

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

Formação:

Modelo de Promoção da Intervenção Integrada em Rede

Resumo do Módulo III:

“Modelo de Governança”

Formadoras:

Matilde Sirgado & Isabel Duarte

27, 28 e 31 de janeiro de 2022



**FORMAÇÃO *online***  
**MODELO DE PROMOÇÃO  
DA INTERVENÇÃO INTEGRADA EM REDE**

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

**FORMADORAS**  
Isabel Duarte Conceição | Matilde Sirgado



Instituto de Apoio à Criança

## PROGRAMA

**27 jan. 2022**

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

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

**Módulo III – Modelo de Governança**

- » Partilha de Metodologias e boas práticas de Trabalho em Rede

**Observa, identifica e partilha**

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

**28 jan. 2022**

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

- » Construção da Estrutura de Funcionamento da Rede Nacional de Prevenção e Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças:

**Trabalho em equipa real: Dinâmicas de cooperação, comunicação interna, identificação de papéis e lideranças**

- » Plenário de apresentação dos trabalhos

**31 jan. 2022**

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

- » Construção da Estrutura de Funcionamento da Rede Nacional de Prevenção e Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças (Continuação):

- » Realização de trabalhos de grupo
- » Construção de um plano de ação integrado

## Módulo III

### Modelo de Governança

#### 1. O Conceito VUCA

Este conceito, muito utilizado a nível organizacional, significa:

- Volatilidade (*volatility*): refere-se ao ritmo elevado com que ocorrem mudanças que têm impacto na vida social e organizacional;
- Incerteza (*uncertainty*): refere-se à necessidade de se assumir que o conhecimento sobre uma dada situação é sempre incompleto;
- Complexidade (*complexity*): refere-se à dificuldade em compreender o resultado das interações das várias componentes de um sistema;
- Ambiguidade (*ambiguity*): refere-se a um tipo específico de incerteza que resulta de diferença na interpretação.

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

#### 2. Missão, Visão e Estratégia de uma Organização

##### 2.1. Como se Define a Visão de uma Organização?

A atuação de uma organização inicia-se com a identificação de um problema ou desafio que precisa de ser solucionado, estabelecendo-se um propósito ou finalidade para a ação da organização, isto é, a sua missão. Através do planeamento estratégico e das ações estipuladas para tal, espera-se alcançar um determinado resultado, que se traduz na sua visão (figura 1).



Figura 1. Percurso até à definição da visão de uma organização.

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

O **propósito** de uma organização é a sua “Estrela Polar”, ou seja, o caminho a seguir e a gestão a fazer. Por sua vez, o **proveito** é aquilo que contribui para a sustentabilidade e é o que garante o propósito (figura 2).



**Figura 2.** Mecânica para definir o propósito de uma organização e alcançar o seu proveito.

A definição da estratégia de uma organização passa pelo estabelecimento de um conjunto de objetivos estratégicos e operacionais, que se concretizam em ações específicas nos planos de atividades. Estes devem incluir indicadores e metas para que se possa mensurar a sua realização e o seu impacto (quadro 1).

**Quadro 1.** Definição da Estratégia de uma Organização.

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

Há que ter, também, em consideração a relação entre estes conceitos, quando se estrutura a estratégia de uma organização, sendo a missão, a estratégia, o propósito e a visão variáveis dependentes entre si (figura 3).



Figura 3. Dinâmica do propósito.

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

Dependendo dos seus objetivos e daquilo que pretendem alcançar, o propósito e o proveito pode diferir entre organizações e é necessário colocar em perspetiva estes dois conceitos (quadro 2).

Quadro 2. Perspetiva do Propósito e do Proveito em Função da Organização.

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

## 2.4. As Especificidades do Propósito

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

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



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

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

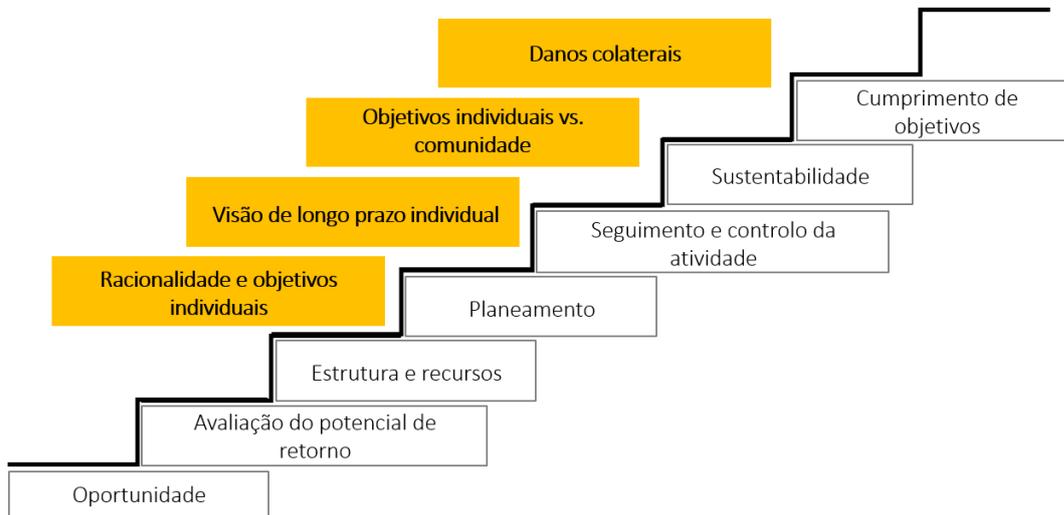


## 2.5. As Especificidades do Proveito

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

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

Para que o proveito traga benefícios para a organização, importa seguir um conjunto de passos e identificar algumas áreas de planeamento (figura 4).



**Figura 4.** Áreas de planeamento a identificar para que o proveito beneficie a organização.

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

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

**Uma organização controlada promove a efetividade do propósito.**

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

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

**A Gestão é o “elo” fundamental da efetividade.**

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

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

### **3. Modelo de Governança**

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

Ao nível da estrutura organizacional:

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

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

Os modelos de governança encontram alguns desafios, nomeadamente:

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

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

#### **Má Governança**

- Quando uma Direção/Coordenação é indiferente ou não presta atenção ao que acontece em toda a organização;
- Quando o Presidente/Coordenador não tem tempo, autoridade ou inclinação para fazer mudanças ou reformas;
- Quando o poder real está apenas num pequeno grupo de pessoas, que se veem como únicos decisores em matérias importantes;
- Quando as razões para a nomeação dos dirigentes e de outros elementos da equipa são baseadas em vaidade ou bajulação;
- Quando os temperamentos e as visões opostas entre o Presidente/Coordenador, e/ou outros membros da Direção/Coordenação ou da própria equipa interferem nas decisões.

#### **Boa Governança**

- O Presidente/Coordenador deve ter bem presente a missão da organização;
- Estabilidade, serviço, determinação e missão;
- Sentido de responsabilidade e orientação;
- Decência, humanidade e rigor;

- Não ter vaidade pessoal na sua autoridade, que pode ser, ao mesmo tempo, bondosa, firme e cheia de modéstia;
- Separar os interesses da organização/instituição e os interesses pessoais;
- Simplicidade e bom senso;
- Honrar os compromissos com os financiadores;
- Confiança dentro da Direção/Coordenação e entre esta e a restante equipa.

### 3.1. Boa Governança

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

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

<b>Responsabilidade</b>		<b>Poder</b>
Dar segurança à organização através da sua viabilidade financeira, operacional e legal.	<b>vs.</b>	Deve ser extremamente limitado, desde rejeitar as propostas dos executivos até dispensar um líder.

		<b>Interferência</b>
<b>Responsabilização</b>		Se as expectativas da
A Direção/Coordenação exige		Direção/Coordenação quanto às
responsabilidade e transparência nas	<b>vs.</b>	políticas, às medidas e aos
políticas e nas ações dos restantes		comportamentos dos elementos da
membros da organização.		organização são demasiado exigentes há
		a tentação de interferir nos assuntos
		executivos (do dia a dia).

<b>Suporte</b>		<b>Condescendência</b>
A Direção/Coordenação deve apoiar a		Há o risco de que o suporte da
organização que representa, deve ser a	<b>vs.</b>	Direção/Coordenação à organização,
grande entusiasta pela sua existência,		por muito bem intencionado que seja,
pelos seus interesses e pela sua causa.		possa deixar de ter um olhar crítico e de
		ver falhas da liderança.

Cumprimento	vs.	Reflexão
A Direção/Coordenação deve procurar que a organização cumpra as suas obrigações legais.		Se a Direção/Coordenação está demasiado envolvida com as atividades da organização, não há espaço para a reflexão, a aventura e a imaginação.

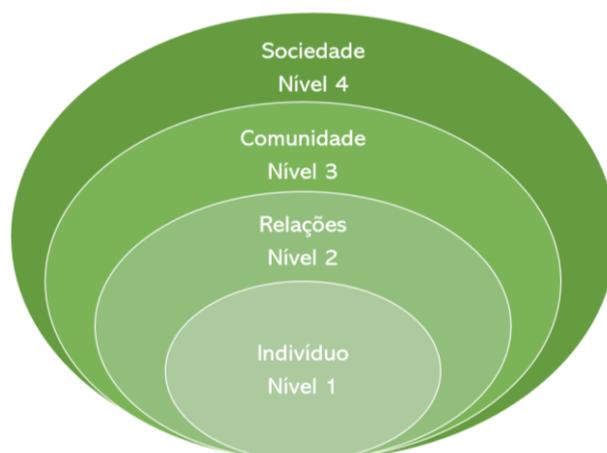
Deste modo, num modelo de boa governança:

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

#### 4. Boas Práticas do Trabalho em Rede

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

As relações existentes podem ser representadas através do Modelo Ecológico e de níveis de atuação (figura 5).



**Figura 5.** Modelo ecológico da violência, proposto pela Organização Mundial da Saúde (adaptado de Bronfenbrenner, 2005).

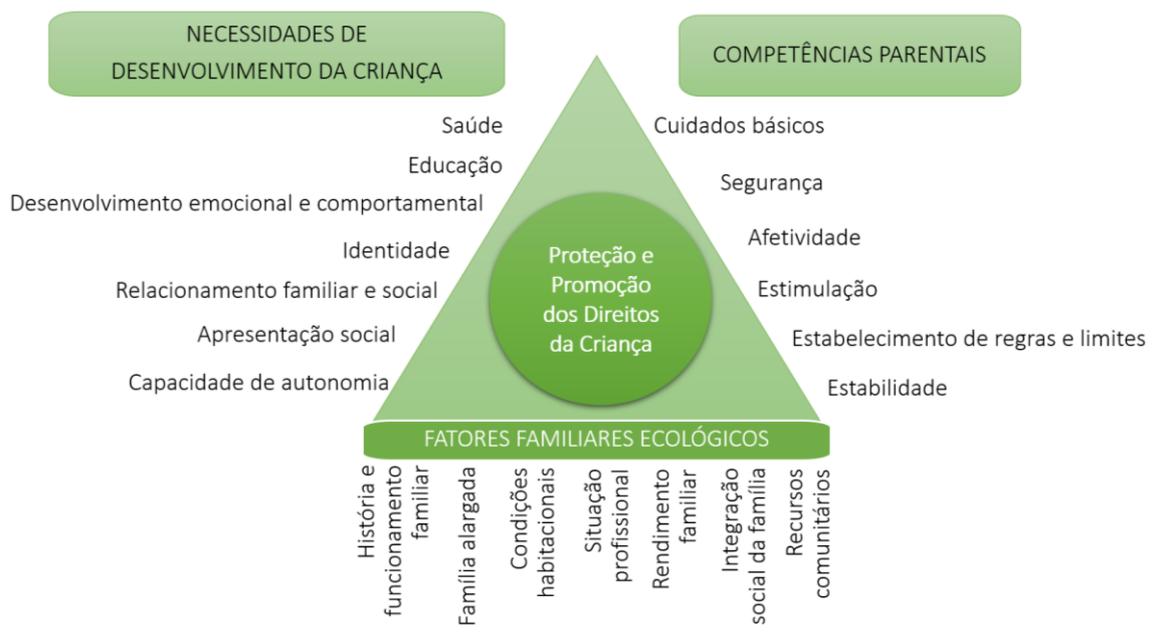
No Nível 1 (Indivíduo) a análise foca-se nas características do próprio que podem aumentar a probabilidade de este ser vítima e/ou agressor/a (fatores de risco), bem como daquelas que podem mediar a sua exposição e/ou envolvimento em atos de violência e respetivas consequências (fatores protetores).

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

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

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

Tendo por base estes níveis de análise foi construído o modelo ecológico de avaliação e intervenção em situações de risco e de perigo, que pode ser analisado na figura 6.



**Figura 6.** Modelo ecológico de avaliação e intervenção em situações de risco e de perigo (Department of Health, Department for Education, & Employment and Home Office, 2000).

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

## **5. O Modelo Proinfância: Compromisso com a Inovação Social**

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

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

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

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

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

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

O dinamismo e a flexibilidade da organização em rede também facilitam um desenvolvimento contínuo do programa, na medida em que admitem a integração de novas iniciativas e agentes, incluindo atores externos ao Programa Proinfância, sem ter de reformular continuamente os procedimentos de organização e de trabalho.

O programa é implementado através de uma colaboração formalizada pela assinatura de um acordo com redes locais, compostas de uma entidade coordenadora e outras entidades

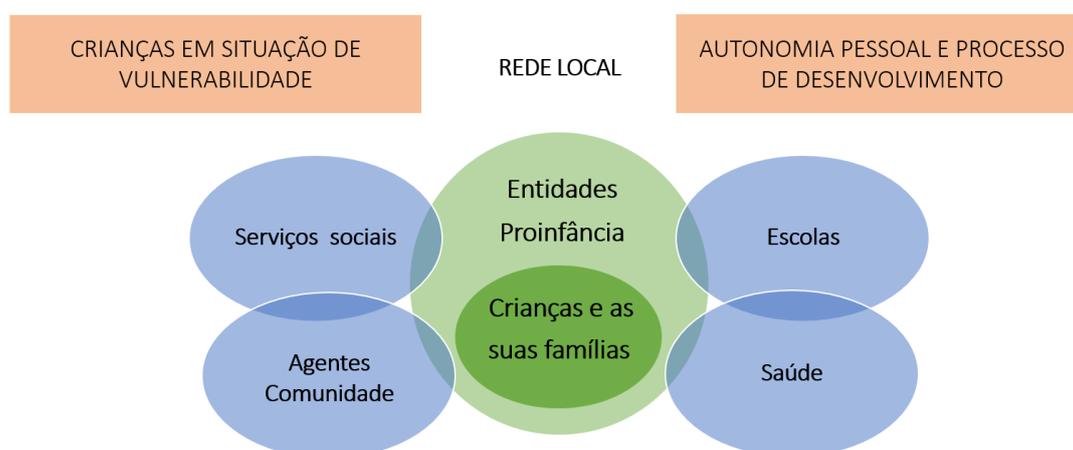
colaboradoras, todas locais e especializadas na ação social e/ou na prestação dos diversos serviços descritos no programa.

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

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

O modelo de organização em rede do programa implica:

- O trabalho conjunto entre a Fundação “la Caixa”, promotora do programa, e as entidades coordenadoras e colaboradoras (figura 7);
- A criação, a dinamização e a manutenção de canais de comunicação entre as entidades;
- O estabelecimento de metodologias comuns que garantam a qualidade do processo de acompanhamento e de apoio das crianças e das famílias (figura 8);
- A aprendizagem partilhada e a elaboração, a partir da experiência e da reflexão dos diferentes membros da rede, de novas estratégias capazes de atuar para uma melhoria da situação das crianças ou dos jovens e das famílias a quem o programa se dirige.



**Figura 7.** Interação dos vários agentes que integram a rede local do Programa Proinfância.

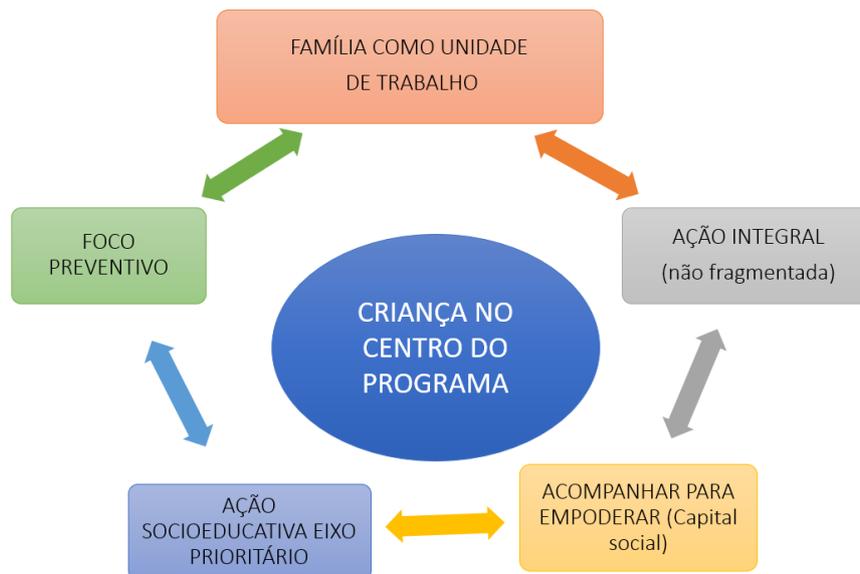


Figura 8. Interação das várias áreas de trabalho do Programa Proinfância.

### 5.1. As Mais-Valias Programa Proinfância

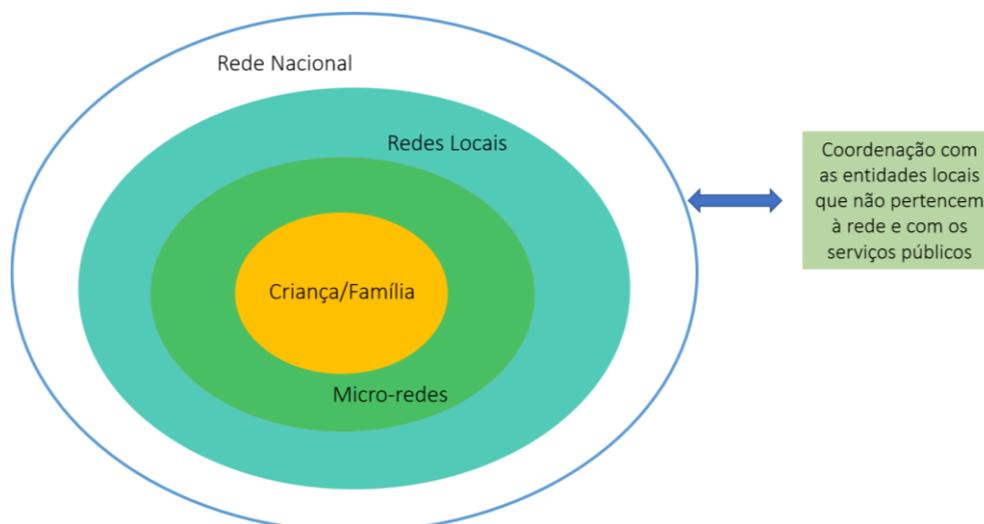
Este programa permite-nos tirar vários ensinamentos e encontrar muitos benefícios no trabalho em rede, uma vez que a estrutura de estratégia de colaboração multinível potencia o crescimento de todas as partes:

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

- Estimulando o trabalho social eficaz e de qualidade graças à exigência de rigor metodológico, à manutenção da motivação para a inovação e à capacidade de criar projetos realistas e viáveis, realçada pelo estímulo de trabalhar com outros agentes chave comprometidos com a mesma causa.

## 5.2. Estrutura de Funcionamento do Programa Proinfância

O programa não deve conceber-se de modo reduzido, exclusivamente como prestador de recursos (bens e serviços). Pelo contrário, deve explorar a sua capacidade de atuação ampliada, gerando sinergias entre agentes socioeducativos, mesmo que não façam parte das redes Proinfância, para melhorar a inclusão e favorecer o desenvolvimento local e a sustentabilidade (figura 9).



**Figura 9.** Redes envolvidas no Programa Proinfância.

### 5.2.1. Rede Nacional

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

- Responsável pela coordenação da Mesa de Infância;
- Responsável pela Comissão Gestora;
- Responsável pelos grupos de trabalho e comissões;
- Responsável pela organização de fóruns e de debates;

- Responsável por integrar Especialistas e Consultores;
- Responsável pela formação e pelo apoio técnico.

A Mesa de Infância tem como objetivos:

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

Por sua vez, a Comissão Operacional:

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

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

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

### 5.2.2. Redes Locais

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

- Uma Entidade Coordenadora e dinamizadora da rede local (e que inclui um técnico da rede nacional);
- Entidades Referentes da ação social (geralmente, são poucas, dinâmicas, bem distribuídas pelo território e ligadas diretamente com os serviços sociais);
- Entidades Prestadoras de subprogramas (serviços distribuídos, também, segundo uma lógica de território);
- Serviços especializados para servir toda a rede (*e.g.*, apoio psicológico, *etc.*);

- Serviços da administração pública (e.g., Segurança Social, escolas, etc.);
- Pode, ainda, incluir entidades locais que não pertencem à rede (figura 10).

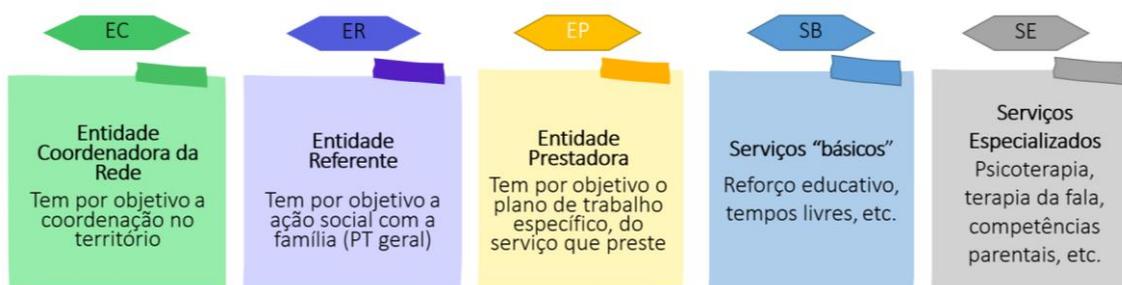


Figura 10. Composição das redes locais.

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

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

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

Assim, as redes locais devem trabalhar para:

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

### 5.2.3. As Micro-Redes

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

Implica um trabalho conjunto ao nível de:

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

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

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

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

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

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

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

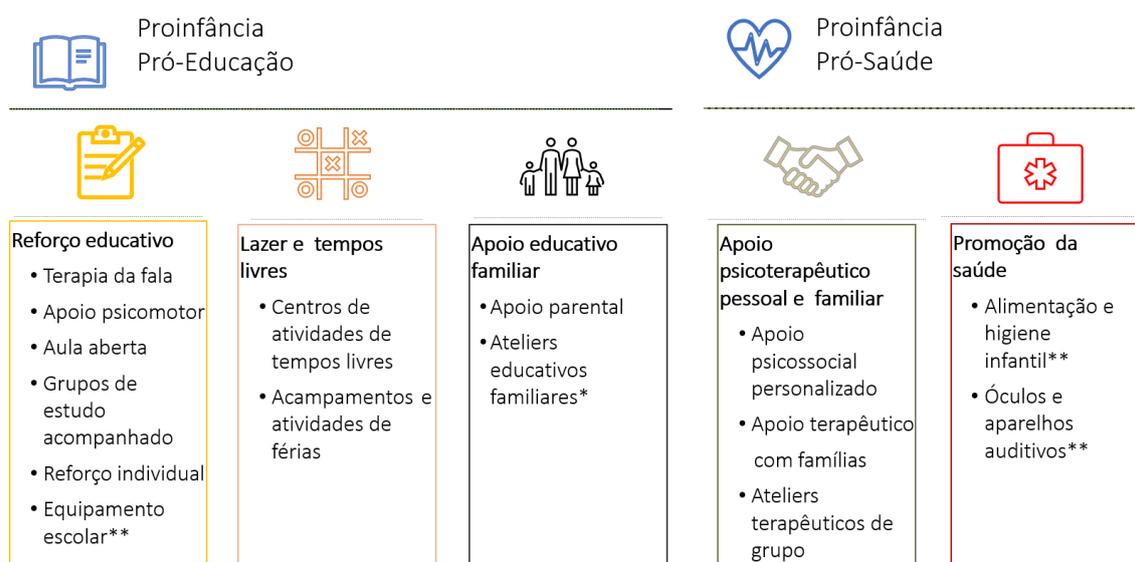
Destaca-se a importância de os serviços públicos conhecerem bem o Programa Proinfância para otimizar o encaminhamento e a coordenação das intervenções.

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

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

### 5.3. Carteira de Apoios

Os utentes desta rede beneficiam de vários apoios prestados pelas entidades que dela fazem parte (figura 11).



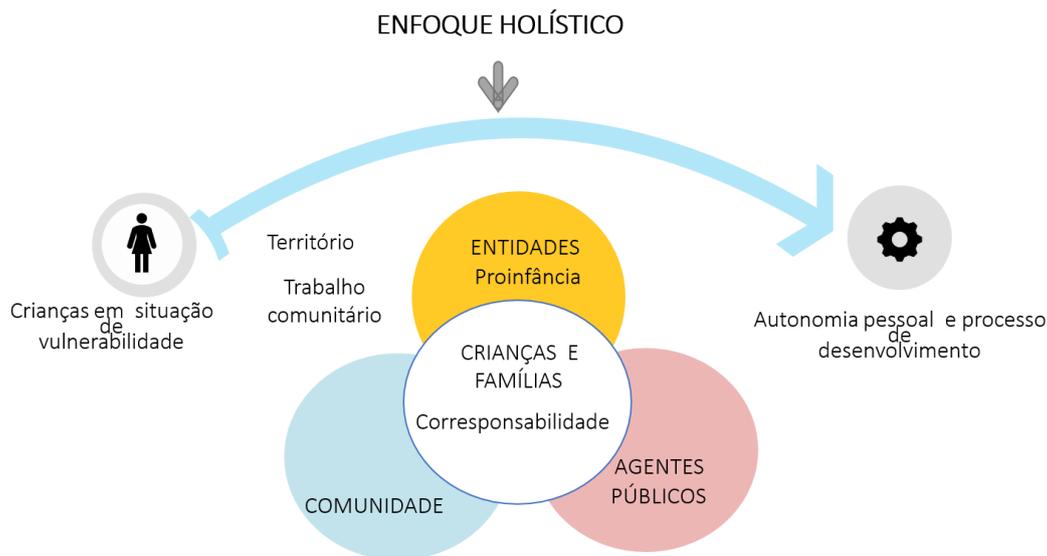
\* Em desenvolvimento; \*\* Apoios em bens – cartões bancários

Figura 11. Carteira de apoios.

### 5.4. O Processo de Referência e de Acompanhamento das Famílias

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

A identificação destas necessidades deve ter um enfoque holístico, que inclua, não só, o indivíduo, como a comunidade em que este está inserido (figura 12).



**Figura 12.** Processo de referência e de acompanhamento das famílias.

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

## 6. Rede Construir Juntos – Um Trabalho em Parceria – “Aprender Uns com os Outros”

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

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

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

A sua estrutura de funcionamento divide-se em:

- Mediação Nacional: IAC Polo de Coimbra e IAC Área da Cooperação – Lisboa.
- Polos Regionais: Açores, Aveiro, Beja, Braga, Évora, Faro, Leiria, Portalegre, Porto, Viana do Castelo e Viseu (figura 13).



**Figura 13.** Estrutura de funcionamento da Rede Construir Juntos – Mediação Nacional e Polos Regionais.

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

Os objetivos gerais da RCJ passam por:

- Obter uma coordenação de esforços mais ajustada no combate à Exclusão Social de grupos desfavorecidos – crianças, jovens e respetivas famílias;
- Contribuir para a adequação das medidas de política nacional e internacional para a infância e a juventude;

- Promover a cooperação interinstitucional a nível nacional e internacional;
- Contribuir para a otimização de respostas no âmbito das crianças desaparecidas e/ou exploradas sexualmente (a partir de 2005).

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

Os Eixos Prioritários desta rede são:

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

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

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

As ações efetuadas no Eixo da Coesão e Comunicação são:

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

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

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

- Intercâmbio de jovens.

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

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

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

## 7. Metodologia Geral para a Promoção de Redes

Após a análise do Programa Proinfância e da Rede Construir Juntos, podemos afirmar que, apesar de terem objetivos e ações diferentes, ambos seguem uma metodologia de promoção do trabalho em rede semelhante, que é expressa no esquema da figura 14.



Figura 14. Processo geral e tarefas de gestão das redes.

### 7.1. Desafios e Dificuldades: Alguns Processos Críticos

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

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

No entanto, é importante lembrar que a metodologia do trabalho em rede é uma forma eficaz de partilhar informação, de aprender com a experiência do outro, de trabalhar conjuntamente e de evitar o excessivo consumo de recursos que a duplicação de funções implica. Para além disso, diminui a necessidade de iniciar contactos continuamente para partilhar experiências, facilita as sinergias entre entidades e potencia o efeito multiplicador das ações e das iniciativas dos agentes da rede.

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

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

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

- A necessidade como ponto de encontro entre os elementos da rede;
- Que a divulgação de informação e de conhecimento gera autorregulação;
- Que é preciso “tecer a rede de atores” (“tecido denso”);

- Uma orientação preventiva e uma visão global sobre o território;
- Que as sinergias e a cooperação apontam resultados reais;
- Que a confiança é o valor principal de base que deve ser construído e promovido;
- A importância de obter resultados, difundi-los e divulgá-los para avançar;
- A importância de legitimar a experiência e, de certa forma, “institucionalizá-la”.

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

- Documentos constitutivos da rede ou mesa;
- Análise de necessidades;
- Plano estratégico ou documento de nível estratégico, com os objetivos a alcançar a médio e a longo prazo;
- Plano de trabalho para o ano, com a programação de objetivos e meios, calendário...;
- Avaliação do plano, do funcionamento da rede, de resultados, de impacto;
- Lista de contactos, telefones, *etc.*;
- Plataforma *online* de trabalho partilhado;
- Formas jurídicas para proteger a rede, por exemplo, consórcios, adesões escritas ao projeto pelos membros, declaração conjunta e assinada do protocolo;
- Resultados, ou seja, evidências de impacto, procedimentos melhorados, jornadas conjuntas, novos projetos colaborativos, investigações em comum, ampliação de orçamentos com novos financiadores, *etc.*

## **8. Trabalho de Grupo: Modelo de Governança – Rede Nacional de Prevenção e de Luta Contra o Abuso e a Exploração Sexual de Crianças em Cabo-Verde**

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

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

- Missão, Visão e Estratégia;
- Liderança;
- Recursos Humanos:
  - Gestão eficiente de recursos humanos, materiais e pedagógicos;

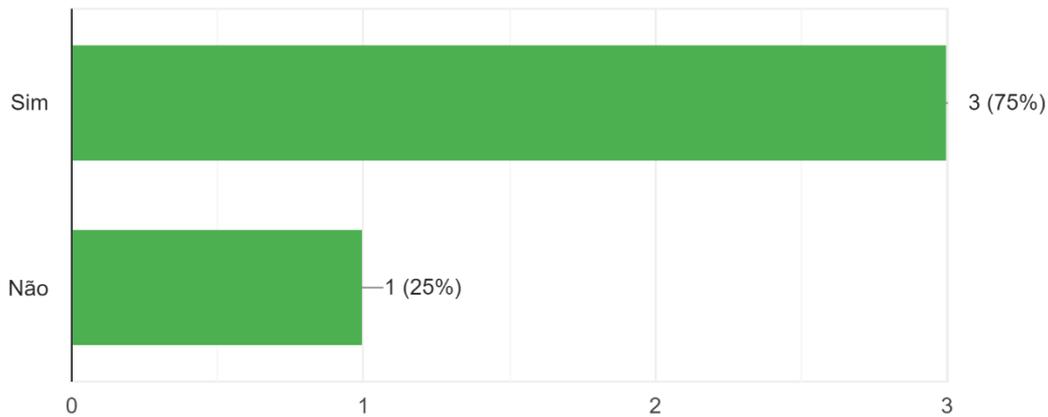
- Comunicação Interna;
- Comunicação Externa;
- Sustentabilidade:
  - Angariação de Fundos;
- Gestão da Rede;
- Necessidades Formativas e de Ferramentas.

Seguidamente, apresentamos os resultados gerais e de cada grupo de trabalho.

## Estrutura Organizacional da Rede – Análise Geral

### 1. Missão, Visão e Estratégia.

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



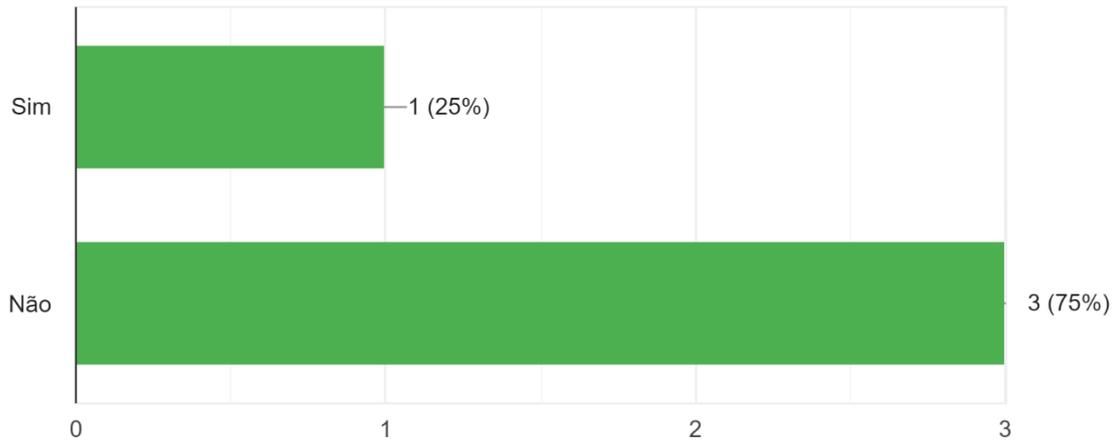
São revistos com alguma periodicidade?



**Estratégias de melhoria:**

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

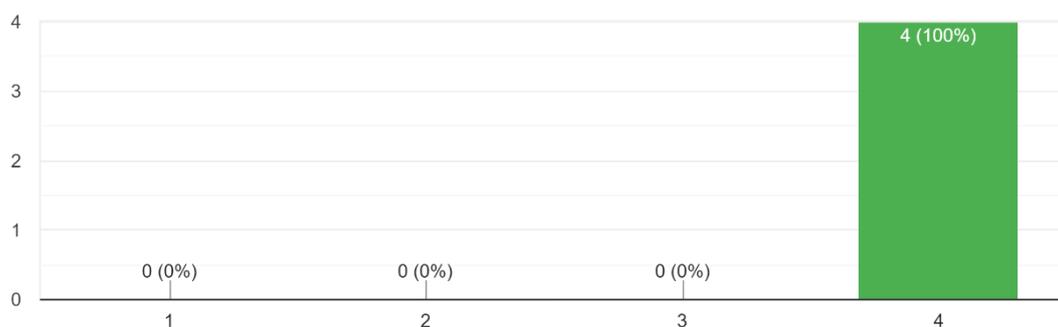
Foram formalmente comunicados a todos os membros da rede e/ ou encontram-se acessíveis para consulta (afixado na parede, site, outro)?



**Estratégias de melhoria:**

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

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

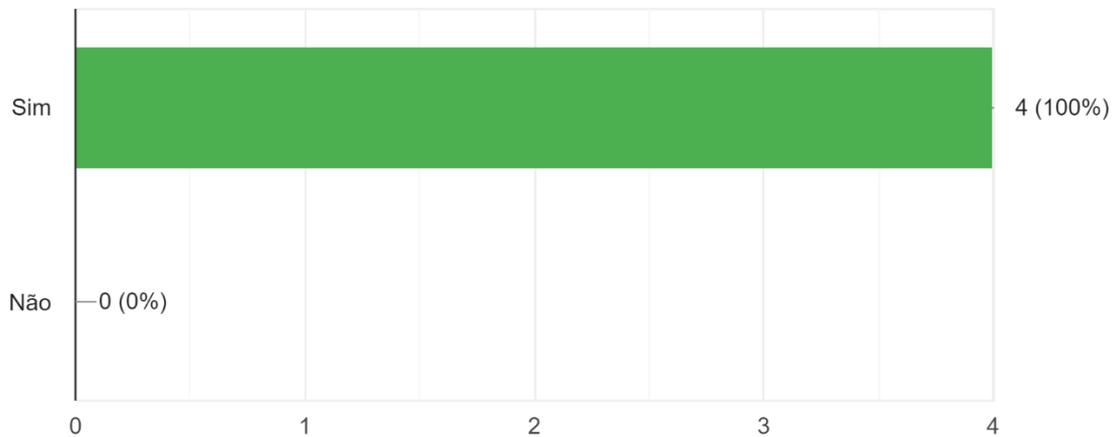


1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

**Estratégias de melhoria:**

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

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

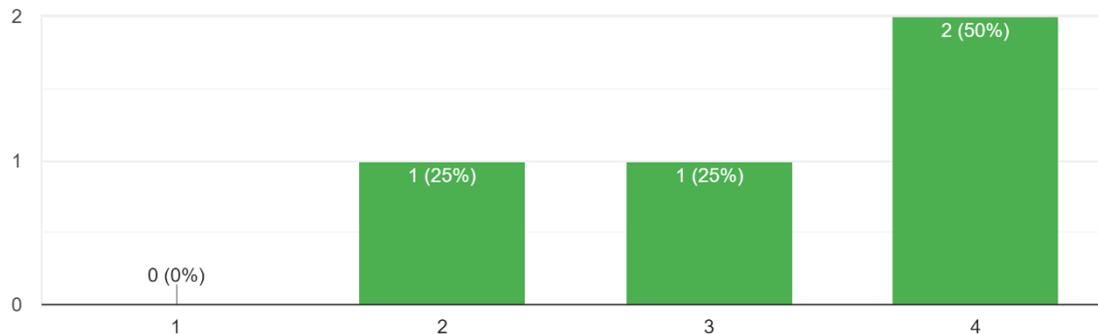


**Estratégias de melhoria:**

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

- Realização de ações de sensibilização dirigidas às crianças, aos adolescentes, às suas famílias e à comunidade em geral.

**Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede.**

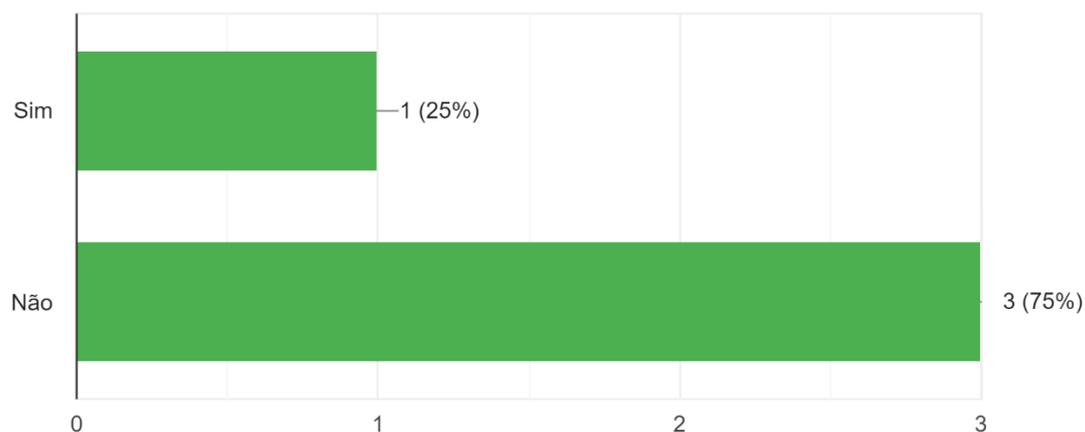


1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

**Estratégias de melhoria:**

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

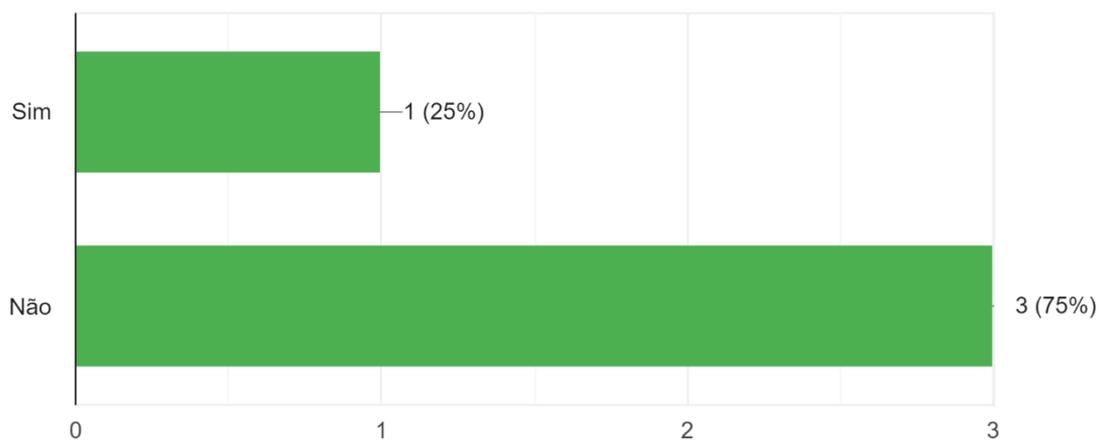
**Existe um plano estratégico formal da rede?**



**Estratégias de melhoria:**

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

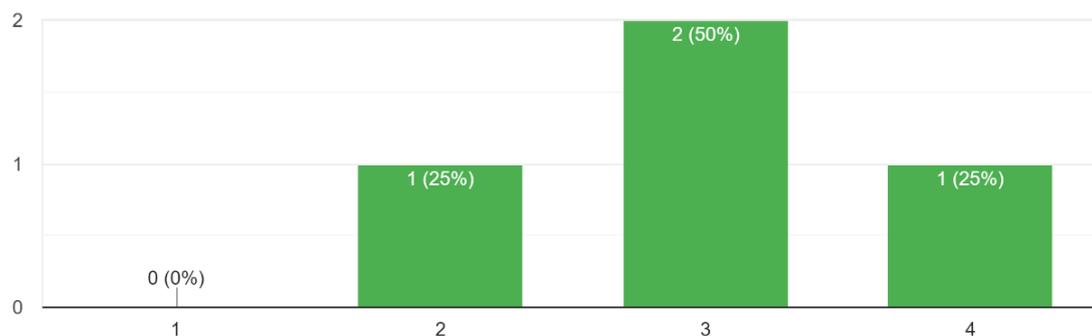
**Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede?**



**Estratégias de melhoria:**

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

**A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz.**



1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

**Estratégias de melhoria:**

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

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

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

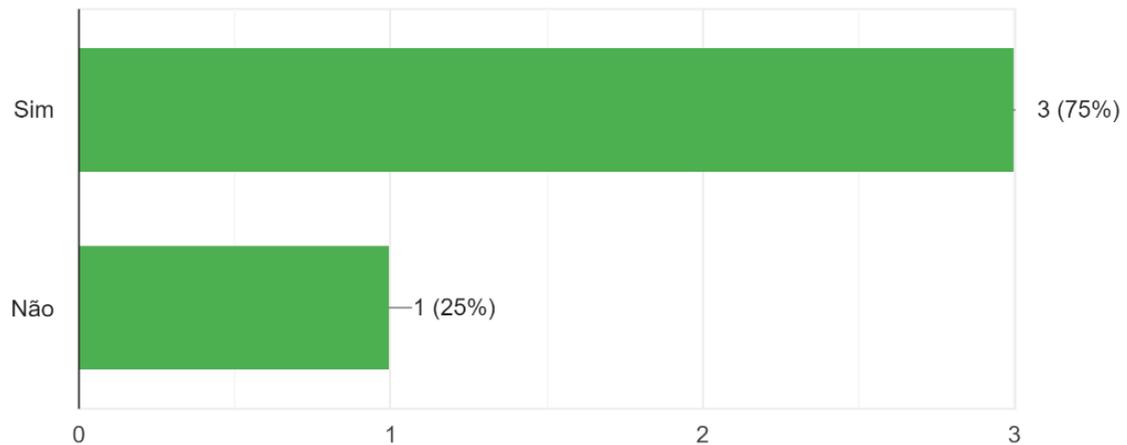
O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma?



### Estratégias de melhoria:

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

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

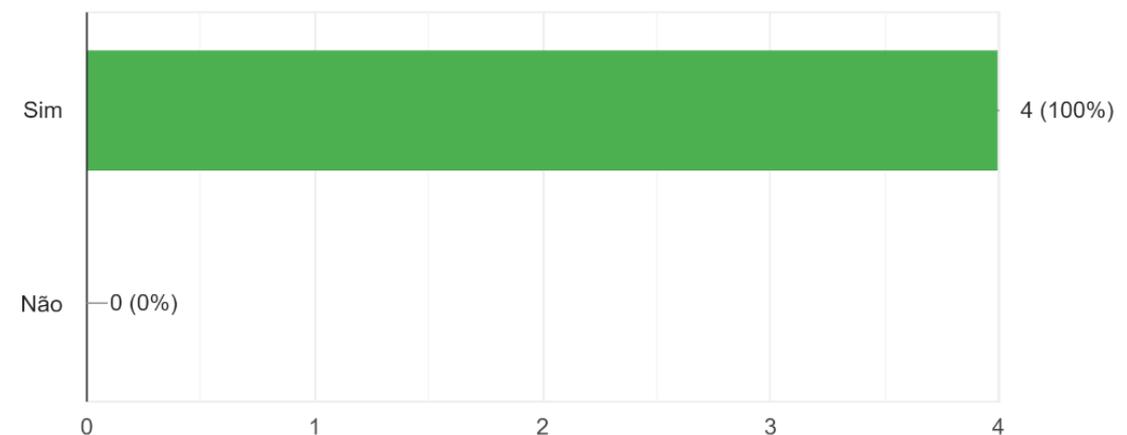


**Estratégias de melhoria:**

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

**2. Gestão da Rede**

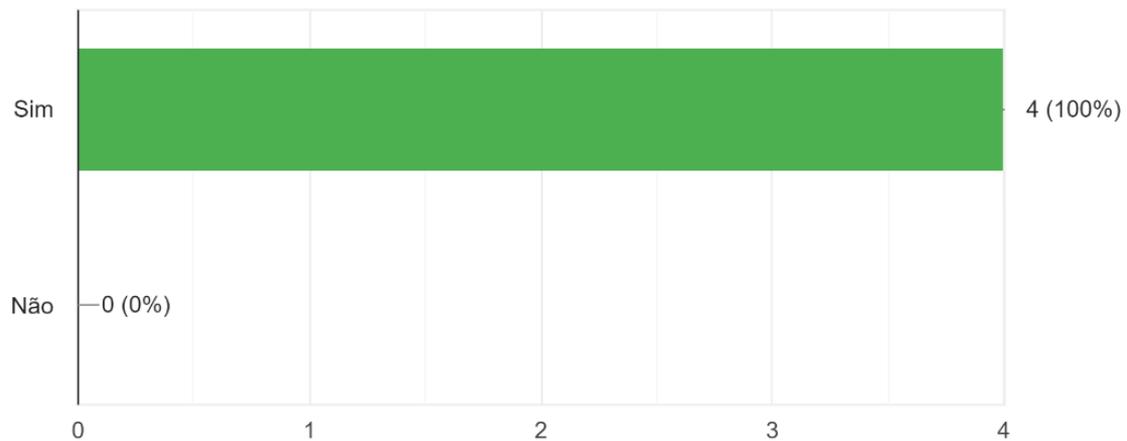
Os membros da rede estão motivados e alinhados com o propósito da mesma?



**Estratégias de melhoria:**

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

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



**Se sim, com que frequência?**

As respostas dos grupos são variadas:

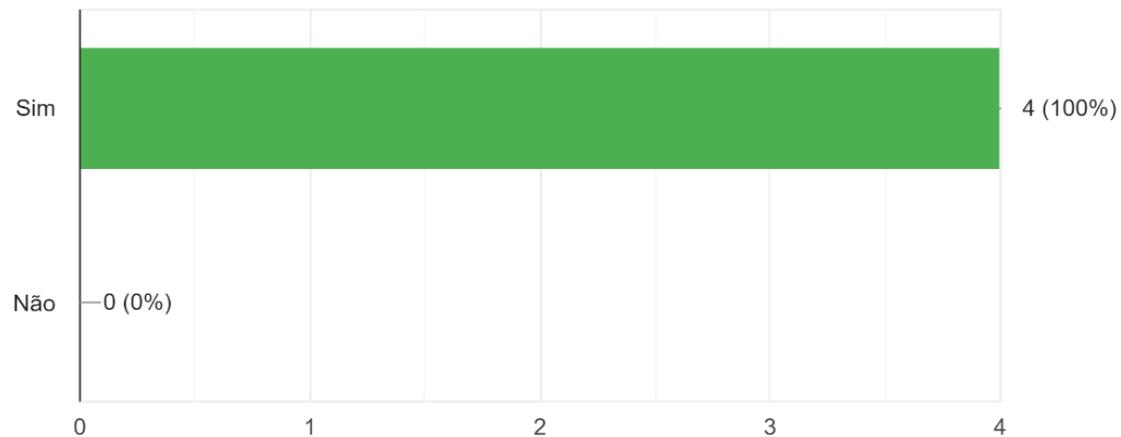
- Semanalmente, através das redes sociais com os coordenadores.
- Anualmente.
- Em algumas Redes Locais, a frequência é maior do que noutras. Contudo, naquelas onde existem mais ações, não acontecem com a frequência desejada.

**Estratégias de melhoria:**

- Reuniões mensais, presenciais ou através de plataformas digitais, com os membros da Rede;
- Utilização de plataformas digitais comuns;
- Atribuição de *plafond* para comunicação móvel;
- Criação de grupos de comunicação interna;

- Criação de revistas periódicas, de feiras de boas práticas e de sessões formativas acerca de diferentes temáticas;
- Realização de dois encontros por ano (no mínimo e para além do encontro/reunião anual já previsto no regulamento da Rede);
- Promoção da partilha de instrumentos de trabalho.

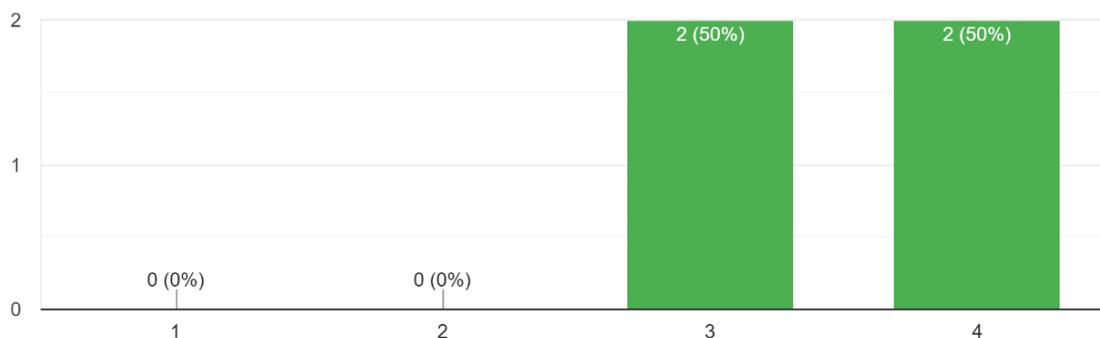
**Existe um espírito de equipa robusto e orientado para resultados?**



**Estratégias de melhoria:**

- Promoção do espírito de equipa, que deverá ser mais robusto e mais responsável na ótica dos resultados;
- Desenvolvimento de um plano de melhoria e de mecanismos de controlo e de avaliação;
- Diversificação das atividades e melhoria da ligação entre a Rede Local e a Rede Nacional;
- Maior articulação entre os elementos que constituem as Redes.

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



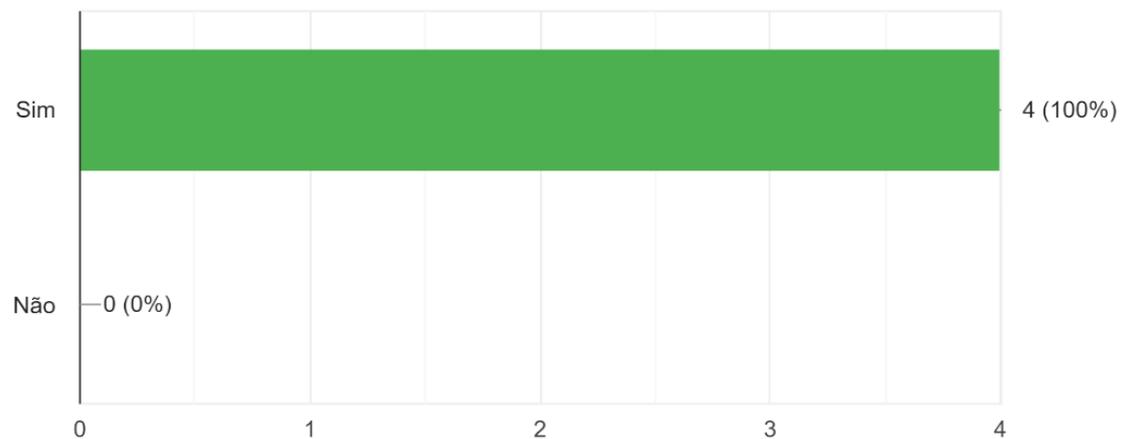
1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

**Estratégias de melhoria:**

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

### 3. Liderança

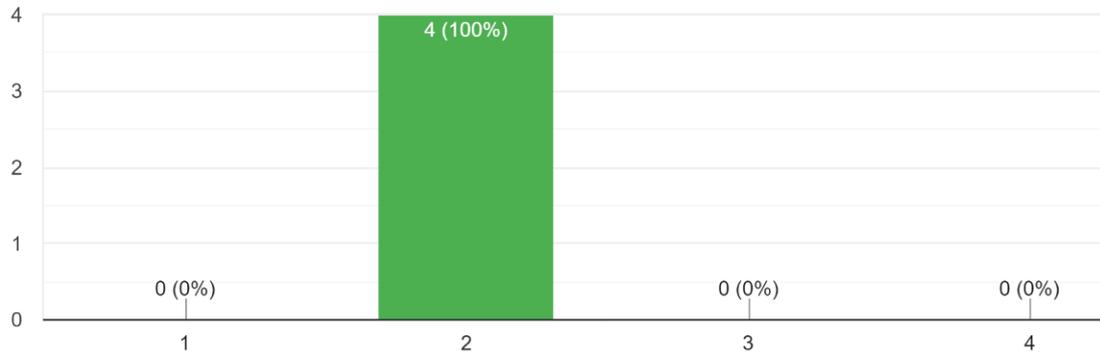
A Equipa de Liderança (nacional e local) está empenhada em servir a missão da rede?



**Estratégias de melhoria:**

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

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

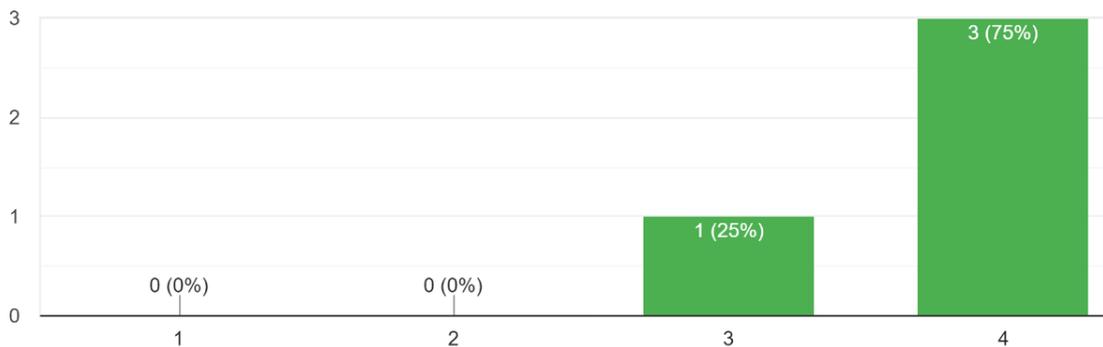


1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

**Estratégias de melhoria:**

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

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



1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

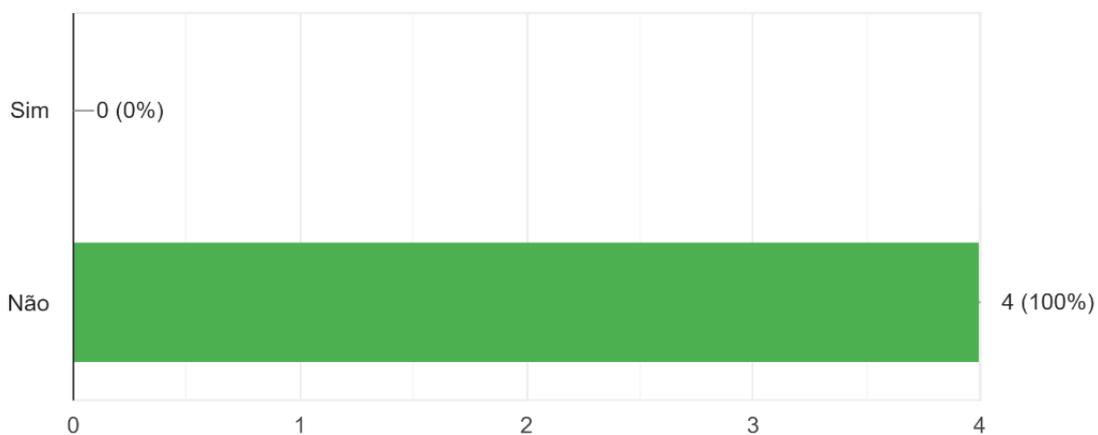
**Estratégias de melhoria:**

- Promoção da comunicação vertical (entre líderes e liderados);
- Promoção da comunicação horizontal (entre os vários líderes);
- Promoção de ações de formação sobre temáticas de liderança;

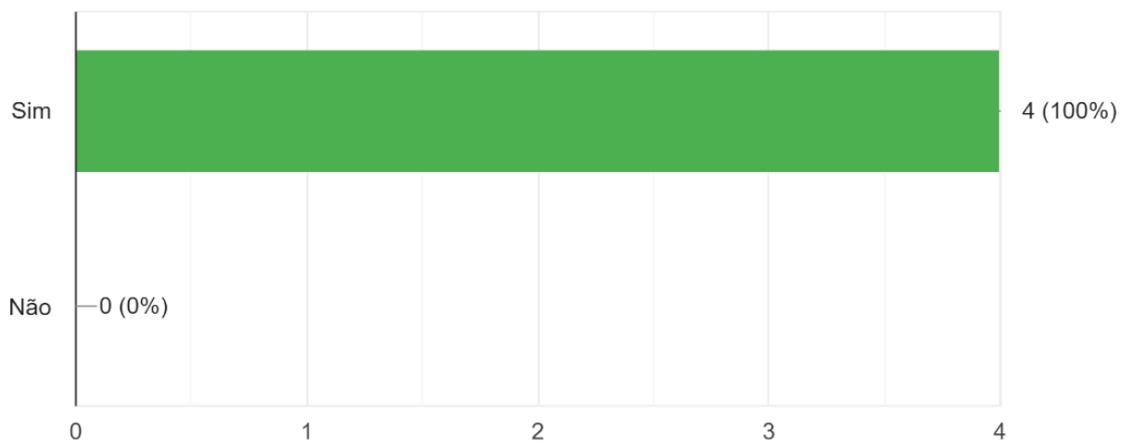
- Aumento e qualificação dos recursos humanos;
- Atribuição de mais recursos físicos, materiais e financeiros;
- A Rede deverá cobrir as despesas de transporte, de alimentação e de estadia dos membros, quando se encontram no exercício das suas funções.

#### 4. Recursos Humanos

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



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

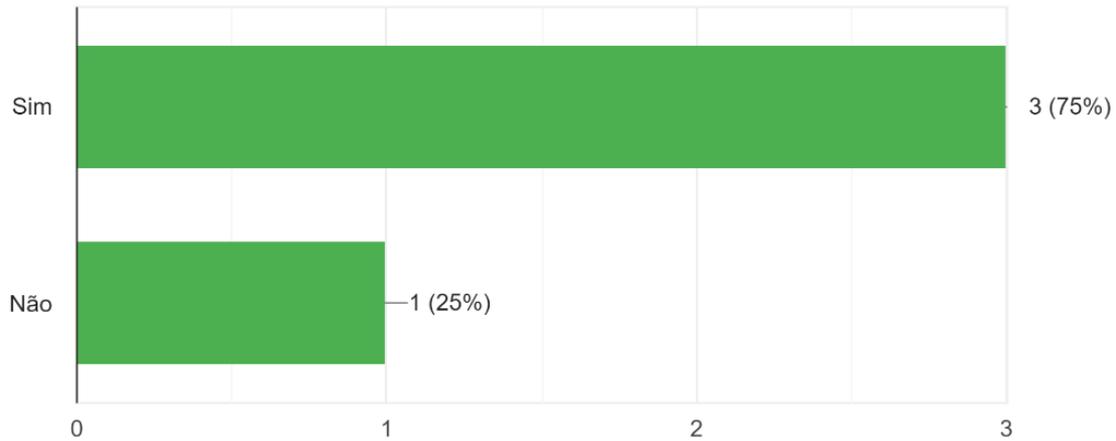


**Estratégias de melhoria:**

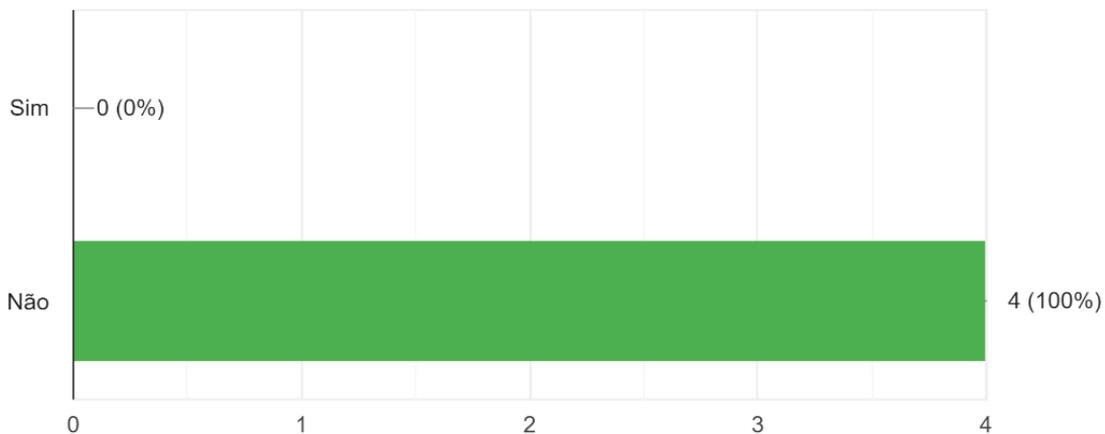
- Formalização do processo de adesão, através da assinatura de um contrato de adesão com a definição das responsabilidades de ambas as partes;

- Criação de mecanismos formais e de um plano de recrutamento dos recursos humanos, com base no perfil técnico e no grau de motivação.

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



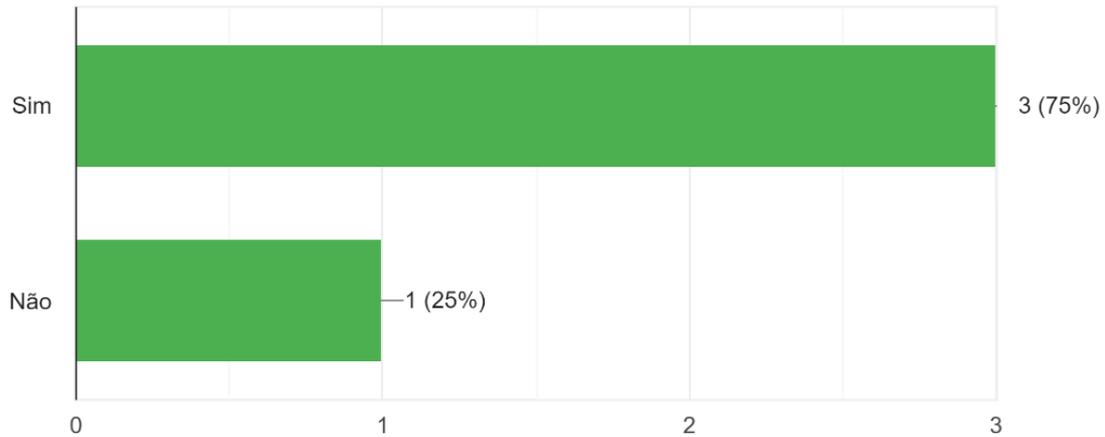
Se sim, é conhecido por todos os membros da rede?



**Estratégias de melhoria:**

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

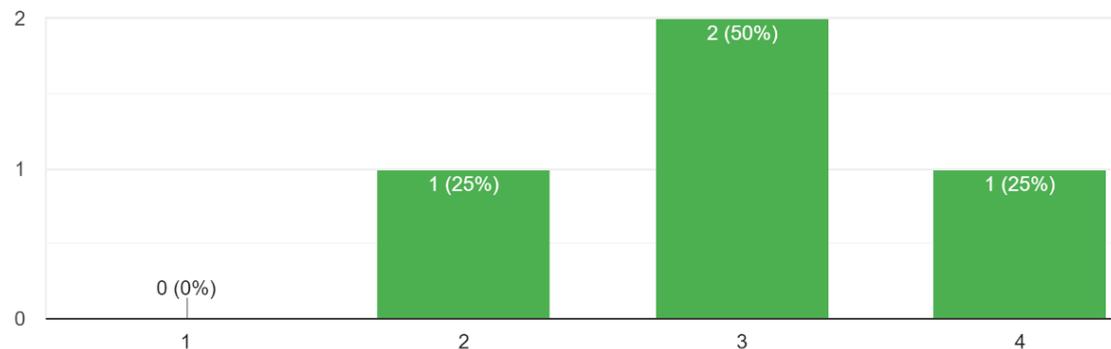
Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho?



**Estratégias de melhoria:**

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

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

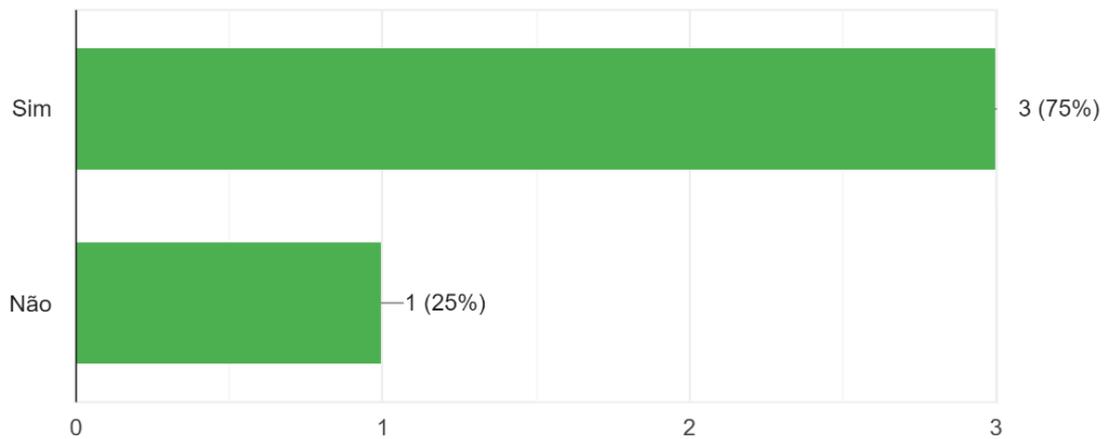


1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

**Estratégias de melhoria:**

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

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



Estratégias de melhoria:

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

## 5. Comunicação Interna (Intra-rede)

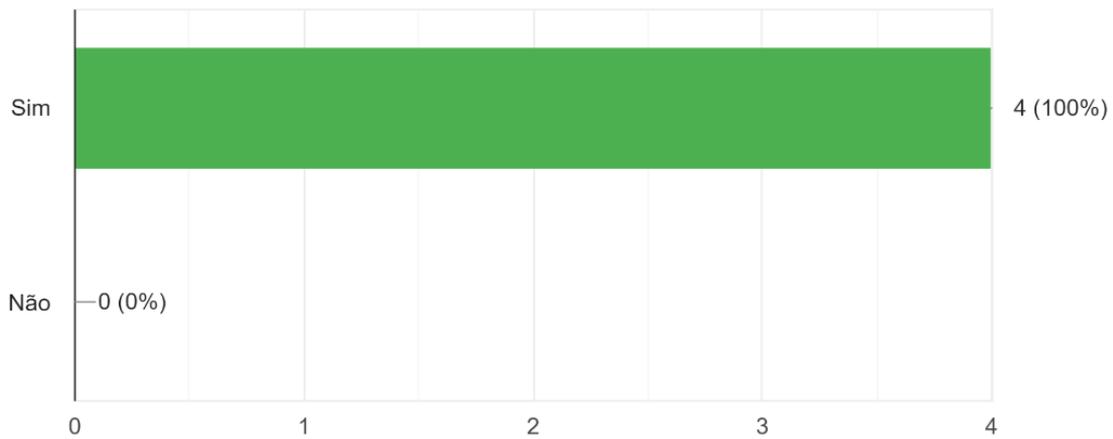
Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos?



**Estratégias de melhoria:**

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

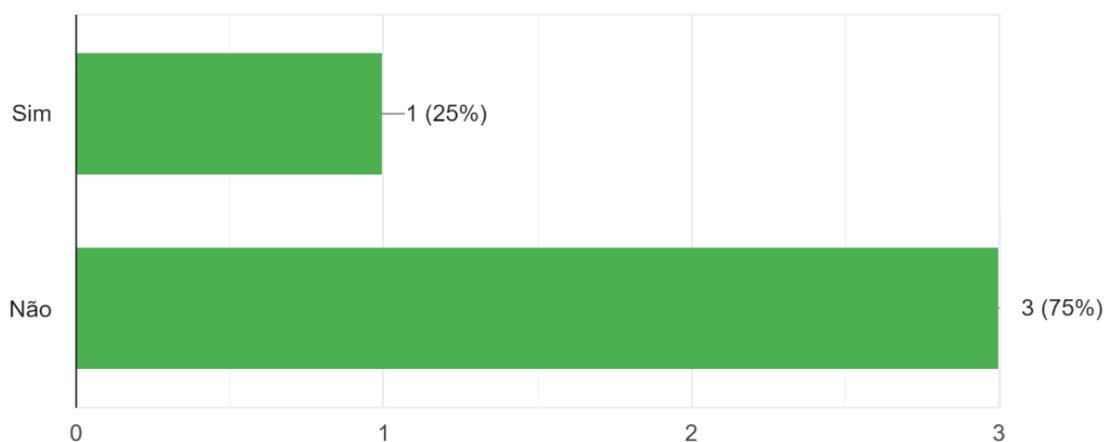
**A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor?**



**Estratégias de melhoria:**

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

**A comunicação interna informal é prejudicial à rede?**



**Estratégias de melhoria:**

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

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



**Estratégias de melhoria:**

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

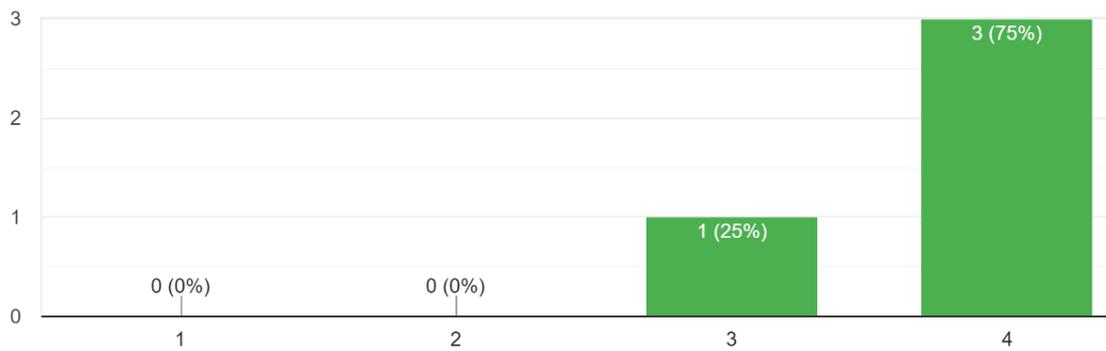
Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede?



**Estratégias de melhoria:**

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

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



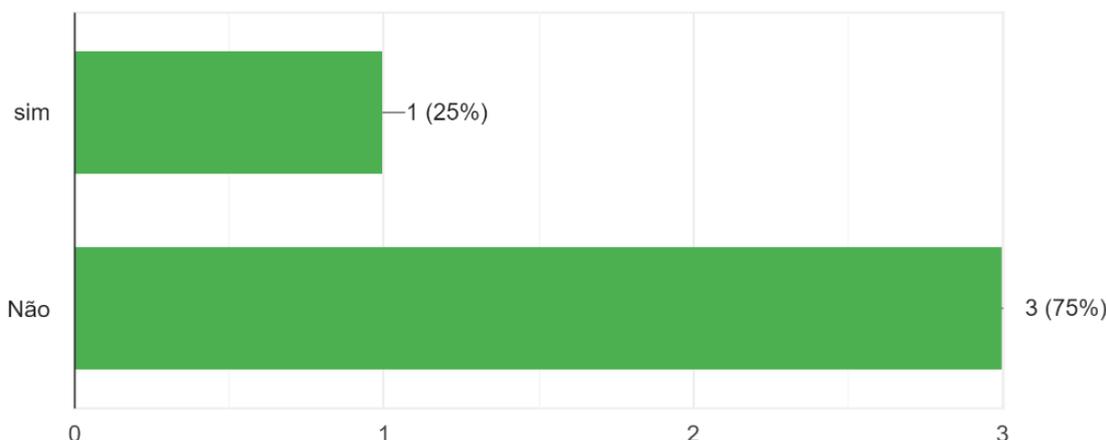
1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente

**Estratégias de melhoria:**

- Colocar em prática o plano de comunicação interna.

**6. Comunicação externa (Extra-rede)**

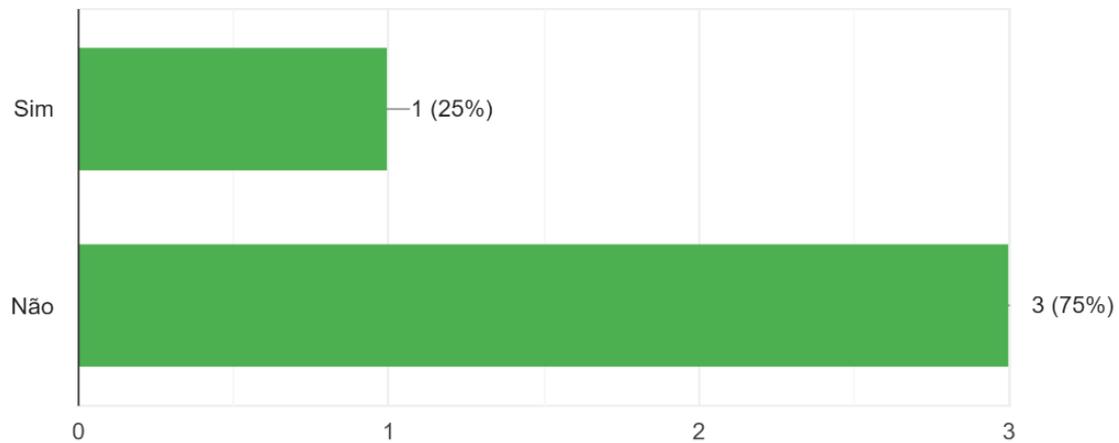
Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, *etc.*)



**Estratégias de melhoria:**

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

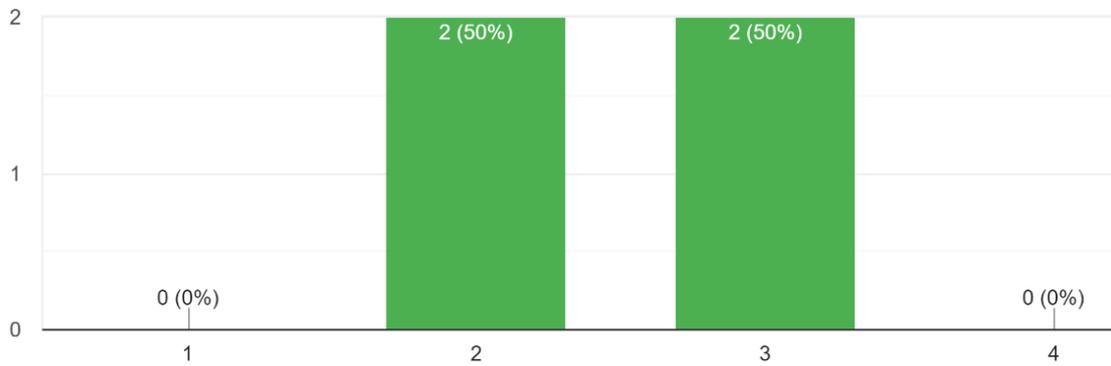
**Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede?**



**Estratégias de melhoria:**

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

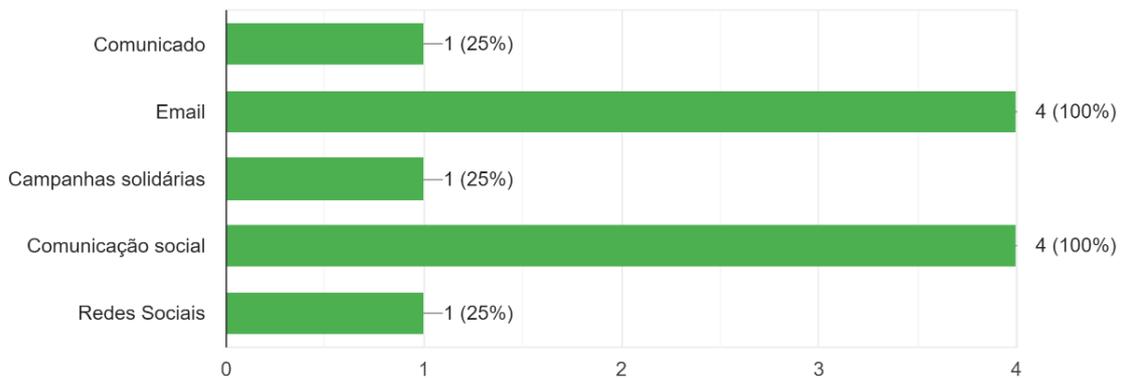
A comunicação externa é gerida como um instrumento estratégico (plano formal, indicadores, monitorização).



**Estratégias de melhoria:**

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

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



**Estratégias de melhoria:**

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

- Criação de um site da Rede.
- Criação de um departamento de comunicação.

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



**Se sim. Qual?**

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

**Estratégias de melhoria:**

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

**Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede?**

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

**Estratégias de melhoria:**

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

## 7. Sustentabilidade

### Identificação das principais fontes de receita.

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

### Estratégias de melhoria:

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

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

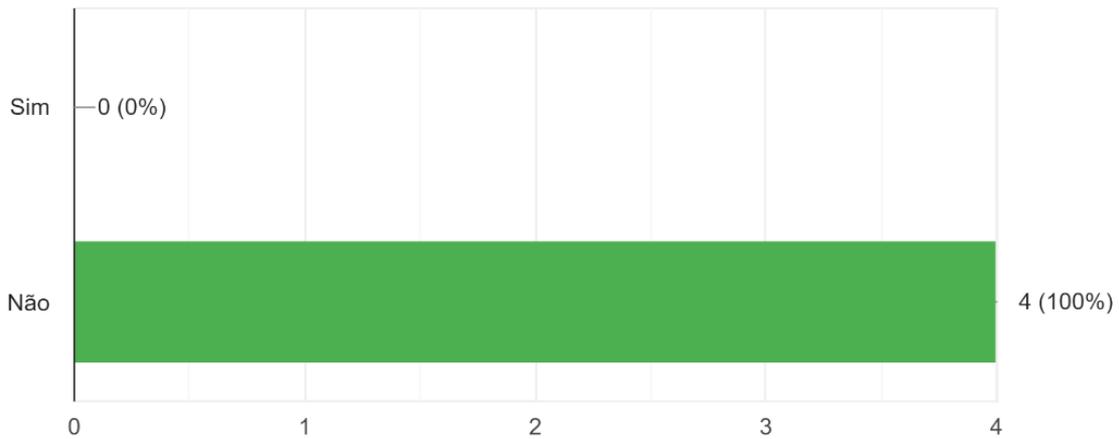
Alguns elementos referiram que uma vez que a Rede “*depende de donativos privados, estes ao serem afetados pela pandemia, vão se refletir na rede*”.

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

### Estratégias de melhoria:

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

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



**Estratégias de melhoria:**

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

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

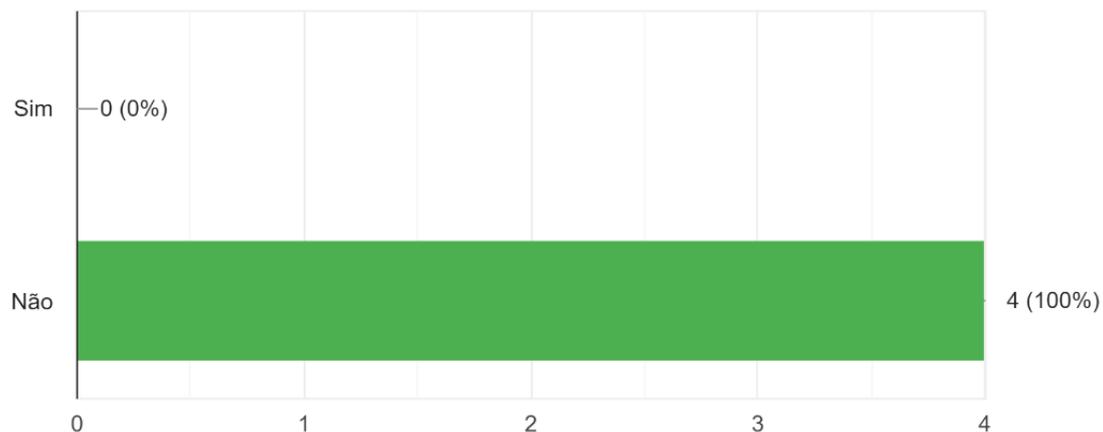
Os vários grupos responderam de forma afirmativa a esta questão.

Indicaram que o controlo de gestão era realizado através do da prestação de contas no relatório de atividades, do financiamento da organização e da gestão das ações. Todavia, esta relação entre entidades deveria ser melhorada.

**Estratégias de melhoria:**

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

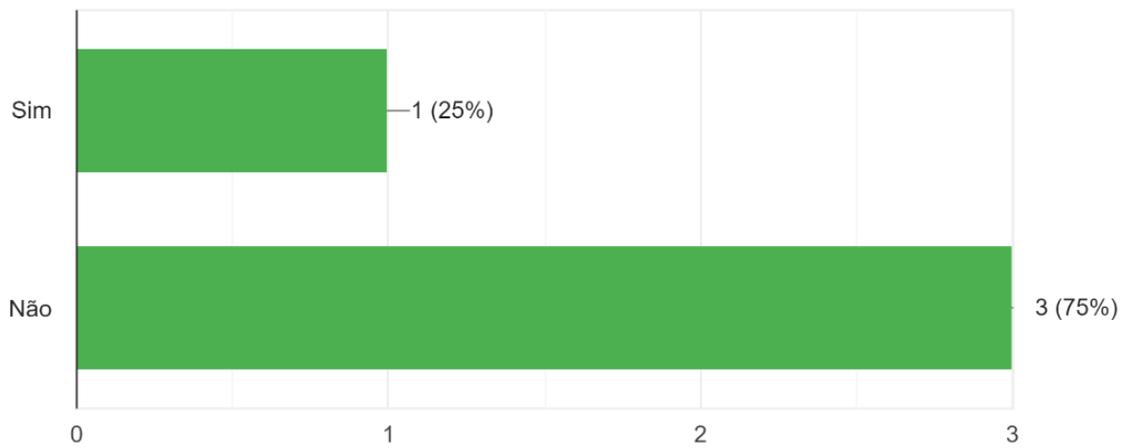
**Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede?**



**Estratégias de melhoria:**

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

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

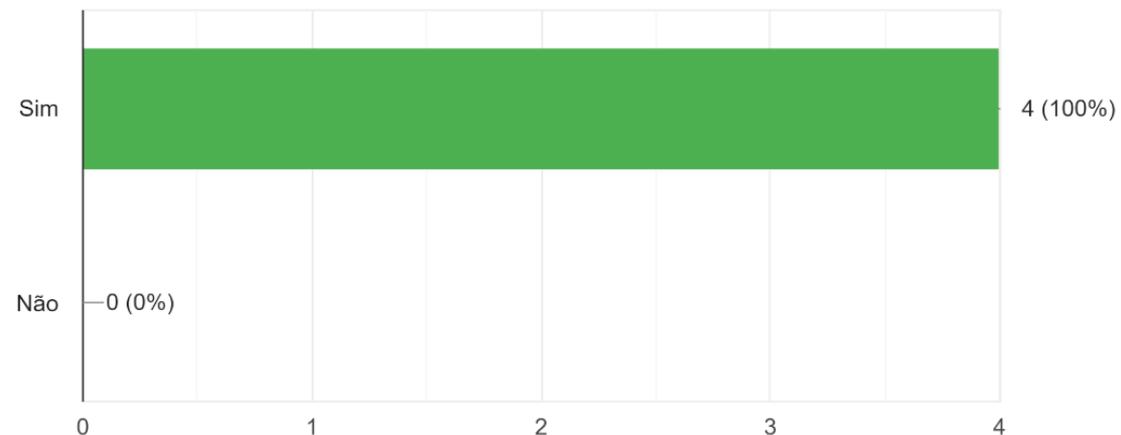


**Estratégias de melhoria:**

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

**8. Necessidades Formativas**

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



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

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

**Estratégias de melhoria:**

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

## Análise das Respostas de cada Grupo

### Identificação do Grupo 1

#### Nomes dos elementos do grupo:

Andreza Fortes	Eneida Duarte	Maria Filomena Monteiro
Aliana Sofia	Hirondina Silva	Maria Odete Mendes
Clarita Furtado	Kelton Semedo	Maria Tereza
Djamila Lopes	Lamine Fati	Marli Silva
Edna Tavares	Leonilde Monteiro	Melanie Santos
Elida Pires	Luciete Mendes	

#### Nome das instituições/ilha do grupo:

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

## Estrutura Organizacional da Rede

### 1. Missão, Visão e Estratégia.

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

São revistos com alguma periodicidade? Sim.

Estratégias de melhoria: Não respondeu.

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

Estratégias de melhoria: Programas na Rádio comunitária; criação de um site; criar perfis em redes sociais.

<p>Os membros da rede identificam-se com a missão da mesma. Concordo totalmente (4).</p> <p>Estratégias de melhoria: Não temos.</p>
<p>Considera que as respostas sociais/projetos atuais da rede contribuem para o cumprimento da missão? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Incluir novos parceiros, outras Instituições Públicas e Privadas e confissões Religiosas; reforçar o que tem sido feito; intercâmbio entre as Redes Locais para trocas de experiência e modelos de intervenção.</p>
<p>Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede. Concordo totalmente (4).</p> <p>Estratégias de melhoria: Não temos.</p>
<p>Existe um plano estratégico formal da rede? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não temos.</p>
<p>Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz. Concordo totalmente (4).</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>Qual é a estratégia da rede para os próximos 3 anos?</p> <p>Capacitação técnica; aumento do número de parceiros para uma maior abrangência; maior divulgação sobre o abuso sexual de menores, através de divulgações nas rádios locais; intercâmbios com jovens das comunidades do interior; palestras, debates e conversas abertas com os pais e as crianças.</p>
<p>O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>O Plano de Atividades Anual de cada Rede Local, foi estabelecido de forma alinhada com a estratégia da Rede Nacional? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>

## 2. Gestão da Rede

<p>Os membros da rede estão motivados e alinhados com o propósito da mesma? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>São promovidas ações para que os vários elementos da rede se conheçam melhor? Se sim, quais e com que frequência? Sim.</p> <p>Se sim, com que frequência? Semanalmente, através das redes sociais com os coordenadores.</p> <p>Estratégias de melhoria: Reuniões mensais no Zoom com os membros da Rede.</p>
<p>Existe um espírito de equipa robusto e orientado para resultados? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>A rede gere com eficácia as situações difíceis e de conflito entre elementos da mesma.</p> <p>Concordo totalmente (4).</p> <p>Estratégias de melhoria: Mais comunicação.</p>

## 3. Liderança

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

#### 4. Recursos Humanos

<p>Existe um processo de adesão formal para os membros da rede? Não.</p> <p>Se não, considera importante que adesão à rede seja formal? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Formalização do processo de adesão; assinatura de um contrato de adesão com as responsabilidades de ambas as partes.</p>
<p>Existe um organograma formal da rede? Caso exista organograma, considera-o adequado para o funcionamento da rede? Sim.</p> <p>Se sim, é conhecido por todos os membros da rede? Não.</p> <p>Estratégias de melhoria: Divulgação do Organograma através do site ou redes sociais.</p>
<p>Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Formação constante dos técnicos.</p>
<p>A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Concordo totalmente (4).</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>

#### 5. Comunicação Interna (Intra-rede)

<p>Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Não.</p>
<p>A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Sim.</p> <p>Estratégias de melhoria: Criar um organograma da comunicação interna da rede e divulgá-la.</p>
<p>A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Não.</p>

<b>Estratégias de melhoria:</b> Estabelecer regras específicas para a comunicação das ações.
<b>Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede?</b> Email, Telefone, Reunião, Outros. <b>Estratégias de melhoria:</b> Não.
<b>A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária.</b> Concordo totalmente (4). <b>Estratégias de melhoria:</b> Não.

## 6. Comunicação externa (Extra-rede)

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

## 7. Sustentabilidade

<p><b>Identificação das principais fontes de receita.</b> Donativos privados.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Realizar ações de angariação de fundos (concertos, jantares beneficentes, <i>etc.</i>).</p>
<p><b>Como a sustentabilidade a longo prazo da rede foi afetada pelo Covid-19?</b> Como a rede depende de donativos privados, estes ao serem afetados pela pandemia, vão se refletir na rede.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Fazer ver às entidades públicas a importância da rede.</p>
<p><b>Foram tomadas medidas para mitigar/inverter os impactos financeiros do Covid?</b> Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Não sabemos.</p>
<p><b>Existe a função de controlo de gestão por parte da equipa de liderança? Qual a ligação com as restantes organizações membros da rede?</b> Sim. Através do financiamento e da organização e gestão das ações.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Não.</p>
<p><b>Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede?</b> Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Planificar ações específicas de angariação de fundos.</p>
<p><b>Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos?</b> Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Não sabemos.</p>

## 8. Necessidades Formativas

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

## Identificação do Grupo 2

### Nomes dos elementos do grupo:

Arminda Reis	Erica Lopes	Margarida Prado
Celesia Santos	Isabel Santos	Queila Soares
Cristina Brito	Jeremias Fernandes	Sónia do Rosário
Danisa Araújo	José Heleno	Vera do Rosário
Elsa Almeida	Leniza Monteiro	

### Nome das instituições/ilha do grupo:

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

## Estrutura Organizacional da Rede

### 1. Missão, Visão e Estratégia.

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

São revistos com alguma periodicidade? Sim.

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

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

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

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

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

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

**Estratégias de melhoria:** 1 – Plano de ação anual, claro e exequível, que contribui para a missão, com dois focos: a) a nível nacional e b) a nível local.

**Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede.** Discordo (2).

**Estratégias de melhoria:** 1 – Clarificação da visão partilhada por todos; 2 – Elaborar um plano estratégico com a duração de 3 a 4 anos.

**Existe um plano estratégico formal da rede?** Não.

**Estratégias de melhoria:** Elaboração clara de um plano estratégico com formação e contributo de consultores externos e contribuições dos membros das redes.

**Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede?** Não.

**Estratégias de melhoria:** Construir documentos formais e divulgá-los para todos os membros da rede e para toda a sociedade ter conhecimento sobre a nossa missão e visão.

**A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz.** Concordo (3).

**Estratégias de melhoria:** Apesar de estarmos no bom caminho, existe agora a necessidade de colocar em prática o que foi definido no plano de melhoria dos pontos anteriores (redefinição da missão e elaboração de um plano de ação e um plano estratégico e um modelo de governança da estrutura da rede).

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

1 – Estruturação da rede, com especial incidência na rede local para projetar a missão e a visão. Melhorar os mecanismos de articulação entre os vários níveis de governança da rede com vista a uma resposta mais eficaz ao problema.

**O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma?** Não.

**Estratégias de melhoria:** A estratégia já foi indicada nos números anteriores.

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

**Estratégias de melhoria:** 1 – Existem algumas redes locais com planos de atividades e outras com ações pontuais, ambas com base nas necessidades que vão surgindo e com o apoio das parcerias locais; 2 – Recomendamos que sejam elaborados plano de ação anual em cada rede e garantir o seu alinhamento com o plano anual.

## 2. Gestão da Rede

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Liderança

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

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

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

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

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

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

### 4. Recursos Humanos

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

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

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

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

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

<p><b>Estratégias de melhoria:</b> Criar condições para elaboração deste organograma.</p>
<p>Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Aprofundar mecanismos de formação, necessitamos de mais formações presenciais e com exemplos claros e de como agir nas situações que podemos encontrar dentro da rede.</p>
<p>A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Discordo (2).</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Deveria existir uma partilha de recursos humanos e materiais ao serviço da rede.</p>
<p>Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Criar espaços de partilha de recursos pedagógicos e humanos. Exemplo: formações partilhadas presenciais ou através das novas tecnologias, um banco de partilha pedagógico, bases de dados comuns, empréstimo de recursos materiais, <i>etc.</i></p>

## 5. Comunicação Interna (Intra-rede)

<p>Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> 1 – Dar a conhecer as regras e formas de funcionamento da rede; 2 – Existem processos informais que podem ser otimizados; 3 – Dar a conhecer as redes de comunicação interna: reuniões, plataforma digitais, grupos em Messenger, <i>etc.</i></p>
<p>A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> A resposta não é clara, porque a pergunta é ambígua. Esta questão se resolveria com a aplicação e avaliação de um plano de comunicação interna (reuniões periódicas, gestão de conflitos, lideranças horizontais).</p>
<p>A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Criar mecanismos formais de comunicação interna.</p>
<p>A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Não.</p>

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

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

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

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

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

## 6. Comunicação externa (Extra-rede)

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

**Estratégias de melhoria:** 1 – Nomear um coordenador para a área de comunicação e imagem da rede; 2 – Criar um plano de comunicação externa; 3 – Criar mecanismos de partilha de boas práticas entre os membros da rede (em Porto Novo temos uma *marketeer* que trata da parte de comunicação e gestão da rede social da nossa rede); 4 – Criar mecanismos de seguimento e avaliação da rede de comunicação e imagem.

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

**Estratégias de melhoria:** Contratar um coordenador para a área de comunicação e imagem da rede.

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

**Estratégias de melhoria:** 1 – Criar um plano de comunicação externa; 2 – Criar mecanismos de partilha de boas práticas entre os membros da rede; 3 – Criar mecanismos de seguimento e avaliação da rede de comunicação e imagem.

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

**Estratégias de melhoria:** Encontro com parceiros estratégicos na área de infância, campanhas solidárias a nível dos média. Feiras entre parceiros, campanhas pedagógicas e marchas sociais.

<p><b>Existe um canal de comunicação para as entidades Externas se comunicarem com a rede?</b> Sim.</p> <p><b>Se sim. Qual?</b> Emails, mecanismos tradicionais, reuniões presenciais, <i>etc.</i></p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Estamos satisfeitos com o que existe, mas precisamos sempre de melhorar.</p>
<p><b>Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede?</b> A sociedade civil ainda não conhece bem o nosso papel, sobreposição de papéis com outras redes nacionais, ruídos na comunicação pela falta de conhecimento da missão e visão da rede.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Aplicação e avaliação do plano de comunicação externo.</p>

## 7. Sustentabilidade

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

**Estratégias de melhoria:** Criar um plano de comunicação externa específico para angariar fundos.

## 8. Necessidades Formativas

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

Sim.

**Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade?** 1 – Área de infância e juventude, especialmente a de violência e sexual; 2 – Gestão e liderança da rede.

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

## Identificação do Grupo 3

### Nomes dos elementos do grupo:

Alexandra Évora	Elba Lopes	Maria Filomena Andrade
Arminda Lopes	Eunisia Sequeira	Marina Graça
Arnaldo Monteiro	Genises Cardoso	Patricia Cabral
Carmen Dionisio	Iria Santos	Queila Monteiro
Cátia Brito	Kátia Fonseca	Sónia de Pina
Celestina Garcia	Manuel Jovino	Yussara Melo
Cláudia Brito	Maria de Penha Delgado	Zandira Brito
Conceição Alves		

### Nome das instituições/ilha do grupo:

Associação Academia de Voleibol do Sal	Escola Industrial do Mindelo
Associação Apoio a Crianças Terra Boa	Esquadra Policial do Comando Regional de Santiago Norte e Sal – VBG e Escola Segura
Associação Chã de Matias	Rede Local da Boavista
Câmara Municipal do Sal	Rede Local do Maio
Delegações do ICCA / Fogo e Sal	

## Estrutura Organizacional da Rede

### 1. Missão, Visão e Estratégia.

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

São revistos com alguma periodicidade? Não.

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

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

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

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

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

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

**Estratégias de melhoria:** Necessidade da redefinição da missão desta rede e a sua unificação (para todas as redes) de forma a ser mais abrangente e posta em prática e não ficar apenas com a missão do abuso sexual das crianças e englobar todos os direitos das crianças.

**Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede.** Concordo (3).

**Estratégias de melhoria:** Apesar de colocarmos 3. Acharmos que há necessidade de redefinição, tornando-a mais abrangente e colocá-la em prática.

**Existe um plano estratégico formal da rede?** Não.

**Estratégias de melhoria:** Apesar de existir uma orientação clara e funcional da própria rede, é importante que seja redigido um plano estratégico formal.

**Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede?** Não.

**Estratégias de melhoria:** É importante que seja redigido um plano estratégico formal.

**A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz.** Concordo (3).

**Estratégias de melhoria:** Que seja entendido e aplicado por todos.

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

Oficialização da rede; criação do plano estratégico. Gestão e governança.

**O Plano de Atividades Anual da Rede Nacional foi estabelecido de forma alinhada a essa estratégia da mesma?** Sim.

**Estratégias de melhoria:** Maior proximidade e participação da sociedade civil neste plano de atividades.

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

**Estratégias de melhoria:** É importante receber diretrizes da rede nacional, mas cada rede local deve espelhar a sua realidade.

## 2. Gestão da Rede

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

**Estratégias de melhoria:** Criar momentos de partilha de boas práticas, a fim de motivar outros indivíduos/entidades a fazer parte da rede. Criação de Regulamentos e definição de tarefas.

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

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

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

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

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

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

Concordo (3).

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

## 3. Liderança

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

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

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

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

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

**Estratégias de melhoria:** Aumento e qualificação de recursos humanos.

#### 4. Recursos Humanos

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

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

**Estratégias de melhoria:** Haver um plano formal e de responsabilização.

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

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

**Estratégias de melhoria:** Apesar de existir organograma, este ainda tem muitas fragilidades na sua execução.

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

**Estratégias de melhoria:** A percentagem maior ainda não possui o conhecimento e os meios técnicos, até devido à integração de novos elementos (sobretudo nas redes locais).

A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Concordo (3).

**Estratégias de melhoria:** Ter autonomia para produzir materiais pedagógicos e partilha de boas práticas com outras redes.

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

**Estratégias de melhoria:** Além do que fazemos nas redes locais, haver mais partilha a nível da rede nacional.

## 5. Comunicação Interna (Intra-rede)

<p>Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Deveria haver alguma formalidade. Criação de um organograma de processos de comunicação.</p>
<p>A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Criação de um organograma de processos de comunicação.</p>
<p>A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> A comunicação formal e informal deverá existir.</p>
<p>A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Com a concretização do organograma ficará disponível para todos logo no início da adesão à rede.</p>
<p>Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede? Email, Telefone, Reunião, Outros.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Outros (Rede Sociais).</p>
<p>A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária. Concordo totalmente (4).</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada a melhorar. Só manter.</p>

## 6. Comunicação externa (Extra-rede)

<p>Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, etc.) Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Criação de um departamento de comunicação.</p>
<p>Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Criação de um departamento de comunicação.</p>

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

## 7. Sustentabilidade

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

**Estratégias de melhoria:** Criação de um plano estratégico com ações que possam ajudar.

Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos? Não.

**Estratégias de melhoria:** Criação de um plano estratégico com ações que possam ajudar.

## 8. Necessidades Formativas

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

Sim.

**Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade?** Legislação; atendimento da vítima e famílias; gestão e organização de redes; elaboração e gestão de projetos; técnicas de abordagem/identificação de sinais de vítimas de exploração sexual.

**Estratégias de melhoria:** Integração de quadros técnicos nas áreas específicas de formação.

## Identificação do Grupo 4

### Nomes dos elementos do grupo:

Ana Maria Évora	Elisa Silva	Isabel Duarte
Daisy Tavares	Emerson Melo	Maria Rosa Barbosa
Domingos Horta	Iria Monteiro	Vera Monteiro
Dorilene Fontes		

### Nome das instituições/ilha do grupo:

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

## Estrutura Organizacional da Rede

### 1. Missão, Visão e Estratégia.

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

São revistos com alguma periodicidade? Não.

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

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

**Estratégias de melhoria:** Uma vez que existe muita rotatividade dos elementos da Rede, não existe um conhecimento Global da Missão, da Visão e dos Valores, para tal, seria importante que os elementos da Rede fossem permanentes, para tal, poderia haver uma eleição da

Coordenação e dos respetivos membros por um período fixo (3 anos). Sugerimos, também, a existência de reuniões periódicas de modo a facilitar a comunicação entre todos nas redes Locais.

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

**Estratégias de melhoria:** Todos os elementos identificam-se com a missão, no entanto, há a necessidade de clarificar a atuação das Redes locais e definir objetivos estratégicos de atuação.

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

**Estratégias de melhoria:** Já estamos a dar passos significativos no cumprimento da Missão, no entanto, é preciso realizar mais ações de formação para as Instituições, técnicos e voluntários envolvidos na proteção da criança e adolescente, sensibilização dirigidas as crianças e adolescentes bem como as suas famílias e a comunidade em geral, maior engajamento, socialização e efetivação dos trabalhos práticos.

**Considero que esta missão está alinhada com a visão da rede.** Concordo totalmente (4).

**Estratégias de melhoria:** Tornar a missão da Rede mais abrangente.

**Existe um plano estratégico formal da rede?** Não.

**Estratégias de melhoria:** Elaboração de um Plano Estratégico Global para a Rede com a participação dos membros das redes locais. No mesmo deve constar a definição de objetivos específicos para cada uma das Redes Locais.

**Está formalizado e aprovado por todos os membros da rede?** Não.

**Estratégias de melhoria:** O Plano Estratégico, após a sua elaboração, deve ser aprovado por todos os membros da Rede.

**A estratégia aplicada até aos dias de hoje foi eficaz.** Discordo (2).

**Estratégias de melhoria:** Consideramos que já iniciámos o caminho, mas há muitas coisas que precisamos fazer para melhorar. Como exemplos: definição de objetivos claros para a rede como um todo, bem como, de objetivos específicos para cada rede local.

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

Segundo os elementos deste grupo, não existe um plano estratégico formal da rede para os próximos 3 anos (ou não temos conhecimentos da existência do mesmo). No entanto, existe a necessidade de elaborar um Plano Estratégico para a rede para que daqui a 3 anos haja maior afirmação da Rede.

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

**Estratégias de melhoria:** Primeiro, temos de elaborar um Plano Estratégico para a Rede e, depois, definir as atividades a serem realizadas. Neste momento, cada rede local vai realizando as suas atividades locais de acordo com a sua realidade, não tendo por base o Plano Estratégico.

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

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

## 2. Gestão da Rede

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

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

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

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

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

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

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

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

Concordo totalmente (4).

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

### 3. Liderança

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

**Estratégias de melhoria:** Há muito empenho em servir a missão da rede pela equipa de liderança, ainda assim sugerimos que: continuassem com as ações de formação, exigência na elaboração dos planos de atividades, elaboração de um plano Estratégico, envolvimento dos membros de coordenação local na programação e organização das atividades, definição de papéis para cada elemento da rede em todas atividades.

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

**Estratégias de melhoria:** Existe falta de recursos financeiros, materiais e de espaços físicos, o que dificulta a dinamização da rede. Consideramos, ainda, que a própria estrutura da rede não facilita esta dinâmica, sobretudo pela falta de tempo dos coordenadores, devido à questão laboral, para dedicar, em pleno, à dinâmica da rede.

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

**Estratégias de melhoria:** Para a dedicação em plenitude é necessário mais tempo e mais recursos (físicos, materiais, financeiros). É necessário que a rede cubra as despesas de transporte, alimentação e estadia dos membros da rede nas realizações das atividades.

#### 4. Recursos Humanos

<p>Existe um processo de adesão formal para os membros da rede? Não.</p> <p>Se não, considera importante que adesão à rede seja formal? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Sugerimos a elaboração de um documento de adesão à rede.</p>
<p>Existe um organograma formal da rede? Caso exista organograma, considera-o adequado para o funcionamento da rede? Sim.</p> <p>Se sim, é conhecido por todos os membros da rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Somos de opinião, que o organograma seja do conhecimento de todos os membros e que esteja definido o papel de cada membro.</p>
<p>Considera que os membros da rede possuem o conhecimento e os meios técnicos para realizar um bom trabalho? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> No entanto, existem redes onde os seus elementos não têm o conhecimento necessário, assim sugerimos formação contínua tendo em conta a problemática.</p>
<p>A gestão dos recursos humanos, materiais e pedagógicos, é realizada de forma eficaz na dinâmica da rede. Concordo (3).</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Fazer partilha de informação entre as redes locais, uma vez que umas redes têm uma boa gestão de recursos e outras não.</p>
<p>Existe partilha de recursos humanos, materiais e pedagógicos, na dinâmica da rede? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Embora exista partilha de recursos, é necessário fazer uma melhor gestão dos mesmos.</p>

## 5. Comunicação Interna (Intra-rede)

<p>Existem processos formais de comunicação interna e são conhecidos por todos? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Não temos algo a sugerir ou acrescentar.</p>
<p>A comunicação interna é fluida e saudável ou baseada em rumores e conversas de corredor? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Para além de haver comunicação interna, são necessárias reuniões periódicas.</p>
<p>A comunicação interna informal é prejudicial à rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Não temos nada acrescentar.</p>
<p>A comunicação entre a coordenação nacional e local e os restantes membros da rede, é clara e conhecida por todos? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Ainda assim, é necessário integrar os novos elementos da rede.</p>
<p>Que tipo de instrumentos e canais de comunicação interna são utilizados na rede? Email, Telefone.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Realizações de reuniões presenciais periódicas.</p>
<p>A comunicação na rede é feita de forma democrática e não autoritária. Concordo totalmente (4).</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada a acrescentar.</p>

## 6. Comunicação externa (Extra-rede)

<p>Existe na rede um procedimento formal de comunicação externa? (procedimentos, responsabilidades, etc.) Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada a acrescentar.</p>
<p>Existe um departamento responsável pela comunicação geral da rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Seria muito importante ter um membro da rede com a responsabilidade de fazer a comunicação geral.</p>

<p>A comunicação externa é gerida como um instrumento estratégico (plano formal, indicadores, monitorização). Discordo (2).</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> É importante que a comunicação externa seja um instrumento estratégico, deste modo devemos ter um membro da rede com esta responsabilidade.</p>
<p>Que tipo de instrumentos e canais de comunicação externa são utilizados na rede? Email, Comunicação social.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Criação do departamento de comunicação.</p>
<p>Existe um canal de comunicação para as entidades Externas se comunicarem com a rede? Sim.</p> <p>Se sim. Qual? E-mail.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada a acrescentar.</p>
<p>Que dificuldades identifica relativamente à comunicação externa na rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada a acrescentar.</p>

## 7. Sustentabilidade

<p>Identificação das principais fontes de receita. Candidatura a Projetos.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Subvenção de estados, outras instituições e empresas.</p>
<p>Como a sustentabilidade a longo prazo da rede foi afetada pelo Covid-19? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada a dizer.</p>
<p>Foram tomadas medidas para mitigar/inverter os impactos financeiros do Covid? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada.</p>
<p>Existe a função de controlo de gestão por parte da equipa de liderança? Qual a ligação com as restantes organizações membros da rede? Sim.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada.</p>
<p>Existe uma estratégia e plano de angariação de fundos formal da rede? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Plano de angariação de fundos.</p>
<p>Existe uma estratégia e um plano de comunicação externa específica para a Angariação de Fundos? Não.</p> <p><b>Estratégias de melhoria:</b> Nada.</p>

## 8. Necessidades Formativas

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

Sim.

Caso tenha respondido “Sim”, quais as áreas/temáticas de maior necessidade? Área de prevenção de abuso e exploração sexual de crianças.

**Estratégias de melhoria:** Continuação de formação e mais encontros e *workshops* entre os membros da rede.

## Referências

Bronfenbrenner, U. (2005). The bioecological theory of human development. In U. Bronfenbrenner (Ed.), *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development* (pp. 3-15). Thousand Oaks: Sage Publications.

Department of Health, Department for Education, & Employment and Home Office. (2000). *Framework for the assessment of children in need and their families*. London: The Stationery Office.