



Work the Net

Um Guia de Gerenciamento para Redes Formais

Work the Net

Um Guia de Gerenciamento
para Redes Formais

gtz

Traduzido do original em inglês:

Work the Net. A Management Guide for Formal Networks. (2006)

Este guia foi traduzido também para espanhol e francês.

Editor do original: Michael Glueck (michael.glueck@gtz.de)

Coordenação da versão portuguesa: Peter Pfeiffer

Tradução: Selene Leites

Revisão de Texto: Gratia Domingues

Editoração eletrônica: Fátima Agra

Projeto Gráfico: Thoughtscape Design Studio, Nova Déli, Índia

Cartuns: Karl Herweg

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ)

Work the Net. Um Guia de Gerenciamento para Redes Formais / Autor: Urs Karl Egger; colaboração: Michael Glueck, Georg Buchholz, Greta Rana, e Sagita Arhidani. Rio de Janeiro: GTZ, 2007.

Tradução de: *Work the Net. A Management Guide for Formal Networks*. Originalmente publicado pelo Programa de Gerenciamento de Recursos Naturais no âmbito da cooperação técnica ASEAN (Associação das Nações do Sudeste Asiático) – Alemanha.

A tradução desta publicação foi realizada no âmbito da Cooperação Técnica Brasil – Alemanha com recursos do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha.

Apresentação

Na era da Internet, *networking* se tornou algo evidente e cotidiano. No entanto, muitas vezes se esquece que a comunicação virtual não é a essência do *networking*, mas apenas um meio, embora enormemente facilitado pelo avanço tecnológico. E por parecer tão óbvio e fácil há uma tendência de proliferação de *networks* de todo tipo. A experiência mostra, porém, que só algumas dessas iniciativas realmente dão certo.

A premissa deste guia é que *networking* não só usa tecnologia, mas que ela própria é uma tecnologia. E para reforçar esse ponto de vista, os autores deram à publicação o título “*Work the Net*”, querendo expressar que *networks* exigem trabalho para funcionar. O guia mostra o que pode e deve ser feito para que uma rede possa cumprir a sua função e como isto pode ser alcançado, apresentando uma série de instrumentos e procedimentos. Ele foi escrito de forma didática para servir tanto de orientação, como para fins de aprendizagem.

A decisão de traduzir o guia para o português se deve a dois motivos. Primeiro concordamos com a opinião dos autores de que *networks* representam um poderoso mecanismo para compartilhar informações e conhecimentos e, por meio da comunicação e coordenação entre seus membros, promover ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Sendo isto o objetivo principal da cooperação para o desenvolvimento, organizações como a GTZ deveriam se empenhar em aplicar esse mecanismo no âmbito de suas atividades junto às numerosas instituições parceiras “*all over the world*”, é dizer, não só em países de língua inglesa, mas também de língua portuguesa.

Em segundo lugar, há um motivo específico que explica por que a iniciativa de tradução partiu do Programa Energia e Meio Ambiente da GTZ no Brasil. É no âmbito desse Programa que, desde o ano de 2006, vem se promovendo junto com a CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental do Estado de São Paulo) a criação de uma Rede Latino-Americana de Prevenção e Controle da Contaminação do Solo

e das Águas Subterrâneas. O guia original foi publicado num momento propício para fornecer importantes subsídios no processo de construção dessa rede.

Gostaríamos de parabenizar os autores do guia por este valioso aporte que certamente irá enriquecer o nosso trabalho e contribuir para o sucesso desta e de outras iniciativas que venham a acontecer.

Detlev Ullrich, GTZ Brasil
Coordenador do Programa Energia e Meio Ambiente

Sumário

Prefácio	I
1 Introdução	5
1.1 Sobre este guia	5
1.2 Como usá-lo	6
2 Definições de Rede	11
2.1 Tipos diferentes de redes	11
2.2 Exemplos de redes formais	14
2.3 Redes, organizações e instituições	16
2.4 Benefícios das redes	17
3 Estabelecer Redes	19
3.1 Desenvolver a concepção de rede	20
3.2 Preparação de uma proposta	24
3.2.1 Elementos básicos	24
3.2.2 Elaboração	29
3.3 Construir a rede	32
4 Envolver os Tomadores de Decisão	35
4.1 Redes e tomadores de decisão	36
4.1.1 Definição de tomadores de decisão	36
4.1.2 Entender os tomadores de decisão	36
4.1.3 Importância do pessoal de apoio	37
4.2 Pré-condições e incentivos	38

4.2.1 Pré-condições	38	6.6 Monitoramento e avaliação	89
4.2.2 Incentivos	39	6.6.1 Monitoramento de resultados	90
4.2.3 Recursos para participação	45	6.6.2 Avaliação regular	92
4.3 Abordagem e envolvimento dos tomadores de decisão	45	6.7 Evolução e inovação	94
4.3.1 Abordar os tomadores de decisão	45	7 Serviços e Projetos da Rede	97
4.3.2 Manter os relacionamentos	47	7.1 Comece com ganhos imediatos	98
5 Estrutura de Gestão da Rede	53	7.2 Serviços Principais	98
5.1 Estrutura Estratégica	54	7.3 Projetos e programas	100
5.2 Estrutura de gestão	57	7.4 Garantia de qualidade	101
5.2.1 Regionalização	58	8 Comunicação	105
5.2.2 Organograma	59	8.1 Estratégia de comunicação	106
5.2.3 Secretaria	60	8.2 Princípios da comunicação	106
5.2.4 Status legal	61	8.3 Necessidade de facilitação	110
5.2.5 Diretrizes da Rede	62	8.4 Aspectos Culturais	112
5.2.6 Filiação	65	8.4.1 Idioma	112
6 Gerenciar a Rede	71	8.4.2 Outros aspectos desafiantes	113
6.1 Plano operacional	72	8.5 Capacitação para a comunicação	115
6.2 Reuniões	72	9 Ferramentas para Compartilhar Informações e Conhecimento	119
6.3 Promoção	76	9.1 Ferramentas eletrônicas	120
6.4 Provimento de Fundos	79	9.2 Formas e ferramentas presenciais ou combinadas	126
6.4.1 Necessidades financeiras	79	9.3 Como escolher as ferramentas certas	131
6.4.2 Tipos de provimento de fundos	79	10 Fontes de Informação para Redes	137
6.4.3 Arrecadação de fundos	83	10.1 Publicações e websites	138
6.5 Equilibrar a Rede	83	10.2 Lista de verificação TOR para consultores externos	143
6.5.1 Cuidar dos relacionamentos internos	84		
6.5.2 Cuidar dos relacionamentos externos	87		

Registro das Listas de Verificação

1	Reveja a concepção da sua rede	23
2	Elementos básicos de uma proposta de rede	29
3	Elaboração da proposta de rede	31
4	Construir a rede	34
5	Informações que interessam aos tomadores de decisão	41
6	Benefícios desejados pelos tomadores de decisão	44
7	Estabelecer relacionamentos com os tomadores de decisão	47
8	Manter relacionamentos com os tomadores de decisão	51
9	Elementos básicos das diretrizes operacionais	63
10	Formar e manter a filiação	69
11	Organização das reuniões	73
12	Técnicas para reuniões e oficinas	74
13	Promoção da rede	78
14	Princípios básicos da arrecadação de fundos	83
15	Equilibrar os relacionamentos	89
16	Evolução e inovação	96
17	Princípios de comunicação	109
18	Princípios Básicos da Facilitação	111
19	O que se deve e não se deve fazer para o estabelecimento das CoPs	128
20	Critérios de seleção para as ferramentas de comunicação	133
21	Formas e ferramentas para a comunicação	134
22	Termos de referência para um consultor externo	143

Abreviações

ASEAN	Association of South East Asian Nations (Associação das Nações do Sudeste Asiático)
CHM	Clearing house mechanism (Mecanismo da Câmara de Compensação)
CoP	Community of practice (Comunidade de prática)
DAC	Development Co-operation Directorate of the OECD (Direção de Cooperação para o Desenvolvimento da OECD)
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Agência Alemã de Cooperação Técnica)
GWP	Global Water Partnership (Parceria Global da Água)
ICTs	Information and communication technologies (Tecnologias de Informação e Comunicação)
IT	Information technology (Tecnologia de Informação)
IWRM	Integrated water resources management (Gestão integrada de recursos hídricos)
KM4Dev	Community of international development practitioners interested in knowledge management and knowledge sharing issues and approaches (Comunidade de praticantes internacionais de desenvolvimento interessados na gestão do conhecimento e em assuntos e abordagens de compartilhamento de conhecimento)
MOU	Memorandum of understanding (Memorando de entendimento)
NeRO	Networking and Information/Knowledge Management by Regional Organisations in the Field of Natural Resources Management (Rede e Gerenciamento de Infor-

	mações / Conhecimento por Organizações Regionais no Campo da Gestão de Recursos Naturais)
NGO	Non-governmental organisation (Organização Não-Governamental – ONG)
NRM	Natural resources management (Gestão de recursos naturais)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento)
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation (Agência Suiça para Desenvolvimento e Cooperação)
SMS	Short message service (Serviço de mensagens curtas)
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, and threats (Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças)
TOR	Terms of reference (Termos de referência)
UNEP	United Nations Environment Programme (Programa Ambiental das Nações Unidas)
VOIP	Voice-over-Internet Protocol (Protocolo de Voz-sobre-Internet)

Prefácio

“Networks” – mecanismos poderosos para um desenvolvimento sustentável

“Networks”, daqui em diante chamadas “redes”, são mecanismos poderosos para o compartilhamento de informações e de conhecimento. Promovem também a comunicação e a coordenação entre os diversos participantes da rede, objetivando com isso a obtenção de um desenvolvimento sustentável. Tais mecanismos agem como catalisadores eficazes para a formação de relacionamentos e compromissos entre stakeholders públicos e privados em níveis local, nacional, regional e internacional. As redes ajudam a formar relacionamentos confiáveis como base para o compartilhamento de informações e de conhecimento, servindo como mecanismos de aprendizado mútuo e de desenvolvimento de capacidades.

As “Networks” são dinâmicas e comprovam o fato de que o todo vale mais do que a soma de todas as suas partes. Elas servem não somente para juntar múltiplos stakeholders, mas também para ativar a interface entre conhecimento e ação.

O projeto NeRO

O projeto ‘Networking e Gerenciamento de Informações e de Conhecimento por Organizações Regionais no Campo da Gestão de Recursos Naturais’ (NeRO) foi concebido pelo interesse nas diversas possibilidades das redes apresentadas. Financiado pela ‘Agência Alemã de Cooperação Técnica’ (GTZ), o trabalho teve início com a troca de informações de como as organizações regionais de desenvolvimento utilizam as abordagens e instrumentos para o gerenciamento do conhecimento, a fim de compartilhar as informações: este compartilhamento concentrou-se na gestão dos recursos naturais no contexto asiático.

O projeto tornou-se um processo de aprendizado para todas as partes envolvidas. Uma abordagem de rede foi usada para explorar *como* as informações e o conhecimento são compartilhados com sucesso entre as organizações regionais de desenvolvimento. Parte do processo é

uma tentativa cuidadosa para compartilhar informações selecionadas sobre “o *quê*”, i.e. sobre o gestão dos recursos naturais.

À medida que o trabalho progredia, a equipe do projeto sentiu uma forte necessidade de explorar com maior profundidade “o *como*” a rede propicia o compartilhamento de informações e de conhecimentos. Para tal, **três estudos** foram realizados e seus resultados forneceram a base para o guia desta rede de contatos. Os estudos se concentraram em

- planejamento, desenvolvimento e gerenciamento de mecanismos da câmara de compensação;
- envolvimento dos responsáveis pelas decisões nas redes; e
- comunicação, liderança e cultura nas redes.

Este guia *para trabalhar em redes* é somente um dos vários produtos do projeto NeRO. É o resultado de um processo intensivo de investigação e foi elaborado por quem trabalha em rede para quem trabalha em rede.

Histórico

Este guia é baseado na firme crença de que os desafios enfrentados pelos participantes e outros usuários do projeto NeRO na gestão dos recursos naturais na Ásia podem ser mais bem tratados pelo compartilhamento das experiências e das melhores práticas através de redes.

A gestão sustentável dos recursos naturais exige inovação: inovação em pensamento e estratégia. Uma condição indispensável para tal inovação são os sistemas pluralísticos e dinâmicos que catalisam as ações apropriadas. Nessas novas formas de colaboração devemos considerar não somente as dimensões externas dos recursos naturais, mas também o papel dos múltiplos stakeholders em todos os níveis, visto que um indivíduo sozinho não pode lidar com tais desafios.

Há cada vez mais opiniões favoráveis ao uso de redes, tornando evidente que estas oferecem uma oportunidade para juntar governos, setor privado, sociedade civil, ONGs e organizações internacionais e multilaterais. As redes podem ajudar a coordenar as ações de vários stakeholders e possibilitar a tomada de decisões baseada em informações, através da capacitação de diferentes atores, para que estes contribuam com a resolução de problemas baseados em seus mandatos, papéis e influências.

Mas será que as redes realmente podem satisfazer expectativas tão altas? É óbvio que isto dependerá do contexto no qual elas estarão funcionando, tanto quanto de uma série de outros fatores. Entretanto, de forma geral, estamos convencidos de que há espaço considerável para melhorar o gerenciamento das redes existentes.

Este guia não foi planejado no início do projeto. Muitos de nós percebemos que as redes são consideradas como a panacéia para gerenciar os aspectos de comunicação dos projetos de desenvolvimento. Nossa impressão era de que muitas das decisões para o estabelecimento das redes foram tomadas de forma aleatória, e que quase não havia concepção ou planejamento, mas sim perda de tempo e de recursos.

Isto foi o que nos incentivou a escrever este guia. Gostaríamos de compartilhar nossa aprendizagem com os usuários que estejam estabelecendo novas redes. Talvez eles possam aprender com as nossas experiências, as positivas e as negativas, evitando assim a reinvenção da roda!

Agradecimentos

Este guia é o resultado de três anos de trabalho intenso envolvendo muitas pessoas e organizações. Primeiramente, gostaríamos de expressar nossos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para o projeto ‘Rede e Gerenciamento de Informações / Conhecimento por Organizações Regionais no Campo da Gestão de Recursos Naturais’ (NeRO). Compartilhando suas idéias e experiências práticas, eles estabeleceram a base para este guia sobre redes.

Estamos particularmente agradecidos a Lucie Lamoureux da Bellanet, que esteve envolvida na primeira fase do projeto e atuou como facilitadora de oficinas, e a Layton Montgomery que conduziu o estudo sobre Comunicação, Liderança e Cultura. Os agradecimentos também vão a Zbigniew Mikolajuk (ICIMOD), Ujol Sherchan e Prashant Sharma (Mountain Forum), que fizeram valiosas contribuições aos estudos nos quais este guia está baseado.

Agradecemos também às várias organizações e programas que estiveram envolvidos no projeto NeRO e que contribuíram para este processo bem-sucedido de várias formas: a Secretaria da ASEAN em nome da

ASEAN, o Programa Florestal Regional ASEAN-Alemão, o Centro Internacional para o Desenvolvimento Integrado das Montanhas (ICIMOD) e a Comissão do Rio Mekong.

Agradecimentos especiais à Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ) pelo provimento de recursos para o projeto. Sem seu apoio, este guia não teria sido possível.

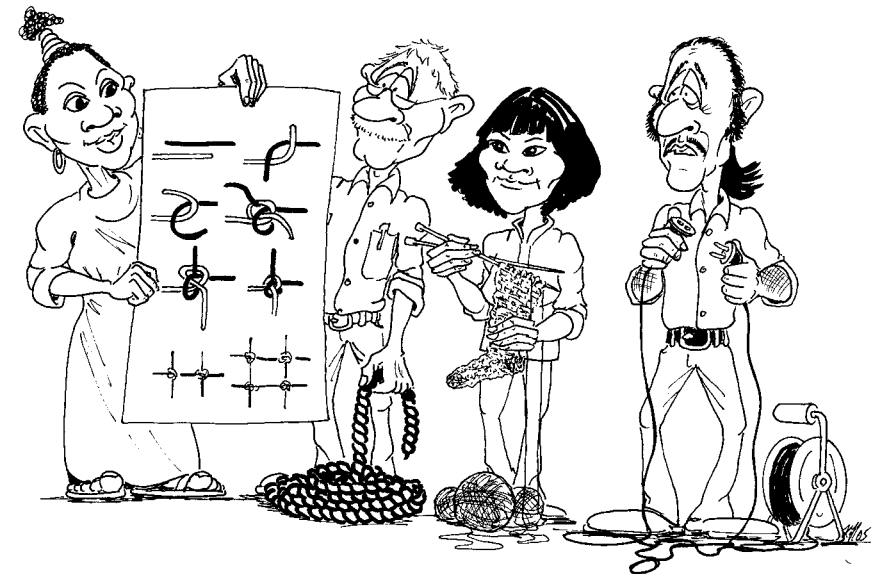
Michael Glueck, Urs Karl Egger, Georg Buchholz, Greta Rana, Sagita Arhidani

1 Introdução

1.1 Sobre este guia

Este é um guia prático para construção, gerenciamento e utilização de redes formais de maneira eficiente e eficaz. Ele se concentra nos assuntos operacionais das redes e explica os aspectos mais importantes para fazê-los funcionar.

O guia destina-se tanto a pessoas que trabalham em rede, quanto a outros profissionais que desejem estabelecer uma rede. Esperamos que aqueles que já estejam envolvidos em outras redes estabelecidas encontrem também algumas sugestões úteis.



1.2 Como usá-lo

Cada rede é única, e este guia certamente não tem a pretensão de ser um gabarito para outras. Ele abrange aspectos que consideramos importantes para a rede, sugere métodos práticos de procedimentos e fornece idéias de como trabalhar com a rede. Tentamos usar uma linguagem simples, não-técnica que pudesse atingir um público mais amplo.

O guia tem várias opções para ajudá-lo a acessar as informações.

- **Fluxograma:** Ao final desta seção, você achará um fluxograma mostrando um processo típico para o estabelecimento e gerenciamento de uma rede. Os números indicam seções diferentes que fornecem informações específicas.
- **Listas de Verificação:** Os aspectos mais importantes de algumas seções estão resumidos em listas de verificação.
- **Referências cruzadas:** Muitos aspectos da rede se inter-relacionam. O guia tem referências cruzadas que levam a informações correlacionadas.
- **Recursos adicionais:** Tendo em mente que o guia não é exaustivo, incluímos uma [seção \(10\)](#) sobre recursos tais como livros, publicações e websites.

Por uma questão de ilustração e ênfase, por vezes citamos alguns textos diretamente de outras fontes. Todos eles são citados na [seção 10](#), mas omitimos notas de rodapé e aspas no texto para evitar um estilo acadêmico enfadonho. De forma sincera, agradecemos a todos os autores cujos trabalhos contribuíram para este manual. Sem essas contribuições, não teríamos conseguido.

Esperamos que encontre sugestões úteis para ajudá-lo a satisfazer os desafios com a rede. Para o estabelecimento e gerenciamento das redes é necessário muito mais know-how e experiência do que este guia contém. Os conselhos fornecidos aqui demandarão da parte do leitor o uso de seu próprio discernimento e habilidades em gerenciamento de projetos bem como em comunicação e, acima de tudo, exigirão paciência e persistência.

“*O bobo consegue aprender da sua própria experiência; O sábio aprende da experiência dos outros.*”

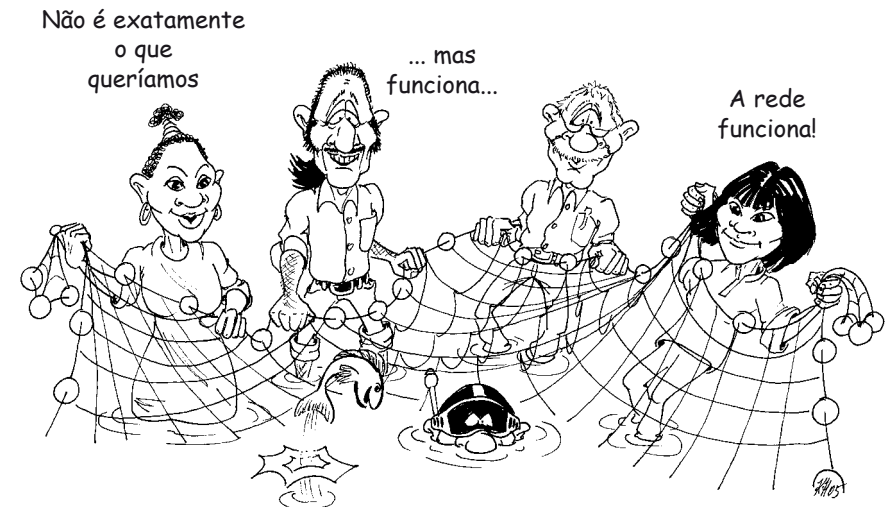
– Democritus

2 Definições de Rede

As redes podem ser definidas de maneiras diferentes. Este guia enfoca as redes formais. Esta seção fornece uma definição e apresenta três exemplos. As diferenças entre as redes, as instituições e as organizações também são resumidamente explicadas.

2.1 Tipos diferentes de redes

A noção de uma rede tornou-se onipresente na cooperação para o desenvolvimento e em nossas vidas diárias. Enquanto isso, definições e categorias infinitas de redes existem e não há uma definição que se adapte a todas elas. Neste guia, três categorias básicas foram distinguidas: redes sociais, comunidades de prática e redes formais. Ao mesmo tempo em que tais definições não constituem a verdade absoluta, elas são formas úteis para se trabalhar, sendo com freqüência aplicadas na prática. Este guia enfoca principalmente as *redes formais*.



Redes Sociais

As redes sociais formam a base na qual as redes formais são construídas. As redes sociais são mapas de relacionamentos pessoais, de amizade ou de negócios, consistindo de relações informais individuais pessoais entre empresários ou amigos, ou entre membros de uma família maior. As redes sociais de uma forma geral não têm um propósito deliberadamente definido. Elas crescem organicamente e, em muitos casos, não são planejadas ou administradas de forma ativa. As redes sociais desempenham uma parte importante na administração do cotidiano privado e profissional: elas são recreativas, podendo produzir informações, prestar assistência em tempos de necessidade, fornecer acesso a outras pessoas ou recursos.

Comunidades de prática

Neste guia, as comunidades de prática são consideradas como fazendo parte das atividades das redes formais.

Uma comunidade de prática (CoP - Community of Practice) se constitui em um grupo de pessoas confiando umas nas outras e compartilhando um interesse comum em uma *área específica de conhecimento ou competência*. Os participantes de tais grupos se juntam voluntariamente para compartilhar e desenvolver seus conhecimentos, resolver problemas comuns e apoiar uns aos outros na busca de respostas.

Um exemplo de uma comunidade de prática é a de um grupo de gerentes de redes que se reúnem duas vezes ao ano e se comunicam regularmente por e-mail, apresentando e respondendo perguntas sobre o gerenciamento das redes. Desta forma, os participantes da CoP ajudam uns aos outros a fazerem um trabalho melhor.

Um outro exemplo que podemos citar seria o de alguns participantes de uma rede formal (definida na próxima seção) que se reúnem regularmente e participam ativamente de um fórum eletrônico de discussão para compartilhar suas experiências sobre um determinado tema relacionado aos objetivos globais da rede.

Esses exemplos mostram que as CoPs são definidas pelo *conhecimento e pela experiência* e não por uma tarefa específica que tem que ser completada em um certo período de tempo. Este grupo voltado para

uma tarefa seria denominado como uma *equipe de projeto*. As pessoas participam de uma CoP porque elas têm uma necessidade real de saber o que as outras sabem. As CoPs são geralmente organizadas de maneira informal, sem muita administração. Um senso comum de propósito e o valor que os participantes agregam à comunidade mantêm o grupo unido.

Mais informações sobre as comunidades de prática e como são estabelecidas podem ser encontradas na [seção 9.2](#).

Redes Formais

Neste guia, as redes formais são definidas como grupos correlacionados de várias instituições ou organizações independentes, estabelecidas de acordo com um propósito ou necessidade específica. Os participantes da rede compartilham pontos de vista, objetivos e regras comuns, executando um conjunto de atividades comuns, como eventos regulares. Uma rede formal pode até mesmo ter um formato legal.

Em comparação às comunidades de prática, as redes formais não se baseiam unicamente nas necessidades de seus participantes. Em vez disso, elas também têm o objetivo de atingir mudanças em seus próprios contextos, por exemplo, a agenda política de países ou regiões.

Em termos de cooperação para o desenvolvimento, as redes formais consistem de organizações não-governamentais (ONGs), organizações governamentais, e agências de desenvolvimento, tanto quanto outras organizações nacionais, regionais ou internacionais. Os membros da equipe que por sua vez estão ligados a suas redes sociais representam essas organizações na rede. As redes formais também podem produzir comunidades de prática sobre um tema ou assunto específico que seja de interesse para os participantes da rede ou outros interessados.

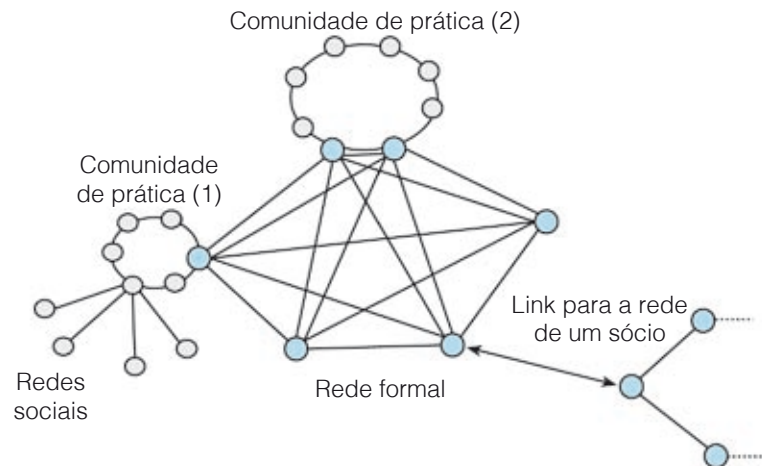


Figura 1: Redes sociais, CoPs e redes formais

2.2 Exemplos de redes formais

Os três exemplos seguintes ilustram o que é uma rede formal e como podem apresentar-se: o “Fórum da Montanha”, a “Rede do Rio” e a Cap-Net.

Exemplo 1: O Fórum da Montanha

O Fórum da Montanha (<http://www.mtnforum.org>) é uma rede global ligando e fortalecendo pessoas, profissionais em desenvolvimento das montanhas, e aqueles interessados em montanhas no mundo todo. O Fórum da Montanha é uma rede que contém cinco redes regionais na África, Ásia, América Latina, Europa e América do Norte.

O Fórum da Montanha foi estabelecido em 1995, através de um esforço internacional em conjunto de organizações não-governamentais, universidades, governos, órgãos multilaterais e do setor privado. Sua secretaria está situada em Kathmandu (Nepal).

O Fórum da Montanha promove uma ação global, objetivando um razoável desenvolvimento ecologicamente sustentável das montanhas. Isto é alcançado através do seguinte: o compartilhamento de informações, o fornecimento de apoio mútuo e o fornecimento de assessoria jurídica. A fim de atingir esses objetivos, o Fórum da Montanha usa meios de co-

municação modernos e tradicionais, apóia o trabalho em rede e a capacitação, além de encorajar os participantes a serem proativos na defesa do desenvolvimento sustentável das áreas montanhosas.

Os serviços eletrônicos de informação do Fórum da Montanha incluem listas de e-mails para discussões globais, regionais e temáticas, conferências eletrônicas específicas, um calendário de eventos e uma biblioteca on-line aumentando rapidamente as fontes de informação relacionadas às montanhas.

O Fórum da Montanha consiste de milhares de pessoas, profissionais e organizações de mais de 100 países. A filiação ao Fórum da Montanha é aberta a indivíduos e organizações envolvidas no desenvolvimento e na conservação sustentável das montanhas. Não são cobradas taxas para filiação ao Fórum da Montanha, nem há a necessidade de o participante estar em permanente ligação ou e-mail com a Internet.

Exemplo 2: A Rede do Rio

A Rede do Rio (<http://www.rivernetnetwork.org>) é uma rede norte-americana que apóia grupos locais de conservação de rios e bacias rurais. Sua missão é ajudar as pessoas a entender, proteger e recuperar rios e bacias.

A rede foi fundada em 1988, com a convicção de que as soluções contra a degradação dos rios são basicamente locais e devem ser criadas pelas ações dos cidadãos, bacia por bacia. Tendo se iniciado com apenas algumas centenas de grupos, cerca de uma década atrás, o movimento reúne hoje em dia mais de 4mil organizações. Dezenove funcionários trabalhando em três escritórios nos Estados Unidos administram a rede.

A Rede do Rio trabalha estreitamente com grupos de proteção a bacias locais, organizações de conservação de rios estaduais, tribos de índios americanos, escolas, organizações e repartições. A rede administra um centro de informação sobre as fontes dos rios, fornece publicações, treinamento e consultoria, oferece um programa de bolsas, dando referências para outras organizações de serviços e oportunidades para trabalho em rede.

Os sócios da Rede do Rio têm que pagar uma taxa anual de 100 dólares. Por esta pequena contribuição eles recebem uma série de serviços,

como um jornal trimestral, avisos para arrecadação de fundos e 20% de desconto nas publicações da Rede do Rio. Seus sócios também podem participar de oficinas (workshops) ou receber consultoria direta, solicitar bolsas, e contatar o “River Source Center” com um número telefônico especial grátis ou por e-mail para receber assistência. Por fim, eles têm a possibilidade de se unirem às listas de discussão regionais e nacionais através de e-mail e de obter acesso à seção dos sócios no website.

Exemplo 3: Cap-Net

A Cap-Net (<http://www.cap-net.org>) é uma rede internacional para estruturação da capacidade na gestão integrada dos recursos da água (IWRM). A missão da rede é aumentar o desenvolvimento dos recursos humanos para o IWRM, estabelecendo ou fortalecendo as redes regionais de capacitação.

A Cap-Net foi estabelecida em 2002 e é um projeto do PNUD, financiado pelo Ministério Holandês de Relações Exteriores. A Parceria Global da Água (GWP) adotou o projeto Cap-Net como um Programa Associado e considera-o um de seus projetos mais importantes. A Cap-Net é apoiada pelo Instituto para Educação de Águas UNESCO-IHE em Delft (Holanda).

A Cap-Net tem três importantes eixos de atividades interligados: 1) Redes: apoiar o estabelecimento, facilitar o acesso a informações e trocar experiências entre as regiões; 2) Capacitação: analisar as necessidades para capacitação, melhorar os materiais relativos a essa capacitação e ajudar no desenvolvimento das estratégias para capacitação; 3) website: disseminar as informações sobre os programas e cursos de treinamento, disponibilizar os materiais de treinamento, fornecer informações sobre as redes nacionais, regionais e globais.

A rede Cap-Net cresceu rapidamente e agora alcança organizações e redes envolvidas no IWRM na maioria dos países em desenvolvimento.

2.3 Redes, organizações e instituições

As redes formais diferem das instituições públicas ou empresas de diversas formas. Neste guia, elas são consideradas como *sistemas* que ligam pessoas e organizações diferentes, conseqüentemente contribuindo para a coordenação e o compartilhamento da ação.

Em comparação às companhias ou burocracias, os relacionamentos entre os membros de redes formais são *significativamente menos hierárquicos*. Alguns defensores de redes até clamam que as redes são caracterizadas por relacionamentos não-hierárquicos. Em nossa opinião, entretanto, isto é muito otimista e não consistente com a realidade.

A *associação de membros* é uma característica peculiar das redes. Os membros das redes participam delas mas permanecem autônomos. Eles são prestadores de serviços para outros membros da rede e stakeholders da rede. Ao mesmo tempo eles também são usuários dos serviços oferecidos pela rede. Esta *cultura de dar e receber* encontra-se no cerne de todas as redes.

As redes também são caracterizadas por uma marcante *descentralização*. Os membros das redes, em especial das redes internacionais, encontram-se espalhados pelo mundo todo. Muitas redes internacionais também têm sub-redes regionais.

Por último, as redes são muito semelhantes a *organismos vivos*. Até certo ponto cada rede é única. O histórico de cada rede e de seus membros influencia tanto o seu estabelecimento quanto o seu gerenciamento. As redes são sistemas dinâmicos e complexos e seus resultados nem sempre são os esperados. Desta forma elas são menos controláveis do que uma organização ou instituição pública. Há uma influência mútua entre uma rede e seu ambiente contextual. Em outras palavras, a rede influencia seu ambiente e é também influenciada por ele.

2.4 Benefícios das redes

As redes criam uma série de benefícios para seus membros e seus stakeholders, contribuindo para a visão global do desenvolvimento mais sustentável. Alguns benefícios associados às redes encontram-se mencionados abaixo.

Benefícios para os membros e stakeholders

- Acesso a informações e a know-how.
- Aprender com os outros.
- Melhor compreensão das necessidades e agendas (políticas).
- Fortalecimento das capacidades.

- Fusão de recursos e desenvolvimento de sinergias.
- Ampliação de redes pessoais.
- Agir como catalisadoras para o estabelecimento de parcerias.
- Testar novas idéias e soluções inovadoras.
- Dividir o trabalho e concentrar-se em pontos fortes específicos.
- Comparar o próprio desempenho com outras organizações ou instituições.

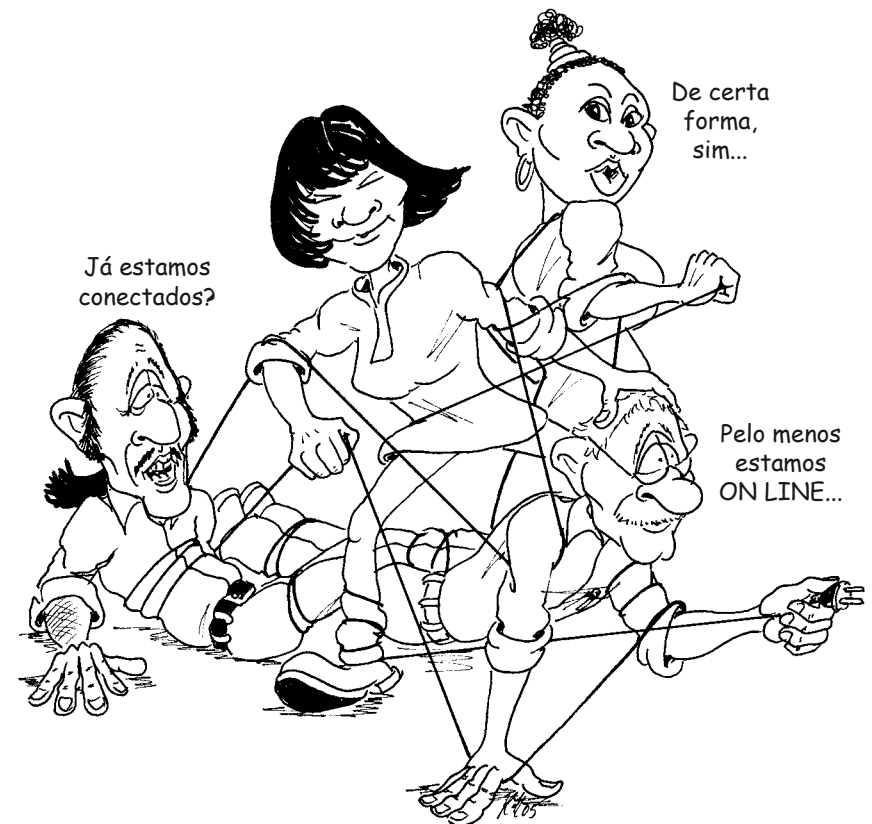
Contribuições para a visão de desenvolvimento sustentável

- Melhorar a base de informações e de conhecimento para a tomada de decisões através do acúmulo de informações e de conhecimento.
- Contribuir com o aprendizado e com ciclos de aprendizado mais curtos através de trocas de informações e de conhecimento.
- Ligar setores, profissões, países, regiões e culturas, contribuindo desta forma com uma maior coordenação, coerência e inovação.
- Respostas mais amplamente aceitas a complexos desafios do setor público.
- Atenção aumentada para certos temas na agenda de políticas.
- Decisões políticas mais balanceadas.

As redes podem criar uma série de benefícios, mas as pessoas precisam manter as coisas em perspectiva – as redes certamente não são a panacéia para todos os problemas de compartilhamento de informações e de conhecimento. E só veremos os resultados de tais benefícios se a rede for gerenciada de uma forma efetiva e eficiente, que, espera-se, é onde entrará este guia de forma apropriada.

3 Estabelecer Redes

Estabelecer e, posteriormente, gerenciar e desenvolver uma rede é um trabalho difícil. Com frequência, a quantidade de trabalho e tempo gasto no estabelecimento de uma rede é completamente subestimada. Muitas vezes, algumas coisas dão errado durante os primeiros passos, e muitas redes fracassam nos primeiros meses ou ano. Então, é aconselhável que você reflita bem se deseja realmente ou não criar uma rede.



Esta seção descreve os passos iniciais para o estabelecimento de uma rede. Primeiramente, a concepção da rede deve ser formulada. Se neste ponto você ainda estiver convencido da necessidade de uma rede, e tendo discutido essa necessidade com possíveis participantes, então você deverá desenvolver uma proposta explicando a rede com maiores detalhes. O próximo passo é procurar o provimento de fundos. Somente quando houver recursos financeiros suficientes é que a rede poderá ser estabelecida.

3.1 Desenvolver a concepção de rede

Toda jornada começa com uma idéia. O primeiro passo no estabelecimento de uma rede é formular a concepção e uma justificativa para averiguar a sua plausibilidade. Este passo pode ser chamado de um estudo preliminar de viabilidade. Se você formular a concepção cuidadosamente, isso lhe poupará tempo e evitará muitas armadilhas a longo prazo. Abaixo, delineamos os passos mais importantes na estruturação da concepção inicial. A seqüência não tem que ser seguida de forma rígida, visto que muitos dos passos se sobrepõem uns aos outros.

Considere a demanda e elabore uma justificativa

Primeiramente você precisa de uma *noção concreta* das necessidades ou demandas com que a rede irá lidar e qual a linha de argumentação para a sua criação. A motivação para configurá-la pode vir de uma série de direções: melhorar a colaboração, evitar duplicação de esforços, melhorar a disseminação de informações e de conhecimento, aprender com experiências existentes, alcançar um melhor impacto em uma área temática específica, ou simplesmente a necessidade que certos profissionais sentem em fazer um trabalho melhor. Tente trabalhar para a concepção de rede que seja compartilhada pela sua equipe principal, estabeleça objetivos distintos e uma série de serviços e atividades essenciais. Um bom teste seria explicar a concepção a alguém que não esteja diretamente envolvido. Se ele entender aonde você quer chegar, então a concepção provavelmente estará clara o suficiente.

Realize uma avaliação das necessidades

A concepção responde às *necessidades de participantes potenciais*? Muitas vezes, uma necessidade individualmente percebida não corres-

ponde à demanda real. Então, uma avaliação das necessidades deverá ser realizada e deverão ser identificadas as diferentes necessidades de participantes potenciais da rede e dos stakeholders. Onde a rede poderia produzir um valor agregado efetivo? Converse com amigos, colegas e especialistas; realize entrevistas curtas ou levantamentos, ou entre em contato com participantes potenciais e tomadores de decisão informalmente durante conferências ou oficinas.

Encontre um nicho específico

Uma vez que esteja certo de que existe uma demanda para a rede, você deverá então realizar um pequeno levantamento para descobrir se a sua concepção é *realmente única*. Já existem outras redes cobrindo os objetivos da rede planejada? Que outras organizações trabalham em áreas similares? Quais são as prioridades temáticas das principais organizações e instituições nacionais e internacionais? Do que os participantes potenciais da rede realmente precisam? Dependendo das respostas a essas questões, você talvez tenha que ajustar a concepção. Tente encontrar um nicho específico para a rede que já não esteja coberto pelas redes existentes. Se não puder achar um nicho próprio, talvez você tenha que considerar o envolvimento em uma rede já existente.

Forme uma equipe principal

O estabelecimento bem-sucedido de uma nova rede depende de se ter uma equipe principal comprometida com a sua criação, que puxe e impulse todo o processo. A maior parte das redes formais emergiu de redes sociais que já existiam. Assim, você já deve conhecer algumas pessoas que gostariam de se juntar à rede. A equipe principal deve se manter pequena: de três a cinco pessoas. Quanto maior o grupo, mais difícil e mais cara será a coordenação – se houver a necessidade de viagens.

Consiga apoio de stakeholders relevantes e dos tomadores de decisão

Entretanto, para o estabelecimento real de uma rede, você precisará muito mais do que o apoio da equipe principal. Precisarão não somente do apoio de seu superior, se estiver trabalhando em uma organização, mas também de um grupo maior de *stakeholders* potenciais da rede. Os tomadores de decisão importantes e outras pessoas-chave trabalhando

na área da rede planejada precisam “comprar a idéia”. Entre em contato com eles, discuta a idéia e veja o que eles acham dela.

Garanta recursos suficientes para o início

O estabelecimento de uma rede necessita não somente de apoio, mas também de recursos. Você e a equipe principal devem se certificar de ter uma parte de seu tempo reservada para a rede. Além disso, vocês precisarão também de competência técnica na área em que a rede deverá ser ativa.

Garanta o provimento de fundos suficientes e verifique a disponibilidade

Finalmente, você deverá fazer uma estimativa inicial do orçamento necessário. Tente fazer isto da forma mais realista e honesta possível; depois avalie se já possui fundos suficientes. Talvez a organização para a qual você esteja trabalhando esteja disposta a conceder-lhe certa parcela de tempo para a rede ou tenha outros meios disponíveis. Mas você deve também ficar atento a outras organizações públicas e privadas que poderiam estar dispostas a apoiar a rede. Busque nos websites de tais organizações, identifique seus programas em andamento ou planejados e leia seus documentos estratégicos, para ter uma idéia do tipo de temas pelos quais eles poderiam estar interessados.

Prepare um documento da concepção

Tendo coletado as informações necessárias, faça agora um resumo em um pequeno documento de cerca de três a cinco páginas em linguagem simples.

Com base nas discussões e no trabalho realizado até o presente momento, faz-se necessário um tempo para uma reflexão crítica. Dê uma olhada nas 12 questões seguintes e veja se pode respondê-las com um claro SIM.

Lista de verificações 1: Reveja a concepção da sua rede

- Diferentes pessoas ou organizações confirmaram que concordam com o objetivo da rede planejada e que realmente precisam dela?
- Você tem uma concepção original e objetivos de rede compartilhados por outros?
- Há um contexto favorável para o estabelecimento da rede específica que você tem em mente?
- Foi verificado se outras redes já estão cobrindo a área temática da sua rede?
- Você é pioneiro, cheio de energia e possui uma equipe principal totalmente comprometida de cerca de três a cinco pessoas firmemente comprometidas com o estabelecimento da rede?
- Você tem o apoio de seus superiores?
- Houve a identificação de uma série de stakeholders apoiando a sua concepção? Existem aliados que poderiam ser de valor estratégico para a rede?
- Foi reservada uma quantidade razoável de tempo para o estabelecimento da rede?
- Você possui a competência técnica necessária na equipe principal para a área na qual sua rede pretende atuar?
- O seu planejamento dos recursos é realista?
- Há fundos suficientes para o estabelecimento da rede?
- Há interesse de organizações públicas ou privadas em apoiar a rede?

Quantas dessas questões podem ser respondidas com SIM? Se a maioria não puder ser respondida com um claro SIM, você deveria honestamente considerar se realmente faria sentido o estabelecimento desta rede. Pode ser melhor desistir da idéia e ir em busca de algo diferente, como um projeto específico ou uma comunidade informal de prática.

3.2 Preparação de uma proposta

Você passou pelo teste na [seção 3.1](#) e ainda está convencido de que estabelecer uma rede é uma excelente idéia? Caso positivo, então já deu os primeiros passos importantes para o estabelecimento de uma rede. Entretanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido.

O próximo passo será preparar uma proposta. Isto o forçará a repensar através da concepção da rede de uma forma sistemática, identificar as lacunas, tomar decisões, concentrar-se nas atividades e a avaliar a disponibilidade dos recursos. A elaboração da proposta será um processo importante na união de uma equipe principal comprometida com o projeto. Finalmente, a proposta será útil na comunicação da idéia, conquistando patrocinadores potenciais da rede e assegurando a aceitação por parte dos participantes potenciais, dos tomadores de decisão e de outros stakeholders.

A seção seguinte descreve os elementos mais importantes de uma proposta de rede. Subseqüentemente são explicados os aspectos cruciais do tipo de composição necessária para construir uma proposta de rede. Haverá também mais informações detalhadas sobre todos os aspectos deste processo em outras seções deste guia.

3.2.1 Elementos básicos

A proposta da rede deverá fornecer informações curtas e concisas sobre todos os aspectos relevantes da rede. Uma boa proposta de rede deve consistir de não mais de 15 páginas e deve incluir os elementos descritos abaixo.

Resumo executivo

A maioria dos leitores da sua proposta não terá muito tempo de estudá-la. Você terá que atrair a atenção desses leitores com um *resumo* executivo de cerca de uma página que forneça uma visão geral curta da rede planejada e de como ela contribuirá para os objetivos dos tomadores de decisão. Comumente redigir um texto curto é uma tarefa mais difícil do que redigir um longo. Gaste o tempo necessário para redigir o resumo executivo. Pense bem sobre ele várias vezes e esclareça o que é o valor agregado real da rede e que outras mensagens principais

poderiam convencer contribuintes potenciais, tomadores de decisão e outros stakeholders que venham a apoiar sua rede.

Concepção da rede

Nesta seção da proposta, a concepção da rede esboçada no respectivo documento deve ser apresentada com maiores detalhes. É esta seção que determinará se você conquistará o apoio para a rede ou não.

Comece com uma descrição dos *desafios* nas áreas em que a rede estará ativa. Exemplos de tais desafios seriam a falta de coordenação entre as organizações trabalhando na mesma área temática, a duplicação de trabalho, ou a repetição de erros. Depois você deveria mostrar quais participantes potenciais e stakeholders a rede teria como alvo e quais seriam as suas *demandas ou necessidades*.

Com base nesta análise, no *objetivo geral* descreva como a rede contribuirá para superar esses desafios e satisfazer tais demandas. Depois dê detalhes do objetivo geral com *objetivos* precisos descrevendo o que a rede gostaria de alcançar. Seja o mais específico possível.

Mais adiante, isto ajudará a definir as *áreas das atividades principais* da rede. Os exemplos poderiam ser os seguintes: criar maiores possibilidades de interação, tais como grupos de discussões por e-mail para assistência mais específica, organizar conferências objetivando informar uma audiência mais ampla, sensibilizar os tomadores de decisão, realizar programas conjuntos de pesquisas para lidar com assuntos irresolutos, aumentar o acesso a informações técnicas e a notícias, criar um panorama melhor de especialistas trabalhando em campo, ou formar grupos para influenciar o diálogo político.

Trabalhar em rede em si não é o suficiente. Nesta seção você deveria também apresentar *alguns serviços e projetos concretos* que a rede lançará quando começar a funcionar. Finalmente, mostre por que a rede é realmente uma idéia nova e *única* em sua área, e explique o *valor agregado* da nova rede tanto quanto o resultado e impacto esperado.

Equipe principal

Para o estabelecimento de uma rede bem-sucedida, uma equipe principal de três a cinco membros é crucial. O estabelecimento de uma rede envolve muito trabalho e, sendo assim, é preciso uma boa equipe

principal. Durante a fase inicial, você terá que lidar com muitos desafios inesperados, e tal equipe principal operando bem encontrará os meios certos para reagir a tais desafios.

As competências dos membros da equipe principal devem ser complementares e abranger o seguinte: gerentes de projeto e organizadores, administradores, comunicadores, promotores e angariadores de fundos e especialistas técnicos.

A composição da equipe principal também é crucial porque o apoio para a rede dependerá do reconhecimento e da relevante experiência desta equipe. Na proposta de rede, delineie a expertise dos membros da equipe principal com exemplos práticos das suas experiências. Mesmo se a proposta for excelente, você só receberá apoio para a rede se tomadores de decisão, stakeholders e contribuintes potenciais *confiarem* nas pessoas por detrás da idéia e se entenderem suas motivações.

Organização

Esta seção da proposta de rede deveria descrever resumidamente como a organização, o gerenciamento e a comunicação na rede serão realizados. Os seguintes assuntos deveriam ser abordados (☞ [seções 5 e 6](#)).

- Estrutura internacional e sub-redes regionais (se necessário).
- Organograma com presidente, diretoria, secretária executiva.
- Local e organização das funções da secretaria.
- Status legal da rede.
- Divisão do trabalho e tomada de decisões.
- Quadro de membros e membros mais importantes.
- Meios mais importantes de comunicação interna (ex.: reuniões, intranet, e-mail) e comunicação externa (ex: folhetos, website, eventos).
- Promoção de rede: stakeholders mais importantes.

Cronograma

Embora os cronogramas em sua grande maioria fiquem ultrapassados tão logo estejam prontos, seria errado presumir que não sejam necessários. Pelo contrário, um cronograma é um meio importante para orientar a equipe principal durante o funcionamento da rede.

Uma proposta de rede deveria incluir um cronograma realista. Primeiramente, identifique os passos mais importantes na formação da rede e faça um resumo destes em cerca de sete *pacotes de trabalho*. Alinhe os pacotes de trabalho de acordo com uma linha de tempo e considere o caminho crítico. Algumas atividades deverão ser realizadas antes do início de outras. Mostre a seqüência e as dependências em um diagrama e marque a finalização de cada pacote de trabalho com um marco (milestone), de forma a poder avaliar as conquistas.

Estruturar redes sempre consome mais tempo do que você espera. Tente desenvolver um *cronograma realista* calculando o tempo necessário para cada atividade, levando em consideração longas ausências dos participantes da equipe principal, férias, prazos para entrega de propostas, ou fases de arrecadação de fundos. Um cronograma realista não somente ajudará na estruturação da rede, mas mostrará também aos contribuintes potenciais, aos tomadores de decisão e a outros stakeholders que você planejou o estabelecimento da rede de uma forma cuidadosa.

O mágico sete

Sugerimos o número “sete” por diversas vezes nesse guia. Basicamente, isto é apenas uma sugestão prática baseada em experiência e numa boa regra prática para estruturar planos de um projeto, atividades, listas de verificação ou apresentações.

Para uma explicação mais detalhada desta sugestão, consulte o documento clássico de George Miller “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two”, publicado em 1956. Miller descobriu que a maioria das pessoas tinha dificuldades em lidar com mais de sete, mais ou menos duas, unidades de informações.

Avaliação de risco

O estabelecimento de uma rede é um esforço arriscado que com muita freqüência é malsucedido. Desta forma, uma proposta de rede deve refletir suas suposições fundamentais e considerar os riscos correspondentes que envolvem tal estabelecimento, tais como: a desinte-

gração da equipe principal, insuficiência de recursos, esmorecimento do entusiasmo inicial, ou o estabelecimento ao mesmo tempo de uma rede similar.

Uma forma prática de avaliar os riscos no estabelecimento de uma nova rede é a realização de uma simples *análise de vulnerabilidade* que inclua três cenários:

- Cenário de melhor caso: mostrando o que pode ser alcançado se todas as oportunidades são realizadas e as expectativas positivas satisfeitas.
- Cenário de caso normal: descrevendo o desenvolvimento previsto da rede sob circunstâncias normais.
- Cenário de pior caso: mostrando o que poderia acontecer se os seus piores pesadelos se tornassem verdadeiros: nem mesmo as expectativas básicas são satisfeitas, não há recursos disponíveis, pessoas negligenciando suas promessas, ou sua idéia é roubada por alguém que não esteja disposto a trabalhar com você.

Com base nesses cenários, a proposta de rede deveria mostrar como você planeja lidar com os riscos.

Provisionamento de recursos

Finalmente, a proposta da rede deve mostrar como ela será financiada. Este plano financeiro também servirá como uma verificação da realidade e esclarecerá o que é e o que não é possível.

Em primeiro lugar, deve haver um cálculo dos *recursos financeiros necessários* para a rede. De forma geral, toda rede precisará de fundos básicos para sua secretaria, para a infra-estrutura, como websites ou banco de dados, e para serviços e atividades principais tais como reuniões regulares ou oficinas. Além disso, o provimento de recursos será necessário para projetos específicos ou programas iniciados pela rede e seus membros.

Em segundo lugar, a proposta da rede tem que demonstrar *as fontes dos provimentos de recursos*: quem irá contribuir e com quanto. As despesas podem ser cobertas pelas contribuições dos participantes da rede, por taxas de filiação, ou através do apoio de organizações públicas ou patrocinadores privados.

Os recursos necessários e as fontes dos provimentos de recursos devem ser resumidos em um plano financeiro que mostre como a rede financiará seus serviços e atividades durante um período de cerca de cinco anos.

Lista de verificações 2: Elementos básicos de uma proposta de rede

- Resumo executivo.
- Concepção da rede: objetivo geral, objetivos específicos, atividades e impacto.
- Equipe principal.
- Organização.
- Cronograma.
- Avaliação de risco.
- Provimento de recursos.

3.2.2 Elaboração

Em geral, redigir a proposta final da rede será somente a parte que menos consumirá tempo do processo total de elaboração! Deve-se dar muito mais importância e dedicar maior esforço na reunião das informações necessárias e a formação dos relacionamentos com participantes potenciais, patrocinadores, tomadores de decisão e outros stakeholders.

Fortalecer a equipe principal

Um passo muito importante que não deve ser negligenciado é o *desenvolvimento e o fortalecimento da equipe principal* a fim de poderem trabalhar de uma forma efetiva e eficiente. No começo, vale a pena fornecer tempo e oportunidades suficientes para socialização e para que todos se conheçam. Planeje uma reunião em um lugar agradável durante um fim de semana ou providencie almoços ou jantares para todos. Vocês deveriam aproveitar a oportunidade para discutir como gostariam de trabalhar e quais são as expectativas e limitações. O tempo dispensado para o estabelecimento de uma equipe principal dinâmica é um

bom investimento! A equipe deve ser confiável, servindo de base nas situações difíceis que com certeza terão que enfrentar enquanto estiverem elaborando a rede.

Aprender com os outros

Tenha em mente que você não é o primeiro a estabelecer uma nova rede e tente *aprender com os outros*. A forma mais eficaz de se aprender é fazer com que a equipe principal visite a secretaria ou os membros de outras redes. Na maioria dos casos, eles ficarão muito felizes em compartilhar com vocês os desafios enfrentados, em discutir como superaram os problemas e em dar conselhos importantes e outras informações úteis. Outras redes também poderão servir como modelos para a organização da rede e ajudá-los a encontrar a estrutura certa para a sua própria rede. A maior parte das redes fornece uma quantidade grande de informações pela Internet sobre suas visões, missões, metas, objetivos, estruturas organizacionais, fontes de fundos e muito mais. Não hesite em usar esta riqueza de informações.

Estabelecer relacionamentos com membros potenciais

Durante o período em que os detalhes da proposta de rede serão elaborados, a equipe principal deve começar a estabelecer *relacionamentos com membros potenciais* da rede. Esses contatos são importantes porque ajudarão a aprender mais sobre as necessidades de tais membros potenciais e também sobre o interesse deles em se juntarem a uma rede. Além do mais, os membros potenciais são uma fonte valiosa de idéias, apoio para a rede e no estabelecimento de relacionamentos com tomadores de decisão. Com esses contatos você estará colocando os alicerces para o futuro quadro de membros.

Entrar em contato com os stakeholders e com os tomadores de decisão

Durante a preparação da proposta, você deveria entrar em contato com *os stakeholders e com os tomadores de decisão* que podem apoiar a rede, abrir portas a outras pessoas ou organizações, ou até mesmo fornecer recursos para a rede. Os tomadores de decisão e outros stakeholders potencialmente úteis podem ser encontrados em administrações governamentais, organizações de desenvolvimento bilaterais e multila-

terais, ONGs, instituições de pesquisas, ou até mesmo em companhias privadas que tenham um interesse na área temática da sua rede. Esses contatos ajudarão a afiar seus argumentos na proposta em si e abrirão portas para contatos posteriores. Delineie um mapa de stakeholders para proporcionar um panorama dos diferentes stakeholders e seus relacionamentos (☞ [seção 6.5.2](#)).

Entender os contribuintes públicos e privados potenciais

Talvez você tenha a sorte de conseguir os recursos suficientes para as atividades de sua rede com as contribuições dos membros ou através das taxas de filiação. De outra forma, você necessitará de apoio financeiro adicional de organizações públicas e privadas, por exemplo, de governos locais ou regionais, outras organizações governamentais, fundações que oferecem bolsas ou fundos perdidos ou companhias privadas.

Tente entender quais são as *prioridades* dos patrocinadores potenciais e quais seriam os valores agregados a eles. Tenha em mente que eles recebem numerosas solicitações todos os dias. Portanto, você terá que convencê-los dos benefícios da rede. Ser flexível é importante, mesmo mantendo a sua concepção e princípios. Os colaboradores públicos e privados têm seus próprios sistemas para oferecer fundos, períodos de aprovação de recursos e outras exigências. Logo, a *proposta para provimento de recursos deve ser sob medida* para as diferentes especificações sem a perda dos objetivos da rede.

Lista de verificações 3: Elaboração da proposta da rede

- Formar e desenvolver uma equipe principal forte.
- Aprender com os outros.
- Estabelecer relacionamentos com membros potenciais, com os tomadores de decisão e com outros stakeholders.
- Adaptar a proposta de acordo com os contribuintes públicos e privados potenciais, de forma a se encaixarem com os propósitos da rede.

3.3 Construir a rede

Foram assegurados recursos suficientes para custear as atividades da rede planejada? Parabéns! Algo a ser celebrado com a equipe principal. Agora vocês podem começar a implementar as idéias desenvolvidas na proposta de rede.

Construir sobre o entusiasmo inicial

A promessa de recursos suficientes para o estabelecimento da rede dará a você e à sua equipe principal um impulso verdadeiro. Não espere muito com as atividades e use este entusiasmo e esta motivação inicial para começar a construir a rede. Tenha em mente que não são só vocês, mas também os membros potenciais, os patrocinadores, parceiros e outros stakeholders que estarão apresentando altas expectativas no começo. Desta forma, informe-os regularmente sobre o progresso.

Organizar uma oficina de início de atividades

Uma boa idéia na construção da rede é ter uma oficina de início de atividades (☞ [seção 6.2](#)) juntando não somente a equipe principal, mas também membros potenciais, stakeholders e patrocinadores. O objetivo deste evento deve ser o de apresentar a concepção da rede e estabelecer um espírito para a rede. Ao mesmo tempo, esta é uma boa oportunidade para aprender mais sobre as expectativas dos participantes, para coletar feedback, para conseguir saber quais as possíveis contribuições dos participantes da rede e quais serão as suas funções, e explorar as idéias. A oficina deve servir também para desenvolver uma visão, missão e metas comumente compartilhadas.

Comunicar, comunicar, comunicar

Uma base fundamental para a fase bem-sucedida de início de atividades é a comunicação, a comunicação proativa! É preciso entrar em contato com todas as pessoas relevantes individualmente em uma base regular. Especificamente, na fase de início de atividades, as pessoas gostam de saber como está sendo o progresso. Muitas perguntas têm que ser respondidas, mal-entendidos esclarecidos e expectativas gerenciadas. Tente responder aos e-mails logo que puder – se possível em um ou dois dias. Se não tiver a resposta de imediato, comunique o fato a quem fez

a consulta e informe quando poderá enviar uma resposta. Ao praticar a comunicação confiável e consistente, logo estabelecerá um relacionamento de confiança entre os participantes da rede. Prepare informações curtas, como folhetos ou comunicados.

Começar com algumas atividades concretas

O nível de energia e as expectativas são altos durante a fase de início de atividades. Este fato deve ser usado para *se iniciar logo uma ou mais atividades concretas* ou pequenos projetos, demonstrando assim que a rede está realmente fazendo alguma coisa que satisfaça as necessidades de seus membros (☞ [seção 7.1](#)). Mesmo que sejam mínimas, essas atividades iniciais também ajudarão a aprimorar o foco e a esclarecer o conceito da rede. E finalmente, elas ajudarão a consolidar a comunidade da rede. Aqui, nada funciona melhor do que projetos planejados e implementados em conjunto.

Na fase inicial de atividades você deverá também desenvolver um *plano de médio prazo*, definindo as áreas de ação mais importantes e os programas que a rede irá lançar nos próximos três a cinco anos. Determine responsabilidades claras e prazos para cada atividade planejada.

Tornar-se operacional

Finalmente, você deve tentar *se tornar operacional* o mais depressa possível. As atividades importantes são as seguintes:

- Acordar uma estrutura de gestão (☞ [seção 5.2](#))
 - diretoria, presidente, comitês
 - organizar os membros
- Estabelecer serviços de apoio (☞ [section 5.2.3](#)).
 - acordar o local da secretaria
 - organizar a secretaria
- Desenvolver um conjunto de regras e regulamentos necessários (☞ [seção 5.2](#))
 - registrar a rede legalmente se necessário
 - acordar e redigir as diretrizes da rede
 - estabelecer os direitos autorais

- Começar a promover a rede e a criar a conscientização (☞ seção 6.3)
 - Acordar um logotipo e desenvolver o material promocional, como folhetos
 - criar um website (☞ seção 9.1).
 - elaborar a base de filiação

Lista de verificações 4: Construir a rede

- Fazer uso do entusiasmo inicial.
- Organizar um evento de início de atividades ou uma oficina.
- CCC: Comunicar, comunicar e comunicar.
- Começar com algumas atividades concretas.
- Elaborar um plano de ação de médio prazo.
- Tornar-se operacional.

4 Envolver os Tomadores de Decisão

As redes formais buscam efetuar mudanças ou provocar impacto em uma determinada área específica. Os tomadores de decisão na administração pública e na política, em agências de desenvolvimento e em organizações internacionais, nos negócios e na sociedade civil desempenharão um papel crucial nas redes, visto que possuem o poder de tomar decisões para influenciar a agenda política e a implementação.



Esta seção descreve quem são os tomadores de decisão, como eles trabalham, quais são os incentivos e as restrições relativas à participação deles, como devem ser abordados e como os relacionamentos são mantidos.

4.1 Redes e tomadores de decisão

Os tomadores de decisão podem ser encontrados em todos os tipos de organizações e instituições. A fim de envolvê-los, é preciso saber como trabalham. Algumas vezes suas equipes de apoio são até mesmo mais importantes para a rede do que eles.

4.1.1 Definição de tomadores de decisão

De forma geral, os tomadores de decisão são *pessoas que trabalham em organizações em nível executivo*, tendo a autoridade para tomar as decisões em suas áreas de competência. Exemplos de tomadores de decisão são os diretores administrativos, secretárias executivas, diretores executivos, secretários gerais ou altos funcionários em grandes organizações.

Dependendo de suas posições e funções, gerentes *operacionais e especialistas técnicos* também podem atuar como importantes tomadores de decisão. Eles preparam decisões políticas, sugerem temas para ação e, em especial, fornecem bastante espaço para manobras durante a implementação.

4.1.2 Entender os tomadores de decisão

Para assegurar o envolvimento dos tomadores de decisão, temos que entender o seu ambiente de trabalho e suas operações diárias.

Agendas cheias

O trabalho diário dos tomadores de decisão envolve reuniões frequentes, trabalho em rede informal, fornecendo comentários sobre assuntos políticos, tomando ou atrasando decisões, conseguindo apoio para iniciativas ou preservando o poder. Portanto, pode ser difícil ter acesso a eles e obter uma entrevista.

Parte interessada ou introdutores das jogadas de poder

Os tomadores de decisão possuem um status que lhes proporciona poder e influência. Ao mesmo tempo, na maioria das vezes não podem tomar as decisões de forma independente, já que estão inseridos em uma densa rede de relacionamentos e dependências, ficando expostos às lutas para a detenção do poder. Seus superiores e grupos de interesse tentam forçar suas idéias e usar suas influências sobre eles. Os tomadores de decisão estarão interessados em mostrar resultados alcançados com o objetivo de assegurarem suas posições.

Informações filtradas

Em geral, os tomadores de decisão possuem um excelente acesso às informações, um bem que eles também utilizam *estrategicamente*: liberarão ou reterão as informações seletivamente e de acordo com seus interesses.

Além disso, as fontes de informações dos tomadores de decisão, tais como oponentes, grupos de interesse, superiores ou suas equipes podem filtrar ou reter as informações estratégicas. Desta forma, com frequência as *informações* recebidas são *filtradas*. O que também pode influenciar negativamente os tomadores de decisão é a insegurança sobre a validade e confiabilidade das informações de oponentes.

Além do mais, os tomadores de decisão muitas vezes sofrem com a *sobrecarga de informações*. Como muitos tomadores de decisão são generalistas ao invés de especialistas técnicos, torna-se difícil para eles selecionar informações importantes e avaliar a qualidade das mesmas. Conseqüentemente, angariar a confiança de suas equipes técnicas é de máxima importância.

4.1.3 Importância do pessoal de apoio

A equipe de apoio, a equipe júnior e os funcionários constituem uma parte importante na persuasão que exercem sobre os tomadores de decisão no que se refere a apoiarem as redes, encontrando e filtrando as informações úteis, fornecendo feedback e preparando discursos e relatórios. Eles também conhecem as agendas dos tomadores de decisão, seus pontos fortes e fracos, tanto quanto a melhor forma de abordá-los.

As redes devem se esforçar para estabelecer bons relacionamentos com esses pontos de abordagens valiosos relativos aos tomadores de decisão e incluí-los ativamente em seus trabalhos. Os gerentes de rede têm que estar cientes de que esses funcionários com frequência ficam sobrecarregados, visto que estão totalmente envolvidos nas atividades febris dos tomadores de decisão.

4.2 Pré-condições e incentivos

O envolvimento dos tomadores de decisão com as redes deve levar em conta o interesse das duas partes. Primeiramente, visto que elas procuram induzir mudanças de política, as redes têm que ser percebidas como atraentes e interessantes pelo tomador de decisão. Em segundo lugar, o tomador de decisão precisa que a rede ganhe acesso às informações, mas os recursos podem ser limitados, tais como tempo e financiamento, na obtenção de todas as vantagens pela sua participação.

4.2.1 Pré-condições

Bom gerenciamento, transparência e confiança são as características mais importantes que tornam as redes atraentes para os tomadores de decisão.

Bom gerenciamento

O bom gerenciamento não é só importante para o sucesso da rede; é também de alta prioridade para os tomadores de decisão e seus colaboradores. Eles só participarão de redes que sejam gerenciadas de forma clara e profissional, por uma equipe comprometida (☞ [seções 5 e 6](#)).

Transparência

A transparência das redes é uma pré-condição para convencer os tomadores de decisão a se envolverem. Essas pessoas precisam ser capazes de compreender rapidamente a visão, missão e finalidade da rede. Elas também precisam saber como a rede é organizada, quem está envolvido, quem tem quais influências e quem custeia suas atividades.

Confiança

A confiança é o lubrificante básico para o trabalho em rede e o compartilhamento de informações. Os tomadores de decisão só se envolverão

nas redes se puderem confiar nelas. Logo, você deve se esforçar para estabelecer relacionamentos de confiança com tais pessoas. Uma organização transparente, com gerenciamento eficiente bem como comunicações confiáveis e consistentes dará apoio a isto.

Uma forma eficiente de construir a confiança é a de envolver *personalidades de prestígio amplamente reconhecido* que compartilhem da missão da rede. Como Membros Honorários ou como membros de um Comitê de Patronos, essas personalidades não estarão envolvidas ativamente nos negócios diários da rede, mas suas reputações contribuirão para o prestígio da rede.

4.2.2 Incentivos

O que faz os tomadores de decisão participarem das redes? Primeiramente, é importante entender que há graus diferentes de envolvimento para os tomadores de decisão. Em segundo lugar, a maioria deles – ou suas equipes designadas – só se envolverão com as redes se perceberem que há benefícios pessoais para eles. Em terceiro lugar, essas pessoas e suas equipes também precisam de recursos, tais como tempo e provimento de fundos, para participarem nas redes, por exemplo, juntando-se em fóruns de debates por e-mail ou comparecendo a conferências.

Graus diferentes de participação

Os tomadores de decisão estão envolvidos nas redes de várias maneiras. Com frequência, eles não têm ou não alocam tempo para um envolvimento direto em atividades. Eles também ficam hesitantes em se exporem, visto que suas declarações são sempre interpretadas como declarações em nome das organizações para as quais trabalham, ou seus comentários estão sempre associados com uma agenda política.

No entanto, os tomadores de decisão podem indiretamente ficar envolvidos em uma rede seguindo passivamente as discussões por e-mail, participando ocasionalmente em oficinas ou conferências, ou fazendo parte das diretorias consultivas. Por último, os tomadores de decisão podem participar das redes através de suas equipes, enviando-as a reuniões e oficinas ou designando-as a participarem dos grupos de discussão, fornecendo e obtendo informações, facilitando os debates, ou até mesmo administrando a secretaria da rede.

Benefícios da participação em uma rede

Os tomadores de decisão têm no recebimento de *um valor agregado* o mais forte incentivo para devotarem parte de seu tempo com as redes ou designar suas equipes a fazê-lo. Alguns tomadores de decisão podem participar das redes por razões altruísticas ou apenas sem nenhum interesse pessoal, mas em geral, só participarão da rede se receberem algum benefício.

Para o envolvimento dos tomadores de decisão, os gerentes ou facilitadores de redes devem se esforçar para identificar um *denominador comum* entre os objetivos da rede e os objetivos dos tomadores de decisão bem como aproveitar as metas sobrepostas como um ponto de partida.

A formação de uma rede e a geração de um retorno do investimento *levam bastante tempo*, e os tomadores de decisão sabem disso. Ainda assim, os gerentes e facilitadores de redes devem regularmente lembrar aos tomadores de decisão deste fato e explicar por que isto acontece.

As vantagens mais importantes fornecidas pelas redes aos tomadores de decisão são: conseguir acesso a informações e a know-how, aumentar a rede pessoal de alguém e estabelecer parcerias. Outras vantagens também são evidentes embora nem sempre sejam mencionadas.

Conseguir acesso a informações e a know-how

Um dos mais fortes incentivos para se tornar envolvido em redes é a obtenção de acesso a informações, know-how e novas idéias que possam ser valiosas para o trabalho dos tomadores de decisão. Desta forma, as redes têm um papel importante na coleta, filtragem, validação, acessibilidade e disseminação das informações de boa qualidade para os tomadores de decisão.

Lista de verificações 5: Informações que interessam aos tomadores de decisão

- Dados técnicos, informações e know-how.
- Experiências e boas práticas.
- Notícias, tendências e informações sobre eventos, oficinas e conferências.
- Informações sobre participantes da rede e peritos.
- Serviços da rede.
- Atividades e projetos em andamento.
- Adquirir uma percepção sobre o que os outros fazem e pensam.

Os tomadores de decisão não vão reaver todas as informações da mesma forma. As informações técnicas serão recuperadas principalmente através da equipe de apoio. As informações mais “suaves”, como percepção do que os outros fazem e pensam ou novas idéias e opções alternativas para ação, serão obtidas durante as oficinas ou conferências.

Ampliar a rede pessoal de alguém

Muitos tomadores de decisão gostariam de se envolver em redes porque isto lhes proporciona uma oportunidade única de conhecer pessoas e ampliar suas redes pessoais. Bons relacionamentos entre colegas trabalhando dentro de uma organização, tanto quanto com outros profissionais, amigos e parentes, estão entre os recursos mais valiosos para um trabalho efetivo e eficiente.

Em especial, reuniões regulares ou a participação em oficinas e conferências organizadas pelas redes fornecem oportunidades excelentes para que os tomadores de decisão formem e cultivem suas próprias redes pessoais. Ao mesmo tempo, esses eventos fornecem boas ocasiões para que os gerentes da rede ou participantes da mesma entrem em contato direto com os responsáveis pelas decisões.

Facilitadora para sociedades

As redes são catalisadoras para a formação e a manutenção das redes pessoais. São também uma forma exclusiva e informal de colaborar ou de formar sociedades com outras organizações governamentais em nível local, nacional ou regional, com empresas privadas, com ONGs ou com academias. Na composição da rede, os tomadores de decisão das instituições governamentais podem encontrar uma plataforma que possibilite a interação com partes externas, tais como ONGs, de maneira mais informal do que em reuniões estruturadas.

Ganhar o poder da persuasão

O acesso a informações validadas e ao conhecimento através das redes capacita os tomadores de decisão a trabalharem objetivando suas metas. Uma rede pode dar aos tomadores de decisão argumentos fortes para discussões políticas. Se eles puderem afirmar que suas opiniões não representam somente a si próprios, mas também a opinião de todos os filiados da rede, isto dará muito maior peso e poder de persuasão a seus argumentos.

Um tomador de decisão está sempre procurando evidências e *argumentos para justificar suas decisões e ações* perante os vários stakeholders. Participando nas redes, os tomadores de decisão ficam sabendo o que os outros estão fazendo, como estão pensando e quais são suas percepções. Isto os ajuda a construir suas estratégias de comunicação. Citando os investimentos das organizações parceiras ou apontando padrões desenvolvidos por uma rede, eles podem justificar suas ações. O efeito é bem conhecido: muitas pessoas estão mais propensas a aceitar determinada idéia se esta já tiver sido aceita por muitos outros.

Estar envolvido enquanto permanece independente

Em muitas redes não há a filiação formal ou os deveres e implicações formais para a filiação são limitados. Isto é uma vantagem para os tomadores de decisão, porque eles podem participar de uma rede e ao mesmo tempo se manter independentes. Tais redes não ameaçam as organizações tradicionais, mais hierárquicas e estruturadas nas quais os tomadores de decisão trabalham. Entretanto, esta independência também significa que as decisões tomadas em conjunto pelos partici-

pantes da rede não são obrigatórias para os tomadores de decisão a menos que sejam feitas por escrito em um acordo formal.

Testar soluções novas e inovadoras

As redes oferecem aos tomadores de decisão uma plataforma para discutir novas idéias ou iniciativas. Desta forma, as redes também servem como base de teste e para a realização de verificações da realidade antes de os tomadores de decisão irem a público com suas idéias.

Grupos de discussão por e-mail ou e-mails bilaterais são boas formas de obter-se feedback informal de observadores em um período curto. Entretanto, é melhor testar idéias mais sensíveis em palestras informais durante as reuniões ou oficinas ou em reuniões fechadas.

Multiplicadores de recursos

Os tomadores de decisão estão ligados às suas organizações e à disponibilidade de seus recursos pessoais e financeiros, muitas vezes escassos. As redes podem servir como multiplicadoras, visto que são capazes de reunir recursos de diferentes parceiros de rede para a realização de soluções comuns ou para o lançamento de projetos ou iniciativas em conjunto.

Benchmarking

Geralmente, é difícil para os tomadores de decisão saber o grau de sucesso de suas organizações, e como seus trabalhos se classificariam em eficiência e eficácia. As redes podem ajudar os tomadores de decisão a compararem seus trabalhos com o trabalho de outros de maneira informal e ver como seus esforços estão sendo percebidos. Este processo de comparação informal dá aos tomadores de decisão sugestões sobre os melhoramentos necessários.

Melhorar o prestígio

Através da participação nas redes, os tomadores de decisão podem melhorar seu prestígio. Este será especialmente o caso se uma rede tiver uma boa reputação pública.

Benefícios pessoais

Os tomadores de decisão também podem receber benefícios pessoais não diretamente relacionados a seus trabalhos, através da participação nas redes. Por exemplo, eles podem desfrutar do atraente ambiente no qual uma conferência ou oficina está sendo realizada. As conferências realizadas especialmente em locais atraentes, ficam com a frequência totalmente lotada. As reuniões e eventos da rede também são bem apreciados como uma mudança da rotina diária.

Esses benefícios pessoais contribuem para a motivação não somente dos tomadores de decisão, mas também de todos os membros da rede. A criação de uma atmosfera positiva de trabalho é uma parte importante da rede, e os gerentes da rede deveriam prestar atenção a isto.

Lista de verificações 6: Benefícios desejados pelos tomadores de decisão

Benefícios mais importantes

- Obter acesso a informações e know-how.
- Ampliar redes pessoais.
- Facilitar parcerias.

Outros benefícios

- Obter o poder da persuasão.
- Estar envolvido permanecendo independente.
- Testar novas idéias e soluções inovadoras.
- Multiplicar recursos.
- Comparar desempenhos com outras organizações ou instituições.
- Prestígio pessoal melhorado.
- Benefícios pessoais.

4.2.3 Recursos para participação

Os tomadores de decisão não somente precisam distinguir os benefícios que possam obter pela participação nas redes, eles também necessitam de tempo e de fundos para participarem delas. Ambos os recursos são escassos para os tomadores de decisão. Eles só participarão se isto for percebido como uma prioridade sobre outros compromissos, o que significa que eles têm realmente que ser convencidos dos benefícios da rede.

Dependendo do país e do status, o provimento de fundos da organização para participação pode também ser um fator limitador do envolvimento dos tomadores de decisão nas redes. Em alguns países, ainda é difícil levantar fundos necessários para se usar a Internet ou comparecer a reuniões, oficinas e conferências. Desta forma, as redes podem ter que cobrir uma parte das despesas para a participação dos tomadores de decisão.

4.3 Abordagem e envolvimento dos tomadores de decisão

O envolvimento dos tomadores de decisão nas redes exige relacionamentos pessoais que sejam baseados em um bom entendimento das preferências de cada um. Uma vez que você tenha estabelecido relacionamentos confiáveis, eles devem ser continuamente cultivados.

4.3.1 Abordar os tomadores de decisão

Envolver os tomadores de decisão em uma rede é uma escolha estratégica. Antes de os abordar, você tem que decidir o que quer alcançar. Eles poderão fornecer o provimento de fundos para a sua rede, abrir portas, dar conselhos temáticos ou contribuir com seus nomes para o prestígio da rede.

O contato com os tomadores de decisão meramente enviando um e-mail, geralmente não funciona. Eles recebem muitos e-mails por dia e têm que ser muito seletivos ao lê-los e respondê-los. Haverá também relutância em responder e-mails de pessoas que eles não conheçam. A melhor abordagem é entrar em contato através de uma *carta formal e educada* e de um telefonema posterior de acompanhamento.

Os tomadores de decisão também podem ser contatados informalmente durante *oficinas ou conferências*. Às vezes pode ser apropriado encontrar um *mensageiro ou um intermediário*, alguém que conheça o tomador de decisão e que possa fazer as apresentações. Por último, *a equipe de apoio* poderá fornecer um ponto de entrada para os tomadores de decisão.

Primeira reunião

Uma vez estabelecido o contato, e se o tomador de decisão estiver disposto a receber o representante da rede, uma reunião presencial deve ser realizada, se possível junto com o intermediário. Nesta primeira reunião, deverão estar presentes e se apresentarem os representantes de alto nível da rede. A missão, os objetivos, as atividades e os serviços da rede deverão ser explicados de uma forma concisa.

A primeira reunião deve ser usada para explorar cuidadosamente os interesses e as necessidades do responsável pelas decisões, apresentar argumentos convincentes para o envolvimento e demonstrar *o valor agregado da rede*.

Finalmente, você deve examinar tipos práticos de possíveis envolvimento, por exemplo, os membros da diretoria, um comitê de patrocinadores ou um comitê consultivo. Entretanto, pode ser que o tomador de decisão prefira que somente sua equipe de apoio ou seus funcionários graduados tenham participação ativa na rede.

Planeje um follow-up cuidadoso

Depois da reunião, o follow-up deve ser planejado cuidadosamente. Decida como você gostaria do envolvimento do tomador de decisão. As discussões realizadas devem ser resumidas, o que foi acordado deve ser documentado, e os próximos passos sugeridos, tais como uma segunda reunião ou a participação em uma oficina. Essas minutas devem ser enviadas para o tomador de decisão junto com uma carta cortês de acompanhamento.

Como em tantos outros casos, o primeiro passo será o mais difícil: o envolvimento do primeiro tomador de decisão na rede será realmente um desafio, mas, assim que vários tomadores de decisão estiverem a bordo, o princípio da bola de neve começará a funcionar, facilitando o envolvimento de outros tomadores de decisão.

Lista de verificações 7: Estabelecer relacionamentos com os tomadores de decisão

- Saiba que tipo de contribuição para os objetivos da rede você quer para os tomadores de decisão.
- Estabeleça contato com o tomador de decisão considerando as exigências formais necessárias:
 - Escrever uma carta formal,
 - Entrar em contato com ele de maneira informal durante uma oficina ou conferência,
 - Encontrar um mediador ou um abridor de portas que conheça o tomador de decisão e que esteja disposto a apresentá-lo a você, ou
 - Entrar em contato com a equipe de apoio do tomador de decisão que possa atuar como abridor de portas.
- Providencie a primeira reunião com o tomador de decisão.
- Planeje cuidadosamente o follow-up.

4.3.2 Manter os relacionamentos

Os relacionamentos com os tomadores de decisão devem ser *cultivados continuamente*, a fim de que eles possam desenvolver o direito de propriedade da missão e das atividades da rede. Relacionamentos bem administrados com tais pessoas asseguram o apoio público e institucional necessário, proporcionam o acesso a relacionamentos adicionais e formam uma base mais ampla de provimento de recursos, ajudando desta forma a alcançar os objetivos da rede. Então, para as redes vale a pena administrar os relacionamentos com os tomadores de decisão de maneira sistemática e coordenada. Os sete princípios seguintes são essenciais para a manutenção dos relacionamentos.

Entender os tomadores de decisão

Manter bons relacionamentos com os tomadores de decisão exige uma boa compreensão de seus comportamentos, interesses, necessidades e prioridades, e de suas disponibilidades. As redes devem se aproximar

de tais pessoas com a *atitude de quem quer aprender*, começando um diálogo, tentando identificar suas necessidades e desenvolvendo serviços sob medida com o valor agregado real para tais tomadores de decisão. Com frequência será mais apropriado preparar um resumo breve da política para um tomador de decisão ao invés de um relatório longo que possa terminar acumulando poeira em prateleiras ou servindo como prendedor de portas. Tenha em mente que as agendas políticas e as alianças mudam o tempo todo e que o aprendizado será contínuo.

Incluir os tomadores de decisão nos processos

Há maior probabilidade de os tomadores de decisão sentirem seu “ownership”¹ de uma rede quando perceberem que estão integrados nos seus processos de tomadas de decisões e que suas idéias e sugestões são apreciadas e levadas a sério. Portanto, você deve *encorajá-los a fazerem comentários e sugestões*. Isto pode acontecer sob forma de consultoria ao incluí-los em um grupo de trabalho já existente ou em um comitê consultivo, ou até mesmo solicitando que eles sugiram grupos de trabalho ou outras atividades para temas específicos. Mesmo que eles não respondam – e com frequência este pode ser o caso – eles deveriam ao menos receber os documentos e os relatórios.

Redes formais bem-sucedidas trazem mudanças dentro de um setor ou região, que podem vir acompanhadas de um pouco de insegurança por parte dos membros ou de outros. As relações de poder mudam, e alguns stakeholders podem sentir a perda ou o ganho do poder. Essas *mudanças muitas vezes criam medo e resistência*. Somente nos melhores casos é que as redes são capazes de criar uma situação “win-win”, de tal forma que todas as partes envolvidas se beneficiem com as mudanças. Envolver os tomadores de decisão nesses processos de mudanças logo de início, pelo menos reduzirá a probabilidade de atritos.

A equipe de apoio ou os funcionários graduados desempenham papéis importantes no envolvimento dos tomadores de decisão. Em algumas

¹ O conceito “ownership” quer expressar uma relação de responsabilidade que uma organização tem em relação a um projeto, por exemplo, ou neste caso, com a rede. Esta relação não é apenas formal, mas principalmente, de compromisso com os seus propósitos

situações pode ser apropriado posteriormente desenvolver um acordo geral para colaboração com o tomador de decisão e elaborar o modo de colaboração e os passos concretos com a equipe de apoio ou com os funcionários graduados. Entretanto, neste caso, você tem que se certificar de que os tomadores de decisão sejam mantidos atualizados com breves explicações.

Ser curto e simples

Os tomadores de decisão são frequentemente generalistas e não possuem um conhecimento técnico profundo. Então os jargões técnicos ou os longos relatórios devem ser evitados. E-mails, cartas e documentos devem ser redigidos em um estilo apropriado: uma linguagem simples e concisa evitando-se abreviações e gírias técnicas tornando-a atraente para ser lida.

Facilitar as conversas ativamente

Para que a comunicação flua bem em redes e em grupos de discussão por e-mail é necessária uma facilitação habilidosa, ativa e cuidadosa (☞ [seção 8.3](#)). Caso contrário, haverá a probabilidade de se tornar desestruturada, repetitiva e confusa, ou pode até vir a parar completamente. Mesmo que os tomadores de decisão não contribuam ativamente com o grupo de discussão por e-mail, eles poderão segui-las passivamente, e a forma como serão facilitadas influenciará suas impressões com relação à rede.

Entrar em contato com os tomadores de decisão regularmente

Para a manutenção de um relacionamento confiável, você deverá se encontrar pessoalmente com os tomadores de decisão uma ou duas vezes por ano. Caso contrário, o relacionamento tenderá a enfraquecer e mais cedo ou mais tarde chegará ao fim. Esses contatos regulares com os tomadores de decisão podem consumir bastante tempo para os gerentes da rede, mas são indispensáveis.

As reuniões com os tomadores de decisão serão mais bem-sucedidas se forem preparadas profissionalmente com antecedência (☞ [seção 6.2](#)). Reúna as informações necessárias, formule por escrito os objetivos a serem alcançados e anote os assuntos a serem tratados. Leve todos os materiais contendo as informações e mantenha-se rigidamen-

te ao que foi programado. Se você tiver com antecedência uma idéia clara de como será a reunião, terá grande probabilidade de conseguir o que quiser.

Entre as reuniões, a informação regular, em forma de newsletters ou e-mails ocasionais, ajudará a manter os tomadores de decisão atualizados com a rede.

Prever tempo suficiente e espaço para a socialização

Um relacionamento terá maior duração se tiver além da conotação técnica uma conotação pessoal também. Portanto, as redes devem estabelecer e cultivar *os relacionamentos pessoais* com os tomadores de decisão. É essencial que durante as reuniões, oficinas ou conferências haja tempo suficiente e espaço para a socialização e reuniões informais. Boas ocasiões para uma socialização são os almoços ou jantares ou a divisão das longas reuniões e oficinas durante um período de dois dias a fim de que os participantes tenham a oportunidade de se encontrar informalmente à noite. Os tomadores de decisão também apreciam cartas de agradecimento, cartões de aniversário, palavras de agradecimento em conferências ou menções a seu respeito nos relatórios anuais.

Criar espaços privados

Para manter e cultivar os relacionamentos com e entre os tomadores de decisão, os facilitadores ou gerentes das redes também podem criar *espaços privados* por duas razões: compartilhar e desenvolver idéias potencialmente conflituosas e aprender com os erros ou falhas. Isto não tem nada a ver com conspiração, mas é uma forma prática de reagir ao ambiente em que os tomadores de decisão estão vivendo. Eles têm que ser muito cuidadosos com o que dizem e pesar cada declaração. Como pequenas mudas de plantas, as novas idéias têm que ser às vezes protegidas para florescer.

Na maioria dos casos, *as novas idéias e iniciativas inovadoras* não são desenvolvidas do início, mas seguem um processo típico. Primeiramente, as novas idéias são mencionadas casualmente em discussões informais. Se produzirem uma resposta positiva, um grupo principal de pessoas interessadas realizará reuniões fechadas e formulará as estratégias iniciais. O próximo passo será a formação de alianças com sócios

e patrocinadores. Então, somente quando a aliança tiver peso suficiente, a idéia poderá ser anunciada publicamente. As redes podem desempenhar um papel importante neste processo criando espaços privados nos quais os tomadores de decisão possam compartilhar suas idéias ou desenvolver novas de uma forma confidencial sem serem citados no dia seguinte.

Uma outra razão para a criação de espaços protegidos para os tomadores de decisão é a necessidade de se *aprender com as falhas e com os erros*: uma fonte valiosa para novas inspirações. Para isto, entretanto, os aspectos culturais devem ser considerados (→ [seção 8.4](#)). A maioria das pessoas não gosta de compartilhar de experiências negativas. Em algumas culturas admitir erros significa perder a honra e pode vir a ocasionar drásticas conseqüências. Em outras culturas as pessoas raramente se sentem responsáveis por quaisquer falhas. Além disso, em especial, os tomadores de decisão ficarão relutantes em compartilhar suas falhas ou erros em público por uma questão de status.

Lista de verificações 8: Manter relacionamentos com os tomadores de decisão

- Entender os tomadores de decisão.
- Incluir os tomadores de decisão nos processos.
- Manter a comunicação curta e simples.
- Facilitar conversas ativamente.
- Entrar em contato com os tomadores de decisão regularmente.
- Providenciar tempo suficiente para contatos sociais.
- Criar espaços reservados.

5 Estrutura de Gestão da Rede

Tanto a orientação estratégica quanto a estrutura de gestão fornecem à rede foco e direção clara. Esta seção descreve os elementos mais importantes na estrutura estratégica de uma rede formal. Além disso, a estrutura de gestão é descrita com detalhes: i.e. o grau de regionalização, o organograma, a secretaria, os assuntos legais e a filiação.



Por favor, visite o meu WEB site...

5.1 Estrutura estratégica

Toda rede precisa de uma orientação estratégica para guiá-la, da sintonia entre todos os participantes, para manter a união da rede ao longo do tempo. A orientação estratégica consiste da visão, da missão, da finalidade e dos objetivos.

Visão

A visão da rede descreve as esperanças, os sonhos e as imagens compartilhadas dos membros da rede sobre o *estado ideal de uma situação ou do mundo em geral*.

Exemplos

A visão do “International Forum for Rural Transport and Development” (IFRTD) é “acessibilidade melhorada e mobilidade para as comunidades pobres na Ásia, África e América Latina”.

A visão da rede “Streams of Knowledge” é um “movimento dinâmico de centros de recursos trabalhando para um mundo limpo e saudável por volta de 2025”.

A “Global Knowledge Partnership” (GKP) “tem uma visão de um mundo de oportunidades iguais onde todas as pessoas consigam ter acesso e usar o conhecimento e as informações para melhorar suas vidas”.

Missão

A declaração de missão descreve resumidamente com o que a rede gostaria de contribuir a fim de que a visão venha a se tornar realidade.

Exemplos

A missão do “International Forum for Rural Transport and Development” (IFRTD) é “facilitar e promover a aplicação bem-sucedida de políticas melhoradas, estruturas de planejamento, mecanismos de financiamento e tecnologias.”

A missão da rede “Streams of Knowledge” é “mobilizar uma massa crítica de organizações concentradas no tema da água e do saneamento para acelerar melhorias equitativas nesta área”.

A missão da “Global Knowledge Partnership” é “promover acesso amplo e uso efetivo de conhecimento e informações como ferramentas do desenvolvimento sustentável equitativo. Ela objetiva o compartilhamento de informações, experiências e recursos para aproveitar o potencial das informações e das tecnologias de comunicação (ICT) objetivando melhorar vidas, reduzir a pobreza e conferir mais poder às pessoas”.

Finalidade

Quanto à finalidade, a rede descreve em maiores detalhes que tipo de *impacto*, mudanças a longo prazo e efeitos a rede gostaria de alcançar. Não formule uma finalidade muito extensa. Um máximo entre cinco a sete propósitos é uma regra prática e dará à rede um perfil centrado.

Exemplos

- A conscientização do gerenciamento integrado das bacias aumentou, e as bacias estão sendo administradas de uma forma mais sustentável.
- A pesca é realizada de uma forma mais sustentável, e os recursos relativos à pesca estão sendo protegidos.
- A renda dos habitantes em áreas montanhosas aumentou com a produção profissional e a comercialização do artesanato.

Objetivos

Baseado na finalidade da rede você terá que estipular objetivos operacionais específicos, definindo que tipo de resultado ou benefício direto a rede gostaria de alcançar.

Estabeleça uma clara distinção entre os objetivos (o que deseja alcançar) e as atividades (o que está realmente sendo feito). De forma clara os objetivos formulados também o ajudarão a monitorar e a avaliar sistematicamente a rede. Para a relação de atividades, produtos, resultados, objetivos, e impactos, consulte também o Quadro Lógico, na [seção 6.6.1](#) sobre monitoramento de resultados.

Exemplos – Objetivos e atividades	
Objetivo	Atividades
1) Todos os sócios da rede têm acesso a informações de alta qualidade.	A rede constrói um portal de web poderoso. A rede organiza conferências anuais.
2) O desenvolvimento sustentável das regiões montanhosas é o tema principal da próxima conferência mundial sobre sustentabilidade.	A rede participa ativamente no grupo de trabalho para a preparação da conferência mundial. A rede publica uma chamada pública para ação.
3) Os padrões para a pesca sustentável são efetivos.	Vários sócios da rede iniciam um projeto comum de pesquisa para a formulação de padrões. Os membros da rede participam de um grupo internacional de trabalho para o estabelecimento de padrões.

Posição da rede

Enquanto formulava a idéia e a proposta da rede, você já conheceu algumas redes similares ou organizações e identificou onde a rede gostaria de causar impacto. É muito importante que o posicionamento da rede seja *tão específico quanto possível*.

Para a formulação da sua missão e finalidade, talvez seja necessária novamente a análise do *contexto*. Que tipo de informação e de conhecimento é realmente necessário? O que já há de disponível e o que outras redes estão fazendo? Onde há falta de conhecimento?

Os membros da rede deveriam também identificar as áreas temáticas nas quais tenham pontos *fortes* especiais em comparação com outras

organizações ou redes. A interface das forças específicas e a demanda por elas determinarão finalmente a área específica na qual a rede estará ativa. Uma rede que tenta fazer tudo não está fazendo nada certo.

Ainda assim esta regra prática pode aprisionar as redes com paradoxos. Para serem efetivas, elas têm que se concentrar em uma área específica, mas desde o início os filiados da rede trazem uma ampla *variedade de interesses*. Além disso, os tomadores de decisão, os stakeholders ou contribuintes podem tentar forçar a rede a abraçar áreas temáticas mais amplas ou a adotar outros assuntos. Alguns podem até tentar desviar as redes de seus próprios objetivos. As redes podem também cair vítimas de uma compreensão errada das abordagens sustentáveis, integradas e gerais, desta forma perdendo claramente o foco e estabelecendo objetivos impossíveis de serem obtidos de uma forma significativa e prática.

Encontrar o foco certo será sempre um desafio para as redes. Uma forma prática de alcançar uma melhora do foco é redigir uma *lista negativa* de atividades que a rede não irá realizar. Há também um teste simples para verificar se a rede está centrada o bastante: se a idéia da rede puder ser explicada em algumas frases simples, mesmo para um estranho, ela está centrada o suficiente.

5.2 Estrutura de gestão

A estrutura de gestão é a espinha dorsal da rede, visto que ela determina seus elementos organizacionais básicos. Não há nenhum gabarito para isto e a estrutura de gestão tem que seguir a orientação estratégica da rede: a estrutura segue a estratégia!

Redes internacionais formais exigem sistemas de organização que considerem as dificuldades da colaboração internacional: os membros de uma rede geralmente estão espalhados por todo o mundo, as distâncias para se viajar para reuniões presenciais são longas e estas se tornam caras, os diferentes fusos horários dificultam a comunicação e diferentes culturas com diversos estilos operacionais se encontram. Sob tais circunstâncias, é aconselhável uma estrutura de domínio que seja clara, transparente e simples.

5.2.1 Regionalização

As redes formais maiores e internacionais estão espalhadas por vários países e regiões, ou são globais. Quando você criar a rede, terá que decidir qual é o melhor grau de centralização ou descentralização. Há duas opções básicas.

- Uma *rede centralmente organizada* com uma secretaria forte. As ligações entre a secretaria e os membros são muito fortes, mas as ligações entre os membros individuais não são tão fortes.
- Uma *rede descentralizada* com sub-redes regionais que juntas formam a rede global. As ligações dentro e entre as redes regionais são fortes, enquanto que a secretaria atua principalmente como mediadora entre as redes regionais.

Entre essas duas opções básicas há muitas formas híbridas de rede.

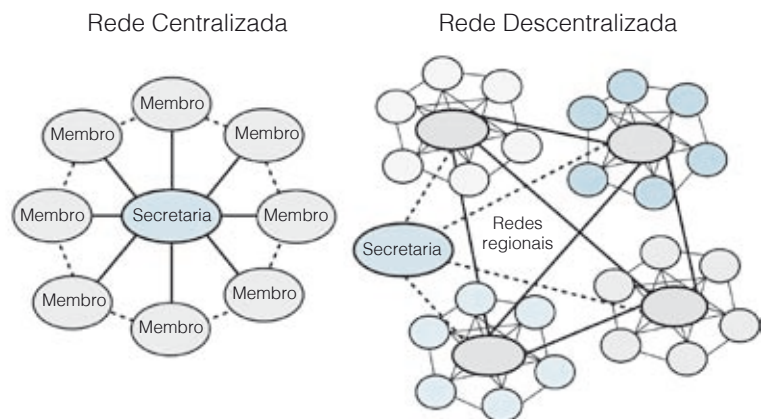


Figura 2: Redes centralizadas e descentralizadas

Se você estabelecer uma rede, deve considerar que quanto mais organizadas as redes descentralizadas e regionalizadas, mais próximas estarão das necessidades em suas regiões. Enquanto que em redes internacionais, um ou dois idiomas dominam a estrutura descentralizada, as redes regionais permitem maior diversidade, visto que podem se comunicar e fornecer serviços em *idiomas locais*. A experiência mostra que muitos membros potenciais são excluídos se somente uns poucos idiomas internacionais forem usados na rede (☞ [seção 8.4.1](#)).

A regionalização também é uma *vantagem para a arrecadação de fundos* (☞ [seção 6.4.3](#)). Se a rede estiver posicionada também em nível regional, você estará mais perto de contribuintes potenciais públicos e privados. Além do mais, as organizações de desenvolvimento bilateral e multilateral estão cada vez mais canalizando seus fundos para países do Sul. Portanto, as redes regionais terão melhor acesso a tais provimentos de fundos do que as redes globais.

5.2.2 Organograma

Um organograma mostra os elementos estruturais mais importantes de uma rede. De forma geral, uma rede tem vários elementos organizacionais com funções diferentes.

Elemento organizacional	Função
Diretoria ou Comitê Diretor liderado por um Presidente	Orientação estratégica da rede, controle do trabalho operacional.
Comitê Consultivo	Fornecer aconselhamento para a rede, por exemplo, apoio técnico ou sugestões práticas.
Comitê de Patrocinadores ou Membros Honorários	Melhora o prestígio da rede.
Secretaria	Coordenação da rede e sua administração.
Membros ou redes regionais	Tarefas operacionais e

Esses são elementos organizacionais típicos e podem variar de acordo com as práticas locais, as preferências dos membros e a finalidade da rede. O melhor método de descobrir uma *estrutura apropriada para sua rede* é através da realização de uma oficina com a equipe principal ou com todos os membros. Uma boa maneira de se alcançar uma solução sustentável é primeiramente avaliando as várias alternativas e tomando uma decisão baseada nesta análise.

Muitas redes internacionais possuem uma *diretoria* ou um *comitê diretor* consistindo de representantes dos membros mais importantes ou das sub-redes regionais. As funções da diretoria destinam-se a dar orientação estratégica e a aprovar os planos financeiros, relatórios e programas operacionais. Um presidente com um representante e uma função estratégica lidera a diretoria.

As redes geralmente ficam tentadas a aumentar a diretoria, objetivando uma representação muito mais ampla e procurando ligações fortes com os mais importantes stakeholders. Deve-se ter em mente, entretanto, que como resultado o consenso fica mais difícil de ser atingido, as possíveis datas para as reuniões em conjunto são raras e os custos de viagens para as reuniões de diretoria são muito altos. Também, com muita frequência, somente alguns membros da diretoria realmente participam das reuniões. Isto desvaloriza a diretoria e frustra os participantes das reuniões. Portanto, é aconselhável manter a diretoria pequena.

Existem duas outras opções para incluir peritos técnicos ou pessoas com boa reputação. Algumas redes possuem algum tipo de *comitê de conselheiros técnicos* ou de *especialistas* apoiando a rede em assuntos técnicos.

A fim de ficar em contato com um círculo de stakeholders importantes, um *comitê de patrocinadores* ou *membros honorários*, consistindo de pessoas com boa reputação que apóiam a idéia da rede, poderá ser estabelecido. Este comitê, entretanto, não terá função executiva. A participação deste comitê possibilita aos membros demonstrar seu apoio à rede e contribuir para seu prestígio. Eles podem atuar como “abridores de portas” para obter acesso a outras organizações ou para arrecadar fundos.

5.2.3 Secretaria

A secretaria tem uma função central nas redes, em especial nas maiores internacionais, e é o ponto focal que une os fios da rede. O papel principal da secretaria da rede é a de moderadora e facilitadora, buscando delegar tantas tarefas quanto possível aos membros da rede, encorajando-os a *serem ativos* e dando suporte somente quando necessário.

Normalmente, a secretaria é encabeçada por um *Diretor Executivo*, uma *Secretária Executiva* ou um *Diretor Administrativo*. Esta é uma função

crucial na rede e seu sucesso ou fracasso dependerá muito de suas habilidades. A Secretária Executiva deverá ter um entendimento perfeito da área temática da rede, dos aspectos técnicos dos modos de comunicação aplicados e dos principais idiomas usados. É importante também que ele/ela seja um bom moderador que escute e que compartilhe, e que tenha o bom senso de quando interferir e de quando se deter e permitir que os outros possam interagir.

Além da moderação da rede, a secretaria da rede realiza uma série de outras atividades, e essas incluem o seguinte:

- coordenação dos projetos da rede
- atualização dos planos operacionais
- monitoração dos projetos planejados e em andamento
- coordenação da promoção da rede
- desenvolver, fornecer e manter o website
- preparar reuniões da diretoria
- escrituração contábil da rede
- certificar-se de que os mais importantes relacionamentos com os stakeholders das redes sejam mantidos.

A secretaria da rede deve ser *mantida pequena*, com um mínimo de funcionários. Há três razões para isto: os custos podem ser mantidos dentro de certos limites; é difícil obter recursos para a administração, visto que muitas vezes se espera que estes provenham de taxas de administração (“overheads”); e uma pequena secretaria torna o gerenciamento mais fácil. Se a secretaria for demasiadamente ativa, impedirá a entrada de outros membros da rede. Em uma rede, os membros devem arcar com as responsabilidades globais para suas atividades, não a secretaria. Esta é a idéia básica de uma rede!

5.2.4 Status legal

Tão logo a rede comece a coletar as taxas de filiação ou a arrecadar fundos, seu status legal vira uma questão importante. O provimento de fundos só é fornecido a organizações legalmente registradas. Há duas soluções básicas para isto.

- A rede poderá ser representada por um membro que atue como o representante legal.
- A rede é registrada legalmente.

A *representação legal* por um ou vários membros é amplamente difundida e representa uma forma simples e pragmática de lidar com o registro legal. As propostas para os projetos e programas são entregues pelos membros em nome da rede. Entretanto, as desvantagens deste tipo de representação não devem ser negligenciadas. A organização representando legalmente a rede poderia começar a desempenhar um papel demasiado importante na rede, perturbando o equilíbrio entre seus membros. Os problemas podem ocorrer se a organização que representa legalmente a rede mudar sua estratégia ou entrar em dificuldades. Finalmente, a rede poderá perder recursos valiosos de informações como o banco de dados ou o website se estes pertencerem à organização que a representa legalmente.

A outra opção, o *registro legal*, é mais exigente, visto que a rede tem que se submeter ao processo inteiro do registro legal. Dependendo da lei do país de registro, a abertura legal será aquela de uma organização, uma fundação ou uma associação sem fins lucrativos.

Antes de registrar sua rede, vale a pena avaliar cuidadosamente *onde as organizações públicas e privadas mais importantes* estão localizadas e quais são as suas prioridades geográficas. As redes situadas em países ou regiões que não estejam no foco de contribuintes potenciais terão dificuldades de receber provimento de fundos. Por esta razão algumas redes enfrentando este desafio registraram-se a si próprias em mais de um país.

5.2.5 Diretrizes da rede

Toda rede necessita de diretrizes para administrar o seu trabalho como um todo e da colaboração de seus membros com: princípios de orientação, estabelecendo valores, e princípios éticos; diretrizes operacionais administrando o trabalho diário; e diretrizes administrando os regulamentos de propriedade e dos direitos autorais. Dependendo do tamanho da rede e das necessidades de seus membros, o escopo das diretrizes pode variar.

Princípios de orientação

Nos princípios de orientação, os valores e princípios éticos básicos de colaboração entre os membros e o trabalho com outros sócios devem ser redigidos. Embora haja certos princípios universais, cada rede terá seus próprios princípios específicos que são compartilhados por seus membros. Conseqüentemente, os princípios de orientação devem ser desenvolvidos em conjunto, por exemplo, durante o estabelecimento de uma oficina

Exemplos

- Os membros mantêm sua própria identidade e autonomia.
- Direitos iguais para todos os membros.
- Nenhuma discriminação entre os membros sobre sexo, raça, idade ou idioma.
- Transparência e responsabilidade.
- Capacidade de responder com eficiência.

Diretrizes operacionais

As diretrizes operacionais determinam como a rede é organizada: sua estrutura administrativa, filiação e os mais importantes processos e estruturas.

Lista de verificações 9: Elementos básicos das diretrizes operacionais

- Estrutura de gestão (☞ [seção 5.2](#))
 - diretoria, diretor administrativo, secretaria, comitês
 - responsabilidades
 - regulamentos para eleição e reeleição
- Filiação (☞ [seção 5.2.6](#))
 - critérios para filiação
 - direitos e obrigações dos membros
 - contribuições ou anuidade
 - divisão do trabalho entre os membros

- Processos de decisão e regras para as tomadas de decisões
- Organização das reuniões (☞ seção 6.2)
- Reembolsos
- Propriedade de produtos da rede e direitos autorais
- Regras para a resolução de conflitos

Propriedade e direitos autorais

Através das redes, muitas informações são coletadas, e produtos de informações, como publicações, websites ou bancos de dados com informações técnicas e registros especializados, são produzidos. A rede pode até desenvolver padrões especiais, especificações – ou criar inovações.

Quem é proprietário desses produtos de informações e quem retém os direitos autorais? Essas são questões cruciais que deveriam ser tratadas desde o início da rede. Se os membros usarem esses produtos, padrões ou inovações para seus próprios propósitos sem consultar outros membros, surgirão disputas; portanto, regras claras de propriedade e direitos autorais devem ser estabelecidas.

A propriedade dos *produtos de informações e dos direitos autorais* deve ser combinada desde o início. Em especial, as seguintes questões devem ser respondidas.

- Quem é proprietário das publicações da rede? Reproduções são permitidas? Se forem, sob quais pré-condições?
- Quem é proprietário do(s) website(s), dos bancos de dados relacionados e de outros bancos de dados da rede? Como as informações fornecidas podem ser usadas?
- Quem deveria ter acesso às informações fornecidas no website?
- O que acontece ao website, aos bancos de dados, à biblioteca da secretaria se a rede for dissolvida?
- Quem é proprietário de outros produtos criados pela rede, por exemplo, software, caixas de ferramentas, mapas, especificações ou patentes?
- Quem é proprietário do logotipo da rede e da identidade corporativa?

As respostas a essas questões deveriam ser que, de forma geral, todas as informações, produtos ou padrões produzidos no interesse ou no nome da rede são *de livre acesso* para todos os membros da rede e, se possível, para todos os stakeholders. O acesso aberto às informações deve ser a missão básica das redes!

No caso dos direitos autorais, você deve levar em conta os regulamentos das organizações públicas. Alguns governos ou instituições governamentais seguem o princípio de que “dinheiro público produz bens públicos”. Outras organizações podem ter regulamentos específicos que precisam ser considerados também. Então é possível que as publicações financiadas com dinheiro público permaneçam como propriedade da organização. Esses assuntos são mais importantes do que você pensa, e a experiência de algumas redes demonstra que vale a pena clarificá-los com antecedência.

5.2.6 Filiação

Os membros constituem o coração de qualquer rede. O sucesso e a falha dependem de suas motivações e de seus envolvimento com ela.

Quem é membro?

Uma questão crucial a ser respondida quando do estabelecimento de uma rede é “quem deverá ser o membro da rede”: indivíduos, organizações, outras redes ou uma combinação de todos os três?

- Em redes formais a maioria dos membros normalmente são *organizações* representadas por um ou mais membros da equipe.
- As redes formais também podem ter *indivíduos* como membros, como especialistas ou tomadores de decisão importantes.
- Por último, poderia fazer sentido formar alianças com outras redes e incluí-las como membros.

Filiação formal ou informal

Em muitas redes, o status de filiação é bem livremente definido. Contudo que os membros não tenham que pagar uma taxa ou satisfazer outras exigências formais, o status de filiação não é muito importante.

Entretanto, a filiação formal tem muitas *vantagens*. Todo membro em potencial deve tomar a clara decisão de se filiar ou não. A filiação formal encoraja a participação ativa na rede e o compromisso do compartilhamento de informações. Finalmente, os membros da rede e o seu secretariado sabem quem está realmente fazendo parte dela. Isto facilita a coordenação e a colaboração.

Uma filiação formal pode tomar a forma de uma assinatura em uma ficha de filiação, ou no caso de uma organização, um memorando de entendimento entre o membro e a rede.

Muitas redes têm *tipos de filiação* diferentes:

- *membros regulares ou membros com poderes para votar* que têm o direito de participar nos processos de tomadas de decisões bem como o direito a voto e a eleger os membros da diretoria.
- *membros associados* que tomam parte nas atividades de uma rede mas sem o direito de voto.
- *membros informais* que se inscrevem em uma lista de discussões e recebem newsletters.
- *membros honorários* que têm especialmente contribuído para o sucesso da rede.

Número de membros

Uma questão enfrentada por muitas redes é a do número de membros. Quantos membros deveriam constituir uma rede? Não há nenhuma resposta para esta questão.

No começo a rede não deve forçar essa questão e o número de membros deve ser *mantido pequeno*. Isto facilitará a colaboração e possibilitará um início mais dinâmico.

Posteriormente, toda rede deve considerar os prós e os contras de seu tamanho. Uma rede com numerosos membros tem um amplo alcance. Com muitos membros, entretanto, a familiaridade que cria a confiança e o compromisso poderia ficar perdida. Se uma rede for muito fechada, seu impacto pode ficar restrito e muitos podem ser excluídos do conhecimento e das informações que a rede gera.

Uma possibilidade é ter tipos diferentes de filiação, como descrito acima. No final, entretanto, toda a rede tem que encontrar seu próprio equi-

líbrio entre a abertura e a restrição, levando em conta seus mecanismos de gestão e sua estrutura executiva.

Critérios para a filiação

As redes devem estabelecer critérios claros para tipos diferentes de associação. Alguns desses critérios são fornecidos abaixo:

- reputação do membro potencial
- contribuição que um membro possa fazer para a rede, isto é, informações e conhecimento, rede social ou provimento de fundos.
- capacidade (tempo e provimento de fundos) para participar na rede
- histórico da pessoa na área temática da rede
- duração do envolvimento na área temática da rede

Regulamentos para os membros

A fim de regulamentar a filiação em uma rede, é aconselhável ter regras cobrindo os seguintes pontos:

- deveres e responsabilidades dos membros
- direitos de todo membro, por exemplo, votar e ser votado ou participação nos processos de tomadas de decisões, acesso a informações etc.
- taxas de filiação (☞ [seção 6.4.2](#))
- sanções ou exclusão de membros em caso de conflito, comportamento insultante, traição e outros comportamentos inaceitáveis.

Variando os compromissos dos membros

A regra geral para todas as redes deveria ser a de que todos os membros *não somente recebam informações da rede, mas que também contribuam* para com as suas atividades. Isto é difícil de conseguir e a realidade na maioria das redes – tanto quanto em comunidades de prática ou comunidades eletrônicas – é que alguns dos membros serão sempre menos ativos do que outros.

Um simples modelo que demonstre o compromisso dos membros e que possa ser aplicado a muitas diferentes redes e comunidades distingue três camadas. No meio, há a *equipe principal*, com freqüência o grupo que estabeleceu a rede e se sente responsável por seu destino. O

próximo círculo compreende *os membros* que estão envolvidos nas atividades da rede de uma forma operacional e mais passiva. Os contempladores (*lurkers*) que ficam pairando em círculos externos. Na maioria das vezes, os *lurkers* não estão diretamente envolvidos nas atividades da rede, mas tenderão a observar o que a rede está fazendo.

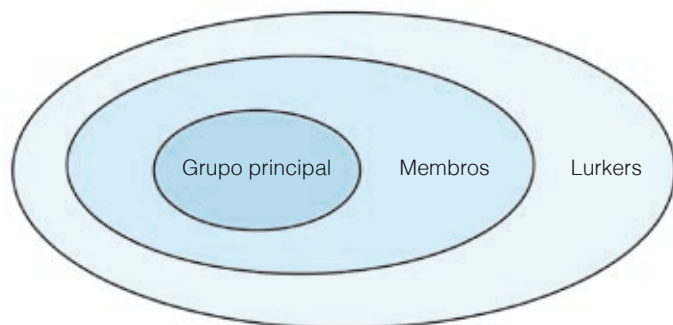


Figura 3: Grupo principal, membros e aqueles que ficam contemplando (*lurkers*)

Embora não seja aceitável que um membro seja sempre um “*lurker*”, deve-se aceitar que há níveis diferentes de compromisso e que pode haver razões para o que parece ser “um ato de contemplação”. Um membro pode ser mais passivo pela falta de recursos, dificuldades em entender o idioma ou falta de interesse nas atividades correntes. Em uma fase posterior, entretanto, aquela mesma pessoa poderá se tornar mais propensa a fazer valiosas contribuições. A experiência também nos mostra que “*lurkers*” podem servir como importantes elos para outras redes ou organizações.

Rodízio de responsabilidades

Os diferentes níveis de envolvimento em uma rede, filiados mais fortes e mais fracos, membros ativos e passivos, podem resultar em disputas de poder entre os membros. Em especial, o secretariado e a equipe principal possuem mais poder do que outros membros. Embora isto não possa ser evitado, deve ser feito de forma transparente e discutido se necessário.

Uma forma de reduzir a influência e o poder do secretariado ou de alguns membros da rede é *o do rodízio de deveres e responsabilidades*.

Algumas redes praticam esse rodízio com sucesso. Outras fracassam por ser muito difícil legar as responsabilidades. O rodízio do secretariado é geralmente um passo muito ambicioso. O que se torna mais realista é o rodízio de certas tarefas como a organização de uma oficina ou conferência anual, a facilitação das comunidades on-line ou a representação da diretoria.

Lista de verificações 10: Formar e manter a filiação

- Definir tipos de filiação: membro pleno, associado, informal ou honorário.
- Determinar o número de membros.
- Definir os critérios para a filiação.
- Definir as regras de filiação.
- Aceitar os níveis variados de compromisso.
- Tentar o rodízio de algumas tarefas e responsabilidades entre os membros da rede.

6 Gerenciar a Rede

As redes só atingirão bons resultados se estiverem comprometidas com o gerenciamento profissional. Um gerenciamento efetivo não é complicado. Pelo contrário, tem tudo a ver com tarefas razoavelmente simples.

Esta seção descreve os tópicos principais do gerenciamento, como planejamento, organização de reuniões efetivas, promoção da rede, provimento de recursos para a rede, o cultivo de relacionamentos, monitoramento e avaliação, bem como evolução e inovação contínuas.



6.1 Plano operacional

As redes necessitam de um *plano operacional* que decomponha sua visão, missão e metas globais em objetivos operacionais, serviços e atividades, e projetos, além da inclusão de responsabilidades e de um programa. Este plano operacional ajudará a manter uma noção geral, sendo também uma parte importante do sistema de monitoramento.

Quando o plano operacional for estabelecido, é preciso *evitar as armadilhas típicas*. Objetivos (o que será alcançado em um certo tempo?), atividades (o que vamos fazer para atingir nossos objetivos?) e produção (quais serão os resultados das atividades?) não devem ser confundidos uns com os outros ([consulte também a seção 6.6.1](#)). Para cada atividade, um responsável deverá ser designado e uma data de conclusão fixada.

Estabeleça seus objetivos, resultados e atividades de uma *forma realista e alcançável*. Tenha em mente o objetivo global da rede, reflita quais atividades poderiam mais contribuir com o objetivo e selecione algumas atividades essenciais a serem focadas. Concentre seus esforços e não dissipe suas energias em muitas atividades.

O plano operacional deve ser *atualizado regularmente* e revisado por inteiro em colaboração com todos os membros da rede a cada ano.

6.2 Reuniões

Muitas reuniões são mal preparadas e conduzidas. Isto leva a reuniões longas, resultados insatisfatórios e finalmente a mais reuniões. Aconselhamos que as reuniões da rede sejam preparadas da forma mais cuidadosa possível. Geralmente os participantes têm que voar de todas as partes do mundo, assim será preciso fazer todo o possível para que as reuniões alcancem um máximo de produtividade.

Os pontos mais importantes para a preparação e execução das reuniões são resumidos na lista de verificações a seguir.

Lista de verificações 11: Organização das reuniões

- Preparando a reunião
 - Anunciar a data da reunião com bastante antecedência.
 - Coletar possíveis pontos de discussão dos participantes.
 - Redigir uma agenda da reunião com antecedência mostrando quanto tempo disponível haverá para cada tópico.
 - Preparar os documentos com antecedência a fim de que todos possam lê-los antes da reunião.
- Conduzindo a reunião
 - Guiar a reunião, explicar os procedimentos e resumir as discussões.
 - Manter o programa.
 - Planejar o follow-up para as decisões tomadas definindo tarefas, responsabilidades e datas-limite.
 - Combinar uma data para a próxima reunião.
- Follow-up
 - Enviar os documentos e apresentações para todos.
 - Redigir as minutas de todas as reuniões, incluindo tarefas, datas-limite e responsabilidades. Enviar as minutas para cada participante até duas semanas depois da reunião.
 - Rever regularmente a lista de tarefas.

As reuniões e as oficinas são muito mais eficientes e satisfatórias se forem usadas *várias técnicas de trabalho*, tais como a técnica metaplan, chuva de idéias (brainstorming), assistência ao par, revisão pós-ação, fish bowl, world café ou espaço aberto (open space). Familiarize-se com essas técnicas consultando uma das muitas caixas de ferramentas disponíveis na Internet, lendo um livro sobre os métodos para oficinas ou participando de uma oficina de treinamento ([seção de recursos 10.1](#)). Algumas dessas técnicas são resumidamente descritas a seguir.

Lista de verificações 12: Técnicas para reuniões e oficinas	
Técnica	Descrição
Técnica Metaplan	A Metaplan é uma técnica para coletar, visualizar e analisar idéias e informações de uma forma participativa durante reuniões e oficinas. Os participantes anotam em fichas suas informações ou idéias de forma legível. Fichas coloridas diferentes podem ser usadas para diferentes questões. As fichas são recolhidas posteriormente e afixadas em painéis. Isto permite que todos leiam as fichas, que então poderão ser agrupadas, colocadas umas em relação às outras ou ligadas com linhas mostrando relacionamentos.
Chuva de idéias (brainstorming)	Brainstorming é uma abordagem organizada para produzir e coletar idéias. Ela pode ser feita individualmente ou em grupo. Nas sessões de "brainstorming" em grupos os participantes são encorajados a compartilhar suas idéias de forma livre uns com os outros (Não há idéias más!). A chave para a brainstorming é não interromper o processo de pensamento com discussão. A coleta e a análise são estritamente separadas. A técnica metaplan pode ser usada para uma análise subsequente.
Assistência ao par	Assistência ao par é um processo estruturado baseado no respeito mútuo. Uma equipe de pessoas que estão trabalhando em um projeto ou atividade convocam uma reunião ou oficina para procurar feedback e inspirações de pessoas de outras equipes. Primeiramente, eles apresentam o histórico para o projeto deles e suas capacidades. Depois, expressam suas necessidades específicas e exploram, em colaboração com seus pares, novas soluções ou possíveis formas de lidar com os problemas. (Consulte também a descrição de revisões de pares, uma outra técnica, na seção 7.4)
Revisão pós-ação	Uma revisão pós-ação é uma discussão estruturada que capacita as pessoas a serem informadas das atividades ou projetos recentemente completados. Desta discussão participam os stakeholders envolvidos. Eles são informados ao perguntarem o que aconteceu, por que aconteceu, o que deu certo, o que precisa ser melhorado e que lições podem ser aprendidas da experiência. O espírito de uma revisão pós-ação é o de franqueza e aprendizado, não se pretende resolver problemas ou formular críticas. O feedback deve ser construtivo e as contribuições positivas reconhecidas.

Técnica	Descrição
Fish bowl	O fish bowl é uma forma especial de estruturar discussões. As perguntas para as discussões são preparadas e consideradas uma de cada vez. Os participantes do fish bowl são designados para um grupo de escuta ou para um grupo de discussão. Os dois grupos são posicionados discretamente de tal forma que o grupo que escuta ficará sentado ao redor do grupo de discussão. É dado ao primeiro grupo de discussão certo período de tempo para discutir uma questão. Durante a discussão ativa, o grupo de escuta toma notas e prepara comentários. Os grupos então trocam de posições, e o grupo de escuta fornece réplicas ou exames adicionais dos assuntos discutidos e quaisquer outros assuntos não discutidos previamente.
World Café	O World Café é um método de proporcionar a um grupo diverso de pessoas a oportunidade de compartilhar informações e inspirações de assuntos complexos. Os World Cafés podem ser conduzidos on-line ou em um espaço público. Este método é adequado para grandes grupos de pessoas. Uma série de questões são preparadas e documentadas, distribuídas em diversas mesas. Uma toalha de mesa (na qual as pessoas possam escrever) ou grandes blocos de notas são fornecidos em cada mesa. Os grupos são inicialmente direcionados a uma mesa, com certo período de tempo para responder às questões. As pessoas são convidadas a conversar em pequenos grupos particulares sobre temas de interesse. Devem, então, fazer um rodízio para outra mesa e fazer adições às respostas fornecidas pelos grupos anteriores. Quando tiver ocorrido o rodízio final, é realizada uma sessão plenária para criar um senso de ligação com o grupo maior. Isto proporciona ao grupo inteiro uma oportunidade de ligar os temas ou questões globais apresentadas e de conversar sobre a possibilidade de ações adicionais.
Espaço aberto (Open Space)	O Espaço Aberto é um método de se organizar em reuniões, oficinas e conferências. Com o apoio de um facilitador os participantes se organizam e estabelecem e administram suas próprias agendas de sessões operacionais paralelas. O Espaço Aberto é um método apropriado e efetivo de desenvolver estratégias para lidar com conflitos, para induzir a mudança ou para incluir opiniões diversas. O método funciona em grupos de cinco a mil pessoas e pode durar de um a três dias.

6.3 Promoção

Por todo o mundo, milhares de organizações e instituições, ONGs e redes estão competindo por atenção. Ao mesmo tempo, muitas pessoas estão sofrendo de uma sobrecarga de informações e de conhecimento que mal podem administrar. Alguns profissionais que gerenciam o conhecimento estão até mesmo convencidos de que 'o gerenciamento da atenção' deveria substituir o gerenciamento do conhecimento de tal forma que somente o conteúdo que comanda a atenção será percebido e tratado de acordo. Esta situação tem que ser respondida através da promoção profissional e dirigida da sua rede.

Desenvolva uma estratégia de promoção

Para promover sua rede, uma estratégia de promoção deve ser desenvolvida definindo os stakeholders principais da rede, identificando seus interesses, formulando as mensagens que você gostaria de transmitir e mostrando como realmente promoverá a rede.

Para a estratégia de promoção, *os grupos focais* – membros, tomadores de decisão e stakeholders – deveriam ser listados em uma tabela. Para cada grupo focal devem ser definidas suas necessidades de informações e as ferramentas de promoção apropriadas.

Forneça produtos de informação dirigidos

Desenvolva produtos de informação que sejam *dirigidos às demandas* dos diferentes grupos focais. Evite o envio de todas as informações a todos e assim contribuindo para a sobrecarga de informações. Os membros, por exemplo, gostam de receber informações técnicas e notícias sobre a rede. Os tomadores de decisão preferem folhetos de informações curtas resumindo casos de sucesso interessantes. Os patrocinadores da rede estão interessados no relatório anual, em números financeiros e produções atingidas. Tentem economizar usando os mesmos dados para diferentes produtos de informação.

Freqüentemente faltam às redes fatos fortes ou dados estatísticos que poderiam ser usados para a promoção. Em geral, não há correlação direta entre serviços e projetos e o impacto. Um sistema de monitoração sistemático (→ seção 6.6) ajudará a coletar não somente as informações

básicas e dados sobre os serviços e projetos da rede, mas também histórias bem-sucedidas, descrevendo exemplos ilustrativos práticos em uma base regular. A experiência mostrou que o relato de histórias pode ser um meio muito eficaz de promoção (→ seção 9.2).

Atividades da marca, publicações e projetos

Uma forma muito eficaz de comunicação para as atividades da rede é oferecer sua marca a projetos, atividades e publicações dos membros com o nome da rede e o logo. Isso não constitui somente um valor agregado para os membros, visto que eles podem mostrar aos seus stakeholders que estão trabalhando de forma coordenada e em sociedade, mas acrescenta também prestígio à rede. É aconselhável, entretanto, desenvolver regras básicas relacionadas à marca entre os membros da rede, definindo o tipo, escopo e a qualidade das atividades, projetos e publicações exigidas que permitam o uso da marca.

Trabalhar com a mídia

Através da mídia como a televisão, as transmissões de rádio e os jornais, grandes audiências podem ser alcançadas. É por isso que são considerados meios eficazes de promoção da rede, criando a conscientização pública e também mobilizando os tomadores de decisão.

O exemplo do desastre do Tsunami Asiático, em dezembro de 2004, mostra a importância da mídia na mobilização pública. Em um período relativamente curto, o mundo inteiro foi informado sobre o evento, e as fotografias chocantes resultaram em um dos mais altos volumes de doações beneficentes recebido para um desastre. Entretanto, o outro lado da moeda é que chamar atenção para as atividades regulares da rede ou aumentar a conscientização para 'catástrofes silenciosas' é razoavelmente difícil.

Para conseguir uma boa cobertura da mídia, as redes devem estabelecer *relações públicas profissionais*. A base para isto é um website bem apresentado e mantido, materiais informativos atraentes sobre a rede e suas atividades, e comunicados à imprensa cuidadosamente preparados. Além disso, as redes precisam formar e cultivar relacionamentos estreitos com os profissionais da mídia.

Formas eficazes para aumentar o interesse da mídia são *os convites para as visitas de campo, excursões, oficinas ou conferências*. Às ve-

zes também é possível trazer os jornalistas para o projeto objetivando a produção de relatórios. Os jornalistas podem ajudar *na colocação de artigos ou até mesmo em uma série de artigos* em jornais e periódicos renomados. Esta é uma forma especialmente eficaz de atingir os tomadores de decisão.

A boa cobertura de uma rede e de suas atividades nos jornais, na televisão ou no rádio não somente promove a rede, mas também se torna um incentivo para que os *tomadores de decisão* participem de eventos organizados pela rede, desta forma mostrando seu envolvimento para o público. Os participantes de conferências experientes sabem que a frequência aumenta expressivamente tão logo unidades de transmissão de televisão ou rádio liguem seus holofotes e microfones.

A promoção é uma tarefa contínua para todos os membros

A promoção não é algo que você realize uma ou duas vezes por ano. Pelo contrário, é uma *atividade contínua de todos os membros da rede e, em especial, do secretariado da rede*. As redes devem aproveitar todas as oportunidades para mostrar o que estão fazendo e certificar-se de que suas realizações estejam visíveis. Há uma série de maneiras de se fazer isto: newsletter eletrônica, website, mala direta ou estandes em conferências.

Lista de verificações 13: Promoção da rede

- Desenvolver uma estratégia de promoção.
- Conhecer seus grupos focais.
- Providenciar produtos de informação dirigidos.
- Incluir a promoção da rede em todas as atividades.
- Atividades da marca, publicações e projetos.
- Trabalhar com a mídia.
- A promoção é uma tarefa contínua para todos os membros.

6.4 Provimento de fundos

O trabalho em rede envolve custos e exige o provimento de fundos. É crucial para o sucesso a longo prazo das redes o provimento de fundos confiáveis.

6.4.1 Necessidades financeiras

As redes têm várias necessidades financeiras. Em primeiro lugar, a rede tem *custos operacionais* para infra-estrutura básica, como o secretariado e o website. É aconselhável manter esses custos operacionais tão baixos quanto possível.

O trabalho em rede envolve *reuniões, oficinas e também conferências*. Essas reuniões presenciais são, em geral, dispendiosas, especialmente no que se refere aos custos de viagens dos participantes. Pode ser necessário para a rede custear a participação de seus membros se eles não puderem arcar com os próprios custos. Como as oficinas ou as conferências são bem dispendiosas, o provimento adicional de fundos é muitas vezes uma exigência.

Por último, a maior parte dos fundos será direcionada para os *projetos ou até mesmo para programas inteiros* que tenham sido iniciados pela rede.

6.4.2 Tipos de provimento de fundos

Como as necessidades financeiras das redes podem ser cobertas? É aconselhável que as redes recebam ajuda financeira para seus serviços e projetos de fontes diferentes. Isto as tornará independentes e contribuirá para a sustentabilidade financeira da rede.

Contribuições não-monetárias

Em muitas redes, pelo menos alguns dos serviços e das atividades são contribuições não-monetárias dos membros da rede. Organizações pertencentes à rede designam parte do tempo de seus funcionários para facilitar uma comunidade on-line, mantêm e patrocinam o website da rede de graça ou oferecem suas instalações para oficinas. Tais contribuições não-monetárias são formas eficientes de custear algumas das atividades da rede. Com frequência, será mais fácil receber algumas contribuições desse tipo do que arrecadar fundos.

Taxas de filiação

Uma rede é um empreendimento comum de seus membros e é óbvio que eles também poderiam contribuir para o provimento de fundos da rede. Em geral, os membros recebem benefícios da rede. Sendo assim, porque deveriam obter tais benefícios de graça? Foi comprovado através de estudos econômicos que a maioria das pessoas dá maior valor a um produto se ele tiver um preço, então uma taxa de filiação fará todo sentido.

Até agora, muitas redes renunciaram às taxas de filiação por causa dos recursos financeiros limitados de seus membros, especialmente nos países em desenvolvimento. Todavia, uma taxa de filiação não deveria ser descartada e poderia contribuir para o provimento regular de fundos da rede. Por que não começar com uma pequena taxa de filiação? Você deveria pelo menos pensar a respeito.

Provimento de fundos de fontes públicas e privadas

Muitas redes também precisam do provimento adicional de fundos proveniente de *fontes públicas* como de autoridades públicas, organizações governamentais, órgãos de desenvolvimento bilateral e multilateral, e de *fontes privadas* como fundações que concedem subsídios ou companhias privadas, que também às vezes fornecem fundos para as redes.

A fim de receber fundos de organizações públicas e privadas, as finalidades da rede devem *estar em linha com as suas estratégias*. As fundações que oferecem subsídios cada vez mais seguem uma estratégia clara, e as companhias muitas vezes só apoiarão uma rede se seus serviços e projetos estiverem alinhados com a estratégia deles.

Muitas organizações públicas e privadas estão mais interessadas em custear *projetos ou programas* do que nos custos operacionais como os de um secretariado. Esta é também uma das razões de as companhias privadas ficarem relutantes em apoiar as redes. Através desse apoio, elas procuram adquirir o perfil de empreendedoras socialmente responsáveis assim preferindo projetos que sejam fáceis e simples de publicar. As atividades das redes são muito abstratas para elas. Contudo, se você tiver bons contatos no setor privado, use-os para assegurar o provimento de fundos.

Vender serviços

Algumas redes vendem seus serviços para outras organizações ou redes, por exemplo, a hospedagem e a facilitação de conferências on-line. Se você tiver a oportunidade de vender seus serviços, deveria fazê-lo contribuindo assim para o provimento de fundos da sua rede. Todavia, as redes nunca serão mecanismos poderosos para a venda de serviços. Existe ainda o perigo de que a venda de serviços desviaria a atenção dos serviços principais da rede.

Fundos descentralizados

Ao invés de custear os serviços e projetos da rede através de um orçamento central, algumas redes usam uma estrutura de provimento de fundos totalmente descentralizada. Com este sistema, todo filiado contribui com serviços para a rede e também encontra fundos para as atividades da rede. Entretanto, o provimento de fundos descentralizado só funcionará se os filiados da rede forem organizações fortes com fundos suficientes ou com know-how para arrecadação de fundos.

Compensação

Um assunto intimamente ligado às taxas de filiação é o reembolso para os serviços prestados pelos membros para a rede como um todo e por sua participação em reuniões, oficinas ou conferências. Para membros da rede em países em desenvolvimento, a participação nos eventos da rede com frequência é muito cara. Como este problema deveria ser tratado pelas redes?

As redes internacionais às vezes têm que lidar com o fato de que os salários e o custo de vida entre os países envolvidos variam muito. As diárias pagas aos participantes em oficinas e conferências podem até ser mais altas do que seus salários. Conseqüentemente, os reembolsos podem criar um forte incentivo para a participação em oficinas e conferências, e nem sempre isto é bom para a rede.

Não há solução perfeita para este problema, e cada rede tem que encontrar seu próprio meio de custear a participação de seus membros em reuniões, oficinas e conferências. As sugestões para lidar com esta situação são as seguintes:

- Todos os participantes devem receber a mesma ajuda de custo, embora isto possa criar um incentivo indesejado. Neste caso, a secretaria da rede deve arrecadar fundos para a participação dos membros.
- Todos os participantes devem encontrar os próprios meios de custear suas despesas. A experiência mostra que muitos participantes encontram meios de custear suas participações se estiverem realmente interessados na conferência ou na oficina e se esperam benefícios pessoais concretos para seus trabalhos.
- Um modelo combinado deveria ser aplicado, de modo que a rede custearia a participação dos membros de países mais pobres enquanto aqueles de países mais ricos custeariam as próprias despesas.
- A secretaria organiza uma competição. Os participantes interessados apresentam um paper e os autores das melhores propostas recebem fundos para participar.

Estrutura de provimentos de fundos variada

A experiência nos mostrou que a estrutura de provimento de fundos de muitas redes é muito complexa. As organizações públicas e privadas da rede têm exigências e formatos bem diferentes para seus sistemas de provimento de fundos. O provimento de fundos das redes geralmente consiste de um *mix de tipos de fundos*, e os orçamentos das redes são elaborados de diferentes combinações de fundos principais para projetos e programas. O provimento de fundos descentralizado é combinado com o provimento de fundos principal para a secretaria, e a duração desses tipos de fundos normalmente varia.

Esta variedade leva a certa robustez financeira das redes. Uma vantagem importante é que eles *não dependem do apoio de qualquer fonte*, uma situação que pode ser evitada sempre que possível.

O lado menos positivo é que esta complexidade torna a arrecadação de fundos e o gerenciamento da rede difícil. Essas dificuldades não deveriam ser uma desculpa para a falta de transparência ou a administração excessiva, e os membros da rede devem se esforçar para uma *contabilidade consolidada*, fornecendo uma visão geral clara de onde o provimento de fundos está vindo, como o dinheiro é gasto, e quem está recebendo qual quantia.

6.4.3 Arrecadação de fundos

A arrecadação bem-sucedida de fundos é crucial para todas as redes. A arrecadação de fundos é uma arte por si só e estaria além do escopo deste guia discuti-la aqui em detalhe. Abaixo alguns elementos importantes para a arrecadação de fundos.

Lista de verificações 14: Princípios básicos da arrecadação de fundos

- ❑ Familiarizar-se com as técnicas para arrecadação de fundos lendo um manual de arrecadação de fundos ou participando de um curso de treinamento para arrecadação de fundos (☞ [seção recursos 10.1](#)).
- ❑ Desenvolver declarações claras de *visão, missão e finalidades para a rede* que possam ser comunicadas facilmente de tal forma que contribuintes públicos e privados potenciais entendam o que você está fazendo.
- ❑ Conhecer as *estratégias dos contribuintes potenciais* e o que os motiva a prover as redes com recursos.
- ❑ *A arrecadação de fundos é uma arrecadação de amigos*, então tente estabelecer relações estreitas com contribuintes potenciais.
- ❑ Seja ativo e paciente. A formação de relacionamentos até que recebam fundos *leva tempo*. Às vezes você terá que esperar um ano ou mais.
- ❑ Uma vez que os relacionamentos tenham sido formados, *cultive-os* continuamente enviando informações regulares sobre a rede, por exemplo, relatórios anuais.
- ❑ *Inclua os patrocinadores* da rede na diretoria.

6.5 Equilibrar a rede

Em uma rede, muitos membros diferentes e organizações ou instituições públicas se envolvem e são provenientes de várias áreas culturais. Todos eles têm interesses específicos, modos diferentes de comunicação e de trabalho, e diversas histórias.

Como podem ser estabelecidos relacionamentos confiáveis dentro da rede e externamente com os stakeholders, dada tal diversidade? É uma ação de equilíbrio que tem que ser dominada pelo gerente da rede, a secretaria e os próprios membros.

6.5.1 Cuidar dos relacionamentos internos

Os relacionamentos entre os membros são as artérias que constituem a rede, e elas deveriam ser tratadas com atenção.

Conhecer os membros

Uma rede só pode cuidar de seus membros se eles se conhecerem uns aos outros. Então você precisa de uma lista de afiliação ou uma *seção de membros* em um website, onde eles possam se registrar e fornecer suas informações. Um exemplo de perfil de afiliação é apresentado abaixo.

Além disso, os membros devem ter a possibilidade de trocar suas senhas pessoais ou de selecionar outros serviços como um newsletter ou um fórum de discussão eletrônicos.

Exemplo – perfil do filiado

Sobrenome

Primeiro nome.....

Título.....

Função / cargo.....

Organização / empresa

Endereço de e-mail

Endereço postal.....

Endereço

CEP.....

Cidade.....

País.....

Website.....

Número telefônico.....

Tipo de organização

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Governamental | <input type="checkbox"/> Setor Privado |
| <input type="checkbox"/> ONG | <input type="checkbox"/> Instituto de Treinamento |
| <input type="checkbox"/> Acadêmica e pesquisa | <input type="checkbox"/> Estudante |
| <input type="checkbox"/> Consultor Individual | <input type="checkbox"/> Outros |

Áreas de conhecimento

-
-
-

Cultivar os relacionamentos

Ao conhecer os membros, o relacionamento com eles tem que ser cultivado *continuamente*. Isto pode ser feito de diversas maneiras.

- Envolver os membros ativamente em projetos conjuntos.
- Enviar newsletters mensais ou trimestrais contendo as notícias mais importantes.
- Organizar oportunidades de encontros presenciais pelo menos uma vez ao ano.
- Convidar os membros anualmente a darem feedback sobre suas necessidades em um levantamento eletrônico.

Promover vantagens mútuas

Em toda rede, haverá aqueles que participam por razões altruísticas e outros que o fazem sem quaisquer interesses. Na maioria dos casos, entretanto, as pessoas se unirão à rede sem interesse próprio. A maioria das pessoas gosta de receber algum *benefício ou valor agregado*. Se as pessoas não se beneficiarem com a rede, cedo ou tarde perderão o interesse por ela.

Mantendo o interesse dos membros em mente, a rede tem que se esforçar do início para instilar uma *cultura de dar e receber*. Isto promoverá uma situação de vantagem mútua, que é tão importante com o objetivo de manter a rede unida. Deve haver um equilíbrio entre dar e receber. Se alguns só receberem enquanto que outros só se doarem, os últimos começarão a se sentir explorados e acabarão se retirando da rede. Mesmo que a situação de vantagem mútua se torne a regra para a colaboração, na realidade sempre haverá alguns que se beneficiarão mais do que outros, o que significa que está tudo bem contanto que um certo equilíbrio seja mantido.

Controlar a competição entre os membros

O equilíbrio entre os membros pode ser dificultado pelos jogos de disputa pelo poder. Um membro pode até tentar levar a rede numa certa direção e usá-la para seus próprios propósitos ou até mesmo sabotá-la, por exemplo, espalhando informações negativas ou falsas.

Esses jogos de poder não podem ser evitados. As pessoas que trabalham na rede podem controlá-los das seguintes formas:

- Definir regras, responsabilidades e decisões claramente.
- Definir com precisão a finalidade e os objetivos da rede.
- Manter bons relacionamentos e contatos estreitos com os membros.
- Ser proativo em termos de comunicação e gerenciamento.
- Registrar um código de conduta claro para os membros.

Permanecer realista

Em muitos casos, os membros ficam muito entusiasmados quando as redes são estabelecidas. Comumente, grandes promessas são feitas ao final de reuniões de planejamento e oficinas. As pessoas de forma geral ficam muito entusiasmadas com o que contribuirão, mas quando a realidade aparece, o entusiasmo reduz-se a pó. O que está acontecendo? Não é que membros estejam agindo de má-fé, apenas são muito otimistas, fantasiosos, e, em alguns casos, não totalmente honestos sobre o tempo destinado à rede. Em todos os exercícios de planejamento, vocês deve estar consciente desta *ilusão de planejamento* e verificar cuidadosamente com todos se suas promessas são realistas.

6.5.2 Cuidar dos relacionamentos externos

As redes devem cuidar ativamente de seus relacionamentos externos. As pessoas importantes para a rede não são somente os tomadores de decisão (☞ [seção 4](#)), mas também todos os outros stakeholders.

Saiba quem são seus stakeholders

Em primeiro lugar, é preciso saber quem são os mais importantes stakeholders externos. Deve-se compilar uma lista ou desenhar um mapa dos principais stakeholders da rede trabalhando na mesma área temática ou similar e atualizações desta lista devem ser feitas regularmente.

- Institutos de pesquisa, redes formais e outras organizações internacionais
- Administrações públicas e políticos
- Fontes de financiamento públicas e privadas
- Organizações da sociedade civil e ONGs
- Mídia: imprensa, televisão, rádio

Uma ferramenta útil para se obter uma visão geral de todos os stakeholders relevantes é um *mapa de stakeholders* mostrando os stakeholders e seus relacionamentos uns com os outros ([veja figura 4](#)). A rede deve ser colocada no meio e o grupo de stakeholders ao redor da rede de acordo com a importância. Com o peso da linha entre os stakeholders a importância dos relacionamentos será mostrada. O mapa de stakeholders também pode ajudar a identificar os relacionamentos indiretos. Talvez você não tenha uma ligação direta com um tomador de decisão, mas um bom relacionamento com um instituto de pesquisa que mantenha um relacionamento estreito com este tomador de decisão.

O software *“mind mapping”* é muito útil para desenhar os mapas dos stakeholders (☞ [seção de recursos 10.1](#)). Este software pode ser usado para outros propósitos, também, isto é, estruturar seus pensamentos, uma análise SWOT (☞ [seção 6.6.2](#)), ou coletar idéias.

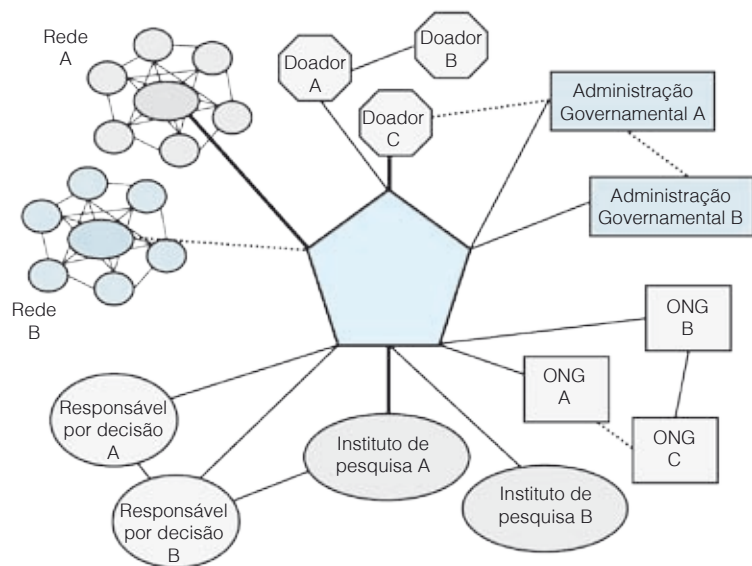


Figura 4: Exemplo de um mapa de stakeholders

Cultivar os seus stakeholders

Os bons relacionamentos terão que ser cultivados com seus mais importantes stakeholders. Algumas formas de fazê-lo são: cuidar para que eles recebam informações numa base regular, convidá-los para eventos e oficinas e para se unirem a discussões por e-mail. As necessidades dos stakeholders deverão ser monitoradas continuamente, por exemplo, através de oficinas regulares, audiências ou levantamentos. Igualmente as necessidades de seus stakeholders podem mudar com o tempo e sua rede deve responder e cuidar proativamente das novas demandas.

Estabelecer parcerias estratégicas

Um grupo de stakeholders apresenta uma oportunidade e uma ameaça ao mesmo tempo: organizações, institutos de pesquisa e redes operando nas mesmas ou similares áreas temáticas.

De um lado as organizações podem ser *competidoras* diretas por provimento de fundos e poderiam monopolizar temas interessantes. Mesmo sendo competidoras, um contato deve ser mantido para saber o que estão fazendo e quais os planos para o futuro.

De outro, tais organizações também podem se tornar *parceiras estratégicas* da rede de tal forma que você possa:

- demarcar as atividades principais de cada parceiro;
- realizar atividades em conjunto tais como organizar oficinas ou conferências maiores; e
- emitir declarações em conjunto para levantar a conscientização sobre certos temas.

No caso de uma parceria estratégica, um memorando de entendimento (MOU), um acordo definindo sua colaboração, pode ajudar a administrar o relacionamento dos parceiros. Um MOU também pode ser vantajoso na arrecadação de fundos, visto que você pode mostrar aos contribuintes potenciais que tem boas ligações com outros parceiros.

Lista de verificações 15: Equilibrar os relacionamentos

- Conhecer os membros da rede.
- Cultivar continuamente os relacionamentos com os membros.
- Criar situações de vantagem mútua.
- Controlar a competição entre os membros.
- Ser realista.
- Conhecer os mais importantes stakeholders das redes.
- Cuidar de seus stakeholders.
- Estabelecer parcerias estratégicas.

6.6 Monitoramento e avaliação

As redes devem prestar contas dos resultados alcançados a seus membros, stakeholders e patrocinadores em base regular. Ao mesmo tempo, a secretaria ou gerenciamento da rede e seus membros precisam de um sistema de monitoramento para administrar os serviços fornecidos pela rede tanto quanto os projetos ou programas planejados ou em andamento.

GTZ ou o DAC recomendam um '*sistema de monitoramento baseado em resultados*'. Além disso, as redes devem realizar *avaliações* mais abrangentes de seus trabalhos de tempos em tempos.

6.6.1 Monitoramento de resultados

A fim de que uma rede seja administrada de forma eficiente e eficaz e para verificar se os objetivos da rede foram atingidos, um sistema de monitoramento dos resultados deve ser estabelecido. Fornecemos um exemplo abaixo (☞ [seção de recursos 10.1](#)).

Através do sistema de monitoramento, todos os serviços e projetos das redes e os resultados atingidos são observados continuamente. O sistema de monitoramento ajudará a secretaria da rede e seus membros a manter os resultados em mente o tempo todo e a orientar os serviços e projetos da rede de acordo.

O monitoramento dos resultados leva em consideração toda a cadeia de resultados: os dados de entrada, as atividades levando aos dados de saída, e os resultados e impactos realizados. A tabela e figura 5 abaixo fornecem uma visão geral de como esses termos são definidos e como estão relacionados uns com os outros.

Elemento	Definição	Exemplo	Meios de verificação
Entradas (Inputs)	Os recursos financeiros, humanos e materiais usados pela rede.	Provimento de fundos, tempo, informações e know-how.	Orçamentos financeiros, tempo, distribuição, planos operacionais.
Atividades	Ações empreendidas ou trabalho executado através dos quais os dados de entrada são mobilizados para produzir dados de saída específicos.	Redigir um manual, estabelecer um banco de dados, discussões de e-mail com sumários, preparação de uma oficina.	Planos operacionais, fichas de feedback.
Saídas (Outputs)	Produtos e serviços que resultam das atividades da rede.	Manual, banco de dados, workshop, número de publicações no website disponível para downloading, síntese das políticas.	Estatísticas da Web, estatísticas de publicações, relatórios anuais.

Efeito (Outcome)	Os efeitos esperados ou já alcançados a curto e médio prazo relativos aos objetivos da rede.	Para uma rede com o objetivo de reduzir a erosão do solo na Ásia: "A erosão do solo nos países asiáticos foi reduzida a x por cento".	Evidência anedótica, histórias de sucessos e fracassos, coleta sistemática de feedback, estatísticas, levantamentos, estudos de caso.
Impacto	Mudanças e efeitos positivos e negativos, primários e secundários a longo prazo, produzidos pela rede, direta ou indiretamente, planejados ou não.	A fertilidade do solo foi aumentada em x por cento. Fazendeiros mais saudáveis por usarem menos substâncias químicas.	Coleta de evidência anedótica, avaliações abrangentes, estudos e projetos de pesquisa.

Para o gerenciamento diário da rede, a monitoração sistemática e contínua dos *dados de entrada, das atividades e dos dados de saída* é indispensável. Mesmo se for relativamente fácil determinar os meios de verificação, a coleta de todas as informações necessárias exige disciplina.

Entretanto, o que se torna mais interessante é se a rede realmente fez uma contribuição a seus objetivos e atingiu um *resultado* verdadeiro. Este é o tipo de informação de interesse para os tomadores de decisão e para outros stakeholders. Os resultados podem ser medidos pela coleta sistemática de histórias de sucesso (ou fracasso), pelas pesquisas de estudos de caso, pela coleta de feedback, pelas estatísticas, pelas entrevistas sistemáticas e por outros meios. Para os entrevistados ligados à Internet, os levantamentos on-line são um meio eficiente e simples de coletar feedback. Uma série de ferramentas on-line encontra-se disponível, e são baratas e simples de serem usadas (☞ [seção de recursos 10.1](#)).

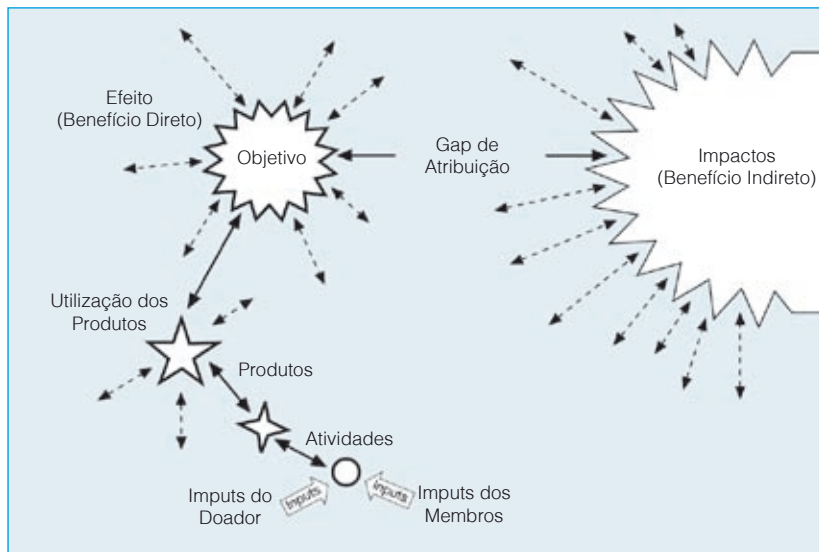


Figura 5: Elementos de um sistema de monitoração de resultados (fonte: GTZ, 2004)

Em conclusão, todas as atividades têm um *impacto*: mudanças e efeitos positivos e negativos, primários e secundários a longo prazo, quer diretos ou indiretos, planejados ou não. A medição dos impactos das redes necessitará de mais recursos e, em muitos casos, só será possível identificar os impactos através de estudos e avaliações abrangentes.

Uma forma prática de identificação e documentação dos impactos é manter seus olhos abertos e continuamente registrar prováveis impactos, por exemplo, através da coleta sistemática de observações de membros da rede ou de histórias.

6.6.2 Avaliação regular

Ocasionalmente toda rede precisa de uma avaliação: uma revisão abrangente e sistemática de sua organização, seus serviços e projetos, e uma avaliação para saber se seus objetivos foram atingidos. As avaliações asseguram a responsabilidade perante os membros e os stakeholders da rede, além de contribuírem para o processo de aprendizado. Normalmente, a avaliação da rede será necessária *mais ou menos de três a cinco anos*.

Na avaliação, as seguintes questões serão tratadas:

- **Relevância:** A missão da rede é consistente com as necessidades de seus membros e de seus stakeholders?
- **Significância:** A rede gera impactos regionais em ampla escala ou nos setores onde atua?
- **Eficiência:** Quão econômica é a rede na produção de resultados?
- **Eficácia:** Até que ponto os objetivos da rede foram alcançados, levando-se em conta a importância relativa deles?
- **Sustentabilidade:** Os resultados da atuação da rede a levaram a impactos sustentáveis? Haverá financiamento suficiente para a rede no futuro?
- **Organização e comunicação da rede:** Como a diretoria, a gerência e a secretaria funcionam? Como funcionam a comunicação e a colaboração entre os membros?

As avaliações podem ser realizadas pela secretaria da rede ou pelos próprios membros. Ao mesmo tempo em que pode ser útil repassar a responsabilidade a um *consultor* externo que poderá visualizar a rede de forma imparcial e facilitar todo o processo de avaliação, é também extremamente valioso conduzir uma avaliação mais informal, onde outros gerentes de rede possam avaliar você.

Métodos de avaliação

Vários métodos podem ser usados para a avaliação, a coleta de informações e a formulação de futuras estratégias:

- **Levantamentos** (eletrônicos ou baseados em papel) entre os membros, da rede, tomadores de decisão e outros stakeholders.
- **Entrevistas** com o gerente, membros e stakeholders da rede.
- **Oficinas** com membros e stakeholders da rede (☞ [seção 6.2](#))
- **Análise de documentos**, ex.: de planos operacionais, relatórios e outros documentos de monitoramento.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma forma prática de analisar a rede e identificar suas futuras direções, pontos fortes no passado e no presente bem como as fraquezas, da mesma forma que as futuras ameaças e oportunidades.

	No passado e no presente	No futuro
Positiva	Pontos Fortes	Opções
Negativa	Pontos Fracos	Ameaças

De forma ideal, a análise SWOT é realizada de uma *forma participativa* para incluir membros da rede e os mais importantes stakeholders. As avaliações da rede não deveriam consistir somente de uma análise de um consultor externo, mas também deve *incluir todos os membros, e se possível, os stakeholders*. Desta forma, todos os membros têm a oportunidade de aprender do passado e refrescar ou ajustar suas visões do futuro.

6.7 Evolução e inovação

As redes devem ser vistas como sistemas dinâmicos que se desenvolvem continuamente. As redes novas devem *começar pequenas e se permitirem* amadurecer até o ponto no qual elas realmente funcionem eficazmente, e isto exige paciência por parte dos membros, stakeholders e patrocinadores. Geralmente leva no mínimo três anos para que uma rede comece a funcionar bem.

Uma vez estabelecidas, as redes ficam expostas a um *contexto continuamente em mudança*. O que pode ser uma coisa certa para se fazer hoje em dia poderia ser obsoleto amanhã. As redes têm que se ajustar constantemente a circunstâncias variáveis. Isto pode ser razoavelmente desafiante, mas apenas aquelas redes que são capazes de se adaptar aos ambientes variáveis e às demandas são capazes de assegurar uma viabilidade a longo prazo.

De maneira ideal, as redes se regeneram de uma *forma evolutiva*. Com *inovações incrementais*, elas podem se ajustar continuamente e melhorar sua estrutura e conteúdo, atividades e serviços. Uma mente determinada perceptiva é essencial para isto. O feedback regular de membros,

dos tomadores de decisão e dos stakeholders ajudará a decidir o que tem que ser feito. Você mesmo será capaz de detectar possibilidades do dia-a-dia para melhoramentos. O monitoramento sistemático também lhe dará orientação. (☞ [seção 6.6.1](#))

Uma forma prática de inovar é através de uma *faxina regular*. O economista Joseph Schumpeter chamou isto de 'destruição criativa', porque quando você interrompe certas atividades cria espaço para novas atividades e para a inovação. A cada ano, a secretaria deveria sistematicamente rever o portfólio de serviços e atividades junto com os membros, e decidir quais serviços e atividades eles querem que continuem e quais deveriam ser descontinuados. Em muitas redes, muitas atividades são empreendidas e quando o tempo ou o provimento de fundos se torna escasso elas só são realizadas parcialmente. Interrompa essas atividades e concentre seus investimentos nas mais importantes e necessárias!

Entretanto, a inovação incremental não é o suficiente. As redes só terão sucesso e permanecerão dinâmicas se tiverem a habilidade de *lançar novas idéias e projetos*. Isto exigirá mais energia do que a exigida pela inovação incremental. Um bom ponto de partida para novas idéias é a avaliação regular que acontece a cada três a cinco anos (☞ [seção 6.6.2](#)). Desenvolva estas idéias estrategicamente fazendo a seguinte pergunta: O que a rede deve fazer hoje para ser bem-sucedida *no futuro*? Isto ajudará a mantê-lo a par das mudanças.

Para enriquecer a discussão, *convide um especialista externo* que não esteja diretamente ligado à rede ou ao contexto cultural e que possa pensar por outro ângulo. Tal pessoa poderá oferecer visões independentes sobre assuntos relevantes. Uma outra forma de coletar idéias novas é convidar os stakeholders da sua rede ou outros para '*assistência ao par*' (☞ [seção 6.2](#)).

Dependendo do tipo e missão da rede, pode ser necessário determinar por *quanto tempo a rede criará valor*, ou quais critérios deveriam ser usados para decidir quando ela deveria fechar. As redes são sistemas dinâmicos, e pode acontecer que seus objetivos sejam atingidos ou outras redes se tornem mais bem-sucedidas. Neste caso, deveria ser evitada a sua continuação, visto que seria melhor fechá-la e dirigir suas energias para novas iniciativas!

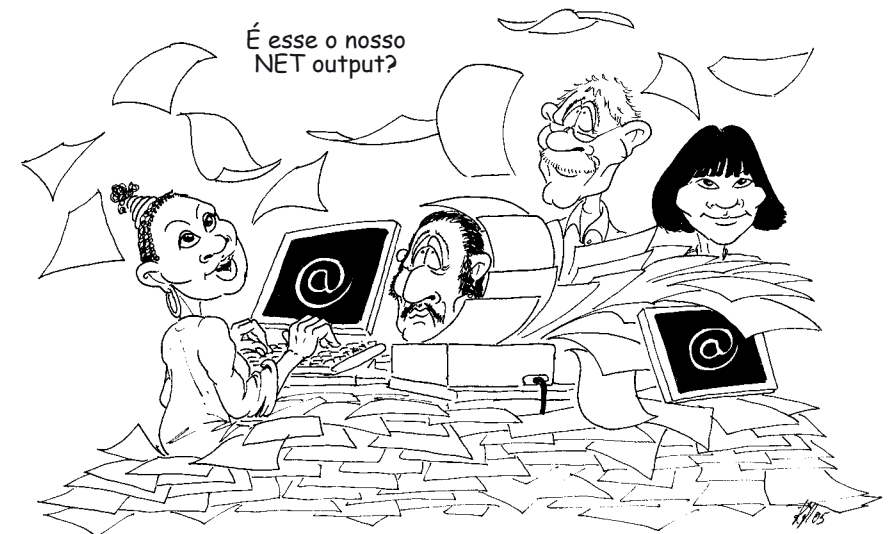
Lista de verificações 16: Evolução e inovação

- Desenvolver a rede de uma forma evolutiva com inovações incrementais.
- Fazer faxina em atividades e planos da rede regularmente.
- Lançar novas atividades e projetos regularmente de uma forma estratégica.
- Convidar especialistas externos ou outras redes para apresentarem suas visões.
- Criar uma noção comum de quanto tempo a rede permanecerá valiosa.

7 Serviços e Projetos da Rede

As redes não devem somente prestar serviços baseados nas demandas de seus membros e stakeholders, mas também iniciar projetos ou programas para aumentar seus resultados e impacto.

Nesta seção, você verá que é aconselhável começar com serviços ou pequenos projetos, uma vez que a rede tenha sido estabelecida. As redes estabelecidas têm que se concentrar em uma série de serviços principais e conduzir projetos ou programas específicos. Para assegurar a qualidade das atividades e dos serviços, é essencial um sistema de gestão da qualidade.



7.1 Comece com ganhos imediatos

Durante a fase inicial você deve introduzir as atividades, prestar alguns serviços ou até mesmo realizar pequenos projetos. No começo, concentre-se *em alguns* serviços ou projetos que possam ser lançados rapidamente e que não absorvam muitos recursos. Não demore muito, faça algo e converse sobre isto! Exemplos de serviços ou projetos iniciais são os seguintes:

- Estabelecer um espaço de trabalho eletrônico com uma lista de discussão por e-mail através do qual poderão ser enviadas informações regulares sobre os avanços da rede.
- Preparar um documento conciso sobre um tema pertinente e enviá-lo a patrocinadores potenciais da rede.
- Incrementar um projeto em andamento de um parceiro da rede e dar a marca da rede a ele.
- Apresentar um documento em uma conferência ou oficina, introduzindo a rede ao mesmo tempo.
- Tentar organizar uma seção de conferência sobre a rede.

Prestar serviços e realizar pequenos projetos na fase inicial proporcionará várias vantagens.

- Você pode mostrar aos membros e stakeholders que a rede não é somente uma 'oficina de conversa' mas também uma 'oficina de trabalho'.
- Contribuintes públicos e privados potenciais ficarão mais interessados em uma rede ativa.
- Você pode aumentar a conscientização de membros e stakeholders potenciais.
- Você logo conseguirá feedback sobre os interesses das pessoas.
- Os membros se consolidam em uma comunidade de rede.

7.2 Serviços principais

Redes bem-sucedidas fornecem uma série de serviços principais contínuos ou regulares baseados nas demandas de seus membros e

stakeholders. Esses serviços ajudam a manter a rede viva para seus membros e stakeholders. Exemplos desses serviços principais podem ser os seguintes:

- Websites com atualizações regulares das informações.
- Trocas regulares de informações através de um fórum de discussões por e-mail.
- Newsletters eletrônicas trimestrais informando aos membros inscritos sobre as atividades em andamento, membros da rede e outras informações relevantes.
- Resumos trimestrais da política para os tomadores de decisão.
- Serviços de perguntas e respostas respondendo a questões de membros e stakeholders.
- Conferências eletrônicas regulares discutindo assuntos relevantes.
- Bate-papos on-line com especialistas sobre temas selecionados.
- Oficinas ou conferências anuais.

Vários assuntos devem ser considerados no fornecimento dos serviços principais. Primeiramente, esses serviços devem responder às *verdadeiras demandas* de membros e stakeholders e devem agregar valor. Resumos regulares da política pouparão tempo aos stakeholders. As demandas diferem entre as redes, e elas precisam ser avaliadas regularmente através de levantamentos (eletrônicos) ou entrevistas.

Alguns serviços devem *acontecer regularmente*, por exemplo, uma newsletter eletrônica trimestral ou uma conferência anual realizada no mesmo mês a cada ano. Isto estabelece uma estrutura de tempo confiável para todos os membros.

Os serviços principais de uma rede devem também ter um *ritmo* correspondendo às preferências de seus membros. Se os membros tiverem a impressão de que nada está acontecendo, eles desviarão sua atenção ou esquecerão da rede. Por outro lado, se houver muitas atividades eles se sentirão sobrecarregados. Isto é visto com as listas de discussões por e-mail. Se você receber muitos e-mails na lista, não poderá ler to-

dos, ficará frustrado, e deletará os e-mails. De modo inverso, se você receber poucos e-mails, haverá uma diminuição da atenção. O equilíbrio certo deve ser encontrado, mantendo um fluxo base de informações.

7.3 Projetos e programas

Além dos serviços principais, as redes deveriam lançar projetos ou programas com o objetivo de alcançar um resultado planejado e um impacto sustentável no setor ou região na qual a rede é ativa. Uma outra vantagem dos projetos e dos programas é que eles podem levar a uma base mais diversa e segura para o provimento de fundos (☞ [seção 6.4](#))

Através dos *projetos*, as redes pretendem alcançar objetivos específicos. A fim de lançar esses projetos, você pode ter que redigir propostas para um provimento adicional de fundos. Algumas redes agregam os projetos a *programas* e oferecem propostas dos programas.

Três exemplos de projetos de rede são resumidamente descritos abaixo.

Desenvolver e implementar projetos e programas em conjunto são tarefas essenciais para toda rede. A rede e seus membros podem mostrar *competência e espírito inovador* na área temática através desses meios.

Objetivos	Atividades	Produtos
As agências de desenvolvimento reconhecem que o tema da rede é um dos tópicos principais de ajuda pública.	Preparação de uma declaração de membros da rede. Preparação de material para um estande e prospectos.	Declaração pública. Estande em uma conferência internacional. Coquetéis oficiais em conferência onde a declaração é apresentada.
Stakeholders e tomadores de decisão em certo setor recebem informações consolidadas.	Estabelecimento de uma plataforma de informações eletrônicas: estrutura, design, layout e conteúdo.	A plataforma de informações eletrônicas está on-line e está sendo usada.
Mais evidências disponíveis sobre como melhorar a situação em certa área temática.	Atividades de pesquisa são realizadas, isto é, estudos de caso, projetos piloto, ou análises de literatura.	Um relatório final resumindo os resultados da pesquisa e dando recomendações para ação adicional.

Além do mais, os projetos e programas que são planejados e implementados em conjunto unirão os membros da rede. Ao mesmo tempo, executar projetos em conjunto é um dos métodos mais eficazes de *formação de capacidade e aprendizado mútuos*.

É de máxima importância *designar responsabilidades* claras para arrecadar ou distribuir fundos e implementar projetos ou programas. Se a rede tem a sua própria forma legal, ela mesma pode apresentar a proposta. Se este não for o caso, um ou mais membros deveriam apresentar a proposta juntos e se certificarem que tenha a marca de uma proposta da rede. Uma vez que o provimento de fundos é recebido, *um membro da rede* deveria assumir o comando. A implementação dos projetos pode ser *terceirizada para consultores* que os implementarão em nome da rede.

7.4 Garantia de qualidade

Basicamente, a sobrevivência de toda rede depende da qualidade de suas atividades e serviços. Conseqüentemente, as redes precisam estabelecer *um sistema garantindo atividades e serviços de alta qualidade*.

Em primeiro lugar, a reputação da rede e da qualidade de suas atividades e serviços depende da *qualidade do trabalho entregue por seus membros*. Muitas organizações adotam sistemas certificados de gestão da qualidade para assegurar que o trabalho deles seja eficiente e eficaz. Encorajando os membros a adotarem os sistemas de gestão da qualidade, as redes podem contribuir para a qualidade global das atividades.

Em segundo lugar, a reputação da rede depende da qualidade de seus *serviços, projetos e programas* principais. Em muitos casos, é muito complicado e caro introduzir um sistema certificado de gestão da qualidade em toda uma rede, e outras formas apropriadas precisam ser descobertas para garantir a qualidade. O monitoramento sistemático e as avaliações regulares são os primeiros passos no controle da qualidade (☞ [seção 6.6](#)).

Revisões entre Pares

As revisões entre pares é uma forma prática de monitorar a qualidade dos projetos e programas. Uma revisão entre pares é uma avaliação do

trabalho dos membros da rede por outros membros. Esses a quem chamamos de pares devem considerar-se como estando no mesmo nível hierárquico e dar recomendações de uma forma prestativa entre colegas. A tabela abaixo delinea o propósito e as vantagens das revisões entre pares.

As seguintes regras devem ser consideradas na realização das revisões entre pares.

Revisões entre Pares	
Propósito	Benefícios
Auto-regulação dentro da rede.	Reconhecimento da experiência profissional. Permissão de feedback sobre o desempenho. Fornecimento de um ambiente 'seguro' para admissão de erros.
Educação em andamento.	Ajuda os membros da rede a identificar seus pontos fortes e as áreas precisando de melhoramentos.
Criação de conscientização para padrões e qualidade de desempenho.	Encoraja o compartilhamento de informações. Promove uma abordagem profissional. Ajuda a organizar as informações.
Melhoramento na colaboração.	Reconhecimento da rede como recursos proporcionando perspectivas diferentes. Criação de confiança e uma atitude de apoio mútuo. Contribuição para o desempenho de uma rede.

- Ter sempre um moderador, usar processos estruturados e manter o processo escolhido.
- Ser cooperativo, prestativo e não crítico em suas respostas e feedback, e lembrar-se de que as pessoas darão o melhor de si próprias com os recursos que têm.

- Ser tão honesto quanto puder – você não tem que parecer competente perante o grupo. É vital aprender com os erros.
- Declarar quaisquer conflitos de interesse.
- Você está no controle – escolha seus próprios processos, pegue o que quiser e deixe o resto.
- Ficar alerta e respeitar as diferenças de cultura, sexo e orientação profissional que possam aparecer através de diferenças de opiniões, pontos de vista ou métodos de trabalho.

8 Comunicação

Os relacionamentos entre os membros e os stakeholders são as artérias da rede. A comunicação é o sangue vital correndo através dessas artérias que mantém a rede viva e ativa. O fluxo de uma boa comunicação é vital para todas as redes e merece a máxima atenção da secretaria e de seus membros.

Esta seção descreve os elementos principais de uma estratégia de comunicação, os princípios mais importantes para a comunicação e a importância da facilitação especializada. A comunicação é fortemente afetada por aspectos culturais, que podem precisar de atenção específica. Além disso, as capacidades para a comunicação efetiva não podem ser tomadas como garantidas, e a formação da capacidade para a comunicação deve ser uma das tarefas principais da rede.



8.1 Estratégia de comunicação

A comunicação nas redes é dada de uma forma ou de outra, e você pode ter a impressão de que tudo está bem. Entretanto, podem surgir conflitos, algumas pessoas podem não receber as informações que deveriam, você pode não receber feedback, ou os stakeholders podem não entender o que você está fazendo. Em tal caso, você percebe que o sistema de comunicação da rede deveria ter sido planejado mais cuidadosamente.

Da mesma forma, você deveria desenvolver uma estratégia demonstrando como sua comunicação de rede é organizada: *internamente* entre os membros e *externamente com* os stakeholders.

A estratégia de Comunicação deve estar em linha com a finalidade da rede para a rede e incluir o seguinte:

- definições dos grupos focais
 - uma lista de pessoas e funções diferentes *dentro* da rede: diretoria, secretaria, membros etc.
 - uma visão geral dos *stakeholders*, como profissionais interessados nas atividades da rede, contribuintes, mídia, institutos de pesquisas, organizações de apoio etc.
- as *formas e meios* de que a rede se utilizará para se comunicar com cada grupo focal (☞ [seção 9](#))
- *como* as informações dirigidas e os produtos e serviços de comunicação são desenvolvidos e usados
 - *freqüência* da comunicação
 - comunicação eficiente, ex.: através do uso das múltiplas finalidades das informações
 - as *pessoas responsáveis* por assegurar os fluxos suaves da comunicação

8.2 Princípios da comunicação

Os fluxos de comunicação dentro da rede e com seus stakeholders serão mais suaves se alguns princípios básicos forem considerados.

CCC: Comunicar, comunicar, comunicar

O primeiro princípio são os três Cs: comunicar, comunicar e comunicar. Lembre-se de que a comunicação é a força vital da rede: ninguém saberá que a rede existe se você não comunicar ativamente suas funções e objetivos, e as pessoas não responderão se não souberem que progresso está sendo feito ou se não forem contatadas de uma forma apropriada. Se ocorrerem conflitos, eles não serão resolvidos sem a comunicação. Seja proativo em suas comunicações, procure seus contatos e dê o primeiro passo para entrar em contato com outras pessoas. Seja responsável e responda em tempo se for contatado. Por exemplo, e-mails deveriam ser respondidos em um ou dois dias.

A comunicação presencial permanece importante

Embora uma série de ferramentas eletrônicas se encontre disponível para a comunicação, como: telefone, e-mail ou videoconferências, essas ferramentas não podem substituir a comunicação presencial, que permanece importante dada a sua natureza sincrônica e a importância da comunicação não-verbal, como o tom de voz e a linguagem corporal.

As reuniões presenciais são quase sempre obrigatórias quando alguém não está familiarizado com um idioma estrangeiro, visto que a comunicação não-verbal pode ajudar a passar a mensagem. Tenha cuidado, pois os mal-entendidos e a maioria dos conflitos podem ser mais eficazmente resolvidos através da comunicação presencial.

As reuniões presenciais deveriam, portanto, acontecer o mais freqüentemente possível, independentemente de outros modos de comunicação que estejam sendo usados.

Declarar as regras para a comunicação

As regras facilitam a interação entre as pessoas e reduzem os custos das transações. Os membros deveriam, portanto concordar sobre *as regras para a comunicação* e *designar a autoridade* para lidar com os mesmos. Exemplos para tais regulamentos podem ser os seguintes:

- Todos devem ter chances iguais de expressar suas opiniões.
- Declarações insultantes devem ser proibidas.

- Conteúdos aceitáveis e não-aceitáveis devem ser definidos, ex.: promoção comercial.
- E-mails devem ser respondidos em 48 horas.

Entretanto, cuidado com este assunto, visto que regras exageradas ou a padronização pode sufocar ou limitar o compartilhamento efetivo das informações.

Assegurar a comunicação atraente e informativa

A comunicação em uma rede deveria ser *atraente e objetiva* – e não maçante ou incoerente. A aplicação deste princípio exige cuidado, e deve-se levar em conta a natureza ou o propósito da comunicação, a capacidade dos membros em relação ao idioma utilizado no meio de comunicação e as habilidades analíticas dos indivíduos ou grupos. Em qualquer caso, a comunicação deve ser informativa e abrangente.

Avaliar a melhor frequência da comunicação

A melhor frequência da comunicação deve ser avaliada para assegurar o fluxo suave da mesma. A melhor frequência da comunicação depende de muitos fatores diferentes: as formas de comunicação, a natureza do conteúdo, a função dos membros ou a importância de certos indivíduos. A comunicação presencial entre os membros de uma rede e com os stakeholders mais importantes deve ser realizada no mínimo uma ou duas vezes ao ano. O grupo principal poderá até mesmo se encontrar com maior frequência. Além disso, contatos semanais ou pelo menos mensais por e-mail devem ser realizados, a fim de manterem a força viva da rede. Em grupos de discussão por e-mail, pode até mesmo haver trocas diárias.

Aceitar vozes discordantes

Em uma rede, as vozes discordantes devem ser aceitas. A rede deve ter espaço amplo para vozes discordantes e jamais impor a conformidade em seus membros. Isto pode ser atingido pelo encorajamento de uma cultura de responsabilidades por opiniões mantidas e informações trocadas.

Uma atmosfera de censura deve ser evitada a todo custo em uma rede, embora as regras de comunicação devessem claramente atestar o que é aceitável ou inaceitável em termos de tom e conteúdo.

Evitar um sentido de hierarquia

Não importa quantos “gurus de inovação” ou indivíduos conhecidos fizerem parte da rede, um sentido de hierarquia deve ser evitado em suas comunicações. Passos proativos devem ser empreendidos para assegurar que os membros da rede com posicionamento social ou profissional mais baixo se sintam confortáveis no compartilhamento de informações. Entre outras possibilidades, isto pode envolver discussões separadas, sessões de desabafo ou reuniões para esses membros.

As pessoas compartilham de informações e de conhecimento com outros de diversas formas. Alguns compartilham dela proativamente sem serem solicitados, e outros as mantêm para si mesmos e juntam-nas como se fosse um tesouro. Muitas vezes isto acontece não por má-fé, mas por uma questão de hábito pessoal ou cultural. Em algumas culturas, por exemplo, as pessoas retêm as informações se sentirem que elas podem ser usadas para manter algum tipo de vantagem relativa sobre os outros (☞ [seção 8.4](#)).

Cultivar o hábito de dar e receber

Toda rede deveria cultivar o compartilhamento de informações e conhecimentos proativos onde os membros recebem e dão informações e conselhos. O dar e receber devem ser equilibrados, caso contrário membros generosos gradualmente pararão de fornecer informações. A criação deste hábito é crucial para o sucesso da rede e para enriquecer seus membros com conhecimento. O compartilhamento de informações e de cultura tem que ser cultivado explicitamente entre os membros da rede. Em alguns casos, pode até fazer sentido estabelecer regras para o compartilhamento de informações.

Lista de verificações 17: Princípios de comunicação

- CCC – comunicar, comunicar e comunicar
- A comunicação presencial permanece importante.
- Estabelecer regras para a comunicação.
- Encorajar a comunicação atraente e informativa.

- Avaliar a melhor frequência da comunicação.
- Aceitar vozes discordantes.
- Evitar uma atmosfera de censura.
- Evitar a predominância de hierarquia.
- Cultivar o hábito de dar e receber.

8.3 Necessidade de facilitação

Tão logo sete ou mais pessoas estejam envolvidas na comunicação, será necessária uma facilitação cuidadosa para assegurar fluxos de comunicação eficazes e eficientes. Nas redes formais, a facilitação é exigida em certas ocasiões específicas.

- facilitação de fluxos gerais de comunicação relativa a todas as atividades da rede durante o ano.
- facilitação de reuniões presenciais, oficinas e conferências.
- facilitação de fórum eletrônico de discussão e bate-papos on-line.

Um facilitador especializado deve ser designado para cada ocasião. A facilitação é uma competência que requer *treinamento cuidadoso*, e a facilitação adequada dos fluxos de comunicação necessita de muita experiência. Um bom facilitador ouve e compartilha, sabe quando intervir e quando deter-se e permitir que outros interajam, é capaz de lidar com conflitos, e é sensível às personalidades dos membros a fim de administrar a comunicação entre uma variedade de indivíduos.

A facilitação contínua dos fluxos gerais de comunicação na rede com os stakeholders fica a cargo da secretaria, e o sucesso da rede dependerá desta facilitação. Um bom facilitador de rede enviará, de tempos em tempos, uma newsletter a todos os membros e stakeholders, e entrará em contato regular e sistematicamente com as pessoas mais importantes da rede. Um facilitador experiente de rede também será sensível às súbitas mudanças no tom das comunicações ou estará atento ao silêncio de certos membros da rede.

Às vezes, os facilitadores de rede terão também que ser persistentes caso as pessoas não respondam. A desculpa “Eu envio um e-mail e eles não respondem. Então o que posso fazer?” certamente não é a atitude certa. Com frequência há boas razões por trás de falhas nas respostas. Um facilitador experiente tentará ativamente descobrir que falhas são estas.

Princípios muito similares se aplicam a todas as ocasiões acima mencionadas durante as quais a facilitação é necessária. Elas estão resumidas na lista de verificações abaixo.

Lista de verificações 18: Princípios básicos da facilitação

Facilitação em geral

- Clarificar o histórico e o contexto da discussão.
- Assegurar que haja entendimento adequado e clarificar os desencontros.
- Procurar exemplos concretos e práticos ilustrando a discussão.
- Restringir as pessoas que falam demais e ativar os participantes silenciosos.
- Resumir discussões e tentar refinar assuntos essenciais.
- Estimular discussões fazendo perguntas.
- Tratar de opiniões e posições diferentes tornando as diferenças transparentes.
- Tentar resolver conflitos potenciais.
- Lembrar às pessoas sobre as regras da conversação.
- Clarificar os sentimentos dos participantes na discussão.
- Reforçar a percepção das diferenças culturais, sociais, religiosas ou políticas e promover o entendimento.

Facilitação de reuniões presenciais, oficinas ou conferências

- Visualizar as discussões.
- Dar a oportunidade aos participantes de exporem suas idéias.
- Advertir cuidadosamente as pessoas que falam demais.
- Dar feedback aos participantes.
- Assegurar o bom gerenciamento do tempo.
- Realizar uma avaliação da oficina .

8.4 Aspectos culturais

Em redes formais internacionais abrangendo vários países ou até mesmo continentes, os aspectos culturais influenciam consideravelmente a comunicação tanto quanto o gerenciamento da rede em geral. Todos os membros da rede, em especial os gerentes da rede, precisam estar conscientes dos assuntos sensíveis e sujeitos a controvérsias dentro ou entre as culturas incluídas na rede, precisando saber como lidar com eles apropriadamente (☞ [seção de recursos 0](#)).

8.4.1 Idioma

O idioma é uma das maiores restrições para a comunicação em redes internacionais e apresenta um desafio que muitas vezes é subestimado. Basicamente, é muito importante para todos entenderem os idiomas usados. Isto não significa apenas entender o idioma operacional real da rede, mas também entender os usos culturais diferentes do mesmo idioma.

Em muitas redes, entretanto, isto não é possível. Como as redes internacionais cobrem países e regiões diferentes, o maior denominador comum é escolhido e todos acabam se sentindo igualmente desconfortáveis. O idioma escolhido na maioria das vezes é o inglês, em algumas regiões o francês ou o espanhol. Só que geralmente esquecemos que esses idiomas não são os idiomas pátrios de muitos membros.

O resultado pode ser de 'pouco entendimento' do todo ou muito 'mal-entendido'. As pessoas que não forem muito fluentes no idioma da rede ficarão hesitantes sobre a entrada em discussões e terão dificuldades em expressar suas opiniões claramente. Elas também evitarão escrever cartas ou e-mails, visto que não estarão dispostas a ficar desprestigiadas em público. Aqueles que não falam o idioma da rede ficarão excluídos.

Não há uma forma simples de lidar com o problema do idioma. Algumas medidas poderiam ser úteis.

- *Um facilitador de rede poliglota:* O facilitador da rede tem que estar ciente do problema do idioma e precisa contribuir para o entendimento mútuo. De maneira ideal, o facilitador deveria ser fluente em vários idiomas.

- *Redes regionais ou locais:* As redes internacionais podem estabelecer sub-redes regionais ou locais em idiomas regionais e locais. A secretaria da rede deverá assegurar em colaboração com as redes regionais que os documentos básicos sejam traduzidos nos respectivos idiomas.
- *Um website com idiomas diferentes:* As informações no website poderiam ser fornecidas em vários idiomas. Por exemplo, uma plataforma eletrônica de informações na Ásia foi estabelecida no idioma inglês. As visitas a esta plataforma só cresceram consideravelmente quando as informações foram fornecidas também nos idiomas nacionais. Entretanto, a tradução de todo o conteúdo de um website pode ser muito dispendiosa para algumas redes. Este problema pode ser tratado se a rede utilizar todas as suas conexões para encontrar um sócio regional que tenha os recursos necessários e que esteja disposto a traduzir os textos.
- *Grupos de discussão por e-mail em idiomas locais:* Se as redes internacionais quiserem causar impacto em nível nacional e local, elas terão que introduzir grupos de discussão por e-mail em idiomas locais.

8.4.2 Outros aspectos desafiantes

As várias culturas representadas nas redes internacionais enriquecem seus conteúdos, contribuem para uma visão abrangente e integrada do mundo e tornam a rede muito fascinante. Há, entretanto, lados complexos da cultura que devem ser tratados também. Seria ingenuidade ignorá-los.

Senioridade e a distância do poder

Um aspecto que varia entre as culturas é o da senioridade e a distância do poder. Nas corporações ocidentais, por exemplo, a hierarquia tornou-se mais plana nos anos recentes, e a primazia do grupo sênior ou dos funcionários graduados seniores foi reduzida. Há até mesmo a tendência de gerentes mais jovens estarem em posições mais altas do que o grupo sênior.

Ainda assim, em organizações mais hierárquicas como as burocracias governamentais e as organizações bilaterais e multilaterais, tanto quanto em alguns países, a questão da senioridade ainda é muito importante.

Pessoas mais velhas nunca deveriam ser abertamente criticadas e, em especial, professores e catedráticos desfrutam de um prestígio que tem que ser respeitado.

Um assunto similar é *a distância do poder*, e isto varia entre as culturas. Em países como a Suíça ou Suécia, ministros andam em transportes públicos e é possível encontrar um membro do governo em um espaço público. Nesses países, a distância do poder é mínima e as pessoas que detêm muito poder podem ser contatadas bem facilmente. Em outros países, entretanto, há claras demarcações entre as diferentes classes sociais. Pessoas poderosas não aparecem muito em público e as pessoas comuns têm grandes dificuldades em contatá-las. Isto pode até mesmo significar que as pessoas de uma classe social não falem ou trabalhem com pessoas de uma outra classe social.

Os gerentes e membros da rede têm que estar cientes e ser capazes de lidar com a questão da senioridade e a distância do poder, tendo ainda que respeitar as diferenças culturais. Uma forma de estabelecer contato com funcionários graduados seniores é encontrar um *abridor de portas ou mensageiro* que apóie a rede e que possa ajudar. Para discutir novas idéias ou aprender com as falhas, a criação de *espaços privados*, como reuniões separadas durante conferências ou oficinas, pode também ser uma forma de lidar com a situação (☞ [seção 4.3.2](#)).

Racismo e sentimentos de superioridade

Os usuários de redes também têm que estar cientes que podem ficar expostos *ao racismo ou à discriminação social* explícita ou subliminar que poderia afetar seus trabalhos consideravelmente. A consequência disto poderia ser que alguém negligencie ou desrespeite membros de uma rede, ou até mesmo se recuse a colaborar.

Algumas redes internacionais têm tido a experiência de que a *autopercepção* de alguns países em relação a outros não facilita a colaboração e a troca nas redes no mesmo nível. Além disso, alguns países consideram os assuntos discutidos na rede irrelevantes para eles.

Lidar com problemas de racismo, discriminação social ou uma percepção de excessiva autoconfiança é muito difícil, visto que crenças e valores percebidos encontram-se envolvidos. Os gerentes das redes e

os facilitadores têm que lidar com esses assuntos de uma forma muito cuidadosa e com respeito. Eles deveriam tentar manter os canais de comunicação abertos e confiar nos fatos. O envolvimento de uma parte neutra como facilitadora às vezes ajuda. Em conflitos sérios, aconselha-se o envolvimento de um mediador externo especializado.

Cultura como uma desculpa

Uma situação que gerentes de mudanças e consultores enfrentam comumente é quando as pessoas dizem a eles que os melhoramentos ou as mudanças sugeridas não são possíveis ou não funcionam por *não serem apropriadas ao contexto específico e aos hábitos culturais*. Ainda assim, gerentes de mudanças experientes e consultores sabem que isto muitas vezes é *uma desculpa para se evitar qualquer mudança de todo*. A mudança sempre vem acompanhada da resistência, visto que as pessoas têm que modificar suas rotinas e seus moldes de trabalho familiares. Nesta situação, eles acham bem confortável se esconder atrás da 'cortina cultural'.

Portanto, aconselha-se a quem trabalha em rede não se deixar vencer por estas desculpas. Os hábitos culturais e as tradições merecem muito respeito e são muito importantes. Entretanto, não devem ser aceitos como uma desculpa para se evitarem mudanças que terão que acontecer cedo ou tarde.

8.5 Capacitação para a comunicação

Na vida diária, nos comunicamos o tempo todo e podemos ter a sensação de que sabemos como comunicar. Entretanto, a realidade em muitas redes nos conta uma história diferente. A comunicação efetiva tem que ser cuidadosamente treinada. Em especial, o uso de novas informações e das tecnologias de comunicação exige treinamento e capacitação.

O quadro de funcionários da rede

Em primeiro lugar, o gerente da rede, os funcionários da secretaria e os facilitadores dos fóruns de discussão por e-mail ou oficinas precisam de treinamento sobre o seguinte:

- Como selecionar as ferramentas de comunicação certas.
- Como usar as várias ferramentas de comunicação.
- Como facilitar as discussões.
- Como facilitar os fóruns de discussões por e-mail e os bate-papos on-line.
- Como resolver conflitos.

Os membros das rede

O treinamento da comunicação deve ser fornecido aos membros da rede também. Em especial isto se aplica ao uso das informações eletrônicas e às tecnologias de comunicação. O treinamento para os membros da rede poderia incluir o seguinte :

- Como escrever e-mails concisos.
- Como fazer transferências de textos, arquivos em PDF ou links para um website.
- Como participar de fóruns de discussões por e-mail e bate-papos on-line.
- Como fazer uma boa apresentação com o software apropriado.
- Como apresentar uma declaração para um grupo de tal forma que as pessoas ouçam.
- Como fazer um discurso público eficiente.
- Como facilitar um grupo de trabalho em uma oficina.

Para algumas redes ou membros de rede, pode ser muito dispendioso ou consumir muito tempo organizar ou freqüentar os cursos de treinamento. Ainda assim, há uma variedade de possibilidades para o treinamento dos funcionários da secretaria ou de outros membros da rede. O treinamento vai sempre exigir alguns recursos. No final, entretanto, a falta de treinamento será muito mais dispendiosa.

Crie e aproveite as oportunidades para treinar os membros da rede como nos seguintes exemplos:

- A secretaria da rede ou os membros poderiam escrever e publicar *manuals e diretrizes simples e práticas*.

- De maneira ideal, os websites são estabelecidos de forma a não exigir explicações adicionais de como navegar. *Seções de ajuda* no website auxiliarão os visitantes menos experientes.
- A secretaria da rede poderia *organizar cursos de treinamento* para os membros da rede. Com esses cursos, o conhecimento básico pode ser providenciado.
- A secretaria da rede poderia *encorajar os membros a freqüentar determinados cursos*, selecionando os interessantes e dando informações sobre eles aos membros da rede.
- *Cursos on-line* são geralmente mais baratos do que os presenciais, então, durante um período provisório, eles podem ser oferecidos sobre quase todos os temas.
- Uma forma muito eficiente de fornecer treinamento é *combiná-lo com eventos* que aconteceriam de qualquer forma. Em oficinas, novos métodos poderiam ser introduzidos por um facilitador e testados durante a oficina. Durante as conferências, sessões de treinamento poderiam complementar a agenda.
- *Grupos de pares* são muito eficazes para o treinamento: grupos de pessoas que gostariam de melhorar suas habilidades de comunicação e que se encontram frente a frente ou on-line. Nos grupos de pares, os membros têm uma chance de trocar experiências com os outros, apoiar uns aos outros e dar feedback.
- As técnicas de comunicação também poderiam ser melhoradas através da *ajuda* de um profissional externo. Os membros da secretaria, em especial, poderiam se beneficiar trabalhando com um treinador externo.

9 Ferramentas para Compartilhar Informações e Conhecimento

Hoje em dia, várias ferramentas apóiam o compartilhamento da comunicação e das informações nas redes. Mais e mais novas informações e tecnologias da comunicação estão sendo usadas. Entretanto, os meios tradicionais tais como as reuniões e as oficinas permanecerão importantes.

Esta seção descreve resumidamente as ferramentas eletrônicas e não-eletrônicas mais importantes e os meios de comunicação, suas vantagens e desvantagens. A Seção 9.3 fornece algumas recomendações de como são escolhidas as ferramentas mais apropriadas.



9.1 Ferramentas eletrônicas

Telefone

O telefone e, em especial, a tecnologia do telefone celular facilita a interação freqüente. As chamadas telefônicas são formas eficazes para comunicar, uma vez que um relacionamento é estabelecido. Elas são úteis para informações rápidas e urgentes, para discutir assuntos sensíveis que poderiam ser mal-entendidos se escritos por e-mail ou para conversar sobre assuntos confidenciais. Para mensagens e lembretes muito curtos, o SMS (serviço de mensagem curta) ou a mensagem de textos estão também sendo cada vez mais usados.

Hoje em dia, a nova tecnologia 'Voice-over-Internet Protocol' (VOIP) fornece uma oportunidade de fazer chamadas telefônicas pela Internet a custo baixo, desta forma revolucionando a telecomunicação. Com serviços como o Skype, (www.skype.com) são possíveis chamadas telefônicas de graça, e as chamadas telefônicas a longa distância, caras, não mais impedem a comunicação freqüente entre os membros de rede.

As *conferências por telefone* são uma alternativa eficiente e barata para as reuniões presenciais. Entretanto, não deve haver muitos participantes. Quando de cinco a sete participantes comparecem a uma conferência por telefone, a coordenação se torna difícil. O que é válido para as reuniões presenciais, também o é para as conferências por telefone. A preparação e a facilitação cuidadosa são cruciais.

E-mails

Os e-mails tornaram-se um meio de comunicação amplamente utilizado e até mesmo começaram a substituir as comunicações postais. Os e-mails fornecem possibilidades excelentes de interação barata e rápida, a disseminação de informações ou a coleta de feedback. Entretanto, o e-mail apresenta problemas. Por exemplo, os funcionários seniores ou tomadores de decisão ficam relutantes em usar os e-mails visto que suas declarações são escritas e podem ser enviadas muito rapidamente para uma grande audiência. Uma outra desvantagem dos e-mails é o anonimato, tanto quanto a linguagem cada vez mais informal. As pessoas ficam geralmente hesitantes em responder aos e-mails se não conhecerem o remetente.

Além desses problemas, as pessoas têm cada vez mais dificuldades em lidar com o número crescente de e-mails recebidos todos os dias. O spam – e-mails de promoção – inundando as caixas postais, agrava este problema.

Para uma correspondência de e-mail suave, as seguintes *regras básicas da boa correspondência por e-mail* deveriam ser consideradas:

- Os e-mails devem ter linhas de assuntos curtos e informativos.
- O texto deve ser curto e bem estruturado.
- Não lide com muitos assuntos diferentes em um e-mail; é melhor escrever dois e-mails.
- Nunca escreva declarações insultantes em e-mails e esteja cientes de que os e-mails podem ser espalhados facilmente.
- A resolução de conflitos através de e-mails normalmente não funciona; as reuniões presenciais são necessárias.
- Inclua nas assinaturas dos e-mails seus endereços e números de telefone.
- Responda a seus e-mails em 48 horas. Se você não souber as respostas ou se não tiver tempo para responder, informe ao remetente e dê uma indicação de quando responderá.

Newsletter eletrônica

A newsletter eletrônica é uma forma eficiente de informar com regularidade os membros e os stakeholders da rede sobre as atividades em andamento, eventos interessantes ou outras informações relevantes.

As newsletters não devem ser mais longas do que duas ou três páginas impressas. A seção de cada tópico tratado não deve ser mais longa do que 10 linhas. Inclua 'web links' com detalhes de outros contatos, mostrando onde estarão disponíveis. Toda newsletter deve conter uma renúncia e instruções sobre como se desligar ou desistir.

O alcance das newsletters diminuiu devido à crescente inundação de e-mails spam. Isto ocasionou o uso de filtros contra spam, e as newsletters eletrônicas são bloqueadas com freqüência. Muitos dos filtros contra o spam podem ser ajustados a fim de que as newsletters não fiquem de

fora, mas muitos usuários de Internet não aplicam esta facilidade. O número crescente de newsletters eletrônicas também reduziu seu alcance e muitas nem são mais lidas. Apesar desses problemas, se forem bem editadas e atraentes, as newsletters permanecem uma forma eficaz de fornecer informações regulares a um grupo amplo de pessoas.

Grupos de discussão por e-mail

Muitas redes também usam os grupos de discussão por e-mail para se comunicarem com seus membros. Os e-mails são enviados a um servidor que distribui as mensagens a todos os membros inscritos. Desta forma todos os envolvidos na rede podem seguir as discussões. Uma desvantagem dos grupos de discussão por e-mail é que muitas vezes eles geram numerosos e-mails que não são lidos. A facilitação técnica dos grupos de discussão por e-mail assegurando discussões de alta qualidade pode resolver este dilema. Os grupos de discussão por e-mail são considerados bem comuns para somente algumas pessoas participem ativamente. Os membros restantes – também denominados de “lurkers” – participam passivamente lendo as contribuições. No entanto, esses “lurkers” têm uma importante função a desempenhar visto que fornecem informações, por exemplo, em reuniões presenciais, sobre recentes idéias. Alguns podem até se tornar participantes ativos tão logo se familiarizem com a comunidade participante do grupo de discussão.

Os tomadores de decisão são normalmente “lurkers” em grupos de discussão por e-mail. Eles não participam ativamente das discussões, mas delegam a tarefa às suas equipes de apoio. Uma das razões para isto é que os funcionários graduados governamentais, em especial, relutam em participar em discussões eletrônicas visto que suas posições são visíveis. No entanto, alguns deles seguem as discussões por e-mail passivamente e se mantêm atualizados desta forma. O impacto desta participação passiva não deve ser subestimado.

Bate-papos on-line

Uma outra forma de compartilhar de informações e experiências é o bate-papo on-line. Os membros da rede se comunicam *em tempo real* no website da rede em uma sala de bate-papo virtual. Quando vários membros participam de um bate-papo on-line, devem estar preparados,

e a conversa tem que ser facilitada cuidadosamente, senão o resultado será confuso. Em redes internacionais, as diferenças de tempo precisam ser consideradas.

Os bate-papos on-line podem ser uma forma eficaz de *entrar em contato com especialistas* e de entrevistá-los sem incorrer em altos custos. Uma rede pode convidar um especialista para responder às perguntas dos membros sobre um tema específico.

A vantagem dos bate-papos on-line em comparação com as conferências telefônicas é que *tudo é escrito*. As minutas são realmente registradas no processo. Entretanto, muitas pessoas não estão acostumadas a bater-papo on-line.

Websites

Os websites são formas efetivas de fornecer informações a uma grande audiência. O acesso à Internet está crescendo rapidamente – nos países em desenvolvimento também – e o número de usuários da Internet cresce em nível mundial. No entanto, as redes devem estar cientes de que o acesso à Internet ainda não está disponível em muitos lugares, ou se estiver é muito lento.

O que é válido para publicações impressas também é verdadeiro para os websites: as informações devem ser fornecidas de uma *forma atraente*. O website deve ter uma *estrutura simples*, e os textos devem ser escritos de forma concisa. As redes podem ajudar seus grupos focais específicos a acharem informações estruturando os websites adequadamente: com páginas desenhadas para tomadores de decisão, patrocinadores e contribuintes, profissionais, especialistas ou a mídia.

Os websites devem ser *atualizados regularmente*, e o planejamento dos recursos para que isto seja feito é absolutamente necessário. Um website desatualizado é pior do que nenhum website. Assim, os gerentes dos websites devem manter as informações atualizadas e enviar lembretes a outros membros responsáveis pela atualização das informações. Os websites se tornaram os “cartões de visitas” das redes e devem ser tratados como tal.

Mecanismos de compensação

Os mecanismos de compensação (CHM) são abordagens para o compartilhamento de informações e comumente são denominados pelo jargão do gestão de recursos naturais (ver seção 10.1). Os CHM usados para a implementação de acordos ambientais multilaterais como a Convenção sobre a Biodiversidade são ferramentas para coletar, validar, armazenar e disseminar dados e informações de uma forma efetiva e eficiente. Os CHM facilitam o compartilhamento de conhecimento e de idéias entre as partes envolvidas.

Os mecanismos de compensação consistem de uma central de informações (*hub*) que facilita a troca de informações entre pontos focais nacionais e nódulos subnacionais (veja a figura 5). O hub de informações centrais mantém a plataforma para assegurar transparência, fornecer acesso mais rápido às informações e aos dados e reduzir a duplicação. Os *pontos focais nacionais* são responsáveis pela produção, entrega e manutenção de dados enquanto detêm total responsabilidade e propriedade das informações fornecidas.

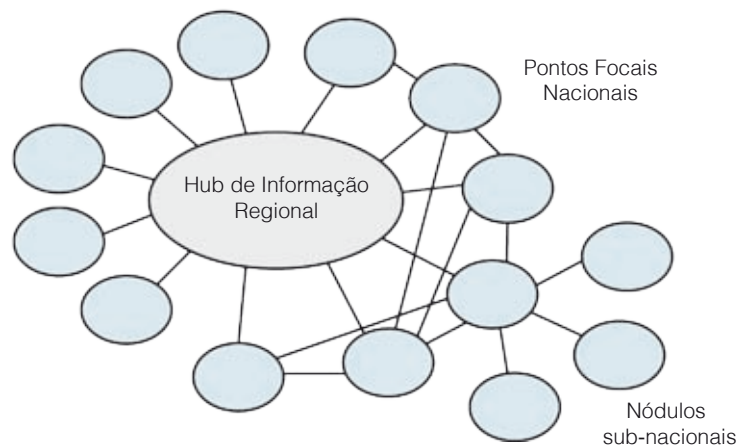


Figura 6: Hub de informações e pontos focais dos CHM

Os mecanismos de compensação têm *algumas características comuns*:

- Os CHM criam *acesso para dados consolidados e informações*, capacitando os usuários a contatar diretamente as fontes de informações. Os CHM fornecem métodos de busca sofisticada, de questionamentos e de recuperação.
- A organização dos CHM é *descentralizada*. Os vários nódulos dos CHM fornecem informações, e o hub de informações centrais é basicamente responsável pela facilitação, coordenação e controle da qualidade.
- Os pontos focais são responsáveis pela produção e manutenção de dados e de informações *detendo total responsabilidade e propriedade*.
- Os CHM têm *padrões comuns para a estruturação de dados e das informações*. Isto facilita a criação de mecanismos de busca eficazes e permite a comparação e análise de dados e informações.
- Os CHM reúnem várias organizações com um objetivo comum e, desta forma, facilitam o trabalho na rede. Os CHM também capacitam os tomadores de decisão a tomarem decisões bem informadas pela coleta e consolidação das informações.
- O sucesso dos CHM depende da *visão comum* de todas as organizações envolvidas de que o compartilhamento de dados e de informações cria o *valor agregado*.

O sucesso dos CHM depende de alguns pontos cruciais:

- Os CHM têm que ser baseados em *acordos formais* definindo a provisão, o uso e a manutenção de dados e de informações.
- Os pontos focais têm que ser *incluídos* no estabelecimento dos CHM, e os acordos formais devem ser concluídos *no início*.
- Os dados e as informações fornecidas pelos CHM devem satisfazer as *necessidades dos usuários* que precisam ser identificadas antes do estabelecimento dos CHM. Se as necessidades mudarem com o tempo, os dados e as informações fornecidas deverão ser ajustados.
- Os CHM exigem *recursos suficientes* e um *gerente de conteúdo dedicado*.

9.2 Formas e ferramentas presenciais ou combinadas

Uma atividade principal essencial das redes que permanece são os contatos frente a frente. Misturando-os com novas informações e com as tecnologias da comunicação sua eficácia pode ser melhorada.

Publicações impressas

As publicações impressas são de um formato amplamente usado pelas redes para fornecer informações sobre suas atividades. As publicações impressas desfrutam de um alto grau de credibilidade, mas a abundância das publicações levou a uma situação na qual algumas delas já não são mais lidas. Muitas pessoas não têm tempo de ler relatórios extensos. Então as publicações devem ser escritas de uma forma concisa e compreensível, sendo que a linguagem técnica e as abreviações devem ser evitadas, e os textos devem ser ilustrados com exemplos, gráficos e figuras.

Há uma ampla variedade de publicações impressas: livros, relatórios, informativos, livretos, documentações, resumos de políticas, panfletos, newsletters, manuais e diretrizes. A escolha do formato da publicação dependerá do grupo focal. Os cientistas ou especialistas preferem um livro ou um relatório que seja razoavelmente detalhado. Entretanto, os tomadores de decisão preferem documentos curtos, brochuras, resumos de políticas ou newsletters que dão a eles relatos curtos das informações. Um bom tamanho para esses documentos seria o de duas páginas. Relatórios mais longos deveriam sempre conter um resumo executivo realçando as mensagens mais importantes na publicação.

Finalmente, em muitos casos, é muito útil o fornecimento de versões eletrônicas das publicações, como arquivos em PDF que estão disponíveis para transferência de dados (downloading) do website de uma rede. Esta forma de disseminação é muito barata, e os interessados podem baixar (download) as publicações a qualquer hora.

Exemplos práticos e histórias

Em muitas situações, fatos ou dados estatísticos sobre as organizações e as redes ficam faltando. Tais informações são úteis para promover uma idéia ou justificar um argumento. Em especial, é difícil mostrar o im-

pacto das redes e o que elas conquistaram, visto que muitas vezes não há correlação direta entre as atividades de uma rede e os resultados e impactos alcançados. Uma forma prática de superar esse problema e convencer os tomadores de decisão da utilidade de uma rede é contar histórias de sucesso.

O relato de histórias não é somente uma forma eficaz de convencer os tomadores de decisão; é também útil para o compartilhamento de idéias práticas e exemplos entre os membros. As redes devem coletar histórias de sucesso, anotá-las e usá-las em suas comunicações (☞ [seção 10.1](#)).

Comunidades de prática

Uma outra forma eficaz do compartilhamento de informações e de conhecimento em *um ou vários temas específicos* em redes formais é através das comunidades de prática (CoP). Como definido na [seção 2.1](#), uma comunidade de prática se refere a um grupo de pessoas com um interesse comum em uma área específica de conhecimento ou competência ou que estejam dispostas a trabalhar e aprender juntas durante um período de tempo e a compartilhar seus conhecimentos, práticas e experiência.

A troca entre os membros CoP acontece em reuniões e oficinas, em plataformas de discussões eletrônicas e em espaços de equipes, ou, de forma ideal, em ambos: presencial e eletrônica.

Vantagens

As CoPs são uma forma valiosa do compartilhamento de conhecimento e de aprendizado em redes formais pelas seguintes razões:

- Asseguram o acesso dos membros a informações relevantes e ao conhecimento de temas específicos.
- Contribuem para o aprendizado e para a formação da capacidade dos membros.
- Ajudam a melhorar a qualidade das informações e do conhecimento disponível na rede.
- Melhoram a eficácia conectando os pares.
- Aumentam o potencial para inovação.

Pontos a considerar antes do lançamento de uma CoP

Antes do lançamento de uma comunidade de prática, as seguintes questões devem ser tratadas:

- Qual é o propósito básico da CoP?
- Que membros ou stakeholders da rede estariam interessados em participar na CoP?
- Você tem um grupo principal de membros com recursos suficientes para participar ativamente na CoP?
- Há uma pessoa habilidosa e com bastante conhecimento, disposta a atuar como facilitadora da CoP?

Familiarize-se com as CoPs consultando os muitos recursos disponíveis ou freqüentando um curso de treinamento ([☞ seção de recursos 10.1](#)).

Como começar uma CoP?

Há uma série de coisas que você deve considerar quando iniciar uma CoP para aumentar as chances de sucesso. Você pode evitar armadilhas levando em conta as seguintes ações que você Deve e Não Deve fazer:

Lista de verificações 19: O que se Deve e Não se Deve fazer para o estabelecimento das CoPs

O que se Deve Fazer

- Assegurar que os membros tenham tempo para participar.
- Assegurar recursos suficientes para o espaço de trabalho eletrônico, as oficinas e a facilitação ou outras atividades.
- Usar as tecnologias mais apropriadas para o grupo.
- Capacitar os membros a fim de que eles sejam capazes de usar a plataforma eletrônica.
- Promover a facilitação de qualidade que sustentará a força viva, encorajar a participação e promover a identidade da comunidade além de construir a confiança nela.

- Criar um código de conduta para evitar o mau comportamento e ajudar a formar a confiança.
- Comunicar o propósito e o valor da CoP através de histórias ou anedotas.
- Resumir as discussões de tempos em tempos e tentar desenvolver resultados tangíveis.
- Realizar reuniões presenciais e iniciar eventos comunitários além das discussões on-line.

O que Não Deve Fazer

- Tentar forçar uma CoP quando não há membros comprometidos ou interesse no tema.
- Iniciar pelo estabelecimento de um espaço eletrônico para a equipe e então posteriormente tentar encorajar os membros (Este é o engano do “construa e eles compartilharão do conhecimento”)!)
- Facilitação diretiva, controladora ou dominante.
- Esperar resultados imediatos – CoPs precisam de tempo para crescer.
- Sucumbir ao excesso de formalidades ou excesso de estruturação, que podem matar a CoP.
- ‘Regulamentar’ a participação – as pessoas só participarão se virem o valor.

Oficinas e conferências

A organização das oficinas e conferências é uma atividade muito importante da maioria das redes e é usada para reunir um grande número de participantes. A maioria das oficinas e conferências tem uma agenda oculta.

Em geral, o propósito oficial é tratar de um tópico específico ou tema com apresentações, estudos de caso, grupos de trabalho e mesas redondas. Entretanto, a maioria das oficinas e conferências tem uma agenda oculta que comumente é mais importante do que a oficial. Elas

são um meio excelente de ligação com outros membros e stakeholders da rede para compartilharem idéias e discutir projetos em andamento em reuniões separadas. Além disso, as oficinas e conferências são um modo eficaz de as redes apresentarem suas idéias aos stakeholders e envolvê-los nas discussões.

As conferências servem principalmente como um meio de se obter uma visão geral sobre certos temas ou para conscientizar uma audiência maior. Para discussões mais profundas e interação intensiva as oficinas autônomas com um pequeno círculo de participantes são mais eficazes.

O que é verdadeiro para as reuniões deve também ser considerado na organização das oficinas e conferências. Elas devem ser *cuidadosamente planejadas e organizadas*. Os melhores resultados são atingidos se métodos diferentes, inovativos de interação forem usados (☞ [seção 6.2](#)). Preveja tempo livre suficiente e espaço para a socialização e para contatos informais na oficina ou programa da conferência para que sejam produzidos valiosos desmembramentos.

Eventos

Os eventos como os concertos, exposições de arte ou tipos diferentes de desempenho realizados ao vivo são um meio eficaz de conscientizar os stakeholders e o público em geral. Na maioria das vezes, os eventos não são somente usados para transmitir uma mensagem (política), mas também para reunir apoio para certos temas ou para arrecadação de fundos. A organização desses eventos proporciona a oportunidade de convidar tomadores de decisão importantes e conscientizá-los da rede.

Viagens de campo

As viagens de campo e as excursões proporcionam os meios de explorar exemplos práticos das boas práticas ou de problemas com membros da rede, stakeholders interessados e tomadores de decisão. O contato direto transmite muita informação em um curto período de tempo e faz com que os participantes fiquem cientes do que deveria ser feito ou evitado. As viagens de campo podem produzir resultados mais rápidos do que discussões ou relatórios longos.

Mídia

As redes deveriam tirar vantagem da mídia não somente para promover a rede (☞ [seção 6.3](#)) e levantar a conscientização pública, mas também para *compartilhar e disseminar as informações* entre uma ampla audiência.

A transmissão de rádio mostrou-se um excelente mecanismo de fornecimento de informações, especialmente em áreas sem acesso à Internet. *As rádios comunitárias* desempenham um papel importante para alcançar o povo comum (☞ [seção 10.1](#)). As rádios comunitárias respondem às necessidades da comunidade à qual elas servem e contribuem para o seu desenvolvimento de maneira progressiva, promovendo a mudança social. Elas promovem a democratização da comunicação, facilitando a participação da comunidade na comunicação. Esta participação pode variar de acordo com o contexto em que a rádio está operando.

Há exemplos bem-sucedidos de redes internacionais se comunicando através das rádios comunitárias, por exemplo, o projeto piloto do Fórum da Montanha e da Rádio Sagarmatha no Nepal.

9.3 Como escolher as ferramentas certas

A variedade das ferramentas de comunicação torna difícil escolher a certa. Uma série de assuntos deve ser considerada na seleção das ferramentas de comunicação apropriadas.

As pessoas pensam, compartilham, aprendem e se *comunicam de formas diferentes*. Algumas preferem os meios de comunicação 'tradicionais' como contatos presenciais ou escrevendo cartas, de tal forma que as declarações podem ser preparadas cuidadosamente. Outras preferem as novas técnicas de comunicação tais como as chamadas telefônicas ou via e-mails.

Apesar das novas informações e das técnicas de comunicação, *os contatos presenciais permanecem importantes*. Tais contatos presenciais são essenciais para o estabelecimento de relacionamentos confiáveis, para as resoluções de conflitos, a discussão de temas complexos ou a exploração de questões com maior profundidade.

As condições especiais dos países em desenvolvimento devem ser consideradas na seleção das ferramentas de comunicação. Muitas pessoas

não estão ainda familiarizadas com as novas tecnologias de informação e de comunicação e com o estilo menos hierárquico de interação por e-mail, e isto se aplica em especial à equipe sênior e aos tomadores de decisão. Desta forma, elas ficam relutantes em usar as novas tecnologias da comunicação. Ironicamente, apenas os funcionários mais altos têm o direito ao acesso direto à Internet, e isto limita a eficiência dos funcionários juniores. Por último, o acesso à Internet ainda pode ser vagaroso, não-confiável, ou simplesmente muito caro. Alguns países em desenvolvimento estão se modernizando rapidamente, mas as áreas rurais em especial muitas vezes ficam para trás.

Os *custos* se tornam um problema para a participação em oficinas e conferências internacionais. O comparecimento ainda é muito caro para muitas pessoas. Felizmente, de forma geral é possível obter ajuda financeira para aqueles genuinamente interessados em participar.

Os meios apropriados e as ferramentas para a comunicação dependem do *objetivo e da natureza do relacionamento*. Quando se trata da exploração de um tema em profundidade ou do desenvolvimento de projetos complexos, as oficinas são indispensáveis. O feedback rápido e as idéias podem ser coletadas facilmente por e-mail ou em grupos de discussão por e-mail. Para estabelecer um novo relacionamento, uma carta formal é mais apropriada do que um e-mail. Uma vez que o relacionamento esteja estabelecido, uma chamada telefônica informal ou um e-mail será mais rápido e mais fácil. Entretanto, divergências ou conflitos são preferivelmente resolvidos em reuniões presenciais.

Todas essas considerações sugerem que não há uma regra de ouro governando quais dessas ferramentas deveriam ser usadas. Uma *combinação de ferramentas* é o melhor modo de se comunicar em uma rede, e a melhor ferramenta pode ser escolhida para se encaixar aos objetivos e situações específicas.

Lista de verificações 20: Critérios de seleção para as ferramentas de comunicação

- Considerar que as pessoas pensam, compartilham, aprendem e se comunicam de formas diferentes.
- Fazer contatos regulares presenciais com os membros principais e stakeholders-chave.
- Considerar que o acesso à Internet ainda é vagaroso e caro em muitos países em desenvolvimento, e alternativas deverão ser fornecidas.
- Fornecer ferramentas e formas de comunicação mais baratas do que as oficinas e conferências internacionais.
- Escolher as ferramentas apropriadas para a comunicação de acordo com o objetivo e a natureza do relacionamento.
- Usar uma combinação de ferramentas para informações e comunicações gerais.

Lista de verificações 21: Formas e ferramentas para a comunicação			
Forma ou ferramenta	Objetivo	Pré-requisitos	Custos
Informações eletrônicas e ferramentas de comunicação			
Telefone, VOIP	Para follow-up, resumos de informações, para clarificar assuntos pessoais ou confidenciais.	Acesso ao telefone ou VOIP	Bem baixo se local ou VOIP
Conferências por telefone	Em especial para a coordenação de projetos.	Acesso ao telefone	Moderado
E-mails	Resumos de informações, perguntas, mantendo relacionamentos.	Acesso à Internet	Baixo
Newsletters eletrônicas	Resumos de informações sobre novidades e eventos.	Acesso à Internet, um bom editor.	Bem baixo
Grupos de discussão por e-mail	Tópicos de discussão, coletando idéias, recebendo feedback e apoio de pares.	Acesso à Internet, um facilitador habilidoso, recursos para o facilitador.	Bem baixo
Bate-papo on-line	Discussão em tempo real e troca em certos tópicos.	Acesso à Internet e uma sala de bate-papo virtual	Baixo
Websites	Informações gerais, disseminação de publicações, páginas amarelas, salas de bate-papo, listas de discussões etc..	Orçamento para o estabelecimento e manutenção, acesso à Internet, edição e atualizações regulares.	Alto
Mecanismos de compensações	Coleta, validação, armazenamento e disseminação de informações para implementar acordos ambientais multilaterais.	Fundos suficientes para desenvolvimento participativo, técnicas boas para o gerenciamento de projetos, boa infra-estrutura TI.	Muito alto

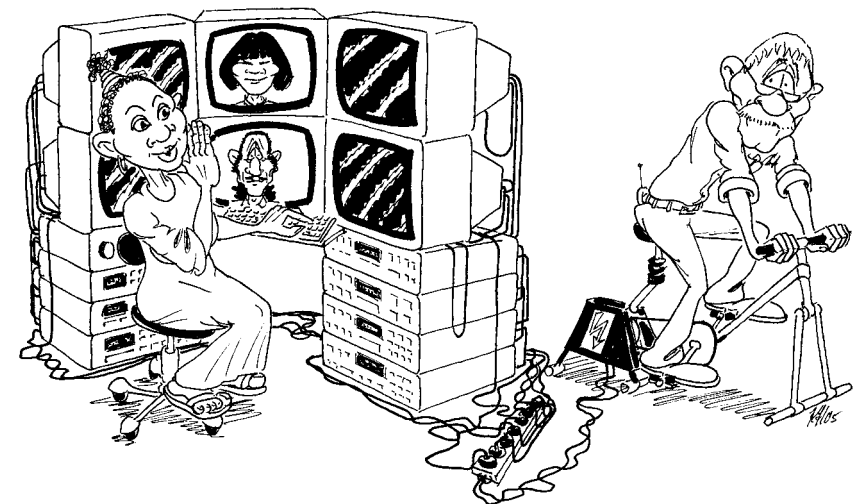
Forma ou ferramenta	Objetivo	Pré-requisitos	Custos
Presenciais ou ferramentas combinadas e formas de informação e de comunicação			
Publicações impressas	Informações profundas sobre certos temas.	Boas técnicas de escrita, edição, canais de distribuição.	Alto
Exemplos práticos e histórias	Para ilustrar as mensagens e convencer as pessoas.	Técnicas de contar histórias, e técnicas de edição por escrito.	Baixo, moderado se escrito.
Comunidades de prática	Compartilhamento de informações, conhecimento e prática, e aprender junto em uma área específica de conhecimento ou competência.	Técnicas de facilitação muito boas; recursos suficientes para facilitação e participação.	E-mails bem baixos, workshops caros.
Workshops e conferências	Para apresentações, discussões formais e informais, formando e mantendo os relacionamentos.	Boa organização e técnicas de facilitação	Muito alto
Eventos	Para chamar a atenção de um público mais amplo.	Boas técnicas de organização.	Muito alto
Viagens de campo	Para visualizar problemas, para criar propriedade.	Boas técnicas de organização.	Muito alto
Mídia	Para chamar a atenção de um público maior e de tomadores de decisão, disseminação e compartilhamento de informações, em especial também com o povo comum.	Experiência em lidar e usar a mídia.	Moderado

10 Fontes de Informação para Redes

Esta seção cita algumas fontes de informação selecionadas para o trabalho em rede, tais como livros úteis, publicações, kits de ferramentas e websites. As fontes são separadas de acordo com os temas e *citados em ordem alfabética*.

Para estabelecer, gerenciar ou avaliar um trabalho em rede, você pode precisar do apoio de um consultor externo. Na seção 10.2, é fornecida uma lista de verificações, contendo os mais importantes elementos de Termos de Referência *para um consultor externo*.

Mai energia, por favor!
Precisamos de mais links...



10.1 Publicações e websites

Mecanismos de compensação

Um manual para planejamento, desenvolvimento e gerenciamento de mecanismos de compensação, tanto quanto a fonte-código dos CHM, disponível para baixar no seguinte website:
<http://forest-chm.aseansec.org>

Comunidades de prática

Publicações

Wenger, Etienne; Mc Dermott, Richard; Synder, William M. (2002) 'Cultivating Communities of Practice – A Guide to Managing Knowledge'. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Website

Para uma comunidade de prática sobre comunidades de prática, vá até:
<http://www.cpsquare.org/>

Rádios comunitárias

Uma visão geral das rádios comunitárias é fornecida pela "World Association of Community Radio Broadcasters" (AMARC).
<http://www.amarc.org>

Arrecadação de fundos

Website

Para uma visão geral de informações para arrecadação de fundos, veja o website da "Non Profit Resource Centre":
<http://www.not-for-profit.org/>

A "Resource Alliance" é uma rede internacional trabalhando para capacitar as organizações sem fins lucrativos para a mobilização de fundos e recursos locais para suas causas:
<http://www.resource-alliance.org/>

Publicações

Um guia geral prático para arrecadação de fundos é:

Mutz, John; Murray, Katherine (2000): 'Fundraising for Dummies'. Foster City (Canada): IDG Books Worldwide

Um guia para arrecadação de fundos para o contexto Asiático em especial é:

Quebral, Mayan G. (2002) 'The Fund Raiser's Guide to Fund Raising.' The Philippines: Venture for Fundraising.
<http://www.venture-asia.org>

Tecnologias de Informação e de Comunicação (ICTs)

Uma coleção de informações relevantes para treinamento para computadores e para Internet para o desenvolvimento e mudança social é fornecida por: ItrainOnline.
<http://www.itrainonline.org>

Gerenciamento do conhecimento

Publicações

Collison, Chris; Parcell, Geoff (2004) 'Learning to Fly – Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organisations'. Chichester: Capstone

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (2000) 'Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know'. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Websites

Para uma comunidade de prática sobre o compartilhamento de conhecimento e a gestão do conhecimento em cooperação para o desenvolvimento, vá a: KM4Dev:
<http://www.km4dev.org>

Bellanet é um centro de fontes de informação internacionais apoiando a colaboração na comunidade de desenvolvimento:
<http://www.bellanet.org>

Gerenciamento

Publicações

Um livro descrevendo o que é o gerenciamento eficiente de uma forma simples e prática:

Malik, Fredmund (2003) "Managing Performing Living - Effective Management for a New Era". München: DVA

Networking é sempre acompanhado de mudanças. Um livro útil, com muitas dicas, é:

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2000) 'Managing Corporate Change'. Berlin: Springer

Um livro sobre cooperação intercultural:

Hofstede, Gert Jan; Hofstede Geert (2004) 'Cultures and Organizations – Software of the Mind'. New York: McGraw-Hill

Websites

Muitos recursos para organizações sem fins lucrativos encontram-se disponíveis em:

<http://www.not-for-profit.org/>

Mapas Mentais

Desenhar mapas mentais é uma forma muito eficiente de estruturar seus pensamentos, desenhando mapas dos stakeholders ou até mesmo planejando projetos. Para uma descrição do mapeamento da mente, vá para:

<http://www.jcu.edu.au/studying/services/studyskills/mindmap/index.html>

FreeMind é um software de mindmapping de fonte aberta disponível de graça:

http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page

O software comercial de mindmapping é fornecido, por exemplo, por:

<http://www.mindjet.com> ou <http://www.mindgenius.com.au/>

Monitoramento / Avaliação

Para uma visão geral do sistema de avaliação da GTZ , dê uma olhada em:

<http://www.gtz.de/en/leistungsangebote/6332.htm>

A terminologia usada pela GTZ é explicada em detalhes em:

GTZ (2004) 'The World of Words at GTZ' Eschborn: GTZ. Disponível para baixar em:

<http://www.gtz.de/glossar/>

Para uma visão geral dos termos-chave relativos ao monitoramento e à avaliação baseada em resultados, veja:

OECD/DAC (2002) 'Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management'. Paris: OECD.

O glossário encontra-se disponível para baixar no website da OECD:

<http://www.oecd.org/dac/>

Redes

Publicações

Um estudo da participação dos responsáveis pelas decisões nas redes para o compartilhamento de conhecimento encontra-se disponível para baixar no website da comunidade KM4Dev.

<http://www.km4dev.org>

Creech, Heather; Williard, Terry (2001) "Strategic Intentions: Managing Knowledge Networks for Sustainable Development". Winnipeg: International Institute for Sustainable Development

Website

O "International Institute for Sustainable Development" tem páginas na web especiais sobre redes:

<http://www.iisd.org/networks/>

Espaços de trabalho on-line

Várias agências bilaterais e multilaterais configuraram o espaço de trabalho on-line Dgroups para grupos e comunidades interessadas no desenvolvimento internacional. A Dgroups fornece espaços de trabalho

eletrônicos com listas de discussões por e-mail, uma seção para documentos, uma seção para os membros e um calendário. Para todos os membros e sócios da Dgroups e seus projetos, este serviço é de graça em:
<http://www.dgroups.org>

O provedor de serviços da Internet Yahoo oferece espaços de trabalho on-line de graça. O espaço é limitado, e você tem que lidar com comerciais:
<http://groups.yahoo.com/>

Google Groups é um serviço grátis da Internet para as comunidades on-line:
<http://groups.google.com/>

Um kit de ferramentas para as comunidades on-line é fornecido pelos "Full Circle Associates":
<http://www.fullcirc.com/community/communitymanual.htm>

Espaço Aberto

O método do Espaço Aberto tem seu próprio website:
<http://www.openspaceworld.org/>

Kits de ferramentas para compartilhamento de conhecimento

Uma boa visão geral sobre as ferramentas de compartilhamento de conhecimento, reuniões e métodos é dada em um manual publicado pela "Canadian International Development Agency". O manual encontra-se disponível para baixar no website da comunidade KM4Dev:
<http://www.km4dev.org>

Uma caixa de ferramentas para o compartilhamento de conhecimento, dicas e técnicas é fornecida pela "National Electronic Library for Health":
http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/default.asp

Contando histórias

Publicações

Denning, Stephen (2001) 'The Springboard – How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations'. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001

Websites

Muitos recursos para contar histórias disponíveis no website de Steve Denning's:
<http://www.stevedenning.com>

SparkNow, Uma organização que promove a prática de contar de histórias e ajuda as pessoas a progredirem para futuros positivos e sustentáveis, oferece vários estudos de casos e publicações em seu website:
<http://spark.spanner.org/>

Levantamentos on-line

Uma das muitas ferramentas baseadas na Internet para realizar levantamentos é a SurveyMonkey:
<http://www.surveymonkey.com>

Para uma lista de outras ferramentas on-line para realizar levantamentos, vá a:
<http://www.surveymonkey.com/Pricing.asp>

Voice-over-Internet Protocol (VOIP)

Um dos muitos provedores de serviços telefônicos grátis da Internet é o Skype. Baixe o software de graça, coloque seu microfone e fones de ouvido e você poderá telefonar para todo mundo usando o Skype de graça, embora as chamadas externas sejam cobradas:
<http://www.skype.com>

10.2 Lista de verificação TOR para consultores externos

Lista de verificações 22: Termos de referência para um consultor externo

1. Histórico

Fornecer uma descrição geral do histórico da rede, do projeto ou do programa. Explicar a necessidade de um consultor externo.

2. Tarefa geral

Descrever a tarefa geral do consultor.

Exemplos

- Plano de negócios para a rede.
- Nova estratégia para a rede.
- Desenho e operação da rede, website ou eventos presenciais.

3. Tarefas específicas

Descrever as tarefas específicas que os consultores têm que realizar.

Exemplos

- Realizar um estudo de mercado como input para o plano de negócios.
- Testar a demanda e as expectativas de membros atuais e potenciais.
- Analisar a composição necessária e os aspectos estratégicos dos membros.
- Identificar e preparar o plano de gerenciamento das informações e os meios de comunicação.
- Definir os componentes estratégicos e operacionais da rede.
- Desenhar e colocar em operação o website.
- Desenhar esquemas de promoção e incentivos para a rede.

4. Método

Descrever os métodos que o consultor deveria usar.

Exemplos

- Análise de documentos
- Entrevistas
- Oficinas
- Conferências por telefone
- Facilitação

5. Duração

Descrever as simples tarefas e o tempo necessário para cada tarefa.

<i>Exemplo</i>		
Tarefa	Tempo	Cooperação
Preparar o questionário	1 dia	Responsável pelo projeto, especialista para o desenvolvimento dos recursos humanos.
Conduzir entrevistas	3 dias	Coordenador regional, responsável pela conexão.
Compilar e analisar	1 dia	
Redigir o relatório final	3 dias	Coordenador do programa.
Total	8 dias	

5. A serem entregues

Descreva o que o consultor tem que entregar.

Exemplos

- Relatório final de 30 páginas resumindo a estratégia.
- Website totalmente operacional.

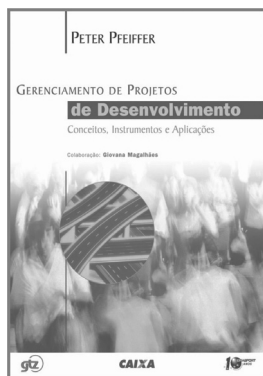
6. Cronograma

O cronograma deve dar uma visão geral cronológica das tarefas a serem realizadas e realçar as datas.

Exemplo

Iniciar o mandato	20 de janeiro
Entrevistas realizadas	12 de fevereiro
Data : workshop	3-5 de março
Fim do mandato	30 de junho

A GTZ no Brasil, através do seu Programa Energia e Meio Ambiente, promoveu em 2005 e 2006, junto com a Caixa Econômica Federal, a publicação de dois livros relacionados ao tema gerenciamento.



O livro apresenta o método Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento (GPD), voltado para o setor público e projetos não comerciais. Ele pretende ser uma contribuição prática e aplicável para que organizações públicas e privadas que lidam com projetos de cunho social consigam aprimorar a sua eficiência e assim aumentem a eficácia nas suas intervenções em prol do desenvolvimento.

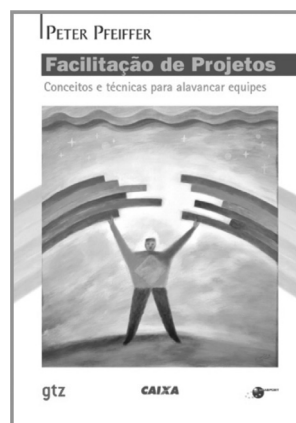
O método integra duas abordagens de Gerenciamento de Projetos diferentes: a que está sendo utilizada há décadas e que ficou amplamente conhecida como método ZOPP. A outra tem a sua origem no setor privado e que foi sistematizada pelo PMI (*Project Management Institute*), entidade internacional de profissionais da área de Gerenciamento de Projetos. Enquanto a primeira abordagem foca na concepção e no planejamento estratégico de projetos e programas, a segunda destaca o planejamento operacional.

PFEIFFER, PETER: **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento**. Conceitos, Instrumentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

A facilitação combina a orientação do trabalho para resultados e objetivos com a mobilização dos potenciais criativos que residem nas pessoas. Os conceitos que a embasam destacam a visualização das informações e idéias para aumentar a compreensão entre as pessoas; as características individuais e a dinâmica de grupos para melhorar os relacionamentos sociais; e a comunicação humana como elemento-chave para vincular pessoas às idéias e conteúdos do trabalho.

Gerentes e equipes de alto desempenho não só precisam ter o domínio técnico, mas também competências sociais capazes de potencializar os conhecimentos e as experiências dos profissionais para produzir resultados melhores e mais sustentáveis para a organização.

PFEIFFER, PETER: **Facilitação de Projetos**. Conceitos e técnicas para alavancar equipes. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Agência da GTZ no Brasil
SCN Quadra 1 Bloco C, Sala 1.501
Ed. Brasília Trade Center
70.711-902 Brasília/DF
Brasil