

FÓRUM DA INICIATIVA DE CIDADANIA EUROPEIA

Como estruturar uma equipa da
Iniciativa de Cidadania Europeia



LEARN - DISCUSS - CONNECT - SEEK ADVICE

Por que razão dispor de uma equipa bem estruturada é fundamental para ter êxito

Uma campanha de uma Iniciativa de Cidadania Europeia (ICE) requer **coordenação transnacional, comunicação clara e uma estrutura duradoura**. Organizar uma campanha ICE implica coordenar múltiplas campanhas a nível nacional, a fim de adaptar a mensagem às diferentes regiões. Dispor de uma equipa bem estruturada e oleada permite que a campanha ganhe escala, responda adequadamente a acontecimentos imprevistos, maximize as oportunidades que surjam e mantenha a dinâmica.

Pode decidir descentralizar a campanha ou definir uma estratégia global.

- Procure **explorar as oportunidades transnacionais**, garantindo a coordenação à escala da UE e cumprindo a legislação em vigor.
- As equipas nacionais concretizam a estratégia de campanha a nível local, **adaptando-a ao contexto regional**, ajustando a mensagem que pretende fazer passar e liderando a recolha das assinaturas no terreno.
- A **definição clara das funções, responsabilidades e tarefas a desempenhar**, tanto a nível europeu como nacional, é crucial para a eficácia e o impacto duradouro da ICE além-fronteiras.

Começar do zero

Se está a conceber uma campanha no terreno, **pondere recrutar ativistas ou organizadores de campanhas já experientes**. Os conhecimentos dos ativistas que já possuem experiência a mobilizar pessoas são **essenciais para levar a cabo uma campanha transnacional** como uma ICE, pois a compreensão das dificuldades em cativar públicos diversificados e criar dinâmicas transnacionais pode fazer toda a diferença. A experiência dessas pessoas poderá ajudá-lo a racionalizar a estratégia, reduzir o tempo de preparação e garantir que a sua equipa supera as dificuldades que se deparam à ICE.

Mais importante ainda, comece por designar estrategicamente as principais funções a desempenhar de acordo com os objetivos da campanha.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A *PsychedeliCare* construiu grande parte da sua equipa com profissionais de psicologia, psiquiatria, medicina e investigação, muitos dos quais não tinham qualquer experiência de ativismo mas trouxeram **conhecimentos aprofundados sobre diversos temas**. Esses conhecimentos **foram decisivos para a assegurar a credibilidade, desenvolver conteúdos e promover a sensibilização** para os temas em causa. A *PsychedeliCare* aconselha os futuros organizadores de ICE a, sempre que possível, envolverem ativistas experientes, pois podem ajudar a racionalizar a coordenação, reduzir o tempo de integração na equipa e reforçar a estrutura da campanha desde o início.

Tirar partido das organizações já existentes

Aproveitar o trabalho levado a cabo pelas organizações da sociedade civil já existentes pode proporcionar vantagens, nomeadamente **as redes já criadas, a capacidade administrativa, conhecimentos especializados e maior credibilidade**. Tal pode **facilitar a sensibilização, a angariação de fundos e o estabelecimento de parcerias**, facilitando a criação de uma **coligação à escala da UE** que se mobilize em prol da sua ICE.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *My Voice, My Choice* conseguiu construir com êxito uma equipa de campanha a partir de uma ONG baseada na Eslovénia. Isso deu-lhes acesso imediato a uma infraestrutura de comunicação e a uma audiência já existentes, ajudando-os a recrutar rapidamente novos membros para a equipa e expandindo-a além-fronteiras.

Gerir uma equipa transnacional

A coordenação de uma equipa ICE em vários países suscita inevitavelmente algumas dificuldades linguísticas, culturais e logísticas.

- A **comunicação clara** e a **flexibilidade** são fundamentais para assegurar a coerência entre as diferentes equipas internacionais.
- Assegure que **todos os materiais de campanha são simples e acessíveis**, o que facilita a compreensão e a adaptação dos membros das equipas dos diferentes países.
- Pondere a possibilidade de **nomear coordenadores de comunicação a nível nacional** nos diferentes países-alvo, que liderem os esforços para garantir que os conteúdos **são adaptados ao público local**. Essas pessoas devem trabalhar com ferramentas de tradução fiáveis ou com pessoas de língua materna, garantindo assim que os principais documentos e mensagens da campanha estão em harmonia com a mensagem global, assegurando a coerência e respeitando as diferenças regionais.

Gerir equipas nacionais

Pondere disponibilizar materiais como resumos da campanha, imagens, orientações e mensagens-tipo, que possam ser difundidas pelas redes existentes e atrair voluntários e novos membros para a equipa.

- Crie um **ponto de entrada simples para prestar apoio e reforçar a confiança** no trabalho da sua equipa, reduzindo assim os obstáculos à participação na campanha.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

Para criar equipas nacionais, a *PsychedeliCare* contactou primeiro algumas organizações parceiras, solicitando-lhes ajuda para identificar potenciais voluntários nos diferentes países. Essas organizações ajudaram a divulgar o apelo a voluntários através dos seus canais e boletins informativos nas redes sociais. A campanha criou igualmente um formulário de contacto no seu sítio Web, através do qual os interessados podiam manifestar facilmente o seu interesse, indicando o respetivo país e facilitando o processo de adequação dos voluntários às necessidades das equipas nacionais.

Uma equipa nacional inclui normalmente:

- um **coordenador nacional**, que é responsável por identificar as partes interessadas a nível local
- um **criador de conteúdos** que adapta os materiais da campanha ao contexto nacional
- um **coordenador dos voluntários**, que é responsável por recrutar e envolver novos apoiantes

A utilização de equipas e de funções de campanha semelhantes nas diferentes equipas nacionais reforça a coerência da campanha global e facilita a sua gestão e divulgação.

Ferramentas e *software* de coordenação

A coordenação eficaz de uma campanha de ICE depende em grande medida da **utilização inteligente das ferramentas digitais**.

- A comunicação pode ser **simplificada através de aplicações de mensagens** como o WhatsApp ou o Signal, que permitem a criar rapidamente grupos.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A PsychedeliCare recorreu intensamente a comunidades WhatsApp como forma de assegurar a comunicação interna, o que lhes permitiu estabelecer uma forte ligação com voluntários de toda a UE. Foi criado um grupo específico para os coordenadores nacionais, assegurando o rápido fluxo das informações, a coordenação das tarefas e a colaboração transnacional. A sua recomendação mais vasta para as outras campanhas é a seguinte: **escolha instrumentos de comunicação com que os voluntários já estejam familiarizados**, assegurando assim uma coordenação harmoniosa e inclusiva.

- As ferramentas de **colaboração visual**, como os quadros brancos digitais da Miro, ajudam as equipas a desenvolver novas ideias. Para **gerir as tarefas e o fluxo de trabalho**, as plataformas como a Trello, a Notion ou a Slack podem ser eficazes para repartir responsabilidades, acompanhar os progressos e assegurar a transparência.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *Stop Destroying Videogames* construiu uma comunidade Discord com mais de 4 000 voluntários, criando assim uma plataforma para **mobilizar rapidamente apoio sempre que necessário**. A Discord permite igualmente realizar campanhas para identificar os países e os pontos fortes dos voluntários, identificar influenciadores locais e organizar os esforços e ações de resposta rápida.

Embora nada substitua o valor dos recursos humanos, **as ferramentas de IA podem ser bons assistentes**, podendo desempenhar as funções de membros da equipa específicos.

- Por exemplo, no ChatGPT, é possível **construir o seu próprio modelo personalizado GPT adaptado à campanha**, treinado para seguir as suas orientações, o tom e a coerência da marca, para apoiar a estratégia da campanha, identificar potenciais parceiros, apoiar a coordenação dos voluntários, bem como a programação e o planeamento.
- **As ferramentas de edição de vídeos e de geração de imagens**, como a Runway e a Midtrip, podem ajudar a harmonizar o processo criativo e produzir conteúdos de qualidade para as

redes sociais, materiais de campanha ou narrativas visuais.

- As **ferramentas de tradução**, como o DeepL, podem ajudar a adaptar os materiais de campanha para as diferentes línguas.

Se forem utilizadas cuidadosamente quando não exista assistência humana, as **ferramentas avançadas de IA permitem libertar recursos e ganhar tempo precioso** para se concentrar na definição da estratégia e na criação de redes.

Repartição do trabalho: a nível europeu e a nível nacional

O êxito de uma campanha de ICE depende, em grande parte, da capacidade de estabelecer uma cooperação abrangente que integre conhecimentos especializados a nível europeu e nacional. Eis algumas recomendações sobre como estruturar equipas de campanha eficazes e que funcionem de forma coordenada.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *My Voice, My Choice* deu prioridade à construção de uma **identidade de marcaforte e coerente em todas as equipas nacionais**. A equipa principal, localizada na Eslovénia, assegurou que as mensagens, os elementos visuais e o estilo de campanha se mantinham unificados nos diferentes países, permitindo simultaneamente que as equipas nacionais **adaptassem ligeiramente os respetivos conteúdos às realidades locais**. Essa coerência reforçou o **reconhecimento** da campanha, criou **confiança** entre os seus apoiantes e ajudou a manter uma **mensagem coerente além-fronteiras**.

São seguidamente indicadas algumas funções comuns que podem ajudar a clarificar as responsabilidades e a promover uma colaboração harmoniosa no âmbito de uma estrutura de campanha transnacional.

Eventuais subequipas e respetivas funções a nível europeu:

- **Equipa estratégica:** define o posicionamento político da campanha, acompanha a evolução legislativa na UE e estabelece contactos com os decisores políticos.

- **Coordenador principal:** supervisiona a campanha, assegura a coordenação dos esforços de todos os interessados e dá a cara pela campanha.
- **Equipa responsável pela comunicação, relações públicas e redes sociais:** define a narrativa pública da campanha, gera as relações com a imprensa e a sensibilização da comunicação social, supervisiona a estratégia para as redes sociais e reforça a visibilidade da marca da campanha.
- **Criadores de conteúdos:** produzem conteúdos digitais apelativos e mensagens para as plataformas na Internet, a fim de aumentar o alcance, incentivar a participação e criar potencial para viralizar a mensagem.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

O envolvimento e a **presença nas redes sociais** da iniciativa *My Voice, My Choice* foi crucial para o seu êxito. A presença na Internet tornou-a uma **plataforma de notícias e informações** sobre questões relacionadas com a democracia e os direitos fundamentais, permitindo reagir rapidamente a eventos globais. A **partilha sistemática de conteúdos importantes permitiu envolver os apoiantes** e animar organicamente o apelo à subscrição da ICE, mantendo a dinâmica da iniciativa e construindo uma comunidade em torno da causa.

- **Equipa jurídica:** presta aconselhamento quanto às exigências jurídicas a nível nacional e da UE, redige as condições e declarações de exoneração de responsabilidade e assegura o cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).
- **Equipa de peritos científicos:** realiza investigação de fundo, disponibiliza conhecimentos científicos ou técnicos, elabora materiais com base em dados factuais e apoia ações de sensibilização mediante uma comunicação exata e credível, em estreita colaboração com os responsáveis pelas relações públicas.
- **Equipa de angariação de fundos:** identifica oportunidades de financiamento, elabora pedidos de subvenção, gera as relações com os doadores e a orçamentação das campanhas.
- **Equipa de criação de coligações:** procura envolver as ONG e os potenciais parceiros, assegurando as relações com as organizações aliadas.
- **Equipa técnica/informática:** gere o sítio Web e garante a segurança digital.
- **Equipa administrativa:** planeia e executa a logística da campanha, incluindo a gestão de eventos, a coordenação das viagens e o transporte dos materiais.
- **Equipa de gestão dos voluntários:** acolhe os novos voluntários, organiza ações de formação, assegurando o bem-estar e a motivação das equipas.

Eventuais subequipas e funções a nível nacional:

- **Coordenadores nacionais:** desempenham as funções de líderes locais, coordenam os esforços a nível nacional e mantêm informada a equipa europeia.

- **Equipa responsável pelas atividades e eventos:** planeia os eventos locais e organiza a participação na campanha em eventos públicos.
- **Equipa responsável pela comunicação e pelas redes sociais:** traduz e adapta as mensagens para os públicos nacionais, localiza os conteúdos e gere as plataformas locais.
- **Equipa de gestão e integração dos voluntários:** acolhe os novos membros, dando-lhes instruções quanto às respetivas funções.
- **Equipa de tradução:** assegura que todos os conteúdos da campanha são **localizados e traduzidos** com rigor.
- **Equipa de criação de coligações:** colabora com as organizações locais, os influenciadores e a comunicação social para recolher apoio à iniciativa.

As diferentes funções podem sobrepor-se e os membros podem assumir múltiplas responsabilidades com base nos respetivos conhecimentos especializados e na sua disponibilidade. Por exemplo, a equipa responsável pela comunicação e as redes sociais pode colaborar com a equipa responsável pelas atividades e eventos, cujos membros podem tratar tanto da criação de conteúdos como da promoção dos eventos. Do mesmo modo, as equipas responsáveis pela comunicação e pela tradução podem partilhar responsabilidades, tratando da tradução e das estratégias para adaptar a mensagem aos contextos nacionais.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *HouseEurope!* pediu a todos os membros da equipa que refletissem sobre a forma de aumentar a sensibilização para o tema e para a narrativa em causa. Todas as semanas, **os membros da equipa assumiam rotativamente a responsabilidade pelos conteúdos das redes sociais**. Todos deram o seu contributo, criando uma pluralidade de vozes e conteúdos que beneficiou os objetivos da iniciativa.

Recrutamento e gestão dos voluntários

O recrutamento e a gestão eficazes dos voluntários não se deve limitar ao preenchimento das várias funções a exercer: trata-se igualmente de promover a motivação e a pertença ao grupo. Incentive a participação:

- Distribua **tarefas de pequena escala mas que sejam importantes** e permitam aos voluntários dar o seu contributo sem ficarem sobrecarregados.

- Dedique algum tempo a **compreender os interesses e pontos fortes de cada voluntário**, atribuindo-lhes funções que lhes permitam sentir-se úteis e satisfeitos.
- Promova o sentido de responsabilidade mediante uma **apropriação genuína das respetivas funções, o reconhecimento público e um sentimento de comunidade que mantenha os voluntários empenhados ao longo do tempo**.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *Stop Destroying Videogames* procurou **levar os seus voluntários a dedicarem à campanha apenas uma hora por semana/mês**. Esta abordagem menos exigente permitiu **conservar milhares de voluntários**, tendo a campanha mantido facilmente a participação ativa ao longo do tempo.

Preparação para situações de crise e aumento da escala da campanha

As crises são inevitáveis. Podem ser provocadas por membros que abandonam a campanha, por falhas tecnológicas ou pela diminuição da participação nas redes sociais. Prepare-se para os imprevistos simulando todos os cenários possíveis.

- **Proporcione formação diversificada aos membros da campanha**, para que nenhuma função fique dependente de uma única pessoa.
- Por exemplo, se o coordenador da comunicação abandonar inesperadamente a campanha, um gestor das redes sociais ou um criador de conteúdos pode assumir temporariamente as relações com a imprensa e a programação dos conteúdos.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *My Voice, My Choice* salientou a **importância de dispor de planos de contingência** para as principais funções a desempenhar. Se puder antecipar eventuais mudanças de pessoal, os membros da campanha serão mais flexíveis e poderão manter as operações em funcionamento caso algum membro da equipa a abandone inesperadamente.

- **Diversifique as plataformas tecnológicas** e prepare cópias de segurança.
 - Por exemplo, se o seu sítio Web principal for aberto durante um lançamento importante, poderá reorientar os apoiantes da iniciativa para uma página pré-preparada e alojada num servidor diferente.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

Na sequência das eleições norte-americanas, a iniciativa *My Voice, My Choice* foi alvo de *shadowbanning* nas redes sociais, o que reduziu fortemente a sua visibilidade nas principais plataformas. Essa experiência demonstra a importância da **resiliência digital**: não fique dependente de uma única plataforma. Para manter a sua visibilidade, esta iniciativa decidiu alargar a sua presença a plataformas alternativas, como a Bluesky e a Tumblr. **Se diversificar os seus canais digitais** poderá manter a sua visibilidade caso uma das plataformas se torne subitamente menos fiável.

- **Nomeie porta-vozes** que disponham de tópicos de debate prontos a utilizar.
 - Por exemplo, o coordenador da campanha ou o responsável pela comunicação poderão estar preparados com uma mensagem sucinta, com dois ou três tópicos, a fim de responder a entrevistas inesperadas ou a declarações públicas. Estas mensagens-chave devem ser preparadas previamente pela equipa de relações públicas, em estreita cooperação com a equipa de peritos, a fim de assegurar a sua clareza e credibilidade.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *Stop Destroying Videogames* mostrou que **criar uma audiência e uma base de voluntários bem informados é fundamental para fazer face a situações de crise**. Quando esta campanha foi alvo de acusações injustificadas por parte da indústria, mobilizou rapidamente a comunidade para manter um debate informado, esclarecer mal-entendidos e transformar a situação numa oportunidade para alcançar maior visibilidade.

- **Distribua os voluntários** em função das respetivas competências e disponibilidade.
 - Por exemplo, os voluntários que tiverem as qualificações necessárias podem ser incumbidos de criar rapidamente conteúdos, enquanto os voluntários com menor disponibilidade poderão apoiar a recolha de assinaturas nos dias em que decorrem as principais ações de campanha.

Dicas de organizadores de iniciativas anteriores

A iniciativa *Ban on Conversion Practices* salientou que a luta contra os algoritmos das redes sociais requer que se disponha de escala e se assegure a coerência. Para manter a visibilidade, é fundamental estruturar rapidamente uma equipa dedicada à comunicação e às redes sociais, que assegure a publicação frequente, a participação ativa e a reação rápida pois, nas palavras da própria iniciativa, «somos nós contra o algoritmo».

Pode reforçar a prontidão da sua equipa integrando uma visita ao Fórum da ICE no processo de formação e recrutamento. Por exemplo, todas as equipas de ICE são convidadas, logo no início das campanhas, para uma **videoconferência com peritos do Fórum da ICE**. Familiarizar os membros da sua equipa com as melhores práticas em matéria de ICE, as estratégias de campanha e os recursos disponíveis pode assegurar uma compreensão partilhada das exigências da iniciativa, reforçando a sua eficácia global.

Dispor de uma estrutura permite definir uma estratégia

Uma ICE é muito mais do que a mera recolha de assinaturas. Trata-se de **assegurar a organização além-fronteiras, harmonizar os esforços e estabelecer uma dinâmica sustentável que vai muito para além da fase de recolha de assinaturas.** Independentemente de dispor de cinco ou de cinquenta pessoas na sua equipa, os seus principais trunfos são: **ter uma estrutura clara, distribuir funções específicas, ter uma boa comunicação interna e capacidade de adaptação.**

Para construir uma base sólida, incentive a sua equipa a **recorrer desde o início a recursos** como o Fórum da ICE.

- Ferramentas práticas como o blogue com dicas de estratégia para o mundo real dos organizadores da campanha e a gravação do webinar sobre estruturas de campanha ICE podem fornecer informações valiosas sobre as melhores práticas, os problemas comuns e os ensinamentos já retirados por ativistas mais experientes. A incorporação destes recursos no processo de integração e formação da sua equipa garante que esta não só se mantém motivada, como dispõe dos conhecimentos necessários para lidar com as complexidades suscitadas por uma campanha de ICE.