

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O papel das redes de contactos (*networking*) no processo de decisão das organizações internacionais: o caso do NATO *Strategic Direction-South Hub***

Artur José Lucas da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**O papel das redes de contactos (*networking*) no processo de decisão das organizações internacionais: o caso do NATO *Strategic Direction-South Hub***

Artur José Lucas da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020

**ISCTE**

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

**O papel das redes de contactos (networking) no processo de decisão das organizações internacionais: o caso do Nato Strategic Direction-South Hub** Autor Artur José Lucas da Silva



## **Agradecimentos**

Traçar um plano para se navegar em segurança integra fatores conhecidos, outros desconhecidos, mas envolve sempre pessoas, as quais são, e serão, os principais afetados pelos resultados obtidos, sejam eles positivos ou negativos, após a navegação.

No plano para navegar em segurança ao longo deste projeto, entre 2019 e 2020, foi tida em consideração os elementos positivos da viagem realizada entre 2017 e 2019, na realização do *Executive* MBA, e que estimulou o desenvolvimento de novas descobertas, motivou e criou entusiasmo para esta nova viagem.

Contudo, qualquer viagem obriga a uma permanente entrega, a gerir conflitos, a aguentar sacrifícios, a visitar o plano para garantir segurança, a aprender com os aspetos menos bons para evoluir, mas acima de tudo a nunca esquecer as pessoas que estarão sempre presentes em toda a viagem, e não só no momento do regresso ao porto de abrigo.

Nesta viagem atípica, fruto de uma tormenta mundial, e sem precedentes no presente século, foram ainda maiores os desafios e maior o distanciamento. Mas nem tudo foi negativo durante a tormenta. Foi possível ajustar o plano de navegação, enriquecer o conhecimento e acima de tudo perceber que de facto a navegação valeu a pena.

Já em fase final desta viagem, não posso deixar de mencionar as pessoas que dela fizeram parte.

Ao capitão-de-fragata José Romão Neto que estimulou a realização da viagem, indicando os fatores essenciais da viagem, mas acima de tudo o caminho de sucesso e realização pessoal possível de ser atingido.

À Professora Generosa do Nascimento, minha orientadora, que apesar de uma distância fruto da tormenta, nunca deixou de controlar a navegação, propor novos caminhos sempre que as águas ficavam mais agitadas, mas acima de tudo pelo carinho com que abraçou este projeto com vista ao seu sucesso.

Por fim, e o elemento mais importante no planeamento desta viagem, como em muitas outras nos últimos quase 30 anos, à minha mulher Cláudia, e aos meus filhos Rita e Afonso, por serem o farol que me guia ao longo da costa, e nunca me deixam perder o rumo. Esta viagem é só mais uma, que se junta aos já realizados, e que serve de estímulo para muitas mais, pois não há porto de abrigo como o vosso, amo-vos muito. Muitíssimo obrigado!

## **Resumo**

A envolvente e a dinâmica de cada organização, aliança, e indivíduo faz crescer a necessidade de ligações, centradas em interesses comuns, que permitam apoiar os processos de decisão, para cumprir os objetivos estratégicos a que essas se propõem.

Muitas das organizações internacionais reconhecem a necessidade de estabelecer, consolidar e dinamizar redes de contactos, quer formais quer informais, visando facilitar as suas ações, antecipando riscos e ameaças, assim como identificar oportunidades que lhe permitam tornar a sua ação mais eficiente e eficaz. Contudo, as redes de contactos contam quer com o elemento humano quer com os desafios e barreiras associadas à dinâmica dos interesses internos e externos.

A Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), onde o processo de decisão passa pela obtenção de um consenso entre os países que a compõem, torna a gestão da rede de contactos complexa e desafiante. Com recurso à literatura procura-se identificar métodos de gestão da rede de contactos, bem como variáveis que permitam avaliar a eficácia da rede, para reduzir a complexidade na gestão da rede e contribuir para um melhor processo de decisão da organização.

Decorrente da problemática e da complexidade na gestão da rede de contactos, eventualmente um dos seus principais e mais ricos ativos a par com a informação, torna-se necessário identificar, para além dos conceitos associados às de redes de contactos, os principais obstáculos na implementação da rede de contactos, o papel dos gestores de rede e os seus métodos de gestão, para melhor o processo de decisão da OTAN.

Palavras-chave: *network*, *networking*, organizações internacionais, OTAN

Sistema de Classificação JEL:

D85 - *Network Formation and Analysis: Theory*

L14 - *Transactional Relationships - Contracts and Reputation - Networks*

## **Abstract**

The current environment and dynamics of each organization, alliance, institution, and individual increases the need for connections, centred on shared interests, that allow the decision-making processes to be supported, to fulfil the strategic objectives they propose.

Many of the international organizations recognize the need to establish, consolidate and stimulate networks of contacts, both formal and informal, to facilitate their actions, anticipating possible risks and threats, as well as identifying opportunities that allow them to make their activities more efficient and effective. However, contact networks rely on both the human element and the challenges and barriers associated with the dynamics of internal and external interests.

Managing a complex network of contacts is usually a challenge and within an Alliance like the North Atlantic Treaty Organization (NATO), where the decision-making process involves achieving consensus, the approach to get efficiency requires a well-defined strategy to achieve the organization's end state. Using literature, we seek to identify the methods of managing the network of contacts, as well as the variables that allow us to evaluate the effectiveness of the network, to reduce the complexity of the network management and contribute to a better decision-making process of the organization.

Due to the problems and complexity in the management of the contact network, possibly one of its central and most precious assets alongside information, it becomes necessary to identify, in addition to the concepts associated with contact networks, the main obstacles in the implementation network, the role of network managers and their management methods, to improve NATO's decision-making process.

Keywords: network, networking, international organizations, NATO

JEL Classification System:

D85 - *Network Formation and Analysis: Theory*

L14 - *Transactional Relationships - Contracts and Reputation - Networks*

## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Revisão de literatura .....	5
2.1.	Conceito de redes de contactos .....	7
2.2.	Redes de contactos estratégicas ou estratégia das organizações .....	8
2.3.	O elemento humano da rede de contactos .....	10
2.4.	A confiança na gestão de redes de contacto .....	12
2.5.	Tipologia de redes de contactos .....	13
2.6.	Gestão da rede de contactos .....	16
2.7.	Dividendos e eficiência das redes de contactos .....	18
2.8.	Objetivo de Investigação .....	20
3.	Metodologia .....	21
3.1.	O estudo de caso aplicado ao NSD-S Hub .....	21
3.2.	Técnicas de recolha de dados .....	22
4.	Caracterização do NATO <i>Strategic Direction-South Hub</i> .....	25
5.	Diagnóstico do NATO <i>Strategic Direction-South Hub</i> .....	29
6.	Projeto de intervenção .....	35
6.1.	Finalidade do projeto .....	35
6.2.	Objetivos do projeto .....	35
6.3.	Edificação da rede de contactos .....	36
6.4.	Desenho do perfil do gestor .....	37
6.5.	Alinhamento estratégico e gestão da rede .....	40
6.6.	Escala da eficiência da rede no processo de decisão .....	44
6.7.	Ciclo de gestão e programa para implementação do projeto .....	45
6.8.	Impacto do projeto .....	45
7.	Conclusões .....	47
8.	Referências bibliográficas .....	49
	Anexo A – Guião das entrevistas e do <i>focus group</i> .....	53
	Anexo B – Guião de análise de conteúdo das entrevistas e <i>focus group</i> .....	57
	Anexo C – Análise de conteúdo das entrevistas .....	58
	Anexo D – Análise de conteúdo do <i>focus group</i> .....	69



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Principais diferenças entre redes de contacto e organizações

Tabela 2 – Métricas para avaliar a confiança

Tabela 3 - Resumo das tipologias de rede de contactos

Tabela 4 - Metodologia de análise do estudo de caso

Tabela 5 - Análise das entrevistas realizadas e do focus group

Tabela 6 - Atividades essenciais esperados de um gestor de redes de contactos

Tabela 7 - Competências essenciais de um gestor de redes de contactos

Tabela 8 - Mapa estratégico do NSD-S Hub

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Processo de criação de uma rede de contactos

Figura 2 – Conceito simplificado de rede de contactos

Figura 3 - Características de gestão da rede de contactos

Figura 4 - Integração dos fatores essenciais para avaliar a eficiência da rede

Figura 5 - Mapa Conceptual do projeto de intervenção

Figura 6 - Esquema para implementação de rede de contactos estratégica

Figura 7 – Ciclo de implementação de projeto

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

JFCNP	<i>Allied Joint Force Command Naples</i>
LAB	Liga Árabe
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NSD-S Hub	<i>NATO Strategic Direction-South Hub</i>
OI	Organização Internacional
ONG	Organização não-Governamental
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
UA	União Africana
UE	União Europeia



## 1. Introdução

Uma organização poderá ser entendida como uma coletânea das redes de contactos, formais e informais, entre os indivíduos que integram essa mesma organização. A dinâmica das organizações exige a criação de relações entre pessoas de diversas organizações, para criar relações de confiança, abrir portas a novas oportunidades, potenciar o desenvolvimento pessoal e partilhar experiências e informação, entre outras mais valias (Goolsby & Knestrick, 2017).

Nas últimas décadas a dinâmica global fez crescer o número de organizações, nacionais e internacionais, com vista a uma melhor governação e coordenação das atividades e interesses, nomeadamente em áreas como a segurança, a defesa, as trocas comerciais, a saúde, o ambiente, entre outros assuntos da agenda mundial. São hoje muitas as organizações que, com diversos tipos de estruturas organizativas e autonomia, interagem entre si para, dentro dos seus interesses, melhor atingirem os seus objetivos.

O ambiente em constante mudança, os desafios permanentes, como o da pandemia do COVID-19 já em 2020, obrigam à cooperação entre pessoas e organizações através da edificação de uma rede de contactos que permita atingir, de forma eficiente e eficaz, os objetivos comuns e individuais dos envolvidos, e potenciar a melhoria dos processos de decisão de cada um dos integrantes da rede. A interação das organizações implica por isso a criação de uma rede de contactos, muitas das vezes complexa e de relações interdependentes (Kim, 2019), aspeto que se não for gerido implicará a ineficiência nos processos de decisão dos envolvidos, a não proteção dos interesses individuais, e como consequência a falha na prossecução dos objetivos.

A complexidade dos desafios, internos e externos, a que as organizações estão sujeitas motivam, na generalidade, alterações de estratégias e objetivos. Novas estratégias e novos objetivos podem levar a ajustes das estruturas organizacionais, mais ou menos profundos, mais lentos ou mais rápidos, e consequentemente uma adaptação da forma de gerir as redes de contactos, sempre tendo em vista a melhoria a performance da organização (Kim, 2019).

Ajustar uma organização, quer na sua estrutura quer nos seus processos, compreende sempre uma decisão informada dos gestores (ou líderes) e uma análise cuidada dos fatores internos e externos a que a organização está sujeita, bem como a uma análise dos contextos interno e externo para a mudança ocorrer com sucesso.

Todavia, a complexidade das relações humanas e entre organizações, tornam a edificação e a gestão das redes de contactos muito desafiantes, especialmente em ambientes em permanente mudança e onde será necessário existir confiança entre os constituintes da rede

Klijin *et al* (2010). O fator confiança dentro da rede é por isso de maior importância quando se estudam redes de contactos, nomeadamente na forma como é definida a estratégia de gestão da rede, bem como na forma como potencia, ou não, os resultados pretendidos pela organização através da sua rede de contactos.

Alguns dos estudos indicam como essencial a definição de estratégias de gestão da rede que permitam ao gestor obter melhores resultados para a sua empresa com base na informação proveniente da rede de contactos (Provan *et al.*, 2001; Cristofoli *et al.*, 2019; Klijin *et al.*, 2020). Uma estratégia de gestão de rede de contactos pode, contudo, não ser o suficiente para o alcançar dos objetivos, pelo que a organização deverá também ter em linha de conta as características pessoais e as competências do gestor da rede. O elemento humano é por isso essencial, quer a gerar a interação dentro da rede quer na sua gestão, podendo ser mesmo decisivo para a eficiência da organização e a obtenção de resultados (Klijin, Meerkerk, & Edelenbos, 2020).

A característica da rede de contactos é um fator importante para que se possa definir uma estratégia para a sua gestão, assim como é para avaliar o desempenho da rede (Klijin, Meerkerk, & Edelenbos, 2020, p. 149). As características da rede consideradas como relevante para este estudo de caso são: o tamanho (ou extensão) da rede de contactos; o grau de hierarquia existente; o nível de conflito de interesses existente os integrantes da rede.

Na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), embora com estruturas pesadas e hierarquizadas, não é indiferente a nenhum dos fatores acima mencionados, nomeadamente à necessidade de mudança e ao ajustamento, especialmente se as pressões políticas internas e os riscos de insegurança externos forem crescendo.

O processo de adaptação da OTAN incluiu, desde 2014 (NATO, 2014), medidas para responder aos desafios securitários provenientes de África e do Médio Oriente, regiões normalmente conotadas com elevada insegurança e instabilidade política, militar, económica e social. Uma dessas medidas foi a criação, no seio da Aliança, do *NATO Strategic Direction-South Hub* (NSD-S Hub), que visa aumentar o conhecimento integrado sobre os desafios e riscos securitários que surgem dessas duas regiões, e melhor apoiar o processo de decisão da Aliança na resposta a conflitos e crises que daí possam advir.

A criação do NSD-S Hub, enquanto elemento de mudança da organização, para abrir portas em África e no Médio Oriente, para a criação de relações de confiança, faz com que seja necessário identificar uma estratégia que permita atingir os objetivos de forma eficiente, bem como garantir que os resultados obtidos são integrados no processo de decisão da OTAN. Neste sentido, este projeto procura contribuir para o conhecimento sobre o papel das redes de

contactos no processo de decisão, identificando os principais fatores que apoiam a implementação de uma rede de contactos, para que seja possível propor um modelo estratégico para a gestão da rede de contactos do NSD-S Hub, definir um perfil tipo para o gestor dessa rede, e finalmente elaborar uma escala de avaliação da eficiência da rede.

Este projeto inicia-se com a revisão de literatura dos conceitos considerados essenciais para o estudo do papel das redes de contactos no processo de decisão das organizações internacionais. Após o estabelecimento do quadro teórico, a parte seguinte apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento do projeto, e que assenta no processo ação-investigação, para a recolha e interpretação dos dados e melhor caracterizar o NSD-S Hub. A caracterização da organização é apresentada na terceira parte deste trabalho. Na quarta parte deste projeto é efetuado um diagnóstico da organização com base na análise dos dados recolhidos através de entrevistas. Esta quarta parte abre portas para a quinta, e última, parte do projeto que aponta para linhas de ação com vista a melhorar o processo de criação de valor do NSD-S Hub para a OTAN, através das suas redes de contactos.

As linhas de ação identificadas são, assim, a mais-valia deste projeto, o qual serve de contributo para a melhoria continua dos processos internos do NSD-S Hub para integrar a edificação das redes de contacto que lhe permitam criar relações de confiança com os parceiros em África e no Médio Oriente, e assim ser relevante no contributo para um melhor processo de decisão da OTAN, e contribuir para a promoção da defesa coletiva, gestão de crises e segurança cooperativa, três pilares estratégicos da Aliança.





## 2. Revisão de literatura

Reconhecendo a mais valia de uma boa rede de contactos, para um indivíduo e para uma organização, nem sempre é fácil efetivá-la. O caso da OTAN, e em especial para o NSD-S Hub, será um exemplo dessa realidade. Na busca de novas oportunidades para expandir a sua rede de contactos em África e no Médio Oriente, não são raras as vezes que encontra barreiras à respetiva edificação fruto das perceções e conotações negativas.

Para o caso em estudo, o seminário *on-line* realizado no NSD-S Hub (2019) evidenciou as barreiras no contexto externo, quer para a mudança de perceção sobre o papel relevante da Aliança na criação de bem-estar e desenvolvimento em África e no Médio Oriente, quer para o estabelecimento da rede de contactos nessas duas regiões do globo.

Contudo, não é apenas o contexto externo que influencia o processo de decisão da Aliança. Tratando-se de uma “aliança de consensos”, normalmente exposta aos interesses de cada um dos (30) Aliados, a OTAN precisa, também, de trabalhar o contexto interno. A OTAN gere internamente a sua rede de contactos para garantir uma abordagem consensual à forma como se relaciona com os atores em África e no Médio Oriente, evitar comprometer as relações internas no seio da Aliança e não ser motor para a instabilidade externa nas regiões citadas.

Num contexto de alterações globais de mudança e adaptação permanentes, o papel das redes de contactos será, no contexto deste estudo, uma forma de criar ligações entre as estruturas tradicionais de organizações hierarquizadas, *e.g.* OTAN, União Europeia (UE), União Africana (UA) e Liga Árabe (LAb), e outras menos hierarquizadas, *e.g.* no campo académico como universidades e centros de estudo (*think tanks*). Os objetivos, independentemente do tipo de organização, passam sempre pela troca de informação e geração de conhecimento, que permitem processos de decisão mais inclusivos e capazes de acrescentar valor final aos indivíduos e às organizações.

Para alguns autores, a criação de uma rede de contactos pressupõe, na sua essência, a existência de interesses e/ou objetivos comuns entre as partes envolvidas. No entanto, muitas das vezes os interesses e/ou os objetivos não são revelados por uma das partes, o que dificulta o estreitamento das relações, a obtenção de confiança, a extensão a outros atores e o benefício mútuo.

No já referido contexto de permanente mudança e instabilidade, onde a miríade de interesses e a disparidade dos objetivos se aliam à conectividade entre os diversos setores da sociedade (político, económico, militar, social, tecnológico), é ainda mais complexo estabelecer

uma rede de contactos fiável e transparente que permita integrar todas as interdependências no processo de decisão, em especial no setor da segurança e defesa (Masys, 2014).

A quantidade de organizações, entidades e organismos, que atuam, coordenam ou estudam os fenómenos multidimensionais tais como as migrações, o terrorismo, o tráfico ilícito, tornam desafiante o trabalho do NSD-S Hub.

À semelhança do que acontece com os indivíduos, as organizações, em ambiente de incerteza, devem considerar as redes de contactos como uma ferramenta essencial que lhes robusteça os processos de decisão e de influência, sobre os atores internos e externos.

Com a informação agregada neste projeto, podemos inferir que, numa perspetiva de criação de valor, muitas organizações, e empresas, encaram a sua rede de contactos como um ativo intangível a partir do qual podem alcançar os seus objetivos, gerar lucros e novos negócios (Forsgren & Johanson, 1992, p. 4). Este ativo funciona, para algumas empresas, como elemento essencial para melhorar estruturas organizacionais, promover inovação e novas ideias, e melhorar o seu processo de decisão.

No estabelecimento de redes interorganizacionais procura-se, através de uma base comum (interesses e/ou objetivos), estender as fronteiras das organizações de forma a torná-las mais poderosas e mais confiáveis. Todavia, edificar e alargar uma rede de contactos carece de uma estratégia que deverá permitir identificar: (i) áreas de interesse comum dentro da rede de contactos; (ii) barreiras internas e externas a que a rede está sujeita; (iii) nível e tipologia de ligação; (iv) formal e/ou informal, a ser estabelecida; (v) importância do fator confiança na rede de contactos; (vi) métodos de gestão da rede de contactos; (vii) variáveis para avaliar a eficácia da rede; (viii) formas de integrar a informação da rede de contactos no processo de decisão. A figura 1 inclui o esquema padrão para criar uma rede de contactos e que permite incluir os elementos da estratégia referida.

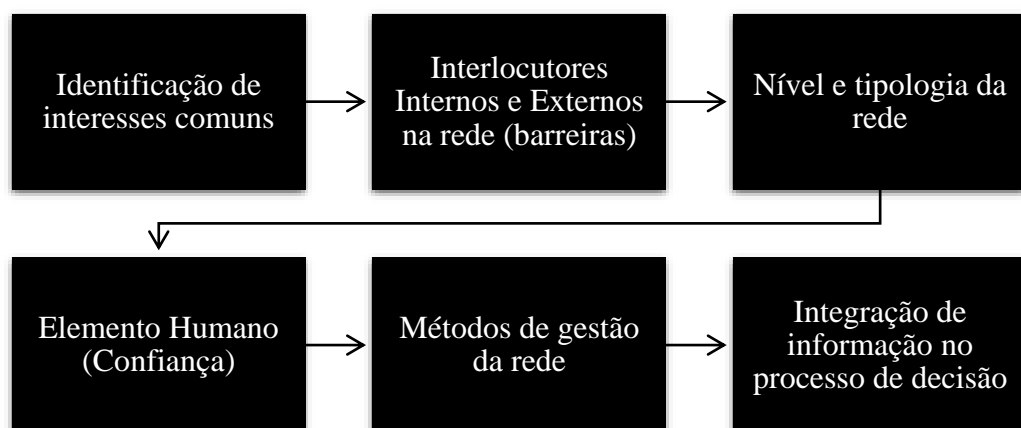


Figura 1 - Processo de criação de uma rede de contactos

Neste estudo de caso será evidenciada a importância de as Organizações Internacionais encararem a necessidade de incluir, nas suas estratégias e planos de ação, formas de desenvolver a sua rede de contactos, incluindo o mapa das relações estabelecidas e a estabelecer, assim como a caracterização das entidades envolvidas e os objetivos comuns.

Este trabalho servirá também para eventualmente elencar propostas de melhoria para edificar e gerir uma rede de contactos, definir prioridades e avaliar quais os benefícios obtidos a partir da rede estabelecida.

## **2.1. Conceito de redes de contactos**

Identificar os elementos relevantes que permitam entender o conceito de rede de contactos é essencial para enquadrar o objeto de estudo. Como elemento de informação inicial importa mencionar que alguns autores referem que algumas empresas consideram o estabelecimento de redes de contactos, para efeitos profissionais, elemento essencial para a obtenção de resultados (Raj, Fast, & Fisher, 2017)

O estudo de Smith (1978) começa por definir rede de contactos, quer do ponto de vista do individuo quer do ponto de vista coletivo e das organizações.

*“O termo “rede” é usado para se referir a qualquer padrão de inter-relacionamento entre pessoas ou organizações, onde cada um está vinculado ou conectado a qualquer outra pessoa ou organização, direta ou indiretamente.”*  
(Smith, 1978, p. 429)

Apesar de incluir os elementos comuns a outras definições de outros autores, a definição não inclui as tipologias de rede que podem ser conseguidas, pelo que a definição de O’Toole (2014), citada abaixo, deverá ser considerada no âmbito do quadro conceptual deste estudo, nomeadamente quando for analisada a tipologia de rede possíveis de estabelecer nas organizações.

*“As redes de contactos são estruturas de interdependências que envolvem várias organizações, ou parte delas, em que uma unidade não é meramente o subordinado formal das outras mesmo que façam parte de estruturas hierárquicas maiores.”* (O’Toole, 2014, p. 361)

A definição de Gilson *et al.* (2014) inclui elementos essenciais para o conceito de rede de contactos nomeadamente os fatores internos e externos de uma organização, bem como os objetivos que servirão de catalisador para a rede.

“A rede é definida como um comportamento direcionado aos objetivos, que ocorre dentro e fora de uma organização, focado na criação, fomentação e utilização de relacionamentos interpessoais.” (Gibson, Hardy III, & Buckley, 2014)

No seu artigo sobre redes profissionais Raj *et al.* (2017) cita a frase que no contexto atual das relações internacionais e de negócios, que o “*importante não é o que se sabe, mas quem se conhece*”. Esta frase, de forma simples e pragmática, contextualiza o desiderato de estabelecer uma rede de contactos para alcançar os objetivos definidos, quer para o individuo quer para a organização. No caso da OTAN, com a criação do NSD-S Hub, esta frase é por isso relevante para cumprir com a sua missão, como abordaremos mais à frente neste projeto.

A figura 2 traduz, de forma simplificada, a sumula das diversas definições de redes de contacto e que serve de base para este projeto.

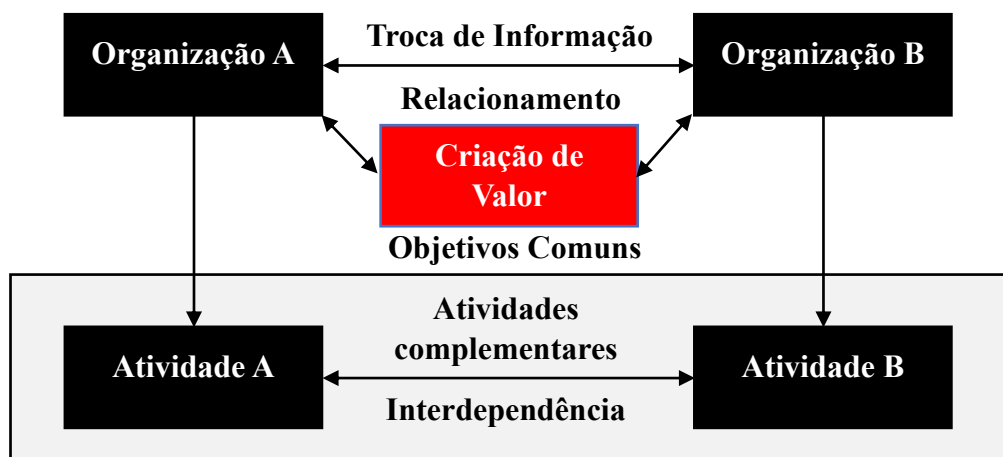


Figura 2 – Conceito simplificado de rede de contactos

## 2.2. Redes de contactos estratégicas ou estratégia das organizações

O estudo de Biermann (2008) questiona a razão pela qual as organizações internacionais, constroem uma rede de contactos, *e.g.* OTAN, UE e UA. Este estudo aponta a identificação de objetivos e interesses comuns, a sincronização das agendas, a tipologia da rede de contactos, a forma de ligação e interação na rede, e a existência de processos estabelecidos. Todos estes aspetos são essenciais na formulação das estratégias das organizações para o estabelecimento de uma rede de contactos, cujos objetivos são aumentar o conhecimento organizacional, melhorar o processo de decisão e as relações interorganizacionais.

São várias as dimensões e variáveis em jogo na formulação da estratégia para conseguir uma rede de contactos estratégica, pelo que é importante compreender as principais diferenças entre uma rede de contacto e uma organização. A tabela 1, adaptada de Gilchrist (2009, p. 54) identifica, de forma sumária, as principais diferenças que consideraremos ao longo deste projeto.

Tabela 1 - Principais diferenças entre redes de contacto e organizações

(Fonte: Gilchrist, 2009 – Adaptado pelo autor)

Dimensão	Rede de contactos	Organização
Natureza das relações	Relações interpessoais.	Procedimentos formais e responsabilidades definidas.
Filiação	Categoria difusa, dependente da participação contínua e da interação.	Claramente definida por afiliação, contrato e emprego.
Nós de ligação	Indivíduos / unidade organizacional.	Funções / postos / unidades / equipas.
Tipos de estrutura	Não centralizada.	Arranjo geralmente burocrático, com o controlo a partir do topo.
Fronteiras	Pouco claras, permeáveis, abrangentes e com muitas ligações.	Definidas e mantidas, geralmente através de acordos ou protocolos escritos.
Modos de interação	Com base em histórias pessoais, afinidade e em costume	Procedimentos e regras estabelecidos.
Base de troca	Confiança e troca de favores	Contratos, memorandos e diretivas.
Ligações comuns	Valores e interesses comuns	Finalidades e objetivos acordados.

A incerteza da envolvente externa, a inovação e o desenvolvimento tecnológico tornam as organizações cada vez mais interconectáveis e interdependentes, o que obriga a uma contínua revisão e adaptação da estratégia, dos objetivos, dos modos de interação, dos processos internos e das formas de comunicar. Só assim, as organizações poderão manter vantagem competitiva, ou vantagem na decisão e na ação (Romero & Molina, 2011).

Considerando o processo de inovação da OTAN, é importante analisar como a organização poderá beneficiar com o alargamento das suas “fronteiras” com recurso à sua rede de contactos (Forsman & Temel, 2014). Segundo Zhu (Zhu, 2017), o investimento de uma organização na sua rede de contactos tem como retorno a criação de novas ideias, a

geração de conhecimento, a troca de informação e a criação de laços de confiança com outras organizações.

Enquanto parte do processo de inovação e adaptação da OTAN, o NSD-S Hub é referido no relatório do *German Marshall Fund* (2018, p. 16) como uma entidade fundamental para estabelecer uma rede de contactos estratégica que sirva a estratégia da Aliança, quer a nível interorganizacional quer a nível intraorganizacional. Em ambos os casos pretende-se gerar conhecimento através da inclusão de novas ideias conseguidas a partir da rede de contactos, para assim melhorar o processo de decisão na organização.

A dinâmica das organizações que desenvolvem a sua atividade no ambiente de relações internacionais, como é o caso da OTAN<sup>1</sup>, pode *per se* criar atrito na implementação de uma rede de contactos estratégica, já que os objetivos destas podem não ser comuns entre si. Esta realidade não só dificulta a troca de informação e geração e conhecimento, como atrasa os resultados esperados a partir da rede de contactos (Ülgen, 2017).

O trabalho de Ward e Williams (1997), realizado ao nível da União Europeia, faz sobressair que o estabelecimento de redes de contactos pressupõe a existência de um objetivo ou interesse comum entre as partes, e de ligações entre pessoas, entidades e organizações, pelo que estas redes podem ser caracterizadas de três formas distintas: para mera troca de informação; para criar e/ou influenciar políticas comuns (*e.g.* alterações climáticas); para criar relações dentro do Estado ou entre Estados, a diversos níveis (Ward & Williams, 1997, pp. 442-443).

O’Toole (2014) defende a necessidade de sincronização das agendas dentro da rede de contactos para conseguir alinhar objetivos comuns, mesmo em diferentes tipologias de rede de contactos. Hetou (2018) reforça a ideia de que o alinhamento de agendas é elemento de sucesso para recolha de dividendos, a partir da rede de contactos, mas acrescenta que fazer crescer a rede potencia a obtenção de melhores resultados.

### **2.3. O elemento humano da rede de contactos**

A constante mutação da envolvente, iniciada com a globalização, requer das pessoas, e das organizações, uma constante necessidade de adaptação, e inovação, para se afirmarem e manterem relevantes (Peng & Lin, 2019). No entanto, muitas das nossas redes de

---

<sup>1</sup> No contexto interno à necessidade de consenso e no contexto externo exposta à incerteza global.

contactos são agora digitais, tirando da equação os encontros frente-a-frente, tão necessários para estabelecer a confiança e aumentar a eficácia.

Segundo Goolsby *et al.* (2017) a organização é feita das relações formais e informais entre os indivíduos que a integram. Através da criação de relações entre pessoas de diversas organizações, abrir-se-ão portas a oportunidades e ao desenvolvimento da rede de contactos que permite a mais valia comum.

Todavia, o dinamismo das relações internacionais e a incerteza global torna desafiante a edificação de uma determinada tipologia de rede de contactos (Slaughter & Zaring, 2006), mas também exige especial cuidado ao elemento humano da rede.

Na inclusão do elemento humano nesta equação, é importante incluir o modelo conceptual de Gibson *et al.* (2014, p. 153) que estabelece o nexo entre a organização e as características do elemento humano nas ligações interpessoais para alcançar a eficiência da rede de contactos, quer para o indivíduo quer para a organização.

Ainda sobre o elemento humano, Cristofoli *et al.* (2019) defende como essencial o papel do gestor da rede, especialmente quando estas redes de contactos estão sujeitas a ambientes de incerteza ou de grande mutação. Neste sentido, Slaughter *et al.* (2006, p. 219) considera que as pessoas envolvidas na rede, seja ao nível da gestão seja ao nível da ação, devem conhecer os seus limites e as suas responsabilidades para assim não comprometerem as ligações da rede, nomeadamente em ambiente de conflito ou de incerteza.

Na relação indivíduo e organização, o artigo de Provan *et al.* (2001) refere a importância em analisar-se a dicotomia que existirá entre os interesses (e objetivos) dos indivíduos e os interesses (e objetivos) das organizações, como fator de sucesso para a rede de contactos. O estudo de Raj *et al.* (2017, pp. 780-781) releva a importância da identidade<sup>2</sup> dos participantes da rede de contacto, nomeadamente do gestor como catalisador do sucesso da rede. Este aspeto deve ser, por isso, tido em consideração quando da nomeação, ou indicação, de uma determinada pessoa para a criar, gerir ou integrar uma rede de contactos.

---

<sup>2</sup> De acordo com o sítio da internet conceito.de (2020) a identidade “*é o conjunto das características e dos traços próprios de um indivíduo ou de uma comunidade. Esses traços caracterizam o sujeito ou a coletividade perante os demais. A identidade também é a consciência que uma pessoa tem dela própria e que a torna em alguém diferente das outras. Embora muitos dos traços que constituem a identidade sejam hereditários ou inatos, o meio envolvente exerce influência sobre a conformação da especificidade de cada indivíduo.*”

## 2.4. A confiança na gestão de redes de contacto

Na realidade atual das organizações a elevada interdependência da rede motiva uma maior complexidade nos processos de decisão, nomeadamente em ambiente de incerteza, onde o fator confiança pode ser decisivo para os objetivos de cada uma das organizações da rede.

A conceito de confiança, debatido por diversos autores, implica o sentimento de segurança, expectativa, ou a firme convicção que alguém tem relativamente a outra pessoa ou a algo (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010, p. 196). Outros autores, mencionados por Klijn *et al.* (2010) entendem que a confiança trata da presunção de si próprio e de uma característica que permite levar a cabo ações e atividades por norma difíceis e/ou que impliquem decisões de risco.

Ao nível das relações humanas, a literatura indica que deve existir “crença firme na fiabilidade, honestidade, eficácia, lealdade, de alguém perante o seu interlocutor”. Para existir confiança entre dois interlocutores, poderá também inferir-se que um dos dois está disposto a assumir uma posição mais aberta à relação, que pode ser considerada de maior vulnerabilidade.

Klijn *et al.* (2010) considera que a confiança é um elemento essencial para o desenvolvimento de novos projetos, para inovar, para lidar com o imprevisto e com a incerteza, para criar estruturas ou adaptar antigas, e para gerir uma rede de contactos.

No caso do NSD-S Hub, organismo recém-criado, tem pela frente desafios relacionados com o fator confiança, nomeadamente se for considerada a sua área de interesse, África e Médio Oriente, que motiva algum desalinhamento de interesses no seio da Aliança Atlântica, fruto das relações bilaterais existentes entre os aliados e alguns dos países na referida área de interesse. Conflitos e crises latentes, ou ativos, nessas áreas, contribuem para que o fator confiança possa ser considerado como de maior importância para alcançar melhores resultados.

Não existindo muitos estudos sobre o papel da confiança nas redes de contactos, o estudo de Klijn *et al.* (2010) é por isso um excelente contributo pois comprova que a confiança é importante para obter melhores resultados para as organizações que integram uma determinada rede, assim como para melhorar o papel dos gestores (2010, p. 210). Todavia, este estudo identifica uma relação clara entre o papel da confiança na obtenção de resultados em ambiente de complexidade, aspeto que é relevante considerando o



ambiente em que o NSD-S Hub tem de desenvolver a sua atividade, nomeadamente na criação e gestão de uma rede de contactos.

A gestão das redes de contactos inclui a geração de confiança como um dos pilares essenciais. O já referido estudo de Klijn *et al* (2010, p. 199) induz que quando o tópico de discussão é complexo, a base de interesses comuns é alargada, e a gestão de rede requer maior controlo e disciplina, criar relações de confiança tornou-se ainda mais importante para a prossecução dos objetivos estabelecidos.

O número de participantes da rede pode ter impacto na confiança que pretendemos estabelecer na rede, uma vez que existe uma necessidade constante em manter contacto, aspeto que será bastante exigente do ponto de vista do gestor da rede, do qual será exigido mais energia e maior disciplina. Contudo, uma das perguntas que se coloca é saber quando consideramos que atingimos o grau de maturidade e confiança que nos permite obter os resultados desejados? A tabela 2, identifica variáveis possíveis que podem ser incluídas no processo e apoiar a gestão da rede e assim contribuir para validar a sua eficiência.

Tabela 2 – Métricas para avaliar a confiança

(Fonte: Klijn *et al* (2010), adaptado pelo autor)

Medida	Item
Acordo de confiança	Procedimentos formais e responsabilidades definidas.
Benefício da dúvida	As partes, quando envolvidas, dão o benefício da dúvida sobre os objetivos.
Segurança e fiabilidade nos contactos	As partes têm em consideração, de forma clara e permanente as intenções de cada um perante qualquer projeto comum.
Ausência de comportamentos oportunistas	As partes não utilizam momentos de fragilidade da outra parte para assim obter a sua valorização.
Boa vontade	As partes envolvidas na rede assumem que as intenções de ambos são boas, por princípio, em cada colaboração.

## 2.5. Tipologia de redes de contactos

Do ponto de vista teórico, Qureshi (1995) faz sobressair o conceito de redes de contactos formais com vista à cooperação e coordenação entre organizações, *e.g.* redes de contacto ao nível político. Este tipo de rede deverá ser usado em situações onde é necessário obter informação de confiança, que por sua vez tornará os indivíduos e as organizações relevantes e eficientes no contexto das suas atividades (Qureshi, 1995, p. 16).

Em contrapartida, O'Toole define a tipologia informal de uma rede de contactos, e.g. redes sociais, que nem sempre serve o propósito de uma organização (O'Toole, 2014, p. 363). No entanto, a informalidade é elemento importante para catalisar um estreitar da rede, uma vez que existe um considerável nível de confiança entre as partes, que poderá ser a base para a edificação de uma relação mais formal (Slaughter & Zaring, 2006, p. 215). Esta tipologia de rede, uma rede pessoal, consolidada por alguém que faz parte uma organização pode considerar-se muito importante e relevante no desenvolvimento da estratégia.

Construir uma rede de contactos pressupõe conhecimento sobre as estruturas e a categoria da organização para assim melhor identificar objetivos comuns. O artigo publicado na *Associations Transnationales* (1977) demonstra como uma organização pode ser estruturada, agrupada e categorizada. Alguns dos exemplos que refere são organizações internacionais reconhecidas, incluindo a OTAN.

No contexto do NSD-S Hub, o estudo de Judge (1977) estabelece o nexo existente entre redes de contactos das organizações com outros tipos de grupos mais ou menos hierarquizados, e mais ou menos formais.

Como complemento ao estudo de Judge, importa ainda considerar o trabalho de Smith (1978), que identifica as vantagens e desvantagens para os indivíduos e para as organizações em integrarem uma rede de contactos em detrimento de outro tipo de relação, e estabelece a diferença entre redes de contactos e outros tipos de grupos, e.g. comunidades.

Nesta fase podemos identificar, para além de redes do tipo pessoal, uma outra tipologia designada de rede operacional. Esta tipologia de rede, de carácter mais formal, permite à organização tornar os processos internos mais eficientes para atingir os seus objetivos, através da maximização da rede interna dessa organização. Os detalhes destas tipologias encontram-se na tabela 3.

Contudo, o desenvolvimento de uma rede não é simplesmente agregar contactos com base nos objetivos pessoais ou da organização. Romero e Molina (2011) apresentam o conceito de redes de contactos colaborativas, que poderá ser o elemento híbrido entre as redes formais e informais e que não se encontra ainda caracterizado segundo o estudo de Judge (1977). Este conceito evidencia a capacidade de adaptação dos elementos da rede para se ajustarem a novos contextos, por forma a alcançarem os objetivos comuns. Este mesmo artigo refere que este conceito permite o rápido ajuste da rede em ambiente de incerteza (Romero & Molina, 2011, p. 3).

Ferreira (2014, p. 754), identifica alguns dos elementos que fazem crescer a complexidade na caracterização das redes de contactos, nomeadamente (Masys, 2014): (i) interdependências e extensão da rede; (ii) disparidade de objetivos e interesses comuns; (iii) perfis dos intervenientes na rede; (iv) métodos de gestão da rede.

No contexto da complexidade das redes de contactos, o trabalho de Gilchrist (2009, p. 121) elabora o facto de as redes de contactos poderem, em ambientes de incerteza e ambiguidade, ser fator de sucesso na criação de condições para cooperação entre indivíduos e organização, e até mesmo incrementar a criatividade e inovação nos processos de uma organização.

Os fatores mencionados pela literatura (Ferreira, 2004; Gilchrist, 2009; Romero et al., 2011) permitem incluir o conceito de rede de contacto estratégicas. As redes de contactos estratégicas têm como centro de gravidade a identificação de prioridades e desafios futuros, envolvendo toda a rede e todos os que podem contribuir para o alcançar dos objetivos da organização, ou que permitem que ela se adapte ao novo contexto e responder aos desafios emergentes.

Agregando toda a informação recolhida dos diversos autores mencionados, a tabela 3 resume as potenciais tipologias de rede que podem ser criadas.

Tabela 3 – Resumo das tipologias de rede de contactos

(Fonte: Adaptado pelo autor)

	Pessoal	Operacional	Estratégica
Objetivo da rede	Potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional. Proporcionar a utilização de informação e de contactos.	Garantir a eficiência na execução de tarefas correntes. Manter as capacidades e funções dentro da organização.	Identificar prioridades e desafios futuros. Procurar apoio de todos intervenientes no processo de decisão.
Foco de ligação (Interno ou Externo)	Intervenientes maioritariamente externos	Intervenientes maioritariamente internos	Intervenientes Internos e externos
Impacto da tipologia no futuro da organização	Contactos orientados para os interesses correntes, mas com objetivos no futuro.	Contactos orientados para os assuntos correntes na organização.	Contactos orientados para o futuro
Intervenientes na rede de contactos	Contactos chave na rede são discricionários, e nem sempre é possível	Contactos chave na rede não são discricionários, tem por base as funções e a hierarquia da	Contactos chave têm por base a estratégia e o contexto de organização, mas alguns dos

	Pessoal	Operacional	Estratégica
	identificar que é relevante.	organização, sendo por isso possível identificar quem é relevante.	intervenientes são discricionários, aspeto que dificulta, por vezes, identificar que é relevante na rede.
Estratégia da rede	Explorar/ampliar	Organizar/Intensificar	Ligar/Promover
Comportamentos	Chegar a contactos que podem dar referências e criar benefício	Estabelecer relações de trabalho fortes.	Criar contactos e relações internas e externas na organização.

## 2.6. Gestão da rede de contactos

O avanço tecnológico tende a mudar as formas de gestão das redes de contacto nas organizações, mas é ao elemento humano que os estudos continuam a atribuir o papel principal na construção e gestão de uma rede de contactos.

No contexto da gestão de uma rede, é importante perceber se as práticas levadas a cabo pelo gestor da rede contribuem com eficiência e para o sucesso da rede (Mc Guire, 2002). Apesar da multiplicidade de conceitos associados à gestão de rede de contactos, neste estudo adotar-se-á a definição de Provan *et al.* (2001) que define gestão de rede como “o uso intencional de métodos de gestão para gerir os processos associados à rede de contactos”.

O trabalho relevante de Cristofoli *et al.* (2019), sobre o papel do gestor de redes de contactos, estabelece que para garantir elevada eficiência da rede, os gestores devem considerar estabelecer contactos e criar oportunidades para fazer crescer e estabilizar a rede. O mesmo artigo analisa ainda as combinações de características de rede e as práticas de gestão que potenciam maior eficiência da rede (Cristofoli, Trivellato, & Verzillo, 2019, p. 1776). Porém, à lista de atividades, é importante ainda acrescentar o estágio de desenvolvimento de rede, o seu grau de conectividade e o nível de confiança existente entre os elementos da rede.

Num outro estudo sobre gestão das redes de contactos, elaborado por Klij *et al.* (2010), é reconhecida a dificuldade em estabelecer a relação entre as estratégias de gestão das redes e os modelos de gestão implementados pelos gestores. Contudo, os autores não hesitam em afirmar como fundamental o papel do gestor, nomeadamente na identificação dos atores que devem integrar a rede e quais os objetivos e interesses comuns entre as organizações. Num estudo mais recente, Klij *et al.* (2020) foca como essencial, para a

gestão da rede, as características da rede e a relação que existe na definição das estratégias a adotar. As características que Klij *et al.* identifica no seu estudo são: tamanho da rede, número de intervenientes; hierarquização na rede, que indica o grau de dependência; tipologia de relações, e existência de conflito, ou não, de interesses dentro da rede. Este mesmo estudo releva, tal como já indicado na tabela 2, estratégias de gestão de rede que passam por ligar e/ou promover, organizar e/ou intensificar, e explorar e/ou ampliar.

Provan *et al.* (2005), no seu estudo sobre o fortalecimento das redes, complementa o trabalho de Cristofoli *et al.* (2019) evidenciando como prática de gestão a necessidade de identificar as ligações existentes, independentemente da tipologia de rede. Identificar e compreender as ligações (*links*) da rede é essencial para a gestão desta pois fornece elementos para avaliar: a atividade e a extensão da rede (mesmo ao nível geográfico); grau de comprometimento e de confiança entre os elementos da rede (indivíduos e organizações); elos mais fracos e mais fortes da rede de contactos.

Do ponto de vista do gestor da rede, Cristofoli *et al.* (2019) propõe formas de gestão<sup>3</sup> de redes de contactos que, quando adotadas, lhe permitem aumentar o seu desempenho, maximizando a sua rede, de acordo com os objetivos individuais, os objetivos comuns na



Figura 3 - Características de gestão da rede de contactos

(Fonte: Adaptado pelo autor)

<sup>3</sup> Stabilize, stabilize and connect, or to stabilize and develop.

rede, e os objetivos estratégicos da organização. O estudo de Cristofoli teve em consideração o estágio de desenvolvimento da rede, conectividade e confiança.

Como sumula da literatura, a figura 3 reflete as características que se consideram relevantes para a gestão de rede de contactos. Esta figura, não pretende estabelecer nenhuma hierarquia, ou priorização, entre as características elencadas, acreditando-se porem que existe uma relação intrínseca entre algumas delas, e que algumas serão consequências de outras.

Embora possam existir outras definições, outras metodologias de gestão, neste estudo, adotaremos os conceitos associados às estratégias de gestão de rede de contactos explorados nos trabalhos de Klij *et al.* (2010 e 2020), garantindo assim a prossecução dos objetivos definidos para este projeto de estudo de caso.

## **2.7. Dividendos e eficiência das redes de contactos**

Estabelecer uma rede de contactos visa objetivos específicos (Ward & Williams, 1997), contudo, medir o comportamento e os resultados de uma determinada rede de contactos é, e será sempre, desafiante pois é grande o dinamismo a que a rede está sujeita.

O estudo de Gibson *et al.* (2014) define a edificação de uma rede de contactos como potencial para a criação e desenvolvimento de relações interpessoais, gerando comportamentos que potenciam um aumento de oportunidades, uma melhoria da comunicação, um maior acesso a recursos e uma melhoria dos processos de decisão entre as partes envolvidas.

São vários os autores que defendem a avaliação do estado de uma rede de contactos. O'Toole (2014) refere que é essencial avaliar os gestores e os intervenientes da rede, uma vez que se mal gerida a rede pode trazer disrupções e conflitos difíceis de gerir ou irreversíveis para os indivíduos e para as organizações.

Um outro estudo a este respeito, realizado por Provan & Milward (2001), centrado no sector publico, aborda a forma como as redes de contactos são eficazes e contribuem para a cadeia de valor de cada um dos intervenientes.

Já Provan *et al.* (2005) faz realçar como vital uma análise das redes de contactos, de forma a que se possa apoiar o processo de decisão, nos diversos níveis da organização, para gerar, ou não, maior relacionamento com outras entidades. Este mesmo artigo é importante para avaliar a rede na perspetiva das relações entre as pessoas que a integram.

Garcia-Lorenzo (2016) conclui que os dividendos para a organização assentam na interação, na troca de informação e no alargar das fronteiras que permitem, acima de tudo, que se gere conhecimento. Este conhecimento, por sua vez, será o catalisador para criar oportunidades de melhoria nos processos de decisão, de inovação e de adaptação da organização. Um outro estudo desta autora aponta ainda como fator de sucesso de uma rede de contactos, a interligação entre a natureza das relações na rede, a tipologia da estrutura da rede e a sua forma de gestão (Cristofoloni & Markovic, 2016).

No contexto de incerteza mundial, de constante desenvolvimento tecnológico e de elevada troca de informação, as redes de contactos existentes precisam de confiança como base de troca para se manterem relevantes e atingirem os seus objetivos (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010). Neste estudo, importa perceber qual o impacto da confiança no processo de tomada de decisão do gestor, e se o perfil do gestor e a sua forma de gestão (da rede) pode incrementar a confiança para maximizar os resultados e a eficiência da rede.

Um estudo recente de Lemaire (2020) conclui, entre outros aspetos, que a tipologia das ligações da rede, assim com a estratégia de gestão adotadas dentro da rede têm impacto nos processos de decisão, na eficiência e nos resultados das organizações. Este

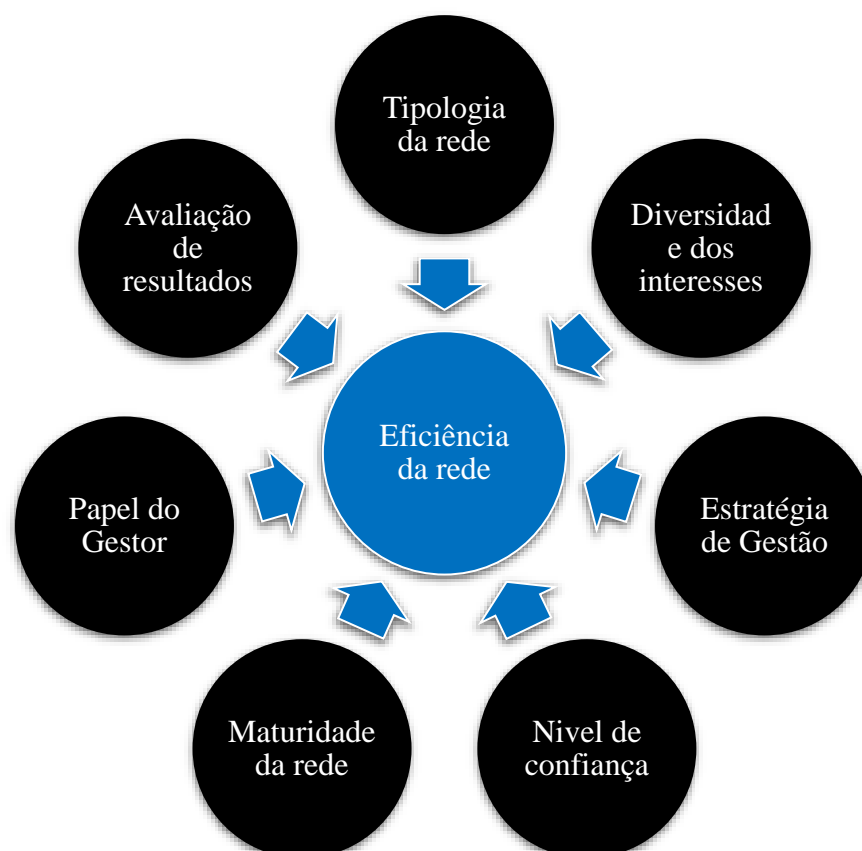


Figura 4 - Integração dos fatores essenciais para avaliar a eficiência da rede

mesmo estudo releva a importância do papel dos gestores da rede na obtenção dos resultados para a organização (Lemaire, 2020, p. 190).

A figura 4 identifica, de forma sumária, os fatores considerados como essenciais pelos autores estudados para que se possa avaliar a eficiência da rede, especialmente se forem considerados os objetivos da organização.

## **2.8. Objetivo de Investigação**

Assentando a presente investigação no estudo de caso do NSD-S Hub, e decorrente do quadro teórico que tem vindo a ser analisado, formulam-se os seguintes objetivos operacionais para o projeto que levam em consideração como e o porquê da criação de uma rede de contactos no seio da OTAN, a partir do NSD-S Hub:

- (i) Rever a literatura sobre a forma de implementação de uma rede de contactos nas organizações;
- (ii) Identificar os principais fatores que apoiam a implementação de uma rede de contactos;
- (iii) Propor segundo a visão e missão um modelo de gestão de rede de contactos;
- (iv) Propor um perfil para o gestor da rede de contactos;
- (v) Propor um mapa estratégico e métricas para apoiar a gestão da rede no NSD-S Hub;
- (vi) Criar uma escala de avaliação da eficiência da rede.



### **3. Metodologia**

Considera-se que o método do estudo de caso, é o mais apropriado para o estudo da criação do NSD-S Hub enquanto ferramenta da OTAN para criar, manter e gerir uma rede de contactos que permita aumentar o conhecimento da organização sobre os desafios e riscos securitários proveniente de África e do Médio Oriente. Este método permite estudar o tema que se considera amplo e complexo, onde o conhecimento existente é, em alguns aspetos, insuficiente, mas capaz de sustentar algumas das questões levantadas ao longo do projeto.

Saunders *et al.*, define estudo de caso como “*estratégia de investigação que envolve uma análise empírica de um fenómeno contemporâneo em particular no âmbito do seu contexto real utilizando múltiplas fontes de informação*”, que permitem responder a questões do tipo “porquê”, “o quê” e “como” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Yin define “*estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um determinado fenómeno presente num contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de informação são utilizadas*” (Yin, 2018). Ou seja, a elaboração do estudo de caso permitirá melhorar, através de um caso real, o entendimento sobre as condições envolvidos no estudo a elaborar. Segundo Yin, este método é adequado para responder às questões de “porque” e do “como” de um determinado fenómeno, através da análise de uma situação particular, no caso o do NSD-S Hub.

Assim, e tendo em conta as questões e objetivos de investigação já enunciados e as recomendações de investigações equivalentes, esta abordagem de investigação apresenta-se como adequada ao projeto em causa.

#### **3.1. O estudo de caso aplicado ao NSD-S Hub**

O presente projeto de estudo de caso seguirá a metodologia ação-investigação com vista a identificar eventuais pontos de melhoria para o futuro, através da análise do caso do NSD-S Hub, enquanto ferramenta da OTAN para a criação de uma rede de contactos, de confiança, para suportar o processo de decisão da Aliança.

Será efetuada pesquisa e análise documental que permitirá fazer um diagnóstico e uma análise crítica sobre o impacto de uma rede de contactos no processo de decisão de uma organização, assim como identificar os principais fatores de sucesso e as principais dificuldades na edificação de uma rede de contactos (Bardin, 2011, p. 45).

Recorrendo a *benchmark* serão comparadas boas práticas para a implementação de uma rede de contactos, e identificar-se-ão boas práticas de gestão que permitam melhorar a eficácia das redes de contactos no processo de decisão das organizações.

Na investigação será realizado um estudo qualitativo com recurso a entrevistas semidiretivas a um *focus group* que inclui peritos na gestão de redes de contactos, peritos da OTAN, tendo alguns estado envolvidos na edificação do NSD-S Hub. Após as entrevistas será efetuada a análise de conteúdos<sup>4</sup> (Drisko & Maschi, 2016) como forma de analisar e comparar a perceção dos entrevistados sobre o tema central da investigação. Todavia, o acesso a informação classificada condicionou os resultados, nomeadamente para validação dos argumentos obtidos da análise documental com a documentação que cria e gere o trabalho do NSD-S Hub. As entrevistas efetuadas apoiaram o projeto através da análise dos resultados obtidos desde a criação do NSD-S Hub, permitindo assim gerar conhecimento futuro para a organização.

Apesar dos condicionalismos impostos no acesso a informação classificada, este projeto procura identificar oportunidades de melhoria na edificação e gestão da rede de contactos criada pelo NSD-S Hub, e na forma como integra a informação proveniente da rede para assim melhorar o processo de decisão da OTAN.

### **3.2. Técnicas de recolha de dados**

As técnicas de recolha de dados usadas na pesquisa qualitativa, sobretudo através de pesquisa e análise documental (Bardin, 2011), e da análise de conteúdo das entrevistas semidiretivas no contexto de um *focus group* de militares e civis que estiveram, ou estão, ao serviço da OTAN e ligadas à gestão de redes de contactos ou ao NSD-S Hub (Drisko & Maschi, 2016). A realização das entrevistas teve como objetivo incluir neste projeto contributos de diferentes atores, inseridos no contexto da gestão de redes de contactos e alguns no contexto atual do NSD-S Hub, sobre: os elementos de gestão essenciais para a edificação de uma rede de contactos; as tipologias de rede de contactos, o papel do gestor e métodos de gestão, a eficácia das redes de contactos nos processos de decisão e os impactos de uma rede de contactos na estratégia da OTAN, ou de uma outra organização internacional.

---

<sup>4</sup> “(...) a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.” (Bardin, 2011, p. 44)

A recolha de informação em três fases. A fase I, visou a sustentação do estudo, tendo-se efetuado uma pesquisa e a análise documental, através de informação disponível e não classificada, com vista a identificar os elementos necessários que permitam caracterizar a situação atual no NSD-S Hub, nomeadamente na sua estratégia para a gestão de rede de contactos.

A fase II, permitiu efetuar uma análise de conteúdos das entrevistas realizadas ao *focus group*, assim como detalhar e avaliar a situação atual, consolidando a análise da informação recolhida na fase de preparação e a informação proveniente das entrevistas semidiretivas sobre o NSD-S Hub.

Por fim, a fase III incidiu na elaboração de propostas que permitam propor: (i) tipologia de rede de contactos; (ii) modelo de gestão de rede de contactos; (iii) estratégia para a gestão da rede de contactos; (iv) métricas para avaliar a integração da informação no processo de decisão.

Considerando os objetivos do projeto, a tabela 4, resume as fases deste projeto.

Tabela 4 - Metodologia de análise do estudo de caso

<b>Fase I – Preparação de informação</b>	<b>Fase II – Análise de conteúdos das entrevistas</b>	<b>Fase III – Propostas de melhoria</b>
<p>Pesquisa e análise documental para recolher a informação que permita identificar os elementos necessários para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar conceitos associados às redes de contactos;</li> <li>• Identificar os desafios à implementação de uma rede de contactos;</li> <li>• Observar o papel do gestor da rede de contactos e os métodos de gestão;</li> <li>• Observar as tipologias de redes de contactos;</li> <li>• Observar estratégias e formas de gestão da rede de contactos;</li> <li>• Observar a eficácia das redes de contactos nos processos de decisão.</li> </ul>	<p>Consolidar e analisar a informação recolhida na fase I, e conduzir um conjunto de entrevistas semidiretivas com pessoas envolvidas na gestão de redes de contacto na OTAN e, algumas, no processo de criação do NSD-S Hub, para assim detalhar a situação da organização para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os obstáculos à criação de redes de contactos;</li> <li>• Diagnosticar o papel dos gestores das redes e dos métodos de gestão;</li> <li>• Avaliar a eficiência da atual estrutura;</li> <li>• Avaliar necessidades futuras para validar a eficiência do NSD-S</li> </ul>	<p>Através dos resultados obtidos nas fases I e II deste projeto, e considerando eventuais limitações no acesso a informação, deverá ser possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor um modelo de gestão de rede de contactos;</li> <li>• Propor um perfil para o gestor da rede de contactos;</li> <li>• Propor um mapa estratégico para a gestão da rede no NSD-S Hub;</li> <li>• Identificar métricas para avaliar a eficiência da rede;</li> <li>• Criar uma escala de avaliação da eficiência da rede.</li> </ul>

<b>Fase I – Preparação de informação</b>	<b>Fase II – Análise de conteúdos das entrevistas</b>	<b>Fase III – Propostas de melhoria</b>
	Hub no processo de decisão da OTAN; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o impacto do NSD-Hub na estratégia da OTAN.</li> </ul>	

Os dados recolhidos permitiram efetuar um diagnóstico do NSD-S Hub no que respeita ao desenvolvimento e gestão da rede de contactos e seu papel na estratégia da OTAN, assim como possibilitou, quando comparadas com a análise teórica, efetuar algumas propostas de melhoria para o futuro da organização.

#### 4. Caracterização do NATO *Strategic Direction-South Hub*

Com 71 anos de existência, completados a 4 de abril de 2020, a OTAN continua a adaptação e a transformação das suas estruturas. As pressões internas, motivadas por alguns dos Aliados e por força de alguns dos acontecimentos geopolíticos em África e no Médio Oriente, levaram a OTAN a decidir alargar as relações com os novos parceiros nessas regiões, para assim integrar no seu processo de decisão, a visão regional dos desafios e riscos securitários que podem afetar quer os Aliados quer as populações dessas regiões.

O processo de adaptação da OTAN cria, como já referido o NSD-S Hub que tem como principal tarefa, para cumprir com a sua missão, edificar, manter e gerir uma rede de contactos com diversas entidades, organizações, universidades e centros de estudos, em África e no Médio Oriente. No entanto, a forma como esta rede de contactos será criada, mantida e gerida apresenta *per se* muitos desafios para a organização.

Através da documentação que foi possível aceder, através de sítios da internet e de jornais on-line, podemos sumarizar que a OTAN considera o NSD-S Hub como essencial para “*promover a estabilidade para além das fronteiras da OTAN e construir uma compreensão das ameaças potenciais que possam surgir nas proximidades, particularmente no Norte de África e no Sahel, Médio Oriente, África Subsaariana e áreas adjacentes*” (NATO, 2019).

O NSD-S Hub foi formalmente criado em 5 de setembro de 2017, e representa para a Aliança uma ferramenta para estabelecer relações institucionais, credíveis e de confiança, com os parceiros em África e no Médio Oriente (NATO, 2016), seja com organizações internacionais e organizações não governamentais, seja com universidades e centros de estudos, instaladas nessas duas regiões (Wall, 2018).

Uma das principais razões que presidiu à edificação do NSD-S Hub foi a necessidade de criar confiança entre a OTAN e o Médio Oriente e África, ou seja o que se convencionou em determinados fora chamar de “Sul”, e que esta só podem ser construídas se todas as partes envolvidas se sentirem livres para expressar as suas opiniões, sugestões e preocupações. É neste enquadramento que se tem desenvolvido a atividade do NSD-S Hub, que se pretende seja cada vez mais um fórum inovador que numa primeira fase possa estabelecer ligações entre a OTAN, os seus Aliados, e os seus parceiros como especialistas provenientes de instituições locais e regionais, incluindo universidades, centros de pesquisa e organizações não-governamentais do Médio Oriente e de África tendo em vista analisar, debater e compreender os assunto que revelem ser do interesse de todos os intervenientes. Da consulta do sítio da internet do NSD-S Hub podemos identificar a sua missão. Este novo organismo da OTAN pretende constituir-se

como uma “*sala de reuniões para paz e estabilidade*” (NATO, 2019). Esta afirmação *per se* inclui a necessidade de criar uma rede de contactos, incluindo entidades já mencionadas anteriormente, assente em confiança mútua e que permita obter resultados positivos para todas as partes.

O NSD-S Hub pretende ainda à medida que a confiança for sendo criada contribuir para a coordenação das atividades desenvolvidas. Neste sentido, é evidente que o NSD-S Hub deverá nesta fase inicial da sua existência centrar a sua atividade no estabelecimento das ligações ou seja na criação da sua rede de contactos interna (entre OTAN-Aliados e parceiros) e externa<sup>5</sup>.

Obter e manter a paz é o objetivo fundamental da OTAN, e dos demais interlocutores, que acredita firmemente que um espaço como o NSD-S Hub, dedicado à comunicação aberta irá permitir, para além do estabelecimento de relações de confiança, “*entender melhor, antecipar, limitar ou até mesmo resolver os desafios à paz e estabilidade*”, quer nos países pertencentes à OTAN quer em África e no Médio Oriente.

A confiança que é percecionada deverá permitir a todos, sentirem-se livres para expressar suas opiniões, sugestões e preocupações, criando assim um ambiente em que todos se sentem ouvidos, sem discriminações, e a sua mensagem entendida e difundida dentro da rede e que permita incluir esses elementos de discussão nos processos de decisão da OTAN, e das demais entidades participantes na rede. O ditado africano dá por isso força à criação de uma rede de confiança ao afirmar que “*se alguém quer ir mais rápido, que siga sozinho, mas se alguém quer ir mais longe, que siga acompanhado*”. Nesta base, o papel exclusivo do NSD-S Hub é ligar os aliados, parceiros e organizações internacionais, não-governamentais e civis, criando um diálogo fluido, resultando em entendimento universal, confiança e estabilidade. O NSD-S Hub ambiciona assim conseguir criar ligações com entidades onde anteriormente existiam apenas barreiras, melhorar o processo de consulta para que todos os envolvidos tenham a liberdade de contribuir, confiando que serão ouvidos, e ajudar pró-ativamente a OTAN na coordenação com os Aliados e parceiros no Sul, a fim de alcançar o ambiente seguro e estável.

Apesar do esforço no sentido de melhor integrar a perspetiva regional de África e do Médio Oriente no seu processo de decisão estratégico, a Aliança está, à data, conotada, em ambas as regiões, com uma postura belicista e pouco aberta à sociedade. As operações militares da OTAN no Iraque e Afeganistão, ambas em 2003, e na Líbia em 2011, contribuem para uma má

---

<sup>5</sup> Instituições locais e regionais, incluindo universidades, centros de pesquisa e organizações não-governamentais do Médio Oriente e de África mas também de outras regiões que possam ajudar a identificar desafios e revelar oportunidades por forma a contribuir para um ambiente propício à criação de condições de segurança que permitam projetar o desenvolvimento.

percepção sobre a “marca” OTAN, quer em África quer no Medio Oriente, o que constituiu uma barreira para o estabelecimento de uma rede de contactos.

No sentido de mudar a percepção sobre a realidade da OTAN, é objetivo do NSD-S Hub trabalhar a rede de contactos, credível e de confiança (Joint Force Command Naples, 2017), para partilhar informação por um lado, e gerar conhecimento, por outro e onde todos os intervenientes serão beneficiados.

Fortalecer ou criar redes de contactos implica, para além de um plano de ação enquadrado pela estratégia da organização, garantir que os intervenientes da rede, independentemente das suas características, são capazes de coordenar esforços e atividades de forma a que individualmente sejam eficientes na sua missão (Kim, 2019). Contudo, para conseguir o desiderato de estabelecer uma rede de contactos, partilhar informação e geral conhecimento, a OTAN em geral, e o NSD-S Hub em particular, criaram mecanismos e processos internos com vista a permitir, de forma eficiente, gerar valor para a organização.

No entanto, o contexto complexo das relações internacionais, da constante mutação de interesses, afetando as organizações e os indivíduos que as integram, implica que a OTAN deverá ter capacidade para analisar, quer a dinâmica das redes de contactos de interesse, quer a dinâmica interna das redes de contacto que já integra.





## 5. Diagnóstico do NATO *Strategic Direction-South Hub*

Com o estudo do impacto das redes de contacto no processo de decisão nas organizações internacionais, pretendíamos que fosse possível efetuar uma análise e reflexão sobre o caso da gestão das redes de contactos no NSD-S Hub e, desta forma, colaborar positivamente no processo de melhoria continua desta organização em particular, e da OTAN em geral.

Como já referido anteriormente, o NSD-S Hub foi criado, também, mas não só, para estabelecer redes de contacto de confiança com novos parceiros e entidades, em África e no Médio Oriente, e assim apoiar o processo de decisão da OTAN. Assim, e sendo a gestão da rede de contactos um elemento chave para o sucesso do NSD-S Hub, é importante, sempre com o foco na melhoria, identificar quais os principais obstáculos à implementação de uma rede de contactos, a necessidade de ajustar a tipologias da, ou das, redes de contactos, o papel e os métodos de gestão da rede, e por fim analisar a eficácia das redes de contactos nos processos de decisão da OTAN e a sua expressão na estratégia desta Aliança.

Para realizar o diagnóstico da situação atual do NSD-S Hub elaboramos um conjunto de questões a incluir em entrevistas (escritas) que serviram de apoio à investigação-ação deste projeto (ver anexos C e D). Das entrevistas e do *focus group*, identifica-se e corrobora-se que existe ainda caminho a percorrer para garantir que seja possível ao NSD-S Hub explorar, adequadamente, os resultados da rede de contactos que já criou, ou que poderá vir a criar para apoiar o processo de decisão da OTAN, nomeadamente no posicionamento estratégico em África e no Médio Oriente.

Entre outros aspetos, sobressai das entrevistas a complexidade no alinhamento da gestão da rede de contactos com os objetivos estabelecidos para o NSD-S Hub, assim como a existência de alguma dificuldade no processo de comunicação estratégica para garantir uma mensagem de coerência que permita quer a geração de confiança, quer o a gestão de expectativas dos intervenientes internos e externos da rede. Na tabela 5 são incluídas as principais referências retiradas das entrevistas, e a considerar para a investigação-ação deste projeto.

Apesar da criação do NSD-S Hub estar, segundo a literatura, alinhada com a estratégia da OTAN, a realidade mostra, contudo, alguma vulnerabilidade para a edificação de uma rede de contactos fruto da exposição desta entidade a barreiras internas e externas, nomeadamente as pressões que surgem das redes informais criadas a nível pessoal com algumas entidades com quem a OTAN tem relações formais

Tabela 5 - Análise das entrevistas realizadas e do *focus group*

Dimensões / Categoria	Unidade de Análise	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Focus Group
Elementos de gestão <sup>6</sup>	<b>Estratégia da organização</b>	Processo lógico de coordenação da organização.	---	Fundamental para a gestão da mudança.	Ferramentas de gestão para os gestores de rede.	Alinhamento da visão e objetivos.
	<b>Definição de objetivos</b>	Orientada para objetivos claros para adequar os interlocutores.	Essencial para o sucesso da organização.	---	---	Objetivos específicos para a criação de rede de contactos.
	<b>Gestão de informação</b>	Constitui-se como uma eventual dificuldade para a gestão da rede.	---	Constitui-se como eventual dificuldade que pode provocar quebra de confiança.	Centralização do conhecimento passado.	Essencial para garantir uma mensagem coerente e criar valor.
	<b>Aspetos funcionais</b>	Divisão clara de responsabilidades	---	---	Clara divisão de responsabilidades sobre os interlocutores da rede.	Clara definição de competências aos diversos níveis.
	<b>Avaliação de risco</b>	Essencial para validar a viabilidade da rede para a organização.		---	---	Caracterização prévia da envolvente e dos possíveis parceiros.
	<b>Confiança</b>	---	Fundamental para a organização.	---	---	Conquistar precisa de tempo e paciência.
Barreiras internas e externas	<b>Alinhamento da organização</b>	---	Eventuais dificuldades a todos os níveis.	Pode ser posta em causa a hierarquia formal da organização.	Falha na interpretação dos objetivos e linhas de ação por parte dos gestores da rede.	Comprometimento aos diversos níveis.
	<b>Conhecimento situacional</b>	Necessário mitigar a falta de conhecimento sobre determinadas organizações/pessoas.	---	---	---	Impacto nas relações formais e informais.
	<b>Gestão da mudança organizacional</b>	Pressões da rede de contactos podem levar a alterações na organização.			---	Preparar os níveis da organização para a integração para mitigar duplicação.
	<b>Gestão de expectativas</b>	Essencial garantir as expectativas de todos os interlocutores em relação à OTAN.	---	---	---	Interlocutores com expectativas elevadas sobre o que podem obter da OTAN, ou redução de expectativas fruto de acontecimentos passados.
	<b>Coordenação e coerência</b>	Coordenação de esforços dentro da OTAN para uma mensagem coerente.	---	---	---	Coordenação é essencial para garantir que apenas existe uma OTAN aos "olhos" dos diversos interlocutores.
	<b>Comunicação estratégica</b>	Comunicação clara sobre o que pode a OTAN pode	---	---	Pouca assertividade na mensagem que cria especulação.	Processo que deve ser alvo de permanente atenção, devendo a mensagem ser coerente.

<sup>6</sup> No estudo foram já identificados elementos de gestão como: a confiança entre os intervenientes na rede, o grau de comprometimento com a rede, o estágio de desenvolvimento da rede, os interesses comuns, a hierarquização na rede e o grau de conflito.

O papel das redes de contactos (*networking*) no processo de decisão das organizações internacionais:  
O caso do *NATO Strategic Direction-South Hub*

<b>Dimensões / Categoria</b>	<b>Unidade de Análise</b>	<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>	<b>Entrevista 3</b>	<b>Entrevista 4</b>	<b>Focus Group</b>
		oferecer de acordo com a sua estratégia.				
	<b>Culturas e crenças</b>	Relutância de algumas entidades, pessoas para estabelecer relações com a OTAN.	---	---	---	Conhecimento e preparação antecipada antes do desenvolvimento dos contactos.
<b>Tipologia de rede</b>	<b>Alinhamento da organização</b>	Essencial em todos os níveis da organização.	---	Assuntos mais sensíveis podem levar a desalinhamentos.	Comprometimento pessoal nos vários níveis da organização.	Essencial para o sucesso da rede de contactos.
	<b>Mudança organizacional</b>	---	Deve ser garantida a eficiência e eficácia da organização.	---	Flexibilidade para integrar ligações informais e formais.	Capacidade de integrar redes informais nos processos formais da organização para gerar eficiência.
<b>Elemento Humano</b>	<b>Confiança e gestão de expectativas</b>	Balço entre o contacto próximo e as novas tecnologias para gerar empatia.		---	Fundamental para a conquistar confiança.	Elemento essencial para ter sucesso na edificação da rede, identificando sinergias e interesses comuns.
	<b>Traços de personalidade</b>	Um perfil que permita edificar, intensificar e manter a rede de contactos.	Estabelecer uma comunicação transparente e criar confiança.	Criar empatia e capacidade de estimular contactos.	Habilidade de comunicação e competências culturais são essenciais.	Com impacto e efeito no sucesso.
	<b>Experiência, conhecimento e treino</b>	Essencial no interlocutor do NSD-S Hub.	---	Fundamental para o gestor da rede de contactos.	Experiência no desenvolvimento de uma rede de contacto.	
<b>Fatores de Sucesso</b>	<b>Comunicação estratégica</b>	Essencial na gestão da rede de contactos.	Abertura para os interlocutores expressarem as suas ideias.	Comunicação ativa e clarificadora.		Elemento que deve estar sempre em análise por parte do gestor da rede.
	<b>Alinhamento estratégico</b>	---	Comprometimento de topo e da liderança.	---	---	Preponderante para o sucesso do NSD-S Hub..
	<b>Inovação e exploração digital</b>	---	---	Essencial para o contexto do NSD-S Hub.	Fundamental para atingir outros interlocutores.	Fundamental considerando a revolução digital levada a cabo pela pandemia do COVID-19.
	<b>Confiança e coerência</b>	Facilitador da rede	---	Gera credibilidade na rede de contactos.	Identificar interesses comuns é fundamental.	Adequada gestão de informação, fluxo de informação gera, em geral, credibilidade, que aliada a uma mensagem coerente, contribui para conquistar confiança
	<b>Gestão de informação</b>	---	---	Risco de manipulação.	---	
<b>Métodos de Gestão</b>	<b>Coordenação e coerência</b>	Facilitador da rede	Essencial para garantir confiança.		---	Difícil, mas essencial.
	<b>Gestão de expectativas</b>	Garantir essa gestão em todo o processo.		---	---	Balço entre o que é percecionado internamente, e externamente sobre os resultados obtidos na rede.
	<b>Caracterização dos elementos da rede</b>	Fundamental na rede.	---	---	Fundamental para o gestor da rede.	Plano que deve ser alinhado de acordo com a estratégia e objetivos definidos.

<b>Dimensões / Categoria</b>	<b>Unidade de Análise</b>	<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>	<b>Entrevista 3</b>	<b>Entrevista 4</b>	<b>Focus Group</b>
	<b>Inovação</b>	---	Essencial para a evolução do NSD-S Hub.	---	---	Pensar “fora da caixa” e dar espaço para a geração de ideias é fundamental.
<b>Eficácia da rede</b>	<b>Indicadores de avaliação da eficácia da rede</b>	Criação de indicadores que permitam a avaliação dos resultados.	---	Integração dos objetivos das redes informais.	---	Necessidade de criar ao nível do NSD-S Hub.
	<b>Controlo e gestão de informação</b>	---	---	Flexibilidade na passagem de informação na rede.	Rigoroso e de qualidade.	Garantir um adequado fluxo de informação que possa criar apetite por manter a relação com a rede.
	<b>Confiança e gestão de expectativas</b>	---	A confiança gera eficácia na rede.		Indicadores adequados para validar a pertinência da ligação entre os interlocutores.	Incluir como indicador de avaliação.
	<b>Alinhamento estratégico da organização</b>	Validação a todos os níveis dos resultados <i>versus</i> objetivos	---	Envolvimento dos vários níveis de decisão.	---	Garantir que são difundidos os resultados obtidos pela rede, e daí existe uma revisão, ou não, dos objetivos.
<b>Integração dos resultados no processo de decisão</b>	<b>Estratégia da organização</b>	A criação de uma rede pode não ser a prioridade.	---	---	---	As redes de contactos devem fazer parte do processo estratégico.
	<b>Confiança e gestão de expectativas</b>	---	Fundamental para manter os interlocutores envolvidos.	Comprometimento dos vários níveis incentiva ao empenhamento futuro.	---	Fundamental para garantir o processo evolutivo do NSD-S Hub.
	<b>Gestão da transformação</b>	Essencial para criar sinergias na rede.	---	Continua adaptação face aos resultados.	---	Fundamental considerando a dinâmica global.
	<b>Gestão e controlo da informação</b>	Fundamental para potenciar a rede.	Essencial para garantir a tomada de decisão sobre as medidas adequadas às situações.	Processo complexo para gerir redes formais e informais.	Acesso a informação privilegiada para produzir conhecimento.	Essencial para o sucesso.

Da análise do conteúdo das entrevistas e do *focus group* sobressai um conjunto de elementos que pode valorizar a criação de redes de contactos e assim melhorar o papel do NSD-S Hub no contexto da OTAN, nomeadamente com o alinhamento de uma mensagem estratégica coerente que permita gerar comprometimento dos diversos participantes nos processo de criação da rede; conquistar a confiança entre os diversos níveis de intervenção (internos e externos à OTAN) no processo de manutenção das relações e troca de informação; trabalhar os fluxos de informação que contribuem para uma melhor gestão das expectativas entre os interlocutores da rede, potenciando a aproximação dos interesses comuns.

Reduzir as barreiras, internas e externas, à edificação de redes de contactos identificando as vulnerabilidades do processo contribui para a criação de confiança e criação de valor para organização no seu todo, alinhando objetivos identificados com a visão e a missão da organização, partindo da clareza dos objetivos mútuos e do alinhamento de perspetivas para o benefício de todos. Dever-se-á investir na coordenação entre as entidades da OTAN, para valorizar o papel do NSD-S Hub na criação de confiança fora da OTAN, como entidade relevante para a geração de conhecimento e troca de informação, contribuindo assim para a melhoria dos processos de decisão da organização.

Os métodos de gestão da rede de contactos, com maior ou menor graus de formalismo, com o apoio ao não de uma base tecnológica, deve contribuir para o alcançar dos objetivos da organização. Neste sentido, dever-se-ia valorizar mais o processo de gestão da rede, com a criação do alinhamento estratégico da organização, de uma matriz de divisão de responsabilidades, para evitar duplicação, mitigar eventuais conflitos e manter o alinhamento de interesses; desenvolvimento de método, sustentado em ferramenta tecnológica, que permita caracterizar e analisar a rede de contactos, manter o acompanhamento do estado das relações, otimizando assim a eficiência dos resultados a partir da rede. No fundo, trata-se de conseguir um sistema de gestão estratégica que associado a um instrumento tecnológico, é capaz de valorizar e melhorar o desempenho da rede, com competência e qualidade, melhorando todos os procedimentos associados à gestão da rede, em contexto internacional, em articulação com os objetivos da organização, que permita integrar os resultados da rede no processo de decisão a partir de um processo corporativo.

A análise do papel do gestor é também relevante de analisar, , uma vez que os traços de personalidade são fundamentais para o sucesso quando é estabelecida a rede de contactos. Contudo, o perfil do interlocutor, a sua experiência, conhecimento e treino não são, muitas das

vezes, considerados quando se estabelecem novas relações, o que pode pôr em causa o futuro da relação, e até mesmo os objetivos gerais da organização.

Nesta fase inicial de desenvolvimento da rede de contactos do NSD-S Hub é expectável que o necessário apoio à decisão no que concerne ao “Sul” seja eventualmente limitado por via da falta de matéria crítica que possa ser verdadeiramente útil à decisão. Por outro lado, mais que a eficiência da criação da rede de contactos espera-se que seja feita também monitorizada e avaliada em termos qualitativos. Não basta ter muitos contactos, eles têm de ser os contactos certos que permitam identificar as verdadeiras raízes subjacentes aos desafios que África e o Médio Oriente presentemente têm de enfrentar.

A fim de concretizar estes elementos, contribuindo para a melhoria do processo de estratégico para a gestão das redes de contacto do NSD-S Hub procuraremos na próxima parte deste trabalho desenvolver um projeto de intervenção que permita formalizar a edificação, desenvolvimento e manutenção dessas redes de contacto, que permita o alinhamento estratégico, a gestão e avaliação da eficiência das rede, e por fim que contribua para melhorar o processo de decisão da OTAN.

## 6. Projeto de intervenção

### 6.1. Finalidade do projeto

A literatura identifica várias tipologias de organização, de gestão e de análise de resultados nas redes de contacto pelo que, para este trabalho, será apresentado um projeto de intervenção, seguindo o mapa conceptual da figura 5, e que permitirá de forma coerente e formal edificar um plano que visa melhorar o papel das redes de contactos do NSD-S Hub no processo de decisão da OTAN. Este mapa traduz um fluxo de decisão para os gestores das redes de contacto do NSD-S Hub, independentemente do seu nível de atuação.

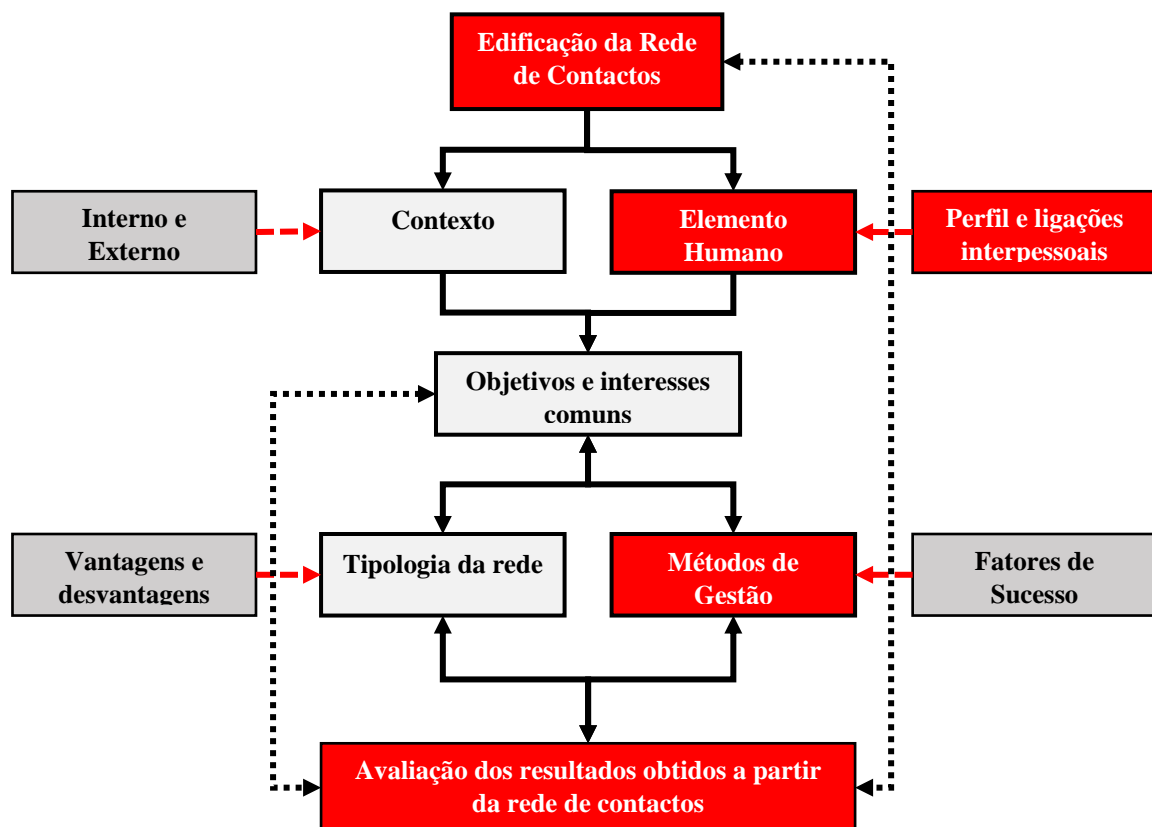


Figura 5 - Mapa Conceptual do projeto de intervenção

### 6.2. Objetivos do projeto

Neste projeto consideramos os seguintes objetivos: construir um alinhamento que permita edificar redes de contacto no NSD-S Hub; desenhar o perfil tipo para o gestor da rede,

apoiando assim a escolha dos elementos de maior competência para os lugares chave e que permitam gerar empatia entre os interlocutores; identificar os métodos de gestão de rede de contactos à realidade do NSD-S Hub para aumentar a confiança desta entidades no contexto internacional, bem como a sua relevância no seio da OTAN; desenvolver uma matriz de indicadores e uma escala que permita avaliar a eficiência da rede de contactos, contribuindo assim para um melhor processo de decisão da organização.

### 6.3. Edificação da rede de contactos

Independentemente da tipologia de rede a criar, identificados na tabela 3, os passos fundamentais para o estabelecimento da rede estão resumidos no processo exposto na figura 6. Pensamento estratégico, conhecimento dos objetivos da organização e compreensão dos resultados esperados para cada rede de contactos, são elementos chave para melhor desenvolver um plano para edificar a rede que se quer de confiança e duradoura.

Este processo deverá ser conhecido pelos gestores para permitir desenhar o plano de gestão para a sua rede, possibilitando identificar as vulnerabilidades e os elementos mais fortes do processo, criar eventuais listas de verificação para melhor controlar as tarefas e contribuir para os processos de relato e controlo que possam ser criados para apoiar a gestão.

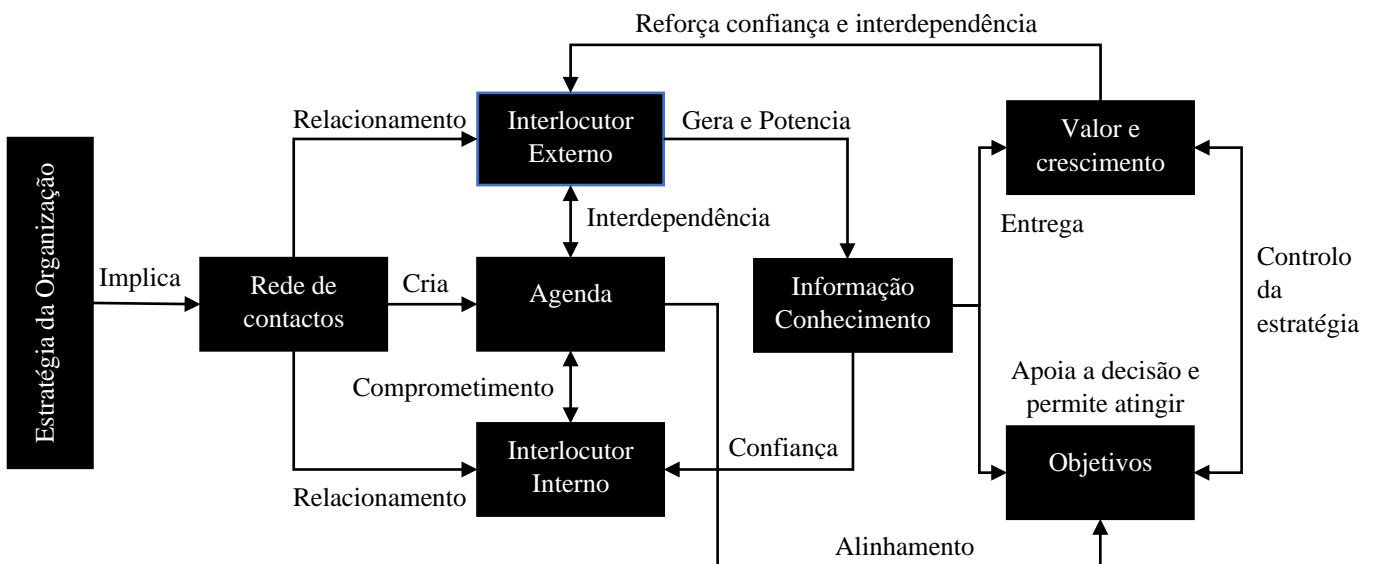


Figura 6 - Esquema para implementação de rede de contactos estratégica



Para garantir relacionamentos profícuos e de longo prazo a boa comunicação é fundamental. Nessa perspetiva o fator humano e o contacto de proximidade são por sua vez essenciais como antes também na atualidade e em múltiplas áreas de atividade. Não bastam os mecanismos e novas tecnologias hoje em franco desenvolvimento com múltiplas e cada vez mais inovadoras soluções técnicas, para criar confiança, gerar empatia e comprometer as partes envolvidas. O estabelecimento da rede de contactos e a sua exploração têm objetivos diferentes no primeiro caso trata-se essencialmente de estender a rede, no segundo caso trata-se de explorar e alargar a referida rede e potenciar os contactos efetuados com vista a gerar cada vez mais resultados quer em termos qualitativos quer em termos quantitativos. No primeiro caso, o gestor da rede deve ser capaz de estabelecer a comunicação e gerar empatia com grande facilidade, no segundo caso, deve conseguir ser capaz de criar confiança e segurança, mas também comprometer e comprometer-se de modo a contribuir para que sejam atingidos os objetivos estabelecidos pelas organizações envolvidas.

#### **6.4. Desenho do perfil do gestor**

O perfil adequado para um gestor de redes de contacto, no contexto do NSD-S Hub, deve conseguir integrar, ou permitir a obtenção, de competências que de acordo com o seu nível de responsabilidade vão ao encontro das exigências da organização.

A integração da rede de contacto no contexto da organização exige do gestor da rede a busca permanente de conhecimento da envolvente dessa organização, do impacto nos seus interlocutores, assim como efetuar a caracterização e o mapeamento completo das entidades (agendas e objetivos comuns) que integram ou podem contribuir para os objetivos do NSD-S Hub e para a estratégia da OTAN, e assim garantir a priorização no estabelecimento de relações.

O gestor da rede deve saber trabalhar a gestão de expectativas. No caso do NSD-S Hub, muitos dos interlocutores podem ter grandes expectativas da OTAN quando contactados, sendo por isso fundamental garantir que as expectativas sejam geridas de forma adequada e evitar riscos ou mal-entendidos que possam afetar a confiança ou desencadear um conflito de interesses, que no caso da OTAN pode escalar para um patamar político com impacto global. Antes de qualquer atividade, os elementos da rede precisam ter orientações muito clara sobre o que pode ser oferecido e o que declarar de acordo com a mensagem estratégica da organização.

A confiança demora a construir e tem uma forte componente pessoal. Mudam as pessoas e a rede quase que se evapora. Contudo, é importante referir que qualquer estrutura da OTAN é constituída maioritariamente por militares, que normalmente rodam de três em três nos seus cargos, aspeto que se constitui como uma limitação à criação de relações de confiança, especialmente com entidades externas. Os civis da OTAN normalmente permanecem no mínimo cinco anos nos seus cargos.

No caso do NSD-S Hub, estrutura que se quer balanceada entre civis e militares, o gestor da rede deve ser conhecedor da estrutura da OTAN, para assim evitar duplicação de esforços no contacto com algumas entidades e organizações, e trabalhar para garantir a eficácia e coerência na mensagem a passar para fora da OTAN.

As tabelas 6 e 7 projetam o perfil geral do gestor de rede de contacto, que pode ser adotado pelo NSD-S Hub.

Tabela 6 – Atividades essenciais esperados de um gestor de redes de contactos

Perfil Tipo do Gestor da rede de contacto	
Atividades essenciais	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar um plano de projeto para a criação de uma rede de contactos de nível estratégico e operacional.</li> <li>• Definir ou apoiar a criação de objetivos para a organização e para a rede de contactos.</li> <li>• Coordenar atividades relacionadas que promovam o desenvolvimento e a expansão da rede de contactos.</li> <li>• Caracterizar uma organização ou pessoa considerando a envolvente estratégica considerando fatores políticos, sociais, militares, tecnológicos e infraestruturas.</li> <li>• Elaborar um plano que permita categorizar os interlocutores da rede de acordo com o seu contributo para os objetivos da organização.</li> <li>• Manter o mapeamento das entidades que integram a rede.</li> <li>• Gerir uma rede de contactos já estabelecida.</li> <li>• Gerir conflitos interpessoais em ambientes de incerteza.</li> <li>• Produzir relatórios de acompanhamento do estado da rede.</li> <li>• Produzir relatórios sobre os resultados obtidos a partir da rede.</li> <li>• Contribuir para projetos internos da organização, facilitando acesso à rede de contactos que gere.</li> <li>• Contribuir para a elaboração do plano de comunicação estratégica geral, ou de eventos específicos, da organização.</li> <li>• Promover o diálogo interno para promover o fluxo de informação com as entidades externas que promovam a confiança.</li> <li>• Promover o fluxo de informação dentro da rede, controlando expectativas e gerando confiança.</li> <li>• Promover o diálogo (interno e externo) sobre os tópicos de agenda e objetivos comuns da rede.</li> <li>• Organizar eventos que promovam o diálogo, a confiança e o compromisso perante a rede, e que sirvam os objetivos comuns.</li> <li>• Participar em reuniões e eventos com vista a promover as relações dentro da rede de contacto.</li> </ul>	

Tabela 7 – Competências essenciais de um gestor de redes de contactos

Perfil Tipo do Gestor da rede de contacto		
Competências essenciais		
Domínio de competências	Ordens de competências	Subordens de competências
A. Competência Técnica	A.1. Conhecimento geral	A.1.1. Conhecimento sólidos sobre a estrutura política e militar da OTAN. A.1.2. Conhecimento sólido sobre as normas, os regulamentos e demais legislação no âmbito da OTAN. A.1.3. Conhecimento geral sobre geopolítica mundial. A.1.4. Conhecimento básico sobre as relações militares e civis. A.1.5. Conhecimento sólido em tecnologias de informação na ótica do utilizador.
	A.2. Conhecimento específico	A.2.1. Conhecimento sobre África (desejável conhecimento sobre regiões específicas ou áreas do saber). A.2.2. Conhecimento sobre o Médio Oriente (desejável conhecimento sobre regiões específicas ou áreas do saber). A.2.3. Conhecimento básico de economia, direitos humanos.
	A.3. Planeamento	A.3.1. Conhecimento sobre o processo de planeamento da OTAN. A.3.2. Conhecimento sobre o processo de gestão de crises da OTAN. A.3.3. Capacidade de analisar informações e de identificar possíveis opções para a organização. A.3.4. Capacidade de desenvolver planos criativos, simples e flexíveis para as mais variadas circunstâncias.
	A.4. Gestão de projeto	A.4.1. Capacidade de organização. A.4.2. Capacidade de estabelecer procedimentos, prioridades, indicadores e condições de execução das tarefas, de forma clara e realista. A.4.3. Conhecimento sobre as ferramentas existentes na organização para a gestão de projetos e troca informação. A.4.4. Capacidade de integrar a informação obtida no processo de decisão. A.4.5. Conhecimento básico sobre técnicas de negociação.
	A.5. Comunicação	A.5.1. Capacidade de redação de documentos concisos, simples e claros. A.5.2. Capacidade para se expressar com fluência e clareza. A.5.3. Capacidade de estabelecer formalmente os canais a utilizar para atingir os objetivos; A.5.4. Capacidade de adequar a exposição à audiência.
	A.6. Avaliação	A.6.1. Capacidade de interpretar os indicadores de avaliação. A.6.2. Capacidade de gerar relatórios de avaliação.
	A.7. Promover aprendizagem	A.7.1. Capacidade de transmissão de conhecimento. A.7.2. Capacidade de promover a formação e enriquecimento pessoal e da equipa. A.7.3. Capacidade de se manter atualizado nos saberes de âmbito da OTAN e da geopolítica mundial.
B. Competências profissional e de conduta	B.1. Capacidade de decisão	B.1.1. Capacidade de decidir de acordo com as orientações superiores, a legislação e os procedimentos estabelecidos. B.1.2. Capacidade de tomar decisões com oportunidade e adequadas à resolução das situações ou problemas. B.1.3. Tem em conta a gestão de risco
	B.2. Iniciativa	B.2.1. Capacidade de identificar oportunidades e alternativas, mesmo em situações mais complexas e difíceis. B.2.2. Capacidade de atuar com vivacidade, agilidade e prontidão na resolução das situações. B.2.3. Capacidade de tomar decisões proactivamente, não se limitando a esperar por ordens ou instruções.
	B.3. Trabalhar em equipa	B.3.1. Capacidade de trabalho em equipa e em cooperação. B.3.2. Capacidade de resolver com correção e assertividade os conflitos. B.3.3. Respeito pelos demais membros da equipa.
	B.4. Confiante e flexível	B.4.1. Postura ativa, dinâmica e autónoma na realização das atividades atribuídas. B.4.2. Criativo aplicando os métodos mais adequados para atingir os melhores resultados. B.4.3. Capacidade de ajustar o plano considerando novos acontecimentos, sugestões ou recomendações.
	B.5. Determinado e perseverante	B.5.1. Postura determinada na forma como aplica as normas e regras. B.5.2. Não desistir face às dificuldades encontradas. B.5.3. Procurar atingir os objetivos. B.5.4. Tenacidade perante a exigência de esforços intelectuais.

Perfil Tipo do Gestor da rede de contacto		
Competências essenciais		
Domínio de competências	Ordens de competências	Subordens de competências
	B.6. Assertividade	B.6.1. Capacidade para Emprega termos e expressões precisos e objetivos, B.6.2. Capacidade de identificar a oportunidade para se expressar.
	B.7. Resiliente	B.7.1. Capacidade de não desanimar perante situações adversas ou de conflito. B.7.2. Capacidade de integrar as lições de mais experiências com vista a melhorar o seu processo de decisão.
	B.8. Ética profissional	B.8.1. Capacidade de identificar a oportunidade de aplicar os conhecimentos para atingir os melhores resultados. B.8.2. Comprometimento com os deveres e valores da organização. B.8.3. Capacidade de sobrepor os interesses da organização aos interesses pessoais. B.8.4. Capacidade de respeitar a hierarquia e exerce a autoridade, de forma natural.
C. Competências sociais e de relacionamento	C.1. Empreendedor e criativo	C.1.1. Capacidade de desenvolver a criatividade para descobrir novos métodos de trabalho e para atingir os objetivos. C.1.2. Validar ideias disruptivas e perceber o seu impacto na organização e nos seus objetivos.
	C.2. Tolerante	C.2.1. Cordial no trato, respeitando as diferenças individuais e interage sem ferir as suscetibilidades da equipa e dos interlocutores, independentemente das suas crenças e religião.
	C.3. Estabelecer relacionamentos construtivos	C.3.1. Capacidade de projetar confiança e de estimular a coesão, sincronizando ações individuais com vista ao propósito comum
	C.4. Gerar empatia	C.4.1. Causa boa impressão pelo seu caráter, atitude e apurmo. C.4.2. Perceber a realidade de cada um dos seus interlocutores e perceber qual o seu comprometimento.

### 6.5. Alinhamento estratégico e gestão da rede

Da consulta do seu site oficial do NSD-S Hub na internet, são extraídas uma visão e uma missão que permitem criar a base para elaborar o mapa estratégico da organização, contribuindo assim para a melhor gestão da rede de contactos. A tabela 8 servirá o propósito de alinhamento estratégico vertical e horizontal do NSD-S Hub no contexto da OTAN, e assim identificar os objetivos sectoriais e converter a estratégia num processo contínuo. De modo a edificar uma rede de contactos, adequada à visão da organização, é essencial que estejam perfeitamente entendidos. Antes de tudo mais, os seguintes elementos fundamentais para qualquer organização: A sua missão, os objetivos a atingir rumo à visão definida e os meios disponíveis.

O estabelecimento de uma rede de contactos interna e/ou externa deve, pois, ser feito em perfeita harmonia e alinhamento com os elementos basilares suprarreferidos de modo a assegurar que são obtidos os resultados. No caso do NSD-S Hub, a criação de uma rede de contactos é um dos pilares, pelo que devem ser criados indicadores qualitativos e quantitativos para medir, e avaliar quer o estado da rede quer o seu contributo para os objetivos estratégicos do NSD-S no âmbito da estratégia geral da OTAN.

O papel das redes de contactos (*networking*) no processo de decisão das organizações internacionais:  
O caso do *NATO Strategic Direction-South Hub*

Na base de alinhamento dos indicadores de avaliação estão os fatores de sucesso e os elementos de gestão identificados durante a análise das entrevistas.

Tabela 8 - Mapa estratégico do NSD-S Hub

<b>Visão</b>		Manter um ambiente de paz, contribuindo para a segurança dos Aliados e parceiros da OTAN, antecipando as ameaças provenientes da instabilidade no Sul.			
<b>Missão</b>		Contribuir para a paz e segurança dos Aliados e parceiros da OTAN, criando conhecimento antecipado das ameaças provenientes do Sul, criando uma rede de contactos com entidades em África e no Médio Oriente, visando a incremento da confiança mútua através da promoção de um fórum que permita a troca de ideias e o diálogo aberto entre todos.			
<b>Perspetivas</b>		<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Confiança e expectativas (20%)</b>	A1 (25%)	Promover a realização de eventos com a participação de peritos e pessoas importantes da rede.	nº de eventos realizados anualmente.	3 a 4 por ano – 60% 5 a 7 por ano – 80% 8 a 10 por ano – 100%	Contribuição para a melhoria da confiança entre as entidades envolvidas.
	A2 (25%)	Garantir a participação de peritos e pessoas importantes nos eventos da rede	nº de eventos realizados anualmente.	1 a 2 por ano – 75% 3 a 5 por ano – 100%	Contribuição do aumento do compromisso na rede.
	A3 (25%)	Promover as parcerias em projetos de investigação e coorganização de eventos.	nº de eventos realizados anualmente.	3 a 4 por ano – 60% 5 a 7 por ano – 80% 8 a 10 por ano – 100%	Processo para fomentar a confiança e promover o aumento do compromisso a todos os níveis da organização.
	A4 (25%)	Promover a expansão da rede e a satisfação dos interlocutores da rede.	% de aumento anual de entidades, pessoas novas na rede.	Incremento de 5%	Incrementar a satisfação dos interlocutores da rede e do compromisso interno de alto nível.
<b>Controlo e da informação (25%)</b>	B1 (25%)	Potenciar a troca de informação entre a rede	% de artigos, documentos trocados anualmente.	Melhorar entre 5% a 10%	Acompanhamento da troca de informação e criar bases para melhorar o processo de decisão.
	B2 (25%)	Promover procedimentos e mecanismos para a troca de informação	nº de convites recebidos para a participação em eventos e projetos.	1 a 2 por ano – 75% 3 a 5 por ano – 100%	Garantir a manutenção do contacto de proximidade entre os interlocutores da rede.
	B3 (25%)	Otimizar o processo de decisão com recurso à rede de contactos	nº de artigos e eventos mencionados pelo nível estratégico da organização.	3 a 5 por ano – 75% 6 a 8 por ano – 100%	Alinhamentos dos projetos com a visão e missão da organização.
	B4 (25%)	Orientar o esforço de troca de informação com interlocutores de de maior contribuição para o processo e decisão.	nº de participações em projetos e eventos dos interlocutores com parcerias estabelecidas. % de parcerias formais estabelecidas anualmente.	3 a 5 por ano – 75% 6 a 8 por ano – 100% Incremento entre 5% a 10%	Contribuição para a gestão de prioridades nas ligações que permitem cumprir a missão da organização.
<b>Coordenação e coerência (25%)</b>	C1 (25%)	Garantir a ligação entre as entidades da OTAN para evitar duplicação de esforços.	nº de atividades organizadas em conjunto.	1 a 2 por ano – 75% 3 a 5 por ano – 100%	Processo que permita evitar a duplicação de esforços no seio da OTAN e obter uma imagem única da organização no contacto externo.
			% de convites enviados para entidades OTAN.	Melhorar em 10%	
	C2 (25%)	Garantir a ligação com os Aliados para evitar duplicação de esforços.	% de atividades obtidas dos Aliados no esforço de integração das atividades na área de interesse.	Garantir 60% a 80% das respostas.	Processo que permita maximizar o esforço dos Aliados em determinada
			% de atividades coorganizadas com Aliados.	Melhorar entre 5% a 10%	

O papel das redes de contactos (*networking*) no processo de decisão das organizações internacionais:  
O caso do NATO Strategic Direction-South Hub

<b>Visão</b>	Manter um ambiente de paz, contribuindo para a segurança dos Aliados e parceiros da OTAN, antecipando as ameaças provenientes da instabilidade no Sul.				
<b>Missão</b>	Contribuir para a paz e segurança dos Aliados e parceiros da OTAN, criando conhecimento antecipado das ameaças provenientes do Sul, criando uma rede de contactos com entidades em África e no Médio Oriente, visando a incremento da confiança mútua através da promoção de um fórum que permita a troca de ideias e o diálogo aberto entre todos.				
<b>Perspetivas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Descrição</b>	
<b>Gestão de rede (30%)</b>		% de convites trocados para cooperação com os Aliados.	Melhorar entre 10% a 15%	área, contribuindo para esforço coletivo de segurança e defesa.	
	C3 (25%)	Garantir coerência na mensagem estratégica da OTAN	nº de artigos publicados e difundidos entre os Aliados e a OTAN.	3 a 5 por ano – 75% 6 a 8 por ano – 100%	Quantificação, expressa em número de artigos difundidos que contribuem para melhorar a imagem da OTAN e promover as ligações com o NSD-S Hub.
			nº número de artigos publicados nas redes sociais.	3 a 5 por ano – 75% 6 a 8 por ano – 100%	
	C4 (25%)	Procurar o compromisso dos níveis de topo da organização	nº de eventos que contaram com a participação de líderes de topo da organização.	1 a 2 por ano – 50% 3 a 4 por ano – 100%	Quantificação, expressa em número de eventos difundidos, e que contribuem para o comprometimento interno.
D1 (25%)	Identificar potenciais integrantes da rede de acordo com a visão e a missão.	nº de entidades que integram a rede.	Melhorar 5 a 10% anualmente	Razão, expressa em percentagem, do crescimento do número de entidades que integram a rede.	
D2 (25%)	Desenvolver mecanismos para caracterização dos integrantes da rede.	nº de entidades da rede caracterizadas de acordo com as suas missões, objetivos e interesses.	Melhorar 5 a 10% anualmente	Razão, expressa em percentagem, do crescimento do número de entidades caracterizadas de acordo com a visão e missão do NSD-S Hub.	
D3 (25%)	Garantir acesso à rede de contactos por parte das estruturas da OTAN.	nº de entidades da OTAN com conhecimento sobre o Hub.	Melhorar em 10% face ao ano anterior	Razão, expressa em percentagem, do crescimento do número interações no seio da OTAN.	
D4 (25%)	Assegurar a ligação com o nível estratégico da organização	nº de projetos com o “patrocínio” do nível estratégico da organização.	1 a 2 por ano – 60% 3 a 5 por ano – 100%	Quantificação, expressa em número de eventos que contam com o patrocínio, participação de alto nível da OTAN.	

## 6.6. Escala da eficiência da rede no processo de decisão

Considerando os indicadores que permitem caracterizar a eficiência da rede de contactos, e focando nos efeitos dos resultados para o processo de decisão da organização, para elaborar uma escala de eficiência devem-se considerar as evidências correlacionados com critérios para determinar a importância dos interlocutores da rede para a prossecução dos objetivos da organização. As evidências, para além de relatórios, devem ser considerados os registos das atividades formais e informais, os projetos comuns realizados, em curso e inseridos no planeamento futuro, e que sejam pertinentes para os objetivos do NSD-S Hub e para a estratégia da OTAN.

No contexto do NSD-S Hub, para determinar uma escala de eficiência da rede considera-se: a realidade e o contexto dos interlocutores da rede, a tipologia de rede adotada, o nível de confiança entre os intervenientes, o número de interações e projetos comuns, e o grau de conflito existente.

A tabela 9 serve de referência para que seja efetuada a caracterização sobre cada um dos interlocutores da rede

Tabela 9 – Escala para caracterizar a eficiência da rede para o processo de decisão

1	2	3	4	5
<b>Não contribui para o processo de decisão.</b>	<b>Contribui de forma ténue para o processo de decisão.</b>	<b>Contribui moderadamente para o processo de decisão</b>	<b>Contribui para o processo de decisão</b>	<b>Contribui de forma permanente para o processo de decisão</b>
Não estão estabelecidos contactos formais, ou projetos comuns. O nível da ligação é apenas pessoal. Para além do contacto virtual, não existe comprometimento, intenção de alinhar agendas ou de participar em eventos. Existem conflitos entre os objetivos das organizações.	Estão estabelecidos apenas contactos informais, e <b>não existem projetos comuns</b> . O nível da ligação é apenas pessoal. Para além do contacto virtual e pessoal, não existe comprometimento entre as partes, embora tenha sido expressa a intenção de alinhar agendas ou de participar em eventos. Existem conflitos antigos entre os objetivos das organizações.	Não estão estabelecidos contactos formais, mas as relações informais potenciam a realização e participação em projetos comuns. O nível da ligação é de nível operacional. Existe contacto regular e o nível de comprometimento, permite a troca regular de informação de acordo com as agendas partilhadas. São trocados convites para eventos. Não existem conflitos entre os objetivos dos interlocutores, mas a confiança ainda não garante o alinhamento de objetivos	Estão estabelecidos contactos formais e informais, e são desenvolvidos projetos comuns que precisam de renovação no tempo. O nível da ligação inclui os diversos níveis das organizações, bem como comprometimento. Existe alinhamento das agendas de acordo com alguns dos objetivos comuns, e o fluxo de informação é fluente. de participar em eventos. Não existem conflitos entre os objetivos dos interlocutores.	<b>Existe um alinhamento entre os diversos níveis das organizações.</b> Existe uma parceria formal e duradoura para a elaboração de projetos comuns. Existe comprometimento dos níveis de topo para manter a ligação. O alinhamento de agendas permite o fluxo de informação e a coorganização de eventos. Não existem conflitos entre os objetivos dos interlocutores.
<b>Inadequada</b>	<b>Pouco adequada</b>	<b>Adequada</b>	<b>Muito adequada</b>	<b>Excelente</b>



## 6.7. Ciclo de gestão e programa para implementação do projeto

Não sendo conhecido o ciclo de planeamento estratégico do NSD-S Hub, considera-se a implementação deste projeto deverá ser efetuado tendo em conta as decisões das cimeiras anuais da OTAN, o plano de atividades anual, e o plano de produção de conhecimento científico desta entidade. No que respeita à preparação do gestor, o perfil de atividades e competências deverá ser submetida à aprovação dos Estados Membros da Aliança para validação e aprovação. A tabela inclui o ciclo para a implementação deste projeto e o calendário de referência. Considera-se D o ano em que o projeto decorre, neste caso o ano D será 2021.

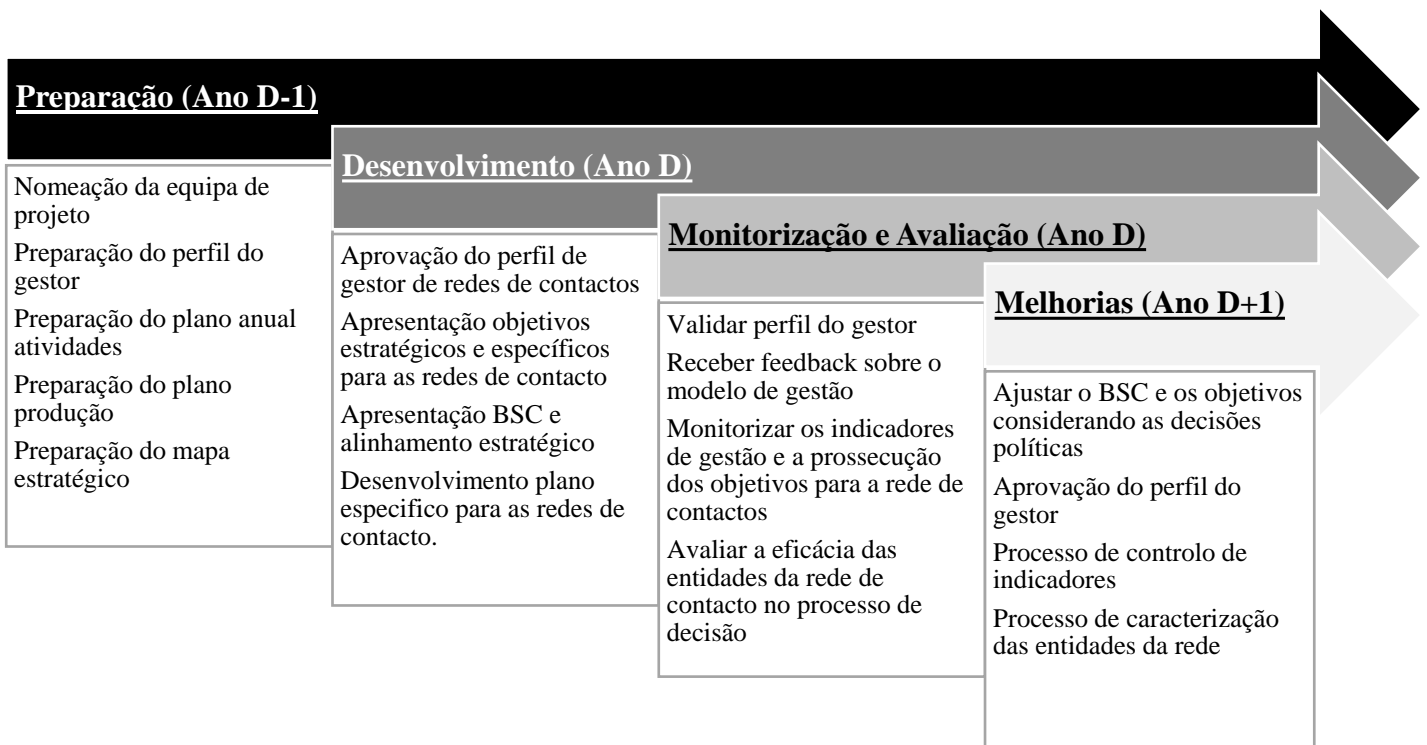


Figura 7 – Ciclo de implementação de projeto

## 6.8. Impacto do projeto

O projeto apresentado deverá, no geral, permitir ao NSD-S Hub a melhoria dos seus processos internos, tornando formal, metódico, eficaz e eficiente todo o processo de criação, manutenção e expansão de uma rede de contactos. Com a melhoria do processo interno, tendo por base o mapa estratégico proposto, será possível alinhar os objetivos do NSD-S com a estratégia da OTAN. O alinhamento estratégico do NSD-S Hub é por isso

fundamental para garantir o comprometimento interno, e a todos os níveis no seio da OTAN; fomentar a coerência da mensagem da organização e confiança com os seus interlocutores, identificar e priorizar os parceiros chave dentro da rede, e por fim aumentar a eficácia desta entidade no processo de decisão estratégico da OTAN.

Com o processo metódico e formal, que permita apoiar a caracterização e o planeamento de atividades, pretende-se ajustar a cultura do NSD-S Hub, passando de um processo desarticulado no que respeita à gestão de contactos externos, para um alinhamento das tarefas parcelares de cada uma das secções com os objetivos estratégicos da organização.

Em termos específicos, pretende-se apoiar a identificação das melhores pessoas para a realização das tarefas associadas à gestão de redes de contactos, identificando as atividades a desenvolver e as competências essenciais, esperadas, dos escolhidos, desses gestores. A criação de um perfil tipo de gestor de redes de contacto beneficia o desenvolvimento pessoal e profissional.

## 7. Conclusões

Terminado o estudo do impacto das redes de contacto no processo de decisão nas organizações internacionais, foi possível perceber a pertinência ação-investigação na atualidade dos estudos das organizações internacionais e no campo particular do NSD-S Hub num contexto de gestão das redes de contactos. Ao longo do desenvolvimento do projeto foi possível validar a importância das redes de contactos para as organizações internacionais e para a OTAN em geral, e para o NSD-S Hub em particular. A incerteza e a mudança do ambiente internacional, os desafios, internos e externos, a que as organizações estão sujeitas, como o da pandemia do COVID-19, estimulam a cooperação entre pessoas e organizações para assim atingir, de forma eficiente e eficaz, os objetivos comuns envolvidos.

A OTAN, com estruturas pesadas e hierarquizadas, não foi indiferente à necessidade de mudança, e no processo de adaptação da OTAN criou, em 2017, o NSD-S Hub como uma das medidas para responder aos desafios securitários provenientes de África e do Médio Oriente, regiões normalmente conotadas com elevada insegurança e instabilidade política, militar, económica e social. O NSD-S Hub é uma entidade recém-criada, de sentido inovador no seio da OTAN, que foca a sua visão e missão no estabelecimento de contactos de confiança em áreas geográficas, sendo necessário deixar que o projeto se constitua uma mais-valia no ajustar da organização, quer na sua estrutura quer nos seus processos, evitando duplicações, e fundamentalmente no apoio ao processo de decisão mais informado dos gestores (ou líderes) de topo da OTAN.

Com esta ação-investigação pretendemos analisar e refletir sobre o caso da gestão das redes de contactos no NSD-S Hub, culminando num projeto de intervenção que permite investir na dimensão humana da rede, através do respetivo gestor, na criação de um modelo para a edificação da rede, e na necessidade do alinhamento estratégico na organização. Desta forma, procurou-se dar um contributo no processo de melhoria continua desta organização em particular, e da OTAN em geral.

Ao longo desta ação-investigação foram apresentados elementos que, sendo agregados, permitem apoiar os processos de decisão nas organizações, nomeadamente os que dependem em parte, ou na totalidade, de redes de contacto de confiança. Contudo, a complexidade das relações humanas e entre organizações, tornam a edificação e a gestão das redes de contactos muito desafiantes, especialmente em ambientes em permanente mudança e onde será necessário conquistar a confiança entre os constituintes da rede, para melhor determinar uma agenda e objetivos comuns. O elemento confiança, mesmo que seja um sentimento perçecionado, é de

maior importância, deve ser incluído no alinhamento estratégico da organização, para assim potenciar os resultados obtidos. Neste sentido, e porque ter uma estratégia de gestão de rede de contactos pode não ser o suficiente para o alcançar dos objetivos, foi dada atenção ao desenho de um perfil padrão para o gestor da rede. O elemento humano é por isso essencial, quer para gerar a interação dentro da rede quer na sua gestão, podendo ser mesmo decisivo para a eficiência da organização e a obtenção de resultados.

Desenvolver contactos de relevo para gerar conhecimento para o NSD-S Hub é essencial, pelo que identificar e priorizar os atores relevantes para a organização deverá obedecer a um processo formal e que permita a avaliação contínua dos objetivos estabelecidos para a organização. Considerando que o NSD-S Hub procura, em simultâneo com o estabelecimento de contactos de confiança, criar um espaço de discussão aberta entre entidades civis e a OTAN, garantir o alinhamento estratégico de ação com os princípios da organização é pertinente e atual, ser relevante para a OTAN evitando duplicações com outras estruturas da Aliança, e contribuir para a promoção da continuidade da notoriedade desta entidade dentro, e fora da OTAN.

Apesar do estudo desenvolvido é importante perceber as suas limitações, uma vez que um trabalho desta índole não permite estabelecer verdades nem conclusões definitivas, pelo que importa validar os processos de geração de uma rede de contactos, ultrapassando as dificuldades eventuais no alinhamento dos processos internos; formalizar a metodologia para a criação da rede de contactos, fomentando uma nova cultura organizacional nesta área, sobre a necessidade de ter redes de contacto; validar e implementar o perfil do gestor da rede, contribuindo assim para a melhoria dos desempenhos individuais e coletivos; e finalmente garantir o alinhamento estratégico dos objetivos da organização, bem como a avaliação do contributo da rede de contactos para o processo de decisão.

Este projeto é centrado no NSD-S Hub, mas considera-se que, com as devidas adaptações, o contributo deixado nesta ação-investigação poderá apoiar o processo de desenvolvimento de redes de contactos de outras organizações, nacionais e internacionais.

## 8. Referências bibliográficas

Associations Transnationales. (1 de junho de 1977). Organization terminology and organization types. *Associations Transnationales*, pp. 260-283. Obtido em 22 de dezembro de 2019, de Associations Transnationales: [https://www.laetusinpraesens.org/pdfs/1977\\_6\\_1.pdf](https://www.laetusinpraesens.org/pdfs/1977_6_1.pdf)

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Obtido em 17 de 03 de 2020

Biermann, R. (junho de 2008). Towards a theory of inter-organizational networking: The Euro-Atlantic security institutions interacting. *U.S. Naval Postgraduate School*, 3(2), pp. 151-177. doi:10.1007/s11558-007-9027-9

*Conceito*. (16 de 03 de 2020). Obtido de Conceito: <https://conceito.de>

Cristofoli, D., Trivellato, B., & Verzillo, S. (20 de março de 2019). Network management as a contingent activity. A configurational analysis of managerial behaviors in different network settings. (Routledge, Ed.) *Public Management Review*, 21(12), pp. 1775-1800. doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577905>

Cristofoloni, D., & Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: A Qualitative Comparative Analysis. *Public Administration*, 94(1), pp. 89-110. doi:10.1111/padm.12192

Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content analysis*. New York: Oxford University Press.

Ferreira, M. A. (junho de 2014). Networks and Network Analysis for Defence and Security- A Book Review. *Vol-4 No. 2*. Lisbon University Institute ISCTE-IUL, BRU-IUL. Obtido em 17 de dezembro de 2019

Forsgren, M., & Johanson, J. (1992). *Managing Networks in International Business*. New York: Routledge.

Forsman, H., & Temel, S. (31 de outubro de 2014). From a Non-Innovator to a High-Innovation Performer: Networking as a Driver. (Routledge, Ed.) *Regional Studies*. doi:<https://doi.org/10.1080/00343404.2014.968120>

Forsman, H., & Temel, S. (31 de outubro de 2014). From a Non-Innovator to a High-Innovation Performer: Networking as a Driver. (Routledge, Ed.) *Regional Studies*. doi:<https://doi.org/10.1080/00343404.2014.968120>

Gibson, C., Hardy III, J. H., & Buckley, M. R. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, 19(2), pp. 146-161. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0111>

Gilchrist, A. (2009). *The well-connected community: A networking approach to community development* (Second Edition ed.). The Policy Press. Obtido em 16 de dezembro de 2019

Goolsby, M., & Knestrick, J. M. (1 de maio de 2017). Effective professional networking. (A. A. Practitioners, Ed.) *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, pp. 441-445. Obtido em 24 de dezembro de 2019

Gracia-Lorenzo, L. (2016). Networking in organizations: developing a social practise perspective for innovation and knowledge sharing in emerging work context. (L. S. Economics, Ed.) *London School of Economics*. doi:10.1080/02604020500509520

Hetou, G. (2018). Middle Powers' Crucial Peace Dividend: Networking Development. *Journal of Peacebuilding & Development*, 13(1), pp. 16-31. doi:10.1080/15423166.2018.1424023

Hub, N.-S. (15 de abril de 2019). *Webinar "Perception on NATO in North Africa and Sahel*. (N. S.-S. Hub, Ed.) Obtido em 19 de 12 de 2019, de TheSouthernHub: [https://thesouthernhub.org/resources/site1/General/NSD-S%20Hub%20Publications/Webinar\\_Perceptions\\_of\\_NATO\\_in\\_NA\\_and\\_SAHEL.pdf](https://thesouthernhub.org/resources/site1/General/NSD-S%20Hub%20Publications/Webinar_Perceptions_of_NATO_in_NA_and_SAHEL.pdf)

Joint Force Command Naples, A. (04 de agosto de 2017). *Institute for Global Security & Defence Affairs*. Obtido em 20 de dezembro de 2019, de Institute for Global Security & Defence Affairs: <http://igsda.org/2017/08/13/nato-joint-force-command-will-hold-ribbon-cut-ceremony-nato-strategic-direction-south-hub-igsda-invited/>

Judge, A. J. (setembro de 1977). System Network Complementarity. *Transnational Associations*, pp. 365-368. Obtido em 19 de dezembro de 2019, de [https://www.laetusinpraesens.org/pdfs/sys\\_vs\\_net\\_ta\\_77\\_i.pdf](https://www.laetusinpraesens.org/pdfs/sys_vs_net_ta_77_i.pdf)

Kim, R. E. (2019). Is Global Governance Fragmented, Polycentric, or Complex? The State of the Art of the Network Approach. (O. U. Press, Ed.) *International Studies Review*, pp. 1-29. doi:10.1093/isr/viz052

Klijn, E. H., Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2020). How do network characteristics influence network managers' choice of strategies? *Public Money & Management*, 40(2), pp. 149-159. doi:10.1080/09540962.2019.1665828

Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), pp. 193–221. Obtido de <http://aas.sagepub.com>

Klijn, E.-H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), pp. 1063-1082. doi:10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x

Klijn, E.-H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), pp. 1063-1082. doi:10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x

Lemaire, R. H. (2020). What Is Our Purpose Here? Network Relationships and Goal Congruence in a Goal-Directed Network. *American Review of Public Administration*, 50(2), pp. 176-192. doi:10.1177/0275074019879506

Lesser, I., Brandsma, C., Basagni, L., & Lété, B. (2018). *The Future of NATO's Mediterranean Dialogue: Perspectives on Security, Strategy and Partnership*. German Marshall Fund. Obtido de [http://www.gmfus.org/sites/default/files/publications/pdf/The\\_future\\_of\\_NATO%27s\\_MD\\_I\\_NTERACTIVE\\_FINAL\\_1705.pdf](http://www.gmfus.org/sites/default/files/publications/pdf/The_future_of_NATO%27s_MD_I_NTERACTIVE_FINAL_1705.pdf)

Masys, A. J. (2014). Dealing with Complexity: Thinking about networks and comprehensive approach. Em A. J. Masys, *Networks and Network Analysis for Defence and Security* (pp. 281-287). Springer International Publishing. Obtido em 26 de dezembro de 2019

Masys, A. J. (2014). *Networks and Network Analysis for Defence and Security*. (A. J. Masys, Ed.) Springer Science.

Mc Guire, M. (setembro/outubro de 2002). Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review*, 62(5), pp. 599-609.

NATO. (5 de setembro de 2014). Declaração da Cimeira de Gales. *NATO Summit Press Release*.

NATO. (9 de julho de 2016). Declaração da Cimeira de Varsóvia. *NATO Summit Press Release*. Obtido de NATO: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_133169.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm)

NATO. (09 de 08 de 2019). *NATO*. (NATO, Editor) Obtido em 28 de 12 de 2019, de <https://www.nato.int>: <https://www.nato.int/cps/en/natohq>

NATO. (2019). *thesouthernhub*. Obtido em 28 de 12 de 2019, de thesouthernhub: <https://thesouthernhub.org/>

O'Toole, L. J. (2014). Networks and networking: The Public Administrative Agendas. (A. S. Administration, Ed.) *Public Administration Review*, pp. 361-371. doi:10.1111/puar.12281

Peng, M. Y.-P., & Lin, K.-H. (04 de setembro de 2019). International networking in dynamic internationalization capability: the moderating role of absorptive capacity. (T. & Group, Ed.) *Taylor & Francis Group*. doi:10.1080/14783363.2019.1661239

Provan, K. G., & Milward, H. B. (julho/agosto de 2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), pp. 414-423. Obtido em 23 de dezembro de 2019

Provan, K. G., Veazie, M. A., Staten, L. K., & Teufel-Shone, I. N. (setembro/outubro de 2005). The use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review*, 65(5), pp. 603-612. Obtido em 23 de dezembro de 2019

Qureshi, S. S. (1995). *Organisations and Networks: Theoretical Considerations and a Case Study of Networking across Organisations*. (P. LLC, Ed.) London School of Economics and Political Science.

Raj, M., Fast, N. J., & Fisher, O. (2017). Identity and Professional Networking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(6), pp. 772–784. doi:10.1177/0146167217697299

Romero, D., & Molina, A. (2011). Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era. *Journal of Production Planning & Control*, pp. 1-22. doi:10.1080/09537287.2010.536619

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (fifth edition ed.). (P. E. Limited, Ed.) Edinburgh Gate, England.

Sguaitamatti, E. (2018). NATO's New Strategic Direction South Hub in Naples: Strategy and Balkan Activities.

Slaughter, A.-M., & Zaring, D. (21 de August de 2006). Networking Goes International: An Update. *Annual Review of Law and Soial Science*, pp. 211-229. doi:10.1146/annurev.lawsocsci.1.041604.120026

Smith, D. N. (outubro de 1978). Inter-organizational Networking. *Transnational Associations*, pp. 429-434. Obtido em 17 de dezembro de 2019

Ülgen, S. (7 de dezembro de 2017). NATO's Southern Strategy at a Crossroads.

Wall, C. (15 de agosto de 2018). NATO's new window to the south. *New Atlanticist*. Obtido em 23 de dezembro de 2019, de <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/nato-s-new-window-to-the-south/>

Ward, S., & Williams, R. (setembro de 1997). From Hierarchy to Networks? Sub-central Government and EU Urban Environment Policy. (B. P. 1997, Ed.) *Journal of Common Market Studies*, 35(3), pp. 440-464. Obtido em 19 de dezembro de 2019

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications - Design and Methods* (Sixth Edition ed.). SAGE Publications, Inc. doi:<https://lccn.loc.gov/2017040835>

Zhu, X. (. (janeiro de 2017). White Paper: Investing in the benefits of organisational networking.



## **Anexo A – Guião das entrevistas e do *focus group***

- 1. Tema principal:** A importância das redes de contactos nos processos de decisão das organizações internacionais.
- 2. Temas ligados:**
  - a. Contexto para a edificação e gestão de rede de contactos;
  - b. Barreiras internas e externas para a gestão de uma rede de contactos;
  - c. Elemento humano, e o papel do gestor, na gestão da rede de contactos e a confiança;
  - d. Tipologia de rede de contactos e a sua importância;
  - e. Eficácia e impacto no processo de decisão das organizações
- 3. Objetivos das entrevistas:**
  - a. Compreender a importância das redes de contactos para os entrevistados;
  - b. Identificar e analisar os elementos de gestão para a criação de uma estratégia de redes de contactos;
  - c. Perceber a importância, e o papel do gestor, nas três fases de “vida” de uma rede de contactos, assim com para a geração de confiança e comprometimento numa rede de contacto;
  - d. Identificar competências para os gestores de uma rede de contactos;
  - e. Identificar as barreiras que possam ser criadas, quer interna quer externamente, para que a criação e gestão de uma rede de contactos
  - f. Identificar, entre as três tipologias de rede, que podem estar mais sujeitas a pressões internas e externas, assim como identificar os elementos/fatores, internos e externos, que podem dificultar a gestão de uma rede de contactos, independentemente da tipologia de rede.
  - g. Perceber qual a tipologia de rede que pode ser adotada pelo NSD-S Hub.
  - h. Identificar indicadores para avaliar a eficiência das redes de contactos.
  - i. Perceber e analisar a importância das redes de contactos para o NSD-S Hub.
  - j. Perceber a forma de incorporar os resultados no processo de decisão numa organização, especialmente a OTAN.
- 4. Objetivos do *focus group*:** Conforme os objetivos das entrevistas.
- 5. Motivação das entrevistas:**
  - a. Aceder a informação relevante de militares e civis que, em determinado momento da sua carreira, estiveram ou estão ligados à gestão de redes de contactos;

- b. Aceder a informação relevante de militares e civis que, em determinado momento da sua carreira, estiveram ou estão ligados ao NSD-S Hub;
  - c. Facilitar o acesso a informação relevante para a investigação-ação deste projeto.
- 6. Motivação do *focus group*:**
- d. Questionar os participantes sobre as suas repostas às entrevistas, confrontando ideias entre os participantes.
  - e. Contribuir para a investigação-ação deste projeto.
- 7. Propósito da informação recolhida**
- a. Recolha de informação relevante e pertinente para o processo de investigação-ação do projeto;
  - b. Validar e suportar a adaptação de processo de gestão de redes de contacto do NSD-S Hub, para que se torne relevante no processo de tomada de decisão da OTAN.
- 8. Participantes nas entrevistas:** participaram nas entrevistas escritas quatro militares e civis que estão, ou estiveram em determinado momento da sua carreira, ligados à gestão (intermédia e de topo) de redes de contactos e ao NSD-S Hub.
- 9. Participantes no *focus group*:** participaram na reunião virtual três dos quatro participantes nas entrevistas.
- 10. Procedimentos adotados para as entrevistas:**
- a. Preparação de um conjunto de questões relevantes, de acordo com o quadro teórico, para ir ao encontro dos objetivos do tema da investigação-ação;
  - b. Pedido de apoio e consentimento para responder à entrevista;
  - c. Envio da entrevista por correio eletrónico;
  - d. Análise de conteúdo das entrevistas.
- 11. Procedimentos adotados para o *focus group*:**
- a. Preparação de uma discussão dirigida considerando as respostas às questões das entrevistas, para ir ao encontro dos objetivos do tema da investigação-ação;
  - b. Pedido de apoio e consentimento para participar na reunião virtual;
  - c. Gravação do conteúdo da discussão;
  - d. Análise de conteúdo do *focus group*.

## 12. Guião da entrevista e *focus group* com os temas, questões e objetivos

<b>Tema A: Contexto para a edificação e gestão de rede de contactos</b>	<p align="center"><b>Questão A1</b></p> <p>No desenvolvimento do estudo consideraram-se, entre outros elementos de gestão de redes de contacto, a confiança entre os intervenientes na rede, o grau de comprometimento com a rede, o estágio de desenvolvimento da rede, os interesses comuns, a hierarquização na rede e o grau de conflito. Considerando a estrutura e a missão do NSD-S Hub, quais considera serem os elementos de gestão essenciais para a incluir numa estratégia que permita orientar a edificação de uma rede de contactos com o objetivo de apoiar a decisão aos diversos níveis da organização?</p>	<p align="center"><b>Objetivo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar os elementos de gestão para a criação de uma estratégia de redes de contactos.</li> <li>2. Analisar quais os elementos de gestão que são mais valorizados pelos entrevistados.</li> </ol>	<p align="center"><b>Questões Complementares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A resposta poderá incluir outros elementos de gestão que sejam considerados importantes e não tenham sido referidos na introdução da questão.</li> </ul>
<b>Tema B: Barreiras internas e externas para a gestão de uma rede de contactos</b>	<p align="center"><b>Questão B1</b></p> <p>Com base na resposta à questão A1, na sua opinião quais serão as eventuais barreiras, internas e externas, que podem sobressair para explorar, intensificar e promover uma rede de contactos?</p>	<p align="center"><b>Objetivo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar as barreiras que possam ser criadas, quer interna quer externamente, para que a criação e gestão de uma rede de contactos.</li> <li>2. Perceber quais as barreiras que podem comprometer o sucesso na integração da informação de uma rede de contactos.</li> <li>3. Perceber eventuais formas de ultrapassar as barreiras, quer internas quer externas.</li> </ol>	<p align="center"><b>Questões Complementares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nas eventuais barreiras internas e externas, quais os que considera que podem comprometer os objetivos da organização?</li> </ul>
<b>Tema C: O elemento humano na gestão da rede de contactos e a confiança.</b>	<p align="center"><b>Questão C1</b></p> <p>Criar uma rede de contactos, quer no seio da organização quer com os interlocutores externos, pressupõe três fases. A fase 1, que permite identificar contactos que podem gerar referências e benefícios para o individuo ou para a organização. A fase 2, que visa intensificar (ou organizar) o estabelecimento entre os integrantes da rede permitindo fazer crescer a confiança e o comprometimento. E por fim, a fase 3 que visa ligar (ou promover) contactos internos e externos entre as organizações que necessitam de interagir para alcançarem os seus objetivos. Qual será o papel do gestor da rede de contactos em cada uma das fases acima referidas?</p>	<p align="center"><b>Objetivo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perceber a importância, e o papel do gestor, nas três fases de “vida” de uma rede de contactos.</li> <li>2. Perceber a importância do elemento humano para a geração de confiança e comprometimento numa rede de contacto.</li> <li>3. Identificar competências para os gestores de uma rede de contactos.</li> </ol>	<p align="center"><b>Questões Complementares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o papel do elemento humano para conseguir incrementar a confiança e o comprometimento na rede e assim alcançar o objetivo (ou objetivos) da organização?</li> <li>• Quais devem ser as competências que identifica como essenciais nas pessoas envolvidas nas fases que permitem criar e ampliar uma rede de contactos?</li> </ul>
<b>Tema D: Importância da tipologia de rede de contactos.</b>	<p align="center"><b>Questão D1</b></p> <p>Neste projeto consideram-se três tipologias de rede de contactos, nomeadamente as de nível pessoal, que permitem o desenvolvimento pessoal e profissional; as de nível operacional, que visam garantir a eficiência na execução das tarefas correntes; e as de nível estratégico, que</p>	<p align="center"><b>Objetivo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, entre as três tipologias de rede, que podem estar mais sujeitas a pressões internas e externas.</li> </ol>	<p align="center"><b>Questões Complementares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais a tipologia de rede de contacto que poderá ser mais adequada para o NSD-S Hub?</li> </ul>

	<p>visam identificar prioridades e desafios de futuro e apoiar os intervenientes nos processos de decisão.</p> <p>Considerando as tipologias de rede (nível pessoal, nível operacional, nível estratégico) referidas, qual ou quais, considera estar mais sujeitas a pressões internas e externas, e quais os elementos que podem dificultar a ligação entre as organizações?</p>	<p>2. Identificar os elementos/fatores, internos e externos, que podem dificultar a gestão de uma rede de contactos.</p> <p>3. Perceber qual a tipologia de rede que pode ser adotada pelo NSD-S Hub.</p>	
<p><b>Tema E: Eficácia e impacto dos resultados obtidos através da rede no processo de decisão das organizações</b></p>	<p><b>Questão E1</b></p>	<p><b>Objetivo</b></p>	<p><b>Questões Complementares</b></p>
	<p>Com base na informação de fontes abertas e na consulta do sítio da internet do NSD-S Hub, este organismo foi criado no seio da OTAN com diversos objetivos, dos quais sobressaem a intenção de, através do estabelecimento de relações de confiança, conseguir ligar (<i>connect</i>), consultar (<i>consult</i>) e coordenar (<i>coordinate</i>) no seio da OTAN, Aliados e outros parceiros (Organizações Internacionais, Academia, <i>Think Tanks</i>) com vista a estabelecer um ambiente de segurança, de estabilidade e de prosperidade. Com base nestas premissas, quais os indicadores que devem ser considerados para garantir a avaliação da eficiência das redes de contactos estabelecidas, ou a estabelecer pelo NSD-S Hub?</p>	<p>1. Identificar os indicadores para avaliar a eficiência das redes de contactos.</p> <p>2. Analisar a importância das redes de contactos para o NSD-S Hub.</p> <p>3. Perceber a forma de incorporar os resultados no processo de decisão numa organização, especialmente a OTAN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após os três anos de edificação do Hub, considera que a edificação de uma rede de contactos deverá ser uma das prioridades para o futuro?</li> <li>• Sendo a edificação das redes de contacto uma prioridade, como deverão ser incorporados os resultados no processo de decisão da OTAN?</li> </ul>

## **Anexo B – Guião de análise de conteúdo das entrevistas e *focus group***

### **1. Descrição:**

"Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Bardin, 2011).

- a. analisar os documentos com o propósito de inferir o seu conteúdo no que releva para o estudo;
- b. analisar as entrevistas escritas;
- c. analisar a reunião virtual com três dos entrevistados (*focus group*);
- d. os dados provenientes de abordagem qualitativa, precisam ser analisados, de forma diferente dos dados provenientes de estudos de abordagem quantitativa;
- e. características da análise:
  - 1) exaustividade: não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões;
  - 2) representatividade: no caso da seleção, com um número muito elevado de dados, pode efetuar-se uma amostra representativa;
  - 3) homogeneidade: os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios;
  - 4) pertinência: significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise.

### **2. Método**

- a. A contagem de palavras;
- b. identificação de categorias (principais áreas de conteúdo) e unidades de análise (um tema, um artigo, um parágrafo, uma frase a incluir nas categorias; abertas - vão sendo definidas -; ou fechadas – pré-definidas).

## Anexo C – Análise de conteúdo das entrevistas

### Análise entrevista 1

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
<b>Elementos de gestão</b> <sup>7</sup>	(+)- “os aspetos funcionais determinam quem é o principal responsável pelo trabalho em rede. Essa funcionalidade precisa ser definida, para que os elementos designados para gerir a rede para possam desenvolver relações e interações dentro da OTAN e com entidades não-OTAN.”	Aspetos funcionais
	(-)- “a rede e as interações precisam de ser orientadas aos objetivos. A organização precisa ter objetivos claros e bem definidos que permitirão que os elementos de rede identifiquem os interlocutores mais adequados para alcançá-los. Isso requer um conhecimento aprofundado do espaço de engajamento e rede.”	Definição de objetivos
	(-)- “pode ser um problema nomeadamente pela eventual falta de uma base de dados capaz de registar todas as informações da rede, incluindo relatórios de atividades que fornecerão um histórico sólido e permanente e acompanhamento de todas as atividades da rede.”	Gestão de informação
	(-)- “a estratégia precisa seguir um processo lógico que que garanta a coordenação total, bem como evitar a duplicação e entender a dinâmica interna da organização.	Estratégia da organização
	(+)- “depois de identificar possíveis interlocutores a incluir na rede, deve ser avaliado a viabilidade de estabelecer contacto, o impacto e a contribuição dos possíveis interlocutores para os nossos objetivos.”	Avaliação de risco da ligação
	(-) - Um processo de verificação deve ser claramente estabelecido para permitir efetuar avaliação de risco em estabelecer uma determinada ligação	
<b>Barreiras internas e externas</b>	(-)- “parece haver uma enorme falta de conhecimento e consciência sobre quem faz o quê, e qual o papel de algumas organizações que fazem parte da área de atuação do NSD-S Hub.”	Conhecimento situacional
	(-)- “é necessário efetuar um mapa completo das entidades que operam no setor é fundamental para ter uma visão holística dos atores principais e secundários.”	
	(-)- “os interlocutores podem ter grandes expectativas da OTAN quando contactados e é essencial garantir que as expectativas sejam gerenciadas adequadamente e evitar riscos ou mal-entendidos que afetarão a confiança.”	Gestão de expectativas
	(-)- “antes de qualquer atividade, os elementos de rede precisam ter uma orientação muito clara sobre o que pode ser oferecido e o que declarar após uma orientação clara sobre a mensagem estratégica da organização.”	Comunicação estratégica
	(-)- “alguns países são relutantes a que entidades externas, como o NSD-S Hub, estabeleçam ligações com a sociedade civil, ONG ou universidades desses países. Geralmente, esses países centralizaram e monitoraram de perto qualquer rede de contatos com essas entidades para evitar possíveis visões opostas ao regime. O trabalho em rede com entidades designadas pelo governo limitará o nosso alcance e objetividade, mas permitirá envolver e aceder parcialmente algumas das entidades desse país.”	Cultura e crenças

<sup>7</sup> No estudo foram já identificados elementos de gestão como: a confiança entre os intervenientes na rede, o grau de comprometimento com a rede, o estágio de desenvolvimento da rede, os interesses comuns, a hierarquização na rede e o grau de conflito

<b>Dimensões / Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto (frase)</b>	<b>Unidade de Análise (expressão)</b>
	(+) – “existem muitas entidades na rede da OTAN. A rede estende-se assim a diversos níveis. É necessário coordenar esses esforços para garantir coerência, eficácia e unidade na mensagem.”	Coordenação e coerência
<b>Tipologia de rede</b>	(-) – “As redes de nível pessoal, dificilmente estão sujeitas a pressões externas ou internas, uma vez que depende fortemente da confidencialidade e confiança entre indivíduos, com envolvimento limitado de outros elementos da organização. Na maioria dos casos, essas relações não são divulgadas à organização principalmente porque essa relação pode estar além da relação profissional.”	Alinhamento estratégico da organização
	(-) – “As redes de nível operacional, estarão sujeitas a pressões internas mais diretas dentro da própria organização, onde alguns elementos alegam que as atividades caem sob sua competência e duplicação.”	
	(-) – “As redes de nível estratégico, estarão sujeitas à dinâmica de elementos externos e internos, sendo que estes elementos podem impedir que a organização conclua de maneira eficaz as tarefas.”	
<b>Elemento Humano</b>	(-) – “Nem todo o pessoal é treinado para efetuar a gestão de uma rede de contactos, ou mesmo de criar uma.”	Experiência e treino
	(+) – “Além do conhecimento e da experiência, os gostos e traços de personalidade são fundamentais para o trabalho em rede e o envolvimento efetivo com outras entidades, particularmente aquelas fora do ambiente da OTAN.”	Conhecimento e experiência
	(+) – “Extrovertido, bom ouvinte, boa atitude para socializar e muito mais faz uma diferença clara para alcançar bons níveis de confiança e confiança.”	Traços de personalidade
	(+) – “Na edificação (ou expansão) da rede: Adaptabilidade, Agilidade, Aprendizagem, Atenção, Comprometimento, Criatividade, Provisão, Detalhe, Inteligência, Imaginação, Maturidade, Organização, Prudência, Realista, Tolerância.”	
	(+) – “Na intensificação (ou desenvolvimento) da rede: Adaptabilidade, Agilidade, Amizade, Carisma, Comprometimento, Criatividade, Confiabilidade, Determinação, Eloquência, Empatia, Humildade, Lealdade, Paciência, Prudência, Realista, Respeito, Sensibilidade, Sinceridade Solidariedade, Tolerância.”	
	(+) – “Na manutenção (ou sustentação) da rede: Multilateralismo Adaptabilidade interna e externa, Agilidade, Amizade, Carisma, Comprometimento, Criatividade, Confiabilidade, Determinação, Eloquência, Empatia, Humildade, Lealdade, Paciência, Prudência, Realista, Respeito, Sensibilidade, Sinceridade Solidariedade, Tolerância.”	
<b>Fatores de Sucesso</b>	(-) – “a comunicação estratégica da organização é um fator de sucesso para garantir que a mensagem chega aos destinatários e não compromete os objetivos da OTAN.”	Comunicação estratégica
<b>Método de Gestão</b>	(+) – “O gestor da rede deverá facilitar a coordenação”	Coordenação e coerência
	(+) - “Garantir que uma adequada gestão de expectativas de todos os envolvidos na rede de contactos.”	Gestão de expectativas
	(+) – “Desenvolver um mapa das ligações na sua área de interesse e caracterizar cada elemento e organização.”	Caracterizar os elementos da rede
<b>Eficácia da rede</b>	(+) – “processo interno que, depois de identificar possíveis interlocutores a serem envolvidos, permite que o elemento de rede avalie os resultados obtidos, a viabilidade da rede, o impacto e a contribuição dos possíveis interlocutores para os nossos objetivos.”	Indicadores de avaliação da eficácia da rede

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	(-) – “Um processo de verificação deve ser claramente estabelecido para permitir essa avaliação e avaliação de risco para os nossos objetivos.”	
	(+) – “relatório pós-reunião é essencial para o processo de decisão, uma vez que deve incluir, para além das informações objetivas da reunião, recomendações para sustentar, manter ou desativar o elemento em rede, nomeadamente se comprometer a consecução dos nossos objetivos.”	
<b>Integração dos resultados no processo de decisão</b>	(-) – “O estabelecimento de uma rede de contactos não é a prioridade para o futuro.”	Estratégia da organização
	(+) – “O NSD-S é um passo para procurar mitigar essa lacuna e prosseguir com o processo de transformação da Organização, que cada vez mais precisa de antecipar, como acesso a informação, os desafios do futuro, nomeadamente para antecipar o ambiente de segurança.”	Gestão da transformação
	(-) – “A OTAN está normalmente informada a partir de relatórios nacionais com uma abordagem centrada na relevância da própria organização, sem que inclua a visão em primeira mão das pessoas nos países que estão enfrentando as consequências e os efeitos dos desafios.”	Gestão de informação
	(-) – “Contudo, a gestão da informação e das redes, tem sido, e continua a ser uma lacuna no processo de decisão da OTAN.”	
	(-) – “A integração da informação aos diversos níveis da hierarquização da rede é falha, pois está sujeita à aprovação do nível estratégico e de certo tipo de compromissos que limitam uma abordagem holística ao esforço de rede.”	
(-) – “A centralização de tais esforços [gestao de informacao] limita significativamente o potencial de rede do Hub.”		



Análise entrevista 2

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
<b>Elementos de gestão</b>	(+) – “A sua missão, os objetivos a atingir rumo à visão definida e os recursos disponíveis.”	Definição de visão, missão e objetivos
	(+) – “A confiança entre os intervenientes na rede, o grau de comprometimento com a rede, o estágio de desenvolvimento da rede, os interesses comuns, a hierarquização na rede e o grau de conflito, entre outros, são aspetos da gestão intrínseca da uma rede de contactos e são tanto mais importantes quanto mais alinhados estiverem com a estratégia da organização.”	Confiança
<b>Barreiras internas e externas</b>	(+) – “providenciar inputs e outputs adequados à organização a que pertence, esta deverá ainda ter em atenção a existência ou não de outras redes de contactos existentes na organização de modo a assegurar complementaridade e evitar a sobreposição ou duplicação excessiva.”	Alinhamento estratégico da organização
	(+) – “efetuado o necessário alinhamento entre a gestão estratégica da organização e a gestão de redes de contactos, de modo a assegurar maturidade da rede de contactos.”	
	(+) – “As pressões positivas ou negativas exercidas ao nível estratégico de qualquer organização podem ser as mais nefastas ou benéficas uma vez que podem implicar o próprio redireccionamento organizacional.”	Gestão da mudança organizacional
<b>Tipologia de rede</b>	(-) – “As pressões de carácter operacional que são dirigidas essencialmente aos diversos sectores operacionais das organizações e que se refletem fundamentalmente na eficiência dos diversos sectores de atividade da organização podem implicar disfunções e consequentes perdas de eficácia no que concerne aos seus setores produtivos (bens/serviços), logísticos, financeiros etc. ou implicar por outro lado uma melhoria significativa desses mesmos sectores.”	Gestão da mudança organizacional
	(-) - “as redes pessoais tendem a ter, à priori, uma menor importância sobre as organizacionais podendo, no entanto, contribuir para aumentar a eficácia e eficiência da organização dependendo sobre quem são diretamente exercidas e com que finalidade.	
<b>Elemento Humano</b>	(+) – “confiança entre os participantes dessa rede e a percepção de que ambos estão a beneficiar dessa ligação, o que incentivara o empenho futuro na sua manutenção e progressão, sendo o fator humano e o contacto de proximidade essenciais.”	Confiança e gestão de expectativas
	(-) – “Não bastam os mecanismos e novas tecnologias hoje em franco desenvolvimento com múltiplas e cada vez mais inovadoras soluções técnicas, para criar confiança, gerar empatia e comprometer as partes envolvidas”	
	(+) – “o elemento humano deve ser capaz de estabelecer a comunicação (transparente) e gerar empatia com grande facilidade.”	Traços de personalidade
	(+) – “para explorar e alargar a rede, deverão conseguir ser capazes de criar confiança e segurança, mas também comprometer comprometer-se de modo a contribuir para que sejam atingidos os objetivos estabelecidos pelas organizações envolvidas.”	
<b>Fatores de Sucesso</b>	(+) – “comprometimento do topo da organização é o elemento fulcral na implementação, desenvolvimento e maturação de qualquer projeto, neste caso concreto na implementação e gestão de redes de contacto.”	Alinhamento estratégico da organização

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	(+) – “criar confiança entre a OTAN e as instituições no Médio Oriente e em África só pode ser construída se todas as partes envolvidas se sentirem livres para expressar as suas opiniões, sugestões e preocupações.”	Comunicação estratégica
<b>Método de Gestão</b>	(+) – “NSD-S Hub, que se pretende seja cada vez mais um fórum inovador que numa primeira fase possa estabelecer ligações entre a NATO, os seus Aliados, e os seus parceiros em África e no Médio Oriente.”	Inovação
<b>Eficácia da rede</b>	(+) – “ser feito em perfeita harmonia e alinhamento com os elementos basilares (visão, missão e objetivos) de modo a assegurar que são obtidos os inputs e os outputs desejados.” (-) – “Estando perfeitamente definida a razão da necessidade da existência de uma rede de contactos a gestão específica da mesma deve também ser efetuada de acordo com o ciclo de gestão das organizações e obedecer a um conjunto de critérios qualitativos e quantitativos que permitam avaliar a sua evolução.”	Alinhamento estratégico da organização
<b>Integração dos resultados no processo de decisão</b>	(-) – “assegurar que o patrocinador ou patrocinadores do NSD-S Hub estão permanentemente satisfeitos com os resultados atingidos sob pena de perder parte dos diversos apoios disponibilizados.” (-) - Nesta fase inicial de desenvolvimento da rede de contactos do NSD-S Hub é expectável que o necessário apoio à decisão no que concerne ao “Sul” seja bastante limitado por via da falta de matéria crítica que possa ser verdadeiramente útil à decisão. (-) – “mais que a eficiência da criação da rede de contactos espera-se que seja feita também monitorizada e avaliada em termos qualitativos. Não basta ter muitos contactos eles têm de ser os contactos certos que permitam identificar as verdadeiras raízes subjacentes aos desafios que África e o Medio Oriente têm de enfrentar.”	Confiança e gestão de expectativas Gestão da transformação Gestão de informação

Análise entrevista 3

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
<b>Elementos de gestão</b>	(+)- “Nos tempos atuais a rede de contactos assume um papel fundamental para lidar com a mudança cada vez mais rápida no ambiente externo onde as organizações e empresas operam.”	Gestão da mudança organizacional
	(+) – “Considero como elementos estruturantes para a edificação de uma estratégia de uma rede de contactos: (1) definição clara do objetivo da rede; (2) o tipo de dados a ser partilhados; (3) quem tem acesso à rede; (4) quem gere a rede; (5) identificar a população alvo.”	Identificação dos elementos de gestão
<b>Barreiras internas e externas</b>	(-) – “a gestão temporal da informação será o fator mais importante, sendo que quanto maior for a rede mais restringido será a troca de informação sensível no tempo.”	Gestão de informação
	(-) – “uma das dificuldades iniciais será a desconfiança de alguns atores internos e externos na adesão à rede, numa fase mais avançada será encontrar o ritmo adequado de participação dos membros de modo a não banalizar o processo que leva ao posterior desinteresse.”	Confiança e gestão de expectativas
	(-) – “A própria necessidade de justificar a existência das várias organizações vai sempre ser refletida nestas redes com determinadas posições institucionais a impedirem ou a reduzir a contribuição que alguns pontos da rede poderiam acrescentar.”	Alinhamento estratégico da organização
	(-) – “Internamente a existência destas redes pode ser posta em causa por eventualmente colocar em causa a hierarquia formal na organização onde o ponto de contacto está inserido.”	
<b>Tipologia de rede</b>	(+) – “Pessoalmente considero que as de nível operacional são as que estão mais sujeitas quer a pressões internas como externas, uma vez que lidam com assuntos mais sensíveis e onde os objetivos variam mais frequentemente que as de nível estratégico.”	Alinhamento estratégico da organização
<b>Elemento Humano</b>	(+)- “O papel do gestor da rede será principalmente manter a rede operacional, devendo na primeira fase controlar um a um os novos elementos da rede, vendo o benefício <i>versus</i> a dispersão de informação para outras entidades, e numa segunda fase contribuir decisivamente para a rede em questão ser uma mais valia para todos os participantes incentivando a troca de informação. Numa terceira fase deve ter o cuidado de não contribuir para a expansão excessiva da rede que poderia colocar em causa a disponibilidade de alguns participantes para a troca de informação.”	Experiência e conhecimento
	(+) – “o gestor da rede deve ter uma grande empatia e capacidade de motivar outras pessoas a manter um objetivo comum, possibilitando que mesmo com poucos encontros pessoais exista uma relação próxima e uma dinâmica positiva de passagem de informação válida para a os constituintes da rede.”	Traços de personalidade
<b>Fatores de Sucesso</b>	(+) – “Considero que as redes de contacto, grupos de trabalho, virtuais, grupos virtuais, são hoje uma dimensão nova em contexto organizacional, que no caso particular da NSD-S Hub, tem uma importância acrescida para a sua existência e dinâmica.”	Inovação e Exploração do digital
	(+) – “O grau de credibilidade e o acesso a informação indisponível noutras fontes são também fatores importantes na decisão de privilegiar determinados contactos.”	Confiança e gestão de informação

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	<p>(+) – “uma das mais valias em termos de redes é a ligação ponto a ponto com os elementos considerados nevrálgicos para o funcionamento da rede e que permitem a ligação a outras organizações ou acesso a informação não disponível normalmente em mais nenhum ponto da rede.”</p>	
	<p>(-) – “há que acautelar riscos de interferência e manipulação.”</p>	Controlo da informação
	<p>(+) – “O nível de confiança e o grau de autonomia dos vários interlocutores vai ditar o tipo e a quantidade de informação que pode ser transmitida sem colocar em causa a própria estrutura interna da organização.”</p>	Confiança e Grau de autonomia
<b>Método de Gestão</b>	<p>(+) – “A relação, por vezes pessoal baseada em encontros bilaterais ou em fóruns, permite a solidificação da relação eletrónica possibilitando o aumento do grau de confiança.”</p>	Coordenação e coerência
<b>Eficácia da rede</b>	<p>(+) – “vantagens genéricas que estas redes acrescentam as ligações formais, pela sua flexibilidade e velocidade de passagem de informação, sendo que no contexto do <i>softpower</i> tem uma importância elevada.”</p>	Gestão de informação
	<p>(+) – “A sua maior eficácia vai depender em primeiro lugar da confiança entre os participantes dessa rede e a perceção de que ambos estão a beneficiar dessa ligação, o que incentivara o empenho futuro na sua manutenção e progressão.”</p>	Confiança e gestão de expectativas
	<p>(+) – “a mediação das conceções estabelecidas, o número de contactos, grupos e reuniões (outros eventos), deve ser contabilizado fundamentalmente como <i>outputs</i>. Estes <i>outputs</i> poderão desencadear a jusante outros resultados, como reuniões, projetos conjuntos, obtenção de informações vitais, que também devem ser contabilizados.”</p>	Coordenação e coerência
<b>Integração dos resultados no processo de decisão</b>	<p>(-) – “processo sempre mais complexo, uma vez que este se costuma basear nas ligações formais. No entanto, a influência indireta sobre alguns decisores proveniente das redes informais a que eles próprios também estão ligados não deve ser subestimada.”</p>	Controlo da informação

Análise entrevista 4

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
<b>Elementos de gestão</b>	(+)- “acrescentando três: i) promoção de parcerias, tendo em conta a especificidade da missão do NSD-Hub e as áreas geográficas à sua responsabilidade; ii) intercâmbios de conhecimento, no sentido de, por um lado, impulsionar o know-how sobre um determinado cenário e, por outro, colocar todos os organismo/organizações envolvidas com o mesmo nível de conhecimento (e.g. workshops para ambas as abordagens) e iii) partilha de informação, pois realça os valores da solidariedade e da cooperação, ou seja, fugir à habitual “troca de informação”, mais formal e institucional.”	Identificação dos elementos de gestão
	(+)- “Liderança clara para garantir uma orientação clara, e única, no que respeita à estratégia para a gestão das redes de contactos.”	Liderança
	(-)- “procurar a transparência em todos os contactos efetuados garantindo que os todos os resultados, e compromissos futuros são conhecidos dentro da organização.”	Alinhamento da organização
	(-)- “existe a necessidade de criar ferramentas de gestão de informação que permita, de forma simples e acessível, a gestão de cada relação baseada na caracterização dos objetivos comuns, graus de relação entre as organizações ou indivíduos, áreas de experiência, entre outras variáveis.”	
	(+)- “gestão clara para centralizar e administrar o conhecimento sobre compromissos passados e futuros.”	
	(-)- “necessidade de criar uma matriz de divisão de responsabilidades, em que seja claro quem faz o quem, com quem, garantindo assim que não existem mensagens diferentes ou contraditórias, a partir da nossa organização, passadas para os nossos contactos externos”	Divisão de responsabilidades
<b>Barreiras internas e externas</b>	(-)- “definição, por parte do grupo de comando ou do decisor político, deficiente ou ambígua dos objetivos a alcançar através das redes de contactos.”	Definição de objetivos
	(-)- “má interpretação dos objetivos e linhas de ação, decididas superiormente, por parte dos assessores, aliada a eventual falta de conhecimento e experiência na criação e gestão de redes de contactos.”	Alinhamento da organização
	(-)- “Em termos externos, normalmente têm a ver com uma comunicação estratégica, ou políticas de comunicação pouco assertivas, que podem criar dúvidas ou impulsionar a especulação. É necessário deixar claro que não é pretendido ocupar o lugar de outros, nem tão pouco efetuar concorrência por fontes ou informação.”	Comunicação estratégica
<b>Tipologia de rede</b>	(+)- “As redes são criadas principalmente por meio de atividades informais / pessoais de indivíduos; Os contatos de rede exigem comprometimento individual e criam relacionamentos pessoais.”	Compromisso e interesses comuns
	(+)- “Nível individual <i>versus</i> nível organizacional: a operacionalização de uma rede individual para uma organização exige centralizar todos os dados e informações e gerenciar a rede não de um indivíduo, mas de uma posição organizacional.”	Gestão de informação
	(+)- “As diversas tipologias têm, cada uma, a sua especificidade e, por isso, as suas fragilidades (em relação a pressões). As de nível pessoal, são muito dependentes das características pessoais das próprias pessoas (mais ou menos extrovertidas, mais ou menos rigorosas, mais ou menos disponíveis, etc.).”	Alinhamento da organização

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	<p>(+) – “As de nível operacional, mais dependentes das TIC para uma difusão atempada da informação e da estrutura da própria da organização (forma com está organizada – cadeia de comando, fluxo de informação entre os diversos escalões, etc.).”</p>	
	<p>(+) – “Quanto às de nível estratégico, a doutrina e as políticas definidas superiormente devem ser claras e inequívocas. Por outro lado, tendo em conta o multilateralismo do NSD-Hub, os interesses nacionais de quem decide/dirige/gera não se podem sobrepor aos da organização.”</p>	
<b>Elemento Humano</b>	<p>(-) – “o gestor de rede terá que ser um elemento com conhecimento profundo das áreas a serem abrangidas, formação e experiência na área (<i>networking</i>) e uma grande disponibilidade de forma a rapidamente reagir a qualquer solicitação (esclarecimento, pedido adicional de informação, etc.).”</p>	Conhecimento e experiência
	<p>(+) - O elemento humano é fundamental. A confiança não se compra, conquista-se. É uma característica própria do ser humano. É algo que tem que ser continuamente alimentado e trabalhado.</p>	Confiança e coerência
	<p>(+) – “As pessoas envolvidas na gestão de redes de contacto devem ser escolhidas para manter a comunicação com os contatos seleccionados (ter uma face para o cliente) para garantir uma rede confiável, assim como o sentido de responsabilidade e custódia por parte desse gestor.”</p>	Traços de personalidade
	<p>(+) – “A comunicação é fundamental, daí os elementos envolvidos na gestão de redes de contactos deverem ter boas habilidades de comunicação, inglês fluente e competência culturais principalmente, mas não apenas, para a região de interesse.”</p>	
	<p>(-) – “Os elementos envolvidos devem ter competências nas áreas da psicologia (estudo do comportamento e do pensamento humanos); das línguas (facilita enormemente o diálogo, evita mal-entendidos e contribui para que a confiança seja mais facilmente alcançada); conhecedor da região/cenário pelo qual é responsável (a diferentes níveis – histórico, cultural, político, etc.</p>	
<b>Fatores de Sucesso</b>	<p>(+) – “Sobre os elementos que podem dificultar a ligação entre as organizações, realço a confiança (pessoal/institucional), os interesses comuns e áreas de atuação (que devem assentar na base da transparência e da não sobreposição) e uma estratégia de comunicação ativa e clarificadora (para passar claramente a mensagem pretendida pela organização e não permitir desinformação).”</p>	Confiança e coerência
	<p>(+) – “Incutir confiança saber que estamos a falar com alguém que sabe do assunto); bons conhecimentos a nível das TIC, uma vez que hoje em dia tudo passa pelo domínio da tecnologia e; conhecer profundamente os objetivos da organização.”</p>	Conhecimento e experiência
<b>Método de Gestão</b>	<p>(-) – “Tendo em conta a missão do NSD-Hub, julgo que faz todo o sentido que haja uma edificação e manutenção de uma rede de contactos (não se pode pensar, nesta fase, somente em edificar, deve ser pensada e planeada a sua continuidade e melhoria constante), na medida em que só com uma estrutura deste âmbito os referidos objetivos poderão ser totalmente alcançados.”</p>	Alinhamento da organização
<b>Eficácia da rede</b>	<p>(-) – “Penso que os elementos a avaliar deverão ser o fluxo de informação, a sua utilidade, qualidade, pertinência e confiança que os utilizadores lhe atribuem (mensurável tanto através de contatos informais como de questionários formais/institucionais).”</p>	Controlo de informação

O papel das redes de contactos (*networking*) no processo de decisão das organizações internacionais  
 O caso do NATO *Strategic Direction-South Hub*:

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
<b>Integração dos resultados no processo de decisão</b>	(+) – “Naturalmente que a existência de uma rede deste tipo, proporciona acesso a dados e informação que devidamente analisada irá permitir produzir conhecimento ( <i>know how</i> ) e <i>Situational Awareness</i> privilegiados.” (-) – “Fatores imprescindíveis em qualquer processo de decisão, o NSD-Hub fazer chegar essa informação (através de relatos, relatórios ou outros tipos de documentos) aos níveis superiores/decisores da OTAN.”	Gestão de informação e controlo





Anexo D – Análise de conteúdo do *focus group*

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
<b>Elementos de gestão</b>	(-) - “deverá existir um alinhamento da visão e dos objetivos”. (+) - “existe uma estratégia da OTAN, com objetivos bem definidos, onde o NSD-S Hub é parte dessa estratégia”. (-) - “não foi possível ainda verificar nenhum mapa de alinhamento estratégico, quer da OTAN quer do NSD-S Hub”.	Estratégia da organização
	(+) - “os objetivos para o NSD-S Hub são claros, estão inclusive disponíveis para todos”. (-) - “por vezes, tal como em outras organizações, a interpretação dos objetivos pode pôr em causa um alinhamento da organização”. (-) - “devem existir objetivos específicos para a criação de rede de contactos.”	Definição de objetivos
	(+) - “fundamental em todas as organizações.” (-) - “é muitas vezes posto como secundário, mas é essencial para garantir uma mensagem coerente e criar valor para o NSD-S Hub”. (-) - “em organizações pesadas é muito difícil, apesar das facilidades tecnológicas, garantir uma boa gestão informação. Existe sempre a possibilidade de não incluir todos os interlocutores no processo.”	Gestão de informação
	(-) - “necessidade de uma clara definição de competências aos diversos níveis no que respeita à gestão da rede de contactos.” (-) - “uma organização nova, como o NSD-S HUB, precisa de criar consistência nos seus processos internos”. (-) - “algum trabalho deve ser feito para alinhar as diversas secções com os objetivos do NSD-S Hub”.	Aspetos funcionais
	(-) - “deverá ser feita uma melhor caracterização prévia da envolvente e dos possíveis parceiros, contribuindo assim pôr em causa a credibilidade da organização.” (+) - “muita da informação está disponível através das estruturas da organização”. (-) - “criar uma ferramenta de gestão de rede, tipo ferramenta de gestão de clientes, ajudará a avaliar o risco para a organização quando se criam relações externas”.	Avaliação de risco
	(+) - “fundamental para o NSD-S Hub, mas, conquistar a confiança precisa de tempo e paciência, que por vezes pode não existir”. (-) - “trabalhar para conquistar a confiança deve ser reconhecido por todos os que servem nesta organização, pois só assim trabalham para nunca quebrar a confiança já conquistada no seio do NSD-S Hub”. (-) - “faz parte da missão do NSD-S Hub, por isso o conceito deve ser conhecido por todos, e todos devem contribuir para a conquista de confiança, quer internamente na OTAN, quer externamente com outras organizações.”	Confiança
	<b>Barreiras internas e externas</b>	(-) - “necessidade de garantir o comprometimento aos diversos níveis da organização com os processos do NSD-S Hub”. (-) - “deve existir um alinhamento da organização pois só assim é possível atingir os objetivos e ultrapassar eventuais barreiras.”

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	<p>(+) – “existe um compromisso ao mais alto nível, e que é percebido dentro do NSD-S Hub”</p>	
	<p>(+) – “fundamental na organização como a OTAN”:            (-) – “não ser conhecedor de alguns dos temas das agendas existentes na rede têm impacto nas relações formais e informais”.            (+) – “trabalha-se para garantir um estudo da situação e do contexto de cada um dos interlocutores, pois só assim se conseguem quebrar as barreiras”.</p>	Conhecimento situacional
	<p>(-) – “devem-se preparar os níveis da organização para a integração para mitigar duplicação”.            (-) – “todas as organizações novas precisam de tempo para estabelecer os seus processos, contudo, criar uma organização como o NSD-S Hub que pode ser percebida como uma duplicação implica uma mudança de mentalidade na organização”.            (-) – “gerir a mudança é sempre difícil numa organização hierarquizada como a OTAN, mas o desafio é esse para garantir que a criação do NSD-S Hub não seja considerada um fracasso”.</p>	Gestão da mudança organizacional
	<p>(-) – “processo sempre difícil em contexto internacional, em especial quando todos querem ver resultados das suas decisões”.            (+) – “um trabalho árduo do grupo de comando, e que acontece todos os dias”.            (-) – “na perspectiva dos interlocutores externos, estes podem ter expectativas elevadas sobre o que podem obter da OTAN, ou redução de expectativas fruto de acontecimentos passados”.</p>	Gestão de expectativas
	<p>(+) – “quando se trabalha numa organização como a OTAN, coordenação é essencial para garantir que apenas existe uma OTAN aos “olhos” dos diversos interlocutores.”            (-) – “existe sempre a possibilidade de alguma falta de coerência na mensagem”.            (+) – “um esforço muito grande é feito por toda a equipa para evitar situações de descoordenação para não comprometer os objetivos, e a missão”.</p>	Coordenação e coerência
	<p>(+) – “a política de comunicação é bastante controlada”.            (+) – “o impacto estratégico da comunicação não deve ser menosprezado, devendo ser alvo de permanente atenção, devendo a mensagem ser coerente”.            (+) – “existe muito cuidado na comunicação escrita e oral, especialmente com interlocutores externos”.</p>	Comunicação estratégica
	<p>(-) – “existe alguma falta de conhecimento sobre as culturas e crenças de alguns interlocutores.”            (+) – “trabalha-se já no conhecimento e preparação antecipada antes do desenvolvimento com os interlocutores de África e do Médio Oriente.”            (-) – “deve fazer parte da criação do perfil do gestor da rede”.</p>	Culturas e crenças
<b>Tipologia de rede</b>	<p>(+) – “existências de redes formais e informais é essencial para o sucesso da rede de contactos”.            (-) – “deve existir um alinhamento na organização que permita integrar as informações dos diversos níveis, e de redes formais e informais”.            (-) – “desafiante para uma organização recém-criada e que está a desenvolver os seus processos, a criar a sua rede e a conquistar a sua relevância”.</p>	Alinhamento da organização

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	(+) – “é feito um esforço para integrar redes informais nos processos formais da organização para gerar eficiência e conhecimento”. (-) – “o processo de mudança precisa de tempo e paciência, especialmente ao nível do topo da organização”. (+) – “mudar a perceção, em terceiros, sobre uma organização criada para evitar a guerra, e que agora procura ter outro tipo de abordagem implica mudanças e outro tipo de organização, o NSD-S Hub é o primeiro passo”.	Mudança organizacional
Elemento Humano	(+) – “nesta entidade é elemento essencial para ter sucesso na edificação da rede, identificando sinergias e interesses comuns”. (-) – “pode até ser frustrante, mas nas relações entre pessoas conquistar a confiança pode demorar o seu tempo, ter retrocessos e até nunca ser possível conquistar a confiança”. (+) – “gerir expectativas e saber ganhar confiança é fundamental para os que trabalham nesta organização.”	Confiança e gestão de expectativas
	(+) – “traços de personalidade que permitam criar empatia e gerar confiança são essenciais, e tem forte impacto e efeito no sucesso do Hub”. (-) – “pessoas com pouca flexibilidade mental, pouca capacidade de criar empatia e falhas na comunicação oral, e escrita, terão muitas dificuldades se tiverem de gerir a rede de contactos.” (+) – “excelentes capacidades de comunicação, simpatia, organizado, e capaz de trabalhar em equipa, são traços de personalidade que devem fazer parte do perfil de gestão de rede.”	Traços de personalidade
	(-) – “a maioria das pessoas que trabalham na OTAN e no NSD-S HUB são portadores de experiência e conhecimento sobre a organização, mas não existe um perfil dedicado a gestor da rede de contacto”. (-) – “face à especificidade das áreas de interesse da organização, pode existir alguma falta de conhecimento e experiências, podendo assim em causa o contributo de quem deve gerir a rede e identificar temas de interesse comum”. (-) “treino e conhecimento na gestão de redes de contacto, alinhado com a experiência nas relações humanas nas áreas de interesse é agora uma das maiores dificuldades sentidas.”	Experiência, conhecimento e treino
Fatores de Sucesso	(+) – “como já referido, a comunicação estratégica é elemento que deve estar sempre em análise por parte do gestor da rede”. (-) – “uma falha na comunicação estratégica pode pôr em causa os objetivos, e todo o trabalho do gestor na conquista da confiança”. (+) – “mensagem coerente, simples e passadas pelos canais adequados é fundamental na estratégia de comunicação”.	Comunicação estratégica
	(-) – “não existe um processo formal de alinhamento estratégico no NSD-S Hub, mas que é preponderante para o sucesso”. (+) – “pode ser a chave para que possam ser identificadas as métricas para avaliar o sucesso obtido pela organização.” (+) – “não existe, mas deve ser feito com o contributo de uma equipa multidisciplinar”.	Alinhamento estratégico
	(+) – “a característica inovadora desta organização é um fator de sucesso em diversas dimensões”. (+) – “fundamental, e exponenciado pela revolução digital levada a cabo pela pandemia do COVID-19”.	Inovação e exploração digital

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	<p>(+) – “a inovação do NSD-S Hub é permitir criar uma rede de contactos com entidades que até então estavam de certa forma inacessíveis a outras estruturas da OTAN”.</p>	
	<p>(+) – “trabalhar numa adequada gestão de informação, fluxo de informação gera, em geral, credibilidade, que aliada a uma mensagem coerente, contribui para conquistar confiança”.</p> <p>(+) – “uma coerência, transparência na troca de informação potencia a conquista de confiança entre as partes”.</p> <p>(-) – “pode existir alguma dificuldade de algumas pessoas em perceber que as suas ações, intervenções, podem pôr em causa a confiança em toda a rede”.</p>	Confiança e coerência
Método de Gestão	<p>(-) – “uma gestão coordenada e coerente de uma rede de contactos pode ser difícil, mas essencial”.</p> <p>(-) – não existe um método formal para a gestão da rede de contactos”.</p> <p>(-) – “com tantas entidades no seio da OTAN já com rede estabelecidas, a coordenação é fundamental para obter coerência na gestão da rede por parte do NSD-S Hub”.</p>	Coordenação e coerência
	<p>(+) - “fundamental o balanço entre o que é percecionado internamente, e externamente sobre os resultados obtidos na rede”.</p> <p>(-) – “muito difícil gerir expectativas sem um alinhamento estratégico, e sem uma metodologia formal para gerir a rede”.</p> <p>(-) – “muitas dos interlocutores da rede geram expectativas, que podem ser difíceis de alcançar por parte da OTAN, aspeto que requerem uma atenção especial por parte do gestor da rede.”</p>	Gestão de expectativas
	<p>(+) – “o processo de criação da rede, mesmo que ainda informal, deve permitir responde a perguntas para identificar com quem estabelecer a ligação? O porquê? Para quê?”</p> <p>(+) – “quando caracterizados os elementos da rede, o plano para avançar com os contactos deve estar alinhado de acordo com a estratégia e objetivos definidos”.</p>	Caracterização dos elementos da rede
	<p>(+) – “em todos os que trabalham na organização é fomentado o pensar “fora da caixa” e dar espaço para a geração de ideias”.</p> <p>(+) – “o conceito do NSD-S Hub é <i>per se</i> inovador, pelo que a gestão das redes deve também ser inovador”.</p> <p>(+) – “fundamental criatividade e inovação para gerir eventuais dificuldades, promover atividades e identificar objetivos comuns.”</p>	Inovação
	Eficácia da rede	<p>(-) – “com o alinhamento estratégico que deve ser feito, é necessário identificar indicadores de avaliação do estado da rede, bem como do seu contributo para o processo de decisão”.</p> <p>(-) – “fundamental para apoiar na priorização da intervenção na rede, permitindo caracterizar, segundo uma escala cada uma das ligações na rede.”</p> <p>(+) – “deve existir um alinhamento vertical e horizontal numa organização como o NSD-S Hub”.</p>
<p>(+) – “trabalhar para garantir um adequado fluxo de informação que possa criar apetite por manter a relação com a rede”.</p>		Controlo e gestão de informação
<p>(-) – “a confiança e a gestão de expectativas devem ser indicador de avaliação da rede”.</p> <p>(-) – “é sempre difícil contabilizar a confiança, pois é normalmente percecionada através de ações, mas o trabalho incide exatamente em criar um indicador tangível de confiança”.</p>		Confiança e gestão de expectativas

O papel das redes de contactos (*networking*) no processo de decisão das organizações internacionais  
 O caso do NATO *Strategic Direction-South Hub*:

Dimensões / Categorias	Unidade de Contexto (frase)	Unidade de Análise (expressão)
	(-) – “desafiante, pois já aqui foi falado do tempo que é necessário para conquistar a confiança, assim como é difícil conter as expectativas de quem pretende ver resultados das suas decisões”.	
<b>Integração dos resultados no processo de decisão</b>	(+) – “as redes de contactos devem fazer parte do processo estratégico”.	Estratégia da organização
	(+) – “concluimos que um mapa estratégico pode ser a forma de alinhar a estratégia e os objetivos”.	
	(+) – “unanime que é fundamental para garantir o processo evolutivo do NSD-S Hub”.	Confiança e gestão de expectativas
	(+) – “os resultados do NSD-S Hub podem demorar, mas são essências para a transformação da OTAN”. (+) – “considerando a dinâmica global, é fundamental gerir a transformação, ter flexibilidade organizacional para incorporar os resultados do Hub no processo de decisão.	Gestão da transformação