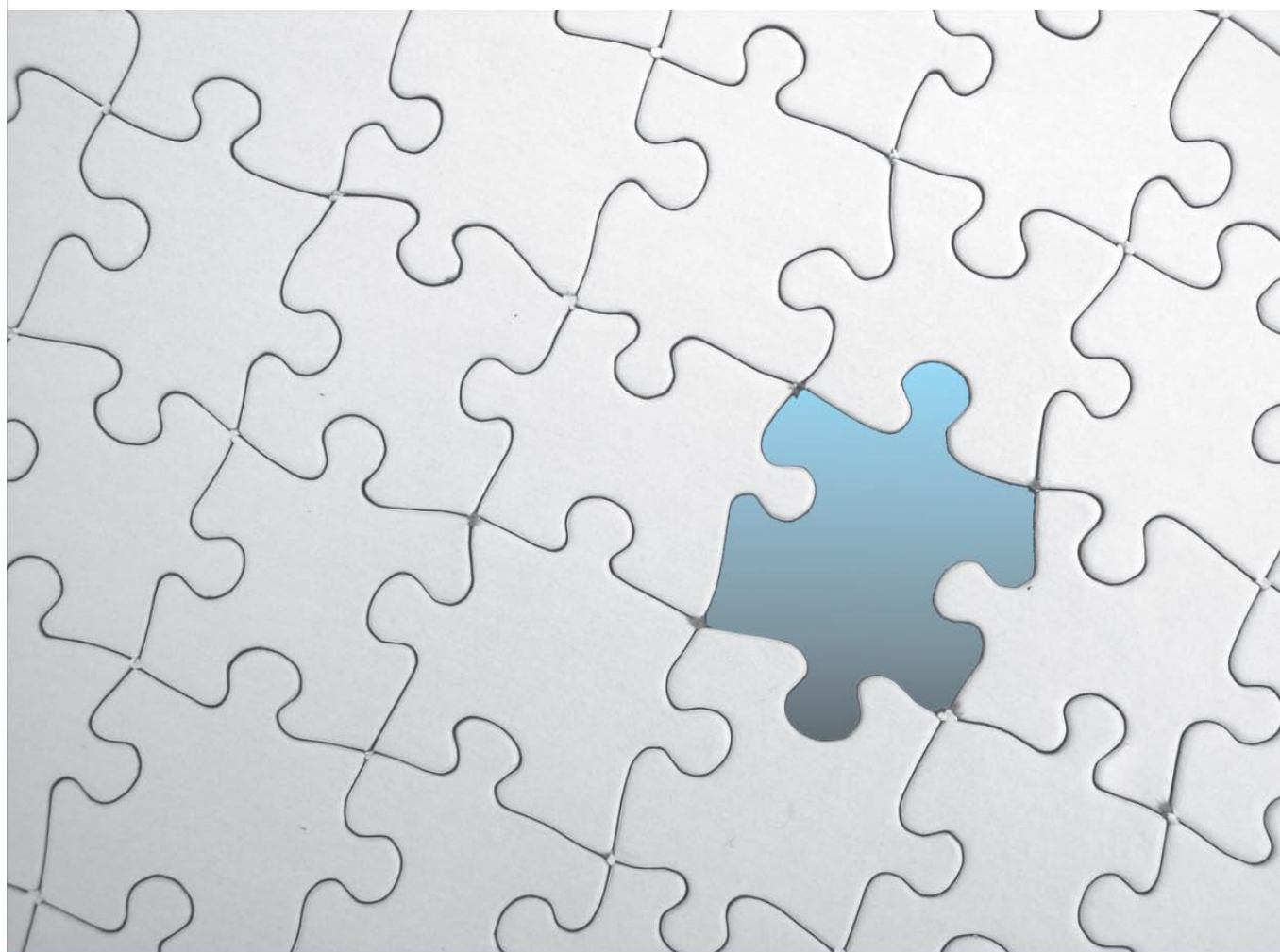


Capacitação de ONGs/OCs em Alcance Organizacional



Parte 2:
**Ferramentas de projeto
para gestão e treinamento**

Capacitação de ONGs/OCs em Alcance Organizacional



Parte 2:
Ferramentas de projeto
para gestão e treinamento

HS/658/02E
ISBN : 92-1-131649-9
ISBN SÉRIE : 92-1-131651-0

Por **FRED FISHER**
com a colaboração de especialistas de:

Partners Romania Foundation for Local Development (FPDL)
UN-Habitat, United Nations Human Settlements Programme
Instituições de treinamento, ONGs, OCs from Sub-Saharan Africa
Instituições de treinamento de CEE/SEE Countries

Prefácio

Esta série de manuais de treinamento, concebida para melhorar a gestão e a eficiência operacional em geral de organizações não-governamentais e comunitárias, coincide com o lançamento da Campanha Global de Governança Urbana do Centro das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (CNUAH). O tema da “inclusão”, que reflete a visão e a estratégia da campanha, está profundamente enraizado nas estratégias de aprendizado e nos conceitos contemplados nestes manuais. Ao mesmo tempo em que foram planejados e escritos para atender às necessidades de desenvolvimento de organizações não-governamentais e comunitárias, seus líderes e equipes, eles também podem ser facilmente adaptados às demandas de pequenos governos locais.

Existem cada vez mais evidências e reconhecimento de diversos valores que definem e configuram a agenda da governança urbana para o novo século e o novo milênio. O primeiro, a inclusão, já foi introduzido, mas merece ser repetido. Os governos e as comunidades locais que querem estar à frente da mudança econômica e social devem reconhecer a importância de incluir todos, independentemente de riqueza, sexo, idade, raça ou religião, no processo de forjar decisões que afetam a sua qualidade de vida coletiva. Esse compromisso deve estar enraizado no cerne das suas culturas operacionais.

O segundo reconhecimento envolve a liderança compartilhada que permeia o tecido do espectro institucional e da comunidade. Isso significa, entre outras coisas, que ONGs (organizações não-governamentais) e OCs (organizações comunitárias) devem ser vistas como parceiros competentes e valiosos na divisão da liderança e das responsabilidades. Os manuais Construindo Pontes desta série foram elaborados para tratar da gestão de empreendimentos de planejamento compartilhados, assim como dos conflitos e desentendimentos que permeiam o espectro das organizações comunitárias públicas e sem fins lucrativos.

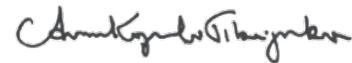
O reconhecimento final é a necessidade de criar competências organizacionais dentro da comunidade ONG/OC – uma combinação de conhecimento, talento, experiência e compromisso que fortalecerá a decisão de gerenciar os recursos humanos e financeiros e seus esforços de alcance de forma mais eficiente e eficaz. Para que sejam parceiros fortes e eficientes, as ONGs e OCs devem ser capazes de demonstrar que suas casas também estão organizadas.

Conforme descrito no Prólogo, esta série de ferramentas de implementação de aprendizado foi o resultado de uma colaboração entre o Open Society Institute e o governo da Holanda (as principais instituições financiadoras), Partners Romania

Foundation for Local Development e CNUAH (Habitat). Adicionalmente, muitos outros participaram do desenvolvimento desta série:

1. um grupo engajado de ONGs, OCs e líderes dos governos locais da África Sub-Saariana, que se reuniram para definir suas necessidades de aprendizado durante a Oficina de Estratégias de Capacitação do CNUAH realizada em Nakuru, Quênia, em novembro de 1998 e que desempenharam um papel ativo na revisão das minutas, culminando em uma oficina de validação em Nyeri, Quênia em 2001; e
2. uma rede de instituições e instrutores representando o Programa Regional de Capacitação em Governança e Liderança Local para os Países da Europa Central e do Leste que participaram dos testes de campo das minutas iniciais dos materiais.

Finalmente, gostaria de agradecer a Fred Fisher, autor deste manual e principal autor das séries, à excelente equipe de colaboradores escritores que ele reuniu para elaborar esses materiais. A equipe de profissionais do CNUAH, chefiada por Tomasz Sudra, contribuiu com sua experiência e conhecimento específicos consideráveis para dar o acabamento final aos produtos.



Anna Kajumulo Tibaijuka
Diretora Executiva
Centro das Nações Unidas para os
Assentamentos Humanos (UN-Habitat)

Sumário

Introdução	9
Ferramenta 1	
Introdução às ONGs/OCs e à capacitação	11
Anexo 1: Cenário proposto	13
Anexo 2: Lista sugerida de tipos de organizações a incluir no exercício de construção de alianças	13
Ferramenta 2	
Desenvolvendo um plano estratégico de comunicação de alcance	15
Anexo 1	17
Ferramenta 3	
Desenvolvimento da habilidade de audição ativa	23
Anexo 1: O caminho <i>CARESS</i> para audição ativa efetiva	24
Anexo 2a: Para o observador da conversa durante o exercício de audição ativa ..	26
Anexo 2b: Para o falante, que vai avaliar a eficiência do ouvinte	27
Anexo 2c: Para a pessoa no papel de ouvinte ativo para o próprio desempenho .	28
Ferramenta 4	
Auto-avaliação do comportamento de <i>networking</i>	29
Anexo 1: <i>Networking</i> : Uma avaliação dos estilos do indivíduo e da organização	30
Ferramenta 5	
Revisitando seus melhores e piores momentos de <i>networking</i>	33
Ferramenta 6	
Construindo alianças estratégicas	34
Ferramenta 6A	35
Ferramenta 6B	35
Anexo 1: Estudo de caso: construindo alianças para salvar a turma de catadores de lixo	36
Ferramenta 7	
Avaliando atuais parcerias	37
Anexo 1: Ferramenta de avaliação da qualidade da parceria	39
Anexo 2: Planejamento para o progresso de parcerias produtivas	40

Ferramenta 8	
Trabalhando o lado forte da influência	41
Anexo 1: Avaliação das estratégias de influência pessoal	43
Anexo 2: Breve guia para o usuário das fontes de poder e influência.	45
Ferramenta 9	
Navegando pela arena das políticas	46
Ferramenta 10	
Fazendo lobby como um atributo de influência	47
Ferramenta 11	
Monitorando e avaliando o alcance organizacional	49
Anexo 1: Fazendo um check-up de manutenção dos esforços de alcance da sua organização.	49

Introdução

As ferramentas a seguir foram concebidas para sugerir idéias a dois públicos diferentes. O primeiro é formado por pessoas que gostariam de conduzir diversos tipos de treinamento para ajudar outras a aprender sobre capacitação em Alcance Organizacional (AO). O segundo público visado é dos gerentes e supervisores de ONGs e OCs que querem melhorar os sistemas e práticas de alcance de suas organizações. Este segundo grupo tem pelo menos duas opções. Eles podem querer trabalhar alguns exercícios sozinhos para melhorar seu conhecimento e habilidades em uma área de interesse e preocupação em particular. Ou podem usá-las como um exercício para a equipe de gerenciamento, a fim de estimular o pensamento e a ação a respeito de sua gestão atual de relacionamentos importantes além das fronteiras de sua organização.

Nós o encorajamos a usar estas ferramentas da forma que possam ser mais eficazes para atender às suas necessidades individuais, às dos alunos às de sua organização. Não hesite em ser criativo ao aplicá-las. Se for um jogo de interpretação, você pode querer reescrever os papéis para que eles reflitam melhor a realidade da sua situação. Se for um processo de planejamento de ação, faça alterações para atender a necessidades específicas dos participantes. Caso as instruções estejam muito complicadas, um ponto fraco inerente àqueles que escrevem este manual, simplifique-as ou reformule-as para que funcionem para você e seu público.

Modelos de ferramentas

Será útil para você conhecer um pouco sobre o formato que usamos para elaborar estas ferramentas. Presumimos que a maioria das pessoas que vão usá-las tem experiência como instrutor. Conseqüentemente, as instruções são menos detalhadas do que se costuma encontrar em manuais similares. Os objetivos do treinamento foram chamados de objetivos de aprendizado, obviamente uma escolha de palavras pessoal. Além do mais, eles podem ter sido redigidos de forma um tanto diferente da que você aprendeu a escrever objetivos ou de como você na realidade escreve ao projetar um treinamento. A partir da nossa perspectiva, incentivamos você a redigir as declarações de objetivos da forma que melhor funcionar para você e seus participantes. A abordagem que utilizamos baseia-se no que acreditamos poder ser razoavelmente feito em uma sessão de treinamento. Em outras palavras, aumentar o conhecimento, melhorar habilidades, modificar atitudes ou resultar em alguma medida, como, por exemplo, o desenvolvimento de um plano de ação.

As necessidades de tempo fornecidas são “estimativas de prazos” na melhor das hipóteses. Altere-as para adequar melhor suas necessidades e experiência na condução de eventos de aprendizado experimental. Finalmente, os componentes do Processo descrevem como você pode usar a ferramenta para alcançar o(s) objetivo(s) de aprendizado.

Uma última orientação antes que você abra esta caixa de ferramentas. A ordem em que elas são apresentadas provavelmente não é a seqüência que você vai querer usar ao planejar uma oficina de treinamento. Tampouco foram elas concebidas para serem usadas todas na mesma oficina. Isto seria um castigo cruel e sem razão!

Como mencionamos no começo deste manual, gostamos de pensar no seu envolvimento com estes materiais como uma viagem de descobrimento. Entre outras coisas, isto significa sair do caminho principal que criamos para explorar rotas paralelas. E, quando necessário, você poder querer usar as ferramentas para traçar seu próprio caminho. Faça o que fizer, faça-o com calma para que você e seus companheiros de jornada possam aproveitar essa viagem de descobrimento.

Ferramenta 1

Introdução às ONGs/OCs e à capacitação

Este exercício foi concebido para apresentar as diversas variações de organizações não-governamentais que brotaram no século passado e a miríade de forma que pessoas como nós criaram para desenvolver suas capacidades. Como toda ferramenta, você deverá decidir se faz sentido ou não usá-la com base em seus objetivos de aprendizado. Pode ser eficaz na apresentação de uma série de programas de treinamento para líderes de ONGs e OCs, ou servir para quebrar o gelo em uma conferência de grande porte com organizações semelhantes que estejam tentando lutar com seus papéis ao tratar um problema importante como a expansão da AIDS. Use sua imaginação para desenvolver as idéias sugeridas.

Dica de viagem!

Objetivo de aprendizado

Aumentar a compreensão sobre a rica mistura de ONGs/OCs existentes e oportunidades para o seu desenvolvimento.

Tempo necessário

Como apresentado, o exercício deve levar duas ou três horas, dependendo do número de participantes e da inclusão ou não da etapa final.

Materiais necessários

Você vai precisar de fichas grandes, com as siglas dos tipos de ONG, como, por exemplo, ONGL, OAV, ONGN e ODVP. Se necessitar de mais idéias sobre os vários tipos de ONG/OC, ou o que essas siglas significam, consulte o Anexo 2. Adicionalmente, crie outros cartões para representar outros tipos de organizações, ou seja, governo local, ministérios ou outros órgãos públicos, principais organizações doadoras internacionais, até mesmo empresas privadas que operem em sua área. Crie um número suficiente de cartões para que todos os presentes recebam um. Não se preocupe com duplicações.

Processo

Este exercício é apresentado em duas partes. Ambas podem ser usadas independentemente ou em conjunto, dependendo do seu objetivo. A primeira parte trata dos tipos de ONG e OC que existem no mundo. A finalidade deste exercício é

aumentar a conscientização sobre a variedade de tipos de organização e introduzir alguns conceitos abordados neste manual, como, por exemplo, o desenvolvimento de alianças estratégicas e networking. A segunda parte, Etapa 7, trata dos problemas de capacitação em relação ao desenvolvimento de habilidades para trabalhar em uma aliança de organizações.

1. Inicie o exercício declarando seu objetivo. Sugerimos que você selecione uma questão ou problema particularmente difícil de ser resolvido sozinho como uma organização e que exija o envolvimento de diferentes tipos de entidades. Idealmente, este é um problema que consiste atualmente num desafio para todos os participantes. Um possível cenário é apresentado no Anexo A, mas insistimos para que você crie o seu próprio cenário, com base na experiência dos participantes.
2. Distribua as fichas com as siglas de diferentes tipos de ONGs e OCs, bem como de outros tipos de organizações representadas em sua área, um por participante. Uma lista sugerida de tipos de instituição encontra-se no Anexo 2.
3. Peça aos participantes que escrevam no verso do cartão o nome de uma organização do mesmo tipo constante na frente. Deixe claro que você não está pedindo que escrevam o nome da organização onde trabalham, mas o nome de uma organização real ou fictícia que seja do tipo constante no cartão. Caso as organizações de trabalho de fato se encaixem no cenário, não há problema em usá-la.
4. Com base no cenário apresentado na Etapa 1, peça aos participantes que criem uma aliança entre diversas organizações com as quais gostariam de trabalhar para resolver o problema. Alerta do instrutor! Você terá que determinar o número de alianças separadas que você deseja que os participantes formem durante este exercício. Caso contrário, todos terminarão em um grande grupo. Use seu julgamento, mas considere pelo menos quatro alianças. Peça-lhes que circular pelo grupo até encontrarem parceiros com quem desejem formar uma aliança. É aqui que o exercício se torna interessante ou se degenera em caos. Cada aliança inicial pode perceber que precisa ter outros tipos de organizações representados em sua aliança para terem êxito na solução do problema apresentado na Etapa 1. Terão de negociar com outros subgrupos e trocar membros de suas alianças iniciais. Esta parte do exercício deve levar em torno de 20 minutos.
 1. Depois de formadas as alianças, peça que cada uma delas esboce uma estratégia abrangente, descrevendo como planejam trabalhar em conjunto para solucionar o problema apresentado. Reserve de 20 a 30 minutos.
 2. Reúna novamente os subgrupos e peça-lhes que apresentem os membros de sua aliança, descrevam como se uniram e expliquem sua estratégia para trabalhar em conjunto. Reserve cerca de 30 minutos para isto.

3. A próxima tarefa é opcional. Cada grupo vai desenvolver uma oficina de capacitação ou série de sessões de oficina para resolver suas necessidades de aprendizagem, com base em um trabalho eficiente como aliança. Caso decida incluir esta etapa, peça aos participantes que retornem às suas alianças e esbocem um programa de treinamento abordando suas necessidades de habilidade para funcionar como uma aliança efetiva. Com relatórios e sessões de trabalho, esta etapa adicionaria de 60 a 75 minutos ao seu programa.

Anexo 1

Cenário proposto

O local é uma área metropolitana com cerca de 250.000 pessoas. A comunidade urbana pode ser maior do que aquela com que você de fato trabalha, mas foi selecionada para propiciar uma rica mistura de tipos organizacionais a partir da qual várias alianças podem ser criadas.

Houve grande afluência de famílias rurais para esta área urbana nos últimos anos, gerando graves problemas sociais e econômicos. Embora os líderes comunitários tenham feito várias pequenas reuniões para discutir os problemas decorrentes dessa imigração para a cidade, todos parecem ter uma agenda própria. O prefeito da principal cidade que suportou o impacto da imigração acabou de retornar de uma conferência nacional de prefeitos. Em uma das sessões da conferência, houve uma discussão sobre a importância de se desenvolverem alianças de diversos tipos de ONGs, OCs e organizações dos setores público e privado para trabalhar em conjunto a fim de solucionar problemas complexos, como o afluxo de famílias rurais para áreas urbanas. O prefeito voltou entusiasmado com a possibilidade de formar alianças locais para resolver o problema da imigração.

Ele contratou alguns instrutores locais para organizar uma oficina de um dia de duração para formar tais alianças. Os instrutores utilizaram um exercício de abertura muito parecido com um que eles encontraram em um recente manual do CNUAH (Habitat) para ONGs e OCs sobre Capacitação em Alcance Organizacional. Você está prestes a experimentar esse exercício para formar alianças, com base no interesse do prefeito em encontrar novas formas de mobilizar várias organizações locais para enfrentar o desafio da imigração.

Anexo 2

Lista sugerida de tipos de organizações a incluir no exercício de construção de alianças

- OB: Organização de Base
- OBA: Organização de Base de Apoio
- ONGL: Organização Não-Governamental Locais
- OC: Organização Comunitária
- ODVP: Organização de Desenvolvimento Voluntário Privada
- ONGI: Organização Não-Governamental Internacional
- ONGN ou ONGG: Organização Não-Governamental Nacional ou Grande
- ONGT: Organização Não-Governamental Tutelar
- ONGR ou ONGE: uma ONG religiosa ou ONG étnica, dependendo do que for mais adequado aos participantes
- OAV: Organização de Apoio Voluntário
- IAP: Instituto de Administração Pública
- Quaisquer outros tipos que os participantes da oficina possam conhecer

Adicionar cartões para:

- NCL: Negócio Comercial Local
- GCI: Grande Corporação Internacional
- ADB: Agência de Desenvolvimento Bilateral, como DANIDA
- CCL: Câmara de Comércio Local
- ADM: Agência de Desenvolvimento Multilateral, como CNUAH (Habitat) ou Banco Mundial
- OSPS: Organização Internacional de Prestação de Serviços, como Rotary ou Lions International

Não hesite em adaptar esta lista à sua situação local e adicionar outras que possam estar faltando. Você também pode duplicar as fichas conforme o número de participantes e no seu conhecimento das organizações representadas na oficina.

Ferramenta 2

Desenvolvendo um plano estratégico de comunicação de alcance

Objetivo de aprendizado

Este exercício tem dois objetivos de aprendizado:

- Aumentar o conhecimento e as habilidades no desenvolvimento de planos estratégicos de comunicação de alcance; e
- Dar a cada participante a oportunidade de desenvolver os fundamentos de um plano estratégico de comunicação de alcance para sua organização.

Este exercício é mais adequado para esforços individuais ou de equipes de gestão, devido ao seu foco principal na elaboração de um plano de comunicação. No entanto, ele pode ser adaptado para uso em um ambiente de oficina. Caso decida incluir esta tarefa em uma oficina, seria conveniente para o processo de aprendizado se os participantes trouxessem para alguns exemplos do que eles fazem atualmente para se comunicar além das fronteiras de suas organizações, ou seja, comunicados a imprensa, relatórios anuais, declarações de missões. Outra forma de enriquecer esta experiência de aprendizado em particular é o uso da Ferramenta nº 3 sobre Audição Ativa como parte do processo em que cada participante ou equipe de gestão compartilha seu plano com um pequeno número de outros participantes. As instruções a seguir são baseadas no uso desta ferramenta em um ambiente de oficina.

Dica de viagem!

Tempo necessário

Você deve reservar para este exercício pelo menos a metade de um dia, pois envolve um considerável trabalho individual e oportunidades para discutir os planos com outros participantes. Se decidir usar também o exercício de Audição Ativa (Ferramenta nº 3), ajuste sua necessidade de tempo apropriadamente.

Materiais necessários

Utilize os formulários fornecidos e qualquer material que os participantes possam trazer que forneça exemplos de suas iniciativas de comunicação de alcance.

Processo

1. Comece a sessão com um exercício de *brainstorming* ou outra abordagem de reunião de informações para estimular o pensamento sobre o que deve ser incluído em um plano de comunicação de alcance de uma organização e por que é importante que ONGs e OCs desenvolvam e implementem tal plano continuamente.
2. Conduza uma breve discussão orientada sobre este processo baseando-se nas idéias constantes do Capítulo Um: Parte I sobre Conceitos e Estratégias, no material distribuído para o exercício e em sua experiência e conhecimento sobre o tópico.
3. Peça aos participantes que trabalhem sozinhos por cerca de 30-45 minutos para preencherem o questionário sobre planejamento de alcance de comunicação. Caso haja mais de uma pessoa da mesma organização no grupo, você pode lhes dar a chance de trabalharem em conjunto. Entregue o formato do planejamento, repasse as perguntas que deverão ser respondidas e resolva quaisquer dúvidas que possa haver a respeito do questionário ou da tarefa.
4. Enquanto os participantes estiverem trabalhando em seus planos, reproduza num *flipchart* ou quadro magnético as perguntas constantes da tarefa de estimativa de necessidades na Etapa B da folha de exercício de planejamento. Use isto para cada participante marcar a própria estimativa de cada uma das seis necessidades de comunicações de alcance quando você os reunir novamente (próximo passo).
5. Reúna novamente os participantes e peça-lhes que registrem seus resultados da Tarefa B da estimativa de necessidades de comunicação de alcance. Discuta rapidamente os resultados, chamando a atenção para algumas das diferenças e semelhanças nas notas.
6. Explique a Tarefa 7, a oportunidade de descrever seus planos para outro participante com uma terceira pessoa no papel de observador. A intenção na tarefa seguinte é obter *feedback* sobre os planos individuais e destacar a necessidade e as habilidades envolvidas na audição ativa. Antes de dividir a turma em grupos de trabalho de três pessoas, conduza uma discussão orientada acerca da importância e das habilidades envolvidas na audição ativa. (Caso tenha decidido utilizar a Ferramenta 3, subsequente a esta, introduza-a agora.)
7. Divida os participantes em equipes de três pessoas e peça-lhes que encontrem um lugar silencioso para executar a próxima tarefa. Cada membro da equipe deve apresentar seu plano de comunicação enquanto os outros dois desempenham o papel de ouvinte ativo e observador no diálogo. Cada sessão de apresentação e *feedback* deve durar cerca de 15 minutos, ou 45 minutos para os três. Disponibilize outros 15 minutos para as equipes discutirem a experiência e preparar comentários para discussão em sessão plenária incluindo qual foi o aprendizado mais importante para a equipe.
8. Reúna novamente as equipes para uma discussão de encerramento sobre a experiência. Peça que equipe relate o que aprendeu de mais importante com o exercício.

Anexo 1

Um plano estratégico para comunicação além das fronteiras de:

[Nome da Organização]

Elaborado por: _____

Data: _____

A. Missão da Organização: (Nosso principal motivo de existência)

B. Estimativa das nossas necessidades de comunicação de alcance:

[1 = nenhuma necessidade; 3 = necessidade moderada; 5 = extrema necessidade]

1. Melhorar nossa visibilidade dentro da comunidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Gerar atitudes e impressões mais positivas sobre nossa organização e sua missão perante a comunidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Aumentar a conscientização sobre nossos programas e serviços dentro de grupos de usuários específicos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Promover uma mudança de atitude entre certos membros da comunidade em relação à nossa organização e seus programas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Gerar apoio financeiro e contribuições de fontes externas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Gerar apoio público para os nossos programas e serviços entre líderes de comunidades importantes e outros cidadãos influentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- De um máximo de 30 pontos, que indica uma extrema necessidade de comunicação em todas as frentes ao mesmo tempo, nosso cociente de comunicação é: _____ . (A soma total dos seis resultados)

C. Com base na estimativa acima, nossas três maiores necessidades prioritárias de comunicação com outros fora da organização são: (escreva nos espaços abaixo suas três maiores prioridades, baseado nas notas mais altas.)

1. _____ .
2. _____ .
3. _____ .

D. Acesso a Recursos de Mídia

Reconhecendo a necessidade de usar a mídia sempre que possível para transmitir nossas mensagens à comunidade, nossa estimativa de êxito com estas opções de mídia são as seguintes: (1 = nenhum êxito; 3 = êxito moderado; 5 = grande êxito).

Registre nomes reais de jornais, etc. nas linhas fornecidas.

Jornal(ais)					
•	1	2	3	4	5
•	1	2	3	4	5
Outras mídias impressas, como anúncios na vizinhança, boletins da igreja, etc.					
•	1	2	3	4	5
•	1	2	3	4	5
Emissoras de rádio					
•	1	2	3	4	5
•	1	2	3	4	5
Emissoras de televisão					
•	1	2	3	4	5
•	1	2	3	4	5
Sites da Internet e e-mail					
•	1	2	3	4	5
•	1	2	3	4	5

Outras possibilidades de comunicação com grupos de interessados importantes					
•	1	2	3	4	5
•	1	2	3	4	5

[Acrescente qualquer informação ou idéia que você possa ter sobre como usar mídia externa e recursos de comunicação antes de desenvolver seus planos de ação.]

E. Com base em nossas estimativas de necessidades e acesso a vários recursos de comunicação em massa, nossas três maiores prioridades e planos de ação para implementá-las são os seguintes:

Prioridade 1: _____ .

Por que esta é nossa prioridade Nº 1: Forneça o máximo de detalhes para entender o PORQUÊ por trás da necessidade; se necessário, use folhas de papel adicionais.

- Precisamos nos comunicar com: Seja o mais específico possível – muito específico – sobre indivíduos, grupos ou organizações.

- A mensagem específica que precisamos transmitir é:

- Nossa melhor estratégia e táticas para conseguir transmitir essas mensagens da forma mais clara e rápida possível são: Estratégia é a abordagem do quadro como um todo; táticas são as etapas específicas para executar a estratégia. Se necessário, use mais folhas.

Estratégia Geral

Etapas para implementar a estratégia: Não se esqueça de revisar sua estimati-

va em relação à mídia e outras opções de comunicação enquanto desenvolve este plano de ação e outros, com base em suas prioridades.

- Planejamos seguir as seguintes etapas para nos certificarmos de que nossas mensagens foram recebidas da forma pretendida: Este é o plano de avaliação que determina o sucesso.

- Os recursos que necessitaremos para implementar este plano são: Seja o mais específico possível, incluindo recursos humanos, contatos de mídia, apoio de consultoria externa, custos financeiros, etc.

- Como saberemos se nossa estratégia foi eficiente?

Prioridade 2: _____ .

Por que esta é nossa segunda maior prioridade: Forneça o máximo de detalhes para entender o PORQUÊ por trás da necessidade; se necessário, use folhas de papel adicionais.

- Precisamos nos comunicar com: Seja o mais específico possível – muito específico – sobre indivíduos, grupos ou organizações.

- A mensagem específica que precisamos transmitir é:

- Nossa melhor estratégia e táticas para conseguir transmitir essas mensagens da forma mais clara e rápida possível são: Estratégia é a abordagem do quadro como um todo; táticas são as etapas específicas para executar a estratégia. Se necessário, use mais folhas.

Estratégia Geral:

Etapas para implementar a estratégia:

- Planejamos seguir as seguintes etapas para nos certificarmos de que nossas mensagens foram recebidas da forma pretendida: Este é o plano de avaliação que determina o sucesso.

- Os recursos de que necessitaremos para implementar este plano são: Seja o mais específico possível, incluindo recursos humanos, contatos de mídia, apoio de consultoria externa, custos financeiros, etc.

- Como saberemos se nossa estratégia foi eficiente?

Prioridade 3: _____ .

Por que esta é nossa terceira maior prioridade: Forneça o máximo de detalhes para entender o PORQUÊ por trás da necessidade; se necessário, use folhas de papel adicionais.

-
-
- Precisamos nos comunicar com: Seja o mais específico possível – muito específico – sobre indivíduos, grupos ou organizações.

-
-
- A mensagem específica que precisamos transmitir é:

-
-
- Nossa melhor estratégia e táticas para conseguir transmitir essas mensagens da forma mais clara e rápida possível são: Estratégia é a abordagem do quadro como um todo; táticas são as etapas específicas para executar a estratégia. Se necessário, use mais folhas.

Estratégia Geral:

Etapas para implantar a estratégia:

-
-
- Planejamos seguir as seguintes etapas para nos certificarmos de que nossas mensagens foram recebidas da forma pretendida: Este é o plano de avaliação que determina o sucesso.

-
-
- Os recursos de que necessitaremos para implantar este plano são: Seja o mais específico possível, incluindo recursos humanos, contatos de mídia, apoio de consultoria externa, custos financeiros, etc.
-
-

- Como saberemos se nossa estratégia foi eficiente?

Ferramenta 3

Desenvolvimento da habilidade de audição ativa

Objetivo de aprendizado

Introduzir novas idéias sobre a habilidade de ouvir ativamente e melhorar a compreensão e a habilidade dos participantes na arte de ouvir.

Tempo necessário

Cerca de três horas.

Materiais necessários

Cópias para cada participante da página de descrição do modelo CARESS e três folhas de exercício.

Processo

1. Apresente o exercício pedindo que cada um pense a respeito de uma experiência que tenha exercido uma profunda influência em sua vida. Pode ser uma experiência boa, ruim, traumática, feliz, triste, qualquer uma. Explique que terão de contar esta experiência para outra pessoa, que por sua vez terá a tarefa de ser um ouvinte ativo, enquanto uma terceira pessoa na conversa será um observador, sem participar ativamente da conversa. A conversa deve durar no mínimo dez minutos e no máximo quinze. Dê-lhes algum tempo para pensar sobre o que contaram. Se desejarem, podem fazer anotações.

2. Conduza uma discussão orientada sobre a importância da audição ativa como estratégia de alcance no âmbito de ONGs e OCs, recorrendo aos materiais do Capítulo Um da Parte 1 do manual de Alcance Organizacional. Como parte da discussão, apresente o modelo CARESS. Dê a cada pessoa uma cópia do material a ser usado como referência durante a discussão.
3. Após a discussão ter sido concluída com sucesso, peça aos participantes que se dividam em grupos de três pessoas e encontrem um local silencioso onde possam conversar. Explique que cada um vai desempenhar os três papéis durante as próximas duas horas: 1) o narrador, que vai relatar sua importante experiência de vida; 2) o ouvinte ativo, que vai servir de modelo para as qualidades do CARESS de ouvinte efetivo; e 3) o observador, que vai observar a conversa em silêncio e avaliar a qualidade do comportamento do ouvinte durante a conversa, com base nos critérios do CARESS.
4. Antes de formar as equipes, explique detalhadamente que se espera que todos desempenhem cada um desses papéis e que eles têm cerca de duas horas para concluir as três conversas e os relatos sobre as habilidades de audição, com base no questionário de avaliação. Encoraje-os a comparar seus resultados individuais no critério CARESS e a conversar sobre o que significam em termos de se tornar um melhor ouvinte. Não se esqueça de distribuir as três folhas de exercício de avaliação para cada participante antes que saiam para seus respectivos locais silenciosos.
5. Monitore seus progressos e volte a reunir os trios quando as tarefas estiverem concluídas. Peça comentários sobre a eficiência dos ouvintes em seu papel, o que foi mais difícil nessa função e outras perguntas pertinentes elaboradas para melhorar a compreensão desta habilidade de comunicação e sua importância na construção da capacidade de alcance de suas organizações. Sugira, caso ainda não o tenham feito, entregar ao ouvinte ativo em cada equipe as outras duas folhas de exercício avaliando seu desempenho.

Anexo 1

O caminho *CARESS* para uma audição ativa efetiva

Em seu livro *Communicating at Work*, Tony Alessandra e Phil Hunsaker dizem que precisamos desenvolver seis habilidades distintas para atingir o nível mais alto de proficiência de audição, formando o caminho *CARESS*.

- Concentre-se [Concentrate]: Focalize sua atenção no falante e somente nele. Elimine os ruídos do ambiente.
- Reconheça [Acknowledge]: Demonstre para o falante que você está ouvindo através de contato visual positivo – não incluindo olhar encarada e/ou fixamente –, respostas verbais, tais como fazer perguntas para esclari-

recimentos e expressões menos profundas como “hmmm”, “é mesmo” e “sim, continue”. Um pouco de linguagem corporal positiva também vai demonstrar sua presença mental, ou seja, sorrir, inclinar-se para frente mostrando interesse, assentir com a cabeça e outros gestos culturais apropriados. Parafrasear também é uma forma de reconhecimento de que você está ouvindo ativamente.

- **Pesquise [Research]:** Não se trata de pesquisa no sentido usual, mas sim uma pesquisa para esclarecer a mensagem, ajudar o falante a detalhar ou aprofundar um argumento. A audição ativa, ao contrário do que se pensa, envolve também um pouco de fala criteriosa. Você pode ajudar o falante a desviar a conversa mais para um lado ou para outro para maior compreensão mútua. Pesquisar como ouvinte ativo é como se for pedir emprestada a chave da biblioteca da bibliotecária para poder ver o que há dentro com a ajuda dela.
- **Exercite o controle emocional [Exercise emotional control]:** Isso não significa necessariamente evitar um comportamento violento. Tem mais a ver com aquelas pequenas coisas que às vezes nos desestimulam como ouvintes ou nos fazem distorcer a mensagem negativamente, por exemplo, a voz ou maneira de falar do falante; o uso de palavras carregadas de preconceito étnico, sexual ou racial; ou mesmo a aparência física do falante, devido aos nossos próprios estereótipos do que ela pode significar.
- **Perceba a mensagem não-verbal [Sense]:** Comunicar muitas vezes é mais uma função de como dizemos algo do que aquilo que dizemos. A arte de ler a comunicação não-verbal é muitas vezes específica de cada cultura, porém sempre importante. Tente ler as mensagens vocais e visuais além das palavras sendo ditas.
- **Estruture [Structure]:** Tente organizar as informações conforme as recebe. Este desafio inclui três sub-habilidades de audição: indexar o que você ouve; seqüenciar, ou ouvir buscando uma ordem ou prioridade no que está sendo dito; e comparar o que está sendo dito, como fatos com suposições, prós com contras, ou até mesmo consistência nas mensagens.

Nota do autor: Pegamos emprestado boa parte do Capítulo Cinco de *Communicating at Work*, de Tony Alessandra e Phil Hunsaker. Obrigado. Simon and Schuster, Nova York, e outras editoras publicaram seu livro em 1993.

Avaliação do CARESS

Nas páginas a seguir encontram-se questionários de avaliação baseados no modelo CARESS de audição ativa. A avaliação foi projetada para ser usada pelos três participantes do exercício de desenvolvimento e discussão de planos estratégicos para comunicações de alcance. Um formulário é para o ouvinte, outro para o observador e outro para quem apresenta o plano de comunicação.

Será útil para quem estiver usando os formulários ler a breve descrição do modelo que precede esta página. Os três formulários são apresentados separadamente para auxiliar sua duplicação para uso na oficina.

Anexo 2A

Para o observador da conversa durante o exercício de audição ativa

Abaixo encontram-se as seis habilidades de audição fundamentais no modelo CARESS. Você tem três responsabilidades:

1. Observar se o parceiro encarregado da audição ouviu bem a conversa, com base nestes seis critérios;
2. Registrar incidentes do uso ou mau uso destas habilidades por parte do ouvinte; e
3. Avaliar a qualidade do uso destas habilidades em uma escala de um a cinco.

Registre os incidentes de uso e mau uso das habilidades da audição ativa a seguir. Anote como, especificamente, o ouvinte usou a habilidade ou a usou inadequadamente.

1. Concentração

2. Reconhecimento

3. Estruturação das mensagens

4. Pesquisa

5. Percepção das mensagens não-verbais

6. Exercício do controle emocional

Baseado em minhas observações, classifico a qualidade do desempenho do ouvinte em cada uma das seis habilidades de audição ativa conforme abaixo, utilizando uma escala de um a cinco: 1 = Terrível; 3 = Tentando; e 5 = Espetacular.

1. Concentração

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Reconhecimento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Estruturação das mensagens .

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Pesquisa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Percepção das mensagens não-verbais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Exercício controle emocional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Esteja preparado para compartilhar estas observações com o ouvinte ativo e com o falante.

Anexo 2B

Para o falante, que vai avaliar a eficiência do ouvinte

Abaixo seguem minhas observações, como a pessoa que fazia a apresentação, sobre a qualidade das habilidades de audição da pessoa com a quem eu falava. Minhas classificações baseiam-se no desempenho em cada uma das seis áreas da audição ativa, usando uma escala de um a cinco: 1 = Terrível; 3 = Tentando; e 5 = Espetacular.

1. Concentração

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Reconhecimento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Estruturação das mensagens .

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Pesquisa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Percepção das mensagens não-verbais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Exercício controle emocional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Esteja preparado para compartilhar estas observações com o ouvinte ativo e com o observador.

Anexo 2C

Para o observador da conversa durante o exercício de audição ativa

Seguem abaixo minhas observações sobre meu desempenho como ouvinte ativo neste exercício. Minhas classificações baseiam-se no desempenho em cada uma das seis áreas da audição ativa, usando uma escala de um a cinco:

1 = Terrível; 3 = Tentando; e 5 = Espetacular.

1. Concentração

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Reconhecimento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Estruturação das mensagens .

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Pesquisa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Percepção das mensagens não-verbais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Exercício controle emocional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Esteja preparado para compartilhar estas observações com o falante e com o observador.

Ferramenta 4

Auto-avaliação do comportamento de networking

Objetivo de aprendizado

Desenvolver a compreensão do participante sobre o processo de networking e oferecer uma experiência de auto-avaliação em alguns aspectos de um networking bem-sucedido.

Tempo necessário

A discussão da auto-avaliação e do acompanhamento deve durar de 60 a 90 minutos. Este exercício deve tirar proveito das oportunidades adicionais para explorar este tópico com mais profundidade, usando tanto suas idéias como as que se seguem a esta no manual.

Materiais necessários

Cópias dos questionários de auto-avaliação.

Processo

Por ser o networking um tipo de comportamento de espírito livre, é sempre arriscado prescrever um processo estruturado para oferecer aos outros uma oportunidade de aprender o que é isso. Por outro lado, o networking é um atributo importante sobre o qual devem aprender líderes e equipes de ONGs/OCs. Certamente, os participantes da oficina de estimativa de necessidades que levou ao desenvolvimento destes materiais sentiram profundamente que precisavam entender o que é networking e como fazê-lo. Com este propósito, seguem algumas sugestões de uso deste materiais.

Dica de viagem!

1. Apresente o exercício de auto-avaliação e peça a cada participante da oficina que o preencha. Esta parte da sessão deve durar de 20 a 30 minutos.
2. Reconvoque os participantes e crie um perfil de grupo das notas individuais da auto-avaliação. Faça um gráfico numa folha de papel de rascunho para mostrar os dados usando um pouco de criatividade. Isso deve durar 15 minutos mais ou menos.

3. Peça aos participantes formem pequenos grupos de 3 a 5 pessoas. A tarefa é chegar a uma definição conjunta de networking e gerar uma lista de estratégias para usar o networking como uma ferramenta operacional dentro da rede de ONGs/OCs que eles representam. Reserve cerca de 30 minutos.
4. Reconvoque os grupos e peça-lhes que apresentem suas listas de estratégias. Prossiga com uma discussão para fazer o fechamento da sessão. (Cerca de 30 minutos.)

Anexo 1

Networking : uma avaliação dos estilos do indivíduo e da organização

A auto-avaliação que você está prestes a começar a fazer é totalmente não-científica, não-testada e incomum. As declarações são baseadas em observações pessoais de indivíduos que foram identificados pelos outros como sendo networkers eficientes. Foi concebida para lhe oferecer uma oportunidade de explorar suas percepções e comportamentos sobre networking com base na percepção dos outros. Após concluir o questionário, você deverá calcular a nota que representa a soma total das suas respostas às questões individuais.

O processo de atribuição de notas tem por base a seguinte escala de sete pontos: 1 = totalmente improvável e irreal; 4 = embora haja alguma validade na declaração, eu não apostaria meu contracheque nela; e 7 = SIM, SIM, isto sou eu e minha organização! (Ou alguma outra afirmação positiva sobre a observação.) Use as demais opções numéricas (2, 3, 5, e 6) para definir melhor e refinar suas respostas. A propósito, as declarações são escritas na primeira pessoa para que a experiência seja um pouco mais pessoal.

	Observações que definem networking	Relatividade da ação						
		1	2	3	4	5	6	7
1	O networking poderia ajudar minha organização a ser mais eficiente e eficaz para realizar sua missão	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu acredito que existe uma solução para todo problema	1	2	3	4	5	6	7
3	Estou sempre disponível quando as pessoas precisam de mim	1	2	3	4	5	6	7
4	Você não pode trabalhar de 9 às 5 e ser um networker eficiente	1	2	3	4	5	6	7
5	Em networking, você só é bom na medida em que contribui para o know-how e o desenvolvimento dos outros	1	2	3	4	5	6	7

6	Estou com vontade de contornar o sistema formal para conseguir que as coisas sejam feitas	1	2	3	4	5	6	7
7	Tento desenvolver no mínimo uma relação pessoal nas agências com as quais quero trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
8	O networking envolve compartilhar poder e recursos	1	2	3	4	5	6	7
9	Vejo toda situação como uma oportunidade para aprender	1	2	3	4	5	6	7
10	Não estou preocupado com a autoridade ou o status de quem trabalha comigo	1	2	3	4	5	6	7
11	Uma intervenção em parte da comunidade envolverá, em última instância, um círculo cada vez maior de interações	1	2	3	4	5	6	7
12	O networking é um processo pessoa-a-pessoa e não organização-a-organização	1	2	3	4	5	6	7
13	Sempre tento descobrir o que há de interessante para que outra pessoa se envolva	1	2	3	4	5	6	7
14	Não desanimo com os fracassos, mas tento aprender com eles e seguir em frente	1	2	3	4	5	6	7
15	O principal desafio do networking é entender as necessidades dos outros para poder satisfazê-las	1	2	3	4	5	6	7
16	É importante ter liberdade para fracassar ao se envolver em atividades de networking	1	2	3	4	5	6	7
17	Compartilhar meu conhecimento e minha experiência abriu as portas para a experiência e o conhecimento dos outros	1	2	3	4	5	6	7
18	É importante dar poderes às pessoas com quem formamos redes	1	2	3	4	5	6	7
19	Procuro pessoas com quem fazer rede que tenham senso de poder e influência sobre as coisas	1	2	3	4	5	6	7
20	O networking não é um processo que possa ser dirigido e controlado de cima	1	2	3	4	5	6	7

Idéias para as notas

As vinte declarações do questionário de avaliação estão divididas, grosso modo, em declarações pessoais sobre a sua filosofia operacional e estilo de networking, e declarações mais gerais sobre o processo que se aplica a organizações e comunidades. Reserve alguns momentos e calcule suas notas como descrito abaixo:

Perguntas 2, 3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 17, 19.

[] Minha nota de eficiência pessoal em networking

Perguntas 1, 4, 5, 8, 11, 12, 15, 16, 18, 20.

[] Minha compreensão do processo como estratégia organizacional operacional

Nota Pessoal: _____ + Nota da Organização: _____ = Nota Final: _____

Em cada uma das duas categorias, o total é de 70 pontos (7 x 10). Se a sua nota acumulada na categoria pessoal for 50 ou mais, há chances de você ser um networker eficiente. Se a nota acumulada nas declarações mais gerais for 50 ou mais, há indícios de que você compreende muitas características importantes para que o networking seja uma estratégia operacional eficiente dentro de um cenário organizado.

Tarefa de desenvolvimento sugerida: Se qualquer uma de suas notas individuais na categoria Pessoal foi 4 ou menos, talvez você queira pensar sobre elas e elaborar um plano de ação que o ajude a melhorar esse aspecto do seu talento e filosofia de networking.

Na próxima página, é apresentada uma planilha para auxiliar no seu planejamento. Faça cópias extras para cada plano de melhoria de habilidade adicional.

Meu plano pessoal de ação de *networking*

(Preencha um desses formulários para cada etapa de aperfeiçoamento do seu talento no plano)

Nome: _____

Data: _____

Endereço de e-mail: _____

O atributo de *networking* que pretendo trabalhar imediatamente é:

As medidas específicas que vou tomar para melhorar esse atributo são:

Os recursos que eu vou precisar atingir e sustentar esse nível de competência de *networking* são: (Pode incluir um amigo que o apóie, um mentor, treinamento adicional, etc.)

Meu plano para avaliar o sucesso dessas ações é:

Ferramenta 5

Revisitando seus melhores e piores momentos de networking

Objetivo de aprendizado

Oferecer aos participantes uma oportunidade para avaliar experiências específicas das suas vidas quando se envolveram em esforços bem-sucedidos e fracassados que incluíram atributos e estratégias de networking.

Tempo necessário

Uma a duas horas, dependendo de quanto tempo você gasta processando experiências individuais.

Materiais necessários

Cópias dos questionários de auto-avaliação.

Processo

1. Conduzir uma breve discussão orientada sobre networking para que o processo fique claro para todos os participantes. Existem muitos exemplos na primeira parte do manual caso você precise de materiais adicionais para a discussão.
2. Peça aos participantes que se dividam em pequenos grupos de três ou quatro pessoas e dê-lhes a seguinte tarefa: é voltar em cerca de uma hora com exemplos de esforços bem-sucedidos e não tão bem-sucedidos de networking e porque tais esforços foram bem-sucedidos ou fracassaram.
3. Após reconvocar as equipes, peça que relatem as situações mais interessantes de cada grupo e as razões por que foram bem-sucedidos ou fracassaram.
4. Termine a sessão, gerando uma lista de propostas sobre networking, como, por exemplo, networkers são mais felizes quando estão ajudando os outros. Como nas sessões de brainstorming, não há avaliação de idéias, não importa quão absurdas elas sejam. Prepare-se para ouvir alguns comentários absurdos. Afinal, networking é um processo pessoal e gerencial bastante informal.

Ferramenta 6

Construindo alianças estratégicas

Objetivo de aprendizado

Esta sessão foi criada para aumentar a compreensão e o talento do participante na identificação e construção de alianças estratégicas.

Tempo necessário

Cerca de duas horas.

Processo

1. Abra a sessão com uma breve discussão dirigida sobre alianças estratégicas baseada nas idéias do Capítulo Três: Parte I do manual.
2. Usando os quatro tipos de aliança discutidos na seção do Capítulo Três intitulada Categorias de alianças, peça aos participantes que identifiquem, a partir de sua experiência ou conhecimento, exemplos de cada uma. Faça uma lista num papel de rascunho para que fique registrado um resumo dos exemplos. As quatro categorias são: colaborações forçadas, auto-iniciadas, em torno de uma preocupação comum e inesperadas. O último tipo inclui as que se desenvolvem mais pelo acaso do que deliberadamente. Se o termo colaboração tiver uma conotação negativa no país em que você mora, use relações formais ou o que for mais aceitável.
3. Com base nos exemplos, peça que os participantes desenvolvam uma lista de razões pelas quais essas alianças foram desenvolvidas e o que garantiu seu êxito.
4. Termine a sessão com uma breve discussão-palestra baseada nos Oito Is de Kanter e nos Sete Cs de Austin que foram discutidos no final do Capítulo Três: Parte I do manual. Vincule esses critérios aos exemplos do participante.

A seguir, duas outras opções para considerar na busca do objetivo de aprendizado indicado acima.

Ferramenta 6A

Se os participantes quiserem compartilhar as alianças da sua organização, peça que cada um crie um mapa dessas alianças num pedaço de papel. Sugira que façam um círculo no meio para indicar a sua organização e pequenos círculos nos espaços circundantes para inserir as demais organizações. Estimule-os a interligar essas organizações, assim como às suas se outras ligações forem significativas e tiverem um efeito sobre a conexão primária que desenvolveram. Outra tarefa para acrescentar ao exercício simples de mapeamento, se houver tempo, seria pedir a cada participante que liste a(s) razão(ões) da existência da aliança e expresse-as em termos de troca. Em outras palavras, o que cada lado da aliança ganha com a relação que permite que ela continue?

Peça a cada participante que fale de sua rede ou da rede da sua organização ou mapa de alianças, e sobre o significado das conexões. Termine a sessão perguntando aos participantes se eles pensaram sobre qualquer nova aliança que possam iniciar com base na discussão.

Ferramenta 6B

Esta opção envolve um estudo de caso resumido sobre crianças de rua.

1. Apresente o estudo de caso resumido a seguir com alguns princípios de formação de alianças, se este for o primeiro exercício que você planeja usar no processo de formação de alianças estratégicas.
2. Forme equipes de trabalho com 4 a 7 pessoas cada uma, dependendo da quantidade de participantes da sua oficina. Peça que leiam o estudo de caso, elaborem uma lista de possíveis organizações, agências, grupos ou indivíduos que eles acreditam poder ser benéficos e realistas para atingir a meta delineada no estudo de caso e, em seguida, justifiquem cada um deles.
3. Dê 45 minutos a cada equipe para elaborar sua lista de aliados potenciais e suas respectivas justificativas. Informe que eles talvez não tenham toda as informações de que precisam e que terão que fazer certas suposições sobre as colaborações propostas com base nas próprias experiências de trabalho comunitário.
4. Reconvoque as equipes e peça que façam seus relatos. Termine a sessão desenvolvendo uma lista de princípios a serem considerados para que as alianças sejam bem-sucedidas e duradouras.

Anexo 1

Estudo de caso: construindo alianças para salvar a turma de catadores de lixo

Cada um de vocês, como membro desta equipe, acabou de se graduar em desenvolvimento infantil ou educação elementar pela universidade local. Vocês se conheceram num trabalho de campo no aterro sanitário municipal e ficaram chocados com o que vocês viveram nesse período. Vocês nunca imaginaram que havia crianças que trabalhavam como catadores de lixo para tentar achar qualquer objeto de valor que pudessem vender para ganhar seu sustento. Ficaram impressionados com essas crianças, reconhecendo que elas eram inteligentes, trabalhadeiras, mas obviamente estavam descendo a ladeira sem oportunidade de educação ou impossibilitadas de fugir do terrível ciclo de pobreza em que se enredaram.

Durante o trabalho de campo, cada um de vocês decidiu que queria fazer algo para ajudar essas crianças, em vez de buscar as opções tradicionais de trabalho. Vocês resolveram, então, criar uma pequena Organização Comunitária para trabalhar com essas crianças e se concentraram em preparar um programa de educação não convencional. Atualmente, vocês não dispõem de recursos, a não ser seu entusiasmo, compromisso e conhecimento do desenvolvimento e da educação infantil. Após formalizar-se como uma Organização Comunitária (OC), Up with the Garbage Gang, a sua OC contactou a Save the Children (STC), uma ONG internacional, e afiliou-se a ela. A STC quer ajudar com assistência técnica, mas não antes que vocês formem uma aliança com organizações locais e outras entidades que possam ajudar sua OC a atingir o objetivo de abrir e administrar uma escola não-tradicional para essas crianças.

Isso é o que vocês precisam saber sobre a situação. Vocês escolheram vinte e três crianças, entre 9 e 15 anos, como público-alvo do processo educacional, dentro de um plano não-tradicional que vocês esperam elaborar. A coleta do lixo da cidade é uma concessão a uma empresa local que opera aterros sanitários em grandes cidades do país. Ela tem conexões políticas, mas entraram “na mira de fogo” recentemente por permitirem que crianças trabalhem como catadores de lixo para obter materiais recicláveis. Esses materiais são vendidos a diversas empresas, incluindo uma corporação internacional que recicla latas de alumínio e outros produtos metálicos. As crianças vivem em um abrigo municipal e pagam um valor modesto por um catre num grande dormitório. As crianças são responsáveis por satisfazerem a todas as suas outras necessidades.

A rede local de televisão acabou de entrevistar o seu grupo para saber sobre os seus planos e a primeira ligação que você recebeu foi de uma secretaria municipal, queixando-se de que você não tinha o direito de interferir em questões educacionais. Isso é com eles! Eles também admitiram que não estão fazendo o que é necessário para ajudar essas crianças, pois a secretaria está com dificuldades para atender às necessidades das “crianças responsáveis, conforme declarou o representante da secretaria.

O seu grupo está determinado a iniciar o programa, mas precisa de parceiros. Sua tarefa é preparar uma lista de organizações, grupos ou pessoas com quem vocês

vão precisar criar uma aliança estratégica a fim de abrir e administrar seu novo programa educacional não-tradicional para essas crianças. Diga a eles do que precisam e o que há de interessante para que eles se envolvam. Este último critério é crítico. A teoria da troca diz que você só ganha algo na vida se der de volta.

Ferramenta 7

Avaliando atuais parcerias

Esta ferramenta foi criada para ajudar gerentes de ONGs e OCs a avaliar seus parceiros atuais e aprender mais sobre formar novas alianças. Pode ser usada como experiência de aprendizado de auto-ajuda, fazendo com que o gerente e/ou sua equipe atravesse pelo processo sem a ajuda de um facilitador; ou pode ser usado como ferramenta numa consulta para montagem de equipe ou desenvolvimento organizacional, ou como parte de uma oficina de gestão com participação ativa. A escolha é sua.

Dica de viagem!

Objetivo de aprendizado

Avaliar uma ou mais das suas parcerias estratégicas e desenvolver um plano para fortalecê-las ou dissolvê-las, tendo por base seu grau de importância e serventia para a sua organização e membros ou beneficiários primários.

Tempo necessário

A discussão da auto-avaliação e do acompanhamento deve durar de 60 a 90 minutos. Este exercício deve tirar proveito das oportunidades adicionais para explorar este tópico com mais profundidade, usando tanto suas idéias como as que se seguem a esta no manual.

Processo

Se você é gerente de uma ONG ou OC e decidiu fazer essa avaliação, recomendamos que você pense em chamar alguns integrantes-chave da sua equipe ou talvez os diretores para dividir essa tarefa com você. O formato foi elaborado para

ajudá-lo a avaliar mais de uma parceria ou aliança por vez, usando os critérios extraídos seletivamente das listas de Kanter e Austin constantes no fim do Capítulo Três; Parte Um do manual de AO. Outros critérios foram acrescentados, com base na experiência do autor nessa importante arena de construção da instituição.

Após a avaliação de cada aliança de parceria importante em que sua organização está envolvida atualmente, é apresentado um conjunto de perguntas sobre planejamento. Elas foram concebidas para ajudá-lo a analisar as mudanças potenciais em suas alianças estratégicas atuais e os esforços para forjar novas alianças.

Uma aliança estratégica é definida como a aliança em que existe um grau de interdependência e compromisso para conduzir joint ventures que sirvam a clientes ou membros importantes para ambas as partes. (Embora reconheça-se que muitas alianças incluem mais de duas partes, não é recomendável empilhar organizações umas sobre as outras para fins de avaliação. Se você tem alianças com diversas partes, avalie sua relação com cada uma das partes separadamente antes de você avaliar o grande quadro.)

No instrumento de avaliação a seguir, existem dois conjuntos de dados. Na coluna vertical à esquerda estão declarações de critérios definindo características específicas de uma aliança eficaz. Ao longo da parte superior do instrumento existem espaços para registrar os nomes dos parceiros mais importantes ou alianças estratégicas. Nas caixas de interseção, sugerimos inserir um número entre 0 e 10 representando sua melhor estimativa da qualidade desse aspecto da parceria.

- Uma nota 0 indica que não há evidência de que essa qualidade exista na parceria e que esta deve ser terminada.
- Uma nota 10 indica que essa qualidade da parceria não poderia ser melhor.
- Uma nota 5 indica que essa qualidade da parceria é tolerável, mas não saudável, e precisa ser monitorada.
- Uma nota entre 1 e 4 indica que essa qualidade da parceria precisa da atenção de ambas as partes. Quanto menor a nota, maior é a necessidade.
- Uma nota entre 6 e 9 indica que essa qualidade da parceria está fazendo contribuições positivas no sentido de necessidades mutuamente definidas para trabalhar em conjunto. Quanto maior a nota, maior a contribuição e menor a necessidade de gastar tempo preocupando-se com isso.

Use o seu melhor julgamento para dar notas a cada uma dessas qualidades da parceria, usando qualquer número entre 0 e 10. Some suas notas no fim de cada coluna a fim de obter a nota total para descrever a qualidade geral da parceria. Essa nota total irá ajudá-lo a ver como cada uma das suas parcerias se classifica na relação com as outras sendo avaliadas. Isso lhe proporcionará uma impressão geral da saúde relativa da parceria. Mas as notas individuais que você e os outros atribuem a cada uma das qualidades da parceria são as que produzem pistas valiosas para melhorar a relação geral da aliança antes que se torne problemática.

Um ponto final sobre o processo de avaliação: ao mesmo tempo em que sua avaliação individual é útil para determinar o estado geral da parceria, estimulamos você a considerar a idéia de pedir a membros importantes de cada organização a parceira que preencham o questionário, assim como aos demais interessados, que

conhecem as organizações e a relação de parceria suficientemente bem para fazer julgamentos sólidos.

Concluída a avaliação, peça a alguém que resuma os dados coletivos e os apresente em uma sessão de trabalho conjunta das duas equipes de gestão. Considere essa sessão de compartilhamento de informações como a base para preparar um plano de ação, se existirem questões de qualidade que mereçam atenção. Se os dados forem todos positivos, comemore o sucesso da parceria.

No que diz respeito à planilha abaixo, se você tiver alianças estratégicas com mais de quatro organizações, use mais um formulário.

Anexo 1

Ferramenta de avaliação da qualidade da parceria

Critérios que definem a qualidade da parceria e os nomes dos parceiros estratégicos

		1	2	3	4
1	Clareza de propósitos sobre a razão da existência da parceria				
2	Congruência das missões, estratégias e valores dos parceiros				
3	Ambos os parceiros são fortes e trazem algo de valor para a aliança				
4	A relação é importante para ambos os parceiros				
5	Os parceiros precisam um do outro, sabendo que não podem fazer sozinhos o que podem fazer com o parceiro				
6	A parceria agrega valor à comunidade maior que não se beneficiaria se estivesse trabalhando sozinha				
7	Informações e idéias são compartilhadas amplamente entre organizações, gerentes e equipe				
8	Existe um compromisso com o aprendizado contínuo em todos os níveis das suas respectivas organizações				
9	Ambos os parceiros estão comprometidos em sustentar a parceria ao longo do tempo				
10	Existe um alto nível de confiança entre as organizações, seus líderes e a equipe				
Total de pontos para cada parceiro					

O máximo de pontos que uma organização pode receber usando este sistema de notas é 100. Se qualquer das suas notas totais for 90 ou maior, isso indica que as duas organizações

estão comprometidas com a aliança e que o compromisso está sendo mantido através de várias ações. Felizmente, você pediu à sua organização parceira que também fizesse esta avaliação. Se a avaliação deles for muito diferente da sua, com uma nota de 60 ou menor, por exemplo, então chegou a hora de fazer uma verificação real para verificar por que as percepções foram tão díspares. Em casos como este, é importante comparar as notas das qualidades individuais que definem uma relação eficiente.

Anexo 2

Planejamento para o progresso de parcerias produtivas

Partindo do pressuposto de que as notas são, até certo ponto, menores que os 90 hipotéticos tratados acima, eis algumas medidas que pode tomar para melhorar a relação de parceria. Caso preencheu esta avaliação por conta própria como gerente de uma das ONGs ou OCs parceiras, ou apenas com a idéia de determinar como vê a relação, agora é hora de convidar os outros para se juntarem a você neste processo. Abaixo estão alguns pensamentos de acompanhamento.

1. Discuta esta oportunidade de avaliação com a liderança da sua organização parceira e peça que a equipe dela junte-se à sua para uma sessão de trabalho de avaliação e revisão com a duração de um dia.
2. Pressupondo que eles concordem com você, e que vocês estejam instalados num centro de conferências ou hotel para a sessão, comece explicando por que acredita que essa revisão da parceria é importante, e o que você espera conseguir. Organize um conjunto de metas e expectativas realistas e mutuamente aceitas para as atividades do dia e em seguida comece o planejamento.
3. Peça que cada participante responda ao questionário de avaliação e coloque todas as notas individuais de cada declaração de critério num grande quadro ou num bloco de papel. Inclua também uma compilação das notas totais. Calcule a média de todas as notas para cada declaração de qualidade e os totais, somando as notas individuais e dividindo o total pelo número de notas individuais.
4. Para as qualidades que alcançarem uma média de mais de 70 pontos, escreva-as num papel intitulado Motivo de Celebração ou qualquer coisa mais criativa para enfatizar os seus sucessos.
5. Para todas as notas médias das qualidades da parceria individual que ficarem abaixo dos 50 pontos, classifique de baixo para cima em uma outra lista intitulada Motivo de Preocupação. Esta é a lista a que você retornará mais tarde para planejamento e tomada de decisões mais sérios. Antes disso, porém, pode haver algumas preocupações potenciais que você terá que resolver.
6. Este é o potencial das diferenças substanciais de percepção sobre a saúde

da parceria dos indivíduos que participaram do processo de avaliação. Se de fato existem diferenças significativas em qualquer uma das notas, é importante resolver essas diferenças antes de solucionar o problema. Por exemplo, a equipe de uma organização tem uma nota média de 43 para o nível de comunicação entre as duas organizações (Qualidade nº 7), e a nota média da outra equipe é 89. Quando existe esse tipo de diferença de percepção, é hora de ter uma conversa franca sobre a parceria em geral antes de resolver o problema. Reserve um tempo explicar por que as percepções de cada equipe são diferentes.

7. Após essa discussão, se necessário, volte para a lista Motivo de Preocupação e inicie atividades de descoberta e análise de problemas sérios, e geração de opções para problemas sérios. Comece com os critérios de classificação mais baixos e trabalhe a lista até que ambas as equipes estejam satisfeitas com as decisões de ação resultantes.*

Feche a sessão de trabalho com o compromisso de continuar o diálogo e a relação de parceria.

** Para uma ajuda detalhada sobre o envolvimento nestes tipos de planejamento participativo e tomada de decisão, sugerimos que você consulte as várias Ferramentas que estão disponíveis no manual Construindo Pontes através do Planejamento Participativo. Consulte também a discussão e as ferramentas sobre os processos de diálogo que podem ser encontrados em Construindo Pontes através da Gestão de Conflitos e Diferenças. Ambos fazem parte da série de capacitação de ONGs/OCs.*

Ferramenta 8

Trabalhando o lado forte da influência

Objetivo de aprendizado

Aumentar o conhecimento do participante sobre os vários tipos de fontes de poder disponíveis para aumentar a influência de alguém.

Tempo necessário

60 à 75 minutos.

Processo

1. Entregue a cada um dos participantes cinco fichas grandes e peça que escrevam em cada uma delas uma palavra ou frase curta que venha à mente de imediato quando ouvem a palavra PODER! Lembre-os de escrever apenas um pensamento por ficha. Para obter o melhor resultado possível com este exercício, é melhor preparar as fichas e as canetas com antecedência para não perder tempo entre as tarefas que você pede que eles façam e a atividade de redação. Isto ajuda a garantir mais espontaneidade nas respostas. Assim que tiverem terminado, peça que afixem os cartões na parede, arrumando as mensagens iguais ou semelhantes no mesmo espaço geral.
2. Conduza uma discussão orientada baseada nas mensagens das fichas, nas experiências pessoais dos participantes com fontes de poder e nas idéias conceituais da Parte Um. Se você não mencionou as oito opções de poder que estão na segunda e terceira páginas do Capítulo Quatro, este é um bom momento para discutir essas categorias de fontes de poder e compará-las com as palavras e frases nas fichas.
3. Esta etapa envolve um questionário de auto-avaliação baseado nas oito fontes de poder; portanto, é importante perguntar se alguém precisa de algum esclarecimento sobre elas. Distribua os questionários e a página de descrições e peça que preencham o questionário. Depois de concluída esta tarefa, peça que cada participante se junte com uma ou duas outras pessoas para discutir os resultados da avaliação. Dê a esses pequenos grupos 20-30 minutos para discutir suas respostas à planilha intitulada Qual o meu cociente de poder?
4. Reconvoque os pequenos grupos para uma breve discussão de fechamento do exercício e sua eficiência.

Arthur Ashe, o tenista profissional que morreu há pouco tempo, disse:

*Para conquistar grandeza:
comece de onde você está,
use o que você tem,
faça o que puder.*

É uma declaração simples que tem muito a ver com poder pessoal. Sugerimos que você a prenda na parede antes de começar esta sessão.

Anexo 1

Avaliação das estratégias de influência pessoal

O questionário a seguir foi criado para ajudá-lo a avaliar suas percepções sobre o seu uso potencial e atual das oito fontes de poder para aumentar a influência ao trabalhar além das fronteiras da sua organização.

Você pode precisar consultar as breves declarações sobre cada uma das fontes de poder para fazer justiça a esta avaliação. Elas encontram-se após a ferramenta de avaliação, sob o título Guia Breve do Usuário das Oito Fontes de Poder e Influência.

Dica de viagem!

O questionário tem duas colunas para registrar o uso que você dá às oito fontes de poder para aumentar a influência do alcance da sua organização. Cada coluna inclui uma escala de 0 a 100% que indica o seu nível de uso potencial e atual percebido. Um escore de 0% significa que você nunca usa essa fonte de poder; 50%, que você usa, mas não eficientemente; e 100%, que não poderia usá-la de forma mais eficiente. Use as porcentagens entre as duas extremidades para refinar suas respostas.

A primeira coluna pede que você classifique o uso atual da fonte de poder para aumentar a influência da sua organização e o alcance além das suas fronteiras. A segunda coluna de números pede que você classifique o seu uso ótimo potencial da fonte de poder. Ao avaliar seu uso potencial, leve em consideração a porção não usada da fonte de poder que você sabe que poder ser mobilizada se souber administrá-la de maneira mais eficaz.

A última coluna da direita é para ser marcada se a fonte de poder não for aplicável (N.A.) ao papel e às responsabilidades da sua organização. Por exemplo, você pode não dispor de meios para recompensar ou coagir aqueles que estejam fora das fronteiras da sua organização.

Fonte de Poder e Influência	Uso Atual de 0% a 100%	Uso Potencial de 0% a 100%	N.A.
1. Recompensa	0% 50% 100%	0% 50% 100%	
2. Coerção	0% 50% 100%	0% 50% 100%	
3. Legitimação	0% 50% 100%	0% 50% 100%	
4. Referente	0% 50% 100%	0% 50% 100%	
5. Especializado	0% 50% 100%	0% 50% 100%	
6. Informação	0% 50% 100%	0% 50% 100%	
7. Conexão	0% 50% 100%	0% 50% 100%	
8. Catalítico	0% 50% 100%	0% 50% 100%	

Instruções para a classificação

Se você dispõe de todas as fontes de poder e se as está utilizando ao máximo, sua nota deve ser 100% em cada categoria. Para muitos, uma nota 100% em qualquer uma dessas categorias é provavelmente irreal. No entanto, acreditamos que muitos de nós subutilizamos diversas fontes de poder quando trabalham fora das nossas organizações.

Some seus percentuais individuais em cada coluna e divida por oito para obter a média. Se você não deu nota a todas as oito porque uma ou duas podem não ser relevantes para seus papéis ou responsabilidades, divida pelo número de fontes que receberam notas.

Com base em todas as fontes de poder avaliadas, minha média atual de uso de poder é _____ %.

Com base nesta avaliação, meu potencial de uso dessas fontes é uma média de _____ %.

A diferença entre meu uso de poder atual e potencial é _____ %.

Meu Desafio de Intensificação de PODER: Defina uma meta para aumentar o seu uso atual de poder nas categorias em que existe uma diferença considerável entre seu uso atual e potencial.

Com base em meu melhor julgamento, acredito que posso aumentar meu uso geral dessas fontes de poder em _____ pontos percentuais dentro de seis meses.

Reveja suas notas de uso atual e potencial em cada categoria. Decida em quais fontes você deseja se concentrar para aumentar sua influência sobre pessoas e organizações além das fronteiras da sua organização.

Para cada fonte de poder em que decidi me concentrar, eis os motivos pelos quais não estou usando até o potencial que acredito ser possível.

- Com base nos motivos acima, meu plano de seis meses para aumentar minhas várias fontes de poder em uma média de _____ % é o seguinte:

Seja bastante específico sobre o que você planeja fazer em cada uma das fontes que identificou para melhorar. Por exemplo: vou marcar um encontro com a prefeita para informá-la sobre nossos programas e me oferecer para trabalhar em comitês de cidadãos onde meu conhecimento sobre abuso infantil é necessário. (Essas são fontes de poder referente e especializado que, quando combinadas, representam um tipo de poder catalítico.)

Para garantir o cumprimento do plano, vou fazer o seguinte em três meses, a fim de avaliar o impacto do meu plano de implementação de Intensificação de Poder até essa data. Apenas para me lembrar a importância da revisão da metade da implementação, acabei de fazer uma marca no meu calendário como um lembrete.

Anexo 2

Breve guia para o usuário das fontes de poder e influência

A seguir apresentamos um breve resumo de cada fonte de poder e influência listada no instrumento de avaliação. Pode ser útil quando você considera cada uma delas para a auto-avaliação.

- **Poder de recompensa:** Como gerente de uma ONG ou OC, pode recompensar seus empregados ou associados com de promoções, favores, reconhecimento ou acesso a bens ou oportunidades.
- **Poder coercitivo:** Na mesma posição, você tem a capacidade de punir, isto é, infligir dor, rebaixar empregados, até mesmo demiti-los, e, no caso dos seus membros, de cortar privilégios ou acesso a bens e serviços.
- **Poder legitimado:** Este é baseado na sua posição como líder de uma organização que confere o direito de exercer o poder sobre os outros, empregados ou membros.
- **Poder referente:** São os aspectos pessoais e institucionais associados a respeito e fidelidade. ONGs e OCs adquirem poder referente graças à reputação conquistada como recurso valioso da comunidade, assim como a arena dos esforços que elas representam.
- **Poder especializado:** É uma das principais fontes de influência para ONGs e OCs representadas por seu conhecimento especializado, talentos e experiência.
- **Poder da informação:** Você com frequência tem informações ou acesso a informações sobre a comunidade e grupos específicos dentro dela que são importantes para outras pessoas.
- **Poder da conexão:** Influência geralmente diz respeito a quem e o que você conhece. ONGs e OCs geralmente estão numa posição de se conectarem a indivíduos ou organizações importantes.
- **Poder catalítico:** É o talento para combinar duas ou mais fontes de influência, sem que necessariamente cada uma delas tenha capacidade de influenciar por si própria. Construir alianças estratégicas é uma forma de aumentar seu poder catalítico.

Ferramenta 9

Navegando pela arena das políticas

Dica de viagem!

O processo de formulação de políticas parece ser uma área de preocupação para muitos líderes e equipes de ONGs e OCS. Quem realmente formula essas políticas com as quais descobrimos ser tão difícil trabalhar? Como o processo de formulação de políticas funciona na minha comunidade? Existe uma maneira de ter influência para mudar políticas ou contribuir para as políticas propostas? Dado esse tipo de preocupação, esta ferramenta de treinamento foi criada para oferecer mais conhecimento do que habilidade de execução.

Objetivo de aprendizado

Aprofundar o conhecimento do participante sobre como as políticas são formuladas, adotadas e implementadas.

Tempo necessário

Mínimo de duas horas.

Processo

1. Ao planejar sua oficina, converse com os participantes potenciais para aprender mais sobre suas preocupações a respeito do processo de políticas públicas. Com base no que você aprendeu, entre em contato com o gabinete do prefeito ou com o secretário do conselho ou os principais representantes oficiais vinculados à política e recrute essa pessoa ou alguém da equipe que tenha conhecimento para ajudá-lo nesta sessão. Informe-os sobre as especificidades do que quer deles e alerte-os sobre a característica questionadora da platéia.
2. Abra a sessão com as apresentações e use o processo de grupo nominal ou brainstorming para gerar uma lista de perguntas que os participantes têm sobre o processo de políticas públicas. Organize as informações em categorias lógicas. Isto é algo que seus convidados poderão querer fazer para facilitar a sessão.
3. Em seguida haverá uma discussão orientada sobre a formulação de políticas e o processo de implementação conduzida pelo seu facilitador-palestrante convidado.
4. Com base no fluxo e no conteúdo da sessão, você pode pedir que os

participantes identifiquem três ou quatro problemas políticos que sejam particularmente preocupantes para eles e a operação dos seus programas. Escolha dois ou três dos mais interessantes e forme pequenos grupos para desenvolver uma declaração mais clara e abrangente dos problemas associados com a política que estão examinando. Por exemplo: Qual é o problema real da política? A quem afeta? Como a política os afeta? Quais são as conseqüências da implementação da política que queremos alterar? Quais são algumas alternativas viáveis à política? Como poderíamos ajudar a torná-la mais aceitável para seus membros e organizações?

5. Reconvoque os grupos para relatos e *feedback* do palestrante convidado e outros membros do grupo total. Se julgar adequado, com base no grau de engajamento e interesse, talvez você queira que o grupo descubra uma ou mais ações que melhorariam o clima político entre o governo local e as ONGs e OCs.

Ferramenta 10

Fazendo *lobby* como um atributo de influência

Objetivo de aprendizado

Aumentar o conhecimento do participante sobre o processo de fazer lobby.

Tempo necessário

Pelo menos duas horas.

Processo

1. O uso desta ferramenta pode exigir um especialista externo em lobby para explicar o processo como é praticado no seu país, já que o lobby tende a ser uma prática mais específica do local. Comece a sessão com uma discussão orientada sobre fazer lobby como uma estratégia para ONGs e OCs influenciarem o processo legislativo. Essa discussão pode cobrir:

- a estrutura legal dentro da qual o processo de fazer lobby é conduzido; como fazer lobby é geralmente conduzido por outros setores da sociedade, e como ONGs e OCs podem participar do processo.
2. Com base nessa discussão, peça aos participantes que identifiquem vários problemas legislativos que são objeto de suas preocupações que poderiam se beneficiar de um esforço eficiente de lobby. Faça uma lista e peça ao grupo que decida sobre os três mais importantes para ONGs e OCs na comunidade ou região.
 3. Divida os participantes em pequenos grupos de 5-7 pessoas e peça a cada grupo que escolha um dos problemas mais prioritários e organize uma iniciativa de lobby que eles acreditam ser eficiente para fazer com que a legislação seja adotada para resolver o problema. Cada grupo deve: (1) definir em linguagem precisa o resultado que esperam de qualquer ação legislativa sobre esse problema; (2) desenvolver uma estratégia para mobilizar apoio para sua posição; e (3) determinar os recursos necessários para conduzir uma campanha de lobby eficiente.
 4. Reconvoque os grupos para relatarem as tarefas delineadas na Etapa nº 3 e peça ao seu especialista em lobby que comente os planos de ação. Se julgar adequado, discuta as ações que os participantes gostariam de empreender como grupo para acompanhar a sessão. Lembrando que fazer lobby é mais bem conduzido como um esforço colaborativo com instituições que estejam na mesma linha de ação.

Ferramenta 11

Monitorando e avaliando o alcance organizacional

Objetivo de aprendizado

Aprofundar sua compreensão dos esforços de alcance da sua organização

Tempo necessário

Cerca de uma hora.

Processo

O curto exercício que você vai encontrar foi criado para ajudar os gerentes ou membros da diretoria de ONGs e OCs a ter uma visão sistemática dos seus esforços para estender sua influência além das fronteiras da instituição. Como tal, pode ser menos interessante para os instrutores.

Se a sua organização for suficientemente grande para ter uma equipe com supervisores ou profissionais, pense em chamá-los para participar dessa breve avaliação e planejamento. A ferramenta de avaliação começa em uma página separada para se você quiser copiá-la para distribuir e usar.

Anexo 1

Fazendo um check-up de manutenção dos esforços de alcance da sua organização

As perguntas abaixo baseiam-se, sobretudo, nas Partes Um e Dois deste manual. Se por qualquer razão qualquer das perguntas não estiver clara, talvez seja necessário rever o que foi feito antes deste evento de fechamento.

Na maioria das perguntas, usamos uma escala de cinco pontos para ajudá-lo a avaliar o nível de sucesso ou de realização. Um escore de 1 (um) significa ineficiente para aprofundar as metas de alcance de nossa organização; um escore de 3 (três) significa moderadamente eficiente; e cinco (cinco) significa muito eficiente. Não ignore os esforços dois e quatro para refinar suas avaliações. Vamos começar?

1. A sua organização tem um plano de comunicação escrito? Sim () Não ()

Se Sim, quão eficiente é o plano para aprofundar o alcance da sua organização na comunidade e além dela?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

2. Quão eficiente você achar que é individualmente para ouvir as necessidades, vontades e idéias dos seus integrantes, colegas e outras pessoas significativas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

3. Quão eficientes são as atividades de alcance da sua organização para refletir necessidades, vontades e idéias dos seus principais beneficiários ou integrantes? Em outras palavras, quão eficiente é a sua organização para ouvir aos que você serve?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

4. Você tem um pacote de informações para relações públicas sobre a sua organização que você pode oferecer aos demais quando for oportuno apresentar-se ou promover quem você é? Sim () Não () . Se Sim, quão eficiente é esse pacote?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

5. Em termos gerais, quão eficientes acredita serem os esforços da sua organização para trabalhar com a mídia local, ou seja, jornais, rádio e estações de TV?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

6. Quão eficiente é você mesmo em networking com outras pessoas da comunidade, e fora dela para compartilhar e trocar informações e idéias que vão de uma maneira ou de outra aumentar sua eficiência pessoal ou de outros com quais compartilha valores e metas comuns?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

7. Os membros da sua organização são suficientemente livres para trocar idéias e informações com outros fora da organização?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente muito eficiente

8. A sua organização tem parcerias operacionais formais com outras organizações? Sim () Não (). Se Sim, quão eficiente, em geral, são essas parcerias?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente muito eficiente

(Para fazer uma avaliação mais completa das parcerias específicas da organização, convidamos você a usar a Ferramenta 7 desta parte do manual.)

9. Quão eficiente você é pessoalmente em usar seu poder e influência (conhecimento, talento e experiência) em aprofundar as atividades de alcance da sua organização? (Ver a **Ferramenta nº 8** se ainda não o fez para ajudá-lo com a resposta a esta pergunta.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente muito eficiente

10. Quão eficiente é a sua organização para usar seus recursos de poder e influência coletivos para que as coisas sejam feitas na comunidade e além dela?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente muito eficiente

11. Quão eficiente é a sua organização no trabalho com os governos locais para realizar as metas e objetivos do seu programa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente muito eficiente

12. Quão eficientes são você e sua organização na influência de políticas que têm um efeito direto sobre a sua organização, membros e beneficiários?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente muito eficiente

13. Quão eficientes são você e a sua organização para trabalhar com instituições voltadas para o mesmo fim para influenciar a legislação que terá ou tem impacto sobre a forma como você e outros agem para servir seus membros?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

14. A sua organização se envolve em esforços de lobby com o poder legislativo local ou nacional? Se for o caso, quão eficiente você pensa que são esses esforços para atingir as suas metas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

15. Com base nesta avaliação informal, quão eficiente você realmente pensa que são os esforços de alcance da sua organização?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficiente

muito eficiente

Para determinar se a sua avaliação geral na última pergunta está no caminho certo, sugerimos que você calcule a nota média para todas as perguntas que você avaliou nas escalas de 1 a 5. Basta somar todas as notas individuais e dividir pelo número de vezes que você usou esse mecanismo.

Minha nota média é _____.

Da avaliação aos planos e conquistas para buscar alcançar!

Para não perder estes dados bons, sugerimos que você faça algum tipo de planejamento antecipado.

Reveja cada uma das suas notas baixas e, nos casos em que você acredita ser do seu melhor interesse melhorar o uso que a sua organização faz de qualquer estratégia específica de alcance, prepare um plano de ação para enfrentar esses casos. Para cada ação específica proposta, sugerimos que você use as seguintes linhas gerais:

A primeira etapa do processo é perguntar por que vocês não têm sido eficientes no uso dessa estratégia específica de alcance. Quanto mais específico você for sobre o porquê, mais fácil será sua tarefa de planejamento. Pense um pouco sobre todas as perguntas "por que" importantes e registre abaixo um resumo de suas conclusões.

1. A estratégia de alcance que queremos seguir ou melhorar é:

2. Nossas razões para fazer isso são:

3. Nossa meta geral é:

4. Dentro deste objetivo geral, queremos que você atinja os seguintes objetivos:

Para cada objetivo operacional, prepare um plano de ação. Inclua:

1. Objetivo a ser conquistado

2. A pessoa que detêm a autoridade e a responsabilidade primária para verificar se o objetivo foi atingido é:

3. Outros que precisarão envolver-se são:

4. Para atingir esse objetivo, as seguintes tarefas precisam ser realizadas:

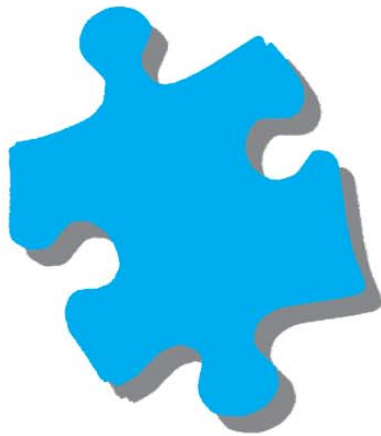
5. Para cada tarefa, determine o prazo em que ela deve ser executada e quanto tempo foi estimado.

Realizado por: _____. Envolvendo não mais do que _____ pessoas/dia. (Você precisará de formulários de planejamento adicionais para cada tarefa.)

6. Outros recursos necessários para realizar essa tarefa incluem:

7. Nossa estratégia para monitorar o progresso até a realização do objetivo e medir o impacto da sua implementação incluirá o seguinte:

Parabéns! Você deu um grande passo para ampliar o alcance e a influência da sua organização. Desejamos a você muito sucesso nos seus empreendimentos além das fronteiras da sua organização.



**Programa das Nações Unidas para os
Assentamentos Humanos (UN-Habitat)**

P.O. Box 30030 GPO 00100
Nairobi, Kenya
Fax: (254-20) 623092 (TCBB Office)
E-mail: tcbb@unhabitat.org
Web site: www.unhabitat.org

