado em Sociologia, com especialidade em planeamento, é investigador sénior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas INEP (Guiné-Bissau) e membro do Conselho para o desenvolvimento de pesquisas em Ciências Sociais em África CODESRIA. Autor de vários livros e publicações em revistas académicas e científicas sobre as Organizações da Sociedade Civil na Guiné-Bissau, e autor do livro “A Sociedade Civil e o Estado na Guiné-Bissau” financiado pelo Programa UE-PAANE, no qual analisa também às Redes e Plataformas no País. Actualmente consultor de renome para as áreas Sociais e Secretário executivo da ONG Tiniguena, Co-coordenador do Secretariado Permanente da Rede da Sociedade Civil para Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional da Guiné-Bissau – RESSAN-GB (Desde Maio de 2013). Além do mais possui uma grande experiência de formação e dinamização das Redes e Plataformas Cívicas no País.

Revisão: Yanira Samantha Gomes Fernandes e Sónia Sánchez Moreno

Data: Março de 2016

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Atores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvlovementu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Atores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: **I. Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs.**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs.**

Índice

1. Enquadramento	1
2. Fundamentos e princípios para criação de redes e plataformas	3
3. Quadro jurídico para a criação de redes e plataformas na Guiné-Bissau	7
4. Estrutura organizacional e funcionamento das redes e plataformas	8
5. Ferramentas metodológicas para o seguimento do trabalho em rede e plataforma	13
6. Desafios da Sustentabilidade	25
7. Dimensões relacionadas à sustentabilidade:	25
8. Referências Bibliográficas.....	29

Acrónimos

CECRON – Célula de Concertação das ONGs

PPM- Plataforma Política das Mulheres

PLACON-GB – Plataforma de Concertação Nacional das ONGs

RENLUV – Rede Nacional de Luta contra a Violência Baseada no Género

RAJ/BM – Rede das Associações do Bairro Militar

WANEP – Rede para a Paz e Segurança

ONG – Organização não-Governamental

OSCs – Organizações da Sociedade Civil

UE-PANNE – Programa de Apoio aos Atores não Estatais

1. Enquadramento

As Plataformas e as Redes de concertação de diversas inserções e amplitudes surgiram e afirmaram na paisagem cívica e institucional da Sociedade Civil guineense enquanto uma realidade efetiva, sobretudo durante e após o conflito político-militar de 1998-1999. Organizações como a Rede Nacional das Associações Juvenis, Fórum Nacional de Juventude e População, Rede Nacional das Rádios Comunitárias, Rede Nacional de Luta Contra a Violência Baseada no Género, Plataforma Política das Mulheres, Movimento da Sociedade Civil para a Paz, Segurança e Desenvolvimento, Coligação das Organizações Defensoras dos Direitos da Criança na Guiné-Bissau e Grupo da Sociedade Civil sobre as Eleições (Barros, 2015).

Na sequência dos imperativos da guerra civil, da solidariedade emergente no contexto da ajuda humanitária aos deslocados e das ações de lobby e advocacia contra a guerra, Sangremanet al (2005) identificam duas importantes redes de organização da sociedade civil que acabaram por emergir. Um deles é o Movimento da Sociedade Civil para a Democracia e Paz, albergando no seu seio um elevado número de ONGs, sindicatos, igrejas, organizações de jovens e mulheres.

O movimento transformou-se num importante espaço de oposição à guerra. Baseou a sua intervenção através de denúncias de atrocidades, de marchas pacíficas, de entrevistas e da distribuição de informações sobre a situação dos deslocados da guerra.

A outra rede criada foi a Célula de Concertação das ONGs (CECRON), que aparecera no âmbito do apoio e canalização da ajuda humanitária aos deslocados da guerra. Findas as hostilidades, as ONGs que faziam parte da Célula decidiram alargar a rede a outras ONGs nacionais e internacionais, culminando com a criação oficial da Plataforma de Concertação das ONGs (PLACON-GB), cujo papel consistiu em garantir a concertação entre as ONGs e contribuir para a sua participação no desenvolvimento socioeconómico e político, servindo de ponte entre o Estado e estes atores.

No entanto, o *boom* das redes, coligações, movimentos e plataformas ao nível nacional não acompanhou a partilha de uma visão coletiva de concertação e coordenação entre si e a aproximação dos seus interesses.

Num amplo estudo realizado por Barros no âmbito da UE-PAANE (2015), as conclusões sobre a capacidade de compromisso e ação das redes são enfraquecidas devido a falta de partilha de visão e missão dos membros da rede, contribuindo para (des) confiança entre os membros que compõem a rede/plataforma e os secretariados executivos destas. Criou-se um ambiente de concorrência entre as redes e as organizações filiadas no que concerne à execução das atividades.

Desta forma, este manual visa servir como um guia de reflexão que permite a compilação de alguns elementos essenciais para a melhoria do trabalho em rede e plataforma.

1.1. Objetivos

- Favorecer e reforçar a melhoria da compreensão do papel das redes e plataformas com vista a melhorarem a sua intervenção no contexto guineense;
- Contribuir para a compreensão da importância dos mecanismos da legitimação e de representatividade dos processos no seio das redes e plataformas;
- Dotar as estruturas de governação das redes e plataformas de instrumentos teóricos e metodológicos que contribuam para a melhoria e consolidação da sua ação de forma mas eficaz e eficiente;

1.2. Resultados esperado

- Melhorado a visão estratégica à volta do papel das redes e plataformas, de forma a permitir aos participantes (re) pensarem a atuação das redes na sociedade civil guineense;
- Compreendido a importância da legitimidade e representatividade nos processos de criação, atuação e dinamização das redes e plataformas;

- Consolidado os modelos teóricos e conceituais de estrutura e governação das redes que melhor se enquadram na perspetiva de eficácia e eficiência do trabalho em rede;

2. Fundamentos e princípios para criação de redes e plataformas

2.1. O que é uma Rede?

- Estrutura formal ou informal que liga atores (indivíduos ou organizações) que partilham um interesse comum sobre um assunto específico ou um conjunto geral de valores.

As redes são constituídas por conjunto de pessoas, organizações e instrumentos que se reúne à volta de um tema concreto no âmbito de processos participativos de partilha de visões, programas, projetos e ações. As redes podem constituir-se em plataformas e podem agir também de forma separada, mas partilhando os mesmos fins.

Segundo (CASTELLS, 2007) redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde de que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.

2.2. O que é uma Plataforma?

- Uma plataforma, é um conjunto de organizações (podendo ser em rede ou não) que se juntam debaixo de um único slogan ou estrutura organizacional para fortalecer o impacto da sua ação.

Contrapondo a definição de redes com a definição de plataformas nota-se ligeiras diferentes, isto porque a plataforma pode ser considerada uma forma, ou via de trabalho em rede. Mas ambas as estruturas apresentam similitudes que devem ser tidas em consideração para sua aplicação prática.

Redes e Plataformas possuem similitudes nos seguintes pontos:

- As motivações para a criação;

- Legitimidade e representatividade;
- Pelo menos 5 anos de existência¹ (Não basta existir é preciso estar activo);
- Tomada de decisão pautada em modelos participativos, partilhados, democráticos, inclusivos e transparentes;
- Estratégia eficaz de comunicação e partilha das informações;
- Gestão transparente dos recursos e prestação de contas;
- O valor dos sucessos partilhados (tanto os sucessos quanto os infortúnios pertencem aos membros).

No contexto do desenvolvimento ambas as estruturas “encontram tradução no conceito e prática de parceria. Por parceria entende-se o processo através do qual dois ou mais agentes de natureza distinta e sem que percam a sua especificidade, se põem de acordo para realizar algo num tempo determinado, que é um valor adicionado, ou que cada um de forma particular não poderia fazer ou que é distinto do que já fazem, implicando riscos e benefícios que partilham”, (Alfabeto do desenvolvimento, pg.75). Traduzindo este sentido para o crioulo *no djunta mon*.

Para o processo de criação de uma rede ou plataforma é preciso levar alguns aspetos em consideração, nomeadamente passamos a descrevê-los mais detalhadamente.

2.3. Motivações:

Em relação às motivações, as seguintes questões são relevantes. Quais são os fatores que nos motivam para trabalharmos em conjunto? Quais os nossos propósitos e objectivos comuns? Tão importantes quanto as motivações, a pertinência, são considerações importantes a se reter no processo de criação de uma rede. Em que medida é pertinente o nosso trabalho em conjunto, será que em parceria atingimos melhor os resultados que desejamos?

¹ Cinco anos de criação e em actividade permite analisar a estabilidade e a capacidade de concretização da visão estratégica.

2.4. Identidade Coletiva:

A participação nos processos coletivos, implica partilha de elementos fundamentais como a Visão, Missão, Princípios, Valores e Objetivos. Isto tudo acontece no âmbito de amplo sistema de relações sociais que condicionam e definem as capacidades para intervir e que agem também diretamente na formação das identidades, estruturando-as através de um vasto, denso e complexo sistema de diversidade social. . Nesse sentido o processo da ação coletiva, produz simultaneamente o sentido e a motivação da ação humana.

Esses **princípios** são interiorizados e transportados para ação concreta num determinado território contribuindo para que a identidade coletiva incorpore diferentes dimensões dos quais se destacam:

- **O reconhecimento de si:** é dos interesses que representa na arena pública (sindicato, associações, ONGs);
- **O reconhecimento do outro:** o coletivo atinge a maturidade quando chega a esse nível. É a fase da identidade comum através da capacidade de diferenciação, mas reconhecendo o outro;
- **A legitimação de um sistema de ação:** a ação comunicacional exige que a legitimidade reconhecida a cada um se constitua como uma comunidade de pertença;
- **Uma nova forma de regulação societária:** as lógicas que estruturam as interações concretas entre os grupos constituem novas figuras de ação coletiva, que tomam hoje formas múltiplas (como movimentos sociais ambientais, feministas, raciais) centrais da cidadania.

2.5. Tipologia das redes e plataformas:

Tanto as redes quanto as plataformas podem apresentar diferentes tipologias, podem ser temáticas, voltadas exclusivamente para um único tema, como por exemplo, as redes de luta contra a violência baseada no género, as redes de segurança alimentar e nutricional, as redes de paz e segurança, ou seja, focam suas intervenções em temas específicos, os fins para os

quais a rede ou plataforma foram criadas. Se se trata de uma rede cuja finalidade é apenas reforçar a capacidade de advocacia e lobbying, etc... Ou de uma plataforma cuja finalidade é reforçar apenas participação política das mulheres por exemplo, como é o caso da Plataforma Política das Mulheres.

Em relação ao âmbito de intervenção as redes e plataformas podem atuar numa esfera nacional, regional, local ou internacional, como exemplos podemos citar a RAJ/BM (Rede de Associações do Bairro Militar, uma perspectiva local de atuação), a Plataforma das ONGs para a Região de Bafata (uma perspectiva de plataforma a nível regional).

Para a criação de uma rede ou plataforma o importante para a seleção deste campo de atuação são as seguintes questões: Qual o impacto do âmbito territorial sobre: os recursos de que dispomos (financeiros e humanos)? As motivações que nos orientam para o trabalho conjunto e o engajamento das lideranças? A representatividade e coerência das nossas ações?

É importante reter que as tipologias são opções que se tomam no momento de criação de uma rede ou plataforma, mas podem ser alteradas de acordo com as necessidades de atuação, uma tipologia não exclui a outra.

Existem correntes críticas que defendem que as tipologias das redes não devem ser rígidas e intrasponíveis pois isto colocaria em causa as capacidades de adaptação e criatividade inerentes a estas estruturas, mas também porque elas evoluem.

QUADRO SÍNTESE DA TIPOLOGIA DAS REDES

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Comunidade de política pública / Comunidade territorial	Estabilidade, membros muito fortemente selecionados, interdependência vertical, articulação horizontal limitada
Profissional	Estabilidade, membro rigorosamente selecionados, interdependência vertical, articulação horizontal, limitada segundo os interesses da profissão
Intergovernamental	Número de membros limitado, interdependência vertical limitada, articulação horizontal importante
Produtores	Número de membros flutuante, interdependência vertical limitada, serve o interesse dos membros
Temática	Número dos membros importante e mutável, interdependência vertical limitada

3. Quadro jurídico para a criação de redes e plataformas na Guiné-Bissau²

Não obstante termos consciência de que a formalização da personalidade jurídica não constitui necessariamente um passo fundamental para a criação de uma rede ou plataforma, sendo que estas estruturas podem atuar sem estar formalmente constituída, importa ressaltar que em termos jurídicos o legislador guineense não estabelece qualquer distinção delas em relação às associações ou ONGs.

O enquadramento jurídico-legal das redes e plataformas está inserido no mesmo regime que das associações e ONGs. Portanto, tudo que se aplica às associações e ONGs é igualmente aplicável às redes e plataformas.

² Baseado em: BARROS, M. A sociedade civil e o Estado na Guiné-Bissau: dinâmicas, desafios e perspectivas. 2014.

Neste sentido, para a aquisição da personalidade jurídica e regulamentação das redes e plataformas é igualmente necessário recorrer aos seguintes diplomas que regem a existência, validade e eficácia das OSC:

1. Lei nº8/91, de 3 de Outubro de 1991- Lei da liberdade sindical;
2. Decreto nº 23/92, de 23 de Março de 1992 – Disciplina a criação e o exercício da atividade das organizações não-governamentais;
3. Decreto nº26/93, de 15 de Março de 1993-Regula o controlo das isenções aduaneiras às importações efetuadas ao abrigo de projetos de investimento público tutelados pelos Ministérios e outros Departamentos do Estado;
4. Lei nº 2/95, de 24 de Maio de 1995 – institui o regime consolidado sobre a isenção ou redução dos direitos de importação;
5. Lei nº 6-A/95, de 5 de Julho de 1995 – Determina que as mercadorias importadas como bagagem pelos organismos não-governamentais, ou ao abrigo de regime de isenção, não são por ele abrangidas;
6. Decreto nº 5/98 – Estabelece o regime jurídico do uso privativo da terra e determina que organismos e associações de utilidade pública, sem fins lucrativos estão isentos do imposto fundiário (Art.41º) e será gratuita a atribuição do direito mediante uso consuetudinário (Art.11º)

4. Estrutura organizacional e funcionamento das redes e plataformas

A forma como as redes e plataformas estão estruturadas e funcionam são fundamentais para o sucesso e eficácia da sua ação interventiva. Um dos elementos essenciais é o facto de a liderança não concentrar numa única organização membro, mas diferentes membros poderem assumir diferentes aspetos da liderança, uma partilha de poder e potencial baseada nas capacidades de cada organização membro, de forma a pautar por uma gestão dos talentos. Aproveitando o que cada organização possui de melhor e se reforçando mutuamente.

Segundo uma lógica que é circular, a estrutura determina a ação, e vice-versa: as características do trabalho em rede potenciam a aprendizagem coletiva e a aquisição de competências fundamentais, o que, por sua vez, interfere sobre a qualidade da parceria, tornando-a mais ativa e eficaz, (Alfabeto do desenvolvimento, pg. 77).

4.1. **Modelo de Governança:**

Redes e plataformas tendem a adotar procedimentos negociados. Sendo assim, são estruturas que tendem a adotar modelos horizontais de governação interna que pauta-se por decisões partilhadas e funcionam a partir da base num sistema horizontal, “que implica equilíbrio e divisão de poderes entre os atores envolvidos. A rede constrói-se e alarga-se a partir das diferentes cooperações, não existindo protagonismos dominantes. Nelas os sujeitos experimentam a liberdade e a responsabilidade de agir em conjunto e gera-se capital social, (Alfabeto do desenvolvimento, pg. 77).

4.2. **Estrutura de gestão e funcionamento:**

A decisão do modelo de estrutura a adotar a fim de alcançar consenso deve ser feita no momento de criação da rede ou plataforma de forma a permitir coordenação nas tomadas de decisões. Esta estrutura é importante para que as organizações membros possam sentir que as decisões serão tomadas tendo em conta as suas perspetivas e expectativas em relação à rede ou plataforma.

Neste ponto que se coloca uma série de questões acerca de que tipo de estrutura de governação adotar. Importa salientar a necessidade de serem tomadas opções transparentes e representativas dos membros.

As opções passam pela existência de uma unidade de coordenação ou secretariado? Quem as compõem? É importante observar que a unidade de coordenação ou secretariado não são os responsáveis por todas as atividades e sendo os membros inativos e meros recetores de mais um serviço.

As redes ou plataformas podem ser geridas através de grupos de trabalho compostos pelos seus membros, coordenadas por um conselho diretivo e se os dinamizadores daqueles grupos

dirigirem reuniões e conseguirem uma efetiva divisão de tarefas entre todos os membros do grupo, as entidades de coordenação ou secretariado jogam apenas o papel de catalisador das decisões (*Trabalhar em rede*, pg. 23).

O importante numa estrutura de redes e plataformas é que elas sejam o menos burocrática e hierarquizada possível, aliás esta é condição fundamental para o bom desempenho de uma rede ou plataforma, a horizontalidade das decisões e a desburocratização são princípios que regem o sucesso destas estruturas.

Outro elemento fundamental é a flexibilidade de funcionamento. Não obstante a importância das redes e plataformas terem um programa ou um cronograma onde apresentam a periodicidade de reuniões, a planificação das atividades, estas estruturas devem apresentar flexibilidade, é o que lhes permitem atuar de forma participativa e inclusiva em prol de uma agenda comum e coletiva.

4.3. Mecanismos de comunicação (interna e externa):

A Comunicação tem muito a contribuir nesse processo de funcionamento das redes e plataformas. É ela que faz as coisas acontecerem no interior e exterior da organização. É como um lubrificante. Sem ela, a burocracia e o instrumentalismo engessam a engrenagem e a organização fica presa às suas próprias contradições.

É muito importante uma estrutura de comunicação interna que atenda as necessidades da causa e dê peso aos mecanismos de troca de informações entre os membros. Uma boa comunicação interna nasce de um processo, não nasce de um desejo ou de uma decisão da unidade de coordenação ou do secretariado.

Um dos grandes desafios da comunicação interna das redes e plataformas na Guiné-Bissau tem sido superar as fragilidades impostas pelas debilidades estruturais, tais como dificuldades de acesso às novas tecnologias de comunicação, nomeadamente internet (o que agiliza a comunicação entre os membros), ausência de uma cultura de utilização de serviços de correios, por exemplo (que pode facilitar a comunicação e partilha de informação não urgente com os membros espalhados por todo o território nacional).

O essencial é instaurar uma cultura de comunicação que é exercitada numa perspectiva estratégica, tendo como foco a missão e os objetivos da rede ou plataforma. O planeamento de comunicação torna-se uma prática corrente e não uma exceção para contornar crises.

O primeiro passo é a implosão dos nichos, os grupos fechados que não compartilham informações. Em geral, o problema acontece pela simples falta de um mecanismo eficiente de interação.

A comunicação externa deve espelhar aquilo que é a identidade da rede ou plataforma, portanto deve pautar-se pelo princípio da legitimidade da informação que se projecta para o exterior.

4.4. Mecanismos de legitimidade e de representação:

A legitimidade e representação das redes e plataformas projetam-se a dois níveis, interno e externo. No que concerne ao nível interno importa reter aspetos tais como, as decisões que se tomam ao nível do secretariado ou da coordenação são legítimas? Em que medida os membros reconhecem-se e se vêm representados nas decisões e posições adotadas pela rede ou plataforma?

Difícilmente estas estruturas conseguiriam reconhecimento e capacidade de mobilização externa se ao nível interno não houver uma sólida legitimação dos atos e ações praticados em nome da rede ou plataforma.

Sua importância deriva da premissa de que as redes e plataformas, enquanto parte do sistema social necessitam mais do que recursos técnicos e informação do ambiente, elas necessitam de aceitação e credibilidade que se concretizam na legitimação ao nível externo, ou seja, na projeção externa das suas atuações e decisões.

Uma rede ou plataforma são legítimas se os seus comportamentos estão de acordo com o *modus operandi* de organizações, ressaltando que a legitimação também depende do quanto essas instituições são justificadas ou enraizadas na sociedade como um todo.

No campo do desenvolvimento social, legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. (Suchaman, 1995, p.574). Ou,

uma organização é considerada legítima quando seus elementos são suportados por princípios estruturais aceitos no sistema social (Alfabeto do desenvolvimento, pág. 76).

4.5. Momentos e Instâncias de prestação de contas:

Pode ser definida como a demonstração formal da correta aplicação dos recursos financeiros perante os seus doadores a fim de promover a transparência e comunicação com os diversos atores interessados na entidade e assim garantir a continuidade das doações necessárias a sua sobrevivência, perante os membros, governo e os beneficiários como forma de assegurar a confiança e credibilidade.

Prestação de contas efetiva e transparente são os desafios do milénio para todos os tipos de organizações, visto que, cada vez mais há disputa pela confiabilidade e credibilidade em qualquer que seja o nicho de atuação. Este princípio, importado das práticas de mercado cai para as organizações do terceiro sector como uma premissa básica a ser cumprida em busca da credibilidade face aos beneficiários e doadores.

Não obstante a legislação guineense ser frágil e pouco rigorosa em relação à obrigatoriedade da prestação de contas, esta é uma necessidade de agregar às práticas antes meramente contábeis e regulatórias, as funções de legitimidade, confiabilidade e até de devolução da utilização de recursos angariados em nome de uma causa ou de uma comunidade.

O grande receio das organizações da sociedade civil guineense em tornar públicas as suas contas reside no fato da instabilidade política representar uma ameaça a um sistema de fiscalização pouco credível e confiável.

Igualmente pela ausência de uma cultura de prestação de contas que tem sua génese no *modus operandi* do poder Estatal. Contudo, face ao crescimento da visibilidade das ações das organizações da sociedade civil guineense, cresce também uma visão crítica sobre elas, por vezes gerando desconfiança sobre os recursos financeiros que movimentam, portanto devem ser capazes de demonstrarem transparência.

Em síntese os elementos essenciais para o funcionamento e eficácia do trabalho em rede residem na capacidade de concretização dos seguintes pontos:

- Objetivo claro e partilhado por todos os membros;
- Legitimidade e representatividade;
- Processos participativos e o princípio da colaboração;
- Gestão e estrutura horizontal, flexível e fluida;
- Identidade coletiva (apropriação da rede pelo seus membros);
- Capacidade de criatividade e adaptação baseada na diversidade;
- Sistema eficaz de comunicação;
- Gestão de recursos humanos baseada em talentos;
- Definição clara de papéis específicos;
- Transparência na gestão financeira;
- Visão estratégica pautada na sustentabilidade das acções:

5. Ferramentas metodológicas para o seguimento do trabalho em rede e plataforma

Um dos grandes desafios das redes e plataformas e das organizações da sociedade civil guineense no geral tem sido consolidar procedimentos no que respeita aos processos de planeamento, monitoria e avaliação, sistematização da intervenção (forças e fraquezas), formas de capitalização das experiências (ameaças e oportunidades).

Segundo JARA (2006), “a sistematização é aquela interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram no dito processo, como se relacionaram entre si e porque o fizeram desse modo. Assim aprendemos e tiramos lições de nossa própria prática.” Sistematizar tem por objetivo recuperar as experiências desenvolvidas para convertê-las em fonte de conhecimentos e responder a uma lógica de aprendizado coletivo e institucional.

Desta forma, um processo de sistematização é “um exercício de auto reflexão que permite ampliar o impacto dos aprendizados da experiência de uma pessoa ou de uma equipe ou de uma instituição, orientando assim, outras pessoas envolvidas em experiências semelhantes em

outros âmbitos ou outros tempos” (JARA, 2006). Ainda, segundo JARA a sistematização também pressupõe uma comparação entre períodos distintos sobre uma dada experiência. Sendo assim, “sistematizar permite diferenciar os elementos constantes dos ocasionais, os que ficaram sem continuidade no trajeto, os que incidiram em novas pistas e linhas de trabalho, os que expressam vazios que apareceram muitas vezes. Assim, permite determinar os momentos de aparecimento, de consolidação, de desenvolvimento, de rutura, etc., dentro do processo e como os diferentes fatores comportaram-se em cada um deles” (JARA, 2006).

5.1. Sistema de Planeamento, monitoria e avaliação (programação):

A necessidade de construir compreensão sobre a mudança social através da ação coletiva enquanto mecanismo de participação no processo de desenvolvimento, constitui um dos fundamentos principais do sistema de planeamento.

Nesta base, a conceção do planeamento como forma de ação coletiva no jogo estratégico dos atores tendo em vista a obtenção de um futuro desejável (Guerra, 2000), leva a olhar simultaneamente o objeto da ação – o desenvolvimento local e as metodologias de planeamento – e o processo da ação – as relações sociais entre atores e a sua estratégia, isto é, formas de construção negociada de interesses e objetivos. Assim, a problemática reside nas novas formas de pensar e fazer açãoa coletiva, na qual os processos de planeamento é o lugar de emergência de novos espaços de exercício de poder e regulação social (Guerra, 2006).

Esta forma de entender o planeamento muda a perspectiva de intervenção nos processos de desenvolvimento, superando a dimensão utilitarista de ferramentas. Deste modo, o planeamento transporta modalidades funcionais de mediação, de identificação de interesses para a discussão e decisão, de gestão de conflitos e desenvolvimento de estratégias comunicativas. Segundo Gualini (2001), o seu potencial generativo reside na capacidade de conseguir equilíbrios efetivos e legítimos entre as dimensões de *empowerment* e os constrangimentos que decorrem de um jogo de interesses contraditórios. Assim, é um desafio

do planeamento definir modelos de ação coletiva abertos à inovação social, renovando o exercício democrático na combinação entre objetivos o indivíduo, do grupo e da sociedade.

É importante que o processo de planeamento seja entendido como um processo cíclico e prático das determinações do plano, o que lhe garante continuidade, havendo uma constante reformulação de situações, propostas, resultados e soluções, lhe conferindo assim dinamismo, baseado na multidisciplinaridade, interatividade, num processo contínuo de tomada de decisão.

5.1.1. PLANEAMENTO:

É uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que a ação se destina, portanto, o lado racional da ação. Tratando-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

Algumas ações necessitam de planeamento, mas muitas não. Nas atividades diárias, agimos sempre, e antecipamos os resultados de nossas ações, mesmo que não estejamos completamente cientes dessa antecipação. Mas agimos com muito mais frequência do que planeamos, explicitamente, nossas ações: poucas vezes temos consciência de estarmos executando um processo de deliberação antes da ação.

Uma atividade premeditada exige deliberação quando se volta para novas situações ou tarefas e objetivos complexos ou quando conta com ações menos familiares. O planeamento também é necessário quando a adaptação das ações é coagida, por exemplo, por um ambiente crítico envolvendo alto risco ou alto custo, por uma atividade em parceria com mais alguém, ou por uma atividade que necessite estar sincronizada com um sistema dinâmico. Uma vez que o planeamento é um processo muito complicado, que consome muito tempo e dinheiro, recorreremos ao planeamento apenas quando é realmente necessário ou quando a relação custo

-benefício nos obriga a planejar. Além disso, geralmente, procuramos somente planos bons e viáveis ao invés de planos ótimos.

O planeamento é muito importante na área de administração de organizações e gestão de programas e projetos, pois envolve a preparação, a organização e estruturação de objetivos e auxilia nas tomadas de decisões e execução de tarefas. Após a etapa de planeamento, é necessário avaliar se decisões foram tomadas acertadamente, através do processo denominado de monitoria.

5.1.2. MONITORIZAÇÃO:

Permite avaliar o progresso do processo/projeto, detetar problemas e fazer correções e alterações, se necessário, para aumentar a eficácia. Adicionalmente, permite avaliar se as medidas estão a ter um impacto positivo no junto dos diferentes atores envolvidos.

Esta ação contribui para garantir o entendimento e articulação entre as diferentes entidades e os seus interesses, estabelecendo contactos com todos os agentes locais, regionais e nacionais que participam (direta ou indiretamente) na execução do projeto, sejam eles públicos ou privados, de diferentes sectores. Estes contactos visam a promoção do debate das condições e procedimentos a ter em consideração no âmbito de qualquer intervenção.

O sistema é fundado nos seguintes pressupostos:

1. Desenvolver o enquadramento: durante a programação da ação para a inclusão num projeto de propostas submetidas aos doadores. Este trabalho de criação potencia uma fundação forte para o estabelecimento de um sistema de monitoria e avaliação, depois de ter sido concedido um financiamento.

2. Estabelecer o sistema de seguimento: baseado nos compromissos estabelecidos na proposta com respeito aos objetivos e os indicadores.

3. Implementar o sistema: para que o pessoal envolvido possa gerir o projeto, assim como

documentar e aprender com os resultados.

Ainda, a monitorização de informação de alta qualidade potencia tomadas de decisão atempadas, assegura a responsabilização do projeto e providencia uma fundação robusta para a avaliação e a aprendizagem. É através da contínua monitorização do desempenho do projeto que se tem a oportunidade de aprender sobre o que está a correr bem e que desafios estão a surgir.

MONITORIZAÇÃO
Fornece informação que permite ao pessoal da gestão avaliar o progresso da implementação e tomar decisões atempadamente.
Preocupa-se em verificar se as atividades do projeto estão a ser executadas, se os serviços estão a ser prestados e se o projeto está a conduzir às mudanças de comportamento desejadas descritas na proposta de projeto.
É uma atividade interna do projeto.
É uma parte essencial de uma boa prática de gestão diária.
É uma parte essencial da gestão do dia-a-dia e deve ser integrada dentro da estrutura de gestão do projeto.
Tem lugar durante a fase de implementação.
Normalmente centra-se na questão “Estamos a fazer as coisas da forma correta?”

5.1.3. AVALIAÇÃO³:

Porque avaliar e como avaliar? Há duas características base nos processos de avaliação, de resto, os métodos são todos legítimos, devem ser dinâmicos e participativos. Uma avaliação dinâmica implica a programação antes da avaliação e a construção de utensílios de avaliação permanente, de forma a tornar-se um instrumento de orientação e comunicação entre os intervenientes. Ação e avaliação estão intimamente ligadas.

³ Compilação extraída do livro: GUERRA, Isabel Carvalho. Fundamentos e processos de uma sociologia de ação: o planeamento em ciências sociais. 2ª Edição. Cascais. 2002.

Uma avaliação participativa garante uma melhor utilização e eficácia e é um instrumento de dinamização e de consciencialização. Torna-se necessário associar quer os benefícios da ação, quer os atores decisores e financiadores. Mas não se esqueça de que um tal trabalho só pode ser realizado se for baseado em informações numerosas e fiáveis. Concebida desta forma a avaliação é um instrumento fundamental de investigação - ação, de apoio à decisão, de comunicação, além de um instrumento pedagógico fundamental.

A avaliação para o planeamento de programas de intervenção social consiste essencialmente em estimular a amplitude e a gravidade dos problemas que necessitam de uma intervenção e elaborar programas em função desses problemas. É fundamental uma avaliação diagnóstica.

Com a avaliação com fins de acompanhamento, na fase de execução, pretende-se saber se os projetos de intervenção estão a atingir os grupos-alvo e se estão a assegurar os recursos e serviços previstos.

Avaliação final é geralmente uma avaliação de objetivos e resultados que pretende verificar os efeitos do projeto no fenómeno social com que se pretendia lidar.

Passos para um processo de avaliação:

- Definir o tipo de avaliação que pretende: áreas problemáticas,
- Intervenientes: que tipo de avaliação quanto à função de quem avalia? Ex: autoavaliação com apoio externo, avaliação externa.
- Temporalidade: Que tipo de avaliação quanto a temporalidade? Ex: avaliação meio percurso, avaliação final.
- Metodologia da avaliação: que métodos e técnicas vão ser utilizados? Ex: análise documental, entrevistas coletivas, fórum comunitário, etc.
- Produtos: como vai ser fixada a informação? Que relatórios e documentos vão produzir? Relatórios internos, externos, relatórios sínteses.
- Meios de divulgação da avaliação: interno, externo

Num segundo momento construa os indicadores de avaliação, bem como os métodos e meios que lhe permitirão recolhê-los. O sucesso do processo de avaliação depende, em larga medida, da capacidade para encontrar indicadores que meçam o processo e os resultados da avaliação. Esses indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos, não sendo necessário que sejam numerosos, geralmente, meia dúzia de bons indicadores são suficientes para medir os resultados de um projeto de média dimensão.

A avaliação deve comportar alguns critérios ou dimensões que passam pela capacidade de medir:

- Apreciação da adequação: o projeto adequa-se ao contexto do problema e da situação sobre o qual pretende intervir?
- Verificação da pertinência: o projeto é justificável no contexto das políticas e estratégias dos organismos, serviços?
- Apreciação da eficácia: Em que medida os objetivos foram atingidos e as ações previstas foram realizadas?
- Apreciação da eficiência: os resultados confrontados com os recursos utilizados correspondem ao seu emprego mais económico e satisfatório? Análise de custo benefício.
- Apreciação do impacto: na apreciação do impacto deve-se procurar determinar em que medida se obteve uma melhoria da situação.
- Apreciação da igualdade de género: este é um critério recente no campo da avaliação de projetos de desenvolvimento, tendo em conta a maior ênfase e preocupação com a construção da igualdade de género é quase impossível a avaliação de um projeto que não tenha em consideração esta componente. Aqui importa saber em que medida os resultados obtidos tiveram um impacto em relação aos homens e às mulheres? De que forma o projeto contribuiu para reforçar a igualdade entre os sexos?

5.2. Mecanismos de Sistematização da intervenção (forças e fraquezas):

Sistematização é um método participativo para apreender e documentar experiências e conhecimentos práticos.

Sistematizar é construir a memória de uma experiência de desenvolvimento local, divulgar saberes relacionados a práticas (lições e ensinamentos), estimular o intercâmbio e a confrontação de ideias, bem como contribuir a reconstituir visões integradas dos processos de intervenção social. Ou seja, sistematizar é contar o que a rede ou plataforma faz na sua prática a fim de ajuda-la a aprender com seus próprios processos.

A sistematização pode ser feita tanto por membros de uma rede ou plataforma, quanto por elementos externos. Estes elementos externos podem ser oriundos da universidade ou de uma agência de cooperação. Ela será preferencialmente uma obra coletiva. Pode ser sistematizada a experiência propriamente dita, por exemplo, a história de uma Organização, mas a sistematização pode visar a construir conhecimentos sobre práticas desenvolvidas, a reorientar a ação, a retroalimentar a consciência dos atores da experiência (por exemplo, em processos de autoformação) ou ainda a formar aqueles que poderão, futuramente, acompanhar experiência da rede ou plataforma.

Nesse sentido, ela pode ser um registo importante dos aprendizados da rede ou plataforma. Além disso, podem ser sistematizados conjuntos de experiências para desses conjuntos extrair-se uma síntese e construir um esquema representativo da intervenção.

De uma série de projetos implementados ao longo dos anos pode resultar uma prática consolidada, um conjunto de metodologias implementadas em contextos diversos; trata-se do que aqui chamamos de uma “prática social”.

A prática social é mais do que um projeto. Ela é mais que uma intervenção pontual. A sistematização de uma prática social é mais do que uma avaliação. Ela não visa simplesmente chamar atenção para os êxitos de uma experiência. A sistematização dá ênfase aos processos de difícil mensuração, pois o tempo é essencial para revelar práticas sociais efetiva. A sistematização revela conhecimentos, deixa raízes, transforma histórias de vida, interfere em

processos sociais. Podemos afirmar que a sistematização permite relacionar teorias e práticas tanto da ação individual quanto da ação coletiva. Ela pode ajudar a dar sentido aos inúmeros atos individualizados em um âmbito mais amplo e complexo da ação do grupo. Ela pode contribuir a repensar a teoria do campo social em que a experiência se situa, por exemplo, trazendo à luz os aprendizados sobre gestão urbana, educação de adultos ou saúde preventiva a partir das práticas das redes e plataformas. Ela pode, igualmente, pôr em evidência os questionamentos críticos, os limites e os fundamentos necessários sobre a própria prática social.

A sistematização, ao estabelecer esta relação entre a teoria e a prática, pode ser elemento central no processo de transformação individual e coletiva. O esquema, a seguir, resume rapidamente este pensamento:

Na prática de sistematização, é sempre fundamental debater e refletir sobre ela antes de iniciar-se o processo. Afinal, ele pode ter custos, leva tempo, necessita de pessoas que se dediquem com afinco; além disso, não existem “normas absolutas” sobre como fazer a sistematização: é necessário questionar-se acerca da metodologia do processo de sistematização.

O que é sistematizar?
Sistematizar é estabelecer um sistema, com previsão de “entradas” e “saídas” do sistema; É estabelecer uma linha imaginária entre o que entra na e o que sai da prática ou experiência;
É selecionar informações; É analisar, ver se há mecanismos de causa e efeito nos processos; Sistematização é materializar e produzir conhecimentos; É construir saberes; É visualizar; É perguntar-se: qual é a essência da prática? Não é simplesmente registrar o andamento de um projeto, pois requer análise e distância crítica dos resultados obtidos com a experiência.
Sistematizar para quê?
Para ter uma memória, a história da experiência; Para rever métodos de trabalho; Para pensar e comprovar a apropriação e a aprendizagem prática
Para delimitar as fronteiras da experiência; Para compreender, ordenar, registrar, organizar, “metodizar” avanços e conquistas

Para ter um melhor controlo dos processos; Para comprovar hipóteses; Para orientar outras práticas, trabalhar com a ideia de retroalimentação
Para conhecer a eficiência da prática e dar correção aos rumos processo de desenvolvimento local; Para difundir
Com quem sistematizar?
Com os atores sociais envolvidos na prática ou experiência (lembrar que o princípio é trabalhar com TODOS os atores envolvidos, mas caso “A” e “B” não queiram participar, é fundamental saber o porquê...);
Com os responsáveis pela gestão da experiência; Com quem eventualmente tenha se beneficiado da prática; Com o auxílio de especialistas (externos); Com quem eventualmente tenha financiado a experiência; Com atores internos e externos à experiência; Nunca sistematizar sozinho (afinal, trata-se de um trabalho coletivo)
Não existem fórmulas para se fazer uma “boa sistematização”, mas você pode discutir este roteiro e tê-lo como ponto de partida.
O que sistematizar?
Um aspeto da experiência, desde que este seja relacionado com os objetivos mais globais da prática; O contexto (análise da situação) e antecedentes da experiência;
Factos relacionados com a experiência; Conceitos produzidos no âmbito da experiência; Processos e procedimentos, bem como resultados.
Como sistematizar?
Munindo-se de um roteiro e procurando segui-lo, ao mesmo tempo, com rigor e flexibilidade;
Registando a experiência de sua idealização (conceição) a sua implementação e avaliação expost;
Utilizando fotos, vídeo e texto; Fazendo levantamento das conclusões; Acompanhando e fazendo uma reflexão contínua; Trabalhando com relatos e histórias de vida (testemunhos); Estabelecendo registros das etapas da experiência; Usando métodos contínuos que sejam participativos e efetivos.

5.3. Formas de capitalização das experiências (ameaças e oportunidades)

As ações das redes e plataformas partilhadas através das experiências dos projetos e programas constituem base para a partilha de aprendizagens com outras instituições. Este processo consiste na revisão contínua das ações das organizações integradas nas redes com base nos projetos e programas mais relevantes. A relevância das experiências tem um significado duplo, elas têm de ser relevantes tanto para a organização parceira que realiza a experiência, como para a sua rede de conhecimento.

As organizações mais *performantes* e que se inscrevem em processos duráveis atribuem grande importância à forma participativa da capitalização da experiência.

1. Como iniciar um processo de aprendizagem e de partilha na própria organização, no projeto ou na equipa?

O processo inicia - se com a identificação de potenciais experiências e termina com a integração da experiência adquirida no trabalho diário.

a) Identificação e avaliação: A organização sugere um tema ou uma experiência relevante aos seus membros.

b) Documentação e capitalização: Se a experiência não é à partida capitalizada de forma participativa e documentada, a organização propõe um método a fim de capitalizar a experiência de uma forma participativa.

2. Etapas da experiência capitalizada

O objetivo das experiências na rede de conhecimento, bem como das organizações membros, é bastante diversificado e amplo, desde experiências não capitalizadas e documentadas a práticas (ou métodos) bem documentadas, partilhadas e adotadas com sucesso.

Etapas e características de qualidade: As etapas e características referidas abaixo são definidas e apoiadas no âmbito do sistema de gestão de conhecimento que a organização adota com a finalidade de alcançar o conhecimento ou *know-how* partilhado e a aprendizagem recíproca

Primeira etapa: Experiência relevante documentada (positiva e negativa)

Nesta fase todos os tipos de experiências, métodos ou práticas podem ser documentados e classificados como "experiências relevantes", se eles correspondem com os seguintes critérios:

- Um método participativo para a capitalização da experiência foi utilizado (com o foco num processo de aprendizagem interno).
- A organização ou a equipa aceita que a experiência documentada (ou partes dela) seja partilhada entre a rede de conhecimento.

Segunda etapa: BOAS PRÁTICAS

- Uma experiência de boas práticas é definida como uma experiência de sucesso comprovado. Uma experiência pode ser considerada como uma boa prática, se satisfaz os seguintes critérios de qualidade:
 - Incluir todos os critérios da primeira etapa;
 - Provar ser eficaz e bem-sucedida por via de uma avaliação externa ou interna ou ainda através de uma sistematização;
 - Ser sustentável em termos ambientais, económicos e sociais;
 - Comportar um custo efetivo;
 - Ser sensível à temática da igualdade dos géneros feminino e masculino;
 - Ser tecnicamente viável;
 - Ser participativo;
 - Ter a capacidade de ser aplicada e adaptada a outros contextos.

Terceira etapa: HISTÓRIA DE SUCESSO

- Incluir todos os critérios da primeira e segunda etapa;
- Ser uma boa prática aplicada e adaptada com sucesso em um ou mais contextos ou projetos;
- O seu impacto ter sido comprovado por uma avaliação externa.

6. Desafios da Sustentabilidade

A adesão a um bem comum não basta para se constituírem elementos necessários a uma ação duradoura, pois deve ser acompanhada de um acordo sobre os princípios que assume lógicas institucionais que oferecem regras fiáveis em matéria de prestações, relação com usuários, os membros; recrutamento, formação; representação e expressão dos voluntários e assalariados e entre outras formas de mobilização dos recursos.

As redes e plataformas são estruturas sociais compostas por pessoas e/ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações que partilham relações, que partilham valores e objetivos comuns. Uma das características fundamentais na definição das redes é a sua abertura e porosidade, possibilitando novas formas de relacionamento (alfabeto do desenvolvimento, 75).

Deste processo, um dos desafios estruturantes enquanto atores do desenvolvimento é o papel de catalisador que exerce, ou seja, de facilitador e potencializador do esforço de outros atores. Aqui o termo da sustentabilidade procura, para além de definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações, usar os recursos humanos, financeiros e materiais das estruturas organizacionais na prossecução dos seus objetivos de forma permanente, efetiva e contínua, mas com a relativa autonomia face às fontes de mobilização desses recursos forma inteligente para que eles se mantenham no futuro.

7. Dimensões relacionadas à sustentabilidade:

7.1. Governança:

O desenvolvimento da gestão sustentável nas organizações (redes e plataformas) passa pela adoção de medidas que visem a maximização de ação, dos recursos e ferramentas permitindo a adoção de princípios e cultura de autogestão - sistema participativo, de democracia direta e que envolve todo conjunto de atores implicados. Enquanto categoria estratégica as redes e plataformas precisam necessariamente de ser de “colaboração solidária” - elemento central na

qual as ações de carácter económico, político e cultural realimentam-se. Trata-se de uma estratégia que deve ser implementada como uma cultura institucional para potenciar conexões já existentes e conectar empreendimentos solidários da sua agenda no que tange modalidades de trabalho, gestão, financiamentos entre Associações, Sindicatos, ONGs, media, etc. Assim se consegue a auto - determinação dos fins, autogestão dos meios, em espírito de cooperação e colaboração.

7.2. Eficiência:

Define-se como sendo o grau de efetividade dos meios empregados, em um dado processo, para alcançar-se um objetivo ou gerar resultados previstos. Não obstante quando se trata de processos sociais que mobilizam indivíduos, causa e efeitos de profundidade e amplitude variáveis na sociedade, a análise da eficiência e eficácia não pode abster-se de considerar a natureza dos fins buscados, o que descarta uma visão meramente instrumental do problema. Ademais, é preciso contabilizar o dispêndio dos recursos assumidos pelos indivíduos e pela organização diretamente implicada. A eficiência deve ser entendida sob uma visão sistémica e integrada à dimensões não económicas. Ela compreende a capacidade de os processos e meios utilizados promoverem a qualidade de vida das pessoas, bem como propiciar mais bem-estar. Esta geração de efeitos benéficos ao entorno em que se situem as iniciativas em questão, a garantia da longevidade para estas e a concretização de externalidades positivas sobre o ambiente, em favor da sua sustentabilidade.

7.3. Apropriação:

A partilha dos processos e meios de produção da ação coletiva através da auto governação marcada pela cooperação na gestão e no trabalho atua como vector de empoderamento dos atores. A partilha dos valores e objetivos das redes e plataformas, tende a reforçar o zelo e a atitude de colaboração dos atores (militante e profissionalismo), os laços de solidariedade e favorece a partilha e a conservação da experiência e do aprendizado. O ambiente participativo facilita a comunicação e beneficia a identificação de causas de ineficiência, além de empenhar cada um na aplicação de diretivas e na proposição das inovações.

7.4. Resiliência:

Pode ser definida como capacidade de aguentar “choques fortes” e conseguir recuperar reagindo perante aos desafios. Passa por superar o estilo de gestão baseada na capacidade de improvisação ou em adaptações sucessivas diante das circunstâncias, que se apresentam como factos determinantes, sobre os quais não se possui qualquer poder de controlo, se não defensivamente.

7.5. Financiamento:

É um conceito que tende a ser usado para incluir globalmente os recursos empregues para promover o desenvolvimento à escala mundial e, mais em particular, para erradicar a pobreza (Alfabeto do Desenvolvimento, 29). Os mecanismos de geração dos fundos têm sido vários e diferenciados: ajuda pública ao desenvolvimento (APD); alívio da dívida externa; recursos libertados para financiamento da sociedade civil através de boas práticas de governação e recursos inovativos. Sendo as redes e plataformas uma associação ou articulação de vários empreendimentos e/ou iniciativas que permitam gerar capacidade de mobilizar e gerar recursos, através de circuitos alternativos e solidários entre os seus membros, isto passa pelo desenvolvimento de iniciativas de incubação de redes de recursos solidárias (partilha de custos, doação dos membros; concurso à financiamentos conjuntos; sistema de comparticipação em aquisição recursos; promoção de iniciativa de economia solidária; prestação de serviços; concurso a sistemas de isenção das tarifas; inscrição nos processos de monitorização de políticas) de modo a fortalecer o potencial endógeno quanto à sua capacidade de promover seu processo de desenvolvimento.

7.6. Resultados e impactos:

A conquista de espaços de participação impõe como exigência uma sociedade civil forte, capaz de se mobilizar, reivindicando o exercício da cidadania ativa na vida das comunidades onde intervêm, provocando mudanças desejáveis, monitorizando-as e partilhado as com as comunidades. Para que isso aconteça, é fundamental cumprir alguns requisitos de base como a transparência – na prestação de contas (interna e externamente) e a comunicação – enquanto

dispositivo de informação (interna e externamente), de forma a garantir a efetividade na aplicação dos bens públicos para interesses comuns e a legitimidade da acção transformadora.

Deste modo, os desafios da sustentabilidade passam pela procura de identificar e quantificar as grandes mudanças e efeitos estruturais produzidos pelo processo. Ou em que medida se pode esperar que as alterações (ou benefícios) perdurem após a conclusão da intervenção ou ainda se a realização dos projetos configuram uma experiência institucional de aprendizagem coletiva com influência futura. Assim se produzem redes relevantes e comprometidas.

7.7. Inovação organizacional:

As redes são espaços de inovação por excelência. É no campo da informação, educação e aprendizagem que as redes buscam promover da melhor maneira a maximização do seu impacto, na circulação da informação e a geração de novas interpretações. Além de ampliar os conhecimentos de cada pessoa, suas habilidades técnicas, domínios tecnológicos, suas competências em produzir e interpretar novos conhecimentos necessários às tomadas de decisão em todas as esferas das suas vidas e assim recuperar os vínculos sociais da sua condição cidadã.

8. Referências Bibliográficas

ACEP. Alfabeto do desenvolvimento. Conceitos, histórias e imagens. Lisboa, 2012.

ACEP. Trabalhar em redes. Um guia para a coordenação de organizações da sociedade civil. 2015.

BARROS, M. A sociedade civil e o Estado na Guiné-Bissau: dinâmicas, desafios e perspectivas. 2014.

BARROS, M. e SEMEDO, O. Manual de Capacitação das Mulheres em Matéria de Participação Política com base no Género. UNIOGBIS. 2012.

CATTANI, A. Dicionário internacional da outra economia. Almedina. 2009.

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol.1: A sociedade em rede. Fundação Gulbenkian. 3ª Edição. 2007.

GUERRA, Isabel Carvalho. Fundamentos e processos de uma sociologia de ação: o planeamento em ciências sociais. 2ª edição. Cascais. 2002.

HOLLIDAY, O.J. Para sistematizar experiências. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1996.

SEBRAE. Dicionário do desenvolvimento local. Brasília, 2013.

UE-PAANE. Mapeamento de redes e organizações da sociedade civil em Angola. Angola, 2009.

Outros Manuais do Programa de Formação Avançada já disponíveis:

Formações Temáticas

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional
2. Manual de Ambiente e Conservação
3. Manual de Água, Saneamento e Higiene
4. Manual de Igualdade e Equidade de Género

Formações Metodológicas

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária
7. Manual de Seguimento e Avaliação
8. Manual de Liderança
9. Manual de Gestão de Recursos Humanos e Legislação Laboral

Formações Transversais

1. Manual de Cidadania, Democracia e Boa Governação
2. Manual Processo Eleitoral
3. Manual Boa Governação Interna
4. Manual Comunicação e Visibilidade
5. Manual de Redes e Plataformas

Contactos úteis:

Unidade de Gestão do Programa

Coordenadora Interina da UGP: Sonia Sánchez Moreno
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)
Bissau
Telemóvel: 00245 573 05 88
Email: ugp.paane@gmail.com / soniasanmo@gmail.com



Financiado pela
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.