

RELATÓRIO



FORMAÇÃO MODELO DE PROMOÇÃO DA INTERVENÇÃO INTEGRADA EM REDE

PROJETO

REFORÇAR O SISTEMA E OS MECANISMOS DE PROTEÇÃO DAS CRIANÇAS
CONTRA A EXPLORAÇÃO E O ABUSO SEXUAL EM CABO VERDE

FORMADORAS | **Isabel Duarte Conceição e Matilde Sirgado**

Índice

Introdução	5
Módulo I e Módulo II	7
Módulo I Intervenção Social - Mitos, Factos e Rumos	9
Módulo II Benefícios do trabalho em rede: Observa, Identifica e Partilha – Análise SWOT	13
Foi assim...	21
Módulo III Modelo de Governança	23
Foi assim...	41
Módulo IV Diagnosticar, Projetar, Construir e Avaliar para Melhor Intervir	43
Foi assim...	63
Conclusão	65
Referências	67
Bibliografia Recomendada	67
Anexos	69



A close-up photograph of several hands holding and fitting white puzzle pieces together. The puzzle pieces are interlocking, and the hands are positioned to show the process of assembly. The background is a soft, out-of-focus green.

Introdução

A ação de formação “Modelo de Promoção da Intervenção Integrada em Rede” surgiu no âmbito do projeto “Reforçar o Sistema e os Mecanismos de Proteção das Crianças contra a Exploração e o Abuso Sexual em Cabo Verde”, implementado pela ACRIDES e com a duração de dois anos e meio.

A ACRIDES é uma Organização Não-Governamental (ONG) que trabalha na área dos direitos e proteção das crianças, especialmente das mais vulneráveis, tendo estabelecido, em 2016, uma parceria com a ECPAT Luxemburgo, também ela uma ONG, com o objetivo de implementar projetos de capacitação para prevenção e combate ao flagelo da violência sexual contra crianças.

O projeto em questão pretende contribuir para a definição do papel e das responsabilidades do trabalho em rede, para o reforço dos mecanismos e do sistema de proteção da criança face à violência sexual.

O sistema de proteção das crianças é definido como “um conjunto de leis, políticas, regulamentos e serviços, competências, monitorização e tributação, necessárias em todas as áreas sociais – nomeadamente na política social, educação, saúde, segurança e justiça – para prevenir e responder aos riscos enfrentados pelas crianças em relação à proteção”¹.

Torna-se, por isso, fundamental capacitar os Coordenadores e os Membros das Redes Locais e da Rede Nacional, na temática do trabalho em rede, de modo a reforçar o sistema de proteção das crianças e a torná-lo mais eficaz e adaptado às realidades e meios do país e, em especial, de cada Ilha.

Neste sentido, e pela experiência que lhe reconhece nesta área, a ACRIDES convidou o Instituto de Apoio à Criança (IAC) a realizar uma ação de formação no Domínio do Trabalho em Rede com vista à capacitação dos membros das Redes Locais e da Cadeia de Proteção, com a duração total de 42 horas formativas. Estava, ainda, prevista a realização de um Seminário de formalização pública da Rede Nacional que foi adiado, por consenso de todas as partes envolvidas, até à conclusão da elaboração do Plano Estratégico da referida Rede, ficando reagendado para junho de 2022 com a colaboração do IAC.

Traçou-se como objetivo geral o reforço da capacitação das Redes Locais e da Rede Nacional na área do trabalho em rede, para assegurar o funcionamento eficaz e sustentável, na proteção e na defesa das crianças vítimas da exploração e de abuso sexual.

Este objetivo desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Sensibilizar para a necessidade de cooperação e sentido de responsabilidade na dinâmica do trabalho em rede;
2. Definir o papel e as responsabilidades da Rede Nacional face às Redes Locais e das Redes Locais face à Rede Nacional;

¹ Citação retirada do Termo de Referência fornecido pela ACRIDES.

3. Construção de instrumentos técnicos de suporte à intervenção no âmbito da dinâmica da Rede na resposta à problemática, através de um processo participativo e concertado.

A ação formativa foi repartida em três momentos: o primeiro momento decorreu nos dias 22 e 23 de novembro de 2021, o segundo momento decorreu nos dias 27, 28 e 31 de janeiro de 2022 e o terceiro momento decorreu nos dias 22 e 23 de fevereiro de 2022. Abordou-se o nível de formação do técnico, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de competências dos membros das Redes Locais, com principal destaque para a estrutura de funcionamento do trabalho em rede, como suporte da intervenção e da proteção à criança; e a definição de responsabilidades e papéis, bem como dos procedimentos de articulação (ao nível da Rede Nacional e das Redes Locais).

Esta formação teve como público-alvo os profissionais que são membros de Redes Locais (por exemplo, psicólogos, polícias, advogados, profissionais de ministérios, profissionais de serviços públicos, profissionais de ONG's de proteção, enfermeiros, gestores de centros de saúde, assistentes sociais, jovens estudantes, voluntários de ONG). Estes profissionais pertencem a uma entidade representada na Rede ou colaboram com a mesma a título individual.

Espera-se, com esta ação, que a capacidade das Redes Locais e da Rede Nacional saia reforçada para assegurar o seu funcionamento sustentável e para proteger as crianças da exploração e do abuso sexual.



Módulo I e Módulo II

FORMAÇÃO *online*

MODELO DE PROMOÇÃO DA INTERVENÇÃO INTEGRADA EM REDE

PROJETO

REFORÇAR O SISTEMA E OS MECANISMOS DE PROTEÇÃO DAS CRIANÇAS
CONTRA A EXPLORAÇÃO E O ABUSO SEXUAL EM CABO VERDE

FORMADORAS

Isabel Duarte Conceição | Matilde Sirgado



22 nov. 202110h-12h30 e 14h-16h30 | *Hora de Cabo Verde*

- » Sessão de abertura
- » Apresentação e quebra-gelo
- » Apresentação do Programa: Expectativas e sugestões

Módulo I – Intervenção Social – Mitos, Factos e Rumos

- » Definição de conceitos
- » Dinâmica do cubo
- » Realização de exercícios
- » Atitude /Técnica
- » Predisposição para a mudança

23 nov. 202110h-12h30 e 14h-16h30 | *Hora de Cabo Verde****Módulo II - Benefícios do trabalho em Rede***

- » Competências de Comunicação
- » Trabalho em Equipa
- » Trabalho em Rede

Observa, identifica e partilha – Análise Swot

- » Apresentação de PowerPoint
- » Realização de trabalhos de grupo
- » Pistas para reflexão
- » Debate

Módulo I

Intervenção Social Mitos, Factos e Rumos

Neste módulo foram abordadas as competências pessoais e técnicas dos profissionais, bem como os princípios orientadores da intervenção.

1. O PROFISSIONAL

O profissional é um elemento-chave em todo o processo de intervenção com a criança ou o jovem vítima de violência.

O seu trabalho poderá estar enquadrado na intervenção realizada por uma instituição pública ou privada, governamental ou não governamental, de voluntariado social ou outra.

Neste âmbito, encontramos várias áreas profissionais, entre as quais, serviço social, direito, psicologia, saúde, educação, forças de segurança...

1.1. Competências Requeridas

Os profissionais devem ser dotados de um conjunto de competências (figura 1), nomeadamente:

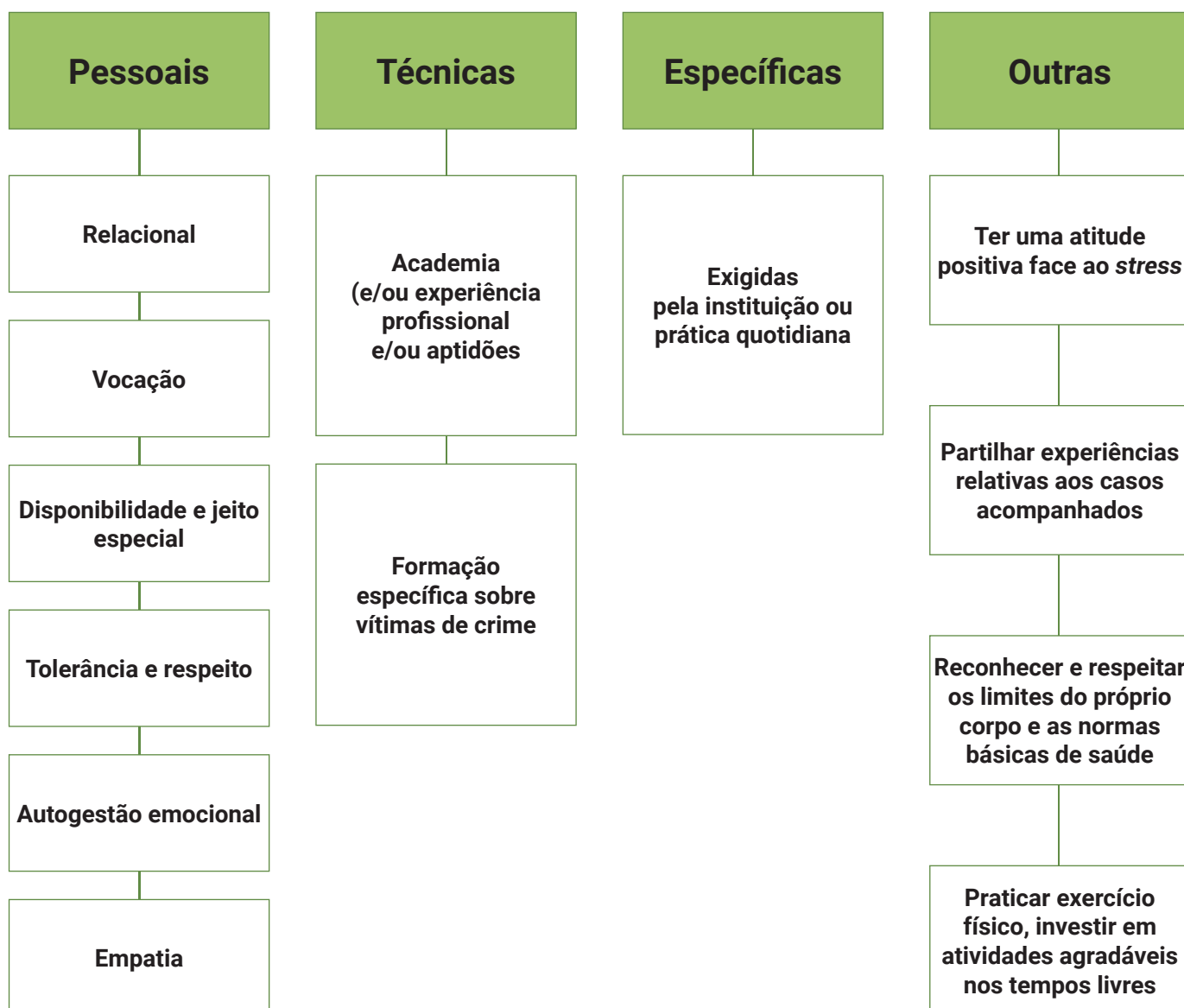


Figura 1. Competências dos profissionais.

1.2. Perfil Psicossocial do Interventor

Ao nível do Saber - Ser, o interventor deverá ter:

- Equilíbrio e maturidade psíquica;
- Capacidade de diálogo e de comunicação;
- Dinamismo na vida social, grupal e pessoal;
- Personalidade criadora e capacidade criativa;
- Capacidade de análise e interpretação do meio;
- Competência técnica e metodológica.

1.3. Princípios Orientadores da Intervenção

No que diz respeito à sua intervenção com o grupo-alvo, o profissional deverá reger-se pelos seguintes princípios orientadores:

- Superior interesse da criança/jovem;
- Privacidade;
- Intervenção precoce;
- Intervenção mínima;
- Proporcionalidade e atualidade;
- Responsabilidade parental;
- Prevalência da família;
- Obrigatoriedade de informação;
- Audição obrigatória e participação;
- Obrigatoriedade de denúncia imediata;

2. Atitudes Facilitadoras da Intervenção

Um interventor social deverá ter em conta algumas atitudes e competências que permitem a realização de uma intervenção bem sucedida.

Na figura 2 encontramos um conjunto de atitudes facilitadoras da intervenção.

Em seguida, analisamos algumas destas competências e atitudes com maior detalhe. Contudo, importa referir que todas têm um papel relevante e estão interligadas.

2.1. Empatia

A empatia é a chave da comunicação afetiva no trabalho com a criança/jovem e a sua família, permitindo a compreensão dos seus sentimentos e da situação na qual se encontram.

O profissional deve desenvolver em si a capacidade de:

- Compreender a situação do grupo-alvo, bem como todas as emoções e os conflitos em torno do problema;
- Ver o problema pela perspectiva do grupo-alvo;
- Pôr-se ao nível afetivo do grupo-alvo;
- Reconhecer, entender e reformular a mensagem que lhe é transmitida;
- Não confundir empatia com pena ou simpatia, ou seja, compreender porque a pessoa está a chorar e não “chorar com ela”.

Assim, para uma intervenção pautada pela empatia, o interventor deverá:

- Identificar e aceitar os sentimentos/emoções do grupo-alvo: aceitar os utentes com todas as suas qualidades e defeitos; validar as suas emoções e fazê-los compreender que é normal chorar, sentir-se zangado, culpado, etc.;
- Conhecer o grupo-alvo sem demonstrar espanto ou repulsa pelas suas vivências: é importante que os utentes se sintam livres para exprimir os seus sentimentos e o interventor deverá ser capaz de criar um ambiente propício para tal;
- Reforçar positivamente as características ou os comportamentos observados;
- Apoiar a criança/jovem e famílias nos momentos de fracasso e de frustração, mantendo a motivação.

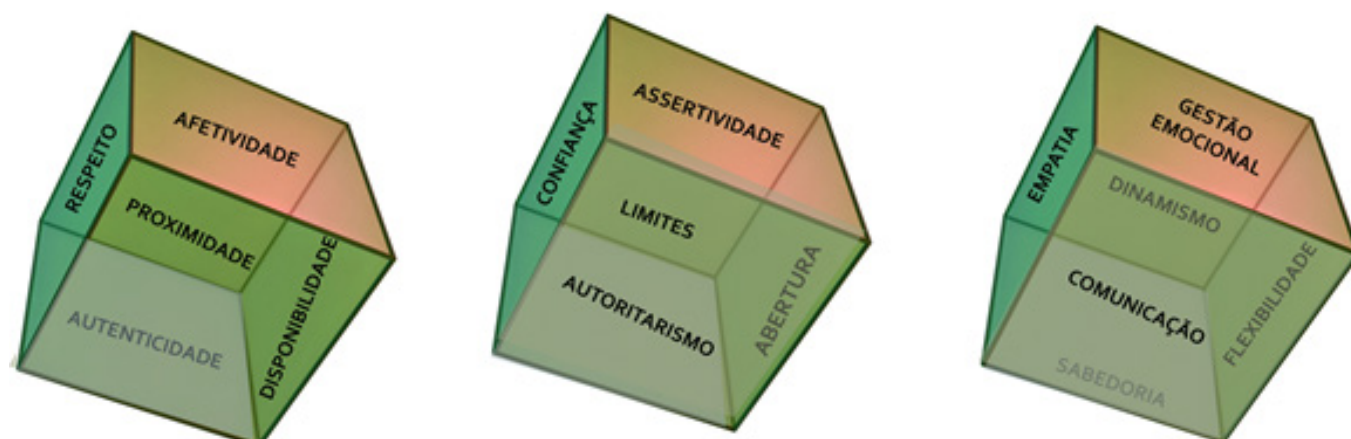


Figura 2. Atitudes facilitadoras da intervenção.

2.2. Respeito

Perante a discriminação e a desvalorização do grupo-alvo (e.g., crianças/jovens em perigo), o papel do profissional é o de libertar a criança/jovem dos seus sentimentos negativos e, com respeito, valorizá-la, ajudando-a a reconstruir uma imagem positiva de si.

O profissional deve desenvolver em si a capacidade de:

- Considerar a criança/jovem como um ser humano com o seu próprio valor qualquer que seja o seu comportamento;
- Aceitar as suas diferenças, costumes e hábitos;
- Tratar de igual para igual, sem discriminações;
- Evitar que os preconceitos interfiram na intervenção;
- Tratar o grupo-alvo da mesma forma como gostaríamos de ser tratados;
- Dar valor ao grupo-alvo, às suas ideias e convicções;
- Ser humilde e não ser orgulhoso;
- Acreditar no processo de transformação das pessoas;
- Não dar conselhos ou ordens imediatas e rígidas (o grupo-alvo é capaz de pensar por si);
- Não criticar, ofender, desprezar ou julgar;

Respeitar o grupo-alvo, não implica que o profissional aceite todos os seus comportamentos, ou seja, poderá discordar de um comportamento, mas não deverá criticar o utente.

EXEMPLO

A auto desvalorização que deriva do facto de não ser amada, nem respeitada, conduz a criança/jovem a adotar comportamentos que põem em perigo a sua própria vida. Por este motivo, é muito importante que o profissional nunca se dirija à criança/jovem como sendo um delinquente, mas como alguém que precisa, em primeiro lugar, de apoio que lhe permita reencontrar o seu valor, aos seus próprios olhos.

2.3. Autenticidade e Disponibilidade

A autenticidade trata-se da capacidade do profissional em reconhecer os seus sentimentos pessoais, face a uma determinada situação ou grupo-alvo, permitindo-o trabalhar com honestidade, sem se sentir em contradição consigo próprio.

Ser autêntico é ser verdadeiro na relação com o grupo-alvo, ou seja, é ter comportamentos que traduzem aquilo que ele pensa.

O interventor deverá, ainda, ter disponibilidade para ouvir e estar com o utente, dando-lhe o seu tempo e focando nele a sua atenção.

Para tal, o profissional deve desenvolver em si a capacidade de:

- Respeitar o ritmo do grupo-alvo;
- Ouvir aquilo que os utentes pretendem partilhar (e.g., problemas, desejos, sonhos, vivências...);
- Conversar, sem presa, aconselhando cuidadosamente face aos problemas apresentados;
- "Ir ao encontro e estar com", na hora e no local que for necessário;
- Refletir sobre a sua própria atuação;
- Realizar formações complementares periodicamente.

Para poder trabalhar de maneira autêntica é importante que se adotem estratégias de autocuidado.

2.4. Sabedoria e Dinamismo

Estas são duas competências importantes para programar, avaliar e reformular a intervenção, permanentemente e com criatividade.

O profissional deve desenvolver em si a capacidade de:

- Criar um ambiente de confiança, por exemplo, através de:
 - "Regresso" à infância para cativar a criança/jovem e compreender o seu modo de pensar e agir;
 - Estabelecimento de objetivos;
 - Apoio ao desenvolvimento da criança/jovem, ajudando-a a ultrapassar dificuldades (individuais ou externos);
 - Orientação da criança na construção de um projeto de vida consciente, isto é, que não seja limitador, nem inatingível, tendo o cuidado de não criar falsas expectativas.
- Desenvolver planos de ação:
 - Concebendo e colocando em prática estratégias diversificadas para cativar e estimular o grupo-alvo;
 - Agindo no momento certo, reforçando a motivação das pessoas;
 - Abrindo novos horizontes através da experimentação em diferentes domínios;
 - Partilhando experiências de trabalho positivas e negativas com outros profissionais, de forma a contribuir para o enriquecimento da intervenção em termos globais.

EM SUMA...

Uma atitude facilitadora do profissional na relação pedagógica é a chave de sucesso da intervenção: ao nível do grupo-alvo, da equipa e da rede de parceiros.

3. Mitos na Intervenção Social

A intervenção social poderá, por vezes, ser prejudicada ou não ter o sucesso ou a eficácia pretendida, devido a alguns mitos, nomeadamente:

- O conflito é algo a evitar, porque é sempre negativo;
- Uma relação de proximidade só se consegue em pé de igualdade;
- Mais vale fazer uma concessão, do que perder a relação;
- De evitar tocar em assuntos sensíveis quando estamos perante uma pessoa frágil e vulnerável.

Por outro lado, combater estes mitos implica reconhecer que:

- A intervenção social não deve ser natural, nem espontânea, pois carece de planeamento;
- A intervenção social não deve ser autoritária, dando lugar a uma orientação com firmeza;
- Uma relação de confiança só se consegue com o sigilo;
- Qualquer intervenção social tem uma dimensão pedagógica;
- Para promover a mudança há que correr riscos, propor desafios e apostar nas potencialidades de crescimento de cada um;
- O confronto da verdade não destrói a confiança.

Seguidamente, abordamos os quatro mitos mais comuns na intervenção e como ultrapassá-los.

3.1. Mito da Suavidade

O mito da suavidade incorre nos seguintes equívocos:

- O processo de intervenção é um caminho suave;
- A tensão, o risco e a angústia são sempre evitados pelo interventor.

Como podemos ultrapassar os desafios impostos por este mito?

“Não ao faz de conta pedagógico”, isto é, o processo educativo, por vezes, é áspero e é importante:

- Lidar com estados emocionais/sentimentos;
- Tomar decisões difíceis;
- Sustentar medidas desgastantes;
- Impor limites e cobrar compromissos;
- Expor-se à crítica e à autocritica;
- Correr riscos.

A tensão, o risco e a angústia nem sempre podem ser evitados pelo interventor, fazem parte da essência deste tipo de trabalho. Quem não conseguir ou quiser enfrentar, deve ter a honestidade de se afastar desta área de intervenção.

3.2. Mito da Naturalidade

O mito da naturalidade incorre nos seguintes equívocos:

- A relação pedagógica assenta totalmente na espontaneidade;
- Nada pode ser planeado;
- Tudo acontece de forma natural.

Como podemos ultrapassar os desafios impostos por este mito?

Recusar a “espontaneidade” e optar pelas escolhas deliberadas.

Existe uma intencionalidade em qualquer processo de intervenção, pelo que o interventor tem o papel de proporcionar momentos/acontecimentos com criatividade, capacidade de apontar caminhos e descobrir saídas.

É positivo que os sujeitos e atores de mudança participem na gestão desse processo, por forma a poderem exercitar, no plano pessoal e social, a sua iniciativa, a sua liberdade e a sua capacidade de se comprometerem consigo mesmo e com os outros.

O mito da naturalidade sustenta que o interventor deve estar permanentemente aberto e disponível à dinâmica natural dos factos e, mais ainda, “despido dos seus valores”.

O interventor tem o papel de criar acontecimentos, iniciativas, criatividade, capacidade de inventar caminhos e descobrir saídas.

A educação resulta de uma opção consciente.

3.3. Mito da Horizontalidade

O mito da horizontalidade incorre no equívoco de que a relação entre o educador e o educando nada tem de hierárquico.

Como podemos ultrapassar os desafios impostos por este mito?

Recusar a existência de uma relação “de igual para igual”. Não podemos negar as relações de verticalidade e as hierarquias que, em termos claros, se encontram num processo de intervenção, sejam elas entre cargos profissionais ou entre o profissional e o utente.

As relações de poder não são, necessariamente negativas, uma vez que conferem ordem. O verdadeiro desafio é transformar o poder-dominação em poder-serviço, ou seja, se cada um fizer o papel para o qual está destacado, a intervenção será mais eficaz. O interventor tem de partir do ponto de vista e interesses sociais concretos do grupo-alvo (poder-serviço).

O suporte de significação de todo o processo reside no próprio sujeito – independentemente da hierarquia, todos têm um papel relevante na intervenção.

É importante reconhecer que, no plano hierárquico, o interventor se situa num patamar superior, mas não no ponto de vista humano, pedagógico e social.

3.4. Mito da Não Conflitualidade

O mito da não conflitualidade incorre nos seguintes equívocos:

- A relação pedagógica processa-se sem conflito;
- O conflito é “uma guerra aberta”.

Como podemos ultrapassar os desafios impostos por este mito?

Os momentos do conflito na relação pedagógica, entre interventores e grupo-alvo, são uma dimensão necessária e saudável no processo de intervenção.

É importante que o profissional saiba:

- Aceitar;
- Assumir;
- Gerir;
- Confrontar;
- Impor limites.

Este mito proclama a total desconflitualização da relação pedagógica, o que é uma visão irrealista e esconde a dimensão conflituante da relação. Tudo o que não seja harmonioso é considerado deseducativo.

Este tipo de pensamento pode conduzir a concessões e a ausência de limites, não diretamente, deixando exercer influência construtiva.

Pelo contrário: quanto mais formos competentes em entender e gerir os aspetos de conflito da relação, a tendência será de, cada vez mais, superá-los e, com isso, criar um clima de aceitação e entendimento.

A solução é enfrentar e ultrapassar.

Módulo II

Benefícios do trabalho em rede

Observa, Identifica e Partilha – Análise SWOT

Neste módulo serão abordadas as competências do trabalho em equipa, o fortalecimento da cultura de parceria e os princípios do trabalho em rede.

1. Comunicação

Comunicar significa “pôr em comum”, “entrar em relação com”, ou seja, trocar ideias, sentimentos e experiências. Deste modo, a comunicação é a chave que abre a porta da relação entre os indivíduos.

1.1. Tipos de Comunicação

A comunicação poderá tomar duas formas:

- Verbal: Aquilo que transmitimos oralmente ou por escrito;
- Não verbal: Expressões faciais, posturas, gestos...

De ressaltar que, mesmo em silêncio, a nossa postura, os nossos gestos, as nossas expressões, transmitem informação, pelo que é impossível não comunicar.

1.2. Competências da Comunicação

Através da comunicação podemos ter acesso a três tipos de informação: factos, emoções e valores.

A forma como cada pessoa percebe a realidade e os factos é influenciada pelas suas emoções e quadro de valores.

Numa intervenção em rede, se não observarmos e escutarmos com respeito, empatia e atenção, corremos o risco de assumir factos que não correspondem à realidade.

Por isso, é importante que tanto o emissor, como o recetor sejam dotados de um conjunto de competências (quadro 1).

Quadro 1. Competência do emissor e do recetor.

Competências do emissor	Competências do recetor
• Ser específico e claro; • Ajustar a mensagem ao interlocutor; • Sincronizar a linguagem verbal e a não verbal; • Observar o impacto procurando feedback; • Pedir feedback de confirmação.	• Ouvir com atenção (escuta ativa); • Evitar interromper; • Colocar questões para esclarecer; • Tirar notas (se possível); • Reformular antes de avançar.

1.3. Barreiras à Comunicação

Para além das competências que são necessárias para uma comunicação eficaz, os interlocutores devem, também, estar alerta para algumas barreiras que poderão inviabilizar o sucesso da comunicação (quadro 2).

Quadro 2. Barreiras à comunicação.

Inerentes ao emissor	Inerentes ao recetor
• Código desconhecido; • Código com significado diferente; • Mensagem inadequada à situação; • Mensagem inadequada ao papel; • Mensagem contraditória; • Canal inadequado.	• Sobrecarga de mensagens; • Distorção da informação; • Seleção da informação; • Valorização das mensagens; • Desprezo de mensagens; • Preconceitos; • Desmotivação.

1.4. Comunicação Assertiva

A comunicação assertiva baseia-se na capacidade de um sujeito afirmar por palavras e gestos, o que realmente necessita, sente e pensa, de forma direta, firme e honesta e respeitando os sentimentos e atitudes dos outros, facilitando o estabelecimento da relação.

Estratégias a utilizar para uma comunicação assertiva:

- Usar a primeira pessoa do singular;
- Utilizar expressões positivas;
- Ser concreto e objetivo;
- Usar frases curtas, claras e completas;

- Centrar a sua observação em factos;
- Olhar nos olhos;
- Praticar a escuta ativa;
- Adotar postura firme, demonstrando segurança e abertura;
- Manter as expressões verbais e não verbais em consonância;
- Dar atenção ao ambiente onde o processo comunicativo ocorre.

2. TRABALHO EM EQUIPA

2.1. Competências do Trabalho em Equipa

"A todos os seres humanos são dados quatro dons: o autoconhecimento, a consciência, o livre arbítrio e a imaginação/criatividade. Estes dons são a génese da liberdade humana: o poder da escolha, o poder da resposta e o poder da mudança" (Covey, 1989).

2.2. O que é uma Equipa?

Uma equipa pode ser definida como uma unidade social de duas ou mais pessoas:

- Com a finalidade de atingir objetivos que individualmente seriam impossíveis;
- Interdependentes entre si;
- Que interagem entre si;
- Que se percebem e se definem como pertencentes a um grupo;
- Cujas interações são estruturadas por um conjunto de regras e normas;
- Que exercem influência mútua.

As equipas têm um papel fundamental em projetos cujo objetivo central é a mudança social e a resolução de problemas concretos.

2.3. Funcionamento das Equipas

O funcionamento das equipas tem por base dois subsistemas, nomeadamente:

- Afetivo: diz respeito às necessidades sociais e afetivas dos seus membros;
- Tarefa: refere-se ao trabalho que um conjunto de pessoas exerce visando a concretização de determinados objetivos.

2.4. Características de uma Equipa com um Elevado Desempenho

Para uma equipa ser considerada funcional e com um desempenho adequado aos objetivos estabelecidos, deverá ter as seguintes características:

- Propósito (objetivos e valores);
- Delegação de poderes;
- Relações e comunicação;
- Flexibilidade;
- Produtividade otimizada;
- Reconhecimento e apreço;
- Moral.

2.5. Gerir Conflitos

Numa equipa, o facto de existirem pessoas com diferentes pensamentos, comportamentos e atitudes, bem como diferentes conhecimentos, profissões ou histórias pessoais, poderá conduzir a uma maior suscetibilidade para o conflito.

Assim, para a sua resolução eficaz é importante ter em conta a necessidade de:

- Aceitar e reconhecer a existência de um conflito;
- Se comprometer na procura de uma solução;
- Reconhecer os poderes de ambas as partes em conflito;
- Procurar uma solução comum;
- Ter objetivos concretos.

Independentemente do contexto ou da situação, cada pessoa tem o poder de escolher como lidar com os problemas, mesmo uma "não decisão" é uma escolha pela qual somos responsáveis.

2.6. Como nos preparamos para o trabalho em equipa?

O trabalho em equipa requer a **capacitação** dos profissionais que a compõem, ou seja, o desenvolvimento de todas as suas competências técnicas e pessoais (atitudes). As equipas devem ser treinadas para o que der e vier (não sabem o que vão fazer, nem o que lhes reserva o futuro), através do reforço dos seus comportamentos e capacidades, preparando os técnicos para qualquer emergência.

A **colaboração** é outro aspeto importante e depende da forma como cada pessoa se relaciona com os demais, como explora as suas perspetivas e reflexões e como influencia as respostas às situações do dia a dia. Neste sentido, cada indivíduo que integra a equipa tem um contributo válido a dar. Assim, as nossas ações são motivadas pelos nossos pensamentos e de acordo com o:

- Passado: a certeza adquire e retém o conhecimento de acontecimentos passados para reduzir riscos. Baseia-se nos dados, nas provas, nas evidências, no racional, nas memórias, nos significados, na história e nas regras;
- Presente: qual a probabilidade de aplicar, numa determinada situação, os conhecimentos que se tem. Baseia-se na estabilidade, na organização, na ordem, no controlo, nos planos, nas estruturas, nas relações, nos objetivos, nas normas e nas prioridades;
- Futuro: qual a possibilidade de aproveitar a oportunidade que o conhecimento dá e que recompensas se tira do mesmo. Baseia-se nas oportunidades, no experiencial, na novidade, nas ideias, na flexibilidade, na visão e no imaginário.

Por fim, a **adaptabilidade** "... é o resultado da nossa capacidade em recuperarmos dos obstáculos [desafios, sobressaltos e retrocessos], encontrar soluções alternativas e aceitar [abraçar e embarcar] a mudança [o mundo, a nova realidade]" (AQai Adaptability Assessments, 2021). Atualmente, os desafios da intervenção requerem respostas adaptativas, para além das respostas técnicas e tradicionais, pelo que encontrar soluções ágeis e interativas, através do trabalho em equipa, torna-se imprescindível.

3. TRABALHO EM REDE

"Uma Rede Social é um sistema capaz de reunir pessoas e organizações, de forma igualitária e democrática, a fim de construir novos compromissos em torno de interesses comuns e de fortalecer os atores sociais na defesa das suas causas na implementação dos seus projetos e na promoção das suas comunidades" (Elza Chambel²).

O fortalecimento de uma cultura de parceria é essencial para a constituição, manutenção e dinâmica de uma rede.

Sem parceria não há rede, digamos que é um processo evolutivo.

A parceria ajuda a quebrar o isolamento porque estimula as organizações e os indivíduos, dá lugar a uma concertação formalizada, convidando a trabalhar em conjunto.

Trabalhar em rede implica a construção de pontes entre organizações e indivíduos, promove uma intervenção concertada e evita o isolamento, quer de instituições/profissionais, quer de utentes (figura 3).



Figura 3. Resumo daquilo que é o trabalho em rede.

O fortalecimento de uma cultura de parceria é uma estratégia de mudança e de desenvolvimento que contribui para a eficácia das respostas sociais e permite a constituição de redes. Este é um processo em construção que se faz aprendendo e que se aprende fazendo.

Para a realização de um trabalho em rede de qualidade, devemos ter em atenção os seguintes parâmetros (figura 4):

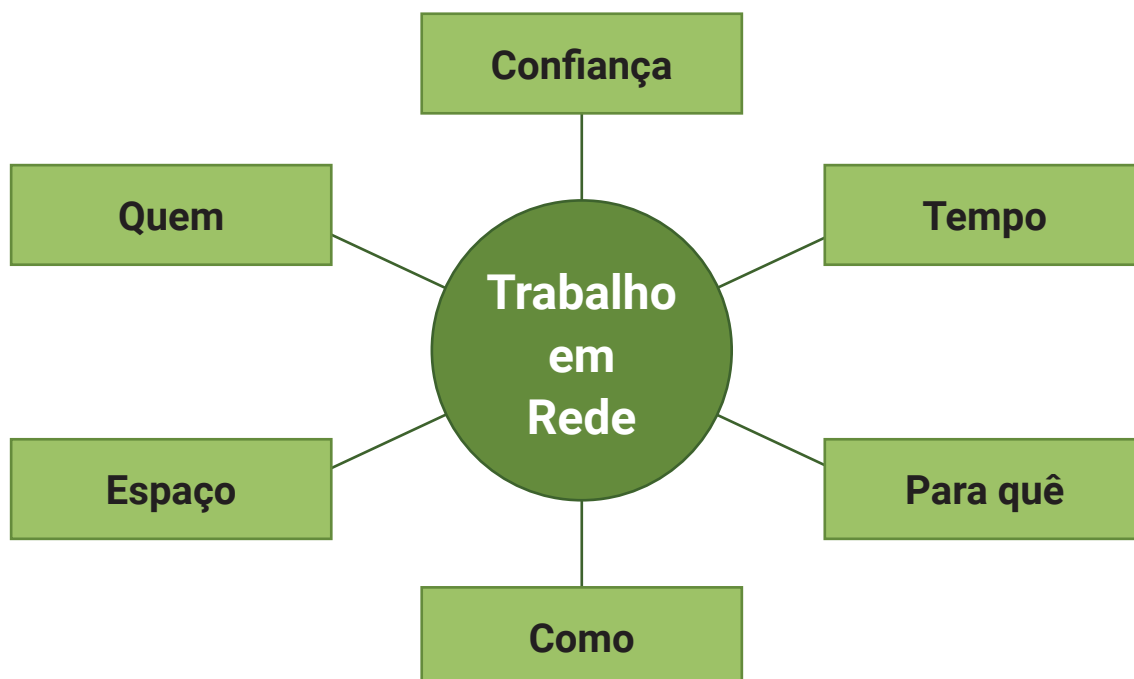


Figura 4. O que implica o trabalho em rede.

² Frase frequentemente proferida pela Dra. Elza Chambel, mas que não se encontra associada a nenhuma obra ou trabalho académico.

Para que ocorra um verdadeiro trabalho em rede é necessário ter em atenção alguns requisitos, nomeadamente:

- **Confiança:** o estabelecimento de uma relação de confiança na rede é fundamental. Quanto mais forte for essa relação e maior for o grau de confiança entre os seus membros, maior será a solidez da rede;
- **Tempo:** dar o tempo e a abertura necessários às formas de pensar e de agir das diversas instituições/parceiros;
- **Para quê:** qual o objetivo que cada parceiro procura atingir? Qual o seu contributo para o resultado final? Deve ser possível formular um objetivo independente (das instituições) e próprio do projeto comum (Rede);
- **Como:** definição das regras, da estrutura de funcionamento e do modelo de comunicação;
- **Espaço:** onde se realiza a ação;
- **Quem:** refere-se às entidades e/ou pessoas envolvidas.

3.1. Princípios do Trabalho em Rede

A qualidade do trabalho em rede depende dos seguintes princípios:

- Autonomia;
- Valores e objetivos partilhados;
- Vontade;
- Participação;
- Multiliderança;
- Múltiplos níveis;
- Dinamismo e interatividade.

No trabalho em rede, o grupo-alvo é um parceiro igualmente importante e a ter em conta. O envolvimento e a participação da população no seu processo de crescimento e de mudança, por um lado, possibilita o desenvolvimento de uma atitude proativa em prol de uma cidadania participada e, por outro, estimula o dinamismo e aumenta os fatores de sucesso da intervenção da rede.

3.2. Vantagens do Trabalho em Rede

Como vimos, o trabalho em rede é potenciador de relações interinstitucionais e contribui para intervenções concertadas. Outras vantagens que podemos encontrar são:

- Aumento do campus de ação em tempo útil, sobretudo em problemáticas multifacetadas;
- Troca e partilha de boas práticas e de métodos;
- Divulgação de informação técnica e pedagógica;
- Difusão de informação sobre programas, ações e fontes de financiamento;
- Rentabilização de recursos;
- Combate ao isolamento das instituições;

- Potencia a capacidade de crescimento e a possibilidade de cada um “fazer” a diferença;
- Permite colmatar lacunas;
- Reconhecimento, por parte da população, de um trabalho articulado entre as instituições.

3.3. Aspetos Inovadores do Trabalho em Rede

O trabalho em rede diferencia-se do trabalho individualizado de técnicos/instituições devido à mobilização da sociedade civil para fazer face às problemáticas identificadas, bem como à estreita cooperação de todas as autoridades relevantes (públicas, não governamentais e privadas), de instituições, organizações e iniciativas, cujas atividades possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida, a nível local, regional ou nacional.

3.4. Desafios do Trabalho em Rede

Ainda assim, encontramos alguns desafios no trabalho em rede, designadamente:

- Alcançar um espaço de encontro que estimule a troca de experiências, a partilha de saberes e o desenvolvimento de competências;
- Possibilitar a criação de corredores flexíveis de comunicação;
- Promover a corresponsabilização;
- Encontrar respostas concertadas, atempadas e adequadas às necessidades;
- Potenciar a procura e a aplicação de estratégias inovadoras;
- Otimizar recursos, espaços, tempo e energias;
- Evitar a sobreposição de ações.

3.5. Dificuldades do Trabalho em Rede

Apesar dos ganhos e das vantagens do trabalho em rede, verificamos algumas dificuldades que, se não forem acauteladas, poderão inviabilizar a intervenção e que dizem respeito a:

- Dificuldade em motivar a participação dos parceiros nas dinâmicas da rede;
- Frequentes alterações dos representantes das instituições nas reuniões de trabalho;
- Dificuldade em que as direções das instituições reconheçam a importância do trabalho em rede;
- Parcerias auto bloqueadoras das ações locais, se o conjunto dos atores sociais não estiver de acordo;
- Atraso nos processos de tomada de decisão;
- Tensões existentes entre uma visão mais tradicional e uma visão mais inovadora;
- Inadequada gestão e mobilização dos recursos, que poderá originar uma dispersão dos esforços;
- Dificuldades na repartição de poder e disputa de protagonismo.

EM SUMA...**O que é verdadeiro ou falso acerca do trabalho em rede?****Verdadeiro**

- O trabalho em rede permite partilhar os princípios orientadores de cada organização;
- O trabalho em rede permite partilhar informações e dúvidas;
- O trabalho em rede exige persistência, determinação e o pleno envolvimento de todos os agentes;
- O trabalho articulado e em rede potencia a concretização de objetivos;
- Sem o envolvimento responsável e ético de todos os protagonistas, o trabalho em rede não tem credibilidade.

Falso

- A parceria é uma barreira na concretização dos objetivos de cada parceiro/instituição;
- A falta de fontes de financiamento específicas, impedem o trabalho em rede;
- O trabalho integrado em rede promove o espírito de concorrência e dá protagonismo individual às instituições;
- A parceria impede autonomia institucional.

4. ATIVIDADE FINAL DE MÓDULO**4.1. Análise SWOT**

O objetivo de uma análise SWOT é observar, identificar e partilhar ideias com base nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, referentes às diferentes Redes Locais.

Para efetuar este balanço e preencher o quadro 3, devem considerar-se as seguintes linhas orientadoras:

- Protocolos e projetos em vigor, compromissos assumidos e financiamentos;
- Estratégias futuras de financiamento;
- Recursos humanos e materiais existentes;
- Priorizar os enfoques específicos das ilhas, face à problemática de intervenção;
- Intervenção transversal ao nível da Rede Nacional;
- Trabalho de articulação interna e externa;
- Grupo-alvo (especificidades).

Quadro 3. Estrutura de uma análise SWOT.

SWOT		
Fatores Internos	Forças: Quais os nossos pontos fortes, principais forças?	Fraquezas: Quais os pontos a serem melhorados, principais fraquezas, dificuldades?
Fatores Externos	Oportunidades: Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar os nossos objetivos?	Ameaças: Que ameaças existem, pelas suas fraquezas, que podem impedir de atingir os nossos objetivos?

4.2. Dinâmica do Jigsaw

Esta dinâmica tem por finalidade uma análise cooperativa do trabalho desenvolvido pelas redes locais. A análise será feita com base numa análise SWOT de avaliação da dinâmica da Rede, previamente realizada (junho de 2018) e apresentada no relatório de avaliação de Meio Percurso da Rede.

Cada grupo é especialista relativamente à informação sobre as suas Redes Locais, pertencentes a cada ilha (figura 5 e quadro 4).

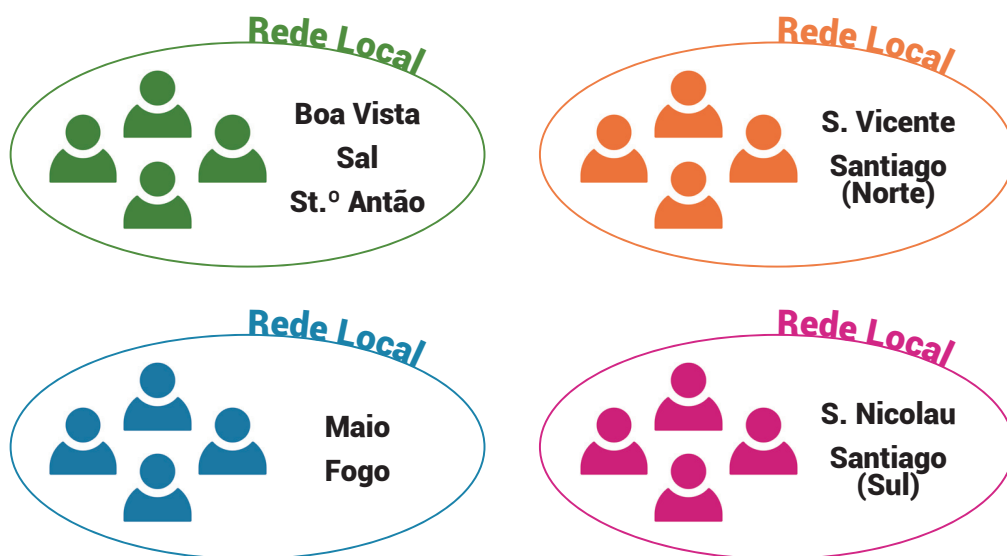


Figura 5. Especialistas das redes locais.

Quadro 4. Ilhas representadas por coordenadores das Redes Locais.

ILHA	
Sal	S. Vicente
Boavista	Santiago (Norte)
Stº Antão	
Fogo	S. Nicolau
Maio	Santiago (sul)

Após a identificação dos especialistas/coordenadores das redes locais, foram constituídos quatro grupos mistos (figura 6), que incluem um representante de cada Rede Local, para poderem contribuir de forma equilibrada na observação, identificação e partilha de ideias em todas as SWOT's das diferentes Redes Locais em análise.

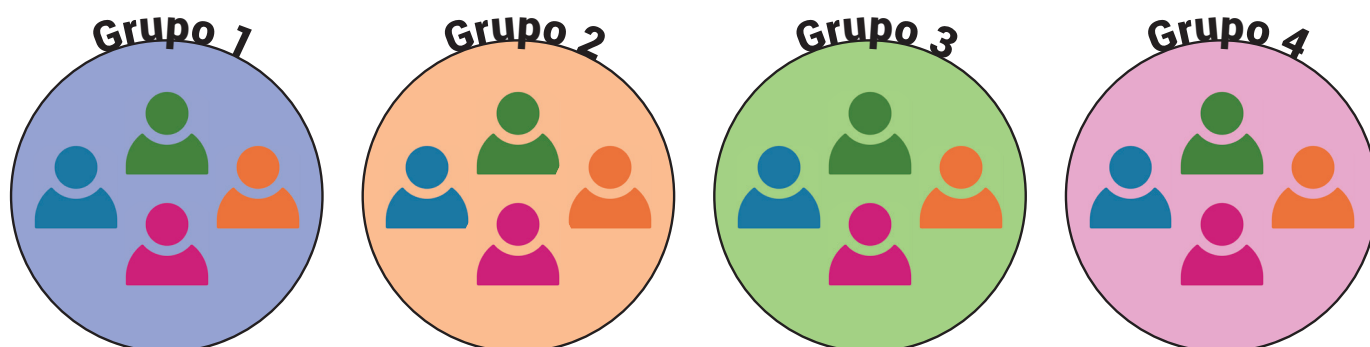


Figura 6. Constituição dos grupos mistos, aos quais foi atribuída uma nova cor.

Para a realização da dinâmica do *Jigsaw*, foram seguidas as **seguintes etapas**:

1. Constituição de quatro grupos com elementos representativos de todas as Redes Locais reais (em cada grupo);
2. Atribuição de uma cor diferente que representa cada grupo;
3. Cada ilha terá uma análise SWOT específica;
4. Escolha de um representante de cada grupo que terá a função de escrever em cada uma das diferentes SWOTS, mantendo sempre a mesma cor representativa do seu grupo;
5. Após meia hora de debate, regressam à sala inicial onde o coordenador da respetiva ilha, apresenta o resultado dos contributos dos diferentes grupos. A análise pode ser complementada com comentários dos restantes formandos.

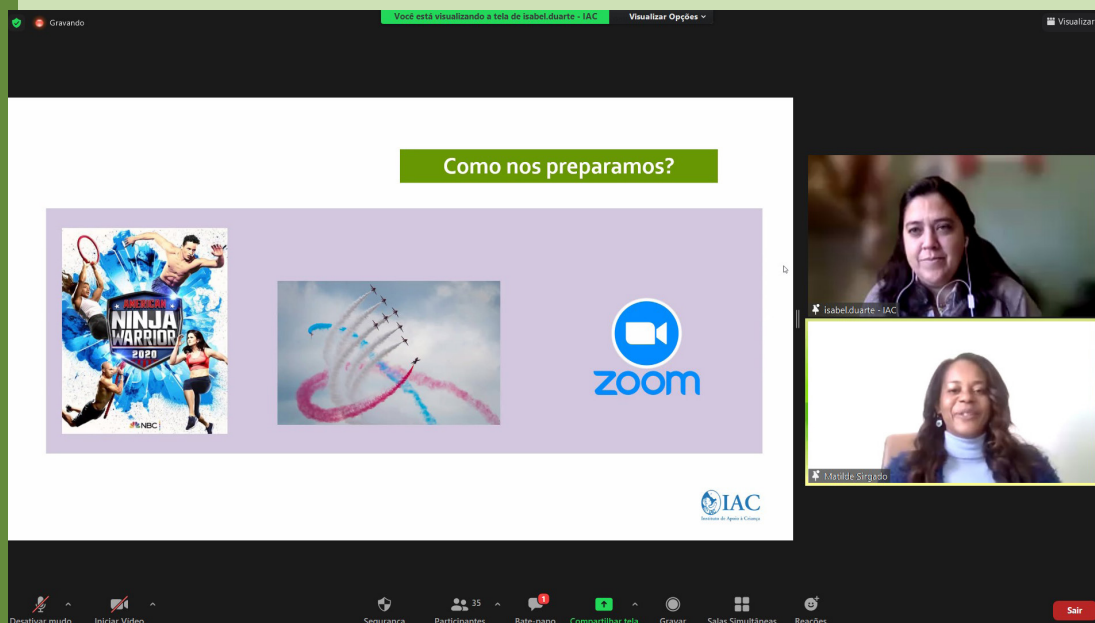
Foram fornecidas algumas **linhas de orientação** para esta tarefa:

- Reflexão em grupo tendo por base os seguintes pontos por ilha:
 - Quais os nossos pontos fortes, principais forças?
 - Quais os pontos a serem melhorados, principais fraquezas, dificuldades?
 - Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar os nossos objetivos?
 - Que ameaças existem pelas suas fraquezas que nos podem impedir de atingir os nossos objetivos?

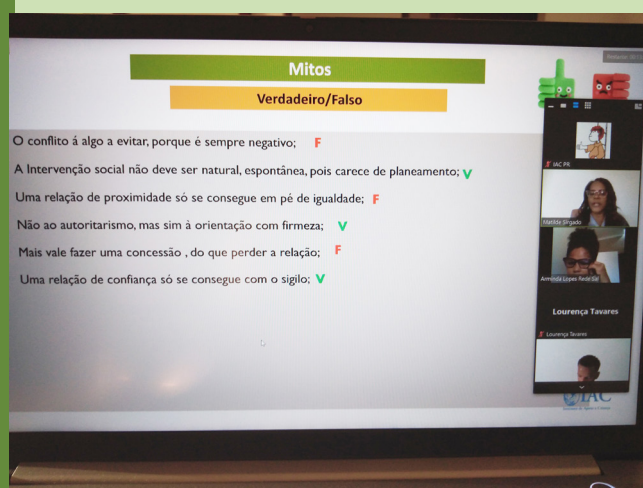
- Protocolos e projetos em vigor/compromissos assumidos/financiamentos;
- Estratégias futuras de financiamento;
- Recursos humanos e materiais existentes;
- Priorizar os enfoques específicos das ilhas, face à problemática de intervenção;
- Intervenção transversal ao nível da Rede Nacional;
- Trabalho de articulação interna e externa;
- Grupo-alvo (especificidades).

Os resultados das análises SWOT dos vários grupos podem ser encontradas na secção dos anexos.

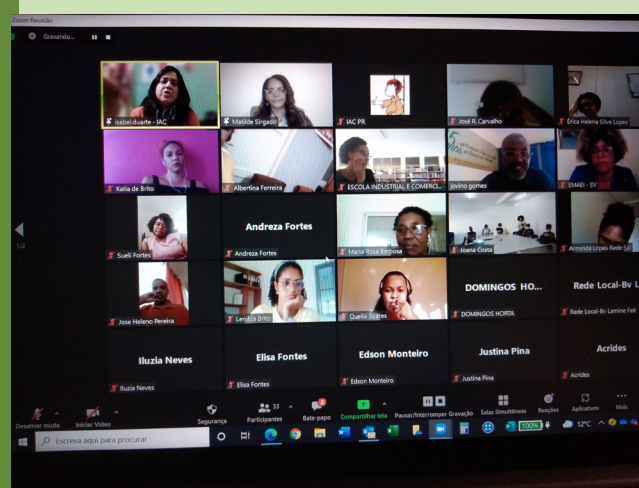
Foi assim...



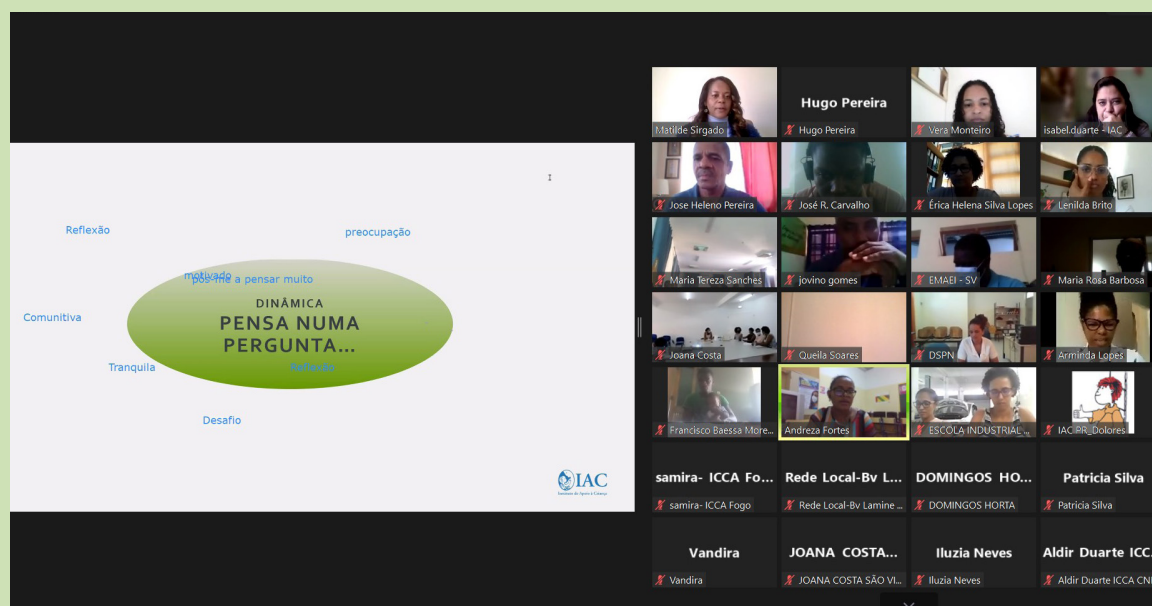
Dinâmica sobre a capacitação para o trabalho em equipa.
Formadoras: Isabel Duarte Conceição e Matilde Sirgado.



Atitudes facilitadoras da Intervenção.

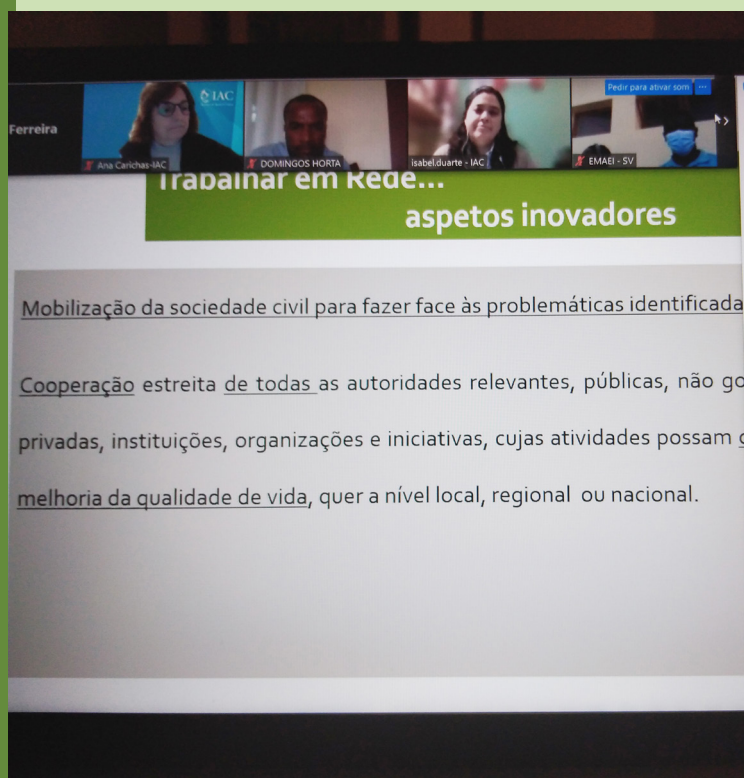


Interação com os formandos.

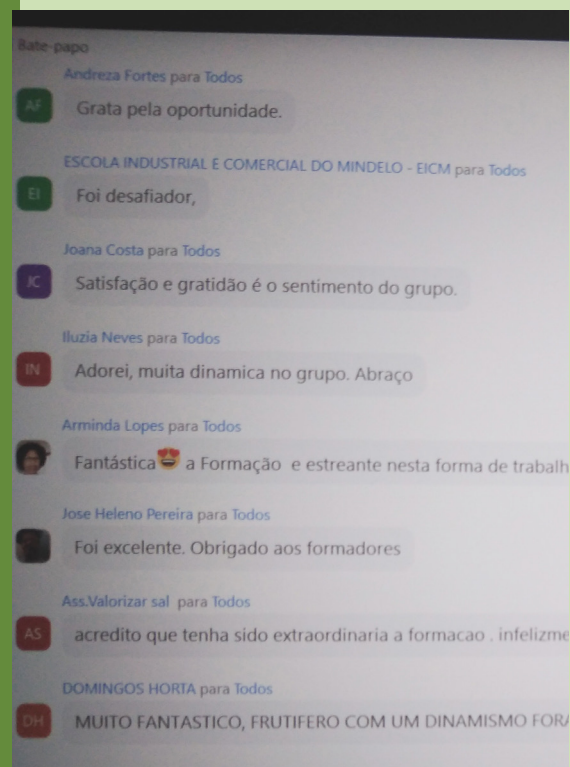


Dinâmica de quebra-gelo.

Foi assim...



Importância do trabalho em rede.



Avaliação intermédia.



Equipa IAC responsável pela gestão da formação: Ana Isabel Carichas, Hugo Pereira, Matilde Sirgado, Isabel Duarte Conceição, Conceição Alves e Maria das Dores Sousa.



Módulo III

FORMAÇÃO *online*

MODELO DE PROMOÇÃO DA INTERVENÇÃO INTEGRADA EM REDE

PROJETO

REFORÇAR O SISTEMA E OS MECANISMOS DE PROTEÇÃO DAS CRIANÇAS
CONTRA A EXPLORAÇÃO E O ABUSO SEXUAL EM CABO VERDE

FORMADORAS

Isabel Duarte Conceição | Matilde Sirgado





Instituto de Apoio à Criança

IAC

PROGRAMA

27 jan. 2022

10h-12h30 e 14h-16h30 | *Hora de Cabo Verde*

- » Sessão de abertura
- » Apresentação e quebra-gelo

Módulo III – Modelo de Governança

- » Missão, Visão, Estratégia - Propósito e Proveito

Observa, identifica e partilha

- » Apresentação de PowerPoint
- » Realização de trabalhos de grupo
- » Pistas para reflexão
- » Debate

28 jan. 2022

10h-12h30 e 14h-16h30 | *Hora de Cabo Verde*

- » Modelo Ecológico e níveis de atuação
- » Partilha de Metodologias e boas práticas de Trabalho em Rede

31 jan. 2022

10h-12h30 e 14h-16h30 | *Hora de Cabo Verde*

- » Juntos Vamos Construir - Modelo de Funcionamento da Rede Nacional de Prevenção e Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças
 - » Apresentação/Estado da Arte da Rede Nacional
 - » Questionário de Diagnóstico e Estratégias de melhoria

Módulo III

Modelo de Governança

1. O CONCEITO VUCA

Este conceito, muito utilizado a nível organizacional, significa:

- Volatilidade (volatillity): refere-se ao ritmo elevado com que ocorrem mudanças que têm impacto na vida social e organizacional;
- Incerteza (uncertainly): refere-se à necessidade de se assumir que o conhecimento sobre uma dada situação é sempre incompleto;

- Complexidade (complexity): refere-se à dificuldade em compreender o resultado das interações das várias componentes de um sistema;
- Ambiguidade (ambiguity): refere-se a um tipo específico de incerteza que resulta de diferença na interpretação.

Estes são aspetos essenciais na vida de uma organização, seja qual for a sua tipologia.

2. MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIA DE UMA ORGANIZAÇÃO

2.1. Como se Define a Visão de uma Organização?

A atuação de uma organização inicia-se com a identificação de um problema ou desafio que precisa de ser solucionado, estabelecendo-se um propósito ou finalidade para a ação da organização, isto é, a sua missão. Através do planeamento estratégico e das ações estipuladas para tal, espera-se alcançar um determinado resultado, que se traduz na sua visão (figura 7).

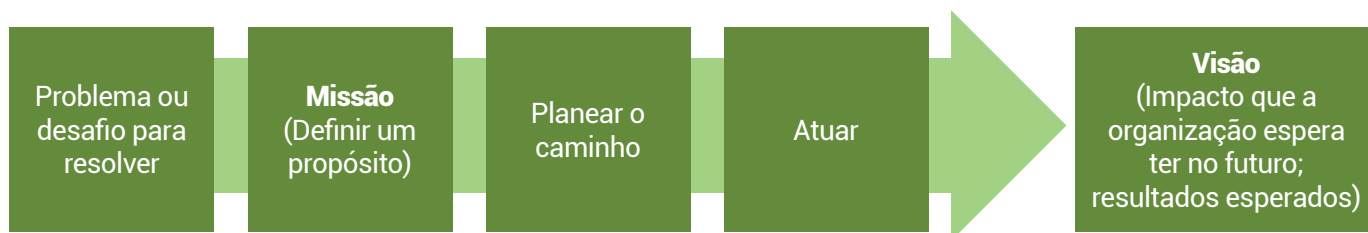


Figura 7. Percurso até à definição da visão de uma organização.

2.2. Como se Define o Propósito e se Alcança o Proveito uma Organização?

O **propósito** de uma organização é a sua “Estrela Polar”, ou seja, o caminho a seguir e a gestão a fazer. Por sua vez, o **proveito** é aquilo que contribui para a sustentabilidade e é o que garante o propósito (figura 8).

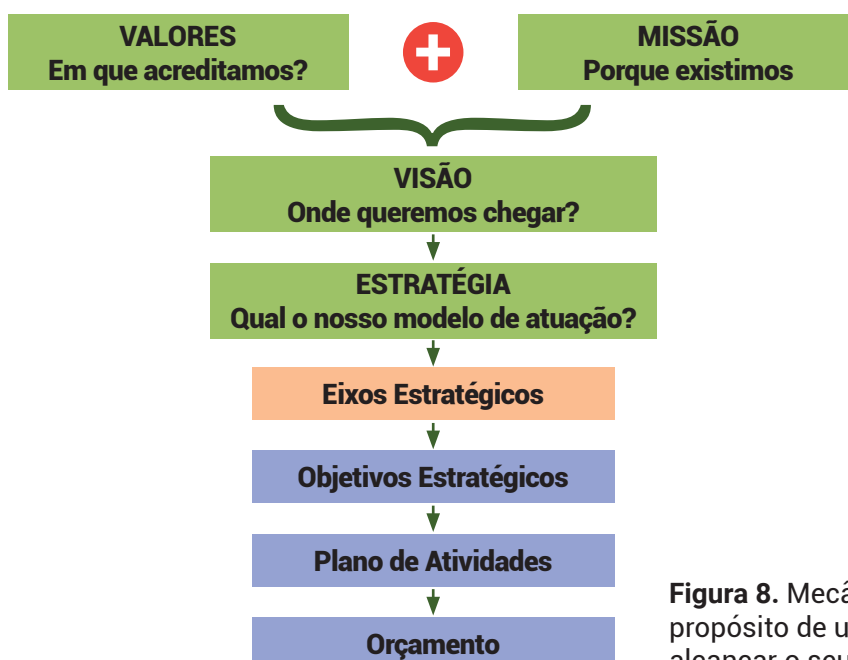


Figura 8. Mecânica para definir o propósito de uma organização e alcançar o seu proveito.

A definição da estratégia de uma organização passa pelo estabelecimento de um conjunto de objetivos estratégicos e operacionais, que se concretizam em ações específicas nos planos de atividades. Estes devem incluir indicadores e metas para que se possa mensurar a sua realização e o seu impacto (quadro 5).

Quadro 5. Definição da Estratégia de uma Organização.

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Plano de Atividades	Indicadores	Meta
Reforçar a resposta na comunidade	Criar nova resposta social sustentável	Elaborar um estudo de viabilidade	Estudo de viabilidade	1
	Ajustar a estrutura organizativa	Redesenhar o organigrama	Organigrama	1
		Contratar mais 2 técnicos	Contratações	2
	Definir um plano de comunicação para o lançamento da nova resposta social	Elaboração de conteúdos para cada <i>target</i> de comunicação	Conteúdos	1 conteúdo target

Há que ter, também, em consideração a relação entre estes conceitos, quando se estrutura a estratégia de uma organização, sendo a missão, a estratégia, o propósito e a visão variáveis dependentes entre si (figura 9).

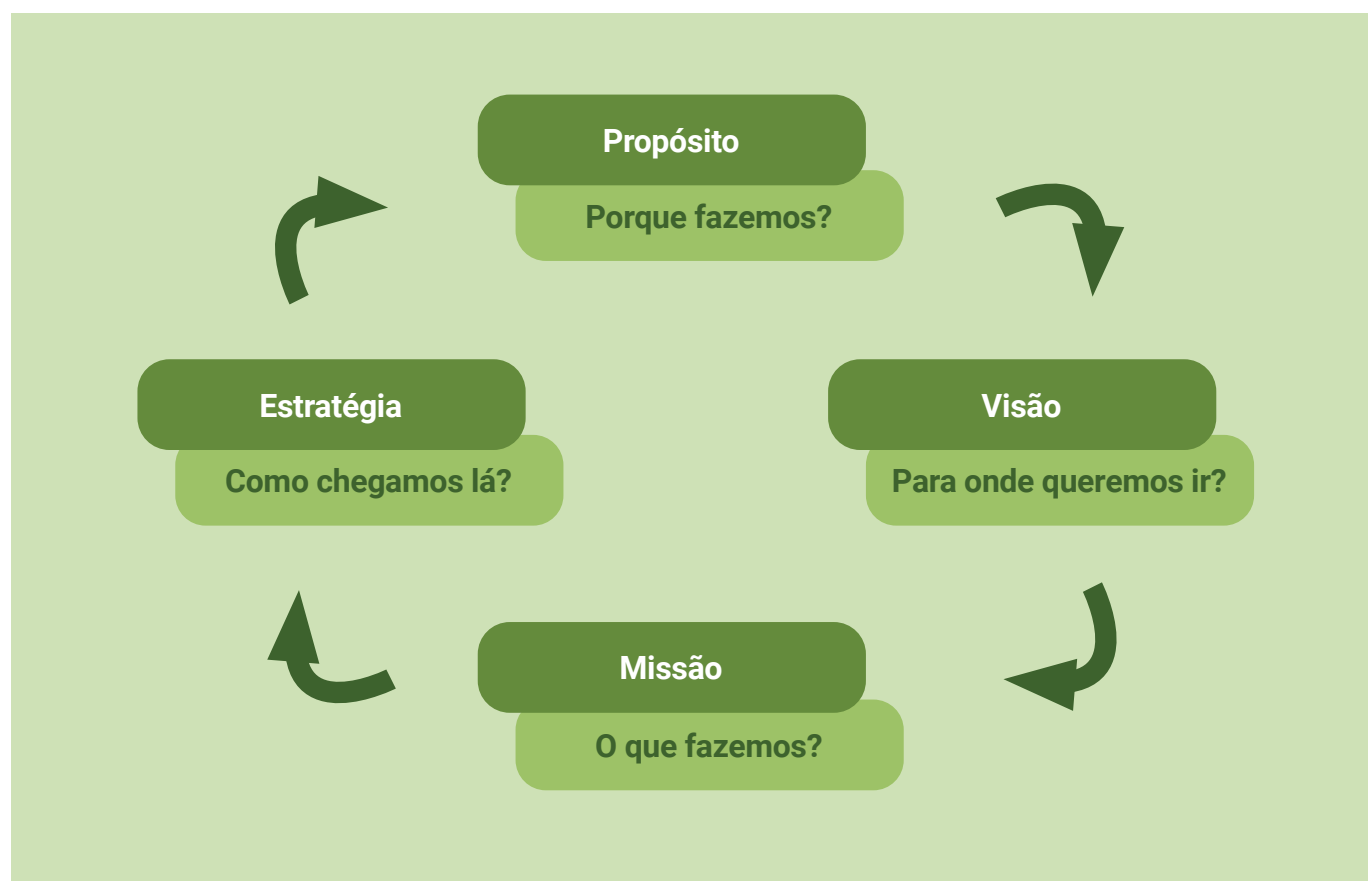


Figura 9. Dinâmica do propósito.

2.3. A Perspetiva do Propósito e do Proveito é Diferente Consoante as Organizações?

Dependendo dos seus objetivos e daquilo que pretendem alcançar, o propósito e o proveito pode diferir entre organizações e é necessário colocar em perspetiva estes dois conceitos (quadro 6).

Quadro 6. Perspetiva do Propósito e do Proveito em Função da Organização.

Organizações Sociais	Empresas
Existência de uma necessidade que a sociedade civil, por si mesma, não consegue resolver. As organizações sociais assumem a responsabilidade de procurar soluções para o problema.	Existência de uma necessidade que pode ser colmatada por um serviço valorizado pelo cliente, que está disposto a pagar pelo mesmo. Expetativa de retorno (referência: medição de impacto), considerando a estrutura e os recursos necessários, com monitorização da atividade e ênfase na sustentabilidade.
São propósitos diferentes ou trabalhados de forma diferente? Onde se cruzam e onde se separam? É apenas uma questão de abordagem? Como é vivido por quem lá trabalha? O sentido de causa e de compromisso é diferente? Quais as particularidades e os desafios?	

2.4. As Especificidades do Propósito

A causa ou propósito pelo qual se rege uma organização tem por base os seguintes fatores:

- Compromisso;
- Valores;
- Resolução de problemas;
- Envolvimento e mobilização;
- Visão altruísta;
- Voluntariado;
- Extremar conceito;
- Balancear com racionalidade;
- Existência de limites;
- Planeamento;
- Responsabilidade;
- Gestão de recursos.



Para que uma organização seja sustentável é necessário que o seu propósito tenha em conta algumas variáveis, entre as quais:

- Pressão do dia-a-dia;
- Falta de estabilidade;
- Falta de controlo da envolvente;
- Falta de estrutura;
- Foco no curto prazo e no imediato;
- Foco permanente no curto prazo;
- Demasiada dinâmica;
- Recursos e estrutura não controlável e/ou estável;
- Não há tempo para pensar no “depois do amanhã”.



2.5. As Especificidades do Proveito

O proveito deve ter em conta as propostas de valor e, neste sentido, há que ter em atenção e equilibrar a vontade de querer fazer mais sem avaliar previamente e o fazer de menos sem se dar conta.

Assim, há que precaver as formas de gestão desinformadas, desresponsabilizadas e sem controlo, bem como a falta de transparência e uma *governance* inadequada, sem planeamento e sem o acompanhamento das atividades dos colaboradores.

Para que o proveito traga benefícios para a organização, importa seguir um conjunto de passos e identificar algumas áreas de planeamento (figura 10).

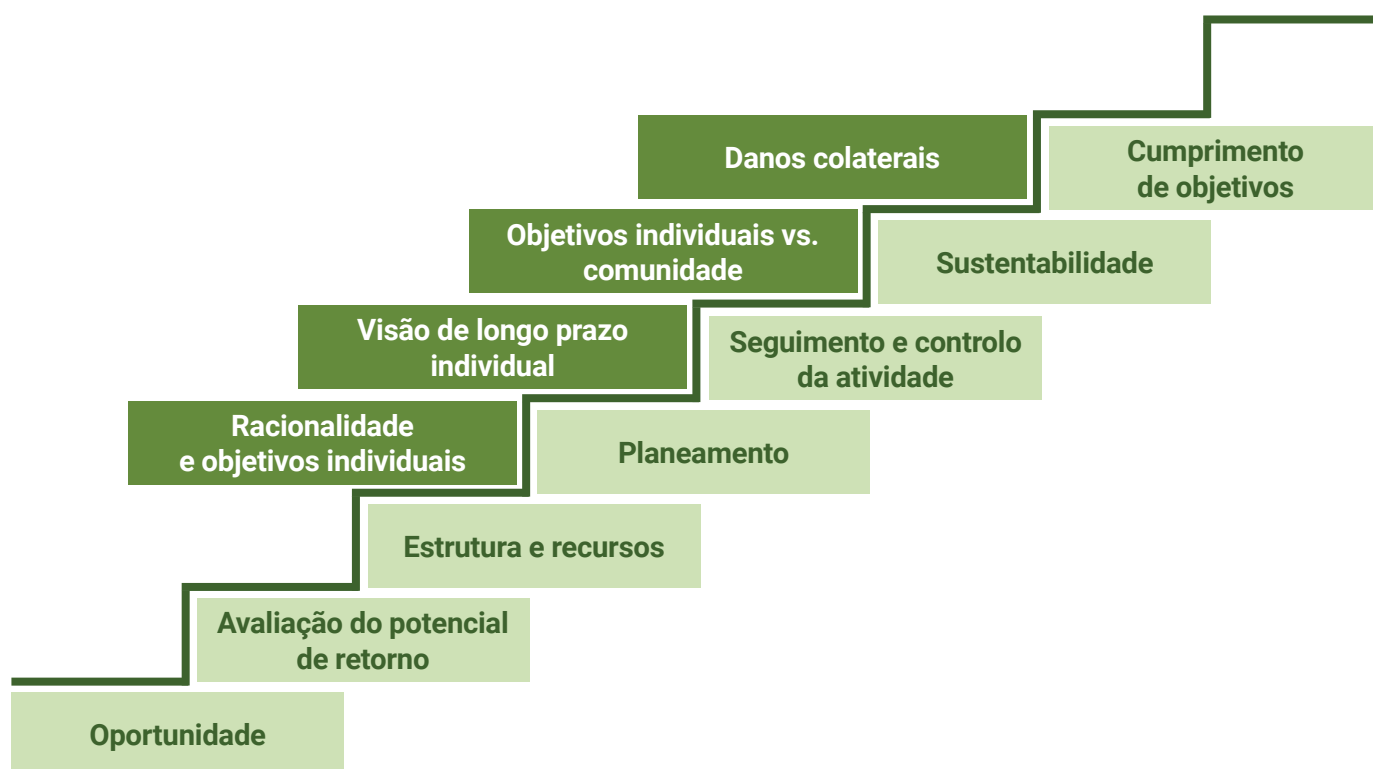


Figura 10. Áreas de planeamento a identificar para que o proveito beneficie a organização.

Incorporar o proveito numa organização implica a medição do seu impacto e o controlo da atividade e dos processos desenvolvidos, que pode ser feito através de algumas estratégias e ações:

- Refletir acerca do dia a dia da organização ("no final do dia temos de fazer as contas") e tirar conclusões;
- Medir o impacto da atividade e avaliar a sua eficiência;
- Analisar detalhadamente atividades, centros de custo e natureza da organização, para aferir a sua eficácia e eficiência;
- Elaborar orçamentos, responsabilizar as pessoas envolvidas e acompanhar as atividades mensalmente;
- Disponibilizar informação, refletir sobre o desempenho individual e responsabilizar os colaboradores responsáveis por cargos mais elevados;
- Definir processos e assegurar que os mesmos facilitam e controlam a atividade;
- Identificar riscos e oportunidades.

Uma organização controlada promove a efetividade do propósito.

Gerir, responsabilizar, avaliar e promover a eficiência e a eficácia de uma organização, assegurando a “razão de ser” da sua existência a médio e a longo-prazo, exige:

- Dinamismo para gerir, antecipar, acompanhar, fazer acontecer, garantir a soma das partes e a expressão do todo;
- Que todos os envolvidos assumam um papel de gestores, desde que haja compromisso, responsabilidade e profissionalismo;
- *Empowerment*, ou seja, capacitar, responsabilizar e solicitar resultados;
- Que cada responsável seja capaz de assegurar a sua “quota-parte” do todo;
- A formação de “facilitadores” em cada área;
- A interação com áreas transversais (e.g., angariação de fundos, dinamização, comunicação, etc.).

A Gestão é o “elo” fundamental da efetividade.

Assim, quais são as estratégias que permitem “alavancar a Gestão”?

- Envolver, capacitar (*empowerment*) e dinamizar o compromisso e a responsabilidade;
- Disponibilizar informação e implementar uma cultura de procura de soluções para os problemas;
- Colaborar com parceiros que tenham competências em áreas com lacunas;
- Envolver pessoas com experiência e que possam contribuir para dinamizar as organizações;
- Partilhar experiências com outras organizações sociais;
- Procurar sinergias no mesmo setor;
- Implementar programas de formação para funções e para responsáveis-chave.
- Promover o equilíbrio da organização.

3. MODELO DE GOVERNANÇA

Este modelo tem em conta fatores relacionados com a estrutura da organização e com a conduta dos seus funcionários.

Ao nível da estrutura organizacional:

- Existem regras e regulamentos que contêm os deveres e os encargos dos membros da Direção/Coordenação e o que deve ser cumprido pela lei;
- Existem consequências, pouco simpáticas, se algum dever não for cumprido;
- As regras, os avisos e as consequências são reais e importantes, mas não basta cumpri-las para garantir um bom governo da organização.

Em relação à conduta, o fator humano é o elemento mais importante e uma boa Direção/Coordenação depende de comportamentos adequados.

Os modelos de governança encontram alguns desafios, nomeadamente:

- Porque parece tão difícil pertencer a uma Direção/Coordenação?
- Como manter o relacionamento entre os membros da Direção e os membros executivos?
- Como nomear as pessoas certas para os cargos certos?
- Quais as expectativas dos membros da Direção sobre o que devem e o que podem fazer?

Em resposta a estas perguntas, podemos identificar dois estilos de governança: uma má e outra boa. Vejamos em seguida as diferenças entre ambas.

Má Governança

- Quando uma Direção/Coordenação é indiferente ou não presta atenção ao que acontece em toda a organização;
- Quando o Presidente/Coordenador não tem tempo, autoridade ou inclinação para fazer mudanças ou reformas;
- Quando o poder real está apenas num pequeno grupo de pessoas, que se veem como únicos decisores em matérias importantes;

Má Governança (continuação)

- Quando as razões para a nomeação dos dirigentes e de outros elementos da equipa são baseadas em vaidade ou bajulação;
- Quando os temperamentos e as visões opostas entre o Presidente/Coordenador, e/ou outros membros da Direção/Coordenação ou da própria equipa interferem nas decisões.

Boa Governança

- O Presidente/Coordenador deve ter bem presente a missão da organização;
- Estabilidade, serviço, determinação e missão;
- Sentido de responsabilidade e orientação;
- Decência, humanidade e rigor;
- Não ter vaidade pessoal na sua autoridade, que pode ser, ao mesmo tempo, bondosa, firme e cheia de modéstia;
- Separar os interesses da organização/instituição e os interesses pessoais;
- Simplicidade e bom senso;
- Honrar os compromissos com os financiadores;
- Confiança dentro da Direção/Coordenação e entre esta e a restante equipa.

3.1. Boa Governança

Após analisarmos as diferenças entre a boa e a má governança, vamos centrar-nos na primeira, por ser aquela que permite conduzir ao sucesso de uma organização.

A boa governança trata-se de um ato incerto e imprevisível, mas sobretudo humano, e deve considerar:

RESPONSABILIDADE

Dar segurança à organização através da sua viabilidade financeira, operacional e legal.

VS.

PODER

Deve ser extremamente limitado, desde rejeitar as propostas dos executivos até dispensar um líder.

RESPONSABILIZAÇÃO

A Direção/Coordenação exige responsabilidade e transparência nas políticas e nas ações dos restantes membros da organização.

VS.

INTERFERÊNCIA

Se as expectativas da Direção/Coordenação quanto às políticas, às medidas e aos comportamentos dos elementos da organização são demasiado exigentes há a tentação de interferir nos assuntos executivos (do dia a dia).

SUORTE

A Direção/Coordenação deve apoiar a organização que representa, deve ser a grande entusiasta pela sua existência, pelos seus interesses e pela sua causa.

VS.

CONDESCENDÊNCIA

Há o risco de que o suporte da Direção/Coordenação à organização, por muito bem intencionado que seja, possa deixar de ter um olhar crítico e de ver falhas da liderança.

CUMPRIMENTO

A Direção/Coordenação deve procurar que a organização cumpra as suas obrigações legais.

VS.

REFLEXÃO

Se a Direção/Coordenação está demasiado envolvida com as atividades da organização, não há espaço para a reflexão, a aventura e a imaginação.

Deste modo, num modelo de boa governança:

- Todos os membros da Direção/Coordenação são iguais e não se podem esperar regalias particulares;
- Os membros da Direção/Coordenação devem ter acesso às informações, mas não devem ter poder totalitário na dinâmica da organização. Ao invés, deverão ter um poder de orientação e de coordenação.
- O Presidente da Direção/Coordenação deve sempre falar com os responsáveis pela intervenção em primeiro lugar, sendo fundamental a comunicação assertiva e o respeito.

4. BOAS PRÁTICAS DO TRABALHO EM REDE

Falar de trabalho em rede, implica falar de relações entre vários atores, especialmente quando se trata de questões sensíveis relacionadas com a violência, os maus-tratos, os abusos sexuais, entre outros.

As relações existentes podem ser representadas através do Modelo Ecológico e de níveis de atuação (figura 11).



Figura 11. Modelo ecológico da violência, proposto pela Organização Mundial da Saúde (adaptado de Bronfenbrenner, 2005).

No Nível 1 (Indivíduo) a análise foca-se nas características do próprio que podem aumentar a probabilidade de este ser vítima e/ou agressor/a (fatores de risco), bem como daquelas que podem mediar a sua exposição e/ou envolvimento em atos de violência e respetivas consequências (fatores protetores).

O Nível 2 (Relações) diz respeito à história relacional da criança ou do jovem, averiguando em que medida é que as características da mesma poderão propiciar o envolvimento em situações de violência. Os principais contextos relacionais, a este nível, são a família e a escola.

O Nível 3 (Comunidade) refere-se à análise de características dos contextos comunitários, nos quais se inserem as relações sociais, por exemplo, escolas, vizinhança e associações, que poderão facilitar a ocorrência de situações de maus-tratos. Alguns destes fatores são as características ambientais e físicas, o sentimento de pertença, o nível de ocupação

ou de desemprego e as oportunidades para desenvolver atividades positivas.

Por fim, no Nível 4 (Sociedade) dá-se relevo às normas sociais que sustentam a violência como uma forma aceitável de resolução de problemas e de conflitos e que valorizam os direitos dos homens em detrimento dos das mulheres e/ou dos adultos em detrimento dos das crianças ou jovens.

Tendo por base estes níveis de análise foi construído o modelo ecológico de avaliação e intervenção em situações de risco e de perigo, que pode ser analisado na figura 12.

Este modelo é útil para a avaliação do risco e do perigo por contrastar variáveis relacionadas com as necessidades de desenvolvimento da criança, as competências parentais e os fatores familiares ecológicos. A sua utilização permite identificar as áreas mais críticas e que carecem de intervenção.



Figura 12. Modelo ecológico de avaliação e intervenção em situações de risco e de perigo (Department of Health, Department for Education, & Employment and Home Office, 2000).

5. O MODELO DO PROGRAMA PROINFÂNCIA: COMPROMISSO COM A INOVAÇÃO SOCIAL

O Proinfância é um programa socioeducativo da Fundação "la Caixa" dirigido a crianças e a jovens entre 0 e 18 anos e às suas famílias, em situação de pobreza e vulnerabilidade social, com o objetivo de apoiar o seu desenvolvimento de uma forma integral, promovendo as políticas de melhoria da equidade, a coesão social e a igualdade de oportunidades.

O trabalho em rede é considerado a melhor resposta organizativa ao complexo desafio de oferecer oportunidades às crianças e aos jovens em situação de pobreza e de risco de exclusão social, a partir de uma perspectiva integral.

Tanto a necessidade de orientar a atuação a partir da interdisciplinaridade, como a de desenvolver a ação social de forma eficaz e eficiente, constituem hoje em dia a melhor solução nas estruturas horizontais, de tipo transversal, e baseadas na colaboração.

Assim, o trabalho entre os diferentes parceiros do programa, unidos por uma única finalidade, avança com a realização de acordos comuns e de coordenações efetivas entre os profissionais e as diferentes atuações realizadas, tanto públicas como privadas.

O trabalho em rede permite, por sua vez, aproveitar melhor os recursos existentes em cada território, bem como criar novos e inovadores meios e projetos de atuação, tanto a nível particular, como coletivo e comunitário.

A rede é um espaço comum que possibilita o desenvolvimento de sinergias, a partilha de boas práticas e uma aprendizagem conjunta, para que, além das melhorias oferecidas por cada uma das entidades, estas também produzam um contínuo acréscimo de valor a atuações reconhecidas e consolidadas.

O dinamismo e a flexibilidade da organização em rede também facilitam um desenvolvimento con-

tínuo do programa, na medida em que admitem a integração de novas iniciativas e agentes, incluindo atores externos ao Programa Proinfância, sem ter de reformular continuamente os procedimentos de organização e de trabalho.

O programa é implementado através de uma colaboração formalizada pela assinatura de um acordo com redes locais, compostas de uma entidade coordenadora e outras entidades colaboradoras, todas locais e especializadas na ação social e/ou na prestação dos diversos serviços descritos no programa.

As redes locais funcionam de forma autónoma e recebem o apoio da rede nacional, de entidades coordenadoras do Programa Proinfância e da equipa coordenadora da Fundação "la Caixa", responsável pela coordenação geral do programa.

No fundo, trata-se de uma iniciativa de colaboração público-privada para experimentar novas fórmulas do estado relacional da sociedade e de bem-estar, baseando-se num modelo de trabalho em rede socioeducativa que envolve os vários atores do território em questão, que colaboram de modo transversal, com o objetivo de promover o desenvolvimento local e comunitário.

O modelo de organização em rede do programa implica:

- O trabalho conjunto entre a Fundação "la Caixa", promotora do programa, e as entidades coordenadoras e colaboradoras (figura 13);
- A criação, a dinamização e a manutenção de canais de comunicação entre as entidades;
- O estabelecimento de metodologias comuns que garantam a qualidade do processo de acompanhamento e de apoio das crianças e das famílias (figura 14);
- A aprendizagem partilhada e a elaboração, a partir da experiência e da reflexão dos diferentes membros da rede, de novas estratégias capazes de atuar para uma melhoria da situação das crianças ou dos jovens e das famílias a quem o programa se dirige.



Figura 13. Interação dos vários agentes que integram a rede local do Programa Proinfância.



Figura 14. Interação das várias áreas de trabalho do Programa Proinfância.

5.1. As Mais-Valias Programa Proinfância

Este programa permite-nos tirar vários ensinamentos e encontrar muitos benefícios no trabalho em rede, uma vez que a estrutura de estratégia de colaboração multinível potencia o crescimento de todas as partes:

- Aumentando o conhecimento das necessidades existentes e a sua melhor compreensão, através de uma análise integrada dessas necessidades, das formas emergentes da pobreza e do tipo de ação mais adequada para a combater;
- Aprendendo a trabalhar em conjunto e a gerar novas formas de organização, graças ao aumento do conhecimento mútuo e da confiança, que implica aceitar as diferenças, reconhecer a eficácia do trabalho em equipa, articular respostas conjuntas e colaborar entre diferentes entidades;
- Melhorando a cooperação e a complementaridade entre os serviços prestados às famílias;
- Elaborando critérios comuns que orientem uma atuação mais efetiva e promovam a criação conjunta de aprendizagens significativas relacionadas com a inclusão social;
- Gerindo o conhecimento criado com a contínua adaptação das ações e procedimentos gerais às realidades de cada contexto, graças ao conhecimento das necessidades e à compreensão das dinâmicas locais que proporciona cada agente, e o retorno desta valiosa experiência ao programa para enriquecer o modelo comum;
- Estimulando o trabalho social eficaz e de qualidade graças à exigência de rigor metodológico, à manu-

tenção da motivação para a inovação e à capacidade de criar projetos realistas e viáveis, realçada pelo estímulo de trabalhar com outros agentes chave comprometidos com a mesma causa.

5.2. Estrutura de Funcionamento do Programa Proinfância

O programa não deve conceber-se de modo reduzido, exclusivamente como prestador de recursos (bens e serviços). Pelo contrário, deve explorar a sua capacidade de atuação ampliada, gerando sinergias entre agentes socioeducativos, mesmo que não façam parte das redes Proinfância, para melhorar a inclusão e favorecer o desenvolvimento local e a sustentabilidade (figura 15).

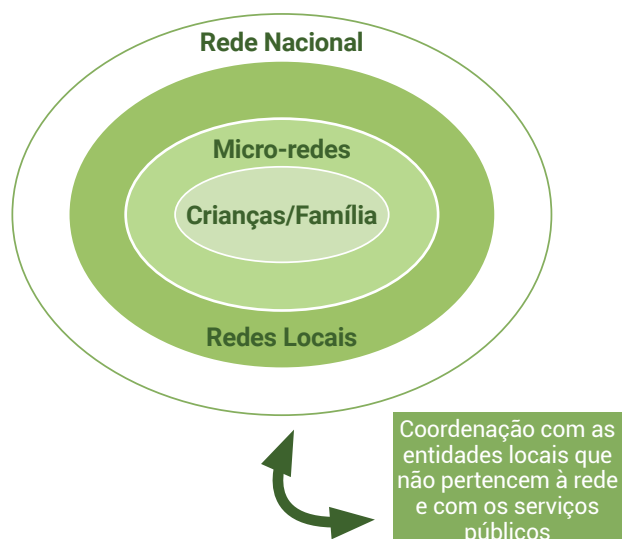


Figura 15. Redes envolvidas no Programa Proinfância.

5.2.1. Rede Nacional

A rede nacional é constituída por entidades de várias áreas, nomeadamente, ONG's, Educação, Saúde e Serviços Sociais e é responsável pela prestação de apoio concreto às diferentes redes locais, tendo por base as seguintes funções:

- Responsável pela coordenação da Mesa de Infância;
- Responsável pela Comissão Gestora;
- Responsável pelos grupos de trabalho e comissões;
- Responsável pela organização de fóruns e de debates;
- Responsável por integrar Especialistas e Consultores;
- Responsável pela formação e pelo apoio técnico.

A Mesa de Infância tem como objetivos:

- Ser um espaço comum de reflexão e análise de necessidades do trabalho com famílias na cidade ou freguesia;
- Evitar a duplicação de apoios e de recursos;
- Facilitar o acompanhamento de modo global e coordenado das famílias;
- Gerar ferramentas e modelos comuns para melhorar o trabalho coordenado dos profissionais ou agentes socioeducativos.

Por sua vez, a Comissão Operacional:

- Dinamiza a mesa e a rede territorial;
- Promove e gere os planos acordados na mesa, bem como a sua avaliação;
- Apoia e acompanha as comissões de trabalho.

Finalmente, as Comissões de Trabalho pretendem responder a pedidos concretos da Mesa e recolhidos nos planos de trabalho da rede.

Para que a Rede Nacional possa implementar o Programa Proinfância, são necessários alguns recursos e estratégias, como aplicações informáticas de gestão, desenvolvimento de protocolos comuns, formação contínua, consultoria e supervisão, apoio à coordenação e supervisão do voluntariado e observatório.

5.2.2. Redes Locais

As Redes Locais são formadas por entidades sociais e educativas sem fins lucrativos que atuam num determinado território e são complementares entre si. Estas redes são compostas por:

- Uma Entidade Coordenadora e dinamizadora da rede local (e que inclui um técnico da rede nacional);
- Entidades Referentes da ação social (geralmente, são poucas, dinâmicas, bem distribuídas pelo território e ligadas diretamente com os serviços sociais);
- Entidades Prestadoras de subprogramas (serviços distribuídos, também, segundo uma lógica de território);
- Serviços especializados para servir toda a rede (e.g., apoio psicológico, etc.);
- Serviços da administração pública (e.g., Segurança Social, escolas, etc.);
- Pode, ainda, incluir entidades locais que não pertencem à rede (figura 16).

Também é frequente a integração da «Mesa de Infância», se existente, no Plano Comunitário, Mesas de Crianças e Jovens ou a promoção, a partir desta primeira rede, de uma estratégia para a inclusão educativa mais ampla e universal a nível local.

A coordenação destas redes é a nível territorial, o trabalho é coordenado entre todos os agentes relevantes do território (e.g., município, escolas, etc.) e é dirigido a crianças, a jovens e às suas famílias, bem como a outros participantes nas atividades. Para cumprir com estes objetivos são necessários vários recursos, entre os quais, uma plataforma informática de gestão e de monitorização e um orçamento anual.

Por vezes, nestas redes já estão integradas formalmente escolas, serviços sociais ou outros, porque já se trabalha nas “mesas técnicas” ou estão em outros “espaços” de coordenação para o acompanhamento de casos.

EC	ER	EP	SB	SE
Entidade Coordenadora da Rede Tem por objetivo a coordenação no território.	Entidade Referente Tem por objetivo a ação social com a família (PT geral).	Entidade Prestadora Tem por objetivo o plano de trabalho específico, do serviço que preste.	Serviços “básicos” Reforço educativo, tempos livres, etc.	Serviços Especializados Psicoterapia, terapia da fala, competências parentais, etc.

Figura 16. Composição das redes locais.

Assim, as redes locais devem trabalhar para:

- O desenvolvimento de um foco de ação comum, articulada e sistematizada, entre os atores sociais que atuam a nível micro;
- A implementação de protocolos comuns para regulamentar os procedimentos concretos que devem ser seguidos na ação e correspondentes derivações;
- Criação de registos que facilitem a partilha de informação entre entidades e profissionais;
- Consciência de rede, ou seja, analisar como a rede se constrói, trabalha, define as ações e toma de decisões, avalia e, em conjunto, aumenta o capital social do território.

5.2.3. As Micro-Redes

O trabalho em rede a nível micro está centrado na ação social com as famílias e é definido como um método de colaboração e de coordenação entre dois ou mais profissionais, entidades ou serviços para apoiar eficazmente um caso comum.

Implica um trabalho conjunto ao nível de:

- Responsabilidades e coordenação das ações a realizar;
- Avaliação conjunta;
- Definição de objetivos comuns de trabalho;
- Definição clara dos papéis e das funções dos diferentes membros da rede.

Estas micro-redes têm como ponto de partida e interesse comum a criança ou o jovem e a sua família, tendo em conta a sua individualidade, mas partindo da análise global dos profissionais participantes. É neste nível do trabalho em rede que se destaca a importância da figura do profissional de referência.

Para a consecução dos objetivos estabelecidos para cada família, deve existir uma boa coordenação geral, com vista a criar os recursos necessários que permitem abranger todas as dimensões previstas no programa e uma boa coordenação específica e concreta dos profissionais que respondem a cada situação ou caso.

5.2.4. Entidades que Não Pertencem à Rede e Entidades dos Serviços Públicos

Este nível requer uma adequada harmonização das relações entre os diferentes agentes sociais do território.

Estabelecer acordos específicos de colaboração com a rede pública ou com outras entidades que operem no território e não pertençam à rede territorial da Proinfância é de extrema importância, a fim de aumentar a eficácia e a eficiência das coordenações e dos encaminhamentos.

Os serviços públicos especializados são especialmente relevantes, porque respondem às necessidades específicas da criança em situação de risco e de vulnerabilidade que o Programa Proinfância não pode cobrir (e.g., transtornos mentais graves, toxicodependências, abusos sexuais, violência doméstica, negligência grave, maus-tratos físicos ou psicológicos às crianças e aos jovens).

Destaca-se a importância de os serviços públicos conhecerem bem o Programa Proinfância para otimizar o encaminhamento e a coordenação das intervenções.

A Fundação "la Caixa" estabelecerá, se considerar oportuno, a respetiva relação institucional com os serviços públicos no âmbito da representação política para agilizar, a nível técnico, a relação e a coordenação em rede.

Na medida em que o acesso das famílias e dos seus filhos à carteira de serviços e de bens do programa está condicionado à elaboração e ao desenvolvimento de um plano de ação social para cada caso, entende-se que este é da responsabilidade dos serviços sociais públicos ou das entidades privadas que exercem esta função.

5.3. Carteira de Apoios

Os utentes desta rede beneficiam de vários apoios prestados pelas entidades que dela fazem parte (figura 17).

5.4. O Processo de Referência e de Acompanhamento das Famílias

A ação social não é uma atividade exclusiva do Programa Proinfância, havendo a necessidade de responder a outras carências identificadas com os recursos internos e externos do território.

A identificação destas necessidades deve ter um enfoque holístico, que inclua, não só, o indivíduo, como a comunidade em que este está inserido (figura 18).

Assim, há que fazer uma avaliação de necessidades e de capacidades ao nível da ação social, para um correto diagnóstico e acompanhamento da situação da criança ou do adolescente. Em seguida, deve ser traçado um plano de trabalho com objetivos específicos, que envolva o compromisso das famílias e que possa incluir a atribuição de apoios da carteira. Ao longo deste processo são importantes ações de monitorização e de avaliação, para garantir que a intervenção está adequada ao utente.

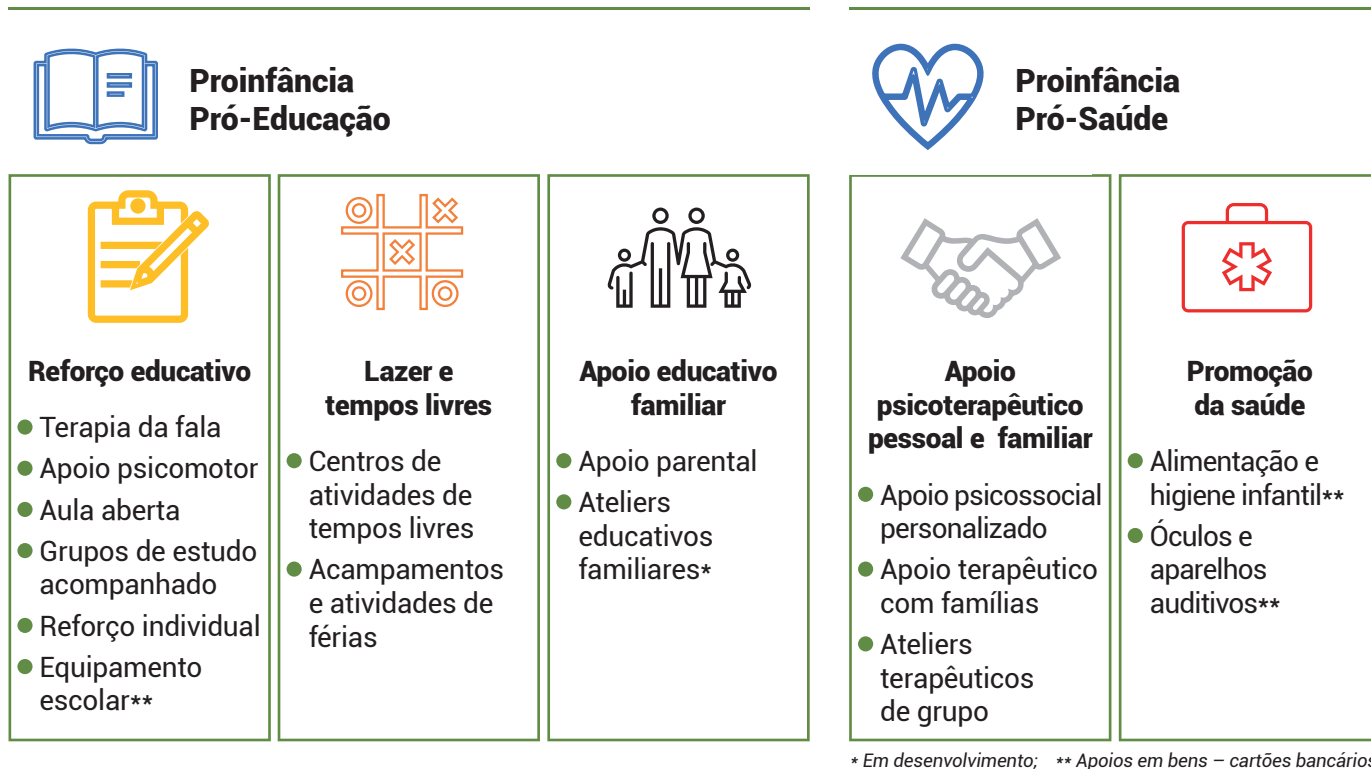


Figura 17. Carteira de apoios.

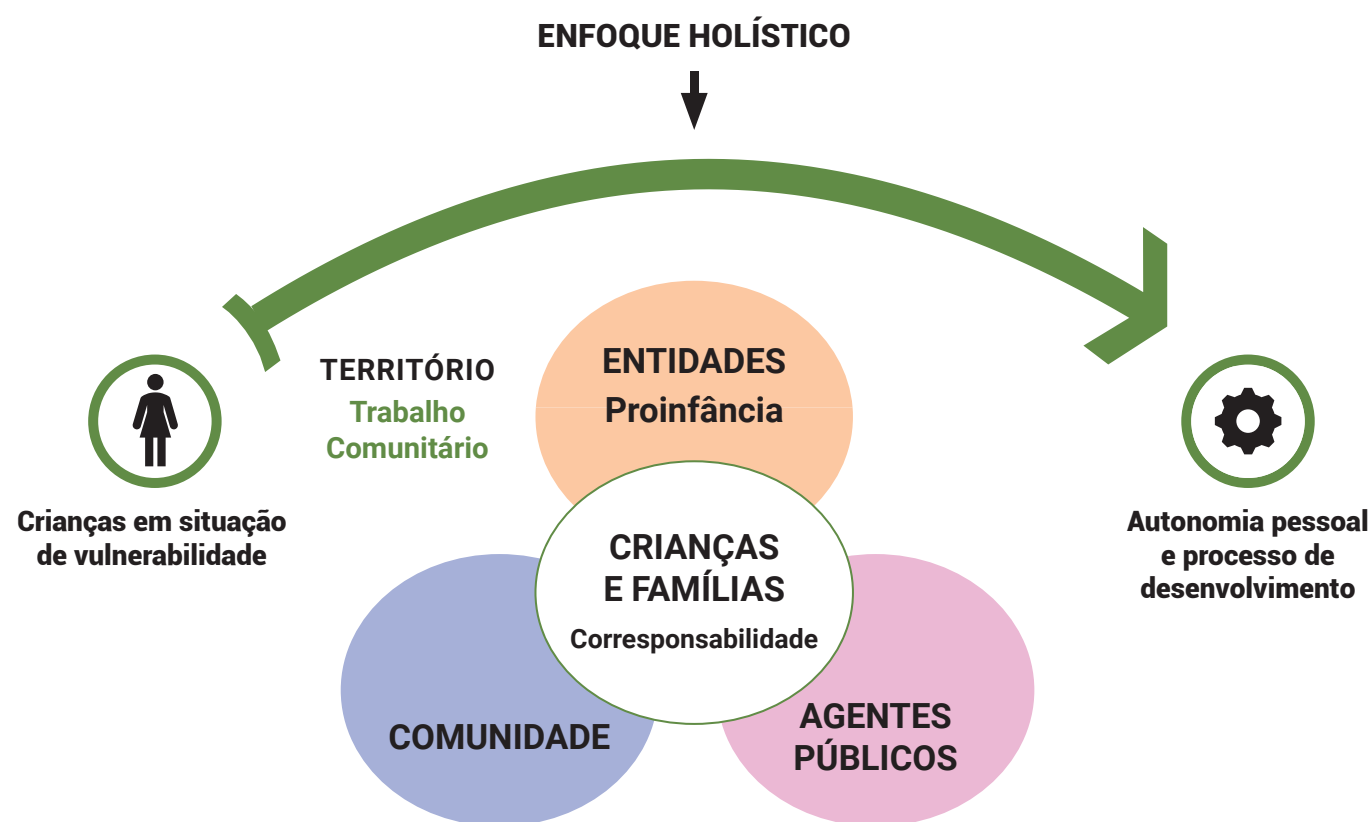


Figura 18. Processo de referência e de acompanhamento das famílias.

6. REDE CONSTRUIR JUNTOS

– UM TRABALHO EM PARCERIA

“APRENDER UNS COM OS OUTROS”

Em 1996, o Instituto de Apoio à Criança apresentou um Projeto à Direção Geral V da Comissão Europeia, cujo objetivo consistia na constituição de redes para intercâmbio de boas práticas, experiências e métodos. Este projeto foi aprovado pelo Comissariado Regional Sul da Luta Contra a Pobreza e a Rede Construir Juntos (RCJ) foi formalmente constituída a 1 de julho de 1997.

Trata-se de uma rede informal que congrega um número considerável de instituições a nível nacional, com responsabilidades na área da infância e da juventude, com o objetivo de:

- Combater o isolamento das instituições;
- Definir melhores estratégias de ação;
- Adicionar valor à intervenção dos vários parceiros;
- Enriquecer metodologias;
- Valorizar a participação da sociedade civil.

A sua estrutura de funcionamento divide-se em:

- Mediação Nacional: IAC Polo de Coimbra e IAC Área da Cooperação – Lisboa.
- Polos Regionais: Açores, Algarve, Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Coimbra, Évora, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Viana do Castelo e Viseu (figura 19).



Figura 19. Estrutura de funcionamento da Rede Construir Juntos – Mediação Nacional e Polos Regionais.

O Polo de Lisboa inclui, para além do IAC, as entidades Ajuda de Mãe, Centro Social e Paroquial do Campo Grande, Associação Luís Pereira da Mota, Centro Cultural e Social de Santo António dos Cavaleiros e a Casa da Estrela. De entre os seus parceiros contam-se as Câmaras Municipais, as Juntas de Freguesia, a Polícia de Segurança Pública, os Centros de Saúde, os Tribunais e as Comissões de Proteção de Crianças e Jovens.

Os objetivos gerais da RCJ passam por:

- Obter uma coordenação de esforços mais ajustada no combate à Exclusão Social de grupos desfavorecidos – crianças, jovens e respetivas famílias;
- Contribuir para a adequação das medidas de política nacional e internacional para a infância e a juventude;
- Promover a cooperação interinstitucional a nível nacional e internacional;
- Contribuir para a otimização de respostas no âmbito das crianças desaparecidas e/ou exploradas sexualmente (a partir de 2005).

Devido à Resolução do Conselho da Europa de outubro de 2001, surgiram novos desafios com o contributo da sociedade civil, na busca de crianças desaparecidas e/ou exploradas sexualmente, através da linha SOS-Criança Desaparecida.

Os Eixos Prioritários desta rede são:

- Prevenção de Riscos na Infância e na Juventude;
- Coesão e Comunicação;
- Direitos da Criança.

As ações realizadas no Eixo da Prevenção de Riscos na Infância e na Juventude são:

- Dinamizar ações de sensibilização dirigidas a crianças, a jovens e a técnicos;
- Difundir, em articulação com o IAC, mensagens de busca junto dos parceiros;
- Informar, atender e encaminhar, em articulação com o IAC, a criança vítima e/ou os seus familiares, na sua área de influência;
- Promover a articulação das instituições locais com as forças de segurança;
- Divulgar as linhas 116 000 (SOS-Criança Desaparecida) e 116 111 (SOS-Criança).

As ações efetuadas no Eixo da Coesão e Comunicação são:

- Realizar um seminário anual;
- Realizar uma reunião anual;
- Dinamizar grupos de reflexão e webinars sobre temáticas de interesse para os parceiros;
- Dinamizar a página do Facebook da RCJ;
- Lançar a newsletter da RCJ;
- Preparar candidaturas a programas que financiem as atividades da Rede.

Na área dos Direitos da Criança são realizadas as seguintes ações:

- Operacionalizar e dinamizar a Rede Juvenil Crescer Juntos (RJ CJ);
- Promover ações de sensibilização dirigidas a crianças e a jovens;
- Atividades lúdicas;
- Intercâmbio de jovens.

A RCJ, no trabalho desempenhado na área dos Direitos da Criança, deu origem à RJ CJ, que tem por objetivos:

- Dar Voz às crianças e aos jovens;
- Desenvolver competências de participação, espírito crítico, de iniciativa, de socialização, de solidariedade e de tolerância;
- Promover o respeito pelo outro, a autoestima e o autoconhecimento;
- Promover o direito à liberdade de expressão e de opinião;
- Promover uma cidadania ativa.

Esta rede juvenil é constituída por crianças e por jovens acompanhados e orientados por técnicos das instituições parceiras da RCJ, que realizam atividades numa perspetiva de empowerment, com vista à aquisição de competências pessoais, sociais, de participação e de cidadania e que anualmente exploram uma temática escolhida pelas crianças e pelos jovens.

7. METODOLOGIA GERAL PARA A PROMOÇÃO DE REDES

Após a análise do Programa Proinfância e da Rede Construir Juntos, podemos afirmar que, apesar de terem objetivos e ações diferentes, ambos seguem uma metodologia de promoção do trabalho em rede semelhante, que é expressa no esquema da figura 20.

7.1. Desafios e Dificuldades: Alguns Processos Críticos

O trabalho em rede apresenta algumas dificuldades e desafios para o seu desenvolvimento, nomeadamente:

- Fragilidade das redes como organização, no que diz respeito à não formalização e às dificuldades de gestão e à falta de tempo;
- Resistências "culturais" face ao novo modelo, sejam elas pessoais, técnicas, políticas ou outras;
- Dificuldades metodológicas, por exemplo, na gestão de consensos e de legitimidades diferentes;
- Processo lento, ao qual se podem sobrepor outros;
- Sustentabilidade;
- Efetividade, que pode ser afetada pelo facto de a relação ação-realidade nem sempre ser direta e das dificuldades em avaliar os resultados.

No entanto, é importante relembrar que a metodologia do trabalho em rede é uma forma eficaz de partilhar informação, de aprender com a experiência

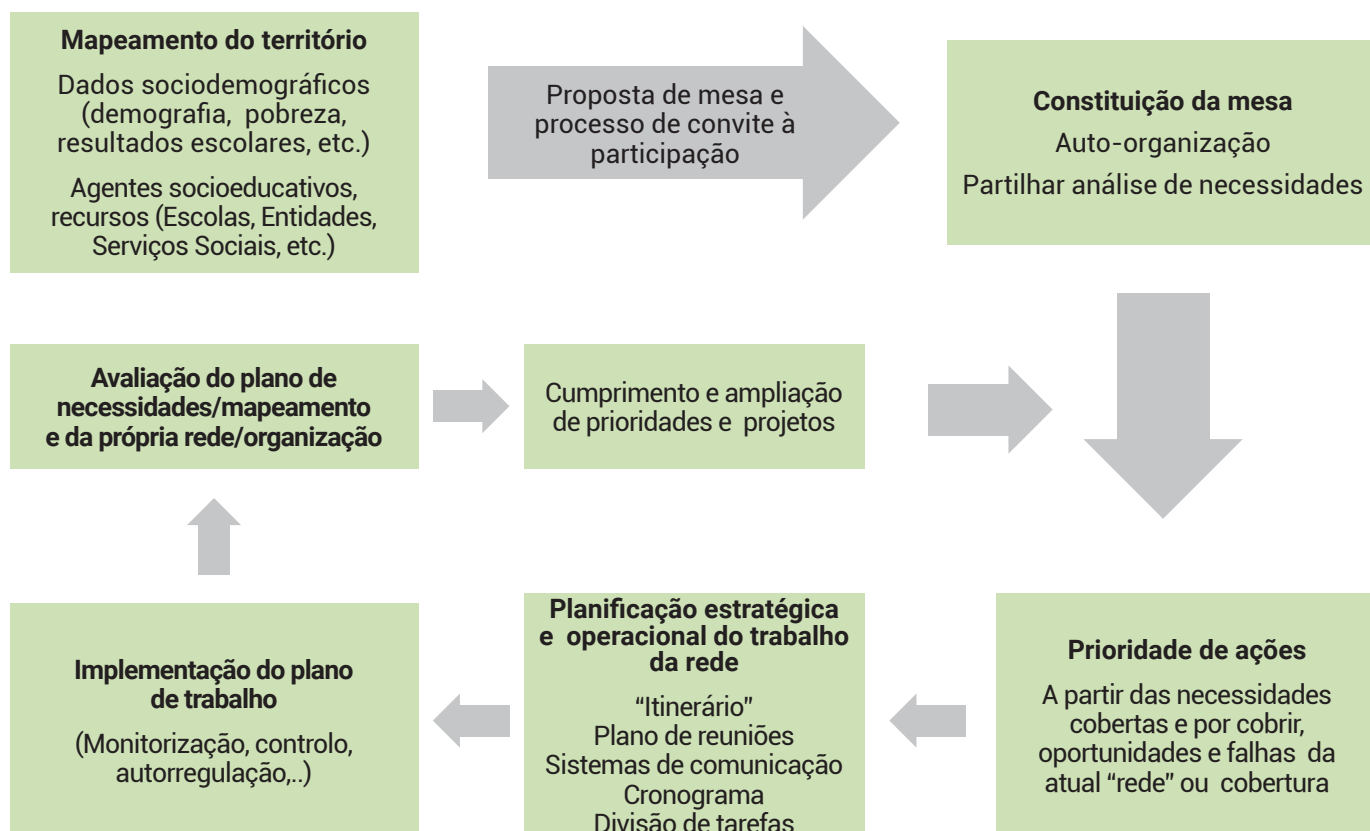


Figura 20. Processo geral e tarefas de gestão das redes.

do outro, de trabalhar conjuntamente e de evitar o excessivo consumo de recursos que a duplicação de funções implica. Para além disso, diminui a necessidade de iniciar contactos continuamente para partilhar experiências, facilita as sinergias entre entidades e potencia o efeito multiplicador das ações e das iniciativas dos agentes da rede.

As redes locais cumprem funções de coordenação, minimizando a sobreposição e as interferências, para que se possa aproveitar ao máximo o trabalho dos profissionais e os recursos sociais em benefício das crianças e das suas famílias.

Este trabalho proporciona, ainda, melhorias significativas no apoio à criança ou ao jovem e à sua família, na medida em que garante que o processo de apoio de cada caso, que inclui uma análise de necessidades e um plano de trabalho e de acompanhamento, é realizado de forma partilhada e coordenada.

De forma a poder ultrapassar as dificuldades devemos ter em conta:

- A necessidade como ponto de encontro entre os elementos da rede;
- Que a divulgação de informação e de conhecimento gera autorregulação;
- Que é preciso “tecer a rede de atores” (“tecido denso”);
- Uma orientação preventiva e uma visão global sobre o território;
- Que as sinergias e a cooperação apontam resultados reais;
- Que a confiança é o valor principal de base que deve ser construído e promovido;
- A importância de obter resultados, difundi-los e divulgá-los para avançar;
- A importância de legitimar a experiência e, de certa forma, “institucionalizá-la”.

Neste sentido, os produtos que contribuem para a organização interna da rede são:

- Documentos constitutivos da rede ou mesa;
- Análise de necessidades;
- Plano estratégico ou documento de nível estratégico, com os objetivos a alcançar a médio e a longo prazo;
- Plano de trabalho para o ano, com a programação de objetivos e meios, calendário...;
- Avaliação do plano, do funcionamento da rede, de resultados, de impacto;
- Lista de contactos, telefones, etc.;
- Plataforma online de trabalho partilhado;
- Formas jurídicas para proteger a rede, por exemplo, consórcios, adesões escritas ao projeto pelos membros, declaração conjunta e assinada do protocolo;

- Resultados, ou seja, evidências de impacto, procedimentos melhorados, jornadas conjuntas, novos projetos colaborativos, investigações em comum, ampliação de orçamentos com novos financiadores, etc.

8. TRABALHO DE GRUPO: MODELO DE GOVERNANÇA – REDE NACIONAL DE PREVENÇÃO E DE LUTA CONTRA O ABUSO E A EXPLORAÇÃO SEXUAL DE CRIANÇAS EM CABO-VERDE

O trabalho realizado nesta secção trata-se da resposta a um questionário de diagnóstico e de estratégias de melhoria, com base no modelo teórico de governança e tendo em conta a partilha de boas práticas nacionais e internacionais. Pretende-se observar, identificar e partilhar o modelo de governança da rede dos participantes.

Através de um olhar analítico, solicita-se a reconstrução da estrutura organizacional da rede, nas seguintes áreas:

- Missão, Visão e Estratégia;
- Liderança;
- Recursos Humanos:
 - Gestão eficiente de recursos humanos, materiais e pedagógicos;
- Comunicação Interna;
- Comunicação Externa;
- Sustentabilidade:
 - Angariação de Fundos;
- Gestão da Rede;
- Necessidades Formativas e de Ferramentas.

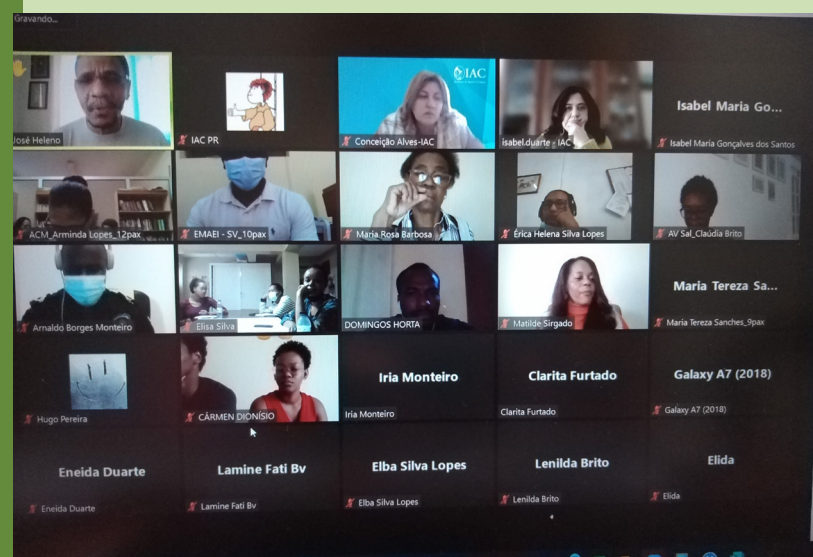
No módulo IV apresentamos os resultados gerais desta tarefa.

Os resultados de cada grupo de trabalho podem ser encontrados no Anexo 2.

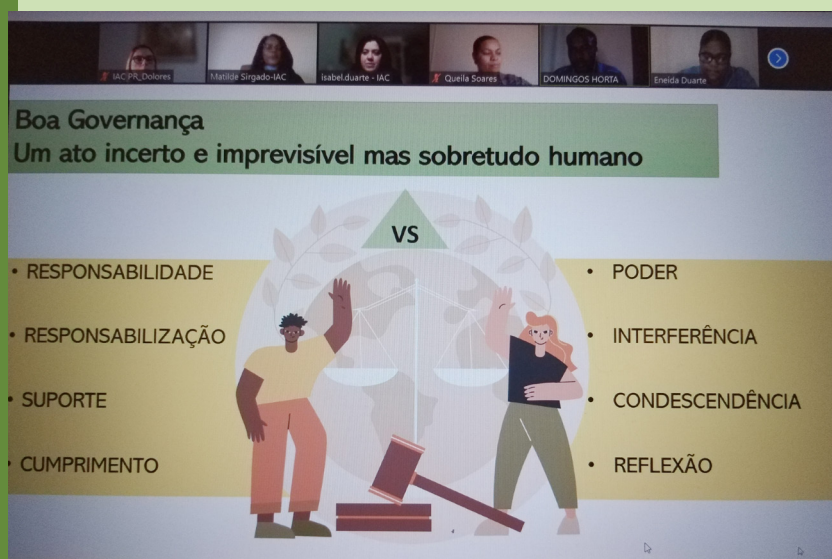
Foi assim...



Modelo de Governança.



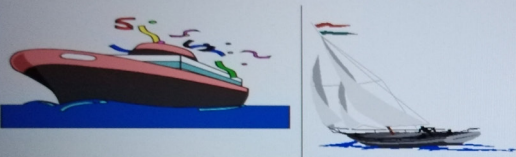
Interação com os formandos.



Boa Governança.

Foi assim...

REDE NACIONAL DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ABUSO E EXPLORAÇÃO SEXUAL DE CRIANÇA:



Se não conhecemos o porto onde queremos chegar, não há nenhum vento favorável que nos possa conduzir ao porto.

Sêneca

Consultor - DR. Jose Lopes

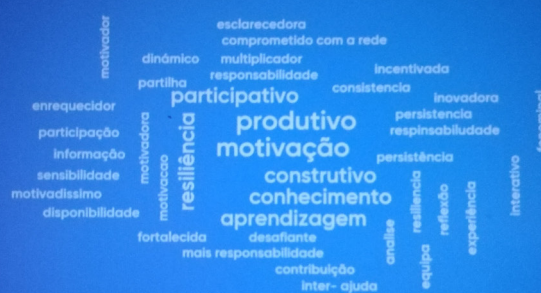
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA DA REDE

ACM_Arminda Lopes_12pas

Rede Nacional de Prevenção e Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças.

Go to www.menti.com and use the code 5404 2966

Chuva de ideias avaliativa. Qual o valor acrescentado que leva desta formação?



Voting is closed. Press [Esc] to open voting.

Dinâmica de avaliação.



Módulo IV

FORMAÇÃO *online*

MODELO DE PROMOÇÃO DA INTERVENÇÃO INTEGRADA EM REDE

PROJETO

REFORÇAR O SISTEMA E OS MECANISMOS DE PROTEÇÃO DAS CRIANÇAS
CONTRA A EXPLORAÇÃO E O ABUSO SEXUAL EM CABO VERDE

FORMADORAS

Isabel Duarte Conceição | Matilde Sirgado





Instituto de Apoio à Criança

PROGRAMA

JUNTOS VAMOS CONSTRUIR

Modelo de Funcionamento da Rede Nacional
de Prevenção e Combate ao Abuso
e Exploração Sexual de Crianças

22 fev. 2022

10h-12h30 e 14h-16h30 | Hora de Cabo Verde

***Módulo IV – Diagnosticar, Projetar, Construir e Avaliar para
melhor intervir***

- » Apresentação de PowerPoint
 - » Modelo de Governança
 - Apresentação e debate sobre os resultados do
questionário de diagnóstico e estratégias de melhoria
- » Etapas do planeamento estratégico

23 fev. 2022

10h-12h30 e 14h-16h30 | Hora de Cabo Verde

***Módulo IV – Diagnosticar, Projetar, Construir e Avaliar,
para melhor intervir***

- » Apresentação de PowerPoint
 - » Partilha de instrumentos de registo
- » Realização de trabalhos de grupo
 - » Exercício experimental

Módulo IV

Diagnosticar, Projetar, Construir e Avaliar para Melhor Intervir

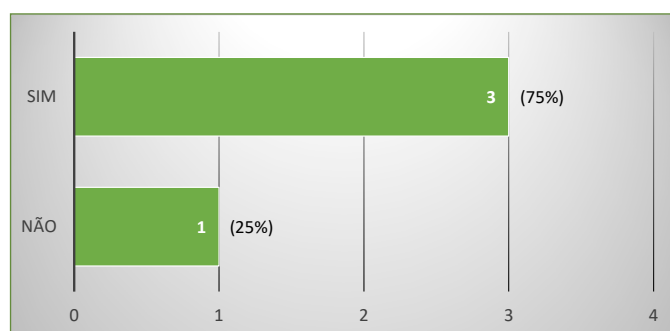
O presente módulo tem como objetivo a identificação de processos de gestão, de processos chave e de processos de suporte para uma intervenção em rede mais eficaz. Pretendeu-se transferir e adequar instrumentos técnicos de suporte à intervenção da Rede Nacional e das Redes Locais e a construção de conteúdos para um guia de procedimentos.

Como ponto de partida apresentamos os resultados gerais da análise que os participantes fizeram sobre a Estrutura Organizacional da Rede.

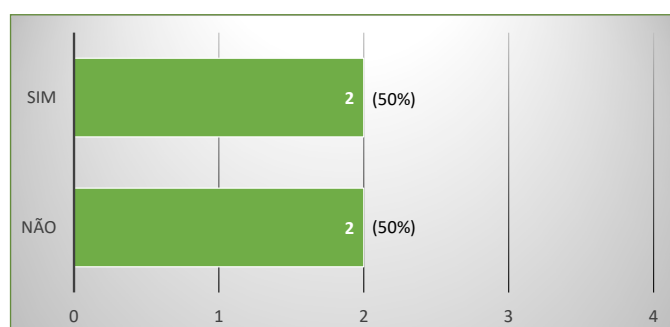
1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE – ANÁLISE GERAL

1.1. Missão, Visão e Estratégia.

a) A Missão, Visão e Valores estão definidos formalmente (escritos e aprovados pela rede)?



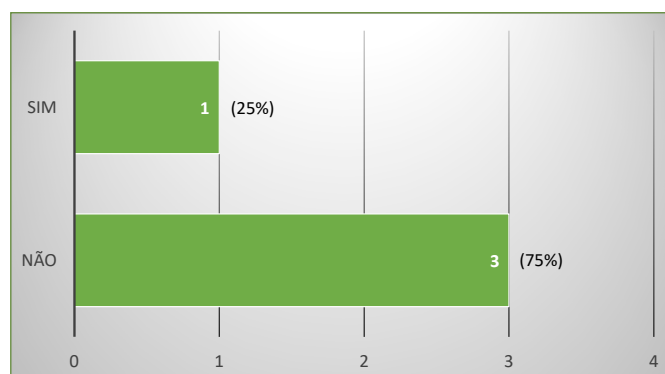
São revistos com alguma periodicidade?



Estratégias de melhoria:

- Redação formal e jurídica da missão, dos valores e da visão, envolvendo os membros da rede das Redes Locais e Regionais;
- Divulgação da missão, dos valores e da visão por todos os membros da Rede;
- Sensibilização de adesão à Rede por parte de algumas entidades;
- Reconhecimento oficial da Rede por todos os seus intervenientes e por entidades estatais;
- Alteração do nome da rede para "Rede da Proteção da Criança e do Adolescente", de modo a alargar a missão da Rede e responder às necessidades das crianças.

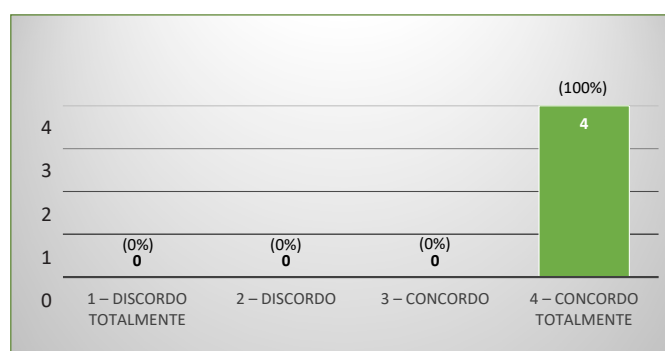
b) Foram formalmente comunicados a todos os membros da rede e/ ou encontram-se acessíveis para consulta (afixado na parede, site, outro)?



Estratégias de melhoria:

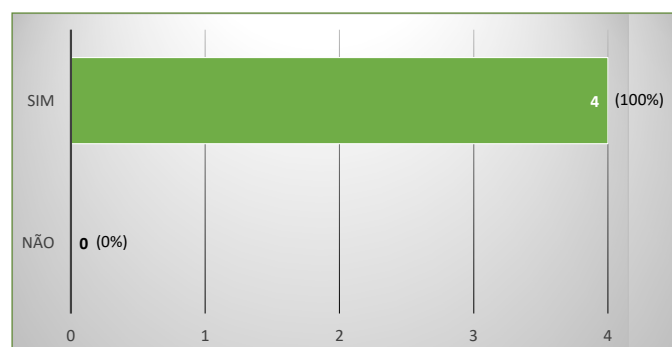
- Programas na rádio comunitária;
- Criação de um site;
- Criação de perfis em redes sociais;
- Divulgação por todos os membros da Rede;
- Elaboração de cartazes e desdobráveis;
- Promoção de espaços de diálogo para a sensibilização e informação acerca da missão, visão e valores;
- Diminuição da rotatividade dos elementos da Rede, através de uma eleição da Coordenação e dos respetivos membros por um período fixo (3 anos);
- Realização de reuniões periódicas para facilitar a comunicação.

c) Os membros da rede identificam-se com a missão da mesma.

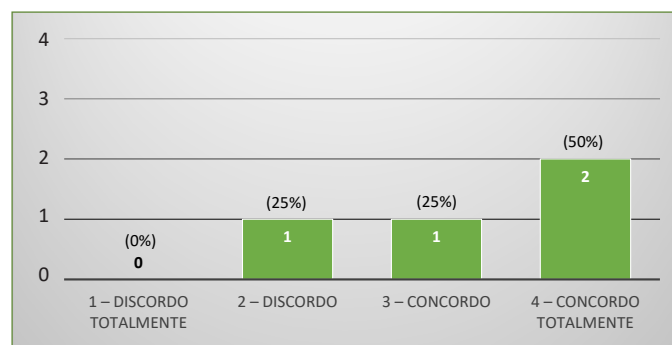


Estratégias de melhoria:

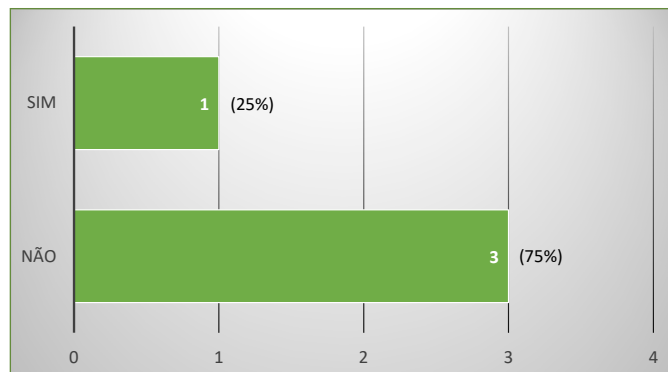
- Melhoria da divulgação interna e externa da missão;
- Uniformização e esclarecimento do foco da missão;
- Mudança do nome para Rede Nacional de Prevenção e Combate Contra o Abuso e a Exploração Sexual de Crianças;
- Promover espaços de diálogo para a sensibilização dos que ainda não estão identificados com a missão;
- Clarificar a atuação das Redes Locais e definir objetivos estratégicos de atuação.

d) Considera que as respostas sociais/projetos atuais da rede contribuem para o cumprimento da missão?**Estratégias de melhoria:**

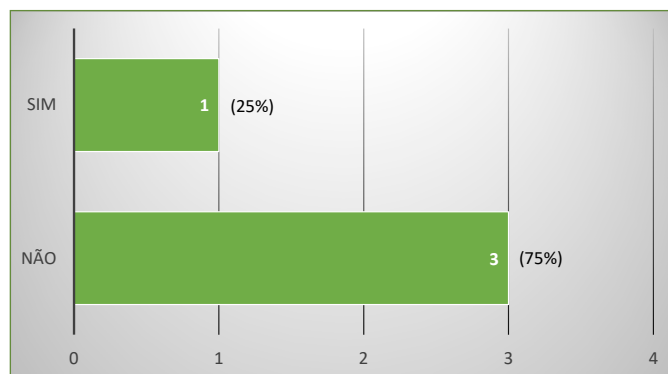
- Inclusão de novos parceiros, de outras Instituições Públicas e Privadas e confissões Religiosas;
- Reforço das atividades desenvolvidas até ao momento;
- Intercâmbio entre as Redes Locais para troca de experiência e modelos de intervenção;
- Realização de um Plano de Ação Anual claro e exequível, com foco a nível nacional e a nível local;
- Redefinição da missão da Rede e a sua unificação, por forma a ser mais abrangente e englobar todos os direitos das crianças;
- Realização de mais ações de formação para as instituições, técnicos e voluntários envolvidos na proteção da criança e do adolescente;
- Realização de ações de sensibilização dirigidas às crianças, aos adolescentes, às suas famílias e à comunidade em geral.

e) Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede.**Estratégias de melhoria:**

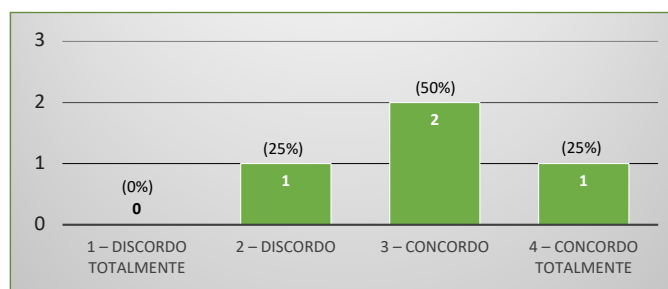
- Clarificação da visão partilhada por todos;
- Elaboração de um plano estratégico com a duração de 3 a 4 anos;
- Redefinição da visão, tornando-a mais abrangente.

f) Existe um plano estratégico formal da rede?**Estratégias de melhoria:**

- Elaboração clara e formal de um Plano Estratégico Global para a Rede, com formação e contributo de consultores externos e contribuições dos membros das Redes, no qual deva constar a definição de objetivos específicos para cada uma das Redes Locais.

g) Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede?**Estratégias de melhoria:**

- Construção de documentos formais e divulgação dos mesmos a todos os membros da Rede e à sociedade civil;
- Redação de plano estratégico formal, que deverá ser aprovado por todos os membros da Rede.

h) A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz.

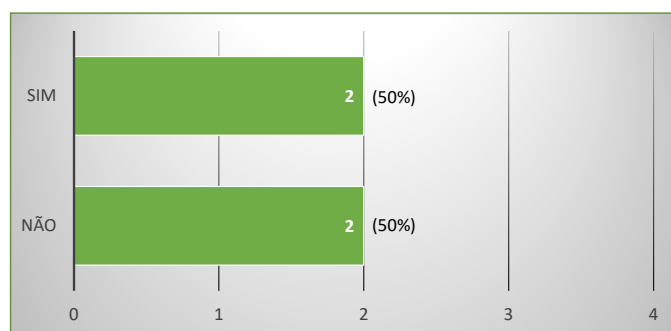
Estratégias de melhoria:

- Redefinição da missão da Rede;
- Elaboração de um plano de ação, de um plano estratégico e de um modelo de governança da estrutura da Rede, que sejam entendidos e aplicados por todos;
- Definição de objetivos claros para a Rede como um todo;
- Definição de objetivos específicos para cada Rede Local.

i) Qual é a estratégia da rede para os próximos 3 anos?

- Oficialização da Rede;
- Criação do plano estratégico, que melhore as capacidades de gestão e de governança;
- Estruturação da Rede, especialmente, da Rede Local, de forma a projetar a missão e a visão da mesma;
- Promoção dos mecanismos de articulação entre os vários níveis de governança da Rede, com vista a uma resposta mais eficaz ao problema;
- Aumento do número de parceiros para uma maior abrangência;
- Capacitação técnica;
- Aumento da divulgação sobre o abuso sexual de crianças, através, por exemplo, das rádios locais;
- Realização de intercâmbios com jovens das comunidades do interior;
- Realização de palestras, de debates e de conversas abertas com os pais e as crianças.

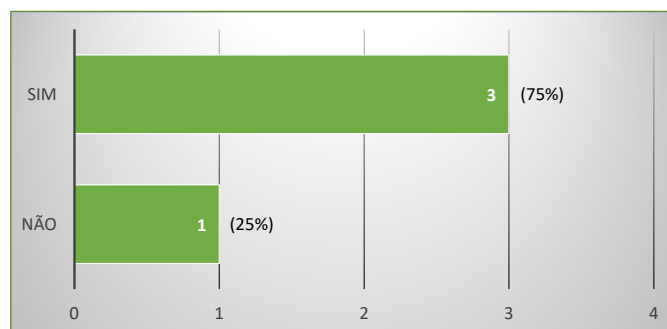
j) O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma?



Estratégias de melhoria:

- Elaboração de um Plano Estratégico para a Rede, com a definição das atividades a serem realizadas;
- Maior proximidade e participação da sociedade civil na elaboração do plano de atividades.

k) O Plano de Atividades Anual de cada Rede Local, foi estabelecido de forma alinhada com a estratégia da Rede Nacional?

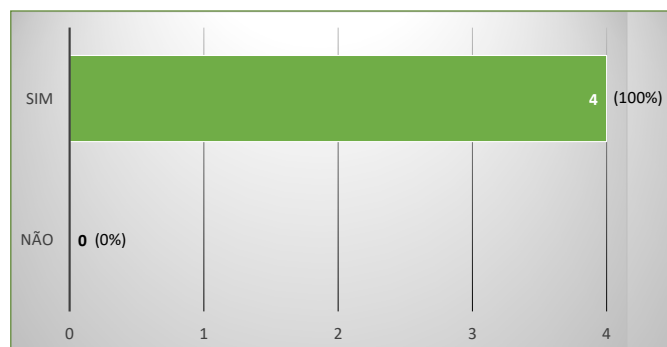


Estratégias de melhoria:

- Elaboração de planos de ação anuais e formais em cada Rede Local, conforme as suas necessidades e as realidades individuais, porém garantir o seu alinhamento com as estratégias, os objetivos e o plano anual da Rede Nacional;
- Este plano de atividades de cada Rede Local deve ser validado por todos os parceiros e pela Rede Nacional;
- Receção de diretrizes da Rede Nacional.

1.2. Gestão da Rede

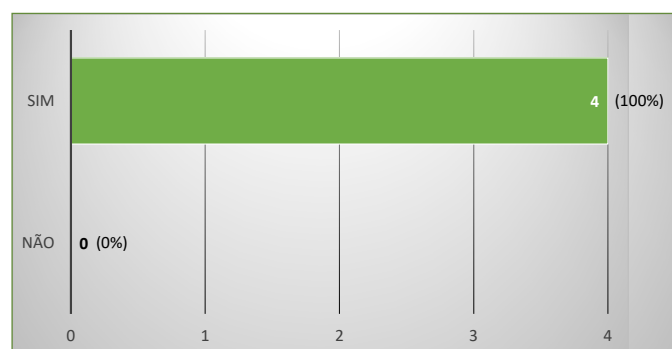
a) Os membros da rede estão motivados e alinhados com o propósito da mesma?



Estratégias de melhoria:

- Promoção da comunicação entre os membros;
- Definição clara de papéis;
- Socialização do plano de atividades da Rede Nacional para as Redes Locais;
- Promoção de momentos de partilha de boas práticas e de reflexão;
- Promoção do envolvimento dos parceiros da Rede Nacional e Local;
- Criação de regulamentos;
- Definição de tarefas.

b) São promovidas ações para que os vários elementos da rede se conheçam melhor? Se sim, quais e com que frequência?



Se sim, com que frequência?

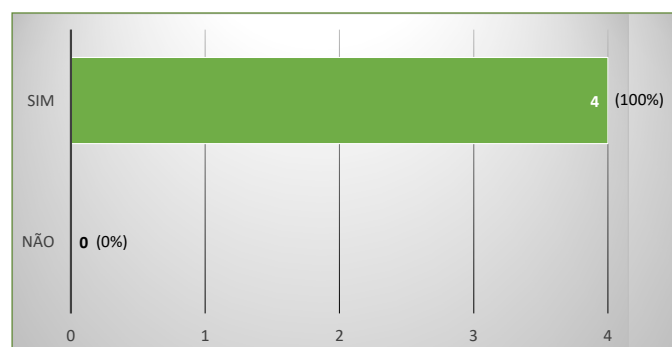
As respostas dos grupos são variadas:

- Semanalmente, através das redes sociais com os coordenadores.
- Anualmente.
- Em algumas Redes Locais, a frequência é maior do que noutras. Contudo, naquelas onde existem mais ações, não acontecem com a frequência desejada.

Estratégias de melhoria:

- Reuniões mensais, presenciais ou através de plataformas digitais, com os membros da Rede;
- Utilização de plataformas digitais comuns;
- Atribuição de plafone para comunicação móvel;
- Criação de grupos de comunicação interna;
- Criação de revistas periódicas, de feiras de boas práticas e de sessões formativas acerca de diferentes temáticas;
- Realização de dois encontros por ano (no mínimo e para além do encontro/reunião anual já previsto no regulamento da Rede);
- Promoção da partilha de instrumentos de trabalho.

c) Existe um espírito de equipa robusto e orientado para resultados?

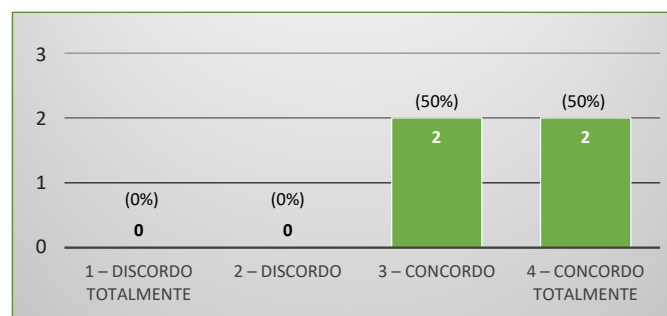


Estratégias de melhoria:

- Promoção do espírito de equipa, que deverá ser mais robusto e mais responsável na ótica dos resultados;

- Desenvolvimento de um plano de melhoria e de mecanismos de controlo e de avaliação;
- Diversificação das atividades e melhoria da ligação entre a Rede Local e a Rede Nacional;
- Maior articulação entre os elementos que constituem as Redes.

d) A rede gere com eficácia as situações difíceis e de conflito entre elementos da mesma.

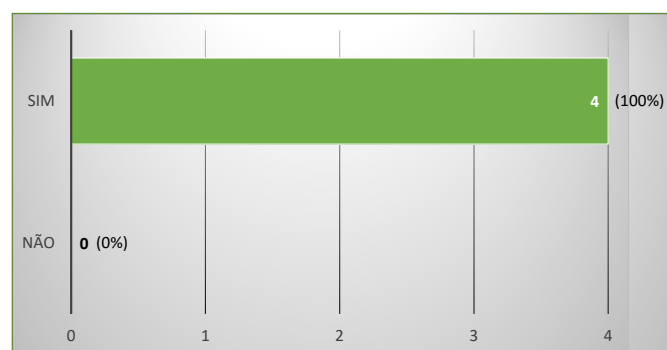


Estratégias de melhoria:

- Melhoria e reforço dos canais de comunicação;
- Promoção dos espaços de partilha e de diálogo entre os elementos da Rede Nacional e Local;
- Diagnóstico dos problemas e proposta de soluções, conjuntos;
- Definição clara dos objetivos e dos papéis de cada elemento e instituição da Rede.

1.3. Liderança

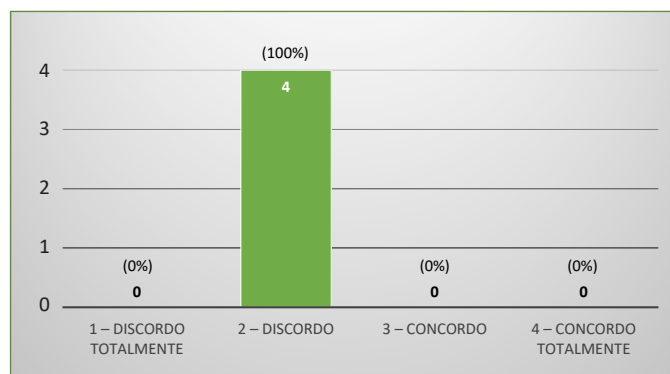
a) A Equipa de Liderança (nacional e local) está empenhada em servir a missão da rede?



Estratégias de melhoria:

- Clarificação e melhoria do plano de governança, com a definição de papéis dos membros;
- Alargamento da coordenação da Rede a mais elementos que façam parte da mesma;
- Envolvimento dos membros de coordenação local na programação e na organização das atividades;
- Elaboração de um plano estratégico;
- Maior exigência na elaboração dos planos de atividades;
- Acompanhamento e avaliação das atividades;
- Realização de ações de formação.

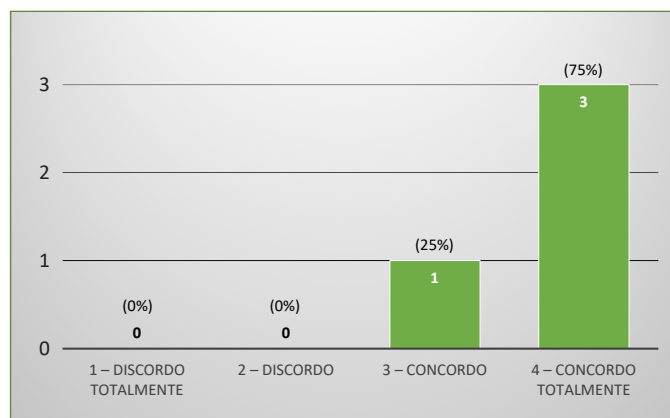
b) A equipa de liderança tem as condições (os meios materiais e físicos e de funcionamento) necessários para dinamizar a rede de forma eficaz.



Estratégias de melhoria:

- Mobilização de fundos e de parceiros;
- Criação de condições financeiras, através de protocolos e de candidaturas a programas nacionais e internacionais;
- Destacamento de recursos humanos;
- Contratação de recursos técnicos exclusivos para a animação da Rede;
- Aquisição de materiais de apoio.

c) Consideramos que os membros da rede respondem bem às decisões que são tomadas pela Coordenação da mesma.

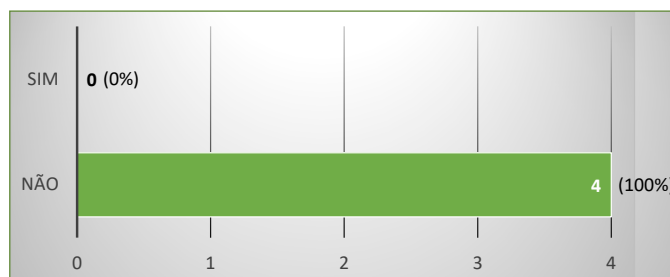


Estratégias de melhoria:

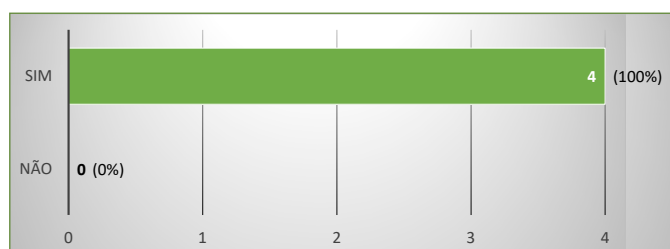
- Promoção da comunicação vertical (entre líderes e liderados);
- Promoção da comunicação horizontal (entre os vários líderes);
- Promoção de ações de formação sobre temáticas de liderança;
- Aumento e qualificação dos recursos humanos;
- Atribuição de mais recursos físicos, materiais e financeiros;
- A Rede deverá cobrir as despesas de transporte, de alimentação e de estadia dos membros, quando se encontram no exercício das suas funções.

1.4. Recursos Humanos

a) Existe um processo de adesão formal para os membros da rede?



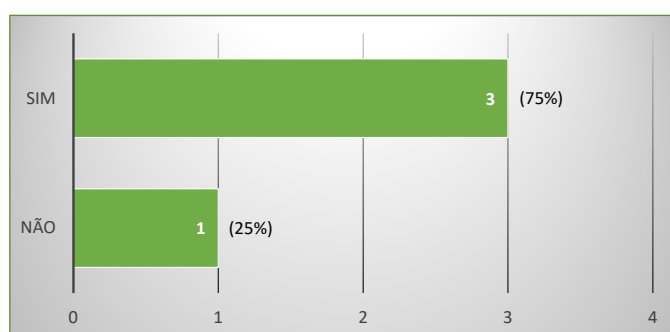
Se não, considera importante que adesão à rede seja formal?



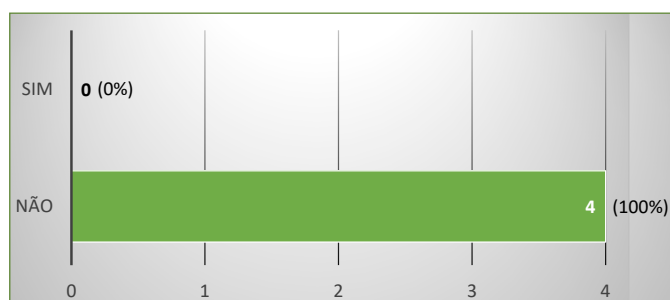
Estratégias de melhoria:

- Formalização do processo de adesão, através da assinatura de um contrato de adesão com a definição das responsabilidades de ambas as partes;
- Criação de mecanismos formais e de um plano de recrutamento dos recursos humanos, com base no perfil técnico e no grau de motivação.

b) Existe um organograma formal da rede? Caso exista organograma, considera-o adequado para o funcionamento da rede?

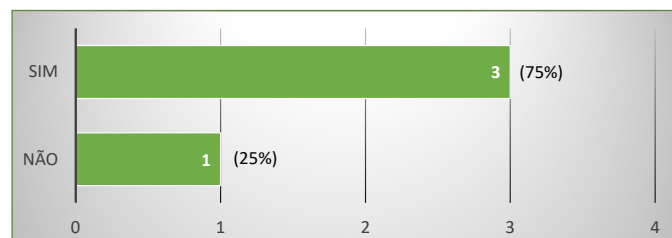


Se sim, é conhecido por todos os membros da rede?

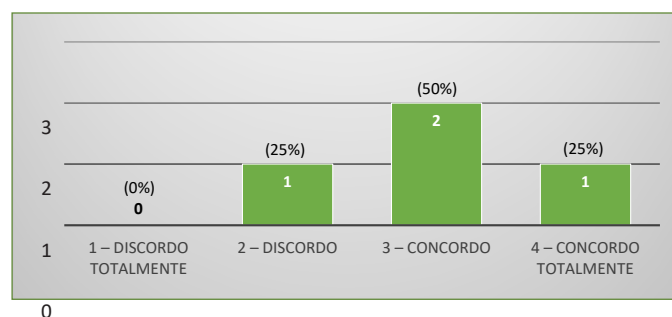


Estratégias de melhoria:

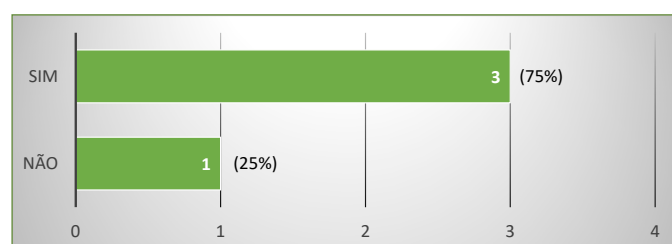
- Elaboração do organograma;
- Divulgação do organograma a todos os membros, no qual esteja definido o papel de cada um;
- Divulgação do organograma, através do site ou das redes sociais.

c) Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho?**Estratégias de melhoria:**

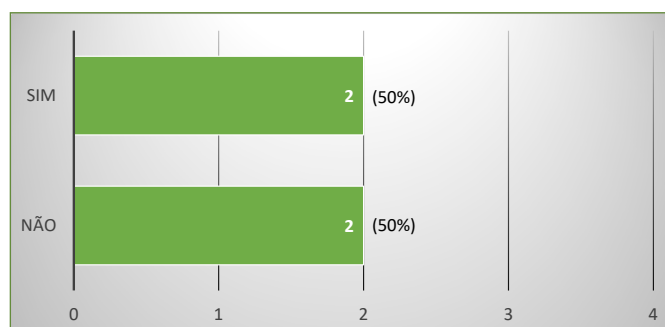
- Formação contínua dos técnicos;
- Promoção de formações presenciais;
- Realização de formações com vertente prática, que incluam exemplos claros de como agir nas várias situações que podem ser encontradas no trabalho da Rede.

d) A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede.**Estratégias de melhoria:**

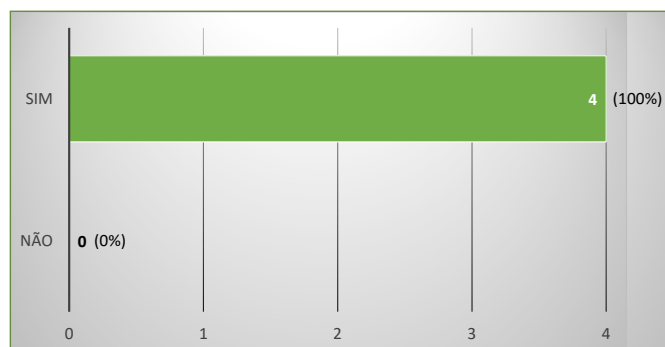
- Partilha de recursos humanos e materiais entre os elementos da Rede;
- Autonomia na produção de materiais pedagógicos;
- Partilha de informações e de boas práticas entre as Redes Locais.

e) Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede?**Estratégias de melhoria:**

- Promoção de espaços de partilha de recursos pedagógicos e humanos, entre as Redes Locais e entre estas e a Rede Nacional;
- Realização de formações partilhadas, presenciais ou através das novas tecnologias;
- Constituição de um banco de partilha de materiais pedagógicos;
- Construção de bases de dados comuns;
- Melhoria na gestão dos recursos existentes.

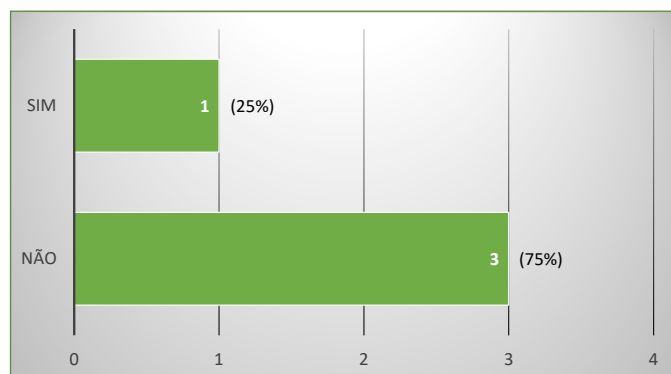
1.5. Comunicação Interna (Intra-rede)**a) Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos?****Estratégias de melhoria:**

- Transmissão das regras formais de funcionamento da Rede;
- Otimização de processos informais;
- Informação sobre as redes de comunicação interna (e.g., reuniões, plataformas digitais);
- Criação de um organograma relativo aos processos de comunicação.

b) A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor?**Estratégias de melhoria:**

- Aplicação e avaliação de um plano de comunicação interna (e.g., reuniões periódicas, gestão de conflitos, lideranças horizontais);
- Criação de um organograma relativo aos processos de comunicação interna.

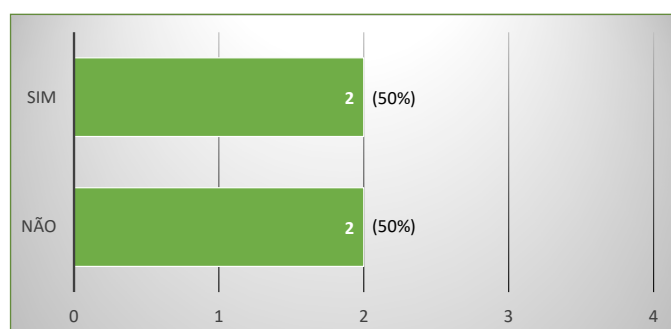
c) A comunicação interna informal é prejudicial à rede?



Estratégias de melhoria:

- Criação de mecanismos formais de comunicação e divulgação do organograma relativo aos processos de comunicação interna da Rede;
- Promoção da comunicação formal, bem como da comunicação informal.

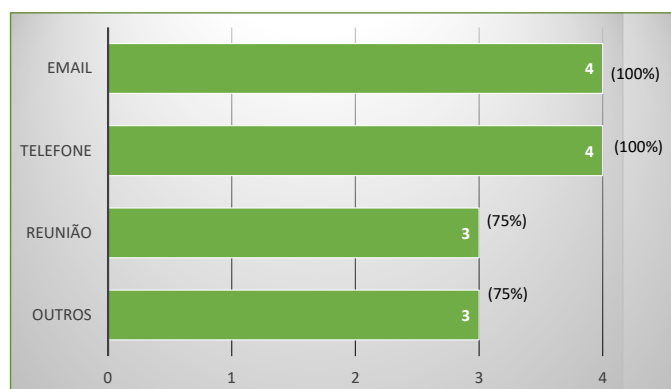
d) A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos?



Estratégias de melhoria:

- Estabelecimento de regras específicas para a comunicação das ações;
- Promoção de estratégias eficazes para a comunicação interna e para a gestão de liderança;
- Disponibilização do organograma a todos os membros que adiram à Rede;
- Integração dos novos elementos da Rede.

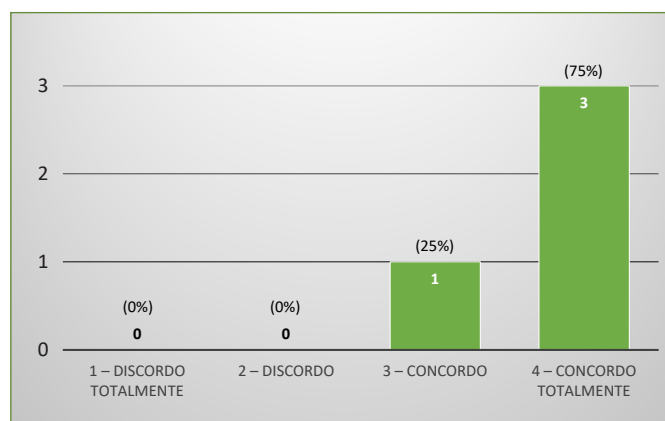
e) Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede?



Estratégias de melhoria:

- Realização de reuniões presenciais periódica;
- Realização de fóruns temáticos;
- Promoção do uso de plataformas digitais;
- Criação de boletins informativos, de revistas periódicas, etc.;
- Utilização de redes sociais.

f) A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária.

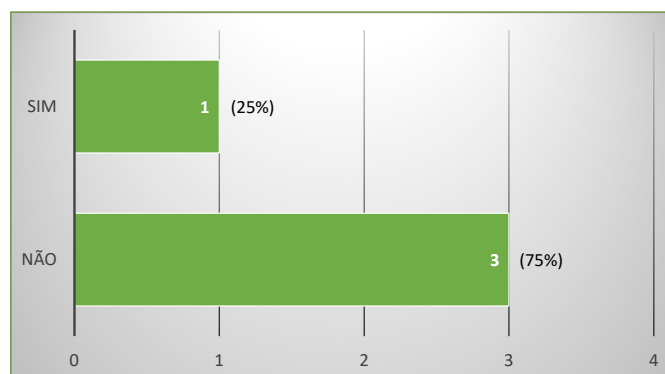


Estratégias de melhoria:

- Colocar em prática o plano de comunicação interna.

1.6. Comunicação Externa (Extra-rede)

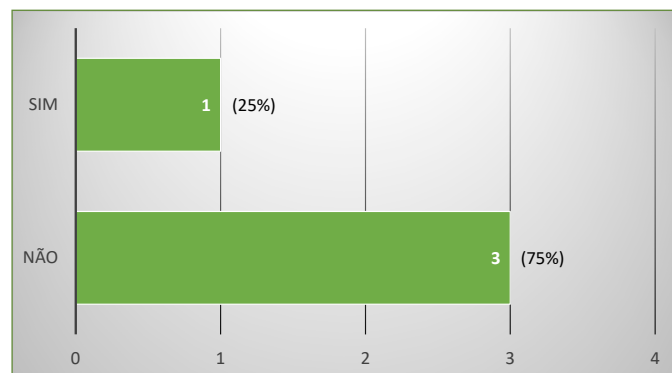
a) Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, etc.)



Estratégias de melhoria:

- Criação de um departamento de comunicação;
- Criação de um organograma com os procedimentos da comunicação externa e as responsabilidades de cada elemento da Rede.
- Nomeação de um coordenador para a área de comunicação e imagem da Rede;
- Criação de um plano de comunicação externa;
- Criação de mecanismos de partilha de boas práticas entre os membros da Rede;
- Criação de mecanismos de monitorização e de avaliação da comunicação e da imagem.

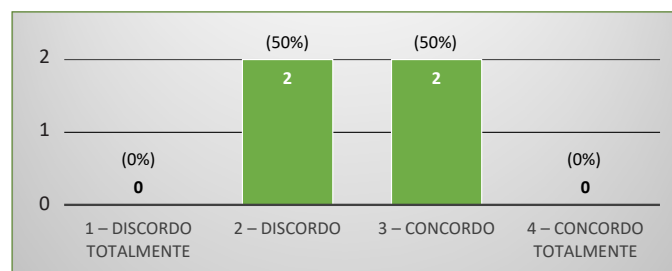
b) Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede?



Estratégias de melhoria:

- Criação de um departamento de comunicação;
- Contratação de um coordenador para a área de comunicação e imagem da Rede;
- Maior divulgação dos departamentos de comunicação;
- Nomeação de um membro da rede com a responsabilidade de fazer a comunicação geral.

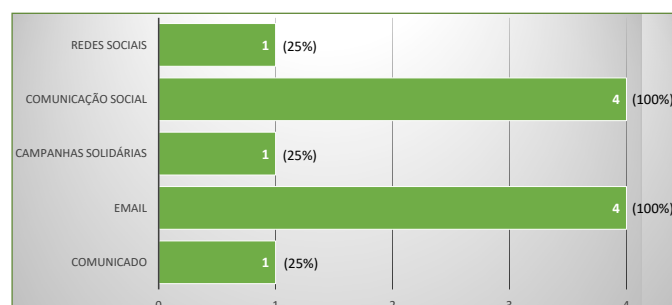
c) A comunicação externa é gerida como um instrumento estratégico (plano formal, indicadores, monitorização).



Estratégias de melhoria:

- Criação de um departamento de comunicação;
- Criação de um plano de comunicação externa;
- Definição, monitorização e avaliação dos indicadores;
- Criação de mecanismos de partilha de boas práticas entre os membros da Rede;
- Nomeação de um membro da Rede com a responsabilidade de promover a comunicação externa como um instrumento estratégico.

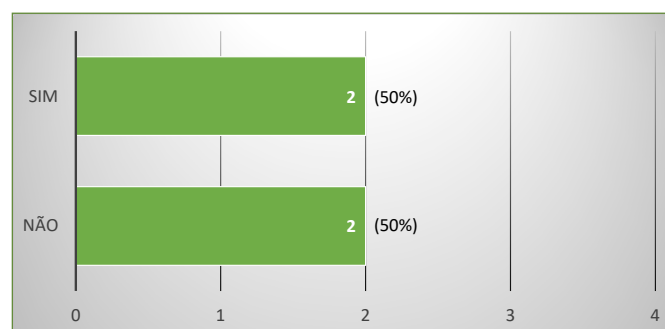
d) Que tipo de instrumentos e canais de comunicação externa são utilizados na rede?



Estratégias de melhoria:

- Realização de campanhas solidárias, de campanhas pedagógicas ou de marchas sociais recorrendo, por exemplo, aos meios de comunicação social;
- Realização de encontros com parceiros estratégicos na área da infância;
- Realização de feiras entre parceiros;
- Criação de um tempo de antena para a divulgação da Rede;
- Criação de um site da Rede.
- Criação de um departamento de comunicação.

e) Existe um canal de comunicação para as entidades Externas se comunicarem com a rede?



Se sim. Qual?

- E-mail;
- Reuniões presenciais;
- Outros mecanismos tradicionais.

Estratégias de melhoria:

- Criação e divulgação de um contacto telefónico próprio;
- Criação e divulgação de um site da Rede.

f) Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede?

- Desconhecimento do papel da Rede, por parte da sociedade civil;
- Ruídos na comunicação, devido à falta de conhecimento da missão e da visão da Rede;
- Dificuldade em passar a mensagem aos parceiros e à comunidade;
- Sobreposição de papéis com outras redes nacionais.

Estratégias de melhoria:

- Aplicação e avaliação do plano de comunicação externo;
- Reconhecimento jurídico das instituições que integram a Rede.

1.7. Sustentabilidade

a) Identificação das principais fontes de receita.

- Fundos próprios e das entidades que integram a Rede;
- Donativos privados;
- Financiamento internacional: ECPAT Luxemburgo, Cooperação Portuguesa, Embaixada dos Estados Unidos da América.
- Projetos e candidaturas internacionais.

Estratégias de melhoria:

- Realização de ações de angariação de fundos (e.g., concertos, jantares beneficentes, etc.);
- Aumento dos financiamentos internacionais;
- Promover protocolos com o Estado e com membros regionais;
- Candidaturas a campanhas e a projetos;
- Realização de campanhas de solidariedade;
- Divulgação da Rede para obtenção de financiamento nacional e local;
- Subvenção de Estados, de outras instituições e de empresas.

b) Como a sustentabilidade a longo prazo da rede foi afetada pelo Covid-19?

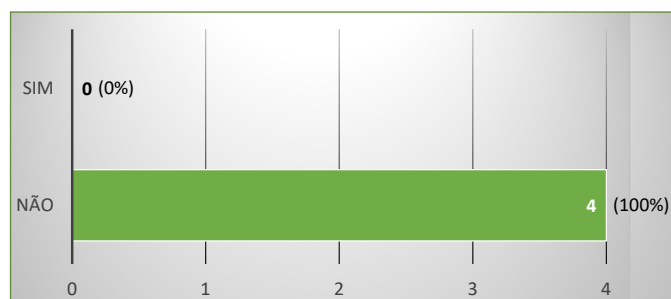
Alguns elementos referiram que uma vez que a Rede *"depende de donativos privados, estes ao serem afetados pela pandemia, vão se refletir na rede"*.

Outros elementos indicaram que a pandemia não afetou a sustentabilidade da rede pelo facto de os projetos já se encontrarem a decorrer.

Estratégias de melhoria:

- Fazer ver às entidades públicas a importância da Rede;
- Aumentar os financiamentos internacionais;
- Realizar protocolos com o Estado e com membros regionais;
- Realizar candidaturas a campanhas e a projetos;
- Realizar campanhas de solidariedade.

c) Foram tomadas medidas para mitigar/inverter os impactos financeiros do Covid?



Estratégias de melhoria:

Não foram indicadas estratégias de melhoria, por nenhum dos participantes.

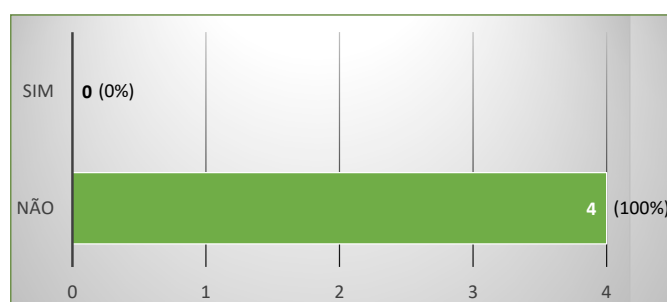
d) Existe a função de controlo de gestão por parte da equipa de liderança? Qual a ligação com as restantes organizações membros da rede?

Os vários grupos responderam de forma afirmativa a esta questão. Indicaram que o controlo de gestão era realizado através da prestação de contas no relatório de atividades, do financiamento da organização e da gestão das ações. Todavia, esta relação entre entidades deveria ser melhorada.

Estratégias de melhoria:

- Maior corresponsabilização na prestação de contas;
- Criação de uma estratégia global na angariação de fundos, a nível nacional e local.

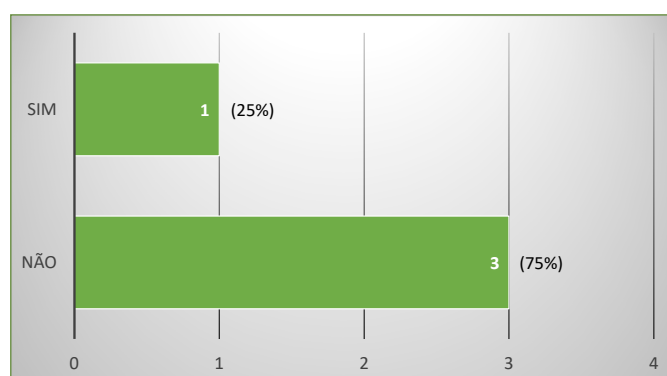
e) Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede?



Estratégias de melhoria:

- Criação de um plano estratégico de angariação de fundos;
- Planificação de ações específicas para a angariação de fundos.

f) Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos?

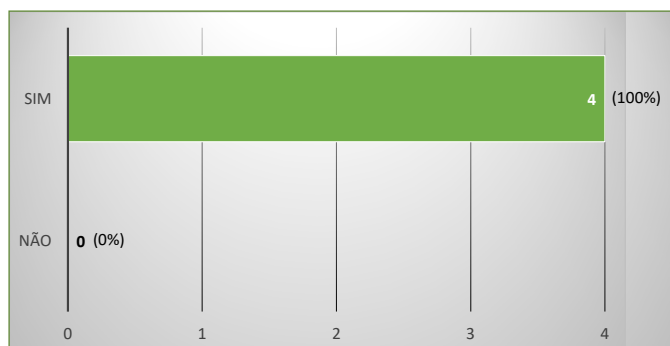


Estratégias de melhoria:

- Criação de um plano de comunicação externa específico para angariar fundos;
- Criação de um plano estratégico de ações para angariação de fundos.

1.8. Necessidades Formativas

a) Sente necessidade de formação/supervisão contínua para um bom funcionamento da rede?



Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade?

- Elaboração e gestão de Projetos;
- Gestão, organização e liderança de redes;
- Técnicas de abordagem e de atendimento à vítima e à família;
- Técnicas de abordagem e de identificação de sinais de vítimas de exploração sexual
- Prevenção de abuso e exploração sexual de crianças;
- Abusos sexuais e os impactos causados a médio e longo prazo, às vítimas e às famílias;
- Legislação.

Estratégias de melhoria:

- Avaliação do impacto das formações;
- Elaboração e execução de um plano de formação, com base nas necessidades identificadas;
- Integração de quadros técnicos nas áreas específicas de formação;
- Formação contínua;
- Promoção de encontros e *workshops* entre os membros da Rede.

2. ETAPAS DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico é o processo onde a liderança da organização define a missão e os objetivos e chega a acordo quanto à estratégia.

Organiza-se, de um modo geral, de acordo com os seguintes passos:

1. Perguntar uma série de questões;
2. Testar hipóteses;
3. Recolher os dados atuais;
4. Antecipar o ambiente futuro;
5. Tomar decisões/escolhas: O que é mais importante para o sucesso?

Atingir os objetivos estratégicos exige a existência de uma visão para o futuro e de uma estratégia para

lá chegar e depende da capacidade organizacional para a implementar.

O planeamento estratégico é importante, pois dá a oportunidade de:

- Ligar a visão e a missão da organização;
- Melhorar o domínio da organização;
- Atender às mudanças necessárias;
- Definir sucesso em conjunto;
- Assegurar que todos seguem a mesma direção.

Neste sentido, o planeamento estratégico tem como principais componentes a missão, a visão, as prioridades estratégicas e os objetivos que suportam cada prioridade estratégica.

2.1. Etapas de Ação num Processo de Planeamento

A realização de um processo de planeamento deverá ter em conta as seguintes etapas:

1. Recolher informação relevante: análise SWOT/ recolha de dados;
2. Rever e/ou atualizar a Missão e Visão;
3. Determinar as melhores estratégias para atingir a missão (prioridades estratégicas, objetivos);
4. Desenvolver um plano de orçamento de recursos e medidas de avaliação;
5. Executar o plano;
6. Avaliar o trabalho realizado e incorporar o que foi aprendido no plano seguinte.

Para a realização deste processo de planeamento é necessário formar-se uma Direção ou um Comité para o dirigir, podendo haver consultores que ajudem a facilitar o processo.

Este processo poderá demorar desde três meses a um ano e, normalmente, inclui um retiro para tomar as decisões mais importantes.

Inclui, ainda, um ciclo anual de planeamento, de orçamentação, de implementação e de avaliação.

Relativamente ao horizonte temporal para o planeamento, hoje em dia, a maioria das organizações acaba por escolher planos estratégicos a três anos ou uma estrutura estratégica a três anos (plano de alto nível), acompanhado por um plano de implementação que é atualizado anualmente.

Para que seja bem sucedido, implica que haja um certo dinamismo:

- Identificando um administrador ou uma comissão administrativa para o plano;
- Desenvolvendo referências ou metas para medir o progresso;
- Monitorizando os objetivos regularmente;

- Organizando a Direção à volta dos objetivos estratégicos;
- Organizando reuniões à volta dos objetivos estratégicos;
- Ligando as expetativas da Direção ao plano estratégico;
- Revisitando o plano anualmente.

A avaliação/monitorização constante do plano estratégico é uma etapa de extrema importância por permitir a análise da eficácia do plano, promover melhorias aos seus programas e atividades estabelecidas, contribuir para a tomada de decisão sobre a alocação de recursos, promover a corresponsabilização de todos os envolvidos, comunicar e comercializar os seus planos, atrair financiadores que querem investir em estratégias comprovadas e correr riscos calculados.

Para tal, devemos refletir sobre uma série de questões, como: o que está a funcionar, o que não está a funcionar, o que é que aprendemos, o que mudou como resultado dos nossos esforços, que abordagens diferentes devemos considerar...

2.2. Etapas do Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico é um processo iterativo que se subdivide em quatro etapas (figura 21).

Estas etapas distinguem-se pela natureza das suas ações, mas não são etapas sequenciais rígidas. Ao contrário, constituem momentos que interagem e se repetem continuamente.

Em seguida, analisaremos cada uma destas etapas de modo mais aprofundado e com base no esquema seguinte (figura 22).

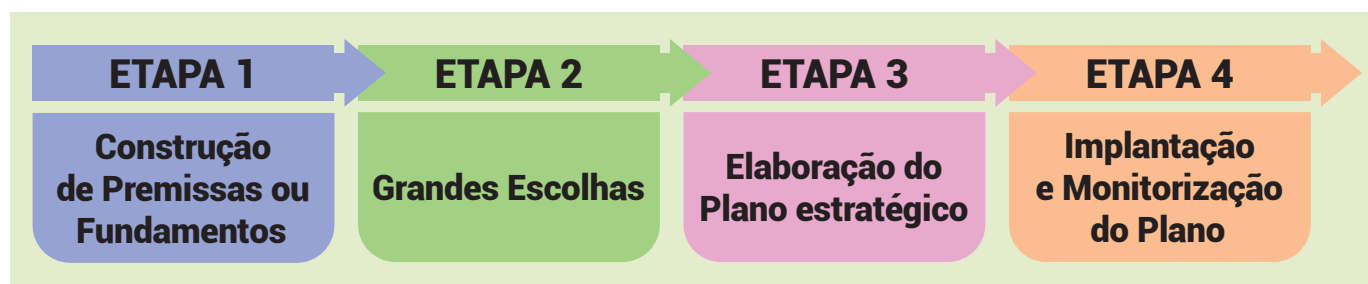


Figura 21. Etapas do planeamento estratégico.

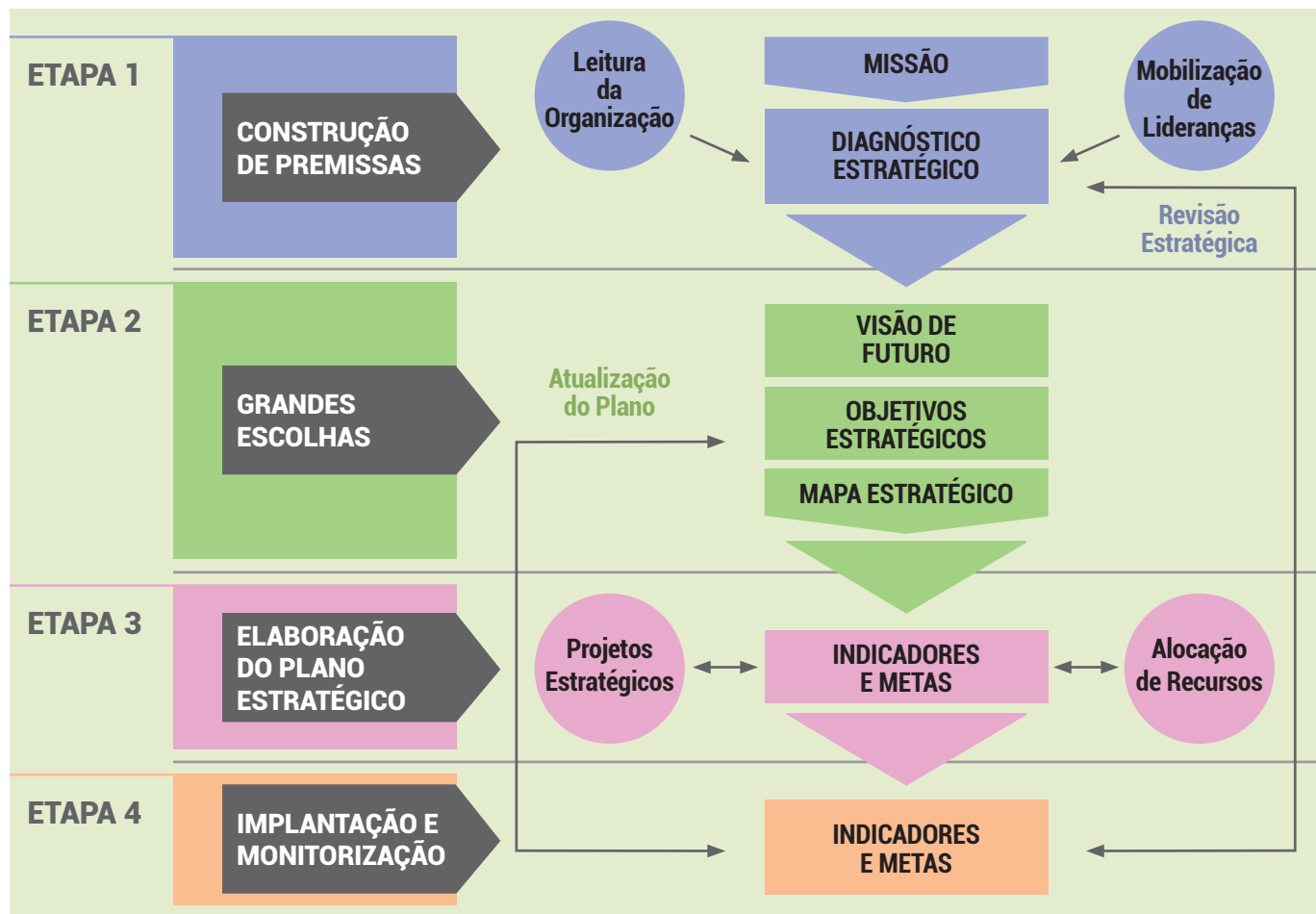


Figura 22. Processo de Planeamento Estratégico Institucional (MACROPLAN, 2001, citado por Escola Nacional de Administração Pública, 2014, p. 5).

2.2.1. Etapa 1: Construção de Premissas ou Fundamentos

Nesta etapa são apresentadas as premissas do planejamento estratégico, ou seja, a missão organizacional e os valores, os documentos que definem as atribuições e marcos legais da organização e diagnóstico institucional. São analisados, também, o ambiente interno e externo para a consolidação da atualização do Diagnóstico Estratégico. Sendo necessária, obviamente, uma mobilização das lideranças para o sucesso do processo de planejamento estratégico.

Esta etapa é constituída pelas seguintes fases: leitura da organização; mobilização da liderança; missão; valores; e diagnóstico organizacional.

2.2.2. Etapa 2: Grandes Escolhas

Esta etapa centra-se na questão “Para onde vamos?”. Responder a esta pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza onde se pretende chegar. As Grandes Escolhas são a idealização de um futuro desejado. Estas devem ser expressas de forma sucinta e inspiradora, pois devem sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.

Esta etapa é constituída pelas seguintes fases: visão; objetivos estratégicos; missão; mapa estratégico.

Sem uma boa visão, uma estratégia inteligente ou um plano lógico, raramente se consegue inspirar o tipo de ação necessária para produzir uma grande mudança. Neste sentido, a visão de futuro para ser eficaz deve ter em consideração seis características (figura 23), ou seja, a visão de futuro deve ser:

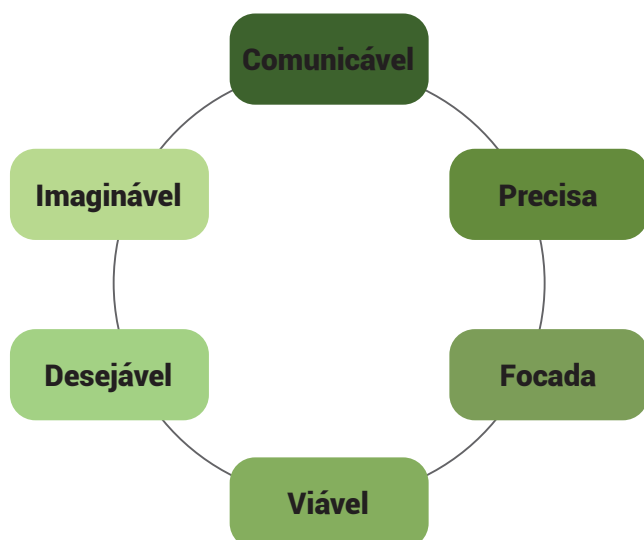


Figura 23. Características necessárias para que a visão do futuro seja eficaz.

2.2.3. Etapa 3: Elaboração do Plano Estratégico

Os referenciais estratégicos até agora apresentados também compõem o Plano Estratégico da Organização.

Neste sentido, o plano estratégico é, em última instância, a materialização de todo o esforço do processo empreendido pela organização. Este é apresentado num documento escrito, permitindo a difusão das ideias propostas, de modo a ser usado como ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização e funcionando como uma agenda para os dirigentes.

Esta etapa é constituída pelas seguintes fases: projetos estratégicos; indicadores e metas; e alocação de recursos.

O plano estratégico deve ser entendido como:

- Um modelo de decisões coerente, unificador e integrador;
- O meio preferencial de estabelecer o propósito da organização em termos dos seus objetivos a longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
- A forma de definir os domínios competitivos da organização;
- Resposta consistente a oportunidades, a ameaças externas, a forças e a fraquezas internas, com a finalidade de alcançar e manter um alto desempenho (competitivo);
- Critério para diferenciar as tarefas gerenciais dos níveis corporativo, de negócios e funcionais.

2.2.4. Etapa 4: Implantação e Monitorização do Plano

Os processos para gerenciamento de projetos são descritos de diversas formas, segundo a metodologia empregada pela Organização.

Neste contexto, os processos serão tratados como:

- Processo de Iniciação (Planeamento Inicial);
- Processo de Planeamento;
- Processo de Execução;
- Processo de Monitorização e Controle;
- Processo de Encerramento.

Esta etapa é constituída pela fase de indicadores e metas.

3. MODELO METODOLÓGICO DE INTERVENÇÃO INTEGRADA

O modelo metodológico de intervenção integrada inclui as etapas de diagnóstico da situação, planejamento, execução, avaliação e divulgação de resultados, às quais daremos destaque em seguida.

3.1. Diagnóstico da Situação

Esta fase apresenta uma descrição detalhada da realidade e do contexto social, económico e cultural, identificando-se o(s) problema(s) nos quais se quer intervir.

São estudados os potenciais riscos ou repercussões e as causas dos problemas, determina as necessidades, estabelece prioridades face a problemas e necessidades e averigua os recursos individuais e comunitários.

É um processo dinâmico, multidisciplinar e contínuo que ocorre em sede de uma realidade em constante mudança.

3.2. Planeamento

3.2.1. Definição de Objetivos

Os objetivos apontam as transformações que se pretendem operar e os resultados que se espera alcançar (figura 24).

Os objetivos deverão ser SMART e ter as seguintes características:

- Específicos – clarifica o que se quer alcançar;

- Mensuráveis – descreve os resultados esperados;
- Atingíveis – realistas;
- Relevantes – para a população e para a organização;
- Temporizados – prazos claros.

Os objetivos devem ser hierarquizados por ordem de importância, de acordo com as prioridades das necessidades identificadas.

No anexo 3, o leitor encontrará uma tabela que poderá servir de apoio à definição dos objetivos.

3.2.2. Definição das Ações e Calendarização

A escolha das ações tem por base os objetivos a atingir e os recursos disponíveis e, quando se planeiam ações, há que incluir quais as atividades e as tarefas específicas.

Nesta fase, é importante que se atribuam responsabilidades para cada tarefa e que as tarefas/ações sejam planeadas no tempo, com recurso a um cronograma (ver anexo 4).

Na definição das tarefas e do estabelecimento de prioridades devemos ter em conta a matriz da figura 25.

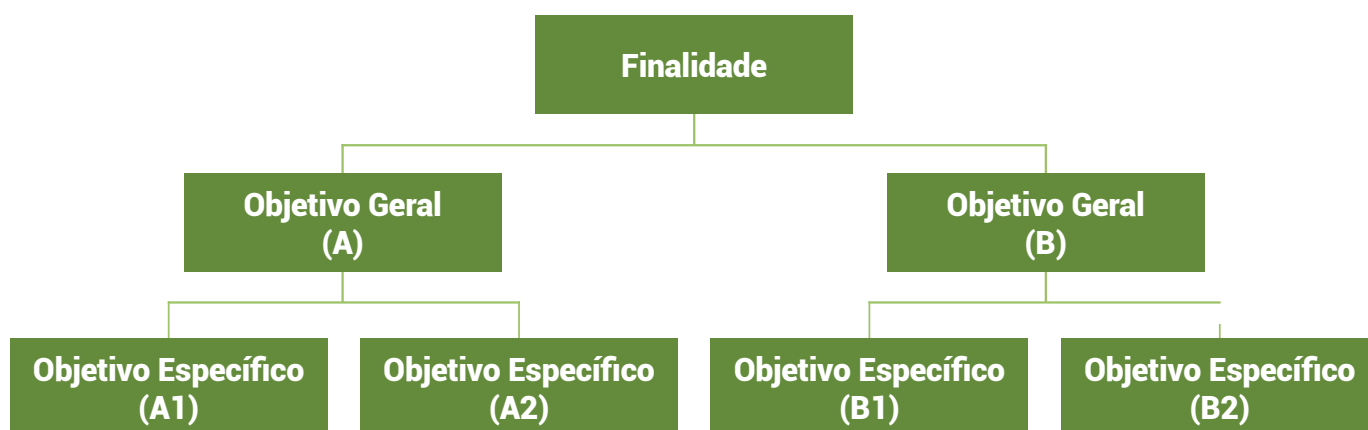


Figura 24. Ramificação dos objetivos de acordo com aquilo que se pretende alcançar.

IMPORTANTE	Tarefas Importante ● Prevenção ● Desenvolvimento de Competências Pessoais ● Construção de Relações ● Reconhecer Novas Atividades	Tarefas Agradáveis ● Trivialidades ● Telefonemas, Reuniões ● Desperdiçadores de Tempo ● Atividades "Agradáveis"
	Tarefas Prioritárias ● Crises ● Problemas ● Pressão dos Prazos ● Tarefas Importantes não Tratadas em seu Tempo	Tarefas Urgentes ● Interrupções ● Alguns Telefonemas / emails ● Algumas Reuniões / Relatórios ● Tarefas com Pressão
URGENTE		

Figura 25. Matriz de apoio ao estabelecimento e definição de ações.

3.2.3. Definição de Métodos, Técnicas e Estratégias

Para a definição de objetivos e das respetivas ações podem e devem ser utilizadas metodologias, técnicas e estratégias de várias naturezas, para uma melhor eficácia.

Por exemplo, podemos recorrer a metodologias participativas, que utilizem técnicas como o *roleplay*, os estudos de caso ou a chuva de ideias (*brainstorming*) e cuja estratégia seja a partilha eficiente dos recursos disponíveis.

3.2.4. Definição dos Meios a Utilizar

Nesta mesma lógica de aumentar a eficácia, deverão ser utilizados todos os meios disponíveis, desde que adequados ao que se pretende obter. Aqueles que são indispensáveis em todo o planeamento estratégico são:

- Recursos humanos – equipa e parceiros;
- Recursos materiais e técnicos – equipamentos, materiais tecnológicos, manuais;
- Recursos financeiros – recursos disponíveis para financiamento do Projeto e das atividades;
- Elevado rigor;
- Margem de segurança no orçamento;
- Fontes de financiamento fiáveis;
- Sustentabilidade do Projeto;
- Tempo.

3.3. Execução

A fase de execução materializa a realização das ações que já foram planeadas, colocando-as em prática. Assim, as ações passam de um esboço para a concretização, sendo mobilizados e geridos os meios disponíveis.

É nesta fase que ocorrem as alterações ao planeamento, encaradas como medidas de recuperação, para não comprometer o objetivo.

É importante promover o envolvimento, a motivação e a participação ativa do grupo-alvo, sendo o intervenor o facilitador dos processos e das dinâmicas.

3.4. Avaliação

Fase dinâmica de análise dos resultados, dos efeitos e dos impactos, com base nos objetivos.

A avaliação deve ser contínua (ao longo de todo o processo) e final (no culminar do projeto).

Para a realização desta fase deve recorrer-se aos indicadores e a outros instrumentos de avaliação (adequados ao projeto em questão).

A avaliação deve fornecer elementos necessários para melhorar (figura 26):

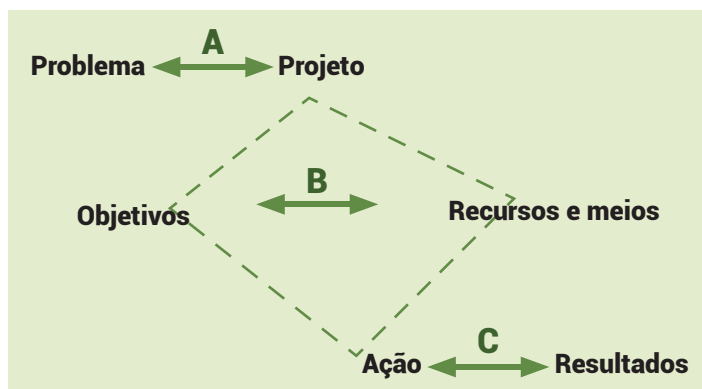


Figura 26. Elementos resultantes da avaliação.
Legenda: A – Coerência; B – Eficiência; C – Eficácia.

No anexo 5, encontrará uma tabela de apoio à avaliação dos objetivos.

3.5. Divulgação de Resultados

Esta fase consiste em:

- Informar o público;
- Dar a conhecer a pertinência do Projeto;
- Favorecer o retorno de informação relativamente ao processo, abordagem ou método adotado;
- Mostra evidências de transferência e adaptação das metodologias a outros setores/contextos;
- Fundamentar a necessidade de dar continuidade ao Projeto.

4. INDICADORES DE QUALIDADE NOS PLANOS DE INTERVENÇÃO SOCIAL

A qualidade dos planos de intervenção social está assente nas variáveis da figura 27.

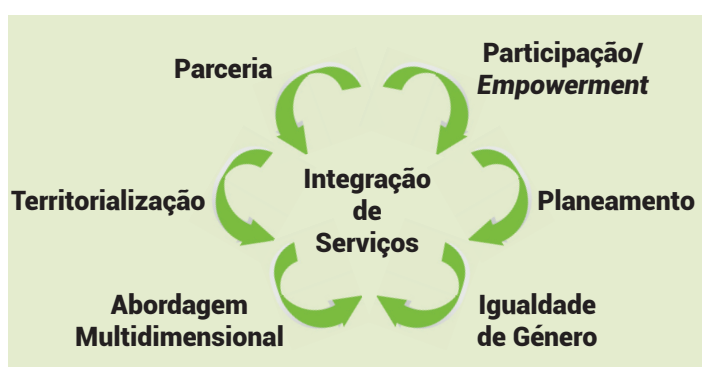


Figura 27. Indicadores de qualidade nos planos de intervenção social.

4.1. Abordagem Multidimensional

A realidade multifacetada baseia-se numa análise multidimensional, numa intervenção multidisciplinar e intersectorial, na flexibilidade estratégica e numa resposta integral e integrada.

4.2. Territorialização

Este indicador diz respeito ao desenvolvimento local, como sendo um processo de mudança que se centra em pequenas comunidades geográficas que apresentam necessidades específicas e cujas respostas se alicerçam nas capacidades locais, através de dinâmica e pedagogia de participação (Amaro, 1990).

Assim, o desenvolvimento local tem em conta uma intervenção sistémica, com base na comunidade (figura 28).



Figura 28. Variáveis a ter em conta no desenvolvimento local.

4.3. Parceria

As parcerias são fundamentais no desenvolvimento de projetos de intervenção social.

Na figura 29, apresenta-se um modelo de intervenção integrada, com base em parcerias.



Figura 29. Modelo de intervenção integrado.

4.4. Participação e Empowerment

A participação é um processo de envolvimento, motivação e implicação, que permite criar as condições para que as pessoas se apropriem dos recursos e intervenham mais ativamente na vida cultural, social e política.

Pretende-se envolver o grupo-alvo ao nível da informação, da consulta, da co-decisão e da participação global, para que se tornem parceiros na intervenção.

Contudo, a sua promoção a parceiros implica que estes sejam firmes e consequentes na ação, que sejam respeitados os ritmos individuais, que não se ignorem as relações pré-existentes, que se definam objetivos comuns e que alimentem constantemente o projeto.

4.5. Planeamento

O planeamento é uma "forma de construção da ação coletiva, através do jogo estratégico dos atores, num contexto de procura de novas formas de regulação social, de forma a construir um futuro coletivamente desejável" (Guerra, 2005, p. 13).

Esta fase implica algumas etapas, expressas na figura 30.



Figura 30. Etapas do planeamento, numa lógica de investigação-ação e avaliação permanente.

5. MAPA METODOLÓGICO DE PROCESSO

A gestão por processos:

- Alinha as ações com a missão da organização;
- Identifica claramente os beneficiários e os "produtos" que se pretendem entregar;
- Descreve as etapas da criação de valor para os beneficiários, desde as entradas (identificação das necessidades) e seus fornecedores (entidades económicas e sociais) até à saída (resultados finais);

- Harmoniza os métodos de trabalho e facilita o desempenho dos colaboradores;
- Melhora a eficiência e a qualidade, localizando causas de falhas e desperdícios e melhorando a articulação entre os vários serviços.;
- Fornece uma base de dados robusta para a melhoria contínua.

Na figura 31 analisamos os processos-chave na gestão de processos.

Os processos-chave transformam as necessidades dos Utentes na sua satisfação, sendo através deles que a organização realiza a sua Missão. Também são chamados de “processos de realização”.

Os processos de gestão transformam a informação – recolhida junto dos Utentes, de outras partes interessadas e dos próprios processos de gestão e de suporte – em decisões.

Os processos de suporte transformam recursos tornando-os diretamente aplicáveis nos processos-chave.

5.1. Código RACI

O Código RACI é um instrumento usado no desenho e na gestão de processos, para identificar de forma clara que tarefas são atribuídas a que pessoas e diferenciar os vários papéis envolvidos na concretização dessas tarefas

Na sua versão clássica, o Código RACI diferencia os papéis de Decisor, Executor, Consultado e Informado:

- O Executor (*Responsible*) – aquele que efetivamente executa a tarefa em questão, ainda que não detenha a autoridade final sobre a sua aprovação;
- O Decisor (*Accountable*) – aquele que responde pelos resultados e consequências da tarefa realizada pelo executor. É normalmente a chefia direta deste último, mas noutros casos pode ser um dos próprios executores;
- O Consultado (*Consulted*) – aquele cuja opinião ou contributo são importantes, ainda que não necessariamente vinculativos, para tomar a decisão ou executar a tarefa. A consulta pode ser sistemática ou por exceção, respetivamente para tomar conhecimento de condicionantes e prevenir eventuais surpresas, ou para decidir como responder a situações que se desviem da normalidade. Pessoa/departamento cuja atividade vai ser condicionada ou afetada pela decisão ou pelos seus resultados, e com quem a decisão deve ser concertada de maneira a majorar as vantagens e minorar os inconvenientes conjuntos. Por exemplo, o Departamento de Compras não pode alterar as especificações das matérias-primas sem consultar a o Departamento de Produção;
- O Informado (*Informed*) – aquele que tem algum interesse em conhecer a decisão ou os resultados dela para conduzir as suas próprias atividades, mas que não é afetado num grau que justifique a consulta. Por exemplo, a Contabilidade tem de ser informada da alteração de preço.

No entanto, podem ser usadas outras variantes em função do tipo de projeto ou do contexto de aplicação.

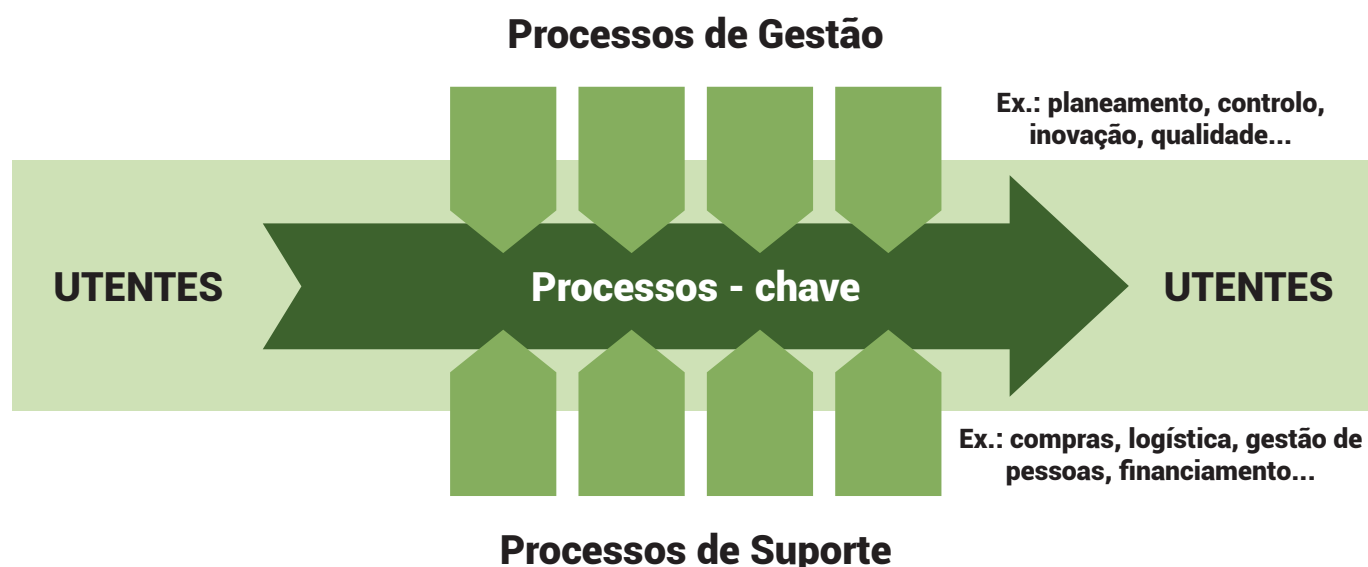


Figura 31. Processos-chave na gestão de processos.

5.2. Mapeamento dos Processos-Chave

É uma fase importante por descrever as etapas da criação de valor para os beneficiários, desde as entradas (identificação das necessidades) e os seus fornecedores (entidades económicas e sociais) até à saída (resultados finais).

Este mapeamento deverá ser esquemático, de modo a facilitar a sua compreensão, sendo útil a estrutura apresentada na figura 32.

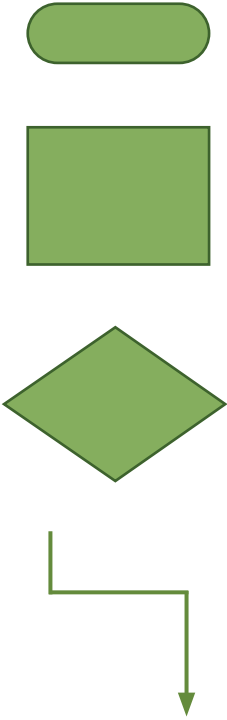
ENTRADAS	FLUXOGRAMA	SAÍDA	PARTES	RACI	INSTRUÇÕES
					Indica o início ou o fim de um processo. Descreve um passo ou atividade. Descreve uma decisão que determina os passos seguintes. Liga e demonstra a sequência entre os passos.

Figura 32. Esquema do mapeamento dos processos-chave.

6. TRABALHO DE GRUPO: GESTÃO POR PROCESSOS

No final deste módulo, e para consolidação dos conhecimentos adquiridos, propôs-se a realização de um trabalho de grupo.

O seu objetivo é diagnosticar, projetar, construir e avaliar, com base no mapa metodológico de gestão de processos, para melhor intervir nas diferentes Redes Locais.

Solicitou-se uma reflexão em grupo tendo por base os seguintes pontos, por Rede Local:

- Identificar o processo-chave específico de cada Rede Local, enquanto contributo para que o processo-chave da Rede Nacional se concretize eficazmente;
- Identificar as atividades dominantes, de modo a contribuir para alcançar o processo-chave de cada Rede Local, em prol da missão da Rede Nacional;
- Identificar as componentes do processo de gestão

que deverão ser aplicadas para a concretização eficaz do processo-chave de cada Rede Local, em prol da missão da Rede Nacional (por exemplo, planeamento, controlo, inovação, qualidade...);

- Identificar as componentes do processo de suporte que deverão ser aplicadas para a concretização eficaz do processo-chave de cada Rede Local, em prol da missão da Rede Nacional (por exemplo, compras, logística, gestão de pessoas, financiamento...).

A atividade foi estruturada da seguinte forma:

- Passo 1 – constituição de quatro grupos com elementos representativos de todas as Redes Locais reais (em cada grupo);
- Passo 2 – atribuição de um mapa de processo a cada grupo;
- Passo 3 – as Redes Locais estão representadas nos subgrupos de acordo com os trabalhos da análise SWOT (módulo 1);

- Passo 4 – será escolhido um porta-voz de cada grupo que terá a função de escrever em cada mapa de processo;
- Passo 5 – após uma hora de debate, voltam à sala inicial onde o porta-voz de cada grupo, apresenta o resultado dos contributos dos diferentes elementos. Poderá ainda ser complementado pelos restantes formandos.

No anexo 6 encontram-se os mapas de processo disponibilizados a cada grupo.

Foi assim...

PROGRAMA

JUNTOS VAMOS CONSTRUIR
Modelo de Funcionamento da Rede Nacional de Prevenção e Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças

22 fev. 2022
09h: 12-00 e 14h: 14h30: Oficina de Cabo Verde

23 fev. 2022
09h: 12-00 e 14h: 14h30: Oficina de Cabo Verde

FORMAÇÃO
MODELO DE PROMOÇÃO DA INTERVENÇÃO INTEGRADA EM REDE

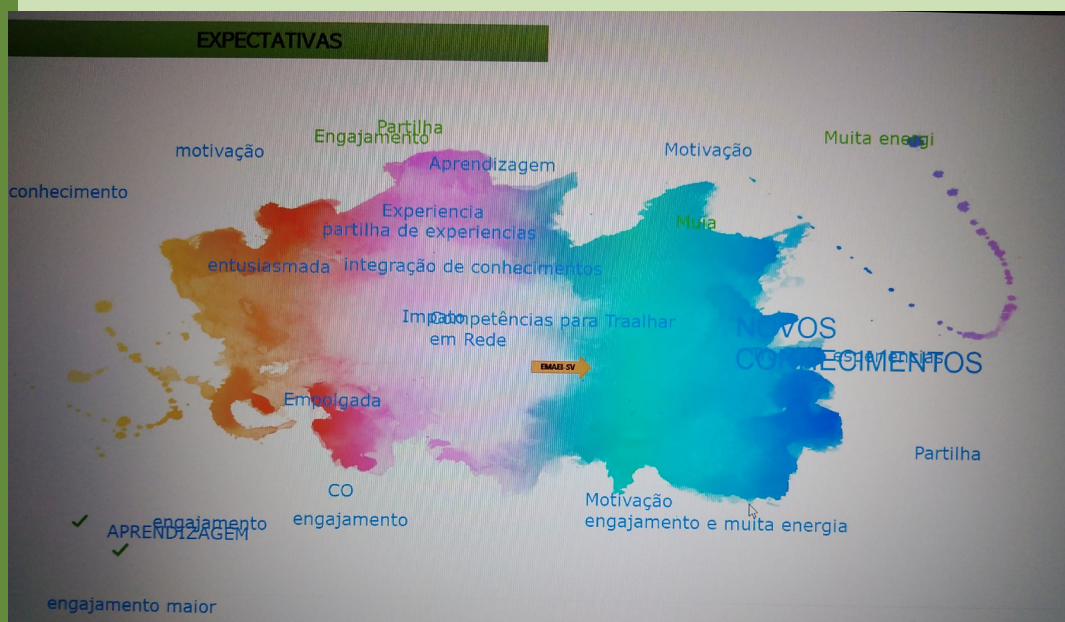
PROJETOS
REFORÇO DO MECANISMO E SISTEMA DE PROTEÇÃO DE CRIANÇAS CONTRA A EXPLORAÇÃO E O ABUSO SEXUAL EM CABO VERDE

FORMANDOS
Isabel Duarte Conceição | Matilde Sirgado

Juntos Vamos Construir.

Zoom meeting grid showing participants: Albertina Ferreira, Aldir Duarte ICC..., Elba Silva Lopes, (Spax) - Odete..., Maria José_DM..., Clarita Furtado, Sueli Fortes-Mir..., DSPN, and others.

Interação com os formandos.



Levantamento de expectativas.

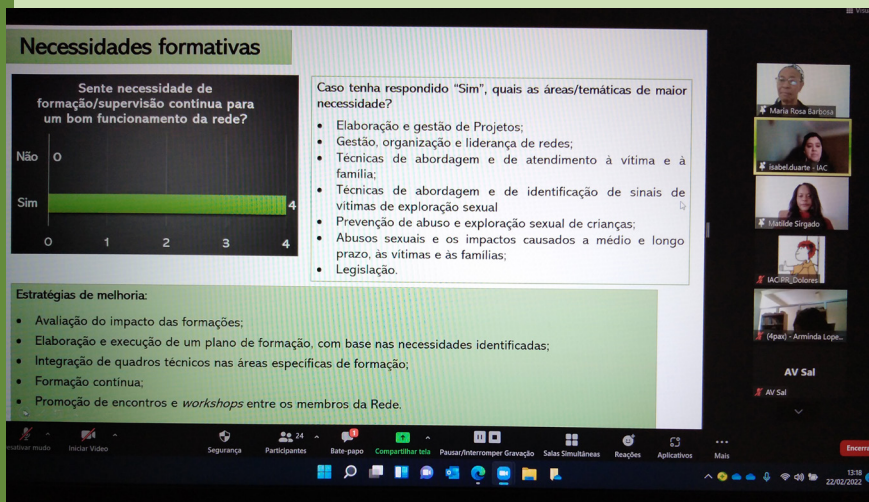
Observa, Identifica e Partilha o modelo de governança da vossa rede e através de um olhar analítico, reconstrói

Estrutura organizacional da Rede

1. Missão, visão e estratégia
2. Gestão da Rede
3. Liderança
4. Recursos Humanos
5. Comunicação Interna (Intra-rede)
6. Comunicação externa (Extra-rede)
7. Sustentabilidade
8. Necessidades formativas

Estrutura organizacional da rede.

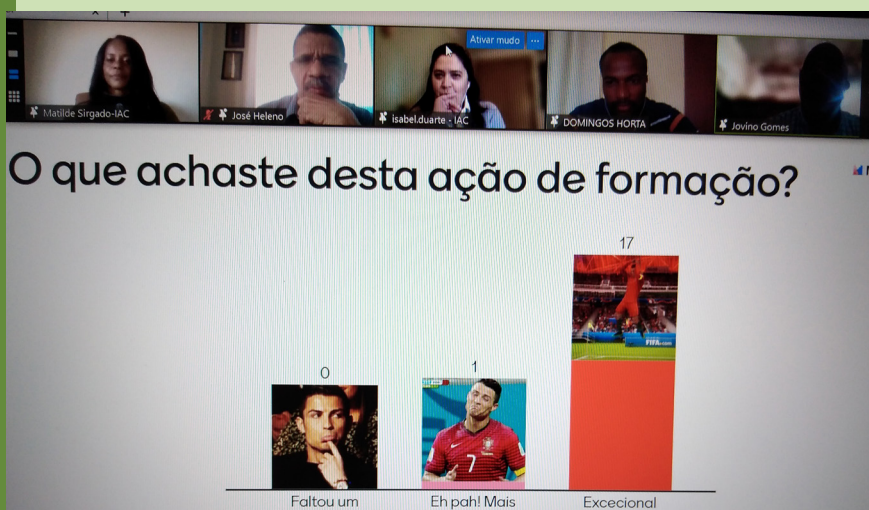
Foi assim...



Apresentação dos resultados do questionário.



Modelo Metodológico de Intervenção Integrada.



Dinâmica de avaliação.

A close-up photograph of several hands holding and fitting together white puzzle pieces. The puzzle pieces are interlocking, and the hands are positioned around them, suggesting a collaborative effort. The background is a soft, out-of-focus green.

Conclusão

A presente ação pretendia capacitar os técnicos das Redes Locais e da Rede Nacional, no sentido do reforço do trabalho em rede e assegurar o seu funcionamento eficaz e sustentável, na proteção e na defesa das crianças vítimas da exploração e abuso sexual.

Como tal, nos módulos I e II promoveu-se uma partilha de expectativas sobre a ação e fez-se um levantamento de sugestões. Abordaram-se as questões relacionadas com a realização de uma intervenção eficaz no âmbito das competências pessoais e técnicas e dos princípios orientadores da própria intervenção. Efetuou-se o diagnóstico e a caracterização da Rede Nacional e das Redes Locais. Os participantes adquiriam conhecimentos ao nível do trabalho em equipa, em parceria e em rede, que lhes permitirá potenciar a intervenção de cada um e, por inerência, a intervenção de cada instituição.

O módulo III versou sobre as metodologias de trabalho em rede, a transferibilidade e a adequação de boas práticas internacionais à realidade de Cabo Verde. Promoveu-se a compreensão acerca dos benefícios do trabalho em rede e da mais-valia que é a validação e a construção participada da estrutura de funcionamento da rede, através de dinâmicas de cooperação, de canais de comunicação, de definição de papéis e de lideranças, no sentido de promover o reforço dos mecanismos de funcionamento da Rede Nacional e das Redes Locais. Foram transmitidas as ferramentas para a construção de um plano de ação com vista à identificação e à priorização da intervenção.

No módulo IV procedeu-se à identificação de processos de gestão, de processos-chave e de processos de suporte para uma intervenção em rede mais eficaz. Abordaram-se as questões da transferibilidade e da adequação dos instrumentos técnicos de suporte à intervenção da Rede Nacional e das Redes Locais.

Participaram nesta ação de formação:

- No 1.º momento, em média, 62 participantes;
- No 2.º momento, em média, 80 participantes;
- No 3.º momento, em média, 60 participantes.

A formação cumpriu com os seus objetivos e os conteúdos abordados foram ao encontro das necessidades dos formandos, tendo os mesmos demonstrado interesse e participação ativa ao longo das sessões e empenho nos trabalhos de grupo sugeridos.

A avaliação, por parte dos formandos, foi bastante positiva (para mais detalhes consultar o anexo 7).

REFERÊNCIAS

- Amaro, R. R. (1990). O «puzzle» territorial dos anos 90 – Uma territorialidade flexível (e uma nova base para as relações entre nações e regiões). *Vértice*, 33, 39-48.
- AQai Adaptability Assessments. (2021). The AQ model. The first ever complete view on adaptability. AQai Adaptability Assessments. <https://www.aqai.io/platform/the-aq-model>
- Bronfenbrenner, U. (2005). The bioecological theory of human development. In U. Bronfenbrenner (Ed.), *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development* (pp. 3-15). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Covey, S. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Free press.
- Department of Health, Department for Education, & Employment and Home Office. (2000). *Framework for the assessment of children in need and their families*. London: The Stationery Office.
- Escola Nacional de Administração Pública. (2014). *Gestão da estratégia com uso do BSC – Módulo 4: Etapas do planejamento estratégico*. Escola Nacional de Administração Pública.
- Guerra, I. (2005). O planeamento no contexto de uma sociologia da acção – As rearticulações teoria-prática no campo da sociologia e planeamento. *Cidades – Comunidades e Territórios*, 10, 13-24.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- Bartunek, J. M., Foster-Fishman, P. G., & Keys, C. B. (1996) Using collaborative advocacy to foster inter-group cooperation: A joint insider-outsider investigation. *Human Relations*, 49(6), 701-731.
- Blanchard, K. (2009). *O modelo da confiança*. Gestão Plus Edições.
- Fórum para a Governação Integrada. (2014). *Atas da conferência "Problemas sociais complexos: Desafios e respostas"*. <http://www.forumgovernacaointegrada.pt/index.php/publicacoes?download=8:atas-da-conferencia-problemas-sociais-complexos-desafios-e-respostas>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações*. Gradiva.
- Instituto de Apoio à Criança. (2005). A importância das redes. *Boletim do IAC*, 75 (Separata n.º 13).
- Nanita, P., Freitas, M. J., & Teixeira, P. (2018). *Fatores críticos de sucesso e governação integrada*. Fórum para a Governação Integrada. <http://www.forumgovernacaointegrada.pt/index.php/publicacoes?download=5:fatores-criticos-de-sucesso-e-governacao-integrada>
- Nelson, G., Prilleltensky, I., & MacGillivray, H. (2001). Building value-based partnerships: Towards solidarity with oppressed groups. *American Journal of Community Psychology*, 29, 649- 677.
- Ornelas, J., & Vargas-Moniz, M. J. (2007). Parcerias comunitárias e intervenção preventiva. *Análise Psicológica*, 1(25), 153-158. <https://doi.org/10.14417/ap.437>
- Ornelas, J., & Vargas-Moniz, M. J. (2011). *Parcerias comunitárias*. Lisboa: ISPA – IU Edições.
- Preskill, H., Gopal, S., Mack, K., & Cook, J. (2014). *Avaliação em contextos de complexidade – Propostas para melhorar práticas*. Fórum para a Governação Integrada. <http://www.forumgovernacaointegrada.pt/index.php/publicacoes?download=8:atas-da-conferencia-problemas-sociais-complexos-desafios-e-respostas>

- Vargas-Moniz, M. J., & Morgado, J. (2010). Estudo da eficácia e resultados de parcerias em contextos comunitários. In *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia Braga: Universidade do Minho* (pp. 867-880). Associação Portuguesa de Psicologia.
- Vargas-Moniz, M. J., & Morgado, J. (2010). Parcerias e coligações comunitárias: Potencialidades e desafios na criação de respostas articuladas. *Análise Psicológica*, 3 (28), 395-409.
- Vargas-Moniz, M. J., & Morgado, J. (2013). Parcerias comunitárias: Estudo multimétodo sobre perceção de eficácia e resultados. In *Actas do VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 366-374). Associação Portuguesa de Psicologia. https://cie.ispa.pt/ficheiros/areas_utilizador/user23/vargas-moniz_m._j._morgado_j._2013._parcerias_comunitarias.pdf

Anexos

Anexo 1

Anexo 1 – Análises SWOT dos Grupos Participantes

Quadro 7. Análise SWOT – Ilha da Boavista / Sal / Santo Antão.

Análise SWOT		
Fatores Internos	Forças: Quais os nossos pontos fortes, principais forças? • Autonomia; • Vários conhecimentos; • Experiência adquirida; • Identificação de objetivos comuns; • Troca de experiências; • Comunicação; • Cooperação; • Articulação; • Advocacia.	Fraquezas: Quais os pontos a ser melhorados, principais fraquezas, dificuldades? • Disparidade de informações e dados; • Falta de uma única base de dados; • Falta de recursos humanos em qualidade e quantidade; • Falta de financiamento; • Falta de um único espaço; • Falta de articulação; • Carência de recursos financeiros e materiais.
Fatores Externos	Oportunidades: Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar os nossos objetivos? • Diversificação de parcerias; • Acesso a dados credíveis.	Ameaças: Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir nossos objetivos? • A pobreza vulnerabilidades ao nível das condições económicas, condições de habitabilidade (favorecem promiscuidade); • Medidas e políticas inadequadas à problemática em causa; • Aspetos culturais que favorecem situações de domínio (de familiares e outros) em relação às crianças; • Aspetos culturais que favorecem situações de domínio (de familiares e outros) em relação às crianças; • Dados aleatórios; • Frequentes barcos de cruzeiro frequentes.

Quadro 8. Análise SWOT – Ilha Santiago (Norte) / S. Vicente.

Análise SWOT		
Fatores Internos	Forças: Quais os nossos pontos fortes, principais forças? • Compromisso pessoal e profissional dos membros da rede; • Partilha e troca de experiências; • Autonomia de redes locais; • Multidisciplinaridade de atores; • Metodologias de trabalho e abordagem; • Parcerias/protocolos com CMSM; Escola Secundaria de São Lourenço; Polo X de Ribeirão Manuel; Polícia Nacional; Delegações do Ministério da Educação; Delegacias do Ministério da Saúde; Tribunais Locais; ICCA Locais; Igrejas (Católicas; Nazareno; Adventistas...) • Maior cooperação da comunidade que não pertence a REDE.	Fraquezas: Quais os pontos a ser melhorados, principais fraquezas, dificuldades? • Fraca comunicação (no entanto, tem vindo a melhorar); • Falta de uma única base de dados; • Inacessibilidade territorial (falta de transportes); • Carência de recursos financeiros e materiais; • Falta de Treinamento / Reciclagem (no entanto, tem vindo a melhorar); • Bolsa de competência (Multidisciplinaridades); • Não existência de meios tecnológicos de acesso a comunicação em REDE; • Ausência de RH Especializados na matéria; • Falta de serviços especializados que darão respostas típicas do problema; • Vitimização Secundária (número elevados de inquérito a mesma vítima – o que causa traumas a vítima/criança); • A incompatibilidade entre o tempo e a disponibilidade dos membros para as atividades da REDE; • Carências dos meios informáticos, didáticos... para o trabalho da REDE; • O excesso do individualismo, coloca em causa o essencial trabalho da REDE; • A falta de profissionalização de alguns voluntários da REDE dificulta o real funcionamento da REDE; • A falta de ética e de responsabilidade constituem um entrave ao funcionamento da REDE.

Fatores Externos	Oportunidades: Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar os nossos objetivos? • Disponibilidade institucional para outras Instituições entrarem na REDE; • Participação da comunidade, nomeadamente as Associações Comunitárias; • Sociedade civil com interesse em resolver os problemas da violação sexual das crianças/menores; • Especificidade local; • Maior envolvimento das comunidades e das Instituições(Universidades, escolas, Igrejas...) nas atividades da REDE; • Existem fontes de Financiamentos potenciais para as atividades da REDE; • A legislação Nacional adequada a proteção das crianças(A lei da Justiça amiga da Criança); • Existências de Plano Estratégicos da Proteção e Combate contra o Abuso e Exploração Sexual de Crianças; • Existências de ONG's (Voluntarismo...), que atua no empoderamento das famílias; • Cooperação Internacional que apoia no financiamento.	Ameaças: Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir nossos objetivos? • Pobreza e vulnerabilidades ao nível das condições económicas, condições de habitabilidade (favorecem promiscuidade); • Migração / Emigração / Imigração / Êxodo Rural, contribuem para este problema; • Desenvolvimento do turismo; • Aspectos culturais que favorecem situações de domínio (de familiares e outros) em relação às crianças; • A extensão territorial (em Santiago Norte) dificulta, ainda, a penetração da REDE; • Fraca acessibilidade das novas tecnologias a certas localidades dos Concelhos da Região Santiago Norte; • Medo da denúncia e de estigma; • Aspectos culturais (tabu) constituem um entrave para a solução desta problemática; • Maternidade e paternidade precoce e desresponsabilização parental; • Existência do Turismo de Exploração Sexual; • A morosidade dos processos e ausência efetiva de respostas das Autoridades Competentes.
-------------------------	--	--

Quadro 9. Análise SWOT – Ilha Maio e Fogo.

Análise SWOT		
Fatores Internos	Forças: Quais os nossos pontos fortes, principais forças? - Existência da Rede; - Disponibilidade de pessoal e de espaço físico; - Convidar outras instituições a participar a rede; - Criar uma equipa multidisciplinar; - Ações de sensibilização sobre a problemática dos abusos junto das famílias e da comunidade; - Utilização das plataformas digitais para uma melhor comunicação entre os parceiros que já estão na rede e os que possam vir a aderir à rede.	Fraquezas: Quais os pontos a ser melhorados, principais fraquezas, dificuldades? - Falta de dados; - Dispersão territorial; - Falta de recursos financeiros e materiais; - Carência de recursos financeiros e materiais; - A deficiente organização (da rede) dificulta a transmissão de confiança às entidades com quem temos de articular; - Carência de recursos humanos profissionalizados; - Fraco engajamento da população;
Fatores Externos	Oportunidades: Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar os nossos objetivos? - Existência de comités municipais; - Especificidades das ilhas; - Existência de leis de proteção e filhos; - Disponibilidade da linha de denúncia; - Existência de voluntariado; - Existência de Políticas públicas de proteção às crianças; - Financiamento de projetos sociais por parte dos Ministérios da família inclusão e desenvolvimento social e ministério da cultura; - Avaliado e reativado o plano de combate ao abuso e à exploração sexual de crianças e adolescentes; - Alteração da legislação em vigor no que diz respeito ao abuso sexual de menores; - Utilização das plataformas digitais para facilitar a comunicação.	Ameaças: Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir nossos objetivos? - Pobreza vulnerabilidades ao nível das condições económicas, condições de habitabilidade (favorecem promiscuidade, exposição da criança ao trabalho infantil); - Desenvolvimento do turismo; - Emigração; - Morosidade da justiça; - Medidas e políticas inadequadas à problemática em causa; - Aspetos culturais que favorecem situações de domínio (de familiares e outros) em relação às crianças; - Deficiente compromisso das parcerias; - Falta de cooperação de algumas famílias; - Medo e constrangimento de denunciar as situações de abuso.

Quadro 10. Análise SWOT – S. Nicolau / Santiago (Sul).

Análise SWOT		
Fatores Internos	Forças: Quais os nossos pontos fortes, principais forças? - Existência da Rede; - Partilha e troca de experiências; - Identificação de um objetivo comum; - Multidisciplinaridade de atores; - Diversidade cultural; - Compromisso/Responsabilidade; - Autonomia do trabalho da Rede.	Fraquezas: Quais os pontos a ser melhorados, principais fraquezas, dificuldades? - Fraca comunicação (houve melhoria); - Falta de uma única base de dados; - Carência de recursos financeiros e materiais; - Deficiente trabalho em equipa; - Carência de Recursos Humanos; - Carência de Recursos Humanos profissionalizados; - Baixo nível de escolaridade; - Linguagem inadequada para o publico alvo.
Fatores Externos	Oportunidades: Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar os nossos objetivos? - Existência e disponibilidade da linha de denúncia; - Participação da comunidade; - Diferentes parceiros; - Reconhecimento Social; - Reconhecimento do Governo; - Voluntariado; - Existência de Política de proteção para infância; - Avaliação e reativação do plano de combate ao abuso sexual de menores; - Alteração do código penal (agravamento das penas, aumentou a idade mínima, 16 anos, para denuncia); - Envolvimento de Associações comunitárias; - Anualmente é aberta a oportunidade de candidaturas de projetos em diversas áreas de intervenção social.	Ameaças: Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir nossos objetivos? - A pobreza vulnerabilidades ao nível das condições económicas, condições de habitabilidade (favorecem promiscuidade); - Medidas e políticas inadequadas à problemática em causa; - Falta de compromisso de alguns parceiros; - Medo de fazer denúncia; - Questão cultural que banaliza o abuso; - Regressos de nacionais e levam crianças com anuência dos pais; - Dispersão e isolamento de algumas localidades onde o acesso das pessoas e da informação constitui um grave problema; - A desresponsabilização parental; - Abandono escolar; - Falta de fiscalização dos bares e discotecas; - Morosidade da Justiça.

Anexo 2

Anexo 2 – Análise das Respostas dos Grupos sobre a Estrutura Organizacional da Rede

Identificação do Grupo 1

Número de elementos no grupo: 17

Nome das instituições/ilha representadas no grupo:

Associação AGJSBV / Boa Vista	ICCA / Santiago Sul
Delegação ME / Boa Vista	ICCA / Santo Antão
Escola Secundária de Coculi / R ^a Grande	Rede Local / Boa Vista
Escola Nova / Boa Vista	

Estrutura Organizacional da Rede

1. Missão, Visão e Estratégia.

A Missão, Visão e Valores estão definidos formalmente (escritos e aprovados pela rede)? Sim.
São revistos com alguma periodicidade? Sim.
Estratégias de melhoria: Não respondeu.

Foram formalmente comunicados a todos os membros da rede e/ ou encontram-se acessíveis para consulta (afixado na parede, site, outro)? Não.
Estratégias de melhoria: Programas na Rádio comunitária; criação de um site; criar perfis em redes sociais.

Os membros da rede identificam-se com a missão da mesma. Concordo totalmente (4).
Estratégias de melhoria: Não temos.

Considera que as respostas sociais/projetos atuais da rede contribuem para o cumprimento da missão? Sim.
Estratégias de melhoria: Incluir novos parceiros, outras Instituições Públicas e Privadas e confissões Religiosas; reforçar o que tem sido feito; intercâmbio entre as Redes Locais para trocas de experiência e modelos de intervenção.

Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Não temos.
Existe um plano estratégico formal da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Não temos.
Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Não.
A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Não.
Qual é a estratégia da rede para os próximos 3 anos? Capacitação técnica; aumento do número de parceiros para uma maior abrangência; maior divulgação sobre o abuso sexual de menores, através de divulgações nas rádios locais; intercâmbios com jovens das comunidades do interior; palestras, debates e conversas abertas com os pais e as crianças.
O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma? Sim. Estratégias de melhoria: Não.
O Plano de Atividades Anual de cada Rede Local, foi estabelecido de forma alinhada com a estratégia da Rede Nacional? Sim. Estratégias de melhoria: Não.

2. Gestão da Rede

Os membros da rede estão motivados e alinhados com o propósito da mesma? Sim. Estratégias de melhoria: Não.
São promovidas ações para que os vários elementos da rede se conheçam melhor? Se sim, quais e com que frequência? Sim. Se sim, com que frequência? Semanalmente, através das redes sociais com os coordenadores. Estratégias de melhoria: Reuniões mensais no Zoom com os membros da Rede.
Existe um espírito de equipa robusto e orientado para resultados? Sim.

Estratégias de melhoria: Não.
A rede gere com eficácia as situações difíceis e de conflito entre elementos da mesma. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Mais comunicação.

3. Liderança

A Equipa de Liderança (nacional e local) está empenhada em servir a missão da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Não.
A equipa de liderança tem as condições (os meios materiais e físicos e de funcionamento) necessários para dinamizar a rede de forma eficaz. Discordo (2). Estratégias de melhoria: Mobilizar fundos e parceiros.
Consideramos que os membros da rede respondem bem às decisões que são tomadas pela Coordenação da mesma. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Não.

4. Recursos Humanos

Existe um processo de adesão formal para os membros da rede? Não. Se não, considera importante que adesão à rede seja formal? Sim. Estratégias de melhoria: Formalização do processo de adesão; assinatura de um contrato de adesão com as responsabilidades de ambas as partes.
Existe um organograma formal da rede? Caso exista organograma, considera-o adequado para o funcionamento da rede? Sim. Se sim, é conhecido por todos os membros da rede? Não. Estratégias de melhoria: Divulgação do Organograma através do site ou redes sociais.
Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho? Sim. Estratégias de melhoria: Formação constante dos técnicos.

A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Não.
Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Não.

5. Comunicação Interna (Intra-rede)

Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Sim. Estratégias de melhoria: Não.
A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim. Estratégias de melhoria: Não.
A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Sim. Estratégias de melhoria: Criar um organograma da comunicação interna da rede e divulgá-la.
A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Não. Estratégias de melhoria: Estabelecer regras específicas para a comunicação das ações.
Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede? Email, Telefone, Reunião, Outros. Estratégias de melhoria: Não.
A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Não.

6. Comunicação externa (Extra-rede)

Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, etc.) Não. Estratégias de melhoria: Criação de um organograma com esses procedimentos e responsabilidades.
Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Maior divulgação destes departamentos.
A comunicação externa é gerida como um instrumento estratégico (plano formal, indicadores, monitorização). Concordo (3). Estratégias de melhoria: Definir indicadores e monitorizá-los.
Que tipo de instrumentos e canais de comunicação externa são utilizados na rede? Email, Comunicação social. Estratégias de melhoria: Realização de campanhas solidárias.
Existe um canal de comunicação para as entidades Externas se comunicarem com a rede? Não. Se sim. Qual? Não se aplica. Estratégias de melhoria: Criação um contacto de telefone próprio.
Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede? Não identificamos. Estratégias de melhoria: Não temos.

7. Sustentabilidade

Identificação das principais fontes de receita. Donativos privados. Estratégias de melhoria: Realizar ações de angariação de fundos (concertos, jantares beneficentes, etc.).
Como a sustentabilidade a longo prazo da rede foi afetada pelo Covid-19? Como a rede depende de donativos privados, estes ao serem afetados pela pandemia, vão se refletir na rede. Estratégias de melhoria: Fazer ver às entidades públicas a importância da rede.

Foram tomadas medidas para mitigar/inverter os impactos financeiros do Covid? Não. Estratégias de melhoria: Não sabemos.
Existe a função de controlo de gestão por parte da equipa de liderança? Qual a ligação com as restantes organizações membros da rede? Sim. Através do financiamento e da organização e gestão das ações. Estratégias de melhoria: Não.
Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede? Não. Estratégias de melhoria: Planificar ações específicas de angariação de fundos.
Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos? Sim. Estratégias de melhoria: Não sabemos.

8. Necessidades Formativas

Sente necessidade de formação/supervisão contínua para um bom funcionamento da rede? Sim. Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade? Gestão de projetos; técnicas de abordagem e atendimento à vítima e à família; formações da temática dos abusos sexuais e os impactos causados a médio e longo prazo, às vítimas e às famílias. Estratégias de melhoria: Avaliar no terreno os impactos das formações.
--

Identificação do Grupo 2

Número de elementos no grupo: 14

Nome das instituições/ilha representadas no grupo:

Direção Nacional da Educação / Praia	ICCA / Sal
Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação	Igreja do Nazareno / Praia
Inclusiva (EMAEI) / São Vicente	
Escolas Agrupamento 7 / São Vicente	

Estrutura Organizacional da Rede

1. Missão, Visão e Estratégia.

A Missão, Visão e Valores estão definidos formalmente (escritos e aprovados pela rede)? Não.

São revistos com alguma periodicidade? Sim.

Estratégias de melhoria: 1 – Redigir formal e juridicamente a missão, os valores e a visão; 2 – Identificar todos os integrantes das redes locais e regionais e envolvê-los na construção deste documento formal; 3 – Clara divulgação por todos os membros da rede.

Foram formalmente comunicados a todos os membros da rede e/ou encontram-se acessíveis para consulta (afixado na parede, site, outro)? Não.

Estratégias de melhoria: 1 – Clara divulgação por todos os membros da rede; 2 – Criação do site da rede, elaboração de cartazes e desdobráveis.

Os membros da rede identificam-se com a missão da mesma. Concordo totalmente (4).

Estratégias de melhoria: 1 – Melhor divulgação da Missão a nível interno junto dos membros da rede e a nível externo junto da sociedade em geral; 2 – Uniformização e esclarecimento do foco da Missão; 3 – Proposta de mudança do nome de Rede Nacional de Prevenção e Combate Contra Abuso e Exploração Sexual de Crianças; 4 – Para um nome mais sonante e impactante que protege a criança como um todo, sem sair do foco da nossa missão que protege a criança contra a violência sexual.

Considera que as respostas sociais/projetos atuais da rede contribuem para o cumprimento da missão? Sim. Estratégias de melhoria: 1 – Plano de ação anual, claro e exequível, que contribui para a missão, com dois focos: a) a nível nacional e b) a nível local.
Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede. Discordo (2). Estratégias de melhoria: 1 – Clarificação da visão partilhada por todos; 2 – Elaborar um plano estratégico com a duração de 3 a 4 anos.
Existe um plano estratégico formal da rede? Não. Estratégias de melhoria: Elaboração clara de um plano estratégico com formação e contributo de consultores externos e contribuições dos membros das redes.
Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede? Não. Estratégias de melhoria: Construir documentos formais e divulgá-los para todos os membros da rede e para toda a sociedade ter conhecimento sobre a nossa missão e visão.
A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz. Concordo (3). Estratégias de melhoria: Apesar de estarmos no bom caminho, existe agora a necessidade de colocar em prática o que foi definido no plano de melhoria dos pontos anteriores (redefinição da missão e elaboração de um plano de ação e um plano estratégico e um modelo de governança da estrutura da rede).
Qual é a estratégia da rede para os próximos 3 anos? 1 – Estruturação da rede, com especial incidência na rede local para projetar a missão e a visão. Melhorar os mecanismos de articulação entre os vários níveis de governança da rede com vista a uma resposta mais eficaz ao problema.
O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma? Não. Estratégias de melhoria: A estratégia já foi indicada nos números anteriores.
O Plano de Atividades Anual de cada Rede Local, foi estabelecido de forma alinhada com a estratégia da Rede Nacional? Não. Estratégias de melhoria: 1 – Existem algumas redes locais com planos de atividades e outras com ações pontuais, ambas com base nas necessidades que vão surgindo e com o apoio das parcerias locais; 2 – Recomendamos que sejam elaborados plano de ação anual em cada rede e garantir o seu alinhamento com o plano anual.

2. Gestão da Rede

Os membros da rede estão motivados e alinhados com o propósito da mesma? Sim.

Estratégias de melhoria: 1 – Melhores níveis de comunicação entre os membros e com uma clara definição de papéis; 2 – Socialização do plano de atividades da rede nacional para as redes locais.

São promovidas ações para que os vários elementos da rede se conheçam melhor? Se sim, quais e com que frequência? Sim.

Se sim, com que frequência? 1 – É necessária maior frequência de ações, tais como: reuniões periódicas, plataformas digitais comuns, *plafond* de comunicação móvel, criação de grupos de comunicação interna, revistas periódicas, feiras de boas práticas e sessões formativas e diferentes temáticas.

Estratégias de melhoria: É necessária maior frequência de ações, tais como: reuniões periódicas, plataformas digitais comuns, *plafond* de comunicação móvel, criação de grupos de comunicação interna, revistas periódicas, feiras de boas práticas e sessões formativas e diferentes temáticas.

Existe um espírito de equipa robusto e orientado para resultados? Sim.

Estratégias de melhoria: Apesar de existir um espírito de equipa, este tem que ser mais robusto e mais responsável na ótica dos resultados. Precisamos ter plano de melhoria e mecanismo de controlo e avaliação.

A rede gere com eficácia as situações difíceis e de conflito entre elementos da mesma. Concordo (3).

Estratégias de melhoria: 1 – Melhorar os canais de comunicação e promover espaços de partilha e de diálogo entre os elementos; 2 – Diagnosticar o problema e juntos procurar uma solução.

3. Liderança

A Equipa de Liderança (nacional e local) está empenhada em servir a missão da rede? Sim.

Estratégias de melhoria: Clarificar e melhorar o plano de governança com a definição clara de papéis dos membros. Acompanhamento e avaliação das atividades.

A equipa de liderança tem as condições (os meios materiais e físicos e de funcionamento) necessários para dinamizar a rede de forma eficaz. Discordo (2).

Estratégias de melhoria: Criar condições financeiras através de protocolos e candidaturas a programas nacionais e internacionais, destacamento de recursos humanos e contratação de recursos técnicos exclusivos para a animação da rede. Aquisição de materiais de apoio.

Consideramos que os membros da rede respondem bem às decisões que são tomadas pela Coordenação da mesma. Concordo (3).

Estratégias de melhoria: 1 – Melhorar níveis de comunicação entre líderes e liderados; 2 – Promover a comunicação horizontal entre os líderes e diferentes membros; 3 – Promover ações de formação sobre a temática de liderança.

4. Recursos Humanos

Existe um processo de adesão formal para os membros da rede? Não.

Se não, considera importante que adesão à rede seja formal? Sim.

Estratégias de melhoria: 1 – Criar mecanismos formais de recrutamento do pessoal baseado no perfil técnico e grau de motivação; 2 – Elaboração de um plano de recrutamento de recursos humanos necessários.

Existe um organograma formal da rede? Caso exista organograma, considera-o adequado para o funcionamento da rede? Não.

Se sim, é conhecido por todos os membros da rede? Não.

Estratégias de melhoria: Criar condições para elaboração deste organograma.

Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho? Sim.

Estratégias de melhoria: Aprofundar mecanismos de formação, necessitamos de mais formações presenciais e com exemplos claros e de como agir nas situações que podemos encontrar dentro da rede.

A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Discordo (2).

Estratégias de melhoria: Deveria existir uma partilha de recursos humanos e materiais ao serviço da rede.

Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede? Não.

Estratégias de melhoria: Criar espaços de partilha de recursos pedagógicos e humanos. Exemplo: formações partilhadas presenciais ou através das novas tecnologias, um banco de partilha pedagógico, bases de dados comuns, empréstimo de recursos materiais, *etc.*

5. Comunicação Interna (Intra-rede)

Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Não.

Estratégias de melhoria: 1 – Dar a conhecer as regras e formas de funcionamento da rede; 2 – Existem processos informais que podem ser otimizados; 3 – Dar a conhecer as redes de comunicação interna: reuniões, plataforma digitais, grupos em Messenger, *etc.*

A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim.

Estratégias de melhoria: A resposta não é clara, porque a pergunta ambígua. Esta questão se resolveria com a aplicação e avaliação de um plano de comunicação interna (reuniões periódicas, gestão de conflitos, lideranças horizontais).

A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Não.

Estratégias de melhoria: Criar mecanismos formais de comunicação interna.

A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Não.

Estratégias de melhoria: Colocar em prática as estratégias e níveis de comunicação interna e gestão de liderança indicadas anteriormente.

Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede? Email, Telefone, Reunião, Outros.

Estratégias de melhoria: Fóruns temáticos, plataformas digitais, boletins informativos, revistas periódicas, *etc.*, conforme referidas nos pontos anteriores.

A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária. Concorde (3).

Estratégias de melhoria: Colocar em prática o plano de comunicação interna.

6. Comunicação externa (Extra-rede)

Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, etc.) Não. Estratégias de melhoria: 1 – Nomear um coordenador para a área de comunicação e imagem da rede; 2 – Criar um plano de comunicação externa; 3 – Criar mecanismos de partilha de boas práticas entre os membros da rede (em Porto Novo temos uma <i>marketeer</i> que trata da parte de comunicação e gestão da rede social da nossa rede); 4 – Criar mecanismos de seguimento e avaliação da rede de comunicação e imagem.
Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede? Não. Estratégias de melhoria: Contratar um coordenador para a área de comunicação e imagem da rede.
A comunicação externa é gerida como um instrumento estratégico (plano formal, indicadores, monitorização). Discordo (2). Estratégias de melhoria: 1 – Criar um plano de comunicação externa; 2 – Criar mecanismos de partilha de boas práticas entre os membros da rede; 3 – Criar mecanismos de seguimento e avaliação da rede de comunicação e imagem.
Que tipo de instrumentos e canais de comunicação externa são utilizados na rede? Email, Comunicação social. Estratégias de melhoria: Encontro com parceiros estratégicos na área de infância, campanhas solidárias a nível dos média. Feiras entre parceiros, campanhas pedagógicas e marchas sociais.
Existe um canal de comunicação para as entidades Externas se comunicarem com a rede? Sim. Se sim. Qual? Emails, mecanismos tradicionais, reuniões presencias, etc. Estratégias de melhoria: Estamos satisfeitos com o que existe, mas precisamos sempre de melhorar.
Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede? A sociedade civil ainda não conhece bem o nosso papel, sobreposição de papeis com outras redes nacionais, ruídos na comunicação pela falta de conhecimento da missão e visão da rede. Estratégias de melhoria: Aplicação e avaliação do plano de comunicação externo.

7. Sustentabilidade

Identificação das principais fontes de receita. Financiamento internacional da ECPAT-Luxemburgo e fundos próprios e das entidades membros. Estratégias de melhoria: 1 – Aumentar os financiamentos internacionais; 2 – Protocolo com o Estado e membros regionais; 3 – Candidaturas a campanhas e projetos; 4 – Campanha de solidariedade.
Como a sustentabilidade a longo prazo da rede foi afetada pelo Covid-19? Sim. Estratégias de melhoria: 1 – Aumentar os financiamentos internacionais; 2 – Protocolo com o Estado e membros regionais; 3 – Candidaturas a campanhas e projetos; 4 – Campanha de solidariedade.
Foram tomadas medidas para mitigar/inverter os impactos financeiros do Covid? Não. Estratégias de melhoria: Ainda estamos em pleno período de pandemia.
Existe a função de controlo de gestão por parte da equipa de liderança? Qual a ligação com as restantes organizações membros da rede? Sim. A ligação deve ser melhorada. Estratégias de melhoria: Maior corresponsabilização na prestação de contas e criação de uma estratégia global na angariação de fundos, a nível nacional e local.
Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede? Não. Estratégias de melhoria: Criar um plano de angariação de fundos.
Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos? Não. Estratégias de melhoria: Criar um plano de comunicação externa específico para angariar fundos.

8. Necessidades Formativas

Sente necessidade de formação/supervisão contínua para um bom funcionamento da rede? Sim. Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade? 1 – Área de infância e juventude, especialmente a de violência e sexual; 2 – Gestão e liderança da rede.
--

Estratégias de melhoria: Elaborar e executar um plano de formação com base nas necessidades identificadas.

Identificação do Grupo 3

Número de elementos no grupo: 22

Nome das instituições/ilha representadas no grupo:

Associação Academia de Voleibol do Sal

Escola Industrial do Mindelo

Associação Apoio a Crianças Terra Boa

Esquadra Policial do Comando Regional de

Santiago Norte e Sal – VBG e Escola Segura

Associação Chã de Matias

Rede Local da Boavista

Câmara Municipal do Sal

Rede Local do Maio

Delegações do ICCA / Fogo e Sal

Estrutura Organizacional da Rede

1. Missão, Visão e Estratégia.

A Missão, Visão e Valores estão definidos formalmente (escritos e aprovados pela rede)? Sim.
São revistos com alguma periodicidade? Não.

Estratégias de melhoria: Sensibilização de adesão à rede por parte de algumas entidades; necessidade de que a rede seja oficialmente reconhecida de forma formal por todos os intervenientes, tais como por entidades estatais; adesão à rede.

Foram formalmente comunicados a todos os membros da rede e/ou encontram-se acessíveis para consulta (afixado na parede, site, outro)? Sim.

Estratégias de melhoria: Criar espaços de diálogo, na sensibilização e informação acerca da missão, visão e valores, uma vez que nem todas as instituições estão ao mesmo nível.

Os membros da rede identificam-se com a missão da mesma. Concordo totalmente (4).

Estratégias de melhoria: Criar espaços de diálogo, para a sensibilização daqueles que ainda não estão identificados com a missão.

Considera que as respostas sociais/projetos atuais da rede contribuem para o cumprimento da missão? Sim.

Estratégias de melhoria: Necessidade da redefinição da missão desta rede e a sua unificação (para todas as redes) de forma a ser mais abrangente e posta em prática e não ficar apenas com a missão do abuso sexual das crianças e englobar todos os direitos das crianças.
Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede. Concordo (3). Estratégias de melhoria: Apesar de colocarmos 3. Achamos que há necessidade de redefinição, tornando-a mais abrangente e colocá-la em prática.
Existe um plano estratégico formal da rede? Não. Estratégias de melhoria: Apesar de existir uma orientação clara e funcional da própria rede, é importante que seja redigido um plano estratégico formal.
Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede? Não. Estratégias de melhoria: É importante que seja redigido um plano estratégico formal.
A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz. Concordo (3). Estratégias de melhoria: Que seja entendido e aplicado por todos.
Qual é a estratégia da rede para os próximos 3 anos? Oficialização da rede; criação do plano estratégico. Gestão e governança.
O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma? Sim. Estratégias de melhoria: Maior proximidade e participação da sociedade civil neste plano de atividades.
O Plano de Atividades Anual de cada Rede Local, foi estabelecido de forma alinhada com a estratégia da Rede Nacional? Sim. Estratégias de melhoria: É importante receber diretrizes da rede nacional, mas cada rede local deve espelhar a sua realidade.

2. Gestão da Rede

Os membros da rede estão motivados e alinhados com o propósito da mesma? Sim. Estratégias de melhoria: Criar momentos de partilha de boas práticas, a fim de motivar outros indivíduos/entidades a fazer parte da rede. Criação de Regulamentos e definição de tarefas.

São promovidas ações para que os vários elementos da rede se conheçam melhor? Se sim, quais e com que frequência? Sim.

Se sim, com que frequência? Mais ou menos de forma anual.

Estratégias de melhoria: No plano do regulamento interno já consta a realização de um encontro/reunião anual. No entanto, deveria haver outros momentos no mínimo 2 vezes por ano ou mais para se encontrarem e conhecerem melhor. Tendo em conta a pandemia, deverá haver a partilha de instrumentos de trabalho.

Existe um espírito de equipa robusto e orientado para resultados? Sim.

Estratégias de melhoria: Diversificar as atividades e melhorar a ligação entre a rede local e nacional.

A rede gere com eficácia as situações difíceis e de conflito entre elementos da mesma. Concordo (3).

Estratégias de melhoria: Reforçar a articulação (diálogo) entre as diferentes entidades.

3. Liderança

A Equipa de Liderança (nacional e local) está empenhada em servir a missão da rede? Sim.

Estratégias de melhoria: Trazer mais elementos da rede para a coordenação.

A equipa de liderança tem as condições (os meios materiais e físicos e de funcionamento) necessários para dinamizar a rede de forma eficaz. Discordo (2).

Estratégias de melhoria: Aumento de recursos humanos, financeiros, materiais e logísticos.

Consideramos que os membros da rede respondem bem às decisões que são tomadas pela Coordenação da mesma. Concordo totalmente (4).

Estratégias de melhoria: Aumento e qualificação de recursos humanos.

4. Recursos Humanos

Existe um processo de adesão formal para os membros da rede? Não.

Se não, considera importante que adesão à rede seja formal? Sim.

Estratégias de melhoria: Haver um plano formal e de responsabilização.
Existe um organograma formal da rede? Caso exista organograma, considera-o adequado para o funcionamento da rede? Sim. Se sim, é conhecido por todos os membros da rede? Não. Estratégias de melhoria: Apesar de existir organograma, este ainda tem muitas fragilidades na sua execução.
Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho? Não. Estratégias de melhoria: A percentagem maior ainda não possui o conhecimento e os meios técnicos, até devido à integração de novos elementos (sobretudo nas redes locais).
A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Concordo (3). Estratégias de melhoria: Ter autonomia para produzir materiais pedagógicos e partilha de boas práticas com outras redes.
Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Além do que fazemos nas redes locais, haver mais partilha a nível da rede nacional.

5. Comunicação Interna (Intra-rede)

Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Não. Estratégias de melhoria: Deveria haver alguma formalidade. Criação de um organograma de processos de comunicação.
A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim. Estratégias de melhoria: Criação de um organograma de processos de comunicação.
A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Não. Estratégias de melhoria: A comunicação formal e informal deverá existir.
A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Sim.

Estratégias de melhoria: Com a concretização do organograma ficará disponível para todos logo no início da adesão à rede.
Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede? Email, Telefone, Reunião, Outros. Estratégias de melhoria: Outros (Rede Sociais).
A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Nada a melhorar. Só manter.

6. Comunicação externa (Extra-rede)

Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, etc.) Não. Estratégias de melhoria: Criação de um departamento de comunicação.
Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede? Não. Estratégias de melhoria: Criação de um departamento de comunicação.
A comunicação externa é gerida como um instrumento estratégico (plano formal, indicadores, monitorização). Concordo (3). Estratégias de melhoria: Criação de um departamento de comunicação.
Que tipo de instrumentos e canais de comunicação externa são utilizados na rede? Comunicado, Email, Campanhas solidárias, Comunicação social, Redes Sociais. Estratégias de melhoria: Deveria ser criado um tempo de antena para a divulgação da rede. Criar site da rede.
Existe um canal de comunicação para as entidades Externas se comunicarem com a rede? Não. Se sim. Qual? Não se aplica. Estratégias de melhoria: Criar número de telefone e divulgar. Criar e divulgar um site da rede.
Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede? Há dificuldade em passar a mensagem aos parceiros e à comunidade. Estratégias de melhoria: Ter reconhecimento jurídico na nossa instituição.

7. Sustentabilidade

Identificação das principais fontes de receita. Projetos e candidaturas internacionais; Cooperação Portuguesa; Estados Unidos da América; ECPAT Luxemburgo. Estratégias de melhoria: Tentar financiamento a nível nacional e local, através da divulgação e das mais-valias da rede.
Como a sustentabilidade a longo prazo da rede foi afetada pelo Covid-19? Não sentimos, uma vez que os projetos já estavam a decorrer. Estratégias de melhoria: Não se aplica.
Foram tomadas medidas para mitigar/inverter os impactos financeiros do Covid? Não. Estratégias de melhoria: Não se aplica.
Existe a função de controlo de gestão por parte da equipa de liderança? Qual a ligação com as restantes organizações membros da rede? Sim. A ligação é através do financiamento e prestação de contas no relatório de atividades. Estratégias de melhoria: Nada a responder.
Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede? Não. Estratégias de melhoria: Criação de um plano estratégico com ações que possam ajudar.
Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos? Não. Estratégias de melhoria: Criação de um plano estratégico com ações que possam ajudar.

8. Necessidades Formativas

Sente necessidade de formação/supervisão contínua para um bom funcionamento da rede? Sim. Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade? Legislação; atendimento da vítima e famílias; gestão e organização de redes; elaboração e gestão de projetos; técnicas de abordagem/identificação de sinais de vítimas de exploração sexual. Estratégias de melhoria: Integração de quadros técnicos nas áreas específicas de formação.

Identificação do Grupo 4

Número de elementos no grupo: 10

Nome das instituições/ilha representadas no grupo:

	Rede de S. Vicente (Ativista Social
Delegação do ICCA	Embaixadora da Campanha Menos Álcool
	Mais Vida)
Projecto Kredita na Bo	Santo Antão (Porto Novo – Projeto Sinergias
	e Câmara Municipal)
Rede de Santiago Norte / Santa Catarina	Volunturismu

Estrutura Organizacional da Rede

1. Missão, Visão e Estratégia.

A Missão, Visão e Valores estão definidos formalmente (escritos e aprovados pela rede)? Sim.
São revistos com alguma periodicidade? Não.

Estratégias de melhoria: No que toca à Missão da Rede, concordamos na alteração do nome da rede sugerindo que ela seja “Rede da Proteção da Criança e do Adolescente”, de modo que a Missão seja mais abrangente, para responder às necessidades das crianças.

Foram formalmente comunicados a todos os membros da rede e/ou encontram-se acessíveis para consulta (afixado na parede, site, outro)? Não.

Estratégias de melhoria: Uma vez que existe muita rotatividade dos elementos da Rede, não existe um conhecimento Global da Missão, da Visão e dos Valores, para tal, seria importante que os elementos da Rede fossem permanentes, para tal, poderia haver uma eleição da Coordenação e dos respetivos membros por um período fixo (3 anos). Sugerimos, também, a existência de reuniões periódicas de modo a facilitar a comunicação entre todos nas redes Locais.

Os membros da rede identificam-se com a missão da mesma. Concordo totalmente (4).

Estratégias de melhoria: Todos os elementos identificam-se com a missão, no entanto, há a necessidade de clarificar a atuação das Redes locais e definir objetivos estratégicos de atuação.
Considera que as respostas sociais/projetos atuais da rede contribuem para o cumprimento da missão? Sim. Estratégias de melhoria: Já estamos a dar passos significativos no cumprimento da Missão, no entanto, é preciso realizar mais ações de formação para as Instituições, técnicos e voluntários envolvidos na proteção da criança e adolescente, sensibilização dirigidas as crianças e adolescentes bem como as suas famílias e a comunidade em geral, maior engajamento, socialização e efetivação dos trabalhos práticos.
Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Tornar a missão da Rede mais abrangente.
Existe um plano estratégico formal da rede? Não. Estratégias de melhoria: Elaboração de um Plano Estratégico Global para a Rede com a participação dos membros das redes locais. No mesmo deve constar a definição de objetivos específicos para cada uma das Redes Locais.
Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede? Não. Estratégias de melhoria: O Plano Estratégico, após a sua elaboração, deve ser aprovado por todos os membros da Rede.
A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz. Discordo (2). Estratégias de melhoria: Consideramos que já iniciámos o caminho, mas há muitas coisas que precisamos fazer para melhorar. Como exemplos: definição de objetivos claros para a rede como um todo, bem como, de objetivos específicos para cada rede local.
Qual é a estratégia da rede para os próximos 3 anos? Segundo os elementos deste grupo, não existe um plano estratégico formal da rede para os próximos 3 anos (ou não temos conhecimentos da existência do mesmo). No entanto, existe a necessidade de elaborar um Plano Estratégico para a rede para que daqui a 3 anos haja maior afirmação da Rede.
O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma? Não. Estratégias de melhoria: Primeiro, temos de elaborar um Plano Estratégico para a Rede e, depois, definir as atividades a serem realizadas. Neste momento, cada rede local vai realizando

as suas atividades locais de acordo com a sua realidade, não tendo por base o Plano Estratégico.

O Plano de Atividades Anual de cada Rede Local, foi estabelecido de forma alinhada com a estratégia da Rede Nacional? Sim.

Estratégias de melhoria: Embora não houvesse nenhum plano de atividade formal, foram realizadas algumas atividades de acordo com os objetivos da Rede Nacional. Neste sentido, sugerimos que cada rede local tem de elaborar um plano de atividade anual e formal, validada por todos e pela Rede Nacional. O mesmo tem de estar alinhado à estratégias e objetivos da Rede Nacional.

2. Gestão da Rede

Os membros da rede estão motivados e alinhados com o propósito da mesma? Sim.

Estratégias de melhoria: É necessário promover momentos de reflexão e de mais engajamento dos membros da rede.

São promovidas ações para que os vários elementos da rede se conheçam melhor? Se sim, quais e com que frequência? Sim.

Se sim, com que frequência? Em algumas redes locais, sim, e noutras não. Nas redes onde existem ações não são com frequências desejadas.

Estratégias de melhoria: Sugerimos a realização de reuniões mensais presenciais quando for possível e usando das novas tecnologias quando não for possível.

Existe um espírito de equipa robusto e orientado para resultados? Sim.

Estratégias de melhoria: O espírito de equipa existe, mas há barreiras na estrutura de funcionamento da rede que bloqueiam a concretização dos resultados. Nesta ótica, sugerimos que os elementos que constituem as redes tenham disponibilidades e façam o seu trabalho na rede de forma articulada com as instituições que representam.

A rede gere com eficácia as situações difíceis e de conflito entre elementos da mesma.

Concordo totalmente (4).

Estratégias de melhoria: Para evitar o conflito é preciso que os objetivos e o papel de cada elemento da rede, bem como das suas instituições estejam bem definidos.

3. Liderança

A Equipe de Liderança (nacional e local) está empenhada em servir a missão da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Há muito empenho em servir a missão da rede pela equipa de liderança, ainda assim sugerimos que: continuassem com as ações de formação, exigência na elaboração dos planos de atividades, elaboração de um plano Estratégico, envolvimento dos membros de coordenação local na programação e organização das atividades, definição de papéis para cada elemento da rede em todas atividades.
A equipa de liderança tem as condições (os meios materiais e físicos e de funcionamento) necessários para dinamizar a rede de forma eficaz. Discordo (2). Estratégias de melhoria: Existe falta de recursos financeiros, materiais e de espaços físicos, o que dificulta a dinamização da rede. Consideramos, ainda, que a própria estrutura da rede não facilita esta dinâmica, sobretudo pela falta de tempo dos coordenadores, devido à questão laboral, para dedicar, em pleno, à dinâmica da rede.
Consideramos que os membros da rede respondem bem às decisões que são tomadas pela Coordenação da mesma. Concordo totalmente (4). Estratégias de melhoria: Para a dedicação em plenitude é necessário mais tempo e mais recursos (físicos, materiais, financeiros). É necessário que a rede cubra as despesas de transporte, alimentação e estadia dos membros da rede nas realizações das atividades.

4. Recursos Humanos

Existe um processo de adesão formal para os membros da rede? Não. Se não, considera importante que adesão à rede seja formal? Sim. Estratégias de melhoria: Sugerimos a elaboração de um documento de adesão à rede.
Existe um organograma formal da rede? Caso exista organograma, considera-o adequado para o funcionamento da rede? Sim. Se sim, é conhecido por todos os membros da rede? Não. Estratégias de melhoria: Somos de opinião, que o organograma seja do conhecimento de todos os membros e que esteja definido o papel de cada membro.

Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho? Sim. Estratégias de melhoria: No entanto, existem redes onde os seus elementos não têm o conhecimento necessário, assim sugerimos formação contínua tendo em conta a problemática.
A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Concordo (3). Estratégias de melhoria: Fazer partilha de informação entre as redes locais, uma vez que umas redes têm uma boa gestão de recursos e outras não.
Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Embora exista partilha de recursos, é necessário fazer uma melhor gestão dos mesmos.

5. Comunicação Interna (Intra-rede)

Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Sim. Estratégias de melhoria: Não temos algo a sugerir ou acrescentar.
A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim. Estratégias de melhoria: Para além de haver comunicação interna, são necessárias reuniões periódicas.
A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Não. Estratégias de melhoria: Não temos nada acrescentar.
A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Sim. Estratégias de melhoria: Ainda assim, é necessário integrar os novos elementos da rede.
Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede? Email, Telefone. Estratégias de melhoria: Realizações de reuniões presenciais periódicas.

A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária. Concordo totalmente (4).

Estratégias de melhoria: Nada a acrescentar.

6. Comunicação externa (Extra-rede)

Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, etc.) Sim.

Estratégias de melhoria: Nada a acrescentar.

Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede? Não.

Estratégias de melhoria: Seria muito importante ter um membro da rede com a responsabilidade de fazer a comunicação geral.

A comunicação externa é gerida como um instrumento estratégico (plano formal, indicadores, monitorização). Discordo (2).

Estratégias de melhoria: É importante que a comunicação externa seja um instrumento estratégico, deste modo devemos ter um membro da rede com esta responsabilidade.

Que tipo de instrumentos e canais de comunicação externa são utilizados na rede? Email, Comunicação social.

Estratégias de melhoria: Criação do departamento de comunicação.

Existe um canal de comunicação para as entidades Externas se comunicarem com a rede? Sim.

Se sim. Qual? E-mail.

Estratégias de melhoria: Nada a acrescentar.

Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede? Não.

Estratégias de melhoria: Nada a acrescentar.

7. Sustentabilidade

Identificação das principais fontes de receita. Candidatura a Projetos.

Estratégias de melhoria: Subvenção de estados, outras instituições e empresas.

Como a sustentabilidade a longo prazo da rede foi afetada pelo Covid-19? Sim. Estratégias de melhoria: Nada a dizer.
Foram tomadas medidas para mitigar/inverter os impactos financeiros do Covid? Não. Estratégias de melhoria: Nada.
Existe a função de controlo de gestão por parte da equipa de liderança? Qual a ligação com as restantes organizações membros da rede? Sim. Estratégias de melhoria: Nada.
Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede? Não. Estratégias de melhoria: Plano de angariação de fundos.
Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos? Não. Estratégias de melhoria: Nada.

8. Necessidades Formativas

Sente necessidade de formação/supervisão contínua para um bom funcionamento da rede? Sim. Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade? Área de prevenção de abuso e exploração sexual de crianças. Estratégias de melhoria: Continuação de formação e mais encontro e <i>workshops</i> entre os membros da rede.
--

Anexo 3

Anexo 3 – Plano de Ação / Planificação de Atividades

Planificação

Período: _____

Finalidade:								
Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Metas	Estratégias	Ações	Calendarização	Parceiros	Avaliação	
							Indicadores	Fontes de Verificação

Anexo 4

Anexo 4 – Cronograma

[illegible]

Anexo 5

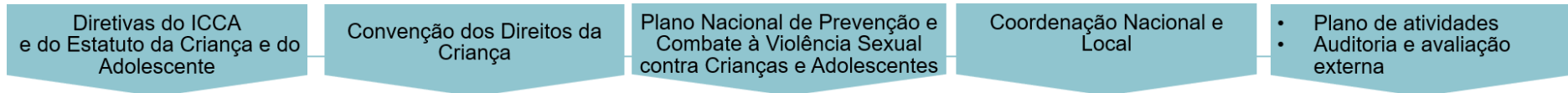
Anexo 5 – Avaliação do Plano de Atividades

[illegible]

Anexo 6

Anexo 6 – Mapa dos Processos

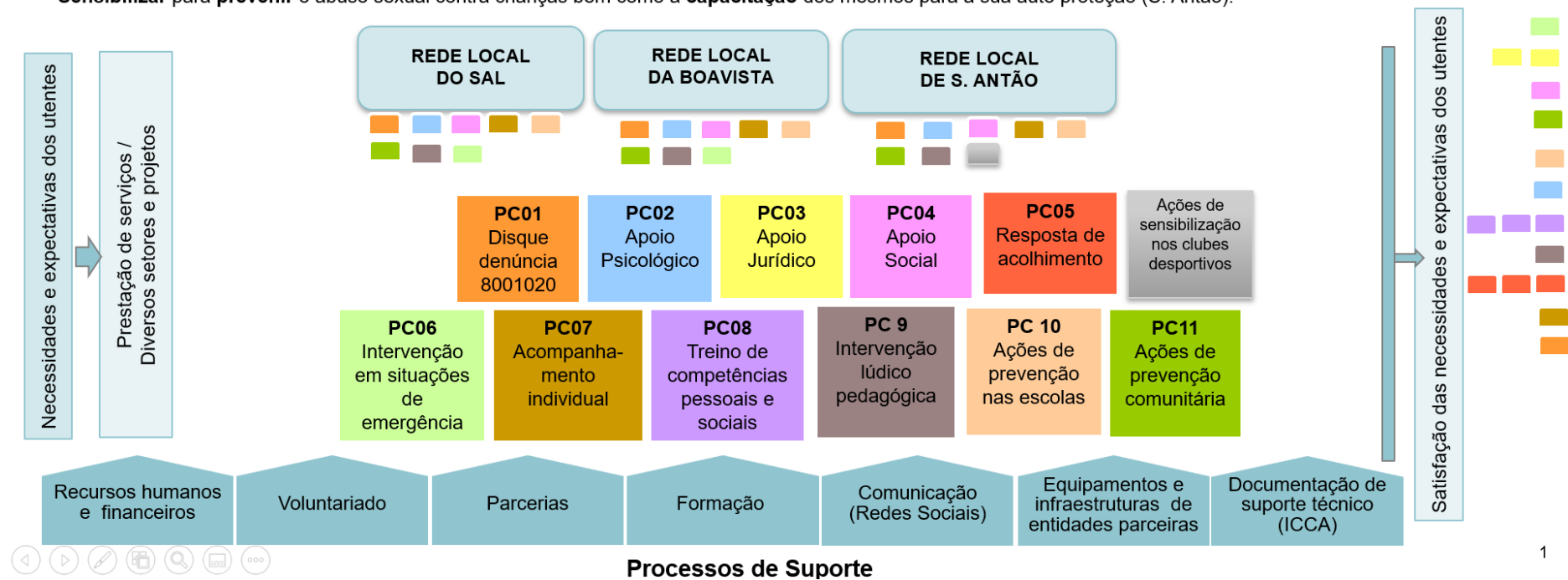
Mapa dos processos – Processos de Gestão



Processos-chave – Prevenir e combater o abuso e a exploração sexual contra crianças em Cabo Verde

Processos-chave específicos de cada ilha:

- Contribuir para a **capacitação da comunidade local na prevenção** do aumento da problemática e contribuir com **respostas de emergência** para intervir junto de crianças vítimas (Sal e Boavista);
- **Sensibilizar** para **prevenir** o abuso sexual contra crianças bem como a **capacitação** dos mesmos para a sua auto proteção (S. Antão).



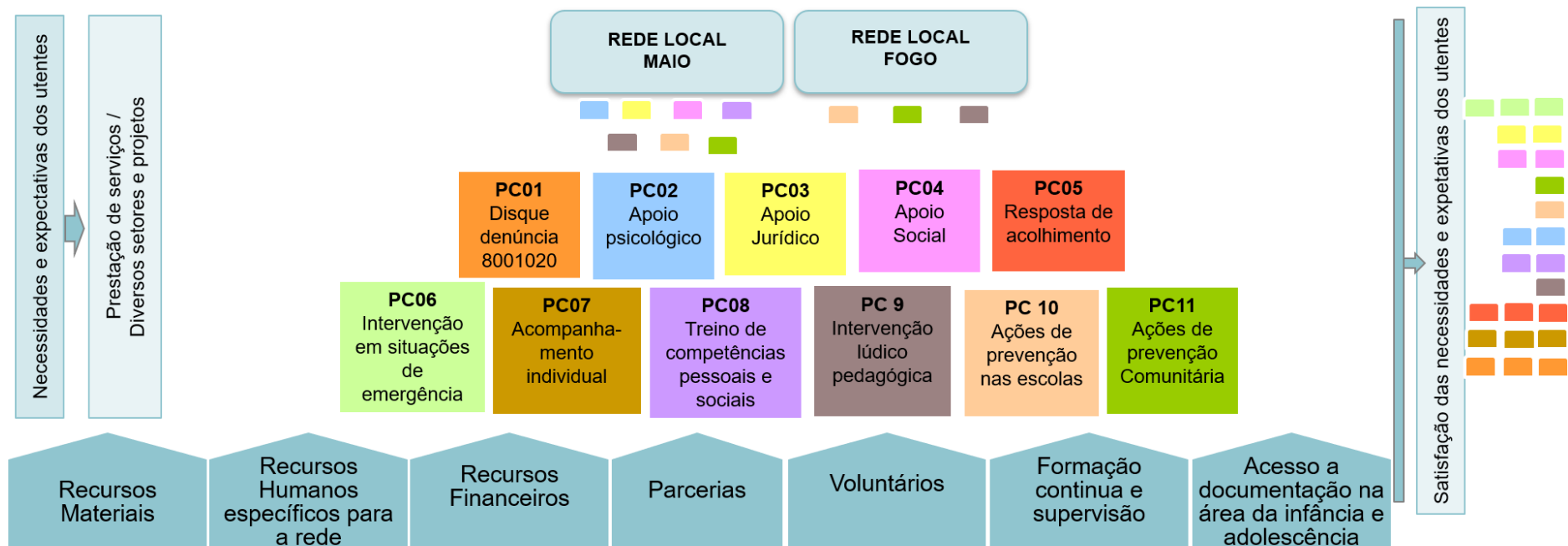
Mapa dos processos – Processos de Gestão



Processos-chave – Prevenir e combater o abuso e a exploração sexual contra crianças em Cabo Verde

Processos-chave específico de cada rede local:

Capacitar as crianças as famílias e a comunidade para prevenir e combater o abuso e exploração sexual



Processos de Suporte

Processos de Gestão – Mapa dos processos

Diretivas sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente

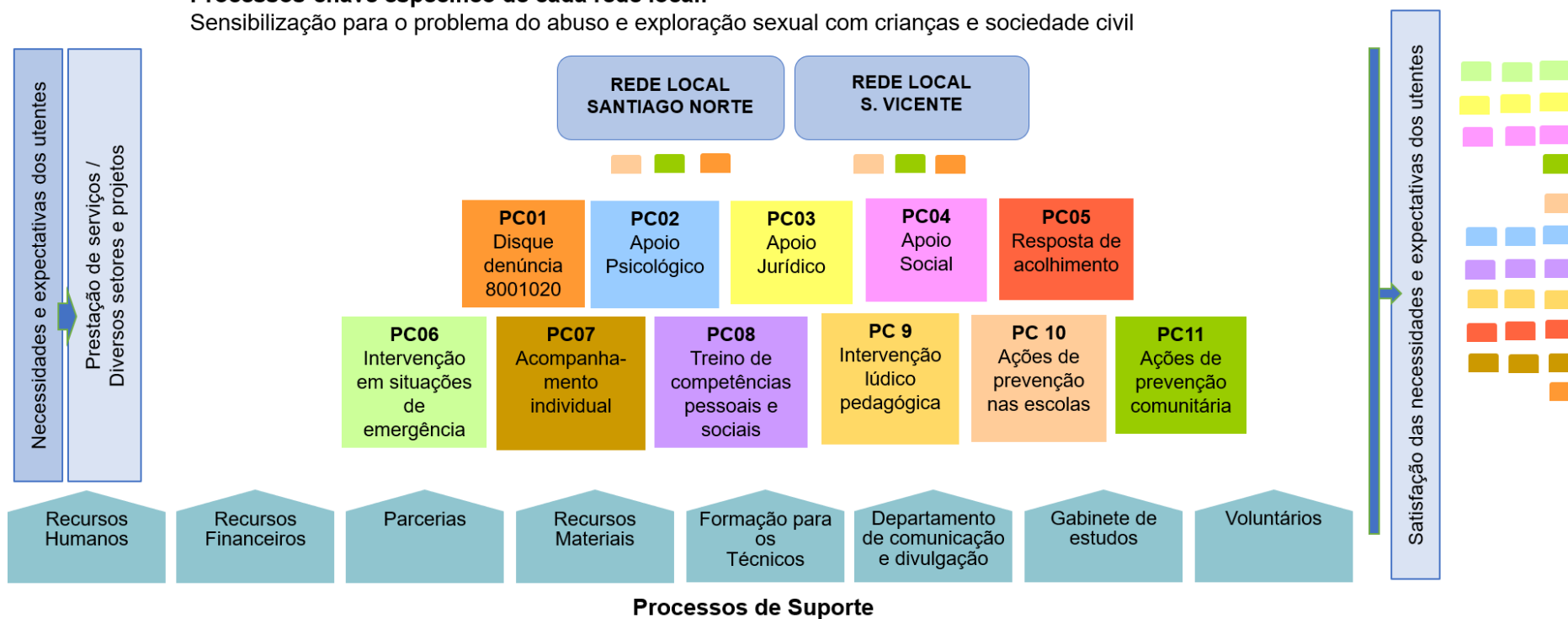
Assembleia da Rede Nacional, Regional e Local

Medidas Tutelares Socioeducativas

Processos-chave – Prevenir e combater o abuso e a exploração sexual contra crianças em Cabo Verde

Processos-chave específico de cada rede local:

Sensibilização para o problema do abuso e exploração sexual com crianças e sociedade civil



Processos de Gestão – Mapa dos processos

Diretivas sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente

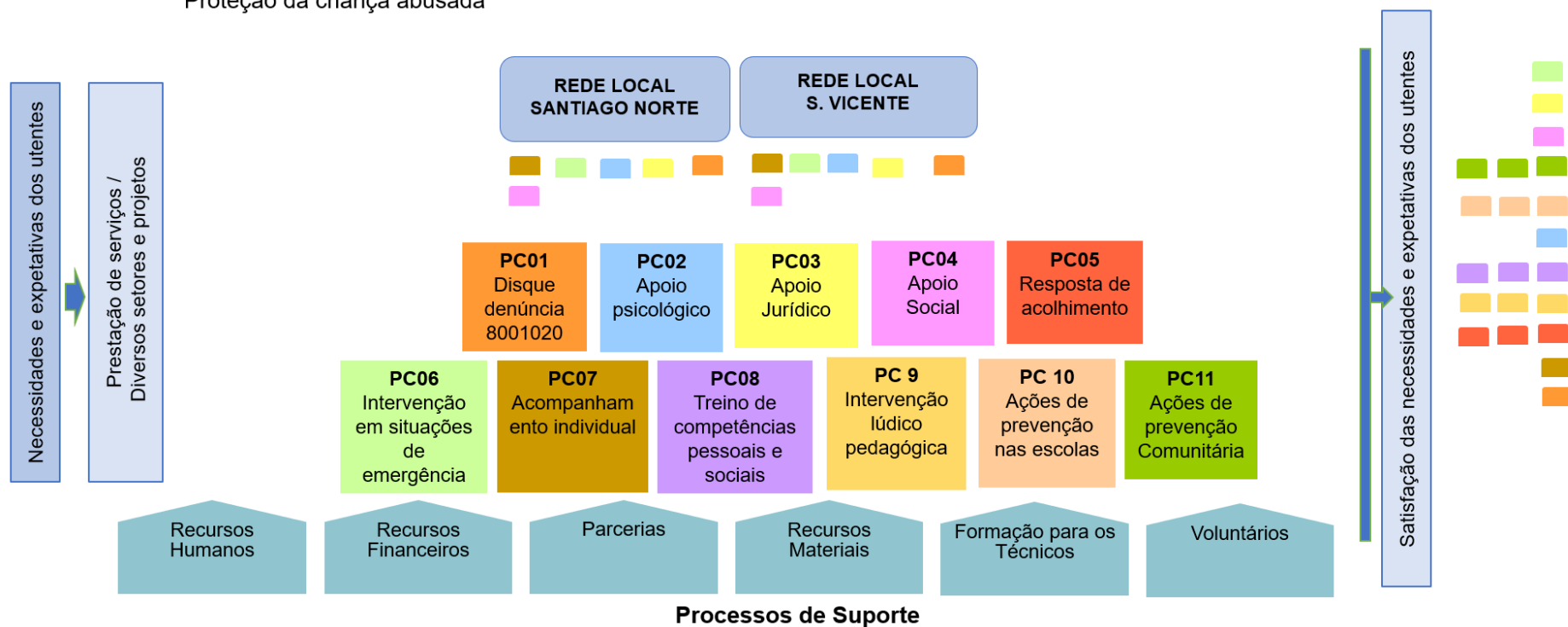
Assembleia da Rede Nacional, Regional e Local

Medidas Tutelares Socioeducativas

Processos-chave – Prevenir e combater o abuso e a exploração sexual contra crianças em Cabo Verde

Processos-chave específico de cada Rede Local:

Proteção da criança abusada

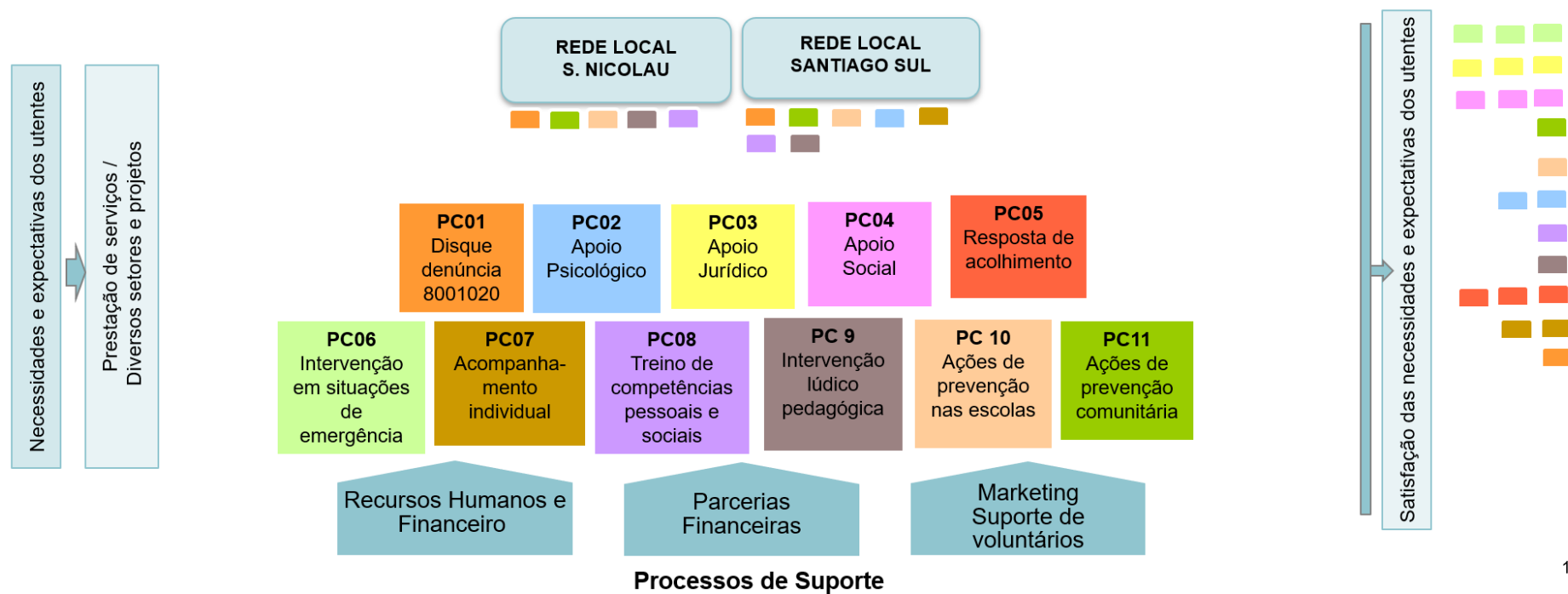


Mapa dos processos – Processos de Gestão



Processos-chave específico de cada rede de local:

- Prevenir e combater o abuso e a exploração sexual contra crianças em Cabo Verde;
- Contribuir para a prevenção e combate ao abuso e exploração sexual de crianças em Santiago sul e S. Nicolau.



Mapa dos processos

Processos de Gestão

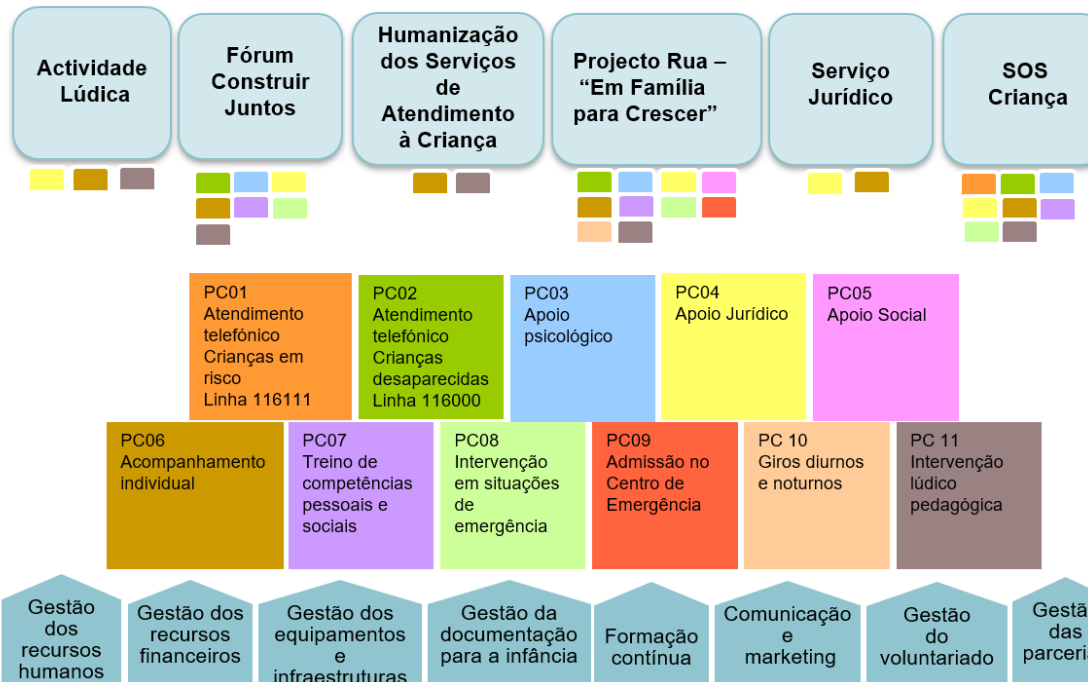
Diretivas/convenções
no âmbito da proteção
das crianças
(nacional/internacional)

- Assembleia Geral
- Direção
- Coordenação

Planeamento
organizacional

Gestão de
Melhoria
contínua

Processos-chave – Defesa e Promoção dos Direitos da Criança



Necessidades e expetativas dos utentes

Prestação de serviços/ Diversos setores e projetos

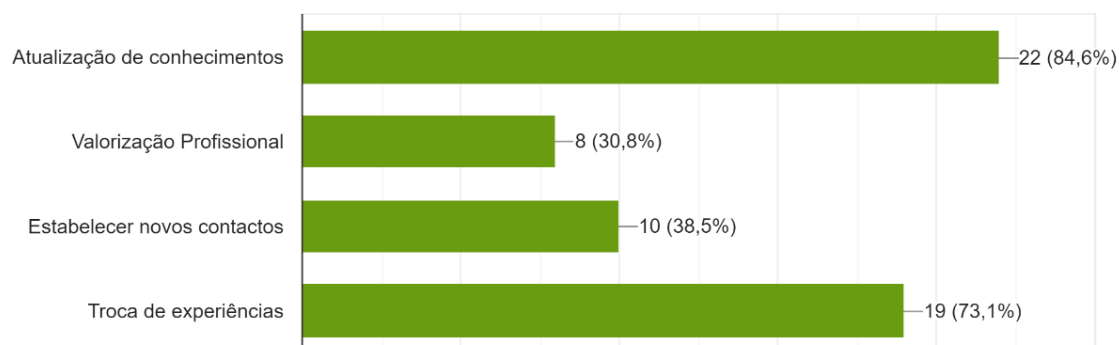
Satisfação das necessidades e expetativas dos utentes

Anexo 7

Anexo 7 – Avaliação da Ação de Formação

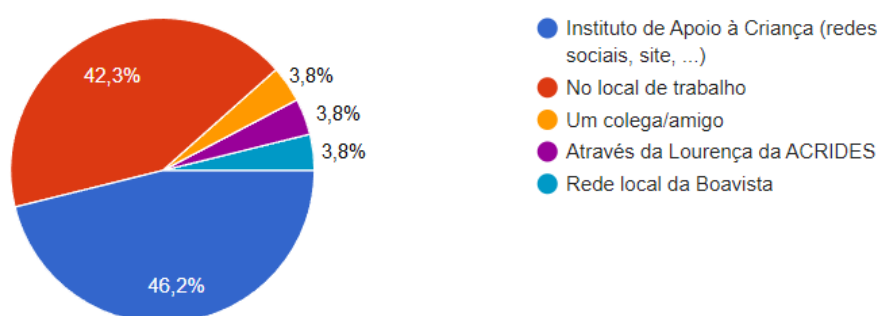
1. Motivações

1.1. Que motivações o/a levaram a participar nesta ação



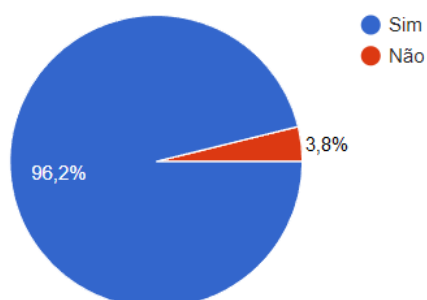
2. Divulgação da Ação de Sensibilização

2.1. Obteve conhecimento desta ação através de:



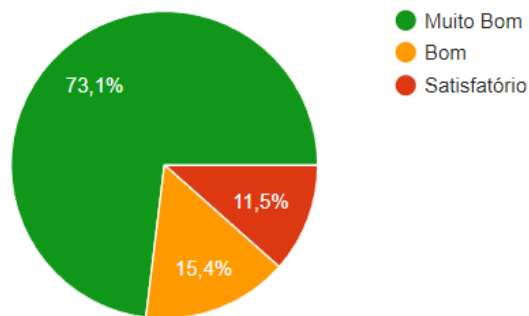
3. Expectativas

3.1. A ação correspondeu às suas expetativas?

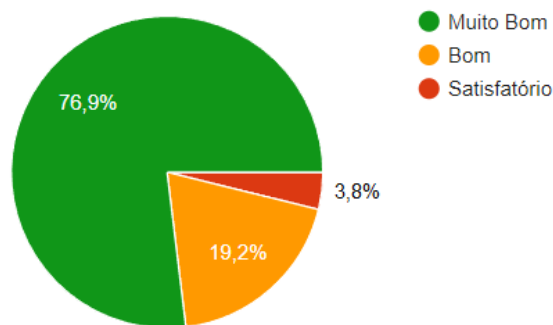


4. Objetivos e Conteúdos da Formação

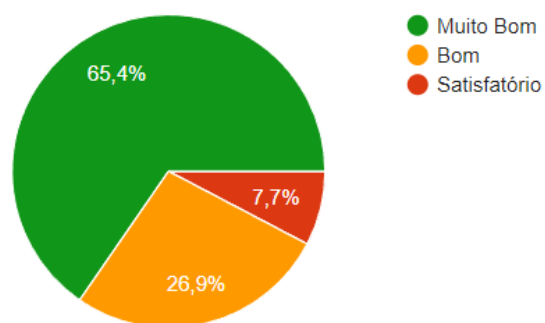
4.1. Os objetivos desta formação foram atingidos?



4.2. Os conhecimentos transmitidos vão ser úteis e relevantes na sua intervenção?

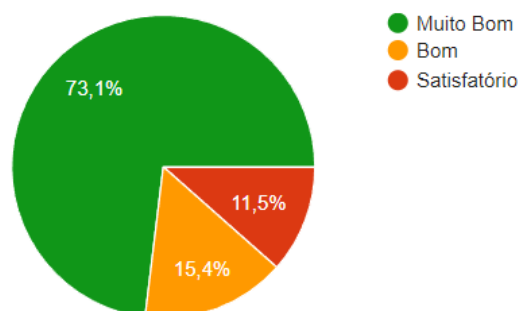


4.3. O conteúdo desta formação foi bem doseado entre teoria e prática?

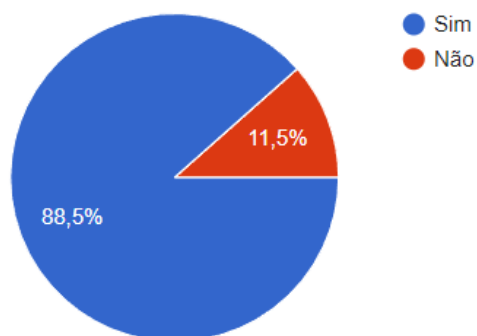


5. Metodologia e Meios Utilizados

5.1. Os métodos utilizados facilitaram a compreensão do tema.



5.2. Sendo esta formação online teve ao seu dispor todos os meios necessários para usufruir plenamente dos conteúdos desta formação.



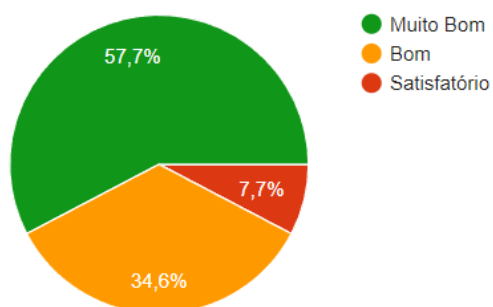
5.2.1. Se respondeu não à pergunta anterior identifique o tipo de meios que não teve ao seu dispor.

Interrupções e ruídos devido à instabilidade da rede de internet.

Não ter acesso a alguns documentos prévios.

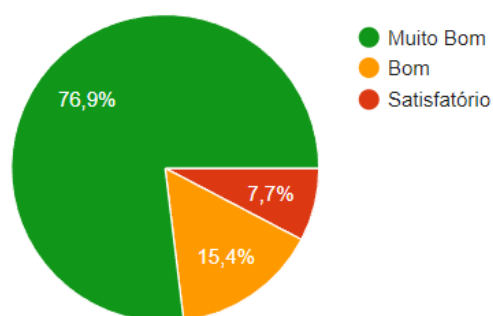
6. Apoio Técnico

6.1. O apoio técnico prestado durante esta formação foi eficaz?

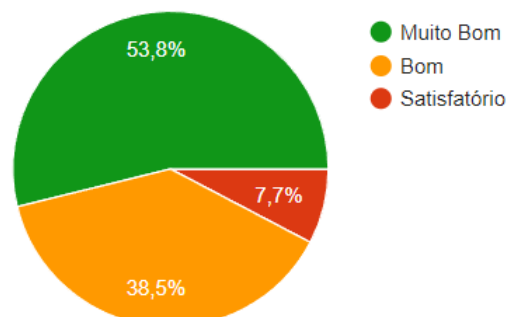


7. Formador(es)

7.1. Demonstrou dominar as temáticas tratadas?

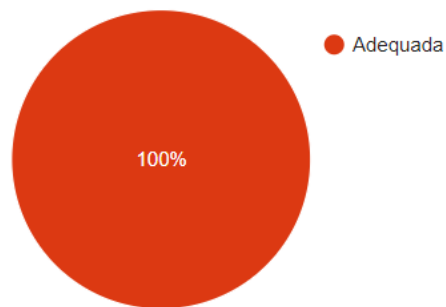


7.2. Realizou uma intervenção de qualidade.



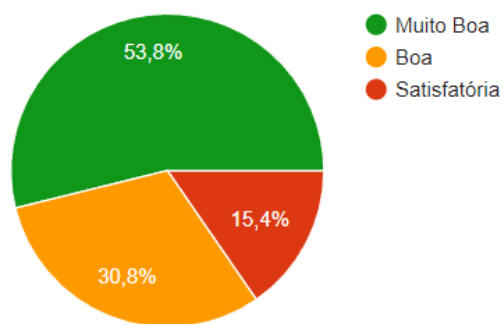
8. Duração da Ação de Formação

8.1. A duração e distribuição de tempo da ação face aos temas foi:



9. Avaliação da Ação de Formação

9.1. De uma forma geral, como avalia esta formação?



9.2. Assinale o(s) aspeto(s) positivo(s) desta ação.

- A Interação e a dinâmica;
- Capacidade técnica e disponibilidade dos técnicos;
- Adquiri vários conhecimentos sobre o tema. Aprendi mais sobre as instituições em Cabo Verde e em Portugal que lidam com essas problemáticas e também como agir caso aconteça algum tipo de abuso na minha ilha, zona ou noutras localidades;
- Conhecimento do tema e partilha de informações e de experiências;
- Mapa de processos;
- Enriqueci os meus conhecimentos. O tema foi muito bem explicado as formadoras explicam muito bem;
- Oportunidade de poder construir juntos o plano estratégico;

- De forma geral, a formação foi excelente pois permitiu atualizar meus conhecimentos, aquisição de novos conceitos/termos e ou conhecimentos. A realização do mapa de processos foi excelente, mas deveria ter maior tempo de prática para outros temas dentro da problemática geral;
- Exposição dos temas, comunicação, troca de experiência;
- Através desta formação adquiri vários conhecimentos sobre o tema abordado, tive oportunidade de conhecer melhor as instituições de apoio à crianças e adolescentes e também fiquei a saber melhor como lidar com casos de abuso sexual nas crianças e adolescentes e quais instituições posso ocorrer caso aconteça algo do género;
- Conteúdo, dinâmica e formadores;
- Conteúdos, objetivos, público-alvo;
- De uma forma, geral foi excelente;
- Muita aprendizagem;
- Partilha de conhecimentos pelos formandos;
- Empenhado, eficácia e positivo;
- Foi muito produtivo, dinâmica, interativa;
- Motivação, troca de experiências e partilha de conhecimentos;
- Partilha de ideias e de boas práticas;
- Adquirir mais conhecimentos;
- A forma de abordagem de temas;
- Elaboração de um Plano de Ação;
- Disponibilidade interesse dos formandos, boa preparação e apresentação dos formadores;
- Foi muito bom, tive conhecimentos novos;
- Alargar conhecimento nesta matéria de prevenção;
- A interação e o dinamismo entre as formadoras e formandos. A dinâmica em rede;
- Despertar para assuntos importantes;
- Interação e trocar conhecimento com pessoal de todas as ilhas;
- Informações recebidas. Troca de experiências;
- Informativo;
- A metodologia que as formadoras utilizaram e a linguagem clara, assertiva e dinâmica que transmitiram o módulo permitiu com que todos ou a maioria participassem;
- Pertinência do tema abordado;
- Dinâmica/trabalho de grupos, interação troca de experiências;

- A grande participação e envolvimento dos participantes no trabalho do grupo;
- Permitiu os aspetos enumerados na alínea 1 – novas aquisições e formas de avaliar e perceber o profissional da área;
- Conteúdos claros e explícitos. Dinâmica dos formadores. Equipas multidisciplinares seja relativo aos participantes, como em relação às Instituições representadas;
- Metodologias utilizadas;
- A interação entre os formandos;
- Gratificante;
- Obtenção de novos conhecimentos, troca de experiências;
- Intercâmbio de experiências;
- Interação e troca de experiência entre os participantes;
- Metodologia utilizada;
- Boa exposição e comunicação;
- Domínio do conteúdo por parte dos formadores;
- Possibilidade de conhecer novas formas de atuação;
- Os formadores, as dinâmicas, os conteúdos, a partilha dos outros colegas, a participação;
- A criação de uma equipa multidisciplinar (trabalho em rede) que tem como propósito ajuda na defesa dos direitos das crianças, importância do funcionamento na dinâmica da equipa;
- Tive a oportunidade de ter mais conhecimento sobre o tema;
- Tive mais conhecimentos;
- O sistema e os mecanismos de proteção contra o Abuso e a Exploração Sexual de Crianças mais reforçados;
- A meu ver, todas as temáticas abordadas revelaram positivas, uma vez que constituem aspetos a serem utilizados nas possíveis intervenções, caso venham acontecer;
- Novos conhecimentos, as boas experiências e boas práticas dos intervenientes;
- Capacidade de diálogo e comunicação em grupo, capacidade de analisar interpretar o meio, saber orientar com firmeza, ter uma relação de confiança;
- Ter trabalhado os conteúdos de uma forma prática e esclarecedora;
- Ajuda-me no dia-a-dia e também caso do tipo vou saber como agir perante a situação;
- Conteúdo relevante, trabalho de grupo, aprendizagem descontraída;
- Como trabalhar em rede;
- A partilha de experiência entre os membros das redes com os outros participantes;
- Permite-nos dar a nossa opinião e expor as nossas dúvidas; partilhar experiências;

- Mais informações úteis para a intervenção no trabalho com crianças em meio escolar;
- A mensagem transmitida foi boa, formadores ótimos e comunicativos;
- Simplesmente muitíssimo obrigado. Foi muito bom e as informações foram bem apresentadas;
- Todos os aspetos da formação foram muito bons;
- Aquisição de novos conhecimentos e novas técnicas de abordagem do problema da exploração e abuso sexual;
- Foi dinâmico;
- Esta formação deu a oportunidade para que os diferentes membros pudessem se conhecer, ainda que virtualmente, e partilhar as experiências que já adquiriram bem como as dificuldades encontradas até o momento. Também serviu de mais motivação para continuar a trabalhar em prol dos direitos das crianças;
- Ligação entre teoria e prática enquadrada na nossa própria realidade/vivencia;
- Todo o assunto tratado;
- Partilha de experiências e práticas de intervenção;
- Interação entre os técnicos e a troca de experiências;
- Conhecimentos transmitidos foram muito relevantes. Os métodos e os meios utilizados facilitaram a compreensão dos temas e a participação dos formandos;
- Pertinente, inovador e necessário;
- Boa dinâmica, conteúdos excelentes, etc.;
- Partilha de conhecimentos;
- Foi gratificante e produtivo;
- Maior diversificação de missão;
- Aprendizagem, dinamismo, interajuda;
- Reflexão sobre os modelos de intervenção;
- Temas bastantes interessantes e atuais;
- Conhecer a rede regional de proteção de crianças;
- A pertinência em si do conteúdo, o domínio da temática pelos formadores, a dinâmica imposta na apresentação dos conteúdos, a partilha das boas práticas e o engajamento dos participantes;
- Muita comunicação e partilha;
- Disponibilidade imediata para tirar as dúvidas, troca de experiência, mais aprendizado;
- Trouxe a maioria dos seus membros, informações que desconheciam ou que ainda não tinham tido acesso, sobre a Rede; permitiu entender melhor o papel da rede e a

importância de formalizar e partilhar informação, instrumentos, planos de ação nacional e local; a importância de termos bem definidos, a missão, a visão e objetivos da rede e devidamente socializados com todos os seus membros e devidamente divulgado nos meios de comunicação; a importância da definição do papel de cada membro na rede, etc.;

- Pontualidade, dinâmica, muito produtivo, extrovertido;
- Permitiu obter novas informações;
- Interessante, construtivo;
- A ação correspondeu às expectativas, com conteúdos bem estruturados, informativos e enriquecedoras, formadores competentes atuando de forma esclarecedora e uma boa interação dos formandos;
- Programa, conteúdos muito acessíveis, boa metodologia que motivou a participação de todos os formandos;
- Foi muito importante para saber como intervir quando uma criança é abusada sexualmente ou por outras vias e também para saber a quem acionar quando acontece estes abusos;
- Informações importantes que me ajudam a ter melhor conhecimento.

9.3. Assinale o(s) aspeto(s) que considera que deveria(m) ser melhorado(s).

- Capacidade técnica nossa de elaboração de plano;
- A formação deverá ser contínua para proporcionar aos intervenientes uma reciclagem dos seus conhecimentos.
- O tempo de prática;
- O tempo de intervenção de cada participante deveria ser breve;
- Preparação dos formandos para o uso online;
- Meios de comunicação;
- Deveria ser presencial;
- Distribuir o horário por maior número de dias;
- Nada a melhorar através da online tudo está ótimo, para melhor tem que ser presencial;
- Mais dias de formação e ficar sempre em contato com as associações e delegações escolares;
- Igualmente as identificadas na formação anterior. Sempre em constante crescimento e melhoria técnica profissional na área;

- Comunicação;
- Ação no terreno;
- Rotatividade nos trabalhos de grupo;
- A intermitência da net e formação a distância. Não obstante ter sido boa, a formação;
- Deveria ser presencial, no meu ponto de vista seria ainda muito melhor;
- Gestão do tempo (gasto de tempo nas apresentações do 1º dia);
- Ter apostilas para seguir;
- O tempo da formação;
- De certeza se fosse presencial seria muito melhor, mais participativo e consequentemente mais proveitoso, mas tendo em conta a conjuntura atual imposta pelo COVID-19, temos de readaptar as novas condições;
- Deveria ser presencial e mais prática, com mais dinâmicas;
- Aumento de tempo;
- Levando em conta a Pandemia da Covid19, mas formação presenciais provoca outro sentimento no seio dos participantes (mais entusiasmo e engajamento);
- A parte técnica do ZOOM;
- A formação deveria ser mais dias;
- O horário da formação visto que existe diferença de hora entre os 2 países;
- Preparação dos formandos para o uso da plataforma;
- Enviar antecipadamente casos práticos para serem analisados durante as próximas sessões;
- Distribuição do tempo;
- A hora da formação no período de tarde, que poderia ser a partir das 15h30;
- A duração da formação;
- Deveriam ser mais vezes;
- Criar mais redes;
- A parte presencial também tem o seu valor;
- A formação ser apenas num período, pois sendo on-line dois períodos ficam exaustivo;
- Monitorar melhor a presença dos formandos, meios tecnológicos mais eficazes e adequados (a intermitência da net);
- A comunicação e divulgação da Rede Nacional;
- Materiais informáticos para todas as redes;
- O objetivo da formação não estava tão claro para todos;
- A carga horária;

- A única coisa que pode melhorar, na hora de almoço devia ser juntos assim para começar a hora, mas do resto foi brutal;
- Motivação financeira para os voluntários;
- Rede de internet fraca;
- Realização de mais trabalhos práticos e com intervenção de profissionais das diferentes áreas de atuação na proteção dos direitos das crianças;
- Maior tempo para os diferentes conteúdos, melhorias na gestão do tempo de identificação dos membros integrantes da rede (sugestão: deveria ser realizada pelos coordenadores e por sua vez enviada aos consultores. Estes simplesmente poderiam fazer uma chamada e ver se a lista enviada se confere com os presentes);
- O custo da internet;
- Cada ponto focal da Rede partilhasse suas experiências;
- Ter atenção aos pedidos de participação ou de esclarecimento de dúvidas dos formandos;
- Mais dias de formação;
- Confronto com outras realidades;
- As dinâmicas de grupo;
- O tempo deveria ser mais curto, por causa das situações laborais que temos que ausentar por várias vezes;
- A distribuição da carga horária por 4 dias e num único período;
- O horário;
- Distribuição do tempo da formação podia ser 4 dias só de manhã (exemplo), porque foi muitas informações para não ficar maçante;
- Valorização da importância de partilha de instrumentos informativos, melhoria na comunicação e seus meios, formalização da Rede, conforme exposto no questionário aplicado na formação;
- Ter uma formação que não fosse online;
- Melhor suporte técnico, melhor gestão da participação, pois as vezes ouvia-se muitos ruídos;
- Ter mais casos de estudo para nós trabalharmos.

10. Sugestões de Temas para Futuras Ações.

- Responsabilidade do Estado, da família e da sociedade na política de proteção da criança;
- Como detetar que a criança está a sofrer danos;

- Intervenção nas comunidades como medida de prevenção ao abuso;
- Como instruir as crianças e famílias para a autoproteção e proteção contra o abuso e exploração;
- As leis de base sobre o abuso e a exploração sexual de crianças;
- Como agir em uma situação de abuso sexual de uma criança;
- Que os formadores e toda a equipa continue com empenho e dedicação para o bem das nossas crianças e jovens vítimas do abuso sexual;
- Partilhar mais vídeos exemplares ou de testemunhas;
- Elaboração de Plano Estratégico, Planos de atividades concernentes a problemática;
- Gestão de projetos, direitos e deveres das crianças, direito e dever parental, abordagem às crianças vítimas de abusos e em situações de risco;
- Criação de um observatório da Rede e como gerir o mesmo;
- Criação de uma plataforma ou banco de dados da rede;
- Procurar financiamento que ajuda nos custos da internet;
- Papel de cada instituição dentro da Rede;
- Gravidez na adolescência;
- Consumo do álcool ou outras drogas por crianças e adolescentes;
- Violência nas escolas;
- Assédio moral, sexual e outros em ambiente escolar;
- Um intercâmbio entre as redes;
- Intervenção sociocomunitária;
- Assistência social aos vulneráveis;
- A importância dos problemas emocionais nas crianças;
- A Rede / Coesão de grupo ou Responsabilidades e Missão conjunta;
- Rede de apoio às crianças com necessidades educativas especiais;
- Atualização do modus operandi dos psicólogos na atuação com crianças com traumas de abuso sexual;
- Reciclagem dos Juízes e Procuradores na recolha de depoimento de menores vítimas de Abuso Sexual com objetivo de evitar a vitimização e culpabilização da vítima;
- Tudo que estiver associado à proteção da infância, mantendo o seu foco no abuso e exploração sexual;
- Elaboração e gestão de projetos de diagnóstico e gestão da problemática da violência sexual;
- Mutilação genital;

- Gestão e organização da rede;
- Elaboração e gestão de projetos;
- Prevenção do abuso sexual, na escola na e família;
- Intervenção com a vítima/agressor;
- Proteção das crianças no seio familiar.

Caracterização dos Participantes

Idade

Em média, os participantes tinham 43,25 anos e as idades variavam entre os 22 e os 70 anos.

Género

65,4% Feminino; 34,6% Masculino.

Profissão

- | | |
|--|---------------------|
| • Educadora e Cientista Social | • Ativista social |
| • Cientista da Educação | • Animador Social |
| • Psicólogo/a | • Enfermeiro/a |
| • Jurista | • Estudante |
| • Professor/a | • Aposentada |
| • Pedagogo/a | • Desempregada |
| • Técnico de Educação | • Pastor Evangélico |
| • Coordenadora da Educação Pré-escolar | • Polícia Nacional |
| • Assistente Social | • Voluntário |
| • Diretor de serviço | |

IAC - Instituto de Apoio à Criança

Av. da República n.º 21, 1050-185 Lisboa
(+351) 213 617 880
iac-sede@iacrianca.pt

www.iacrianca.pt



Instituto de Apoio à Criança