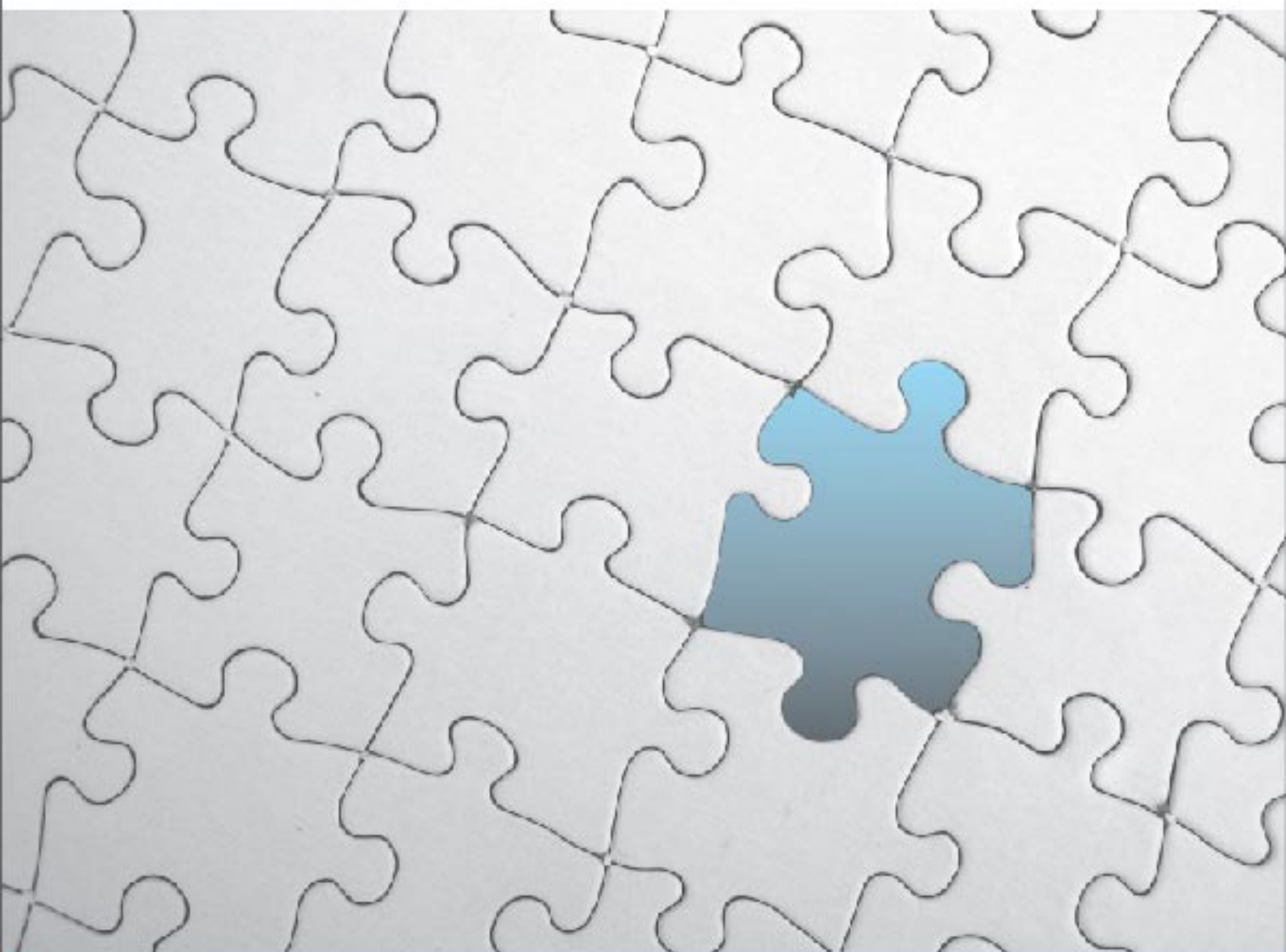


Capacitação de ONGs/OCs em Alcance Organizacional



Parte 1:
Conceitos e estratégias

Capacitação de ONGs/OCs em Alcance Organizacional



Parte 1:
Conceitos e estratégias

HS/658/02E

ISBN : 92-1-131649-9

ISBN SÉRIE : 92-1-131650-2

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

CAPÍTULO UM

Introdução à capacitação em alcance organizacional	9
--	---

CAPÍTULO DOIS

Arte e estratégias de comunicação	13
Desenvolva um plano de comunicação	14
Com quem você deve se comunicar e como?	15
Ouvir também é uma opção de comunicação estratégica	16
O que há de tão singular em ouvir ativamente?	17
Relações públicas vira alcance da organização	20
A mídia e o alcance da organização	21
<i>Networking</i> como uma estratégia de alcance.	23
Proposições de <i>networking</i> a considerar	24
Como outros definem <i>networking</i>	25
Como se aprende a formar redes?	26
Espontaneidade e liberdade	27
O <i>networking</i> deve fazer parte da sua estratégia de comunicação	28
Pontos principais	16
Notas de fim.	16

CAPÍTULO TRÊS

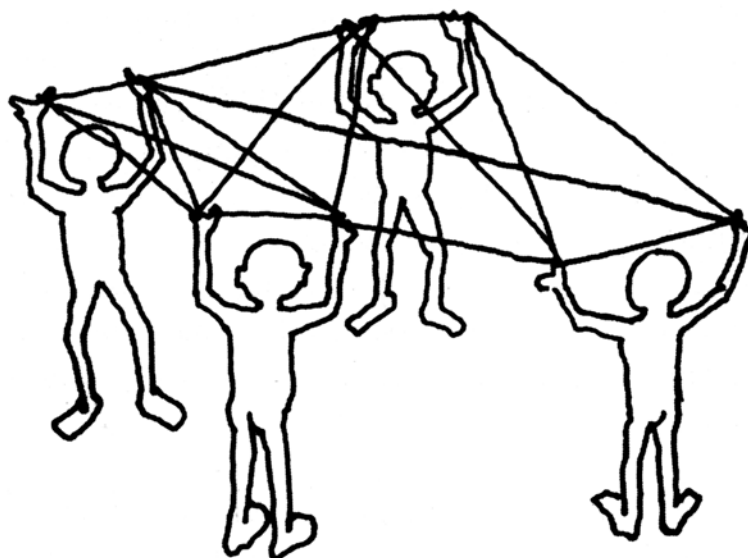
Desenvolvendo alianças estratégicas	17
Vantagens que advêm das alianças	18
Categorias de alianças.	18
Oito Is e sete Cs para criar e manter alianças eficazes	20
Os oito Is de Kanter que criam “nós” bem-sucedidos	20
Os sete Cs de Austin sobre colaboração estratégica	21
Pontos principais	22
Notas de fim.	22

CAPÍTULO QUATRO

Arte e estratégias de influência	23
Poder e influência	23
Opções de poder	24
Uma abordagem sistêmica da influência.....	25
Políticas: da visão ao impacto.....	26
Fazendo lobby	29
Pontos principais.....	32
Notas de fim.....	32

Introdução à capacitação em alcance organizacional

CAPÍTULO 1



“Fale claro. Diga que pão é pão e vinho é vinho”

Provérbio mexicano

“Aquele que fará grandes coisas, não deve tentar fazê-las sozinho”

Provérbio de Sêneca

“A agulha sabe o que costura, e o dedal, o que empurra”

Provérbio colombiano

Esses provérbios destacam os três atributos e processos fundamentais para a capacitação em alcance organizacional: comunicação, desenvolvimento de alianças estratégicas e influenciar os outros. Os dois atributos, comunicar e influenciar, abrangem muitos subtópicos, estratégias, táticas, talentos, ferramentas e processos, mesmo que o foco seja como ONGs e OCs podem melhorar o alcance da organização mediante sua aplicação. A arte de construir alianças estratégicas é menos problemática se for no âmbito de um processo de alcance organizacional.

A arte e a estratégia de comunicar e influenciar abrange muitas gamas de ação coletiva e individual. Podem ser interpessoais, intra ou inter-organizacionais, escritas, faladas, formais, informais, públicas, privadas e muito mais. São recursos de vitalidade potencialmente ilimitada, geralmente sem custo, mas também muito onerosos de serem controlados em certas circunstâncias. O desafio da sua ONG ou OC é acumular tanta alavancagem quanto possível a partir da arte e do talento de comunicar e influenciar ao menor custo possível.

Para a pequena OC com poucos recursos, pode ser irreal esperar que seu líder seja capaz de influenciar mudanças de políticas e legislação mesmo em nível local ou lançar uma grande campanha de comunicação para enfatizar as preocupações da comunidade que representa. Por outro lado, a quantidade pesa. ONGs e OCs podem trabalhar juntas para mobilizar as suas vozes coletivas quando há consenso sobre problemas que pedem comunicação e influência além das suas respectivas fronteiras organizacionais. A capacitação de alcance organizacional é, por natureza, um processo que envolve outros, tanto como alvos da comunicação e influência quanto pela definição de como você pode criar coalizões com instituições e indivíduos afins que podem ajudar a atingir metas comuns como ONGs e OCs.

Os delegados da oficina de avaliação de Nakuru produziram algumas diretrizes valiosas para essa trilogia de desafios, através da discussão de suas frustrações e expectativas. As perguntas que eles fizeram foram as seguintes:

- Como nós, líderes de ONGs e OCs, podemos nos comunicar de forma mais eficiente e mais convincente com os beneficiários, doadores, governos locais e a mídia? Quanto menores formos, mais difíceis serão essas tarefas.
- Como podemos aprender a melhorar a formação de uma rede de contatos (network), a nos conectarmos com aqueles que estão além das nossas fronteiras organizacionais?
- Como podemos ter influência na legislação e na formulação de políticas?
- Como podemos trabalhar mais eficientemente com os governos locais sobre problemas e questões comuns a todos?
- Como podemos formar parcerias que aumentarão nossa capacidade de expressar preocupações e nossa influência para cumprir nossa missão e atingir nossas metas?

Esses questionamentos abrigam um conjunto de estratégias e talentos potenciais interpessoais, organizacionais e inter-organizacionais. Eles assumem corretamente que indivíduos dentro de cada ONG e OC têm potencial para melhorar a sua habilidade de comunicar e influenciar. Há também a hipótese de que organizações

individuais podem aumentar sua capacidade de alcance com boas estratégias de comunicação, influência e ações. E, finalmente, existe a idéia de que, individualmente, muitas ONGs e OCs simplesmente não dispõem dos recursos e meios para se comunicarem e influenciarem eficientemente muitas questões e preocupações essenciais para suas missões e metas. Elas devem criar alianças estratégicas se desejarem ter a influência necessária para provocar as mudanças principais de que precisam nos seus ambientes de trabalho.

Mapa: Numa tentativa de resolver os grandes problemas relacionados à capacitação, o Capítulo Um vai se concentrar em:

- como desenvolver um plano e uma estratégia de comunicação da organização;
- como melhorar a arte de ouvir, reconhecendo que a comunicação é um processo de duas vias e ouvir melhor os beneficiários pode ser a ferramenta de influência mais eficaz que você dispõe;
- como trabalhar de forma mais eficiente com a mídia e melhorar as relações públicas;
- como se tornar um *networker* melhor. Tentaremos descobrir o que significa esse termo, considerando sua popularidade como estratégia de gestão e eficiência pessoal.

No Capítulo Dois, será abordado o desenvolvimento de alianças estratégicas, enfatizando:

- a vantagem das alianças e parcerias;
- tipos de alianças e coalizões; e
- como criar e manter alianças estratégicas.

O Capítulo Três, que encerra a Parte Um, descreverá vários tipos de estratégias de influência, incluindo:

- as relações entre poder e influência;
- uma abordagem sistêmica das estratégias de influência;
- a selva da política, e o que fazer para atravessá-la; e
- como fazer lobby e influenciar a formulação de políticas.

A Parte Dois, a seção denominada **Ferramentas**, apresenta experiências de aprendizado estruturadas em cada uma dessas arenas de desenvolvimento de talentos. Enquanto algumas podem ser auto-aplicadas para fins de aprendizado individualizado, são apresentados alguns conceitos de treinamento com todas as ferramentas necessárias para ajudar os que planejam a facilitar as experiências de aprendizado em grupo. As Ferramentas são concebidas para refletir os conceitos e estratégias cobertos na Parte Um do manual.

Arte e estratégias de comunicação

CAPÍTULO 2



*“Para pensar corretamente, precisamos entender o que significa o outro;
para descobrir o valor dos nossos pensamentos,
precisamos testar seu efeito em outras mentes ”*

William Hazlett, 1826

Comunicação é um termo que abriga vários conceitos. Portanto, uma das melhores maneiras de entender o que você e sua organização podem fazer para se comunicar mais eficientemente é desenvolver um plano de comunicação. Esse plano deve ser baseado na visão e na missão da sua organização, nas metas que você quer atingir e nos valores e crenças que são importantes para você, sua equipe, seus beneficiários e outros interessados importantes. Uma vez que os pormenores sobre como criar sua visão, definir a sua missão e determinar as metas e objetivos operacionais são abordados no manual **Planejamento Participativo** desta série, não os repetiremos aqui. Incluímos, porém, na Parte 2 deste manual um formulário para ajudar você e seus colegas a desenvolver um plano de comunicação. (Ver Ferramenta nº 2: Desenvolvendo um Plano de Comunicação.)

Desenvolva um plano de comunicação

Assim que tiver clareza sobre quais são os pilares fundamentais para a eficiência e alcance da sua organização, ou seja, sua missão, metas operacionais, valores básicos e crenças como uma instituição de serviço, você pode começar a perguntar o que deseja conseguir pela comunicação dessas e de outras mensagens para o mundo externo. Em outras palavras, por que você quer se comunicar? Suas metas de comunicação pretendem:

- Fortalecer sua visibilidade perante a comunidade, cidade ou região?
- Gerar atitudes e impressões positivas na sua organização com boa cobertura da mídia?
- Estabelecer contatos com a mídia para que esta possa ser útil em caso de emergências, na sua organização ou que venham a atingir seus beneficiários ou membros?
- Aumentar a conscientização sobre os seus programas e serviços em relação a um grupo de usuário específico?
- Promover uma mudança de atitude entre certos membros da comunidade?
- Gerar apoio do público, dos principais formuladores de políticas e de outros sobre reforma política, por exemplo?
- Gerar apoio financeiro e contribuições?
- Estabelecer e manter um diálogo interativo com seus interessados mais importantes?

A propósito, usamos o termo interessados antes e acabamos de perceber que poderia não ser familiar a todos vocês. Um interessado é qualquer pessoa, grupo ou organização que pode despertar a atenção, o tempo, os recursos e serviços da sua organização ou que seja afetado pela existência e contribuições da sua organização. Os interessados podem ser amistosos ou hostis à realização da sua missão e metas. Dada essa ampla definição, o seu plano de comunicação pode precisar de uma definição mais abrangente.

Essas são as perguntas **POR QUE** que são tão importantes considerar no desenvolvimento de um plano de comunicação do alcance. Se não tiver clareza sobre por que você precisa comunicar a sua mensagem além das fronteiras da sua organização, você corre o risco de não as comunicar de forma eficiente ou eficaz. As respostas **PORQUE** o ajudarão a determinar **O** que você precisa comunicar em termos de informações, idéias, valores, metas, etc.

Assim que essas questões tiverem sido meticulosamente estudadas, você precisará de respostas a outras questões básicas:

- Quem essas mensagens devem alcançar?
- Como você fará isso?
- Como saberemos se estamos tendo sucesso?
- Com quem você deve se comunicar e como?

Com quem você deve se comunicar e como?

Quando você se aprofunda na categoria de perguntas **COM QUEM**, você também deverá pensar sobre **COMO** você pode se aproximar dos seus parceiros fundamentais. Vamos supor que a sua Organização Comunitária dirige uma creche perto de uma fábrica de roupas na sua comunidade. Como diretor, você precisa informar as mães que usam a creche sobre as mudanças propostas na prestação de serviços. A estratégia de comunicação pode ser tão simples quanto deixar que a diretora do centro conheça as propostas e passe a nova informação às usuários do serviço. Ou você poderá estar presente pessoalmente no centro quando as mães forem buscar as crianças, se acreditar ser importante para seus clientes receber a mensagem diretamente de você.

Se você quer se comunicar com o governo local, pode ser um pouco mais complicado. O **QUE** você quer comunicar ao governo local e **COMO** você faz isso pode depender dos procedimentos que eles estabeleceram para se comunicarem com os outros. Por exemplo, o conselho eleito pode ter procedimentos muito formais sobre como comunicar-se com eles. Podem esperar que os participantes atuem junto ao secretário do conselho ou, se forem questões gerenciais, ao coordenador administrativo. A forma pela qual você se comunica com outras organizações, seus representantes e equipe dependerá tanto dos seus processos e procedimentos de comunicação quanto dos deles.

Se sua intenção for atingir maior quantidade de pessoas, por exemplo, o público em geral, sua estratégia poderia envolver os meios de comunicação em massa se você tem acesso aos recursos que eles oferecem, correspondência, por exemplo, ou alguma outra estratégia de divulgação em massa. Essas estratégias de comunicação podem ser dispendiosas, tanto em recursos financeiros quanto em recursos humanos. A preocupação final quando for preparar um plano de comunicação é saber **quanto vai custar**.

Considerando que o público potencial deste manual é muito diverso e variado, é difícil ser específico sobre o que o seu plano de comunicação deve incluir. Se puder responder às perguntas que foram comentadas – POR QUE, O QUE, QUEM, QUANDO e COMO – sobre comunicação para fins de alcance e avaliar os custos totais envolvidos na implementação do seu plano, você será capaz de determinar que tipo de estratégia de comunicação é melhor para sua organização. Finalmente, o seu plano deve incluir uma etapa de avaliação que vai estimar o grau de eficiência do seu plano de comunicação para atingir o público pretendido. Comunicar a missão, os serviços e as necessidades da sua organização pode ser caro em termos de dinheiro, tempo e recursos humanos. Seja estratégico e monitore o impacto da sua estratégia de comunicação.

“Um mundo melhor não está ao alcance de quem não acredita nele”
Ladislav Briestensky

Ouvir também é uma opção de comunicação estratégica

OUVIR seus membros e outros interessados principais é uma parte importante do seu plano de comunicação? É bastante comum esquecer esse componente essencial do processo de comunicação quando preparamos um plano de comunicação. Dada essa possibilidade peculiar, gostaríamos de indicar que OUVIR ATIVAMENTE deve ser uma parte importante da estratégia de qualquer instituição orientada para a prestação de serviços para comunicar e influenciar. (Ver Ferramenta nº 3 na Parte Dois para uma experiência de aprendizado de audição ativa.)

Como será indicado mais tarde, ouvir foi identificado como um dos mais importantes atributos de comunicação do gerente, se não for o mais importante. Acreditamos que é a base a partir da qual todas as outras partes do seu programa de comunicação devem ser desenvolvidas.

Vamos apresentar algumas das técnicas logo adiante, mas primeiro gostaríamos de levar ao conhecimento de vocês alguns provérbios sobre ouvir, vindos de várias partes do mundo.

- Peru: *Se eu ouço, eu tenho a vantagem, se eu falo, os outros é que têm.*
- Japão: *Geralmente vale a pena ouvir quem está em silêncio.*
- Tribo yurok, dos Estados Unidos: *O silêncio tem muitos significados.*
- Tribo jabo, da África: *Aquele que ouve é aquele que compreende.*
- Lituânia: *Ouçá muito e fale pouco.*

O fato de estarmos em silêncio não garante que estamos ouvindo ou ouvindo para compreender e entender o significado. Porém, uma dose generosa de silêncio auto-imposto é essencial para a arte da audição ativa. Expressões de apoio, empatia e compreensão também são essenciais. Refinar a capacidade de ouvir efetivamente atende diretamente à principal prioridade do treinamento de comunicação da oficina de Nakuru: **como se comunicar mais eficientemente com os beneficiários dos seus**

serviços. Ao ouvir seus beneficiários e membros, você se prepara melhor para se comunicar com outros interessados, por exemplo, governos, doadores e mídia.

O que há de tão singular em ouvir ativamente?

Antes de tudo, ouvir é um dos mais importantes atributos gerenciais que podemos ter. Há alguns anos, uma equipe de pesquisa da Loyola University em Chicago conduziu um estudo para determinar o atributo mais importante de um gerente eficiente. Após envolver centenas de organizações na pesquisa, a universidade concluiu que ouvir é o atributo mais importante de um gerente.¹

Se ouvir é tão importante, porque não conseguimos ouvir melhor? Por várias razões. Primeiro, ouvir é tarefa difícil. Ouvir ativamente requer energia e concentração. Segundo, somos constantemente bombardeados com mensagens e aprendemos a descartar muitas que vêm em nossa direção. Infelizmente, descartamos mensagens que não deveríamos. Terceiro, geralmente já sabemos o que o outro quer dizer e rapidamente, respondemos. É claro que isso interrompe imediatamente a rotina de ouvir e geralmente distorce a mensagem que estamos na iminência de escutar. Finalmente, muitos de nós jamais foram treinados para ouvir com eficiência.

Você já se perguntou “O que eles querem dizer com ativamente, no conceito de ouvir ativamente?” Eu já, e a literatura sobre audição não é muito explícita sobre o que significa ativamente. Para nos ajudar a entender melhor “ativamente” no conceito de audição ativa, procuramos um livro bem recente que fala do papel do gerente como facilitador. Os autores definem ouvir ativamente como “um processo pelo qual fazemos um esforço consciente para entender alguém”.² Esse esforço consciente para administrar o processo de audição envolve três técnicas ou atributos inter-relacionados.

1. **Sentir:** usar todos os seus sentidos para absorver a informação que está sendo oferecida.
2. **Interpretar:** avaliar o significado do que está sendo dito.
3. **Verificar:** refletir verbalmente sobre o que foi ouvido, num esforço para obter uma compreensão mútua do que a outra pessoa está dizendo.

Portanto, ouvir ativamente não é apenas ouvir! Exige que nos engajemos em um diálogo, usando todos os nossos sentidos e falarmos, o que, aparentemente, parece um pouco contraditório. Mas esse tipo de fala é de uma natureza diferente do que a que normalmente usamos quando estamos conversando. O que dizemos enquanto ouvimos ativamente é orientado para uma melhor compreensão do que a outra pessoa está dizendo e não para impor os nossos pensamentos, emoções, sentimentos, etc. É difícil, como sabemos, mas os benefícios são muito maiores do que os custos. Vamos examinar esses três subatributos que acabamos de mencionar, que esses autores colocaram sob o grande guarda-chuva que é ouvir.

Sentir é perceber integralmente o ambiente da comunicação, não apenas as ondas de som que saem da boca da pessoa que fala para os seus ouvidos. Também precisamos “ouvir” seus gestos, expressões faciais, além do tom, do ritmo e do volume da mensagem, todas as pistas visuais e vocais que acompanham as palavras faladas.

O cenário físico também pode ser um parceiro ativo do processo de comunicação. Alguns gerentes sentam-se em grandes mesas, um pouco mais altas e mesmo fisicamente distantes para transmitir uma grande parte das suas mensagens. Sentir é absorver integralmente todas as pistas externamente visíveis que estão sendo usadas para transmitir a mensagem.

Interpretar é a capacidade de absorver a informação que está sendo oferecida, avaliar e analisar. Esse é o maior desafio para se tornar um ouvinte ativo, embora pareça bastante simples. Exige que não somente percebamos o que a outra pessoa está dizendo para compreender as palavras, mas superar as barreiras que estamos colocando para não escutar o que o outro está dizendo. Você observou como palavras simples podem fazê-lo entrar em órbita? Por outro lado, outras palavras proferidas do outro lado da mesa podem fazer com que você se sinta muito bem. Também carregamos aqueles abafadores invisíveis que filtram o que não queremos ouvir. Algumas vezes esses filtros distorcem mais do que bloqueiam o que a outra pessoa está dizendo. Interpretar é o subatributo mais difícil para o ouvinte ativo. Exige que não julguemos.

Verificar é talvez o atributo mais importante e fácil para ouvir, porque nos dá a chance de falar. Mas não é o tipo de fala que termina o que a outra pessoa está dizendo ou transmite qualquer coisa que você estiver pensando em falar assim que tiver a chance de entrar na conversa. Você já se flagrou gastando todo o seu tempo pensando sobre o que está planejando dizer enquanto a outra pessoa está falando e perdendo 90% da mensagem? É claro que sim! Assim como todos nós – e isso não é ouvir ativamente.

Verificar significa também a habilidade de perguntar para esclarecer e refletir verbalmente sobre o que a outra pessoa está dizendo. A pergunta de esclarecimento pode ser algo como: “O que você quer dizer com ‘assim que possível’?” Poderia dizer o dia e a hora que você quer isso pronto?”

Refletir verbalmente é, às vezes, apenas uma manifestação que indica que você está inteiramente envolvido como ouvinte ativo. Pode ser tão simples quanto “hmm”, um aceno de cabeça ou uma paráfrase do que acabou de ser dito: “O que você quis dizer foi ...” Também pode ser fazer perguntas para gerar mais informações ou informações diferentes da outra pessoa. “Quais são as outras opções que você considerou?”

A capacitação em alcance organizacional começa com os atributos que o levam a ser um ouvinte ativo mais eficiente.

Isso não é o que você tinha em mente quando pensou em capacitação em alcance usando estratégias de comunicação. Afinal, você precisa fazer com que a sua mensagem saia. Precisa ser mais pró-ativo ao se comunicar com seus beneficiários, com as agências governamentais e os doadores que podem apoiá-lo, bem como com a mídia que pode ajudar a espalhar a notícia.

Como uma agência de apoio ou de serviço, sua força sustentável está baseada em ser receptivo, estar atento às necessidades, aos interesses e às preocupações dos seus membros e compreender mais profundamente o que é importante para eles

antes de tratar desses assuntos na sua agenda, seja o que for. Isso exige uma base de dados poderosa e precisa. Ao mesmo tempo em que você pode obter uma parte disso pesquisando em bibliotecas, sua melhor fonte de percepções, informações e idéias será o que for criado pela sua capacidade de ouvir ativamente, mediante sentir, interpretar e verificar o que os seus membros, beneficiários, apoiadores e futuros parceiros estão dizendo.

Richard Axelrod, em *Terms of Engagement*, diz o seguinte sobre ouvir como um pilar para construir relações:

*Ouça, ouça, ouça até sentir que não agüenta mais, e continue ainda a ouvir. Ouvir constrói relações. Ouça com compreensão e empatia. Trabalhe para entender, não para concordar. Imagine como seria ver o mundo pela visão deles, com base nas experiências deles.*³

Antes de partirmos para estratégias de comunicação mais pró-ativas, passe algum tempo refletindo sobre a qualidade da atual capacidade da sua organização de ouvir ativamente seus interessados, numa tentativa combinada para entender melhor o que eles querem ou precisam da relação. Usando uma escala de 1 a 10, em que um equivale a não ouvimos mesmo e dez, a compreendemos completamente seus desejos e necessidades, classifique as seguintes relações e escreva como você pode melhorar sua capacidade de ouvi-los mais eficientemente.

Principais beneficiários: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pretendo melhorar minha maneira de ouvi-los mediante:

Governo local: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pretendo melhorar minha maneira de ouvi-los mediante:

Nossos doadores importantes: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pretendo melhorar minha maneira de ouvi-los mediante:

Representantes da mídia: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pretendo melhorar minha maneira de ouvi-los mediante:

*“O que me preocupa não é a maneira como as coisas são,
mas como as pessoas pensam que elas são”*

Epictetus

Relações públicas vira alcance da organização

Mesmo se sua organização for pequena, existem maneiras para a capacitação em alcance, preparando-se para dividir a informação com os representantes e organizações principais quando as oportunidades aparecerem. Por exemplo, você está participando de uma reunião solicitada por uma organização doadora interessada em contar a você e aos outros o que ela está fazendo. Você aproveita a oportunidade para se apresentar e entregar ao(s) representante(s) da instituição um documento que descreve a sua organização.

Uma representante oficial do governo local está no seu bairro, tentando descobrir um projeto qualquer e você acidentalmente a encontra no bar. Esteja preparado para dizer a ela o que a sua organização está fazendo no bairro e pergunte se ela aceita receber um material com informações sobre os seus projetos, se você já não tiver isso pronto para ser entregue na hora.

Um repórter de um jornal local pára para pedir o endereço de uma ONG e você aproveita o momento para promover a sua organização. É claro, “aproveitar o momento” em qualquer uma dessas situações significa que você vai precisar, entre outras coisas, de:

- um cartão empresarial com um logotipo profissional;
- uma carta apresentando resumidamente sua organização;
- uma página, de fácil leitura, contendo os principais fatos sobre sua organização;
- sua visão, missão e principais metas operacionais;
- principais programas ou serviços;
- cópias de artigos de jornal sobre sua organização;
- exemplar atual da sua *newsletter*, se você tiver uma;
- fotos da sua organização em ação.

Esses pacotes de relações públicas não precisam ser caros e devem refletir o que você é, e não um retrato inflacionado sobre o que você espera ser. A arte das relações públicas é 90% preparação e 10% inspiração no momento certo. É tirar proveito das oportunidades, quando elas aparecerem, para deixar que os outros saibam quem você é e o que você está fazendo.

A mídia e o alcance da organização

Cobertura da mídia não cai do céu. Exceto, é claro, se seu depósito pegar fogo, se seu diretor for seqüestrado ou se algum acontecimento que mereça “uma manchete” ocorrer para tornar a sua organização inesquecível aos olhos da mídia no momento. Se você decidiu que ter cobertura da mídia é importante para o crescimento, a sustentabilidade e a contribuição à sociedade da sua organização, existem algumas medidas que você pode tomar para que isso se transforme numa possibilidade.

- Faça um esforço consciente para desenvolver uma relação pessoal com um repórter, editor ou outro executivo da mídia.
- Se houver eventos ou atividades importantes acontecendo na comunidade e a sua organização for responsável por fazer com que eles aconteçam, espalhe a notícia a vários canais da mídia a tempo para que eles façam a cobertura. Eles é que determinarão se vale a pena publicar os eventos.
- Escreva um artigo resumido sobre sua organização e a singularidade do que você está fazendo. Mantenha o foco nos aspectos que você julga mais interessantes para seus leitores.
- Esteja atento ao que a mídia local está cobrindo na comunidade e no local. As redes de TV, as rádios ou os jornais locais estão cobrindo as questões que são objeto de preocupação da sua organização? Se estiverem, o que você está fazendo pode ser de interesse da mídia. Entre em contato com eles e marque visitas e entrevistas – o que for possível e que os apóie para ampliar a cobertura sobre o trabalho da sua organização.
- Junte forças com outras organizações ou indivíduos que também desejem veicular mensagens similares na mídia. Com isso, você poderá elaborar uma história que atraia a atenção.

Para ONGs e OCs de pequeno porte, é importante determinar o custo para obter publicidade momentânea em comparação com os benefícios que advirão da publicidade. Considerando a competição para ter cobertura da mídia, o tempo e outros recursos necessários para atrair a atenção dela, pense duas vezes e comece a buscar outras opções mais baratas e igualmente eficientes para comunicar-se além das fronteiras da sua organização.

Existe uma exceção óbvia. Para os que trabalham em cidades pequenas ou na área rural onde existe um jornal semanal ou diário, é muito mais fácil comunicar-se através da mídia. O autor vive numa cidade pequena com um jornal diário e faz uma cobertura generosa das atividades das ONGs e OCs locais.

*“Ao lidar com a imprensa, faça a si mesmo um favor.
Escolha uma das três respostas:
eu sei e posso lhe contar;
eu sei e não posso lhe contar;
e eu não sei.”*

Dan Rather, jornalista

Antes de passarmos para outra estratégia de alcance, cabe refletir por um momento sobre a citação do Dan Rather. Ela transmite claramente a auto-avaliação da mídia que diz que é ela que controla a agenda de notícias. É uma mensagem importante a considerar se você vê a mídia como parte da estratégia de alcance da sua organização.

Como você classificaria a cobertura que a mídia faz da sua organização? []
1= ruim e 10 = melhor, impossível! Ou algum ponto entre, por exemplo, 2 e 9. Coloque suas notas entre [].

Como você classificaria a necessidade da sua organização de ter cobertura de mídia? []
1 = sem problema a 10 = não posso viver sem ela!

REFLEXÃO

Com base nessa análise científica da sua situação junto à mídia, o que, se for o caso, você deveria fazer para melhorá-la? Por exemplo, se a resposta a ambas as perguntas for quatro ou menor, suspeitamos que você considera como pouco prioritária essa parte da sua estratégia de comunicação. Por outro lado, se você respondeu à primeira pergunta com uma nota baixa e à segunda com uma nota alta, talvez precise convocar uma reunião da equipe para discutir o assunto.

Mas antes de agir, ponha no papel algumas idéias sobre como você vê suas relações com a mídia e o que você pode pensar em fazer, se for fazer alguma coisa.

“Todas as contas que existem no mundo não se transformam num colar,
é preciso que você pegue um fio e coloque-as uma após a outra “

Provérbio coreano

Networking como uma estratégia de alcance

As redes de contato sempre foram uma parte valiosa da capacidade de uma comunidade de atender às necessidades de serviços sociais fora dos limites das organizações formais, embora elas possam não ser identificadas como tal. Redes e *networking* (estabelecer uma rede de contatos) também podem ser mecanismos valiosos de alcance organizacional para realizar a missão e as metas de muitas ONGs e OCs. Embora possamos imaginar que muitos de vocês já sejam *networkers* mundiais, descreveremos em detalhe esse fenômeno, já que ele representa uma das poucas fontes relativamente grátis e potencialmente valiosas para os seus clientes. (Ver Ferramentas nº 4 e nº 5 na Parte Dois para mais *networking*.)

Anos atrás, o autor conduziu um projeto de pesquisa para determinar a validade das redes e do *networking* como processos sociais para conectar as necessidades e os recursos de comunidades e indivíduos eficientemente, de modo espontâneo e informal.⁴

A iniciativa da pesquisa foi baseada, em parte, no pressuposto de que existem redes e *networkers* que operam amplamente de modo espontâneo e informal para conectar pessoas que precisam de serviços sociais a recursos representados por uma variedade de fontes não necessariamente dentro das suas próprias organizações.

Para testar a validade dessa e de outras hipóteses sobre os processos de *networking* informal e espontâneo, a equipe do projeto pediu a diretores de mais de cinquenta organizações de serviços sociais, na maioria ONGs e OCs, para identificar pessoas que satisfizessem aos seguintes critérios:

- assistiram efetivamente aos clientes na mobilização de recursos de várias agências;
- atenderam consistentemente às solicitações de suporte feitas por pessoas de outras agências;
- buscaram ativamente informações a respeito de uma gama abrangente de preocupações humanas;
- trabalharam com frequência além dos limites das suas próprias organizações e entre os limites de sistemas formais e estabelecidos para executar tarefas discretas e prestar serviços particulares;
- assumiram riscos discretamente para ajudar os outros; e
- foram altamente atuantes, ativas e totalmente conscientes dos problemas associados aos serviços sociais e oportunidades de solução.

A resposta foi impressionante. Mais de 150 pessoas foram indicadas de um amplo leque de agências de serviços sociais. Dos inicialmente indicados, mais de 20 foram selecionados e entrevistados extensivamente para determinar como trabalhavam como *networkers*. As proposições ou propostas sobre redes e *networking*, seus estilos de operações, valores e características pessoais que resultaram desse estudo passaram no teste do tempo. Para ajudá-lo a entender o processo de *networking* e os atributos individuais associados aos *networkers* eficientes, apresentamos várias proposições retiradas desse estudo.

Proposições de *networking* a considerar

- *Networking* é um processo pessoa-a-pessoa e não organização-pessoa.
- *Networking* envolve dividir poder e recursos.
- Dividir poder e recursos não é o mesmo que distribuí-los.
- O *networker* eficiente acredita que tudo na comunidade está ou pode se conectar a qualquer outra coisa.
- Intervir em uma parte da comunidade é envolver potencialmente um círculo cada vez mais crescente de interação.
- O que determina a capacidade do *networker* de envolver-se em um *networking* eficiente dos recursos e necessidades da comunidade é quem ele conhece e o que ele sabe.
- O *networker* eficiente nunca se preocupa em ser rejeitado somente porque outros podem não querer se envolver.
- O *networker* eficiente sempre procura outras opções quando falham os esforços iniciais para resolver o problema ou para unir necessidades e recursos potenciais.
- O *networker* eficiente vê qualquer situação como uma oportunidade para aprender.
- *Networkers* eficientes não trabalham na base da permuta quando agem como ponte entre os que têm recursos ou acesso a eles e os que precisam desses recursos.

Enquanto essas proposições levam a percepções sobre o processo de *networking* e como os *networkers* trabalham, também pode ser útil procurar outras descrições dessa comunicação e estratégia de capacitação.

“Networkers são exploradores que viajam por um universo que ainda não foi mapeado “

Jessica Lipnack

Como outros definem *networking*

Seymour Sarason, um psicólogo que escreveu sobre serviços sociais e o papel das redes de recursos muito tempo antes que o conceito de *networking* se tornasse popular, descreve as redes como “não tendo limites externos claros em torno delas. São processos relativamente de amplo alcance e bastante abrangentes, com interações únicas entre as partes interessadas com a tendência de espalhar-se espontaneamente, definitivamente afetando muitas outras pessoas.”⁵

A publicação inglesa de 1997, *Networking for Development*, define uma rede

*Como qualquer grupo de indivíduos ou organizações que, voluntariamente, trocam informações, empreendem atividades em conjunto e organizam-se de tal forma que sua autonomia individual permanece intacta.*⁶

Vários pontos dessa definição são importantes para serem observados. As relações são voluntárias, envolvendo atividades mútuas, e não afetam a autonomia ou a independência dos participantes. Starkey, nessa discussão sobre o *networking* como uma ferramenta de desenvolvimento, reluta em admitir que descrevamos todas as trocas de informações e ações colaborativas como *networking*. Nem malas diretas e newsletters devem ser considerados como redes. Redes fluem muito mais livremente e representam mais trocas de informações multidirecionais, idéias e recursos do que as que associamos com os processos formais de comunicação.

A *Barron's Educational Series* inclui um Guia de Sucesso nos Negócios sobre *Networking Bem-Sucedidos*, e os autores conseguiram escrever todo o guia sem uma definição própria concisa de *networking*. No entanto, descrevem certos atributos do processo. Dizem, entre outras coisas, que “o *networking* não é uma ciência precisa nem uma gama tangível de atividades ou comportamentos. É um processo complexo e dinâmico, evoluindo a partir de diferentes raízes, freqüentemente estabelecidos em diferentes ambientes para servir a diferentes propósitos.”⁷

Como você pode ver nessas definições, quem escreve sobre esse processo encontra dificuldades para dizer o que ele significa. Ainda assim, é uma ferramenta poderosa de alcance, particularmente com o advento da Internet. Talvez um exemplo pessoal recente de *networking* possa ajudar a esclarecer o que significa.

Venho trabalhando com uma profissional, da Eslováquia, que está envolvida em um programa de desenvolvimento rural em quatro países, financiado pela União Européia. Um dos países do programa é a Islândia. Quando ela soube que minha mulher e eu estávamos indo para a Islândia para passar alguns dias de férias, ela enviou um e-mail a um colega que mora no país para que ele soubesse que nós estávamos a caminho. Isso fez com que tivéssemos uma noite agradável com novos amigos que não teríamos a oportunidade de conhecer de outra forma.

Um pouco antes de sair do hotel em Reykjavik para voltar para casa, conheci um jovem imigrante polonês cuja mulher importa móveis da Europa Oriental. Quando perguntei se ela importava armários de cozinha prontos, ele respondeu: “Não, mas existe um novo mercado que está se abrindo para esses produtos.” Como meu filho está nesse negócio, a mulher desse rapaz e meu filho fizeram contato e têm

expectativas de desenvolverem algum tipo de colaboração. Isto é *networking*. Ou, como meu amigo da Eslováquia diz, *networking* é ter um amigo que tem um amigo.

Esses tipos de rede têm estado em evidência durante séculos, embora tenham sido privilégio dos que têm poder e recursos. As redes chauvinistas do tipo “meu velho amigo”, de formandos das antigas universidades européias e dos Estados Unidos, sempre se notabilizaram por serem exclusivistas e por sua capacidade de usar suas redes de contato para obter os melhores trabalhos e dominarem as posições de liderança política nos seus respectivos países.

Felizmente, as redes de que estamos falando não são exclusivistas, mas bastante inclusivistas e abertas a qualquer pessoa que queira contribuir ou procurar informações e idéias. Graças a esse aspecto de informações sem barreiras das novas redes, os *networkers* são capazes de atingir os outros além das suas organizações para trocar informações, contatos e até recursos. A capacidade de estabelecer contato livremente tem, é claro, sido muito favorecida pelo surgimento da Internet. Essa nova realidade impede que déspotas e ditadores controlem a vida dos que querem ser livres. Também pode ser irritante para os gerentes com grande necessidade de controlar as informações que entram e saem das suas empresas. *Networkers* são fatais para autocratas e burocratas.

“Em networking, você só é bom se passar adiante”
Harvey Mackey

Como se aprende a formar redes?

Assumindo que o *networking* é um atributo desejável para promover o alcance organizacional, como se aprende a fazer isso? A partir de base em várias descrições do processo, parece que traços de personalidade são tão importantes quanto qualquer habilidade que alguém possa querer aprender para estimular o alcance organizacional. Com base no que os que parecem ser *networkers* bem-sucedidos, aqui vão algumas pistas sobre como aprender o processo.

- Aprenda a confiar nos seus instintos. Se você achar certo sair e fazer um contato para a sua organização, faça. Apesar de tudo, existe muitas evidências científicas de que todos temos poderes instintivos no cérebro. Dê uma arejada neles e tente.
- Não desanime se as pessoas que você procurou inicialmente desconfiarem dos seus motivos. Acontece, mas não desanime. Elas podem não acreditar que as pessoas fornecem informações e idéias sem restrições.
- Isso sugere que a próxima lição valiosa a aprender seja: queira e esteja preparado para fornecer informações e idéias aos outros sem restrições. O investimento provavelmente irá render frutos no futuro, com o aparecimento de alguma idéia de que você nunca ouviu falar antes. É assim que funciona o *networking*.

- Encontre-se com pessoas que você acredita terem talento e experiência para *networking*. Pergunte o que elas fazem para se envolverem no chamado *networking* e peça que descrevam seus sucessos e fracassos. A segunda lei do *networking* é ser curioso, portanto, seja-o. Por exemplo, pergunte-lhe qual é a primeira lei de *networking*, porque nós esquecemos. Se você descobrir, conte para nós.
- Não hesite em fazer perguntas ingênuas. Esse talento exige prática, já que muitos de nós aprenderam há muito tempo que poderiam parecer estúpidos aos olhos dos outros que nos julgam.
- Não julgue seus motivos para querer procurar os outros em busca de informações ou idéias, nem a pessoa que você planeja contatar, nem o porquê.

Networking é um ato voluntário de envolvimento mútuo de indivíduos interessados mais em dar do que em receber. É óbvio que é uma habilidade e um comportamento autodidata que se aprende fazendo. Se não, todos os centros de treinamento do mundo estariam oferecendo cursos de *networking*.

Networking é um assunto que muitos acham frustrante. Parece vago. Ainda assim, milhões se mobilizam em processos interpessoais que agora chamamos *networking*. As pessoas se envolveram nesse jeito “conheço alguém que tem um amigo” de se ligar durante gerações – milênios! A maior mudança no processo é o crescimento igualitário e democrático do *networking* estimulado pela nova tecnologia de comunicação. Não há dúvida de que o *networking* é uma parte fundamental da capacitação em alcance organizacional, portanto, tenha um pouco de paciência enquanto descrevemos as duas qualidades essenciais do processo e o que você pode esperar como retorno quando se envolve no *networking*.

Dica de
viagem!

Espontaneidade e liberdade

Dois qualidades, sobretudo, caracterizam o processo de *networking* no que diz respeito às organizações de serviços sociais, muitas das quais são ONGs e OCs: espontaneidade e liberdade. Espontaneidade é a vontade que os indivíduos têm de, a qualquer momento, sair, em quase todas as circunstâncias, e ajudar os que precisam. Liberdade, por outro lado, é tanto o valor individual quanto institucional que deve estar presente para que haja o *networking* de necessidades e recursos. Inclui: liberdade para agir; liberdade para redefinir os limites institucionais e do programa para apresentar uma resposta melhor na hora da necessidade; e dividir poder, influência e acesso aos recursos de forma colaborativa e não ameaçadora. É através da espontaneidade individual e da liberdade de ação que a arte estabelecer o *networking* entre as necessidades humanas e os recursos encontra seu melhor exemplo.

Essas duas qualidades, espontaneidade e liberdade, conduzem o processo de *networking*, tornando-o dinâmico e atuante. São qualidades que estão ausentes em

muitas agências com equipes formais, burocráticas e profissionais que detêm a responsabilidade de executar diversos serviços sociais no mundo inteiro. Isso propicia às ONGs e OCs oportunidades e desafios únicos para otimizarem o uso de técnicas de *networking* para servir às comunidades e seus membros de formas novas e ousadas.

Uma grande estratégia que pode ser uma extensão natural do *networking* é a formação de alianças e parcerias estratégicas. O desafio é formar essas coalizões sem desperdiçar as verdadeiras qualidades que as uniu através de um processo de *networking*. Vamos falar sobre a construção de alianças estratégicas no próximo capítulo, portanto, fique ligado.

O *networking* deve fazer parte da sua estratégia de comunicação

Lembra-se das provas e tribulações de Hércules, o mítico herói grego? Toda vez que ele decepava uma das nove cabeças da serpente Hidra, duas cresciam de novo. Assim é o *networking*. Mas existem razões mais práticas.

- **O *networking* nos traz informações, idéias, contatos e até mesmo recursos.** Algumas vezes nos traz muitas informações e etc. de que não precisamos, mas esse é o preço para ser um bom *networker*. O *networker* eficiente também é um bom jardineiro, eliminando as ervas daninhas da Internet antes que elas tomem conta de todo o jardim.
- **O *networking* nos ajuda a desenvolver conhecimento, talentos, percepções e valores.**
- **O *networking* nos dá apoio** quando precisamos de uma resposta, de um amigo ou de orientação, quando precisamos descobrir uma nova forma de fazer algo e sabemos que existe alguém em outro lugar que já fez isso antes.
- **O *networking* nos dá poder e influência.** Ajuda-nos a identificar as pessoas que podem abrir as portas certas, ser nossos mentores ou defensores, aumentar nossa visibilidade e nos ajudar a fazer algo melhor do que acreditávamos poder fazer.
- **O *networking* é a viagem de descobrimento definitiva.** *Networkers* viajam com pouca bagagem, nunca compram mapas nem tiram vistos, não pagam impostos, não ficam na fila e não perdem as malas. Se quiserem, podem viajar pelo mundo permanentemente e nunca sair de casa.

*“Se todos na sua rede são iguais a você, não é uma rede.
É um formigueiro”
Harvey Mackey*

O networking é, por natureza, uma qualidade, um talento, um valor e até mesmo uma forma definidora da vida para alguns. Por causa disso, é difícil concretizar o que networking significa e como se torna operacional. No entanto, é uma importante estratégia de encorajamento e apoio na vida das ONGs e OCs. É uma forma de ampliar os recursos próprios e mobilizar aqueles que estão além do seu controle como gerente. Dadas essas barreiras e oportunidades para compreender o processo de networking, faça uma pausa e escreva brevemente alguns exemplos de sua experiência, se você ou seus colegas usaram o *networking* para beneficiar sua organização e seus membros.

Quais são as ações de networking que você poderia decidir fazer para melhorar seu potencial de alcance organizacional?

Pontos principais

Três estratégias dominam a discussão sobre Capacitação em Alcance Organizacional: comunicação, alianças e influência.

- Estratégias e habilidades de comunicação variam desde ouvir ativamente até o *networking*, incluindo algumas outras características importantes no meio.
- Um plano eficiente de comunicação responde às perguntas POR QUE, O QUE, QUEM, QUANDO e COMO sua organização precisa comunicar-se com seus interessados mais importantes.
- No cerne de todas as estratégias de alcance eficiente, está ouvir ativamente. Ouvindo seus beneficiários e membros, ONGs e OCs tornam-se mais eficientes quando se comunicam com seus outros interessados.
- As relações com a mídia são importantes, mas é preciso avaliar o custo versus benefício de qualquer esforço conjunto para atrair a atenção da mídia.

- O *networking* é um ato voluntário e espontâneo de procurar outras pessoas para obter informações, inspiração, ajuda, idéias, diretrizes, oportunidades de parcerias e desenvolvimento pessoal.
- O *networking* é uma estratégia de serviços sociais para expandir os recursos de informação que podem se tornar ainda mais eficientes considerando a nova tecnologia e a compreensão do processo.
- O *networking* eficiente pode levar à construção de alianças produtivas. Fique ligado!

Notas de fim

1. Alessandra, Tony and Phil Hunsaker, *Communicating at Work*. New York, Simon and Schuster, 1993. p. 54.
2. Weaver, Richard and John Farrell, *Managers as Facilitators*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1997. p. 137.
3. Axelrod, Richard. *Terms of Engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2000. P. 91.
4. Fisher, Fred. “Resource Exchange *Networking*: Metaphorical Inventions in Response to Differentiated Human Needs in a Collective-Oriented Society”, Volume 12, No. 1 of *Journal of Voluntary Action Research*, January-March 1983
5. Seymour Sarason and others. *Human Resources and Resource Networks*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1977. P. 152.
6. Starkey, Paul. *Networking for Development*. London: International Forum for Rural Transport and Development, 1997. P.14.
7. Michelli, Deni and Alison Straw. *Successful Networking*, Hong Kong: Barron’s Educational Series, 1997. pp. 1-8.

Desenvolvendo alianças estratégicas

CAPÍTULO 3



*“Unir-se é um começo,
manter-se unido é um progresso
e trabalhar junto é um sucesso”*
Provérbio árabe

Desenvolver alianças estratégicas como uma estratégia de alcance é algo entre comunicar e influenciar. Alianças e parcerias geralmente crescem a partir dos esforços de comunicação-*networking*. Conectar-se com outras ONGs, OCs ou instituições similares em algum tipo de aliança estratégica geralmente resulta em mais influência ou é realizada pelas partes para que possam ter mais influência. A esse respeito, vale pensar sobre essas estratégias individuais de alcance como se fossem interconectadas e mutuamente fortalecedoras. (Na Parte Dois: Ferramentas nº 6 e nº 7 você vai saber mais sobre como desenvolver alianças estratégicas.)

Alianças, colaboração criativa, parcerias, coalizões – chame como quiser – tornaram-se tópicos e estratégias populares para falar sobre mudança e pôr planos em prática. E parecem aplicar-se a todos os setores da sociedade, independentemente de serem públicos, privadas ou ONGs e OCs. Parte do que ouvimos é puro marketing, retórica inflada e quase nada mais; portanto, vale guardar um certo ceticismo ao discutir a questão.

Por exemplo, algumas coalizões ou fusões tornaram-se fracassos retumbantes, viraram estudos de caso sobre como não colaborar, mas pouco se falou sobre seus esforços para formar alianças. É claro que existem outros exemplos, em que organizações vivenciaram ganhos mutuamente benéficos trabalhando juntas em algum tipo de parceria estratégica. Com esse alerta, vamos ver o que os especialistas dizem sobre o potencial para desenvolver alianças estratégicas.

Antes de mais nada, parcerias e colaborações estão geralmente associadas à construção da comunidade, e isso é uma boa notícia para ONGs e OCs. É claro que estamos supondo que muitos líderes de ONGs/OCs são pró-comunidade. No livro *Ritual: Power, Healing and Community*, Malidoma Patrice Some diz o seguinte sobre a comunidade:

O que se reconhece na formação da comunidade é a possibilidade de fazer junto o que é impossível fazer sozinho... É da comunidade que tiramos a força necessária para realizar as mudanças. Precisamos ser capazes de nos unirmos com a mente voltada cada vez mais para querer fazer a coisa certa, sem nem mesmo saber como ou por onde começar.¹

As comunidades são criadas para “fazer junto o que é impossível fazer sozinho”. Fazer o impossível junto geralmente se traduz em parcerias, alianças, coalizões e colaboração entre as partes interessadas dentro da comunidade.

Frances Hesselbein, presidente do conselho diretor da Peter F. Drucker Foundation for Non-profit Management, diz:

O dia da parceria está chegando para todos. Líderes que aprendem a trabalhar com outras corporações, agências governamentais e organizações do setor social descobrirão novas energias, novos impactos e novo significado no trabalho da sua organização.²

Ela enfatiza que essas parcerias, entre uma ONG ou OC e o governo local, uma empresa privada e uma ONG ou todas as três juntas, exigem que os vários parceiros tenham uma participação claramente definida na responsabilidade, com resultados palpáveis. Mas ela lembra que seus líderes devem ter bastante cuidado ao ousarem assumir a liderança.

Antes de entrarmos na parte como da nossa discussão sobre a construção de alianças, eis outra declaração consistente sobre a formação de parcerias através das fronteiras das instituições que tradicionalmente trabalhavam isoladas umas das outras.

O século 21 será a era das alianças. Nela, a colaboração entre organizações sem fins lucrativos (ONGs/OCs) e corporações crescerão em frequência e importância estratégica. As relações colaborativas irão cada vez mais migrar da aliança tradicionalmente filantrópica, caracterizada pela presença de um doador benevolente e recebedores gratos, para uma aliança estratégica e profunda. Essas mudanças já estão em andamento e a paisagem é rica em variedade, com empresas e organizações não lucrativas descobrindo seus caminhos para trabalhar juntas, atingir metas e contribuir para a sociedade.³

Para muitas ONGs e OCs, esses tipos de aliança oferecem vantagens e riscos. Também evocam diferentes tipos de relações entre negócios e corporações e ONGs e OCs. Como garante James Austin: “Essas alianças não exigem planos estratégicos grandiosos; geralmente, paciência e perseverança são suficientes para transformar pequenas alianças em alianças estratégicas e significativas.”

Vantagens que advêm das alianças

Entre as vantagens para ONGs e OCs formarem alianças entre si ou com parceiros fora dos seus setores encontram-se:

- **Economia:** ONGs geralmente dividem instalações, equipamentos e até mesmo equipes para eliminar custos duplicados e excesso de capacidade.
- **Economias de escala e escopo:** Por exemplo, creches operadas por OCs independentes podem decidir comprar certos produtos e serviços em conjunto para conseguir melhor preço unitário.
- **Conseguir sinergia:** É quando duas ou mais organizações com capacidades e responsabilidades complementares unem forças, conseguindo mais juntas do que separadas. O governo local, trabalhando com ONGs e OCs vizinhas, concorda em colaborar com um programa de prevenção de AIDS. A prefeitura, por exemplo, emprega enfermeiras de saúde pública que precisam trabalhar na base, mas não têm acesso a indivíduos em risco

ou a instalações onde possam exercer suas atividades. Articulando-se com centros localizados nos bairros, a prefeitura pode ter acessos e instalações e as OCs contribuem com serviços que podem prestar aos seus membros.

- **Geração de renda:** Muitas ONGs e OCs estão ligadas a organizações particulares para aumentar sua renda e manter a sustentabilidade econômica. Podem, por exemplo, operar centros de treinamento profissional em bairros de baixa renda ou serviços de transporte baratos para os trabalhadores da fábrica. Esse serviços podem ser realizados com um contrato assinado com uma empresa internacional que precisa de trabalhadores especializados e transporte confiável para garantir que seus empregados que moram em certas áreas cheguem na hora.

As corporações e a iniciativa privada também podem ganhar com as alianças com ONGs e OCs, se não, como se interessariam em colaborar? Executivos atentos e competentes sempre perguntarão: “O que vamos ganhar se nos engajarmos?” Embora possa não ser declarada abertamente, essa pergunta influenciará a decisão final. Apesar de muitos de nós acreditarem que o lucro é a única razão pela qual as organizações privadas colaboram com os governos locais ou com o terceiro setor, existem outras razões importantes e as ONGs e OCs podem se beneficiar de sua compreensão. Eis algumas dessas razões:

- **Envolvimento estratégico:** Geralmente, as multinacionais e os empreendimentos locais acrescentam aos seus planos estratégicos um envolvimento amplo com as comunidades com quem fazem negócio. Algumas realizam até mesmo serviços comunitários como parte integrante dos seus processos de quantificação de desempenho.
- **Gestão de recursos humanos:** Muitos futuros empregados vêem o envolvimento com a comunidade como um benefício adicional potencial que promove a motivação e a moral. Os gerentes e profissionais vêem as oportunidades de serem voluntários de ONGs e OCs como uma parcela importante do seu próprio desenvolvimento profissional, ampliando perspectivas sobre a comunidade mediante a interação com cidadãos com diferentes históricos e expondo-os a oportunidades de liderança colaborativa.
- **Construção da cultura:** Para um número crescente de empresas, o serviço comunitário passou a integrar a cultura da sua organização. Ajuda a modelar e reforçar valores básicos vitais para o sucesso dos seus negócios.
- **Oportunidades de negócios:** O serviço comunitário ajuda a criar conexões valiosas dentro e fora da comunidade. Promove sua reputação como uma empresa que se importa, cria boa vontade e expande suas redes de contatos, relações e mercados.⁴

*“Ajude o barco do seu próximo a fazer a travessia e,
e veja só, o seu próprio chegou à praia”*

Provérbio hindu

Categorias de alianças

Existem diversas formas de alianças. Vamos examinar algumas descrições para dividi-las em categorias.

Robert Hargrove, autor de *Mastering the Art of Creative Collaboration*, diz que muitas colaborações caem em uma das seguintes categorias.

- **Colaborações forçadas:** Alguém, por alguma razão disse: “Você irá colaborar.” A despeito dos bons exemplos, tais alianças forçadas podem pecar pela falta de entusiasmo pelo envolvimento que surge como parte da decisão de colaborar.
- **Colaborações auto-iniciadas:** Essas geralmente surgem a partir de problemas ou oportunidades quando uma ou mais partes desejam buscar ajuda ou compartilhar as boas notícias.
- **Colaboração em torno de uma preocupação comum:** Pode ser tão simples quanto proteger as árvores ao longo da rua principal ou tão complexo e perturbador como uma epidemia de AIDS.
- **Colaborações inesperadas:** São as alianças que aparecem em reuniões fortuitas, onde as pessoas percebem que elas representam a oportunidade para as duas partes se unirem e fazerem as coisas acontecerem.⁵

Rosabeth Moss Kanter tem uma abordagem diferente para classificar diversos tipos de iniciativas colaborativas, colocando-as em um continuum desde as mais fracas e distantes em uma ponta até as mais fortes e próximas na outra. No extremo fraco-distante, estão aquelas alianças que crescem a partir de necessidades mútuas de serviços. São as organizações similares operando praticamente os mesmos negócios ou serviços que podem reunir seus recursos para atingir metas ou intenções comuns. ONGs, governos e organizações de ajuda internacional que operam em sistemas de distribuição de alimentos a populações necessitadas podem ser um exemplo de consórcio de serviços mútuos.

No meio, estão as organizações que precisam da capacidade e dos recursos de cada uma para serem bem-sucedidas, circunstâncias que levam a joint ventures. Por exemplo, o conselho municipal decide que precisa criar abrigos para o número crescente de população de rua da cidade. A prefeitura dispõe de alguns prédios subutilizados que eles acreditam que pode funcionar, mas não tem equipe nem conhecimento para reformá-los ou administrá-los depois de renovados. Uma empreiteira local tem a reputação de comprar prédios para classes de baixa renda no extremo de um bairro decadente e forçar as pessoas a irem morar na rua. Ela quer mudar sua reputação e concordou em reformar os prédios da prefeitura como uma demonstração de boa vontade. Uma grande ONG da cidade que já administra um abrigo modesto para a população de rua quer expandir seus serviços, mas tem poucos recursos e não tem lugar. As três partes reconhecem que podem realizar seus objetivos se colaborarem umas com as outras, formando uma aliança para atender à crescente população de rua da cidade. Elas decidiram fazer uma joint venture para colocar o seu plano em prática.

Kanter diz que as iniciativas mais fortes e próximas são as parcerias de cadeia de valor, como as relações fornecedor-cliente. Por exemplo, uma organização que fornece produtos pode precisar se articular com uma organização diferente para garantir que a instalação e a manutenção do produto que eles vendem chegue até o cliente. Essas duas organizações se unem para agregar valor para o usuário final, daí a referência à cadeia de valor. A força desses tipos de coalizões ou alianças está no engajamento dos parceiros com a relação, a superposição das suas operações e o potencial para uma linha de oportunidades que fluem das relações à medida que se apóiam uns aos outros.⁶

A relação que eu tenho com o CNUAH (Habitat) e o Partners Romania Foundation for Local Development (FPDL), e as relações da Fundação com a rede de instituições de treinamento na Europa Central e Oriental representam um cenário de cadeia de valor de parcerias. Eu escrevo o texto inicial (produção) com verbas da ONU (Habitat) que, muito mais freqüentemente do que se imagina, será usado pela FPDL como base do treinamento regional dos instrutores, oferecendo aos clientes da Fundação o treinamento em uma nova área de serviços e produtos que eles podem usar no trabalho com seus membros. A cadeia de valor envolve um empreendedor particular, uma agência internacional, uma ONG regional e prestadores de serviço locais.

Interessante, você pode dizer, mas como as ONGs e OCs se beneficiam desse conceito e estratégia? Já que cada leitor representa um conjunto diferente de circunstâncias e oportunidades em termos de desenvolvimento de alianças estratégicas, essa é uma pergunta que só você pode responder. Para ajudá-lo a lidar com o que acreditamos ser um cenário fascinante para ONGs e OCs, vamos dar uma olhada em como a iniciativa privada toma essas decisões.

Vamos dizer que a sua pequena empresa acabou de desenvolver uma nova cura para a AIDS. Você quer trazer esse produto para o mercado, mas sua empresa faz pesquisa científica. Você conclui que seria caro, desgastante e provavelmente arriscado integrar toda a cadeia de valor desde a descoberta e desenvolvimento do seu novo produto até a comercialização dentro da sua própria organização. Com base nessas hipóteses, você examina cada um dos passos e processos da cadeia de valor e faz o que os especialistas chamam de análise fazer/comprar de cada um.

A partir dessas análises, você decide que é mais econômico, menos arriscado e mais rápido comprar do que desenvolver dentro da sua própria organização toda a fabricação, armazenagem, distribuição e vendas necessárias para o seu novo produto. É disso que trata a análise fazer/comprar.

Seguindo a análise fazer/comprar, você determina as competências essenciais daquelas organizações com as quais você planeja se aliar, as etapas do processo em que elas são melhores do que as demais e onde colocá-las na sua cadeia de valor desde o laboratório até o consumidor. Dessa forma, é possível para a sua pequena empresa de pesquisa administrar todo o processo sem empregar uma grande quantidade de profissionais diretamente ou construir as instalações necessárias para acomodar os diversos processos. Liberta a sua organização e a sua equipe para continuar fazendo o que você faz melhor, que é desenvolver novos produtos. Isso é o que se chama criar uma empresa virtual, que usa o conhecimento, o talento e a experiência de parceiros externos ao invés dos seus.⁷

“Ganhar sem risco é triunfar sem glória”

Corneille, O Cid, 1636

REFLEXÃO

Apresentamos alguns conceitos e estratégias interessantes sobre a criação de alianças funcionais e concluímos que você pode se beneficiar se pensar mais um pouco nelas antes de passarmos à outra fase. Tire alguns momentos e considere sua própria organização, não importa se for pequena, e os passos que você tem que dar para entregar o seu melhor produto ou serviço desde o começo da criação do seu “produto” até o seu uso pelos clientes. Detalhe todo o processo em passos e subprocessos. Assim que tiver descrito cada passo, faça uma análise “fazer/comprar” de cada um. O passo final é determinar se um parceiro potencial poderia fazer parte do seu processo de maneira igual ou melhor do que você, resultando em uma poupança líquida para a sua organização sem sacrificar a qualidade ou a eficiência da entrega. Não vamos roubar espaço que pode ser necessário para fazer essa análise, mas eis algumas perguntas que precisam ser respondidas.

- Quais são os processos e etapas que fazemos atualmente para prestar serviços e entregar produtos aos nossos clientes? Você precisa ser rigoroso na identificação de todas as etapas e processos que você tem que fazer para ser útil. Deve incluir também as funções internas. Por exemplo, pode ser mais econômico contratar uma empresa independente de contabilidade.
- Quais os passos ou processos que poderíamos “comprar” dos nossos parceiros que aumentariam a nossa eficiência para servir os nossos membros e não criar efeitos adversos na organização ou nas relações com os nossos próprios membros?
- Com quem poderíamos nos aliar para executar esses passos ou processos? Lembre-se: você deverá ter o ajuste correto em termos de missões, valores, necessidades e competências.
- Que tipo de aliança, parceria ou colaboração devemos fazer? Parceria completa? Um acordo de compra de serviços? Algum outro arranjo?
- Quando devemos pensar em fazer esses tipos de aliança?
- Como essa aliança funciona na realidade? Essa é uma pergunta difícil de responder, mas é crítica se você está pensando em fazer parcerias para realizar sua missão e atingir suas metas.
- Mais uma vez, o que estamos tentando atingir com as alianças que estamos pensando em fazer com os outros?

*“Palavras pomposas não podem construir ou manter alianças,
apenas atos concretos fazem isso.”*

John F. Kennedy

Oito Is e sete Cs para criar e manter alianças eficazes

A capacitação em alcance mediante alianças estratégicas pode ser muito estimulante e produtivo para ONGs e OCs. Também podem ser arriscadas e improdutivas. Como dizia Walt Disney: “É engraçado fazer o impossível.” Para ajudá-lo a tornar as futuras alianças menos arriscadas e mais produtivas, queremos fechar essa discussão com dois conjuntos de critérios oferecidos por Rosabeth Moss Kanter e James Austin, ambos professores da Harvard Business School e autores amplamente conhecidos e respeitados e praticantes da arte de formar alianças estratégicas.

Os oito Is de Kanter que criam “nós” bem-sucedidos

- **Excelência Individual.** Todos os parceiros são fortes e têm algo de valor para trazer para a aliança. Seus motivos são positivos para a criação de uma nova relação.
- **Importância.** A relação é importante para todos os parceiros. Eles querem que ela funcione.
- **Interdependência.** Os parceiros precisam uns dos outros. Vêm para a relação com ativos e atributos complementares para conseguirem o que não podiam sozinhos.
- **Investimento.** Eles investem uns nos outros para demonstrar suas apostas na relação. Esses investimentos podem ser monetários, recursos técnicos, propriedade compartilhada e uma miríade de outras formas que demonstrem um compromisso de longo prazo uns com os outros.
- **Informação.** Informação e idéias são compartilhadas abertamente.
- **Integração.** Eles criam muitas conexões operacionais entre muitos indivíduos e unidades de trabalho em diferentes níveis das suas organizações.
- **Institucionalização.** Grande palavra! Significa que a relação recebe status formal com responsabilidades claras dos parceiros e processos de decisão firmes.
- **Integridade.** O comportamento uns com os outros é honroso, justificável e promove a confiança mútua.⁸

Os sete Cs de Austin sobre colaboração estratégica

- **Conexão com o propósito e a pessoa.** Alianças são bem-sucedidas quando os principais parceiros estão ligados pessoal e emocionalmente uns com os outros e em torno da meta da parceria.
- **Clareza de propósito.** Todos os parceiros devem ser claros sobre o porquê da parceria. ONGs e OCs, devido à natureza dos seus benefícios sociais, podem ser flexíveis ao definir objetivos claros e resultados quantificáveis

que delineiam a essência das suas alianças. Tenha propósitos e resultados pretendidos claros para a colaboração.

- **Congruência da missão, estratégia e valores.** Organizações parceiras precisam estar conscientes desses componentes cruciais para identificar as áreas de alinhamento entre suas missões, estratégias e valores. Quanto mais estreito o alinhamento, maior o potencial que existirá para que todos os parceiros se beneficiem com a relação. Congruência total não é, no entanto, uma meta realista entre os parceiros, se não, para que fazer parcerias? O que se procura é um ajuste bom e confortável entre eles.
- **Criação de valor.** Valor é bem mais do que dinheiro. Austin está falando de mobilização e combinação de múltiplos recursos e capacidades para gerar benefícios para todos os parceiros e valor social para a sociedade.
- **Comunicação entre os parceiros.** Boa comunicação entre os parceiros é essencial para construir confiança, e a confiança é a cola intangível que mantém as coalizões juntas.
- **Contínuo aprendizado.** Lideranças precisam ser oportunidades dinâmicas para crescimento institucional e pessoal em todos os níveis de interação.
- **Compromisso com a parceria.** Uma aliança estratégica deve ser vista como uma relação profunda, não um namoro rápido. Parceiros precisam comprometer-se com uma relação longa e sustentável com expectativas e responsabilidades mútuas.

Esses dois conjuntos de critérios de parceria convergem em certos pontos e divergem em outros. Quando combinados, representam um mapa valioso para orientar ONGs e OCs que podem estar pensando em fazer alianças estratégicas umas com as outras, com os governos locais ou com empresas privadas. Conforme indicamos no início desta discussão sobre colaboração, o século 21 será a era das alianças.

Como Kanter nos lembra, “as melhores relações interorganizacionais são freqüentemente confusas e emocionais, envolvendo sentimentos como química e confiança. E não se deve entrar nelas superficialmente. Apenas as relações que tenham um envolvimento profundo de todos os lados perduram tempo suficiente para criar valor para os parceiros”.⁹

Dica de
viagem!

Pontos principais

- A arte de desenvolver alianças estratégicas de ONGs e OCs é a combinação de processos eficientes de comunicação e expansão da sua influência além das fronteiras organizacionais.
- Desenvolver alianças com outras ONGs/OCs e organizações de outros setores da sociedade pode resultar em economia, economias de escala, sinergia dos esforços e até potencial para aumento de receita.

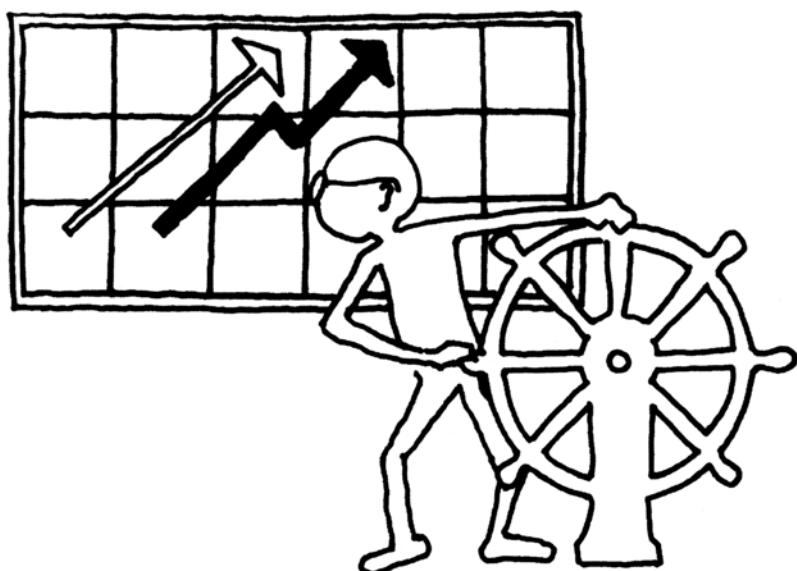
- As corporações e os empreendimentos privados estão cada vez mais interessados em formar alianças comunitárias pelas seguintes razões: elas beneficiam seus esforços de planejamento estratégico, aumentam as opções de gestão de recursos humanos, ajudam a construir uma cultura positiva da organização e aumentam as oportunidades de negócios.
- Alianças são classificadas em diversas categorias de colaboração, forçadas, auto-iniciadas, orientadas por preocupações comuns e até empreendimentos que acontecem por acaso.
- O ato de fazer alianças deve ser precedido por um diálogo profundo entre todos os parceiros potenciais.
- Alianças bem-sucedidas devem ser baseadas nos seguintes critérios: excelência individual, importância, interdependência, investimento mútuo em outros parceiros, informação, integração, institucionalização e integridade, assim como contatos pessoais, clareza de propósitos, congruência da estratégia e da missão, criação de valor, comunicação, aprendizado contínuo e compromisso.
- Estamos entrando na era das alianças. Isso pode ser bom para as ONGs e OCs ou mau, se as alianças se deteriorarem.

Notas de fim

1. Some, Malidoma Patrice. *Ritual: Power, Healing, and Community*. Portland: Swan-Rave Publishing, 1993.
2. Hesselbein, Frances. "The Circular Organisation". In Frances Hesselbein and others (eds.), *The Organisation of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. p. 83.
3. Austin, James E. *The Collaboration Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p.1.
4. *Ibid.* pp. 8-14.
5. Hargrove, Robert. *Mastering the Art of Creative Collaboration*. New York: Business Week Books, 1998, p.129.
6. Kanter, Rosabeth Moss. *Frontiers of Management*. Cambridge: Harvard Business Review, 1997. P. 226.
7. Este processo está explicado de forma clara e inequívoca no livro de Daniel Tobin, *Transformational learning: Renewing Your Company Through Knowledge and Skills*. New York: John Wiley and Sons, 1996.
8. Kanter, p.246.
9. Kanter, p. 245.

Arte e estratégias de influência

CAPÍTULO 4



*“de uma flor se espalha pelas redondezas; a essência
de uma pessoa vai além das montanhas”*

Provérbio nepalês

Aumentar a influência de ONGs e OCs locais é uma questão importante. Muitas dessas organizações não têm base política oficial, nem podem esperar enriquecer e ter influência com base na acumulação de recursos tangíveis. Ainda assim, muitas ONGs e OCs têm influência política significativa e representam recursos valiosos. Sua base política reside parcialmente na sua base de membros, na sua experiência e conexões – sim, na sua rede de contatos – e muito mais. Geralmente, seus recursos não são monetários, mas, no entanto, são substanciais em termos de serem capazes de influenciar os outros. A riqueza existe sob muitas formas.

A discussão de Nakuru trouxe um peso considerável a várias estratégias consideradas importantes para as organizações se tornarem mais influentes como tais. Essas estratégias incluem: análise e formulação de políticas; habilidade de fazer lobby junto a entidades políticas; e os processos de pensamento e imaginação estratégicos relacionados a ter mais influência. De todas as discussões sobre o que seria necessário para ONGs e OCs terem mais influência, o debate político foi o mais destacado. A discussão deu a impressão de que as políticas públicas ou a falta delas são as maiores frustrações de muitos líderes de ONGs e OCs. Como disse um participante: “O que é política? Quando uma política se torna lei? E quem é o tutor de uma política quando ela acontece?” São questões retóricas que sugerem que todo o processo de políticas públicas é confuso para muitos e pouco transparente.

Nas próximas páginas, tentaremos tirar um pouco do mistério do processo das políticas públicas e relatar como ONGs e OCs podem ter mais influência nesse reino de tomadas de decisão comunitárias. Também ultrapassaremos a faixa estreita de estratégias de influência delineadas pelos participantes no diálogo de avaliação de Nakuru. Para expandir a discussão e as opções de influência disponíveis para ONGs e OCs, precisamos desmistificar essa coisa chamada influência e discuti-la em relação a outro termo que é usado freqüentemente na mesma dimensão: PODER!

A palavra poder nunca ou quase nunca foi usada na discussão sobre influência na oficina de Nakuru. No entanto, é difícil falar de uma sem a outra. Teoricamente, existem diferenças entre os dois conceitos, embora eles sejam usados freqüentemente de maneira intercambiável. Já que influência, como estratégia ou atributo, tem um sentido ambíguo e algumas vezes disforme quando contrastada com poder, é importante esclarecer sobre o que estamos falando antes de prosseguir.

Poder e influência

Poder geralmente está associado a autoridade, um processo forçado ou legislado para realizar coisas. Como diz um autor: “A autoridade dá a alguém o poder de comandar o comportamento. Os gerentes exercem o poder para fazer as pessoas agir. Sem autoridade, os gerentes sentem-se impotentes e frustrados. A influência, por sua vez, envolve os meios indiretos ou menos tangíveis para fazer surgir pensamentos e opiniões, assim como comportamentos. Os líderes aplicam mais influência do que autoridade para fazer as pessoas agir. Um é impositivo e direto, a outra é mais sutil e indireta.”⁽¹⁾ O vínculo entre autoridade e poder pode ser uma das razões pelas quais os líderes das ONGs e OCs de Nakuru evitaram o uso da palavra poder durante suas deliberações. Muitas ONGs e OCs e seus líderes têm muito pouca autoridade formal

além das fronteiras das próprias organizações. Têm, contudo, outros tipos de poder que potencialmente lhes dá tremendas oportunidades para influenciar. Antes de discutirmos as várias opções de poder como meios de influência, pense na seguinte fábula:

Uma galinha ficou cega e, como estava acostumada a escavar o chão para procurar alimento, continuou a escavar diligentemente, mesmo depois de cega. Qual a utilidade disso para ela, uma tola diligente?

Outra galinha, com ótima visão e que poupou os pés doloridos, nunca saiu do seu lado e, sem fazer nada, ganhou os frutos do trabalho da outra.

Todas as vezes que a galinha cega pegava um grão de cevada, sua companheira atenta devorava o alimento.

Fábulas, Gotthold Lessing, 1729-1781

Opções de poder

Para apreciar o potencial que ONGs e OCs têm para a capacitação em alcance através da influência, precisamos entender a diversidade de opções que levam ao aumento de poder, tanto do indivíduo quanto da instituição. A seguir, apresentamos a forma geralmente aceita de ver as diferenças entre as várias fontes de poder. (Não perca a oportunidade de verificar quais as notas que você deu ao conceito de poder, analisando a Ferramenta nº 8 na Parte Dois.)

- **Poder de recompensa:** Como gerente de uma ONG ou OC, você pode recompensar seus empregados ou membros com 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.

Essas três bases de poder são as únicas que geralmente associamos com autoridade forçada de uma forma ou de outra. Elas representam a capacidade de influenciar o comportamento dos outros a despeito da potencial resistência daqueles que são afetados pelo seu uso.

A capacidade das ONGs e OCs de influenciarem os outros através de fontes de poder do tipo autoritário é evidentemente limitada. Mesmo se essas opções de poder, isto é, recompensa, coerção e legitimação, estiverem disponíveis, seu uso seria suspeito dada a relação simbiótica que muitas ONGs e OCs têm com seus empregados e membros.

Dica de viagem!

Felizmente, existem outras opções para aumentar a influência de alguém pelo uso do poder, todas muito mais atraentes do que as três que acabaram de ser descritas. Vamos examiná-las.

- **Poder referente:** São os aspectos institucionais e pessoais que associados a respeito e fidelidade. Muitas ONGs e OCs têm o potencial de reunir esse tipo de poder de base derivado da credibilidade dos líderes dentro da comunidade e da capacidade da instituição de entregar serviços. Em outras palavras, o poder referente deve ser conquistado por merecimento. Mais adiante vamos voltar a algumas formas de como as ONGs/OCs podem “conquistar” poder referente. Antes de prosseguir, é importante informar que muitas ONGs e OCs adquirem poder referente por causa da sua reputação conquistada como recurso valioso da comunidade, assim como a arena dos esforços que elas representam.

Em termos de capacidade de alcance, essa fonte de poder é importante. As maiores agências internacionais de desenvolvimento, isto é, Banco Mundial, CNU-AH (Habitat), têm certamente se encantado com o potencial que as ONGs/OCs representam para a realização das suas próprias missões. Porém, algumas vezes os motivos desses doadores devem ser questionados. A vontade de buscar alianças com ONGs e OCs é geralmente motivada mais pela frustração com os aliados tradicionais. O velho adágio “o Senhor o deu e o Senhor o tomou” deve ficar escrito na primeira gaveta da sua mesa como um lembrete de que o poder referente deve ser conquistado por merecimento e conquistado por merecimento e conquistado por merecimento. Isso fica definitivamente claro quando uma ONG ou OC cola seu futuro a uma fonte internacional de financiamento.

- **Poder especializado:** Essa é uma das principais fontes de influência para ONGs e OCs representadas por seu conhecimento específico, talento e experiência. Quanto mais essa fonte potencial de influência for compreendida e otimizada, maior a influência que ela pode produzir.
- **Poder da informação:** É outra fonte importante de influência para ONGs/OCs. Geralmente, você tem informações ou acesso a informações importantes para os outros sobre a comunidade e grupos específicos dentro dela. A informação é uma fonte potencial de influência que em geral pode ser fortalecida pela formação de alianças com outras organizações que podem ter alguma informação, que você não tem, necessária para preencher algumas lacunas. É importante reconhecer essa fonte potencial de influência antes que a informação torne-se necessária, para que exista um processo sistemático de coleta e organização de dados e informações.
- **Poder de conexão:** Influência geralmente diz respeito a quem e o que você conhece. ONGs e OCs muitas vezes estão numa posição de se conectarem a pessoas e organizações importantes e influentes. Lembra-se da nossa discussão sobre *networking*? *Networking* não é apenas o acesso às pessoas, é o acesso potencial a uma maior influência.
- **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. Parece construção de estratégia, não é?

Alianças são componentes importantes para a sua capacidade em diferentes níveis da interação na sociedade. As alianças são criadas por muitas razões. Maior influência é uma delas.

Reserve alguns momentos e reveja os vários tipos de fontes de poder que acabamos de listar que podem aumentar sua capacidade de ter influência na comunidade e além dela.

REFLEXÃO

Quais dessas fontes, se mobilizadas ou incrementadas, poderia aumentar sua capacidade de alcance organizacional?

Para cada fonte que você listou, descreva uma ou mais maneiras de aumentá-la.

“Só merece poder quem o justifica todos os dias “

Dag Hammarskjöld

Uma abordagem sistêmica da influência

Parece óbvio, a partir da discussão de poder e das inúmeras formas que o poder pessoal e organizacional pode ser mobilizado, que a influência flui em grande parte dessas fontes de poder. Mesmo a capacidade de influenciar o processo de criar políticas públicas está ligada a uma ou mais fontes de poder para ONGs/OCs. Em termos de construção de alcance organizacional, é importante pensar sobre o componente de influência a partir de uma perspectiva de sistema. A capacidade das ONGs e OCs de influenciar começa com as competências da liderança e da equipe da organização, espalha-se rapidamente para as competências individuais da organização e de monitoramento e, finalmente, envolve a rede de instituições de ONGs/OCs que pode ser mobilizada para influenciar as grandes preocupações da comunidade ou da região.

Competências e influência individual

Para muitas ONGs e OCs locais, a capacidade de influenciar está ligada diretamente à(s) pessoa(s)-chave da organização. No tópico **Construindo Pontes através do Planejamento Participativo** (Building Bridges through Participatory Planning),

discutimos em alguma extensão a necessidade de liderança e colaboração compartilhadas. Também tratamos da necessidade de construir alianças um pouco antes nesta discussão. Papéis de liderança e responsabilidade compartilhadas e construção de coalizões através de diversos tipos de alianças organizacionais exigem um tipo diferente de abordagem e estilo gerencial. Um livro recente sobre gestão, chamado *Power Up*, vinculou os conceitos de poder e influência e concluiu que influência mútua cria mais poder total. Como os autores estão falando sobre uma abordagem que reflete muitas das mensagens presentes nesta série de manuais e na série **Construindo Pontes**, vamos examinar o que eles têm a dizer.

O tema central de *Power Up* se concentra no papel que os autores chamam de liderança “pós-heróica”. Para compreender essa abordagem de liderança, é necessário conhecer a descrição do líder heróico. O líder heróico:

- sabe mais sobre o que está acontecendo na organização do que qualquer outra pessoa;
- tem mais conhecimento técnico do que qualquer subordinado;
- é capaz de resolver os problemas mais depressa do que qualquer um; e
- assume a responsabilidade primária por tudo que acontece na organização.²

É claro que isso é uma visão exagerada do estilo de liderança. No entanto, ainda há líderes por aí que pensam em si mesmos desta forma, mesmo dentro da abordagem atual de gestão. É um estilo de gestão baseado no uso do poder centralizado para cumprir a missão da organização. Líderes pós-heróicos, em contraste, se apóiam na liderança compartilhada e na influência “para fazer com que os outros, abaixo, acima e ao lado, ajam da forma desejada sem coerção”.(3) Além disso, os líderes pós-heróicos e com quem eles trabalham dentro e fora da organização influenciam-se mutuamente.

Para dominar o desafio da influência mútua, a pessoa deve aceitar a noção de que a influência flui em todas as direções, não apenas de cima para baixo dentro das organizações ou do “mais poderoso” dentro da grande comunidade de instituições envolvidas na criação de influência mútua. No cerne da influência mútua encontra-se o pressuposto de que aumentar a influência dos outros aumenta a própria influência.

A influência da sua organização dependerá, primeiro, de todas as competências dos seus líderes e equipe. Esse componente está coberto, em parte, pelo manual **Administrando e Desenvolvendo Recursos Humanos** (Managing and Developing Human Resources). As competências da liderança e da equipe também são discutidas na série **Construindo Pontes**, que enfatiza os papéis de ONGs/OCs no Planejamento Participativo e na gestão de conflitos e diferenças. Vemos esses dois atributos como importantes para quase tudo que muitas ONGs e OCs fazem. Eles devem fazer parte do programa de desenvolvimento de recursos humanos da sua organização e estão ligados diretamente à estratégia da organização para sua capacitação em alcance. A qualidade da capacidade de alcance da sua organização e, portanto, da sua capacidade de influenciar, começa com liderança e com a capacidade da equipe para conduzir sua missão.

Competências e influência organizacional

O próximo componente da interconexão da sua capacidade de influenciar está na força da sua organização e sua capacidade de funcionar de forma eficaz e eficiente. Eficiência é fazer as coisas certas. Isso significa que visão, declaração de missão, metas operacionais e objetivos estão ou deveriam estar ligados às necessidades e aspirações dos seus membros e clientes. Algumas das ferramentas necessárias para melhorar a eficiência da sua organização fazendo as coisas certas podem ser encontradas no manual Planejamento Participativo, na série complementar Construindo Pontes. Especificamente, você encontrará conceitos e ferramentas associados ao processo de imaginação, planejamento estratégico e desenvolvimento de metas e objetivos orientados para o cliente.

Eficiência é fazer as coisas certas. É como você administra a sua carteira de recursos em relação à sua missão, metas e objetivos. São recursos humanos, financeiros, tempo, instalações físicas, sistemas de processamento, políticas internas, ferramentas, táticas e estratégias – todos os recursos de que você dispõe para realizar sua missão.

As ferramentas nos outros manuais dessa série foram concebidas para ajudá-lo a melhorar a eficiência e a eficácia da sua organização. Se você opera uma organização bem administrada, orientada para a demanda e centrada nos seus membros, você terá influência na comunidade.

ONGs e OCs locais que demonstrem competências pessoais e organizacionais e sustentam-se durante algum tempo serão encaradas como parte integrante do capital social da comunidade. Com esse reconhecimento, vêm respeito, confiança e influência.

*“A influência não é nem boa nem ruim em termos absolutos,
mas apenas em relação a quem a vivencia “*

André Gide, *Pretexts*, 1903

Influência e estratégias extra-organizacionais

Já discutimos uma quantidade de estratégias de influência e ferramentas incluídas nesta série que foram concebidas para serem usadas além das fronteiras imediatas da organização, isto é, gestão de conflitos e processos de Planejamento Participativo, redes de contatos e o amplo espectro da arte da comunicação. Concluiremos essa discussão sobre influência, voltando à avaliação das necessidades de Nakuru. O que resta abordar são as muitas questões levantadas sobre o processo de políticas públicas e o papel do lobby.

Políticas: da visão ao impacto

Na superfície, políticas são declarações formais adotadas por órgãos do governo para guiar ações futuras. Na realidade, o mundo das políticas e da sua criação é muito mais desorganizado. Para os propósitos dessa discussão, vamos pressupor que as preocupações das ONGs e OCs a respeito do processo de políticas públicas estão associadas às medidas tomadas pelos órgãos governamentais públicos que afetam diretamente suas missões e operações. Dado este pressuposto, as questões relativas à capacitação da ONG/OC em alcance são:

1. como influenciar a criação e a adoção de políticas esclarecedoras pelos órgãos governamentais que apoiem as ONGs/OCs e suas missões, e
2. como minimizar ou eliminar os efeitos adversos das políticas atuais em relação às ONGs/OCs e suas operações.

Antes do estágio sobre “como” influenciar os que adotam e implementam políticas públicas, talvez seja útil limpar alguns arbustos deslocados que maculam a paisagem política. (Ver Ferramenta nº 9, Parte Dois, para obter maior apoio na arena das políticas.)

A selva das políticas

George Sand, pseudônimo de uma conhecida escritora francesa do início do século 19, disse numa carta a um amigo que a verdade é muito simples: chega-se a ela por um caminho complicado. Pode ter sido sua melhor defesa quando confrontada com alegações de que estava tentando ser alguém que não era. As políticas também têm muitos pseudônimos e são buscadas por estradas muito complicadas. O termo política é usado para expressar um leque de atividades diversas. Por exemplo, na mente de uma pessoa, política pode significar:

- planos estratégicos e rumos futuros;
- definição das ações atuais, por exemplo, “Essa é a nossa política”;
- uma forma de anunciar uma decisão pública independente de ser ou não uma posição formalmente adotada pelo governo
- uma posição negociada entre duas ou mais partes;
- uma declaração de intenção; ou
- uma realidade concreta, inesperada, espontânea que nunca foi decidida por ninguém, incluindo aqueles que desempenham o papel de “formular políticas”.

Ainda que essa aventura pela selva das políticas possa parecer frívola, é importante entender que “políticas” sobram e podem ser encontradas nos lugares mais estranhos. Se sua ONG ou OC vier a ter influência para fazer com que novas políticas sejam adotadas ou as antigas mudadas ou abandonadas, você vai precisar

conhecê-las também pelos pseudônimos. Embora a maioria das políticas públicas resulte de um processo bastante deliberado de tomada de decisão por conjuntos de representantes eleitos, baseado em análise e deliberação sistemáticas, as políticas também acontecem por outras vias. Eis algumas formas inusitadas de se formularem políticas.

- **Através de negociações:** Por exemplo, o governo local está negociando com um grande doador internacional de verbas a construção de uma nova estação de tratamento de água. O doador insiste em certos pré-requisitos para que as verbas sejam finalmente comprometidas, o que significa que não vai haver dinheiro até que o governo local concorde em satisfazer certas condições. Essas pré-requisitos podem ter várias conseqüências em algumas ONGs ou OCs e seus integrantes.
- **As políticas são formuladas e afirmadas através de deliberações sobre orçamentos anuais:** O conselho municipal corta o financiamento de novos programas que oferecem a crianças de rua oportunidades educacionais alternativas. Uma medida vista como uma recente vitória política das OCs numa reunião anterior do conselho foi excluída devido à necessidade de “poupar dinheiro” para outras prioridades “mais importantes”.
- **Por ordem administrativa de uma autoridade:** A secretaria de polícia decide limitar seu programa de patrulhamento do bairro apesar de o conselho municipal ter aprovado uma “política” que estabeleceu certos padrões de segurança que definiram o programa de patrulhamento. Como o conselho não se preocupou em monitorar a implementação da sua “política” de segurança no bairro e como não houve muita reclamação, o departamento de polícia fez a sua própria política de patrulhamento do bairro por default.
- **Através de ações individuais:** Apesar da política do conselho municipal de inclusão de ONGs e OCs nas listas de concorrentes para a compra de bens e serviços, geralmente o responsável pela compra ignora a política.

Como você pode ver, formular e implementar políticas são processos que geralmente refletem realidades diferentes daquelas que poderíamos esperar, com base em uma noção idealizada da formulação de políticas como sendo de única responsabilidade de representantes oficiais eleitos. Muitas vezes, as políticas públicas são declarações de intenção dos legisladores nunca traduzidas em ações. Em outras ocasiões, as políticas são declarações de fatos baseadas em ações nunca autorizadas por legisladores oficiais autorizados. Para complicar ainda mais a discussão, as políticas são feitas por default. Em geral, organizações e administradores públicos formulam políticas ignorando as políticas resultantes de deliberação do corpo eletivo e tomadas de decisão ou definindo regras básicas próprias que com o tempo acabam aceitas como “política pública”.

“Oh, quantas teias entrelaçadas tecemos quando praticamos a nossa crença “

Santo Agostinho

O que fazer?

Com base nesse quadro bastante confuso do continuum da formulação e implementação de políticas e na sua interrupção ocasional, o que ONGs e OCs fazem para usar sua influência para afetar as políticas e sua implementação? Depende do que você quer conseguir. Se você quer uma nova política formulada e implementada, são necessárias certas ações. Se você quer implementar uma política que tenha sido adotada por uma comissão municipal, mas nunca ativada de acordo com as intenções da comissão, pode ser necessário um conjunto diferente de ações. Se você quer implementar uma política atual modificada ou pretende adotar uma política, pode ser necessário adotar outra estratégia.

Uma vez que as oportunidades de ter influência na arena da política pública podem ser diferentes de um país para outro, é difícil prescrever ações que sejam eficientes ou corretas em todos os cenários. Partindo deste pressuposto, encontram-se a seguir algumas diretrizes que poderiam se adaptar a muitas situações.

- **Entenda o processo de políticas públicas na sua comunidade.** Como as políticas são normalmente introduzidas no processo político? Quem é o responsável pela condução das pesquisas para os formuladores das políticas antes de sua adoção? Quais são os tipos de deliberação pública e processos de divulgação para garantir que as políticas propostas cheguem ao público? Quem é a melhor pessoa ou agência a serem contatados a fim de se obterem informações sobre questões relacionadas a políticas? Quem será responsável pela preparação da minuta das diretrizes de implementação e pela administração concreta do processo de implementação? Como os formuladores de políticas monitoram sua implementação e o que isso quer dizer em termos de monitoramento das futuras ações legislativas? Estas e muitas outras perguntas sobre o funcionamento do processo de políticas públicas na sua comunidade precisam ser respondidas se você quiser ter influência nas decisões políticas.
- **Forme alianças com instituições similares.** Reconheça que a capacidade de influenciar políticas públicas e seu processo de formulação é significativamente incrementada se mais pessoas forem chamadas para o processo. Não parta do princípio de que a sua organização e as pessoas que você representa são as únicas preocupadas em influenciar certos problemas. Pense criativamente sobre de onde poderão advir apoio e influência adicionais pela inclusão de organizações e indivíduos que representam diferentes setores da comunidade. Por exemplo, uma empresa socialmente consciente pode ter um interesse específico em apoiar uma nova legislação ambiental mesmo que tenha que fazer investimentos adicionais para atender a novos padrões. (Veja o último capítulo para diretrizes de formação de alianças estratégicas.)
- **Seja pró-ativo sobre políticas públicas importantes para você e integrantes da sua organização.** Você tem uma pessoa ou um comitê que monitore os problemas ligados a políticas públicas que preocupam sua organização? Se não, pense em delegar responsabilidades. É uma boa maneira de usar voluntários, particularmente os que conhecem o processo de formulação

de políticas e sabem quem contatar sobre certas questões. Não espere até que a política seja adotada antes de engajar-se. Geralmente já seria muito tarde para ter qualquer influência. Avalie com antecedência suas necessidades e faça a pesquisa que for necessária para se qualificar e apresentar um caso bem fundamentado às pessoas certas. Contate outras agências que se beneficiarão com a política que você está defendendo e consiga o seu apoio. Use sua rede de contatos para saber o que as outras regiões ou países estão fazendo em relação às mesmas preocupações ou problemas.

- **Esteja preparado para atender às necessidades dos formuladores de políticas de forma adequada e dentro da sua capacidade.** As entidades responsáveis pelas políticas públicas também precisam de ajuda quando estão considerando novas legislações ou sendo confrontadas com as ineficiências características da implementação das políticas existentes. Você e a sua organização podem agir em uma comissão, prestar consultoria especializada sobre a necessidade e as exigências de implementação da legislação pendente ou fazer circular petições entre os seus membros para demonstrar apoio de base para as mudanças das políticas. Se ainda não tiver feito isso, informe aos responsáveis pela condução do processo de políticas públicas sobre a sua vontade e disponibilidade para engajar-se.
- **Não deixe de se envolver após a adoção de novas políticas.** Normalmente, as diretrizes administrativas são desenvolvidas após os legisladores terem cumprido o seu dever tomando decisões sobre as políticas. Saber como as novas políticas são implementadas é tão importante quanto a elaboração e a criação da política em questão. Se possível, envolva-se na elaboração das diretrizes de implementação se a política vier a afetar a sua operação ou seus integrantes.
- **Monitore, se possível, a implementação das políticas que afetam diretamente a sua organização e seus integrantes.** As políticas estão sendo implementadas? Se não estão, por quê? A implementação está sendo conduzida de maneira justa e equitativa? Quais são as conseqüências sociais, econômicas e ambientais das políticas atuais para a comunidade?

Envolver-se no processo de formulação de políticas públicas pode se tornar um vício, em sobretudo para os que estão fora das responsabilidades formais da atividade. Se você administra, dirige ou representa uma pequena ONG ou OC, talvez não tenha tempo para se envolver num processo que poderá desviá-lo da sua missão primária ou de seus deveres. Dadas essas limitações de tempo, escolha as suas batalhas políticas cuidadosamente e não carregue o peso sozinho.

Dica de viagem!

Fazendo lobby

“Você não pode pendurar tudo em um único prego “

Provérbio russo

Fazer lobby consiste naquelas atividades destinadas a influenciar os representantes públicos e especialmente os membros do poder legislativo para promover ou garantir a aprovação de uma legislação, isto é, políticas. Embora muito do que tenha sido dito sobre influenciar o processo de políticas públicas aplique-se a fazer lobby, esta atividade é singular o bastante para merecer uma discussão separada. (Você também pode conseguir ajuda para aumentar os seus talentos de lobista, consultando a Ferramenta nº 10 na Parte Dois.)

Fazer lobby local é um processo muito diferente, na maioria das vezes, do que nos níveis municipais ou nacionais de governança. O que acabamos de descrever sobre influenciar a formulação de políticas é mais aplicável onde o processo é mais pessoal, as pessoas a serem influenciadas estão mais “disponíveis” e a quantidade de propostas legislativas sendo analisadas é mais administrável. Fazer lobby junto ao representante do governo local é fácil se comparado ao que precisa ser feito para penetrar no processo de formulação de políticas nos níveis mais altos do governo.

Em um dos menores estados americanos, mais de 5.000 leis são apresentadas no início de cada sessão legislativa e outras 2.500 são apresentadas durante as deliberações dos legisladores. Dada a complexidade da administração de tantas leis em potencial, o desafio e a tarefa de “influenciar” o processo legislativo exigem um salto de quantidade. O envolvimento de alianças e redes para fazer lobby nos níveis mais altos do governo é imperativo, exceto se você estiver representando uma grande ONG nacional ou internacional.

Se você e seus colegas decidirem criar um consórcio de ONGs e OCs para desenvolverem atividades de lobby mais formais, eis algumas idéias sobre o processo.

Em alguns países, ONGs e OCs são proibidas de se afiliar a partidos políticos. Não podem apoiar candidatos políticos ou mobilizar seus membros para apoiar ou derrotar candidatos. Tampouco podem fazer contribuições legais a candidatos políticos.

Quando fazem lobby, ONGs e OCs falam diretamente dos problemas. Elas se apóiam no mérito das causas que representam mais do que na persuasão política. Suas posições devem ter credibilidade.

Influenciar decisões públicas que servem aos interesses dos cidadãos que não têm acesso ao processo político ou a expertise para representar seus próprios interesses, é uma das maiores justificativas para a criação de muitas ONGs e OCs. Fazer lobby é uma forma importante de cumprir essa importante responsabilidade.

O lobby eficiente sustenta-se na análise de necessidades, propostas alternativas, resultados prováveis de propostas de política alternativas e conseqüências de um vácuo político em relação às políticas sendo consideradas.

Para ser um lobista eficiente, você, sua equipe e os membros do grupo precisam saber como o governo trabalha. Em particular, você precisa saber como a máquina legislativa desenvolve políticas e leis a partir de dados brutos, idéias, opiniões e ações de persuasão e os transforma em políticas e programas que podem servir ou não às suas necessidades.

O processo legislativo pode ser misterioso para todos, menos para quem está diretamente envolvido. Pode ser diferente de um país para outro, portanto não confie em livros sobre como fazer em outros lugares para orientar o seu processo.

Não perca muito tempo congratulando-se como um lobista consumado quando suas propostas virarem lei. Rapidamente, pense numa forma de transformar as novas políticas e leis em benefícios concretos para seus membros.

Não hesite em usar voluntários para apoiar o lobby para suas causas, pois ele costumam ser mais convincentes.

- O lobby eficiente inclui atividades tais como:
 - ♦ organizar seus membros para escrever aos representantes sobre os problemas importantes;
 - ♦ reunir-se com os legisladores e sua equipe;
 - ♦ mobilizar toda a sua rede de contatos por telefone e e-mail para que entrem em contato com os legisladores antes da votação;
 - ♦ estar presente na votação e deixar que eles vejam que você e seus representantes estão presentes.
 - ♦ encaminhar a eles um agradecimento por escrito que os faça lembrar que você se importa e está pronto para pedir apoio da próxima vez; e
 - ♦ continuar a ser persistente e consistente nos seus esforços para fazer com que a legislação adotada seja do seu interesse.
- Promova treinamentos sobre a arte de fazer lobby para todos os envolvidos. Ofereça material por escrito que os ajude a ser mais eficazes, isto é, cópias da legislação proposta, uma lista de nomes dos legisladores e outros contatos com números de telefones e informações pertinentes, além de um quadro mostrando como uma legislação pendente tramita pelo emaranhado burocrático.
- Também promova treinamento sobre como fazer telefonemas, marcar reuniões e escrever cartas persuasivas que sejam precisas, curtas, claras e oportunas.
- Se você estiver trabalhando como parte de uma coalizão de ONGs/OCs, que é fundamental quando o lobby é em escala nacional:
 - ♦ trabalhe pra criar confiança e mantê-la;
 - ♦ reverencie a comunicação franca e honesta;
 - ♦ chegue a um acordo sobre a organização que funcionará como central, ou pode haver caos;
 - ♦ mantenha todos os membros igualmente informados;
 - ♦ transmita os resultados dos esforços dos membros para que eles queiram se envolver da próxima vez; e
 - ♦ comemore o sucesso e prepara-se para a próxima sessão legislativa que vai se realizar.⁴

Judith Meredith, que escreveu um livro sobre fazer lobby com pouco dinheiro, diz que só existem duas regras que são os pilares de uma iniciativa de lobby de uma rede de cidadãos.

Regra nº 1: Representantes eleitos e indicados tomam decisões diferentes quando observados pelas pessoas afetadas.

Regra nº 2: Fazer lobby é simplesmente levar as informações certas para as pessoas certas no momento certo.⁵

*“Pessoas que amam a lei ou uma boa salsicha
não devem ver como são feitas “*

Bismarck

Dez razões para fazer lobby pela sua causa

O *Independent Sector* é um fórum de liderança nacional dos Estados Unidos que trabalha para estimular iniciativas de ONGs e OCs, o voluntariado e as ações de cidadania. Entre suas publicações, existe um folheto de uma página intitulado *Dez Razões para Fazer lobby pela sua Causa*, que apresenta dez bons motivos para apresentá-lo a vocês.

1. Você pode fazer a diferença.
2. Pessoas trabalhando juntas podem fazer a diferença.
3. Pessoas podem mudar as leis.
4. O lobby é uma tradição democrática.
5. Fazer lobby ajuda a encontrar soluções reais.
6. Fazer lobby é fácil.
7. Os formuladores de políticas precisam do seu conhecimento.
8. Fazer lobby ajuda as pessoas.
9. A visão das ONGs e OCs locais é importante.
10. O lobby faz a sua causa progredir e cria confiança pública.

Dica de
viagem!

Fazer lobby é importante para capacitação em alcance organizacional. É também uma função importante e necessária dentro do processo democrático, mas não funciona se os legisladores desconhecerem o que as ONGs e OCs esperam deles. Eles foram eleitos para representá-lo, não ler sua mente. Fazer lobby é a influência em ação. Faça lobby.

*“Muitas idéias crescem melhor
se transplantadas para outra mente
do que na mente onde surgiram “*

Oliver Wendell Holmes

Ao encerrarmos a discussão sobre influência, percebemos que ela tem muitas dimensões. Falamos sobre poder e os vários tipos de fontes potenciais de poder de que ONGs, OCs e respectivos líderes dispõem para aumentar sua influência dentro da comunidade. Geralmente, ONGs e OCs acreditam que não têm poder, particularmente as pequenas. Felizmente, a discussão sobre poder trará percepções e reiteraões aos que se sentem sem poder dentro das suas comunidades.

Procuramos maneiras de aumentar nosso potencial de influência em diferentes níveis de interação. A influência se baseia em competências e estratégias individuais, da organização e extra-organizacionais. ONGs e OCs são mais eficientes quando mobilizam recursos de influência em todos os três níveis de engajamento.

Esperamos que a selva da política fique um pouco mais fácil de entender como resultado das nossas discussões. Ao mesmo tempo em que é oficialmente um ato legislativo, é importante lembrar que as políticas são feitas “na rua”, de muitos outros modos menos formais. ONGs e OCs devem estar vigilantes para garantir que seus beneficiários e membros não sejam vitimizados por ações de formulação de políticas que ficam à margem do processo oficial. Finalmente, apresentamos algumas dicas sobre como fazer lobby no âmbito legislativo. Essa abordagem da influência é mais específica para culturas e países do que a maioria; portanto, é importante que cada um de vocês faça seu “dever de casa” a fim de garantir que suas necessidades e desejos legislativos sejam totalmente compreendidos e representados.

Por fim, lembramos quão importantes e conectadas são as duas outras estratégias de alcance organizacional, a comunicação e a construção de alianças estratégicas para cada esforço de influência que você decidir fazer. A estratégia eficaz de alcance organizacional envolverá as três ferramentas. Como os ingredientes de um bolo, funcionam melhor quando usadas juntos.

Pontos principais

- Influenciar é a terceira estratégia e habilidade de importância para alcançar a capacitação de ONGs e OCs e funcionar melhor quando combinada com as outras duas.
- No cerne da influência está o poder; e o poder assume diversas formas, e não somente o uso da força bruta, para dominar o opositor.
- As fontes mais importantes de poder para ONGs e OCs são os poderes referente, especializado, da informação, de conexão e catalítico.
- Pense na sua influência como incorporada em um sistema de componentes entrelaçados. Eles incluem suas competências individuais; as competências da sua organização, da equipe e seus componentes; e as alianças que você formou além das fronteiras da sua ONG ou OC.
- Para ONGs e OCs, influenciar significa, em última instância, envolver os formuladores de políticas que criam estruturas legislativas que apoiam ou limitam os seus esforços.

- As políticas públicas são prerrogativa dos representantes oficiais eleitos, mas ganham força com aqueles que as administram.
- Muitas atividades circulam disfarçadas de políticas e muitos que não são oficialmente formuladores de políticas públicas as formulam.
- Para influenciar com sucesso na arena política, entenda o processo, forme alianças com instituições similares, seja pró-ativo e esteja preparado para envolver-se.
- Fazer lobby é uma das melhores ferramentas de influência que você pode ter, e exige o melhor da sua rede de contatos e de seu talento para construir alianças.
- Existem muitas razões pelas quais ONGs e OCs devem fazer lobby. Influenciar é apenas uma delas.

Notas de fim

1. Hickman, Craig. *Mind of the Manager, Soul of a Leader*. New York: John Wiley and Sons, 1992. p. 99.
2. Bradford, David and Allan Cohen. *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*, Nova York: John Wiley and Sons, 1998. p. xvi.
3. *Ibid*, p. 184.
4. Muitas dessas idéias foram colhidas da sabedoria e visão de futuro de Judith Meredith, a quem agradeço, onde quer que ela esteja.
5. Meredith, Judith. *Lobbying on a Shoestring*. Boston: Massachusetts Continuing Legal Education, 1989. pp. 2-4.



**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



UN-HABITAT