



Gestão de Redes na OPAS/OMS Brasil: conceitos, práticas e lições aprendidas

Elaboração e coordenação técnica e editorial
OPAS/OMS - Representação Brasil



**Organização
Pan-Americana
da Saúde**

Escritório Regional para as Américas da
Organização Mundial da Saúde

**Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde
OPAS/OMS**

Representação no Brasil

<http://www.opas.org.br>

Elaboração e coordenação técnica e editorial

Diego González Machín

Luciana Chagas

Priscila Almeida Andrade

Roberto Montoya

Apoio administrativo

William Rodrigues

Susana Damasceno

Revisão

Maria Alejandra Schulmeyer Iriarte

Alessandra Sorôa

Capa

Júlio Takayama

Editoração

Formatos Design

Tiragem

500 exemplares

Ficha catalográfica elaborada pelo Centro de Informação e Gestão do Conhecimento da Organização
Pan-Americana da Saúde/ Organização Mundial da Saúde – Representação do Brasil

Organização Pan-Americana da Saúde.

Gestão de Redes na OPAS/OMS Brasil: Conceitos, Práticas e Lições Aprendidas. Organização Pan-
Americana da Saúde. – Brasília, 2008.

174 p.: il.

ISBN 978-85-87943-78-1

1. Saúde – redes. 2. Saúde – sistemas. I. Organização Pan-Americana da Saúde. II. Título.

NLM: W 18

(c) Organização Pan-Americana da Saúde 2008

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

Sumário

Sobre os autores

Prefácio do Representante da OPAS/OMS no Brasil

Lista de siglas

Seção 1: Aspectos teóricos

Introdução - aspectos conceituais.....	19
Trabalho em rede: uma mudança de paradigma	26
Passo a passo para a implementação de redes: proposta de um modelo de gestão.....	30
A visão da OPAS/OMS em relação às redes: contextualização.	39

Seção 2: Aplicação de conceitos em experiências práticas

A comunicação nas redes	51
A Produção de informação em rede: a experiência da RIPSA	58
Análise das vantagens das tecnologias de difusão eletrônica: Experiência da Rede de Equidade, Saúde e Desenvolvimento Humano	64
Harmonização de projetos, programas e estratégias: a experiência da RAVREDA.....	70
A cooperação horizontal nas redes: a experiência do RILAA.....	81
Estratégia da OPAS/OMS para apoiar o aperfeiçoamento na gestão de redes formais: um estudo de caso	90

Seção 3: Atuação da OPAS/OMS Brasil na cooperação técnica em redes

Redes de relacionamento estratégico para a cooperação técnica da Representação da OPAS/OMS Brasil	101
Papel da OPAS/OMS Brasil: descrição das redes em que está articulada.....	135
Considerações finais.....	173

Passo a passo para a implementação de redes: proposta de um modelo de gestão

Peter Pfeiffer

Muitas redes se formam espontaneamente a partir de interesses comuns de um grupo de pessoas. Às vezes esses grupos continuam funcionando por algum tempo como uma rede social, sem regras explícitas e para o benefício de todos os seus membros. No entanto, a partir de um determinado número de pessoas envolvidas e, especialmente quando organizações passam a fazer parte de uma rede, será imprescindível que haja algum grau de formalização da rede em que os propósitos são explicitados e os papéis dos atores são definidos e as regras de cooperação e convivência são estabelecidas.

Há redes que evitam esse tipo de formalização por temer que as vantagens da espontaneidade e da informalidade se percam. Por outro lado, quando uma rede cresce e com ela a sua complexidade, geralmente, é a informalidade que faz com que informações relevantes se percam. O desafio de uma rede é, portanto, encontrar o equilíbrio entre a formalidade e informalidade, entre organização e descentralidade, entre processos sistemáticos e processos espontâneos.

Os passos sugeridos a seguir poderão servir de arcabouço para a implementação e gestão de redes, mas não devem ser vistos como regras obrigatórias. A proposta parte da suposição de que a vida de uma rede é cíclica e que durante este ciclo, a rede passa por diversas fases distintas. As fases podem ser denominadas: Concepção, Proposta, Estabelecimento, Planejamento, Implementação e Avaliação.

Embora uma rede geralmente não seja projetada para um prazo limitado, isto não quer dizer que ela seja estabelecida uma vez para todas. Pelo contrário, é bastante provável que ao final de um ciclo, as fases iniciais sejam percorridas novamente, a fim de realizar as atualizações e ajustes necessários ou pertinentes.

A gestão da rede não é uma fase própria do ciclo, pois ela é necessária ao longo de todas as fases com maior ou menor grau de intensidade. A forma de gestão depende, naturalmente, do modelo escolhido e adotado. Ela pode ser mais ou menos centralizada, pode estar localizada permanentemente em determinadas pessoas ou em uma equipe, ou pode ser alternada. Nas descrições das diferentes redes das quais a OPAS/OMS no Brasil participa, podem ser observados diferentes modelos.

Muitas vezes são os patrocinadores que influenciam ou até determinam o modelo de gestão através dos seus requisitos administrativos e regras institucionais. Com isso pode ser imposta a aplicação de determinados instrumentos de relatoria, por exemplo, ou de contabilidade. No entanto, esta interferência pode prejudicar o funcionamento da rede, porque o seu modelo de gestão deveria ser determinado por ela própria.

De todo modo, a importância da gestão não pode ser subestimada. Se os processos de gerar e compartilhar o conhecimento não forem sistematizados e gerenciados, os interesses comuns entre os membros da rede podem não ser suficientes para a aglutinação por muito tempo.

O modelo apresentado a seguir demonstra, de forma genérica, as principais fases do ciclo de uma rede e os principais processos que ocorrem dentro de cada fase. O modelo não é completo nem sugere que todos os processos ocorrem necessariamente em todos os casos. A sua intenção é oferecer uma abordagem para construir o seu próprio modelo de gestão.

Figura 1: Modelo de gestão de uma rede formal



Complementarmente ao modelo de fases e dos processos que nelas ocorrem, é necessário construir uma caixa de ferramentas a ser aplicada dentro de cada fase. Sem as ferramentas apropriadas e as respectivas competências para aplicá-las, as saídas esperadas não se realizam. Portanto, a gestão de redes se torna mais eficiente quanto maior o grau de profissionalização.

Concepção

As origens de uma rede podem ser muito diferentes. Podem surgir de necessidades concretas de obter informações ou de construir conhecimento coletivo, ou podem ser inspiradas em uma experiência semelhante. Em todo caso, uma rede surge a partir de um grupo de pessoas com interesses comuns e com a vontade de compartilhar o seu conhecimento e as suas experiências, a fim de aperfeiçoar aquilo que estão fazendo. Mas nem todos os grupos têm força para se tornar uma rede, nem todos os temas são aptos para sustentar o intercâmbio por muito tempo. Portanto, é aconselhável averiguar logo no início se há realmente espaço e necessidade para uma determinada rede.

Também é importante saber se há pessoas suficientes para investir o seu tempo e energia na construção de uma rede, cujo êxito não é previsível.

O que ajudará nesta situação é a elaboração de um documento de concepção, cuja finalidade é demonstrar tanto para os próprios autores quanto para potenciais membros ou patrocinadores, que a idéia é válida e a princípio, viável. Não é raro que nesta fase as bases não sejam suficientemente fortes para produzir um documento convincente e que se encerre a tentativa. Mas se os autores conseguirem estruturar as idéias em um documento consistente será dado o primeiro passo.

Proposta

A segunda fase do ciclo tem dois objetivos principais: o amadurecimento da concepção e a busca de patrocinadores da rede.

Os propósitos da rede ficam mais evidentes na medida em que se define a missão dela, desenha uma visão do futuro e que se estabelecem objetivos. Da mesma forma é importante que a rede inicie a reflexão sobre o modelo organizacional que se pretende adotar e, vinculado a ele, o sistema de comunicação, já que este é vital para o bom funcionamento da rede. Também é importante mostrar que tipo de serviços e produtos a rede oferece aos seus membros e como eles serão gerados e, se necessário, financiados. Enfim, a proposta tem que mostrar o que pretende fazer, como e para quem. Um instrumento apropriado para isso seria um Plano de Negócios. “Negócio” neste caso não tem uma conotação comercial, senão o sentido original da palavra “ocupação” ou “trabalho”, e assim se refere à área e ao tipo de atuação. O Plano de Negócios é um instrumento de gestão que inclui os elementos estratégicos da rede, mas também elementos operacionais, como a organização, por exemplo, dos recursos. Por outro lado, este plano não é um plano de trabalho detalhado, porque as suas funções são tanto de orientação interna da rede, quanto da comunicação externa, quando se trata de buscar novos membros ou patrocinadores.

Paralelamente à elaboração do plano de negócios, precisam ser identificados patrocinadores (quem apóia material ou financeiramente), bem como patronos (quem apóia política ou institucionalmente). O posicionamento desses já deve ser incluído no plano de negócios.

Estabelecimento

Com o plano de negócios aprovado e com o mínimo de recursos disponíveis, pode-se iniciar o estabelecimento da rede. Apesar de que a maioria das atividades de redes costuma ser virtual, encontros presenciais podem ser decisivos para o êxito. Afinal, atrás de cada *e-mail* ou cada documento tem pessoas reais. Por isso, um encontro de partida (*kick-off meeting*) geralmente é um bom investimento na construção da rede, apesar de ter um custo relativamente alto.

Nesta fase se acorda e se aplica o modelo organizacional e se definem as regras e regulamentos, aprovados pelos *stakeholders*. É imprescindível também que se obtenham efetivamente os compromissos de contribuições para poder começar com, pelo menos, alguns serviços iniciais.

Planejamento

Uma vez estabelecidas as bases organizacionais e elaborado um plano de negócios consistente, poderá se iniciar o planejamento operacional. Para este é recomendável definir uma metodologia de planejamento que prescreve uma caixa de ferramentas e um conjunto de processos a serem aplicados. A unificação da linguagem de planejamento é fundamental para torná-lo eficiente, não apenas tecnicamente, mas sobretudo como instrumento de comunicação.

Devido à natureza de uma rede, devem-se tomar os cuidados de planejamento operacional em sistemas dinâmicos: não planejar detalhadamente em demasia e não planejar por longos prazos; não tentar controlar o que é incontrolável, respeitar as dinâmicas e capacidades diferentes. Modéstia com realismo é mais apropriado do que ambição com fantasia, porque o alcance efetivo de alguns resultados é muito importante para manter a motivação das pessoas.

O plano operacional consiste geralmente em uma série de planos parciais. Os dois principais componentes do plano são as rotinas operacionais e os projetos (empreendimentos com prazos definidos). Além disso, deve-se dar ênfase tanto ao planejamento da comunicação interna quanto ao da externa.

Planejamento operacional é uma tarefa típica de um coordenador, secretário, facilitador ou gerente de uma rede. Elaborar o plano operacional de forma colaborativa e monitorá-lo de forma adequada exige bastante sensibilidade e habilidade, porque a cada momento precisa ser lembrado que os membros de uma rede não são funcionários subordinados a um gerente, senão voluntários.

A implementação

Orientado pelo plano de negócios e com base em um plano operacional, a rede pode iniciar a implementação das suas atividades, tanto das rotineiras como dos eventuais projetos. É claro que a implementação não começa somente numa data fixa. A rigor, ela é um processo que também já vem das fases anteriores. No entanto, após o estabelecimento formal e o planejamento operacional concluído, os esforços da rede podem concentrar-se inteiramente em suas atividades fins.

A boa comunicação continua sendo chave. Para isso precisam ser implementadas ferramentas de informação e comunicação adequadas, o que não quer dizer que são necessariamente as mais sofisticadas. Além disso, é importante lembrar que a comunicação não é um processo mecânico que pode ser executado com ferramentas, mas um processo extremamente complexo que exige a maior atenção e habilidade e precisa ser facilitado permanentemente. Por isso, a figura do facilitador é essencial para o bom funcionamento de uma rede.

Redes funcionam, por natureza, de forma descentralizada, mas para garantir a complementaridade, é necessária uma coordenação e, até certo ponto, um controle para que as diversas atividades convirjam. Afinal, a rede vai querer entregar determinados serviços ou produtos aos seus membros, pois são benefícios que fazem as pessoas aderirem e permanecerem na rede.

Ao mesmo tempo, a coordenação da rede precisa estar atenta às mudanças que ocorrem no ambiente, para identificar tanto possíveis oportunidades quanto ameaças. Uma delas, muito freqüente, é a perda de interesse e, conseqüentemente, a diminuição das contribuições. Por isso, cultivar o relacionamento interno e externo é fundamental.

Avaliação

De tempos em tempos é recomendada uma avaliação não só dos resultados do trabalho, mas da organização como um todo. Se houver recursos disponíveis, é interessante realizar uma avaliação externa, já que ela pode trazer novas perspectivas e “arejar” as idéias na organização. Uma avaliação

também é um excelente momento para juntar as pessoas envolvidas no funcionamento da rede num evento, não apenas para olhar para trás, mas também para construir cenários futuros.

O principal propósito seria aprender com as experiências e tirar lições para o futuro, que podem levar a diferentes perspectivas. A proposta poderá ser a de continuar da mesma forma como a rede está trabalhando, ou sugerir mudanças de rumo, foco da organização ou poderá ainda concluir que seria melhor terminar a experiência. De qualquer forma, é sempre recomendável pensar na reinvenção e adaptação, já que o ambiente invariavelmente muda – às vezes a favor, às vezes contra a rede e contra as suas atividades.

Novo ciclo

Depois de percorrer um ciclo, desde a concepção até a avaliação, cuja duração pode variar conforme condições concretas de cada caso, a conclusão poderá ser iniciar um novo ciclo, revendo a concepção inicial, reformulando a proposta com a atualização do plano de negócios, revisando a estrutura organizacional e o seu funcionamento até chegar um novo planejamento, com novos enfoques e novos projetos.

Com isso, também haveria uma revisão dos instrumentos e processos adotados, buscando o aperfeiçoamento e adaptação às necessidades da rede, bem como das competências necessárias para a sua boa gestão.

Fases e processos da gestão de rede

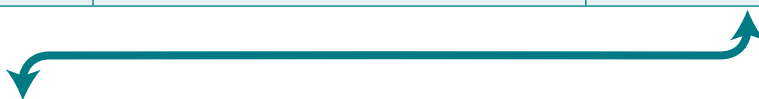
Os quadros a seguir visam a demonstrar, de forma exemplar, como as fases se encadeiam de maneira lógica e seqüencial e quais as principais atividades e produtos gerenciais. No entanto, é importante lembrar que se trata de um modelo e, portanto, trata-se de uma descrição esquemática dos seus elementos para facilitar a sua compreensão. Na prática, geralmente não há uma seqüência linear das fases, isto é, parte de processos de fases diferentes podem ocorrer concomitantemente.

O modelo a seguir visa demonstrar também uma parte das competências necessárias para coordenadores, facilitadores ou gerentes de redes. O modelo pode ser adaptado tanto com relação às fases quanto aos processos.

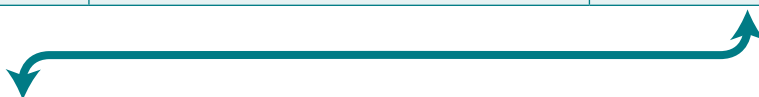
Por ser genérico, o modelo não inclui os produtos específicos relacionados aos temas trabalhados, nem as competências técnicas exigidas que permitam o sucesso da rede.

Quadro 1: fases e processos da gestão de rede

Fase da Rede	Processos		
	Entradas	Principais Atividades	Saídas
Concepção	Idéia. Interesses. Necessidades.	• Identificar nicho para a rede; • formar equipe inicial; • levantar necessidades; • identificar potenciais fontes de recursos; • identificar potenciais apoios institucionais; • elaborar documento de apresentação.	Documento da Concepção (<i>Concept paper</i>).



Fase da Rede	Processos		
	Entradas	Principais Atividades	Saídas
Proposta	Adesões ao Documento de Concepção. Suporte de Patrocinadores ou patronos (<i>Sponsors</i>)	• Formular missão, visão e objetivos; • elaborar esboço do modelo organizacional; • elaborar esboço dos produtos e serviços; • elaborar modelo de comunicação; • desenvolver e fortalecer equipe; • elaborar Plano financeiro; • elaborar Plano de <i>Milestones</i>; • elaborar documento “Plano de Negócio”.	Plano de Negócio. (<i>Businessplan</i>)



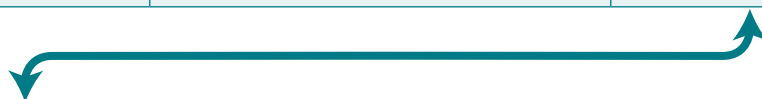
Fase da Rede	Processos		
	Entradas	Principais Atividades	Saídas
Estabelecimento	Plano de Negócios aprovado.	• Promover evento de partida; • acordar estrutura organizacional; • acordar documento de regras e regulamentos; • obter contribuições formalizadas; • iniciar serviços.	Estrutura organizacional formalizada.



Fase da Rede	Processos		
	Entradas	Principais Atividades	Saídas
Planejamento	Plano de Negócios aprovado. Estrutura organizacional formalizada.	- Definir instrumentos e processos de planejamento; - planejar as rotinas operacionais; - planejar projetos; - planejar a comunicação interna e externa.	Plano Operacional (Plano de atividades rotineiras). Propostas de Projetos. Plano de comunicação.



Fase da Rede	Processos		
	Entradas	Principais Atividades	Saídas
Implementação	Recursos organizacionais. Plano Operacional. Projetos.	- Implementar ferramentas de informação e comunicação; - facilitar ativamente a comunicação; - coordenar e controlar atividades do Plano Operacional; - cultivar relacionamentos internos e externos; - monitorar ambiente para identificar oportunidades e ameaças; - promover a expansão da rede; - entregar serviços e produtos.	Produtos diversos, conforme planejamento. Relatórios de Avanço



Fase da Rede	Processos		
	Entradas	Principais Atividades	Saídas
Avaliação	Produtos diversos, conforme planejamento. Relatórios de Avanço. Informações sobre o ambiente.	- Realizar avaliação externa; - revisar o Plano de Negócio; - realizar oficina de lições aprendidas; - realizar oficina (ou estudo) sobre cenários futuros.	Lições Aprendidas. Proposta para o futuro (continuidade, mudanças, término).

A gestão de redes

Redes formais são organismos híbridos e como tais enfrentam desafios específicos. Redes são mecanismos de compartilhamento de informações e conhecimento que se encontram nas pessoas e organizações, geralmente caracterizadas por espontaneidade, descentralização e ausência de hierarquias. Mas quando são muito fortes, essas características não representam apenas vantagens. Já organizações formais têm estruturas, responsabilidades e processos decisórios definidos.

O desafio para redes formais é manter um grau de espontaneidade para que as pessoas possam aproveitar da sua criatividade, mas não a ponto de a rede perder o foco; é importante que as atividades sejam descentralizadas para que cada localidade ou grupo possa aproveitar das suas peculiaridades, mas não a ponto de haver total dispersão; é importante que não haja hierarquias bloqueadoras, mas é preciso alguém gerenciar a diversidade e facilitar a comunicação e a interação.

Cada rede terá que encontrar o modelo de gestão que achar mais adequado. Mas não há dúvida de que uma gestão eficiente passa por uma profissionalização das organizações e das pessoas que gerenciam redes.

Referências:

GTZ. **Work the net**: um guia para gerenciamento de redes formais. Rio de Janeiro: GTZ, 2007. 79 p.

Pfeiffer, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento**: conceitos, instrumentos e aplicações. Giovana Magalhães (Col). Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005.

Pfeiffer, P. **Facilitação de projetos**: conceitos e técnicas para alavancar equipes. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2006.