

Avaliando a capacidade da sua organização





Avaliando a capacidade da sua organização

Escrito por Bill Crooks

Editora: Rachel Blackman

Traduzido por: João Martinez da Cruz e Jean Perry

Design: Wingfinger

Ilustração da capa: Steve Pickering

O autor gostaria de agradecer pela colaboração feita por Isabel Nieto-Burn, Simon Larkin, Sheila Melot, David Mundy, Pete Ewings, David White, Simon Batchelor, Sarah Burns, Nigel Scott, Wesley Illingsworth e Rob Wayne. O autor também agradece a todos os parceiros da Tearfund que participaram no desenvolvimento da metodologia AAC no Haiti, Reino Unido e Camboja.

Para comentar sobre a ferramenta AAC ou sugerir outras ferramentas, queira por favor escrever para a Tearfund ou entrar em contato através do e-mail roots@tearfund.org. Saber como os recursos da Tearfund são utilizados pelos parceiros e por outras organizações ajuda-nos a melhorar a qualidade dos futuros recursos.

© Tearfund 2003

ISBN 1 904364 16 0

Publicado pela Tearfund, uma companhia limitada e registrada na Inglaterra sob o no. 994339. Organização sem fins lucrativos registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã evangélica de desenvolvimento e assistência em situações de desastres, que trabalha através de parceiros locais, procurando levar auxílio e esperança às comunidades carentes ao redor do mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.

Tel. +44 20 8977 9144

E-mail: roots@tearfund.org

Web: www.tilz.info

Avaliando a capacidade da sua organização

Escrito por Bill Crooks

Conteúdo

Introdução	5
O que é a ferramenta AAC?	5
Glossário	7
Como a ferramenta AAC funciona?	9
Preparando-se para usar a ferramenta AAC	10
Como usar os resultados de uma avaliação organizacional	13
Quais são os riscos de se fazer uma avaliação organizacional?	14
Sugestões de como estruturar os encontros	15
Atividades para “quebrar o gelo” e motivar os participantes	19
A ferramenta AAC	21
Preparando a organização para usar a ferramenta AAC: o que é uma avaliação organizacional?	21
Organizações	21
Avaliação	24
Por quê avaliar a sua organização?	25
Formato dos módulos da ferramenta AAC	27
MÓDULO 1 Avaliando a organização interna	33
SESSÃO 1 Missão e valores	34
SESSÃO 2 Gerenciamento 1	40
SESSÃO 3 Gerenciamento 2	46

MÓDULO 2	Avaliando os vínculos externos	53
MÓDULO 3	Avaliando projetos	61
SESSÃO 1	Planejamento e implementação de projetos	62
SESSÃO 2	Resultados de médio e longo prazo do projeto	68

Introdução

O que é a ferramenta AAC?

“AAC” significa Auto Avaliação de Capacidade. Esta é uma ferramenta que nos ajuda a chegar a uma noção geral de uma organização, dando-nos um retrato do estágio de seu desenvolvimento e uma compreensão do impacto que está tendo e poderá ter.

Apesar da ferramenta AAC ter sido desenvolvida com o apoio de outras ferramentas, ela procura ser especialmente relevante às organizações cristãs de desenvolvimento. É bom refletir, afirmar o que é bom e buscar a direção de Deus.

As ferramentas usadas para avaliar a qualidade são amplamente usadas e consideradas benéficas pois ajudam as organizações a melhorarem o padrão dos seus serviços e dos seus resultados em geral. Elas permitem que as equipes gerenciais concentrem-se nas áreas que devem ser priorizadas para que as organizações sejam fortalecidas.

Espera-se que esta ferramenta enfatize os aspectos positivos das organizações e, desta forma, sejam incentivadas e afirmadas. Esta ferramenta também chamará atenção àquelas áreas que precisam ser melhoradas. A avaliação deverá ser útil pois algumas comparações poderão ser feitas com o passar do tempo.

A ferramenta AAC talvez não seja relevante em todas as situações e incentivamos as organizações a adaptarem e melhorarem a ferramenta, de acordo com as suas próprias necessidades. Se a ferramenta AAC for adaptada, favor mencionar que ela é de autoria da Tearfund e, se possível, nos envie um exemplo. A ferramenta AAC usa uma lista de verificação de uma forma participativa. Esta abordagem de lista de verificação não é a única maneira de avaliar uma organização. Talvez seja apropriado usar outras abordagens para complementar a ferramenta AAC e, assim, obter uma perspectiva mais ampla.

Nós sugerimos algumas opções de como a ferramenta AAC poderá ser usada (consulte a página 11). Entre as opções, várias delas requerem que a organização passe por vários estágios, os quais serão explicados nas páginas 27 a 31. Se você deseja passar por estes estágios, recomendamos que você use um bom facilitador, que poderá ser contratado de fora da organização, se for necessário.

A ferramenta AAC está dividida em três módulos de avaliação, que poderão ser escolhidos de acordo com as necessidades individuais da organização ou poderão ser usados como um conjunto completo.

Os três módulos abordam três temas:

- ORGANIZAÇÃO INTERNA – quem somos
- VÍNCULOS EXTERNOS – com quem trabalhamos
- PROJETOS – o que fazemos.

Cada um dos temas cobre uma variedade de áreas chaves que estão relacionadas ao tema em questão.

MÓDULO 1 Organização interna

Este módulo define o que a organização deseja ser, o que é expressado através do seu propósito, visão, missão, valores e identidade. Isto é refletido nas estratégias, nas formas de gerenciamento, nos sistemas e estruturas da organização.

- Áreas chaves**
- Missão
 - Compaixão
 - Não discriminação
 - Órgão diretivo
 - Planejamento
 - Estruturas organizacionais
 - Procedimentos de preparação de relatórios financeiros
 - Gestão de recursos humanos
 - Características cristãs distintas
 - Estratégia
 - Liderança
 - Participação de funcionários
 - Gestão financeira
 - Sistemas administrativos
 - Recursos humanos
 - Auto reflexão e aprendizagem

MÓDULO 2 Vínculos externos

Este módulo enfoca a maneira na qual a organização se relaciona com as demais. Quando os relacionamentos formais e informais com outras organizações são fortalecidos, a capacidade da organização é fortalecida pois ela recebe apoio e recursos adicionais.

- Áreas chaves**
- Relacionamentos com outras organizações
 - Defesa de direitos
 - Relacionamento com a igreja
 - Capacidade para obter e mobilizar recursos

MÓDULO 3 Projetos

Este módulo é sobre o que a organização faz, o seu nível de desempenho e quanto impacto ela está tendo sobre as pessoas que está servindo. Os projetos podem ser variados: desde a provisão de serviços até a mobilização de comunidades e de organizações locais para alcançar transformação social. É extremamente importante que os projetos sejam consistentes com o propósito e a visão geral da organização.

- Áreas chaves**
- Boas práticas
 - Direcionando o apoio
 - Monitorização e avaliação
 - Sustentabilidade
 - Participação de beneficiários
 - Cultura local
 - Alcance de objetivos
 - Restauração de esperança e de relacionamentos
 - Testemunho cristão

Glossário

Este glossário explica o significado de palavras difíceis, de acordo com a maneira que são usadas na ferramenta AAC.

adolescência	o período entre a infância e a idade adulta
afirmação	o ato de demonstrar aprovação por alguma coisa
áreas chaves	uma indicação da saúde de uma organização
auditar	examinar registros financeiros para verificar se estão corretos
avaliar	fazer um levantamento de desempenho
competente	adequado para a tarefa
declaração de missão	documento escrito que descreve como uma organização alcançará a sua visão
defesa de direitos	trabalho voltado a ajudar as pessoas pobres a tratarem das causas fundamentais da pobreza, alcançarem justiça e apoiarem bons trabalhos de desenvolvimento, influenciando as políticas e práticas dos que detêm poder
déficit	a quantia de dinheiro gasto além do que foi orçado
delegação	o ato de passar responsabilidade por algo para uma outra pessoa
discrepância	uma diferença entre duas coisas que deveriam estar de acordo uma com a outra
disposição de ânimo	o nível de confiança ou otimismo sentido por um grupo de pessoas
distinção	ter uma característica única ou singular
empoderamento	processo dinâmico que leva a uma maior auto-confiança, auto-estima, capacidade e participação
equidade	justiça
estatuto	uma declaração escrita explicando os princípios através dos quais uma organização é administrada
estímulo	ajudar alguém a se desenvolver – ex. através de treinamento
explosão de idéias	relatar o que vem imediatamente à mente quanto a uma questão (“brainstorm”)

feedback	retro alimentação, dar um retorno
grupos focais	pequenos grupos de pessoas com um conhecimento especializado ou interesse num tópico em particular
hierarquia	onde os membros de um grupo são categorizados de acordo com a responsabilidade, habilidade ou posição social que possuem
impacto	mudanças sustentáveis de longo prazo – positivas ou negativas, esperadas ou inesperadas
inconsistências	diferenças que entram em conflito umas com as outras
integridade	ter altos valores morais ou padrões profissionais
intimidação	quando fazem uma pessoa se sentir inadequada ou amedrontada
missão integral	quando se procura alcançar a comunidade local, visando transformar a vida das pessoas no âmbito material e espiritual
não discriminação	a prática de tratar diferentes pessoas com igualdade
objetivos	as mudanças que um projeto fará diretamente (através de resultados para alcançar o propósito) e que contribuem à meta geral da organização
plenária	o grupo inteiro
propósito	a mudança ou impacto esperado através do projeto
replicar	copiar
resultado (curto prazo)	o que as atividades de um projeto produzem a curto prazo
resultado (médio/ longo prazo)	o resultado das atividades do projeto a médio ou longo prazo
rigoroso	muito correto e completo
“stakeholder”	uma pessoa preocupada ou interessada em algo
transparência	comunicação aberta entre a liderança e o resto da organização

Como a ferramenta AAC funciona?

A organização poderá decidir que precisa fazer todos os módulos da ferramenta AAC, ou apenas alguns deles. Alguns dos módulos contêm muitas áreas chaves e, por isso, foram divididos em sessões. As sessões têm o mesmo formato, ou seja, sete estágios. A seguir, nós apresentamos um breve resumo para que você possa compreender como a ferramenta AAC funciona. Nós explicamos estes estágios em maiores detalhes na página 27.

- Estágio 1** **DISCUSSÃO INICIAL** para ajudar os participantes pensarem de uma forma interessante sobre o aspecto da organização que estão prestes a avaliar.

- Estágio 2** **QUESTIONÁRIO**, o qual contém indicadores relacionados com as áreas chaves do módulo. Os participantes recebem cópias do questionário e preenchem os mesmos sem a ajuda de outras pessoas. Eles dão uma pontuação para cada indicador, de acordo com a percepção de quanto cada um deles se aplica à organização.

- Estágio 3** **PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO** Os indicadores do questionário são relacionados com as áreas chaves. Cada um dos participantes transfere a sua pontuação para cada indicador para o quadradinho correspondente em uma página separada. Em seguida, eles calculam a pontuação média para cada uma das áreas chaves.

- Estágio 4** **PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA** As pontuações médias individuais são transferidas para o quadro de pontuação em plenária, que é colocado em uma folha grande de papel.

- Estágio 5** **ANÁLISE** Os participantes avaliam as tendências apresentadas no quadro de pontuação em plenária para poderem identificar quais são os principais aspectos positivos e negativos da organização.

- Estágio 6** **CLASSIFICANDO AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** Usando a análise, selecionam-se os três principais aspectos negativos que merecem atenção através de um trabalho de fortalecimento organizacional. Os participantes discutem como estes aspectos poderão ser trabalhados e que recursos serão necessários.

- Estágio 7** **ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO** Os participantes elaboram um plano do que irão fazer quanto aos aspectos priorizados e definem quem se responsabilizará pelas mudanças em um determinado prazo.

Preparando-se para usar a ferramenta AAC: por quê, quem, quando, por quanto tempo?

É extremamente importante planejar o que será feito com a ferramenta AAC. O facilitador deve familiarizar-se com o formato da ferramenta AAC e adaptá-la para que se encaixe ao contexto da organização. Você deve reunir-se com a liderança da organização, com os seus funcionários e conselho diretivo antes de fazer o planejamento. Isto lhe dará uma idéia do contexto no qual a ferramenta AAC será utilizada. Você precisará decidir qual será o conteúdo (indicadores) e o processo mais apropriados (consulte as Opções de como usar a ferramenta AAC, página 11).

- Os indicadores são apropriados? Existem outros indicadores? Existem indicadores que não devem ser usados porque causariam conflitos na organização?
- Você precisa cobrir todos os módulos ou apenas alguns deles?
- Quanto a organização precisa ser afirmada no momento? Se a disposição de ânimo for baixa, que ações você deverá tomar para assegurar-se que o processo realmente afirme a organização?
- Qual é a melhor forma de usar a ferramenta? Com toda a organização ou com grupos específicos?
- É necessário alterar o processo que sugerimos? Talvez você queira usar um sistema anônimo de pontuação para minimizar os conflitos, por exemplo.
- Você poderia usar alguns elementos de outras ferramentas de avaliação?

É essencial que o conteúdo e o processo da avaliação estejam de acordo com a natureza e o caráter da organização. As pessoas que participarem na avaliação deverão ter tempo suficiente para ler e compreender os indicadores. Para que a avaliação obtenha sucesso, a organização precisa se sentir dona dos indicadores e vê-los como algo útil.

Uma boa avaliação organizacional consiste de 80% de facilitação e 20% de uso da ferramenta. Quando uma avaliação não é bem sucedida, geralmente isso se deve ao fato de que foi dada uma maior ênfase à ferramenta e não à facilitação.

Uma boa facilitação em uma avaliação organizacional está muito relacionada com a capacidade de permanecer em contato com a disposição do grupo. Use a motivação do grupo e saiba o que fazer, no momento certo, para que essa motivação continue alta. As atividades de motivação apresentadas na página 19 poderão ajudar.

Motivação para realizar a avaliação

É importante entender bem o que está gerando a necessidade de realizar esta avaliação organizacional. Poderá ser devido à várias razões, assim como:

- a organização poderá estar em um estágio importante no seu crescimento e desenvolvimento
- a necessidade de esclarecer quais são as prioridades e as direções futuras da organização
- mudanças na liderança
- crises internas ou externas que resultam na necessidade de realizar grandes mudanças na organização
- expansão para atender novas necessidades ou demandas
- diminuição na escala de um programa.

Apropriação da avaliação

É importante que a liderança, os funcionários e o conselho diretivo estejam cientes da necessidade de realizar a avaliação organizacional e apoiem o processo e os seus resultados.

Opções de como usar a ferramenta AAC

- Usando todos os módulos, em fases, em um período determinado.
- Escolhendo alguns módulos.
- Escolhendo algumas áreas chaves abordadas em um ou alguns dos módulos.
- Usando os questionários em entrevistas individuais.
- Realizando o processo em pequenos grupos – ex. conselho diretivo, liderança e funcionários de campo.
- Não use o questionário no formato em que ele se encontra, mas escolha alguns aspectos da ferramenta para realizar discussões dirigidas.
- Combinando as áreas chaves com outras ferramentas de avaliação organizacional.

Reservando um tempo para fazer a avaliação

A ferramenta AAC está dividida em três módulos. Cada módulo leva de um a dois dias, dependendo do número de participantes. Não é essencial fazer todos os módulos da avaliação de uma só vez. Na verdade, é melhor espaçá-los para que haja tempo suficiente para realizar as atividades necessárias após cada módulo. Na página 15, nós sugerimos alguns tipos de encontros onde a ferramenta AAC poderá ser usada.

É importante encontrar um período apropriado para que todos os funcionários possam participar e quando não existam muitas pressões sobre a organização. Esse planejamento também precisará levar as estações do ano em conta, para que os funcionários de campo possam ir e retornar ao local da avaliação sem maiores problemas.

Quem deve participar?

O ideal é que todos os funcionários estejam disponíveis para participar nos módulos. Isso permite que todos apropriem-se de quaisquer mudanças resultantes da avaliação. O fato de fazer a avaliação em conjunto cria um espírito de trabalho em equipe pois as percepções de cada um são compartilhadas e passa a existir uma melhor compreensão da organização.

No entanto, talvez não seja apropriado realizar a avaliação com todos os funcionários ao mesmo tempo. Talvez seja mais útil realizar a avaliação com grupos específicos, em períodos diferentes.

Em algumas situações, talvez seja útil que alguns observadores independentes, que conhecem bem a organização, estejam presentes para dar um parecer mais objetivo. Eles poderão ser de outras ONGs, representantes da prefeitura municipal ou membros da comunidade cristã da região.

Aproveitando bem a avaliação

Um processo de avaliação poderá ser visto como algo negativo ou ameaçador para o conselho diretivo, para a liderança ou para os funcionários. Para evitar isto, é importante fazer um bom planejamento antes de usar a ferramenta AAC para que ela:

- comece o processo reconhecendo os bons aspectos da organização
- faça uso da determinação e motivação positiva da organização.

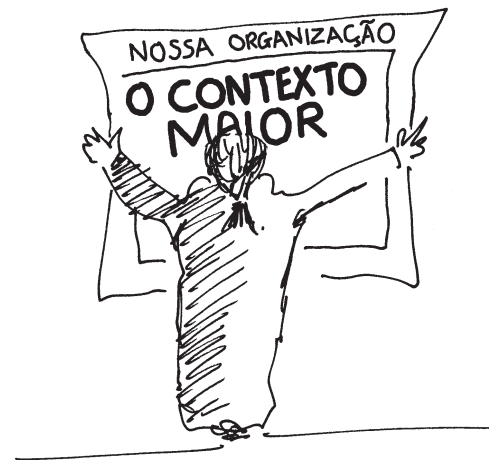
Uma maneira de alcançar isto é usar os princípios da metodologia “Avaliação Apreciativa”, a qual é explicada em maiores detalhes na página 26.

Reunir toda uma organização por um ou dois dias representa um tempo enorme que poderia ser usado nas atividades do projeto ou no trabalho administrativo e, por isso, é importante fazer o melhor uso possível do tempo que foi reservado. Estas são algumas dicas de como usar bem o tempo:

- Certifique-se de que o lugar seja bom e que tenha bastante espaço para que todos estejam juntos e também possam trabalhar em pequenos grupos.
- Procure encontrar um lugar não muito próximo do escritório, para que os funcionários possam concentrar-se na avaliação sem distrações.
- Use a oportunidade criada pela avaliação para celebrar as coisas boas que têm acontecido na organização e para elogiar os funcionários.
- A avaliação é um período para refletir sobre que direção a organização está tomando. Isto poderá ser associado com algumas reflexões bíblicas no começo ou no final do dia.
- Pense em como os planos de ação serão usados e manejados depois da avaliação.
- Faça com que o evento seja divertido, que todos desfrutem dele e queiram repeti-lo.
- Procure incluir uma atividade apropriada que reforce o espírito de equipe, assim como uma boa refeição ou um passeio no final do dia.

Como usar os resultados de uma avaliação organizacional

Os resultados da avaliação organizacional poderão ser usados para incentivar os funcionários e outras pessoas, reconhecendo os aspectos positivos e os êxitos da organização. Os exemplos poderão ser enfatizados e discutidos, escritos em uma folha grande de papel ou incluídos em um boletim informativo. Eles poderão ser compartilhados com o conselho diretivo e com outras pessoas conectadas com a organização. Talvez os êxitos e os aspectos positivos da organização possam ser celebrados com um almoço especial.



- Compartilhar os resultados com os funcionários é uma boa idéia pois isto faz com que eles se sintam envolvidos com os planos futuros para a organização. Isto também cria condições para que os funcionários se responsabilizem pelo futuro e demonstra a abertura e transparência da liderança.
- Os resultados da avaliação organizacional podem ser usados para identificar aspectos que precisam ser fortalecidos e trabalhados. Eles podem ser colocados em ordem de prioridade, de acordo com as necessidades e a capacidade dos funcionários em termos de tempo disponível para atendê-las. Os planos de ação de cada módulo podem ser usados como referenciais para fazer isto.
- Os resultados poderão enfatizar necessidades de treinamento entre os funcionários. Eles também poderão ajudar na elaboração de uma proposta de financiamento que poderá ser apresentada aos seus doadores. Alguns doadores poderão sugerir cursos de treinamento ou identificar um consultor ou especialista apropriado para ajudar a melhorar os conhecimentos e habilidades dos funcionários.
- A avaliação organizacional pode ser realizada anualmente. As tendências mostradas através dos resultados ao longo de alguns anos permitem que a liderança faça um acompanhamento do progresso e das mudanças feitas. Os resultados anuais podem ser exibidos em um mural para que todos os funcionários os vejam. Eles poderão conversar sobre o impacto de futuras mudanças e considerar o que poderá ser feito para dedicar-se às mesmas. Nós recomendamos que você guarde cópias das páginas de avaliação em plenária em um lugar seguro para que você possa compará-las com as pontuações nos anos seguintes.

Perguntas para discussão

- Como vocês celebram os êxitos e as realizações da sua organização?
- Quais são as melhores formas de comunicar os resultados de uma avaliação organizacional para os funcionários e outras pessoas interessadas?
- Na sua organização, qual seria a pessoa mais indicada para coordenar o plano de ação e assegurar que o mesmo seja implementado?
- Você tem outras idéias criativas de como usar os resultados de uma avaliação organizacional?

Quais são os riscos de se fazer uma avaliação organizacional?

A ferramenta AAC estimula as pessoas a refletirem e analisarem como está uma organização em um determinado momento. A parte mais importante desse tipo de abordagem é a maneira na qual as discussões são facilitadas para que as constatações sejam aproveitadas da melhor forma possível.

As avaliações participativas criam oportunidades para que os funcionários compartilhem preocupações e questões relacionadas à organização. Poderão surgir novas perspectivas e poderá ser a primeira vez que os funcionários se sintam livres para expressar as suas preocupações. Na nossa experiência com o uso da ferramenta, este é um aspecto positivo. Criar oportunidades para que os funcionários compartilhem as suas preocupações ajuda a desenvolver um sentimento de união na organização.

No entanto, existem alguns riscos neste processo. É uma boa idéia usar as habilidades e experiências de um facilitador competente que saiba não apenas usar a ferramenta de uma maneira útil para a organização, mas que também possa administrar alguns dos riscos que poderão surgir.

Alguns destes riscos e perigos estão incluídos na lista abaixo e poderão ajudá-lo a identificar um bom facilitador para orientá-lo no uso da ferramenta. Talvez exista um bom facilitador na sua organização que seja bem respeitado e compreenda como trabalhar com grupos. Outra alternativa é usar um facilitador externo com reconhecida competência e habilidades nesta área.

RISCOS E PERIGOS	CAPACIDADES DE UM FACILITADOR
O processo de avaliação cria expectativas entre os funcionários. Eles querem que todas as mudanças aconteçam no menor período possível.	Capacidade de ajudar os funcionários e "stakeholders" na identificação das suas prioridades e de administrar as expectativas de acordo com as capacidades da organização.
Os funcionários e "stakeholders" estão receosos em expressar as suas preocupações por medo de serem vistos negativamente por outros membros do quadro de funcionários e da liderança.	Capacidade de criar um ambiente de confiança e abertura para os funcionários e a liderança da organização.
A avaliação encobre tensões que nunca foram totalmente resolvidas.	Capacidade de criativamente administrar as tensões e os conflitos.
Alguns funcionários se sentem vulneráveis quando áreas do trabalho que realizam são avaliadas e analisadas.	Capacidade de criar um ambiente de apoio e afirmação para os funcionários refletirem sobre as suas práticas e o seu trabalho.
A liderança está preocupada com a impressão que os funcionários e outras pessoas têm dela.	Capacidade de criar um ambiente de apoio e afirmação para a liderança refletir sobre as suas práticas e o seu trabalho.

Sugestões de como estruturar os encontros

A avaliação pode ser realizada em sessões de um ou dois dias. Os módulos não precisam ser feitos em uma ordem determinada. Eles podem ser escolhidos de acordo com as prioridades da organização em um determinado momento.

O quadro abaixo apresenta um resumo dos módulos e o tempo necessário para fazê-los, de acordo com o tamanho da organização.

Este referencial foi baseado na experiência de trabalho com 15 organizações parceiras e não leva em consideração algumas questões, assim como a necessidade de tradução.

	CONTEÚDO	TEMPO NECESSÁRIO DE ACORDO COM O NÚMERO DE PARTICIPANTES		
		5-8	8-15	15-30
INTRODUÇÃO	O que é uma avaliação organizacional?	1 dia	1 dia	1 dia
MÓDULO 1 Organização interna	Missão e valores	0.5-1 dia	1-1.5 dias	1.5-2 dias
	Gerenciamento 1	0.5-1 dia	1-1.5 dias	1.5-2 dias
	Gerenciamento 2	0.5-1 dia	1-1.5 dias	1.5-2 dias
MÓDULO 2	Vínculos externos	0.5-1 dia	1-1.5 dias	1.5-2 dias
MÓDULO 3 Projetos	Planejamento e implementação de projetos	0.5-1 dia	1-1.5 dias	1.5-2 dias
	Resultados do projeto	0.5-1 dia	1-1.5 dias	1.5-2 dias

O quadro abaixo sugere como a avaliação poderá ser feita em um período de um ano.

MÓDULO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
O que é uma avaliação organizacional?	X											
Organização interna	Missão e valores		X									
	Gerenciamento 1		X									
	Gerenciamento 2		X									
Vínculos externos					X							
Projetos	Planos e implementação do projeto							X				
	Resultados (de médio e longo prazo) do projeto										X	

Fatores importantes a serem considerados

- Espaço entre os módulos para que os participantes processem os resultados e implementem os planos de ação
- Época de realização dos módulos para garantir a maior disponibilidade possível dos funcionários e outros interessados
- Apoio de um facilitador externo, se necessário
- Tempo suficiente para preparar-se para os módulos

Exemplo de programa para um encontro de um dia para cada módulo

PASSOS	OBSERVAÇÕES	TEMPO APROXIMADO
Boas-vindas e apresentações	Explique o contexto e o propósito da avaliação; apresente o programa do dia	30 minutos
PASSO 1 Discussão inicial	Talvez isto tenha de ser adaptado ao contexto ou seja necessário encontrar uma alternativa	60 minutos
PAUSA		
PASSO 2 Questionário	Isto inclui tempo para introduzir os participantes ao processo e acompanhá-los	30 minutos
PASSO 3 Página resumida de pontuação	Deve ser explicada uma vez que todos os participantes tenham preenchido o questionário	15 minutos
PAUSA ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO		
PASSO 4 Retro alimentação em plenária	Use etiquetas adesivas, se possível	45 minutos
PAUSA ALMOÇO		
PASSO 5 Análise	Trabalhe em grupo para analisar as tendências e causas dos aspectos positivos e negativos	45 minutos
PAUSA ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO		
PASSO 6 Classificação das prioridades	Recomendamos uma técnica participativa de identificação de prioridades	45 minutos
PAUSA		
PASSO 7 Elaboração de planos de ação	Deverá incluir uma discussão sobre como os resultados serão comunicados aos demais interessados	45 minutos
Avaliação do processo	O objetivo é descobrir como melhorar o programa e a abordagem para a próxima vez	15 minutos

Encontro de dois dias

Um encontro de dois dias poderá ser apropriado se houver um grande número de participantes. Talvez seja útil que os diferentes grupos interessados façam os módulos separadamente uns dos outros. Os grupos focais poderão compartilhar as suas constatações no final do segundo dia.

Exemplo de programa para um encontro de dois dias para cada módulo

PRIMEIRO DIA

PASSOS	OBSERVAÇÕES	TEMPO APROXIMADO
Boas-vindas e apresentações Forme os diferentes grupos focais de "stakeholders"	Explique o contexto e o propósito da avaliação; apresente o programa do dia	30 minutos
PASSO 1 Discussão inicial	Talvez isto tenha de ser adaptado ao contexto ou seja necessário encontrar uma alternativa	60 minutos
PAUSA		
PASSO 2 Questionário	Isto inclui tempo para introduzir os participantes ao processo e acompanhá-los	30 minutos
PASSO 3 Página resumida de pontuação	Deve ser explicada uma vez que todos os participantes tenham preenchido o questionário	15 minutos
PAUSA ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO		
PASSO 4 Retro alimentação em plenária	Use etiquetas adesivas, se possível	45 minutos
PAUSA ALMOÇO		
PASSO 5 Análise	Trabalhe em grupo para analisar as tendências e causas dos aspectos positivos e negativos	45 minutos
PAUSA ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO		
PASSO 6 Classificação das prioridades	Recomendamos uma técnica participativa de identificação de prioridades	45 minutos
PAUSA		
PASSO 7 Plenária: os grupos de "stakeholders" compartilham as prioridades classificadas		60 minutos
Resumo do dia		15 minutos

SEGUNDO DIA

PASSOS	OBSERVAÇÕES	TEMPO APROXIMADO
PASSO 8 Finalização das prioridades		60 minutos
PAUSA		
PASSO 9 Forme grupos de trabalho para desenvolver os planos de ação		60 minutos
PAUSA ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO		
PASSO 10 Apresentação dos planos de ação dos grupos de trabalho em plenária	Esta é a oportunidade para ajustar os planos de ação	45 minutos
Resumo do processo		15 minutos
Avaliação do processo	O objetivo é descobrir como melhorar o programa e a abordagem para a próxima vez	15 minutos

Atividades para “quebrar o gelo” e motivar os participantes

As atividades para “quebrar o gelo” e motivar os participantes são essenciais pois ajudam a manter o grupo atento e permite que os participantes riem e desfrutem do processo. Muitas das atividades listadas abaixo podem ser usadas para reforçar o espírito de equipe e ajudar os novos membros de uma organização a conhecerem melhor os seus colegas. Por favor, reserve um tempo para ler as instruções e fique à vontade para adaptar as atividades ao seu próprio contexto.

Atividades que ajudam a conhecer melhor as pessoas

- **BINGO** Desenhe um quadro com uns 15 quadradinhos. Escreva palavras diferentes em cada um deles, assim como “gosta de cantar” ou “sempre ronca de noite”. Entregue algumas cópias a todos os participantes e, em seguida, eles deverão tentar encontrar as pessoas descritas pelas palavras escritas nos quadradinhos. Eles deverão pedir que cada um coloque o seu nome no quadradinho correspondente. O vencedor será a pessoa que completar o quadro primeiro. Os participantes descobrirão muitos fatos interessantes sobre cada um.
- **DESFILE DE IDENTIDADE** Cada um dos participantes deverá escrever palavras ou desenhar figuras que os descrevam. Isto deverá ser feito silenciosamente. Eles deverão prender as figuras na roupa e caminhar um pouco para que todos possam ver cada um dos participantes. Em seguida, as figuras deverão ser trocadas e os participantes deverão identificar a pessoa certa, associada com cada figura.
- **DESCRIÇÕES DE PERSONALIDADE** Peça para o grupo sentar em círculo. Uma pessoa deverá começar dizendo o seu primeiro nome, seguido de um adjetivo que comece com a primeira letra do seu primeiro nome (ex. Isaque Interessante, Sara Sábia). A próxima pessoa no círculo deverá repetir o nome e o adjetivo da primeira pessoa e, em seguida, deverá dizer o seu próprio nome e adjetivo. Os demais membros do grupo deverão continuar. A última pessoa terá de repetir todos os demais nomes em ordem e terminar com o seu próprio nome.
- **DUAS CORRETAS, UMA FALSA** Todos no grupo deverão fazer duas afirmações corretas sobre si mesmos e uma afirmação falsa. O resto do grupo terá de adivinhar qual é a afirmação falsa. Você poderá surpreender-se e descobrir coisas interessantes sobre os demais!

Atividades para gerar maior confiança

- **JOGO DA TEIA** Pegue uma bola de barbante, peça para que uma pessoa segure a extremidade e enrole uma parte do barbante em volta do pulso. Em seguida, esta pessoa deverá jogar a bola de barbante para outra pessoa na sala, dizendo algo positivo sobre aquela pessoa ou algo inspirador que ela tenha feito. A pessoa que agarrar a bola de barbante deverá enrolar uma parte do barbante no seu próprio pulso e jogar a bola para outra pessoa, até que uma teia completa esteja ligando todas as pessoas.
- **JOGO DA BEXIGA** Todos deverão escrever algo sobre si em um pedaço de papel e colocá-lo dentro de uma bexiga. Eles deverão encher as bexigas e jogá-las no meio do círculo de participantes. Estoure uma bexiga de cada vez e tente adivinhar a quem pertence cada descrição que estava dentro da bexiga.

Atividades para motivar os participantes

- **PERGUNTAS ESCRITAS NA BEXIGA** Em um círculo, passe uma bexiga de uma pessoa para outra e peça para que elas escrevam uma pergunta na bexiga. Passe a bexiga de uma pessoa para outra novamente e cada uma delas deverá responder três das perguntas escritas na bexiga.
- **CLASSIFICAÇÃO HUMANA** Peça para que todos entrem em uma fila de acordo com o seu mês e dia de nascimento. A fila também poderá ser formada de acordo com o comprimento do cabelo, com a altura, o peso, etc. Se esta atividade for feita em silêncio, ela poderá criar uma nova dinâmica entre o grupo e uma oportunidade para observar como eles trabalham juntos. Você poderá pedir para que alguém saia da sala antes de decidir como categorizar as pessoas. Peça para que a pessoa volte a entrar na sala e adivinhe que tipo de classificação foi feita pelo grupo. Este jogo nos ajuda a compreender a necessidade de análise e a importância de estudarmos as tendências e temas.
- **CORRIDA DO LIMÃO** Este jogo é para quatro ou mais pessoas. Primeiro divida o grupo em duas ou mais filas iguais. Dê um lápis inteiro e um limão ao líder de cada fila. Peça para que as equipes façam as filas uma ao lado da outra e, no chão, marque uma linha de saída e uma de chegada (com uma distância de até seis metros). O limão deve ser colocado no chão e empurrado com o lápis em uma linha reta. Cada um dos jogadores deverá empurrar o limão até a linha de chegada e trazê-lo de volta para o próximo jogador da sua fila. A equipe que terminar primeiro é a vencedora. É difícil empurrar o limão em uma linha reta pois ele sempre acaba rolando na direção errada, mesmo quando empurrado devagar. Afaste os móveis antes de fazer esta atividade.
- **CESTA DE FRUTAS** Peça para os jogadores se sentarem em um círculo e, alternadamente, dê a cada um deles o nome de uma fruta, assim como uma laranja ou um limão. Uma pessoa deverá ficar de pé no meio do círculo e falar o nome de uma ou de ambas frutas. As pessoas que receberam o nome daquelas frutas deverão trocar de lugar o mais rápido possível. A pessoa no meio do círculo deve tentar sentar-se em uma das cadeiras. A pessoa que ficar de pé terá de dizer os nomes das próximas frutas.
- **JOGO DA BANANA** Entregue uma banana a cada jogador e explique que eles terão de descascá-las e comê-las mantendo uma das mãos atrás das costas. Dado um sinal, eles deverão começar. O primeiro a comer a banana inteira é o vencedor.
- **DRAMATIZAÇÃO COM SACO DE PAPEL** Divida os participantes em equipes de três a seis membros cada. Entregue um saco de papel a cada equipe, cheio objetos variados, assim como uma pedra, um parafuso, um sabonete, um disquete de computador, etc. A idéia do jogo é que os participantes façam uma dramatização usando todos os objetos fornecidos. Os objetos podem ser usados como na vida real, ou podem ser empregados imaginativamente. Dê um tópico a cada grupo para as suas dramatizações. Quando todas as dramatizações tiverem sido planejadas e ensaiadas, elas deverão ser apresentadas para a diversão de todos.
- **ENCONTRE O SEU PAR** Todos deverão receber um cartão com a figura de um animal (deverá haver duas figuras de cada). Ao mesmo tempo, todos deverão fazer o barulho do animal correspondente e tentar encontrar o seu par.
- **JOGO DO BARBANTE** Esconda pedaços de barbante, de diferentes comprimentos, pela sala. Os participantes deverão encontrar o maior número possível de pedaços de barbante. O vencedor é aquele cujos pedaços de barbante formarem a linha mais comprida quando amarrados.

A ferramenta AAC

Preparando uma organização para usar a ferramenta AAC: o que é uma avaliação organizacional?

Esta sessão analisa o que é uma organização, o que é uma avaliação e porque é importante realizar uma avaliação organizacional. Talvez seja necessário fazer esta sessão com as pessoas que participarão na avaliação para ajudá-las a ver o valor do que você está fazendo.

Organizações

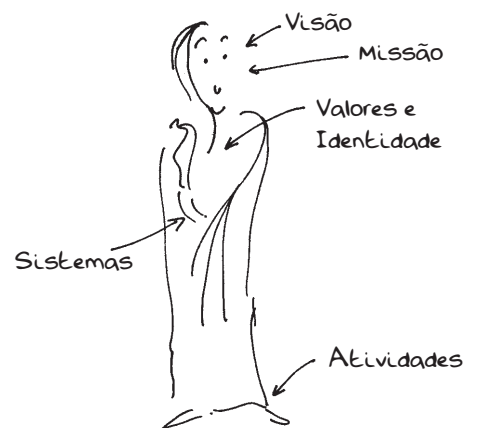
Uma organização é um grupo de pessoas que trabalham juntas em torno de um propósito comum.

Se estivermos pensando em fazer uma avaliação organizacional, é importante considerarmos o que são as organizações.

Como vemos as organizações?

Pode ser útil comparar as organizações com coisas familiares ao nosso redor para compreendermos como elas funcionam e, portanto, como podemos melhorá-las. As imagens são úteis pois nos ajudam a refletir e discutir sobre uma organização facilmente.

Podemos compará-las, por exemplo, com o corpo humano. A cabeça representa a visão e o propósito da organização. O coração reflete os seus valores e identidade. A corrente sanguínea representa os seus sistemas. Os braços e as pernas representam o que a organização faz.



Também podemos comparar as organizações com árvores ou plantas. As raízes representam os valores, a identidade e a visão. O tronco ou haste representa os sistemas e as estruturas da organização. Os galhos, folhas e frutos representam o que a organização faz e produz.

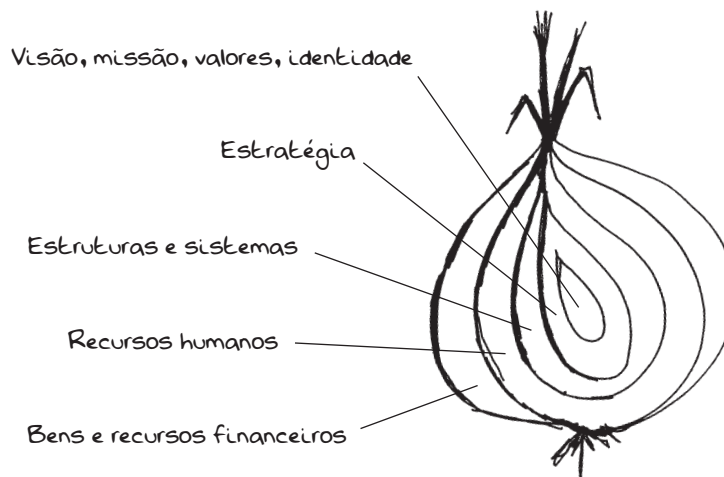
Apesar do risco de simplificar demasiadamente a realidade existente, desenhar figuras é uma maneira útil de começar a pensar sobre a natureza da organização e como ela funciona.

A Tearfund tem usado figuras para refletir sobre como ela funciona como organização. A estrutura da ferramenta AAC foi baseada em dois modelos: o da cebola e o dos círculos interligados (freqüentemente descrito como o modelo do elefante).

O modelo da cebola

O modelo da cebola foi criado pela INTRAC e adaptado por Bill Cooks

A figura da cebola é usada para analisar a organização interna mais detalhadamente. Podemos descascar as camadas de uma cebola até atingirmos a parte central. As organizações também possuem uma parte central ou essência: a sua identidade, visão e valores, os quais são refletidos em todos os demais aspectos da organização. Uma organização saudável tem estes elementos bem claros. Eles ajudam a formar a visão que a organização tem da sociedade e do seu papel dentro dela. Por conseguinte, isto forma a estratégia que a organização deve adotar e as tarefas a serem realizadas. As estruturas e sistemas, os funcionários e recursos necessários podem, portanto, ser identificados. Esta figura da cebola é uma forma útil de ver se há consistência entre o que a organização acredita (a sua essência) e a maneira que ela funciona (as camadas mais externas).

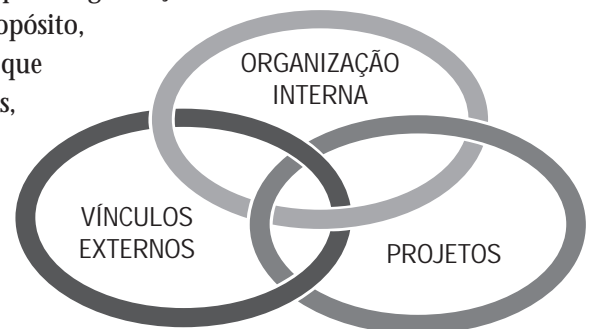


Círculos interligados/elefante

O diagrama dos círculos interligados é de autoria da INTRAC

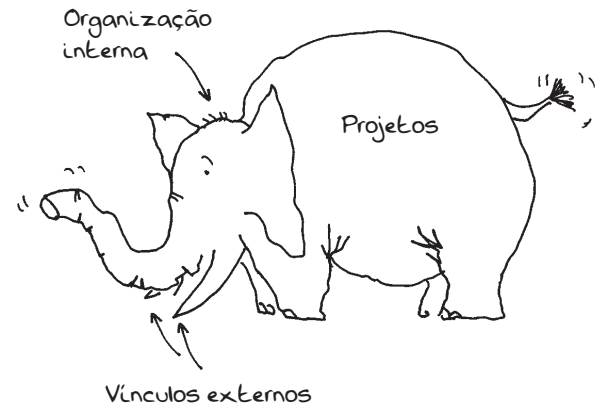
Três círculos interligados mostram como as três partes principais de uma organização interagem e apoiam-se mutuamente. Estas partes também podem ser representadas através da figura de um elefante. Os círculos representam:

ORGANIZAÇÃO INTERNA Este círculo define o que a organização deseja ser. Isto é expressado através do seu propósito, visão, missão, valores e identidade. Espera-se que estes elementos sejam refletidos nas estratégias, sistemas e estruturas da organização. Se usarmos a figura do elefante, a cabeça representa esta parte central da organização.



VÍNCULOS Este círculo refere-se à maneira na qual a organização se relaciona com as demais. Os vínculos são importantes em fortalecimento organizacional: fortalecimento dos relacionamentos formais e informais com organizações e grupos de pessoas, assim como redes ou alianças, igrejas, doadores, órgãos ou departamentos governamentais, com o propósito de obter apoio ou recursos adicionais. A tromba do elefante representa a maneira na qual a organização se relaciona com as demais.

PROJETOS Este círculo está relacionado com o que a organização faz, o seu desempenho e quanto impacto ela está tendo junto àqueles que ela está procurando servir. Os projetos podem ser bem variados: desde a provisão de serviços até a mobilização de comunidades e organizações locais para gerar transformação social. É extremamente importante que os projetos sejam consistentes com a visão e o propósito geral da organização. O corpo e as pernas do elefante representam os diferentes projetos e programas da mesma.



As organizações não existem em um vácuo, mas no contexto da cultura, das tradições e da história das pessoas que elas estão servindo. Também poderão existir outros fatores a serem levados em consideração, assim como a existência de guerras civis prolongadas.

Os três módulos da ferramenta AAC abordam estes três elementos das organizações, procurando identificar quão saudáveis elas são e que melhorias devem ser feitas.

Características de uma boa organização

O que é uma boa organização? Pense em uma organização na qual você tenha trabalhado e tenha lhe dado uma boa experiência. O que fazia dela uma boa organização? O que teria feito dela uma organização ainda melhor?

Existem muitas maneiras de descrever e definir uma boa organização. Estas são algumas delas:

- propósito claro no sentido de onde quer ir
- planos claros sobre como ela quer alcançar o seu propósito
- valores fortes que dão forma ao trabalho e à cultura da organização
- projetos eficazes e que adotam boas práticas
- liderança forte
- procedimentos claros na tomada de decisões e na prestação de contas
- bons sistemas de controle financeiro e de administração
- bons relacionamentos com outras organizações
- desejo de aprender a refletir e a melhorar.

Pressões que as organizações enfrentam

As organizações enfrentam diferentes tipos de pressões e algumas delas são externas. Às vezes, pouco pode ser feito a respeito delas e você precisa aprender a adaptar e ser flexível para poder lidar com elas.

As pressões externas podem incluir:

- mudanças políticas que dificultam o funcionamento das ONGs cristãs
- desastres que requerem uma mudança no tipo e na natureza do seu trabalho
- diminuição de financiamento de doadores.

As pressões internas podem incluir:

- falta de habilidades e experiência entre funcionários chaves
- mudanças constantes no quadro de funcionários
- grande volume de trabalho e pressões geradas por prazos de conclusão/entrega
- falta de financiamento para cobrir todas as necessidades.

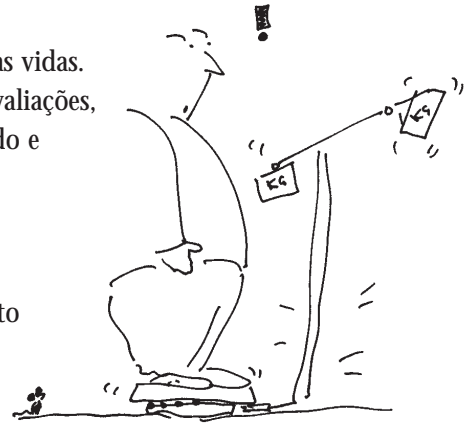
Quais destas pressões são relevantes para a sua organização? Você consegue pensar em outras pressões? Como você poderá lidar com elas?

Talvez estas pressões possam ser administradas dentro da sua organização, assim como é feito no momento. Por outro lado, às vezes uma avaliação organizacional é necessária para ajudar todos os funcionários a pararem e trabalharem juntos com o propósito de identificar os problemas e encontrar soluções.

Avaliação

Todos nós fazemos avaliações todos os dias das nossas vidas. Nós não necessariamente as chamamos sempre de avaliações, mas todos queremos saber como estamos caminhando e quais são as impressões de nós mesmos.

A necessidade de avaliar algo é proveniente de uma variedade de motivos, que podem incluir uma preocupação pela nossa aparência ou desenvolvimento pessoal, pela melhoria em certas habilidades ou pelo desejo de saber se estamos recebendo o melhor retorno pelo nosso investimento.



Uma organização é um grupo de pessoas que trabalham juntas com um propósito comum. Todas as organizações têm a sua cultura e a sua maneira singular de trabalhar. Assim como os seres humanos, ela tem uma complexa variedade de funções e características que interagem entre si para que se alcance as metas desejadas.

A decisão de avaliar uma organização deve fazer parte de um processo que procura estimulá-la e desenvolvê-la para que possa ser fortalecida e melhorada para atingir o seu potencial máximo. Assim como os seres humanos, as organizações passam por ciclos de mudanças e, por isso, é importante estar ciente das necessidades das organizações em diferentes estágios do seu desenvolvimento. As avaliações organizacionais dizem respeito a criar condições para que a organização permaneça saudável e relevante para as pessoas que ela procura servir.

Perguntas para discussão

- Faça uma lista de todas as diferentes formas que você se avalia durante a semana.
- Qual é o motivo para avaliar-se desta forma?
- Quais são as semelhanças entre uma avaliação própria e uma avaliação de uma organização?
- Faça uma lista de todas as formas nas quais você avalia a sua organização.

Por quê avaliar a sua organização?

A maioria das organizações se avaliam o tempo todo: às vezes formalmente, através de relatórios financeiros ou de projetos completados; às vezes informalmente, assim como através da disposição de ânimo dos funcionários.

Acredita-se que a maioria das organizações, ao ficarem mais velhas, passam por **diferentes estágios de desenvolvimento**, da mesma forma que os seres humanos. Algumas pessoas diriam que todas as organizações passam por cinco estágios principais: nascimento, infância, adolescência, maturidade, morte ou renascimento.

Cada um destes estágios refletem **diferentes estilos** de liderança, cultura organizacional e maneiras de trabalhar. A transição entre estes diferentes estágios pode ser difícil e dolorosa, assim como aliviador e animador com o surgimento de novas oportunidades.

As organizações que trabalham com pessoas vulneráveis e marginalizadas enfrentam um número crescente de pressões provenientes de diferentes fontes, assim como as normas de procedimento estabelecidas pelo governo.

As parcerias com **doadores** geralmente são exigentes e alguns ajustes precisam ser feitos para atender os requisitos dos mesmos. Trabalhar em parceria com outras organizações pode criar oportunidades para compartilhar recursos, o que requer um planejamento cuidadoso.

As **influências sociais e políticas** a nível nacional, regional e mundial podem requerer novas respostas e mudanças dentro da organização. Estes tipos de mudanças estão acontecendo em um ritmo cada vez mais acelerado, especialmente na área de tecnologia da informação.

Portanto, o que significa tudo isto?

As mudanças são inevitáveis, sejam elas bem-vindas ou não. Portanto, uma avaliação organizacional é uma maneira útil de averiguar onde a sua organização se encontra para que se possa planejar e preparar para o futuro.

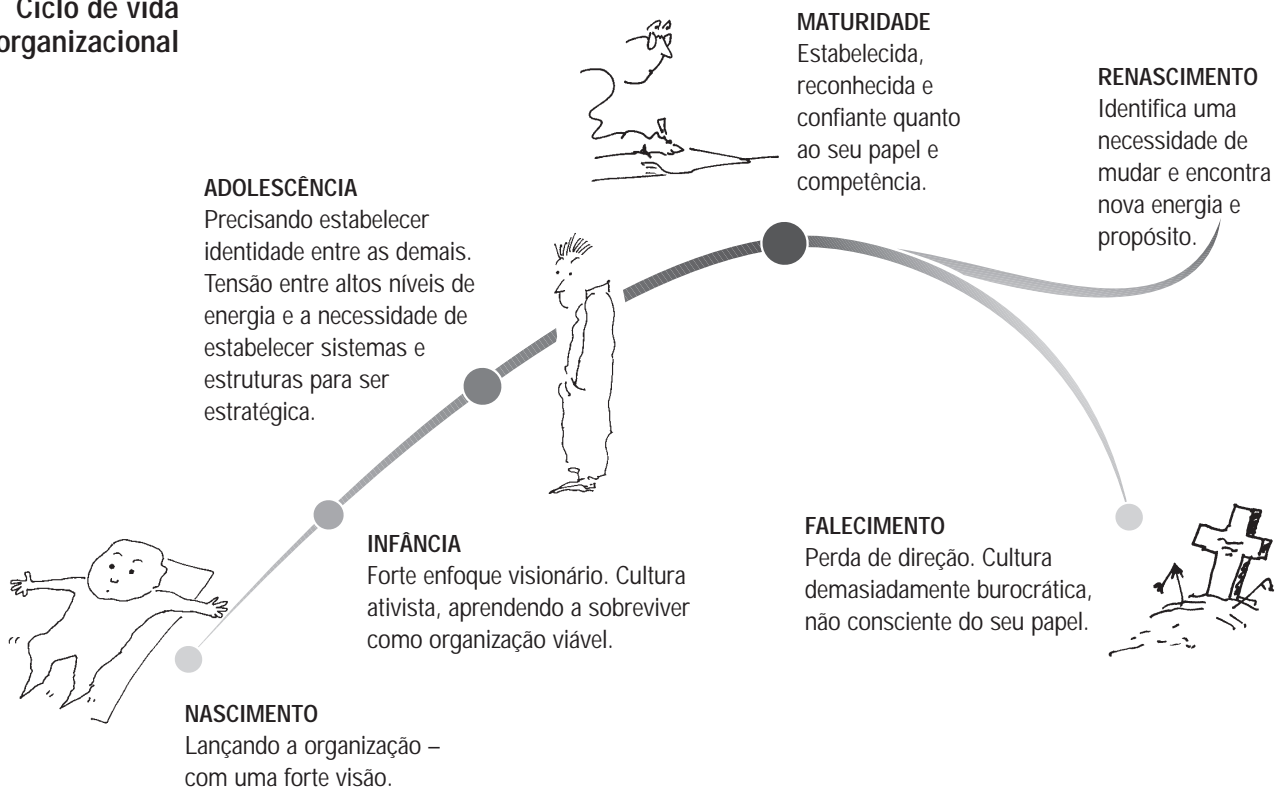
Talvez seja útil pensar em uma avaliação organizacional das seguintes maneiras:

UM ESPELHO dando-lhe uma oportunidade de avaliar a si próprio mais detalhadamente

UMA FOTOGRAFIA AÉREA dando-lhe uma impressão geral e uma nova perspectiva sobre assuntos que geralmente só são vistos em condições normais no campo

UMA CONSULTA MÉDICA DE ROTINA dando-lhe uma oportunidade de conhecer o seu estado de saúde e o que precisa ser feito para melhorar.

Ciclo de vida organizacional



Perguntas para discussão

- Usando o diagrama de crescimento acima, em qual estágio do ciclo você colocaria a sua organização e por quê?
- Quais são as principais pressões sobre a sua organização no momento? Que desafios você enfrentará nos próximos cinco anos?
- De que forma você avalia a sua organização formal e informalmente?
- Como uma avaliação organizacional que cobre a maioria dos aspectos da vida de uma organização poderia ser útil?

Princípios de Avaliação Apreciativa

A esta altura, talvez você queira usar a metodologia de Avaliação Apreciativa para ajudar a organização a ver a avaliação de uma forma positiva. Os princípios de Avaliação Apreciativa são:

ESTÁGIO	PRINCÍPIO	AÇÃO
1	Descobrir os aspectos positivos da organização	Explosão de idéias
2	Sonhar com o futuro potencial da organização	Explorar a visão
3	Identificar as lacunas e o que precisa ser fortalecido ou construído	AAC
4	Desenvolver um plano de fortalecimento organizacional	Plano de ação AAC

Após ter passado pelos dois primeiros estágios, você poderá passar para os módulos da ferramenta AAC.

Formato dos módulos da ferramenta AAC

Cada sessão dos módulos é dividida em sete estágios. É importante que você se familiarize com estes estágios antes de começar o processo. Você precisará fazer um resumo dos estágios para os participantes antes que eles comecem a fazer os módulos. Em seguida, você precisará explicar como fazer cada um dos estágios ao progredir com o material.

É importante passar por todos os estágios para aproveitar bem a avaliação.

Estágio 1 DISCUSSÃO INICIAL

Isto incentiva os participantes a pensarem sobre um aspecto da organização de uma forma criativa e interessante para que os exercícios de pontuação venham a refletir a sua perspectiva da organização no momento em questão. Informações adicionais são incluídas na sessão de cada módulo pois as discussões iniciais são diferentes em cada uma delas.

Estágio 2 QUESTIONÁRIO

ENTREGAR

Cada um dos participantes deverá receber uma cópia do QUESTIONÁRIO. O questionário contém indicadores numerados que estão relacionados com áreas chaves para o módulo. Cada área chave é apoiada por pelo menos quatro indicadores. No questionário, os indicadores estão totalmente misturados. Os participantes deverão responder o questionário por si próprios, dando uma pontuação a cada um dos indicadores, de acordo com o seguinte:

- 1 se eles sentirem que o indicador é uma característica **raramente** presente na organização
- 2 se eles sentirem que o indicador é algo **ocasional**
- 3 se eles sentirem que o indicador é uma característica **frequente** da organização
- 4 se eles sentirem que o indicador **sempre** reflete a organização.

Deverá levar entre 10 e 15 minutos para responder o questionário.

Exemplo de questionário

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
1	COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS Os funcionários fazem sacrifícios pessoais em resposta às necessidades de outros funcionários e dos beneficiários.	1	2	3	4
2	DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS As políticas e estratégias da organização são consistentes com a sua missão e os seus valores	1	2	3	4
3	PLANOS ORGANIZACIONAIS A organização são consistentes com as suas estratégias	1	2	3	4

Indicador

Números a serem transferidos para a Página Resumida de Pontuação

Estágio 3
PÁGINA RESUMIDA
DE PONTUAÇÃO



É aqui que os indicadores no QUESTIONÁRIO são relacionados com as áreas chaves. Cada um dos participantes deverá receber uma cópia da PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO, a qual contem vários pequenos QUADROS DE ÁREAS CHAVES. Cada quadro representa uma área chave. Os participantes deverão transferir as suas pontuações referentes a cada indicador para os quadradinhos correspondentes. Quando todos os quadradinhos tiverem sido preenchidos, os participantes deverão somar os pontos em cada um dos quadros e escrever o total no quadradinho correspondente.

Devido algumas áreas chaves terem mais indicadores do que outras, é importante encontrar uma pontuação média para cada uma das áreas chaves para que as pontuações possam ser comparadas. A pontuação total em cada uma das áreas chaves deverá ser dividida pelo número de indicadores para aquela área chave.

A pontuação média deverá ficar entre 1 e 4. Se a média não for um número inteiro, ela deverá ser arredondada para o número inteiro mais próximo. Portanto, se a pontuação média for de 2.5, por exemplo, ela deverá ser arredondada para 3, e se a pontuação for de 2.4, ela deverá ser arredondada para 2.

Exemplo de Quadro de Área Chave de uma Página Resumida de Pontuação

ESTRATÉGIA		
3	Planos organizacionais	4
7	Avaliação	2
24	Compreensão dos funcionários	3
26	Relevância da estratégia	3
28	Envolvimento dos "stakeholders"	1
Total		13
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo) MÉDIA		3

Área Chave

Pontuação a ser transferida para a Página de Pontuação em Plenária (ou seja, o total de 13, dividido por 5, igual a 2.6 e, portanto, arredondado para 3)

Os participantes deverão estar prontos para compartilhar a pontuação média a que chegaram com o grupo todo.

Se alguns participantes terminarem antes do que os demais, incentive-os a compartilhar os seus resultados com os demais que terminaram, e a avaliarem quais indicadores para cada uma das áreas chaves resultam em pontuações altas ou baixas e o porque disto.

Estágio 4
PONTUAÇÃO EM
PLENÁRIA

Um quadro de pontuação deverá ser copiado em uma folha grande de papel para que todos possam vê-la.

O QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA mostrado abaixo corresponde à Sessão 1 do Módulo 1 – Missão e valores. Para as outras sessões, este quadro deverá ser adaptado, escrevendo-se as áreas chaves relevantes.

Em voz alta, cada um dos participantes deverá dizer as suas pontuações médias para cada área chave. Se você tiver etiquetas adesivas, coloque uma delas no quadradinho correspondente para cada participante. Se você não tiver etiquetas, escreva as pontuações com um marcador, ou marque o quadradinho correspondente com um “x”. O exemplo abaixo mostra onde colocar o “x” se um participante tiver uma pontuação de 2 para a área chave “Missão”.

Exemplo de Quadro de Pontuação em Plenária

ORGANIZAÇÃO INTERNA: MISSÃO E VALORES				
ÁREAS CHAVES	1 RARAMENTE	2 OCASIONALMENTE	3 FREQUENTEMENTE	4 SEMPRE
Missão		X		
Estratégia				
Aspectos cristãos distintos				

Quando todos os participantes tiverem dado as suas pontuações, deverá haver o mesmo número de etiquetas ou de pontuações (indicadas por um “x”) em cada linha do que o número de participantes.

Estágio 5
ANÁLISE

O grupo deverá analisar as tendências indicadas pelas pontuações no QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA. O objetivo da análise é identificar quais são os principais aspectos positivos e negativos da organização. As razões de quaisquer diferenças de opinião deverão ser discutidas.

Os participantes deverão considerar as áreas onde houver consistência na pontuação e o que isto significa a respeito da organização.

Exemplo de um Quadro preenchido de Pontuação em Plenária para dez participantes

ORGANIZAÇÃO INTERNA: MISSÃO E VALORES				
ÁREAS CHAVES	1 RARAMENTE	2 OCASIONALMENTE	3 FREQUENTEMENTE	4 SEMPRE
Missão	XXXX	XXXXXX	X	
Estratégia		XX	XXXXXX	XXX
Aspectos cristãos distintos		X	XXX	XXXXXXX
Compaixão	XXXXXX	XXXXX	X	
Não discriminação	XXX	XXXXXXX	X	

Esta organização é mais forte no que diz respeito a compaixão e a aspectos cristãos distintos. Qual deve ser a causa disto?

Esta organização é mais fraca no que diz respeito à sua missão e aos aspectos de compaixão e não discriminação. Qual deve ser a causa disto?

Também é útil saber que aspectos específicos das áreas chaves com debilidades precisam ser melhorados. Isto é feito analisando-se as diferenças em pontuações entre os indicadores para as áreas chaves que apresentam debilidades.

Um QUADRO DE INDICADORES para cada área chave com debilidades deverá ser desenhado em uma folha grande de papel. Os participantes deverão consultar as suas PÁGINAS RESUMIDAS DE PONTUAÇÃO e dizer as suas pontuações para cada indicador. Um “x” ou etiqueta por participante deverá ser colocado (a) no quadradinho correspondente.

O quadro de indicadores abaixo corresponde à área chave referente a “estratégia” na Sessão 1 do Módulo 1 – Missão e valores. Este quadro deverá ser adaptado para outras áreas chaves com debilidades que você vier a identificar .

Os participantes deverão considerar as áreas onde houver consistência na pontuação e o que isto significa a respeito da organização. As razões de quaisquer diferenças de opinião deverão ser discutidas.

Exemplo de Quadro de Indicadores para dez participantes

INDICADOR PARA A ÁREA CHAVE "ESTRATÉGIA"	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FREQÜENTEMENTE	SEMPRE
Planos organizacionais	XXXXXX	XX		XX
Avaliação	XXX	XXXXXX		XX
Compreensão dos funcionários		XXXXXX	XXXXXX	
Relevância da estratégia	XXXX			XXXXXXX
Envolvimento dos "stakeholders"		XXXXXXXX	XXX	

Esta organização parece ter uma estratégia relevante. Por que algumas pessoas acham que a organização não tem uma estratégia relevante?

Esta organização é mais fraca no sentido de identificar as suas prioridades e valores. Qual é a razão disto?

Estágio 6
CLASSIFICANDO AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL

A partir da análise, selecione as três áreas mais débeis que precisam ser fortalecidas. Os participantes deverão discutir como estas áreas serão atendidas e quais recursos serão necessários.



Estágio 7
ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO

Esta é a parte mais importante do processo e não deverá ser feita às pressas. Este estágio permite que os participantes elaborem um plano de como atender as áreas débeis que foram priorizadas. Um aspecto chave deste estágio é definir quem ficará responsável por assegurar que ele aconteça e que prazos sejam definidos. Um exemplo de plano de ação poderá ser encontrado na página 31. Um modelo de como o plano de ação pode ser estruturado poderá ser encontrado no final da sessão de cada módulo, o qual poderá ser fotocopiado e preenchido.

ÁREA CHAVE	INDICADOR	DEFINIÇÃO	PONTUAÇÃO MÉDIA	COMENTÁRIOS	AÇÃO NECESSÁRIA	POR QUEM	ATÉ QUANDO
Aspectos cristãos distintos	<u>14</u> Tempo para oração	A organização reserva um horário para oração regularmente	2	Os funcionários não oram regularmente pelo trabalho da organização	Definir um horário para que todos os funcionários se reúnam para orar Organizar um dia de oração e jejum	Diretor Diretor	Imediatamente Agosto de 2003
Estratégia	<u>24</u> Compreensão dos funcionários	Os funcionários podem explicar as estratégias da organização e como elas se relacionam com o trabalho que realizam	1	Nem todos os funcionários podem explicar quais são as estratégias	Realizar uma reunião com todos os funcionários onde a liderança possa explicar as estratégias da organização	Diretor	Setembro de 2003
Não discriminação	<u>27</u> Treinamento de funcionários	A organização dá treinamento sobre "não discriminação" a todos os funcionários	2	Nenhum treinamento é dado	Identificar um curso de treinamento e um treinador apropriados Convidar todos os funcionários que precisam de treinamento para virem a um workshop	Gerente de Recursos Humanos Gerente de Recursos Humanos	Setembro de 2003 Novembro de 2003

1

Avaliando a organização interna

Conteúdo

SESSÃO 1	Missão e valores	34
SESSÃO 2	Gerenciamento 1	40
SESSÃO 3	Gerenciamento 2	46

Sessão 1

Missão e valores

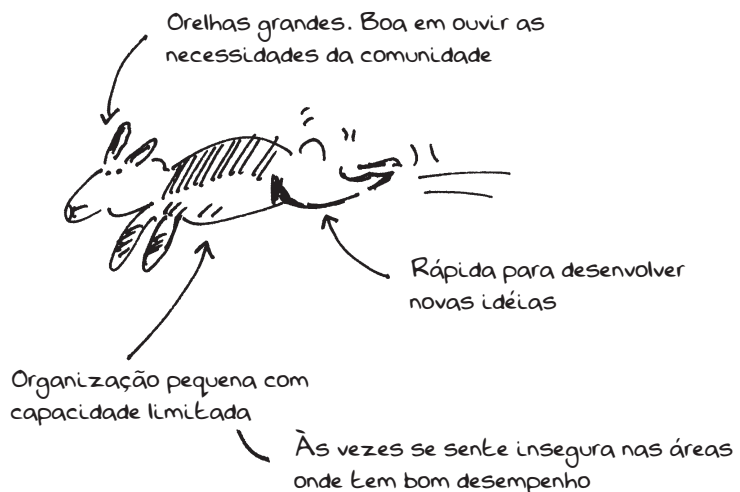
As áreas chaves relacionadas com “missão e valores” são:

- Missão
- Estratégia
- Aspectos cristãos distintos
- Compaixão
- Não discriminação

Estágio 1 DISCUSSÃO INICIAL Desenhe a sua organização como se ela fosse um animal (30–45 minutos).

Se você desenhasse a sua organização como se ela fosse um animal, como ela seria?

- Peça para que cada participante desenhe um animal que represente o que eles acham da organização.
- Compartilhe os desenhos.
- Identifique os temas em comum e o que está faltando.
- Pergunte o que os desenhos revelam quanto aos valores e a visão da sua organização.
- Faça um resumo das principais reflexões em uma folha grande de papel.



Estágio 2 QUESTIONÁRIO Peça para que cada um dos participantes preencha o QUESTIONÁRIO por si próprio. Isto deverá levar uns 15 minutos. Favor usar o questionário nas páginas 35 e 36.

Estágio 3 PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO Transfira os números circulos no questionário para as correspondentes QUADROS DE ÁREAS CHAVES na página 37. Para cada área chave, some as pontuações e divida o total pelo número de indicadores. Isto dará uma pontuação média que deverá ser arredondada para o número inteiro mais próximo.

QUESTIONÁRIO Missão e valores

Nome da organização Data

- Favor indicar a sua resposta fazendo um círculo ao redor do número que melhor descreva a sua opinião.
- Quanto mais correta e honesta for a sua resposta para cada uma das perguntas, mais útil esta avaliação será para a organização.

		Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
1	COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS Os funcionários fazem sacrifícios pessoais em resposta às necessidades de outros funcionários e dos beneficiários	1	2	3	4
2	DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS As políticas e estratégias da organização são consistentes com a sua missão e os seus valores	1	2	3	4
3	PLANOS ORGANIZACIONAIS Os planos da organização são consistentes com as suas estratégias	1	2	3	4
4	COMPREENSÃO DOS FUNCIONÁRIOS Os funcionários podem explicar a missão e os valores da organização e como eles se relacionam com o trabalho que realizam	1	2	3	4
5	ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS As atividades da organização são consistentes com as suas políticas, estratégias e planos	1	2	3	4
6	BENEFICIÁRIOS DO PROJETO Os beneficiários do projeto são identificados de acordo com o nível de marginalização, pobreza econômica e falta de poder	1	2	3	4
7	AVALIAÇÃO A liderança e os funcionários da organização avaliam o desempenho da mesma de acordo com as suas políticas e estratégias	1	2	3	4
8	TERMOS E CONDIÇÕES DE EMPREGO Os funcionários consideram os termos e as condições de emprego, assim como os níveis salariais, férias e benefícios ligados a paternidade/maternidade, como sendo justos	1	2	3	4
9	RESPEITO PELOS DEMAIS Aqueles com os quais a organização trabalha são sempre tratados como pessoas criadas à imagem de Deus, sem distinção das suas convicções religiosas	1	2	3	4
10	VALORES CRISTÃOS Os valores da organização são baseados em uma compreensão bíblica do cristianismo	1	2	3	4
11	DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS A compaixão é expressada como um valor central nos documentos mais importantes da organização, assim como os Estatutos e a Declaração de Missão	1	2	3	4
12	TOMADA DE DECISÕES Ao tomarem decisões, os funcionários consideram as necessidades das pessoas marginalizadas, economicamente pobres e sem poder	1	2	3	4
13	LIDERANÇA A liderança da organização consulta e lembra os funcionários da necessidade de consultar a missão, os valores, as políticas e as estratégias da mesma	1	2	3	4

continua...

QUESTIONÁRIO Missão e valores continuação

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
14	TEMPO PARA ORAÇÃO A organização reserva um horário regular para a oração	1	2	3	4
15	PROJETOS Os projetos são planejados e implementados para atenderem as necessidades das pessoas marginalizadas, economicamente pobres e sem poder	1	2	3	4
16	TRATAMENTO DOS DEMAIS Os funcionários demonstram uma atitude positiva e amigável para com os "stakeholders"	1	2	3	4
17	TRATAMENTO DE GRUPOS MARGINALIZADOS Os funcionários tratam os grupos marginalizados de maneira justa e incentivam outras pessoas a também tratá-los assim	1	2	3	4
18	VALOR DA ORAÇÃO Os funcionários valorizam a oração – uns pelos outros, pelos beneficiários do projeto e pelo trabalho da organização	1	2	3	4
19	VALORES ORGANIZACIONAIS Os valores da organização apoiam o alcance da missão da mesma	1	2	3	4
20	POLÍTICA DE NÃO DISCRIMINAÇÃO A organização tem uma política escrita de não discriminação, a qual reflete um compromisso com a igualdade para os funcionários e beneficiários do projeto, sem distinção de gênero, idade, etnia, religião e existência ou não de deficiências	1	2	3	4
21	REFLEXÃO TEOLÓGICA A organização incorpora a reflexão teológica na sua compreensão da pobreza, do seu trabalho e dos seus relacionamentos	1	2	3	4
22	LIDERANÇA A liderança certifica-se de que a não discriminação seja integrada em todos os aspectos do trabalho da organização, de acordo com a sua política de não discriminação	1	2	3	4
23	SENTIDO DE MISSÃO Os funcionários acreditam que o trabalho que estão fazendo é importante e vale a pena	1	2	3	4
24	COMPREENSÃO DOS FUNCIONÁRIOS Os funcionários podem explicar as estratégias da organização e como elas se relacionam com o trabalho que estão realizando	1	2	3	4
25	RECRUTAMENTO Os funcionários são recrutados e pagos de acordo com as suas habilidades e experiência, e não de acordo com o seu gênero, idade, etnia ou religião	1	2	3	4
26	RELEVÂNCIA DA ESTRATÉGIA As estratégias da organização atacam as causas da marginalização, da pobreza econômica e da falta de poder	1	2	3	4
27	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS A organização dá treinamento sobre "não discriminação" a todos os funcionários	1	2	3	4
28	ENVOLVIMENTO DOS "STAKEHOLDERS" As estratégias da organização são definidas através do envolvimento dos "stakeholders"	1	2	3	4

**PÁGINA
RESUMIDA DE
PONTUAÇÃO**
Missão e valores

Nome da organização Data

MISSÃO		
2	Documentos organizacionais	
4	Compreensão dos funcionários	
5	Atividades organizacionais	
13	Liderança	
19	Valores organizacionais	
23	Sentido de missão	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 6 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

COMPAIXÃO		
1	Comportamento dos funcionários	
6	Beneficiários do projeto	
8	Termos e condições de emprego	
9	Respeito pelos demais	
11	Documentos organizacionais	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

ESTRATÉGIA		
3	Planos organizacionais	
7	Avaliação	
24	Compreensão dos funcionários	
26	Relevância da estratégia	
28	Envolvimento dos "stakeholders"	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

NÃO DISCRIMINAÇÃO		
12	Tomada de decisões	
15	Projetos	
17	Tratamento de grupos marginalizados	
20	Política de não discriminação	
22	Liderança	
25	Recrutamento	
27	Treinamento de funcionários	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 7 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

ASPECTOS CRISTÃOS DISTINTOS		
10	Valores cristãos	
14	Tempo para oração	
16	Tratamento dos demais	
18	Valor da oração	
21	Reflexão teológica	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

Estágio 4 **PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA** Desenhe um QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA, semelhante ao que pode ser visto na página 29, em uma folha grande de papel. Faça uma adaptação, escrevendo as áreas chaves para esta sessão do módulo.



Estágio 5 **ANÁLISE** Analise as tendências das pontuações contidas no QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA. Uma vez que você tenha identificado as principais áreas débeis, desenhe QUADROS DE INDICADORES semelhantes ao que pode ser visto na página 30 em folhas grandes de papel. Escreva os indicadores correspondentes.

Estágio 6 **CLASSIFIQUE AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** Selecione as três áreas mais débeis nas quais a capacidade da organização precisa ser fortalecida. Discuta como estas áreas serão atendidas e que recursos serão necessários.

Estágio 7 **ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO** Escreva um plano de ação para mostrar como você atenderá as áreas que precisam ser fortalecidas. Você encontrará um exemplo de plano de ação na página 31. Na página 39, você encontrará um exemplo de como o plano de ação para este módulo poderá ser estruturado. O modelo deverá ser fotocopiado e preenchido.

Plano de ação MISSÃO E VALORES

ÁREA CHAVE	INDICADOR	DEFINIÇÃO	PONTUAÇÃO MÉDIA	COMENTÁRIOS	AÇÃO NECESSÁRIA	POR QUEM	ATÉ QUANDO

Sessão
2

Gerenciamento 1

As áreas chaves em “Gerenciamento 1” são:

- Liderança
- Órgão diretivo
- Planejamento
- Participação dos funcionários
- Gestão financeira.

Estágio 1 DISCUSSÃO INICIAL: PENSANDO SOBRE FAMÍLIAS

O conceito e a palavra família poderão ajudar a facilitar uma discussão sobre como as organizações são gerenciadas. Apesar da família não ser uma instituição formal, o processo de tomada de decisões, a comunicação e a divisão de responsabilidades são semelhantes.

Divida o grupo em pares e peça para que eles discutam as seguintes perguntas por 20 minutos:

- Como a sua família divide as responsabilidades para diferentes decisões?
- Que papel a sua família não imediata (ex. os pais do cônjuge) tem na tomada de decisões da família?
- Como a sua família aprende através das experiências adquiridas por ela?
- Como a sua família planeja para o futuro?
- Como os recursos da sua família são administrados (bens e dinheiro)?

Após 20 minutos, peça para que cada par compartilhe uma nova idéia com o resto do grupo.

Peça para que o grupo indique as semelhanças entre o processo familiar de liderança, de tomada de decisões, de comunicação e de administração de recursos com os processos encontrados nas organizações.

Estágio 2 QUESTIONÁRIO Peça para que os participantes preencham o questionário por si próprios. Isto deverá levar uns 15 minutos. Favor usar o questionário das páginas 41 e 42.**Estágio 3** PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO Transfira os números circulos no questionário para os QUADROS DE ÁREAS CHAVES correspondentes na página 43. Para cada área chave, some as pontuações e divida o total pelo número de indicadores. Isto dará uma pontuação média que deverá ser arredondada para o número inteiro mais próximo.



QUESTIONÁRIO Gerenciamento 1

Nome da organização Data

- Favor indicar a sua resposta fazendo um círculo ao redor do número que melhor descreva a sua opinião.
- Quanto mais correta e honesta for a sua resposta para cada uma das perguntas, mais útil esta avaliação será para a organização.

		Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
1	COMPROMISSO A liderança da organização tem humildade diante de Deus e um compromisso com as necessidades dos demais, acima das suas próprias	1	2	3	4
2	COMPREENSÃO FINANCEIRA O funcionário responsável pela gestão das finanças da organização compreende os aspectos fortes e fracos da mesma na área financeira	1	2	3	4
3	GERENCIAMENTO DE PROJETOS Os funcionários estão envolvidos no gerenciamento de projetos	1	2	3	4
4	COMITÊ DIRETIVO E ESTATUTO O papel e as responsabilidades do comitê diretivo estão claramente documentados no estatuto da organização	1	2	3	4
5	ESTILO DE LIDERANÇA A liderança da organização demonstra amor, alegria, paz, paciência, amabilidade, bondade, fidelidade, mansidão e domínio próprio	1	2	3	4
6	PROCESSO DE PLANEJAMENTO Existe um processo documentado sobre como a organização deve planejar e rever o seu trabalho	1	2	3	4
7	ORIENTAÇÕES FINANCEIRAS O funcionário responsável pela gestão das finanças da organização dá orientações claras e relevantes para a liderança	1	2	3	4
8	OPINIÕES DOS FUNCIONÁRIOS A liderança da organização incentiva os funcionários a expressarem a sua opinião sobre questões e está aberta a diferentes pontos de vista	1	2	3	4
9	COMPORTAMENTO DO COMITÊ DIRETIVO Os membros do comitê diretivo fazem sacrifícios pessoais em resposta às necessidades dos funcionários e dos beneficiários do projeto	1	2	3	4
10	COMUNICAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO O planejamento leva em consideração os planos de outras partes da organização	1	2	3	4
11	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA A liderança maneja o orçamento da organização, antecipa e evita déficits financeiros	1	2	3	4
12	REPRESENTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS A liderança da organização coopera com um comitê que representa os funcionários	1	2	3	4
13	GOVERNANÇA Os membros do comitê diretivo auxiliam a liderança na definição da missão, dos valores, das políticas e das estratégias da organização, e na avaliação do seu desempenho e finanças	1	2	3	4

continua...

QUESTIONÁRIO Gerenciamento 1 continuação

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
14	HABILIDADES EM COMUNICAÇÃO A liderança da organização comunica-se bem com os funcionários e deixa claro quais são as suas expectativas	1	2	3	4
15	RECURSOS Os planos levam em consideração os recursos financeiros e humanos disponíveis	1	2	3	4
16	HABILIDADES E EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS Os funcionários responsáveis por gerenciar e cuidar das finanças da organização têm experiência e habilidades profissionais relevantes	1	2	3	4
17	REUNIÕES A liderança da organização convida os funcionários relevantes para participarem nas reuniões, distribuindo agendas antecipadamente e considerando os compromissos de trabalho que podem dificultar a presença dos mesmos	1	2	3	4
18	DELEGAÇÃO DO GERENCIAMENTO Os membros do comitê diretivo certificam-se de que a organização seja bem gerenciada e não tentam gerenciá-la por si mesmos	1	2	3	4
19	MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS A liderança da organização motiva os funcionários, afirmando-os e incentivando-os	1	2	3	4
20	DELEGAÇÃO A liderança da organização delega de maneira sábia, dando oportunidades para que os funcionários se responsabilizem por áreas de trabalho	1	2	3	4
21	TRANSPARÊNCIA FINANCEIRA A gestão financeira da organização é transparente e a liderança está disposta a discutir questões financeiras com os "stakeholders"	1	2	3	4
22	HABILIDADES E EXPERIÊNCIA Os membros do comitê diretivo têm experiência e habilidades profissionais relevantes, e trabalham juntos como uma equipe em parceria com a liderança da organização	1	2	3	4
23	TOMADA DE DECISÕES A liderança da organização toma decisões depois de analisar as opiniões dos "stakeholders", os riscos, a disponibilidade de recursos e as mudanças na situação atual	1	2	3	4
24	OBJETIVOS Os planos identificam objetivos realísticos e mensuráveis, e têm prazos alcançáveis	1	2	3	4
25	CONFIANÇA NA ÁREA FINANCEIRA Os "stakeholders" confiam na organização pois a mesma faz uma boa gestão financeira	1	2	3	4
26	INFORMAÇÕES Os funcionários recebem informações e oportunidades para contribuir com a missão, com os valores, estratégias, políticas e planos da organização	1	2	3	4
27	GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS A liderança da organização trabalha junta como uma equipe	1	2	3	4
28	MONITORIZAÇÃO A liderança e os funcionários da organização fazem uma monitorização regular dos planos contra os objetivos, e alteram os planos quando necessário	1	2	3	4

PÁGINA
RESUMIDA DE
PONTUAÇÃO

Gerenciamento 1

Nome da organização Data

LIDERANÇA		
1	Compromisso	
5	Estilo de liderança	
14	Habilidades em comunicação	
19	Motivação de funcionários	
20	Delegação	
23	Tomada de decisões	
27	Gerenciamento de mudanças	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 7 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS		
3	Gerenciamento de projetos	
8	Opiniões dos funcionários	
12	Representação de funcionários	
17	Reuniões	
26	Informações	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

ÓRGÃO DIRETIVO		
4	Comitê diretivo e estatuto	
9	Comportamento do comitê diretivo	
13	Governança	
18	Delegação da gestão	
22	Habilidades e experiência	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

GESTÃO FINANCEIRA		
2	Compreensão financeira	
7	Orientações na área financeira	
11	Gestão orçamentária	
16	Experiência e habilidades dos funcionários	
21	Transparência financeira	
25	Confiança na área financeira	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 6 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

PLANEJAMENTO		
6	Processo de planejamento	
10	Comunicações dentro da organização	
15	Recursos	
24	Objetivos	
28	Monitorização	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

Estágio 4 **PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA** Desenhe um QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA, semelhante ao que pode ser visto na página 29, em uma folha grande de papel. Faça uma adaptação, escrevendo a área chave para esta sessão do módulo.



Estágio 5 **ANÁLISE** Analise as tendências das pontuações no QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA. Uma vez que você tenha identificado as áreas chaves débeis, desenhe QUADROS DE INDICADORES, semelhante ao que pode ser visto na página 30, em uma folha grande de papel. Escreva os indicadores correspondentes.

Estágio 6 **CLASSIFIQUE AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** Selecione as três áreas mais débeis onde a capacidade da organização precisa ser fortalecida. Discuta como estas áreas serão atendidas e que recursos serão necessários.

Estágio 7 **ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO** Escreva um plano de ação para mostrar como você atenderá as áreas que precisam ser fortalecidas. Você encontrará um exemplo de plano de ação na página 31. Na página 45, você encontrará um exemplo de como o plano de ação para este módulo poderá ser estruturado. O modelo deverá ser fotocopiado e preenchido.

Plano de ação GERENCIAMENTO 1

ÁREA CHAVE	INDICADOR	DEFINIÇÃO	PONTUAÇÃO MÉDIA	COMENTÁRIOS	AÇÃO NECESSÁRIA	POR QUEM	ATÉ QUANDO

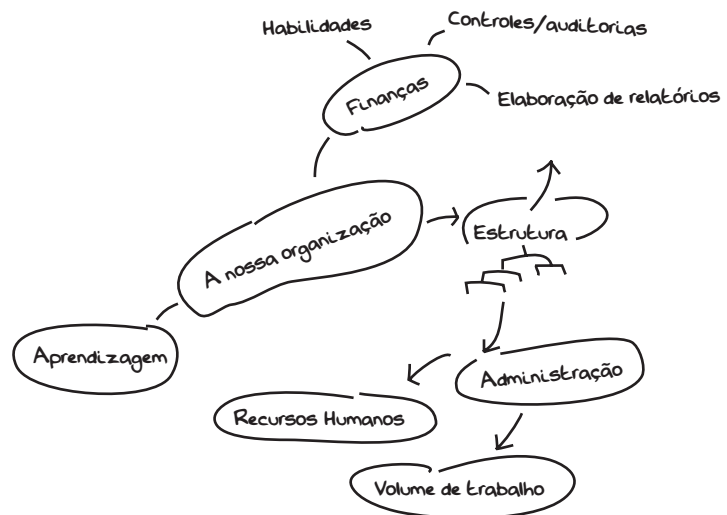
Sessão 3

Gerenciamento 2

As áreas chaves ligadas a “Gerenciamento 2” são:

- Estrutura organizacional
- Procedimentos de preparação de relatórios financeiros
- Gestão de recursos humanos
- Sistemas administrativos
- Recursos humanos
- Auto reflexão e aprendizagem.

Estágio 1 DISCUSSÃO INICIAL: DESENHANDO OS SEUS SISTEMAS



Em pequenos grupos, elabore uma lista de todos os sistemas que existem na sua organização. Em seguida, faça um diagrama mostrando como os sistemas estão ligados e apoiam o trabalho da organização. Talvez o diagrama acabe ficando como uma teia de linhas interligadas a partes importantes da organização. Reserve uns 15 minutos para esta atividade.

Em seguida, convide os grupos a analisarem os seus diagramas e identificarem quais sistemas são fortes e quais são débeis. Reserve uns 10 minutos para esta atividade.

Peça para que cada grupo compartilhe uma idéia com o resto do grupo. Reserve uns 15 minutos para esta atividade.

Estágio 2 QUESTIONÁRIO Peça para que os participantes preencham o questionário por si próprios. Isto deverá levar uns 15 minutos. Favor usar o questionário nas páginas 47 a 49.

Estágio 3 PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO Transfira os números circulados no questionário para os QUADROS DE ÁREAS CHAVES correspondentes na página 50. Para cada área chave, some as pontuações e divida o total pelo número de indicadores. Isto dará uma pontuação média que deverá ser arredondada para o número inteiro mais próximo.

QUESTIONÁRIO Gerenciamento 2

Nome da organização Data

- Favor indicar a sua resposta fazendo um círculo ao redor do número que melhor descreva a sua opinião.
- Quanto mais correta e honesta for a sua resposta para cada uma das perguntas, mais útil esta avaliação será para a organização.

		Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
1	FORMATO ORGANIZACIONAL A liderança da organização adotou uma estrutura para a organização que garante uma máxima eficácia e o melhor uso dos recursos	1	2	3	4
2	SISTEMAS DE ARQUIVO O sistema de arquivo da organização garante que todos os documentos sejam bem organizados e fáceis de serem consultados	1	2	3	4
3	PRESTAÇÃO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS Os funcionários responsáveis pela gestão das finanças da organização prestam relatórios regularmente e sem atrasos sobre as suas atividades	1	2	3	4
4	EXPERIÊNCIA, HABILIDADES E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS A organização tem pessoas suficientes com a experiência e as habilidades profissionais necessárias, e os principais cargos estão ocupados	1	2	3	4
5	RECRUTAMENTO Os funcionários são recrutados de acordo com um nível concordado de habilidades e experiências para cada cargo	1	2	3	4
6	PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS A organização usa procedimentos contábeis confiáveis para certificar-se de que os recursos financeiros sejam gerenciados de forma adequada	1	2	3	4
7	ESTRUTURA O organograma mostra as linhas de responsabilidade entre os diferentes cargos na organização	1	2	3	4
8	COMUNICAÇÕES INTERNAS As informações são comunicadas corretamente e sem atrasos a todos os funcionários relevantes	1	2	3	4
9	PADRÕES CONTÁBEIS Os relatórios financeiros da organização são feitos de acordo com os padrões contábeis do país e são aceitos pelos "stakeholders"	1	2	3	4
10	DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS A organização tem uma política ou manual escrito para todos os funcionários que descreve as regras do trabalho e o relacionado com os processos de recrutamento e rescisão do contrato de trabalho	1	2	3	4
11	APRENDENDO COM A EXPERIÊNCIA DE OUTROS Antes de realizar o trabalho, os funcionários aprendem com os "stakeholders" e outras pessoas que possuem conhecimentos e experiências relevantes	1	2	3	4
12	COORDENAÇÃO Existe coordenação entre as várias partes da organização	1	2	3	4

continua...

QUESTIONÁRIO Gerenciamento 2 continuação

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
13	COMUNICAÇÕES EXTERNAS Cartas, e-mails, ligações telefônicas e faxes são respondidos sem atrasos pelos funcionários responsáveis	1	2	3	4
14	RELATÓRIOS FINANCEIROS Os relatórios financeiros da organização são detalhados e corretos, incluindo todas as receitas e despesas do período coberto por eles e breves explicações sobre quaisquer variações	1	2	3	4
15	INFORMAÇÕES Os funcionários têm as informações necessárias para realizar os seus trabalhos de maneira eficaz	1	2	3	4
16	LIÇÕES APRENDIDAS Ao completarem o trabalho, os funcionários avaliam os resultados com os "stakeholders" e compartilham com eles as lições aprendidas	1	2	3	4
17	AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL A liderança avalia a estrutura da organização em épocas importantes na vida da mesma para garantir uma máxima eficácia e o melhor uso dos recursos	1	2	3	4
18	PRAZOS LIMITES A organização usa um sistema para ajudar os funcionários a cumprirem com os prazos estipulados para as atividades de planejamento e prestação de relatórios	1	2	3	4
19	AUDITORIA ANUAL INDEPENDENTE A contabilidade da organização é submetida a uma auditoria anual realizada por auditores independentes e profissionalmente qualificados	1	2	3	4
20	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO As estratégias e os planos da organização incluem o número necessário de funcionários e as habilidades e experiências necessárias	1	2	3	4
21	DESCRIÇÕES DE CARGO As descrições de cargo e os termos e condições de emprego incluem a experiência e as habilidades necessárias, as atividades a serem realizadas, a quem se deve reportar e os indicadores chaves de desempenho	1	2	3	4
22	OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM A organização provê oportunidades e condições para melhorar os conhecimentos, habilidades e experiências dos funcionários	1	2	3	4
23	NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE A estrutura da organização permite que haja delegação de responsabilidades e incentiva inovações	1	2	3	4
24	REUNIÕES As reuniões são programadas com antecedência, possuem uma agenda clara, são registradas em atas escritas e envolvem os funcionários relevantes	1	2	3	4
25	PRESTAÇÃO DE CONTAS O conselho diretivo e a liderança da organização têm acesso a informações corretas sobre as finanças da mesma	1	2	3	4
26	VOLUNTÁRIOS E FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS A organização tem voluntários e funcionários temporários motivados e comprometidos que contribuem ao alcance dos planos da organização	1	2	3	4

continua...

QUESTIONÁRIO Gerenciamento 2 continuação

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
27	AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO A organização certifica-se de que avaliações do desempenho dos seus funcionários sejam conduzidas e documentadas pelo menos uma vez ao ano	1	2	3	4
28	REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS A organização tem procedimentos para que os funcionários registrem as lições aprendidas	1	2	3	4
29	DADOS DE CONTATO A organização mantém um banco de dados com informações de contatos	1	2	3	4
30	ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS O nível de rotatividade de funcionários não reduz a eficácia da organização	1	2	3	4
31	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL A organização provê oportunidades para o desenvolvimento profissional dos seus funcionários	1	2	3	4
32	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS A organização incentiva a existência de uma cultura de franqueza e do compartilhamento de conhecimentos	1	2	3	4
33	VOLUMES DE TRABALHO Os funcionários têm volumes de trabalho razoáveis e realísticos que não os desanimam	1	2	3	4
34	REPRESENTAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS Pelo menos uma pessoa é eleita por todos os funcionários para representá-los em discussões com a liderança da organização	1	2	3	4
35	APRENDENDO ATRAVÉS DA PRÁTICA Os funcionários regularmente avaliam o progresso do trabalho que realizam e colocam em prática as lições aprendidas	1	2	3	4



PÁGINA
RESUMIDA DE
PONTUAÇÃO

Gerenciamento 2

Nome da organização _____ Data _____

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
1	Formato organizacional	
7	Estrutura	
12	Coordenação	
17	Avaliação organizacional	
23	Níveis de responsabilidade	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS		
2	Sistemas de arquivo	
8	Comunicações internas	
13	Comunicações externas	
18	Prazos limites	
24	Reuniões	
29	Dados de contato	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 6 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

PROCEDIMENTOS DE PREPARAÇÃO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS		
3	Prestação de relatórios financeiros	
6	Procedimentos contábeis	
9	Padrões contábeis	
14	Relatórios financeiros	
19	Auditoria anual independente	
25	Prestação de contas	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 6 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

RECURSOS HUMANOS		
4	Número de funcionários, habilidades e experiência	
15	Informações	
20	Planejamento estratégico	
26	Voluntários e funcionários temporários	
30	Rotatividade de funcionários	
33	Volumes de trabalho	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 6 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS		
5	Recrutamento	
10	Documentos organizacionais	
21	Descrições de cargo	
27	Avaliações de desempenho	
31	Desenvolvimento profissional	
34	Representação de funcionários	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 6 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

AUTO REFLEXÃO E APRENDIZAGEM		
11	Aprendendo com os outros	
16	Lições aprendidas	
22	Oportunidades de aprendizagem	
28	Registro de lições aprendidas	
32	Compartilhamento de conhecimentos	
35	Aprendendo através da prática	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 6 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

Estágio 4 **PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA** Desenhe um QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA, semelhante ao que pode ser visto na página 29, em um folha grande de papel. Faça uma adaptação, escrevendo as áreas chaves para esta sessão do módulo.



Estágio 5 **ANÁLISE** Analise as tendências das pontuações no QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA. Uma vez que você tenha identificado as áreas chaves débeis, desenhe QUADROS DE INDICADORES, semelhantes ao que pode ser visto na página 30, em folhas grandes de papel. Escreva os indicadores correspondentes.

Estágio 6 **CLASSIFIQUE AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** Selecione as três áreas mais débeis nas quais a capacidade da organização precisa ser fortalecida. Discuta como estas áreas serão atendidas e que recursos serão necessários.

Estágio 7 **ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO** Escreva um plano de ação para mostrar como você atenderá as áreas que precisam ser fortalecidas. Você encontrará um exemplo de plano de ação na página 31. Na página 52, você encontrará um exemplo de como o plano de ação para este módulo poderá ser estruturado. O modelo deverá ser fotocopiado e preenchido.

2

Avaliando os vínculos externos

Conteúdo

SESSÃO 1 Avaliando os vínculos externos

54

Sessão 1

Avaliando os vínculos externos

As áreas chaves ligadas aos “vínculos externos” são:

- **Relacionamentos com outras organizações**
- **Defesa de direitos**
- **Relacionamento com a igreja**
- **Capacidade para obter e mobilizar recursos.**

Estágio 1 DISCUSSÃO INICIAL: MAPEANDO OS NOSSOS RELACIONAMENTOS

O propósito é observar os diferentes relacionamentos e vínculos que a organização tem com outros grupos e instituições.

Materiais: Canetas, papel, tesoura, fita adesiva ou cola

Tempo: de 45 minutos a uma hora

Passos:

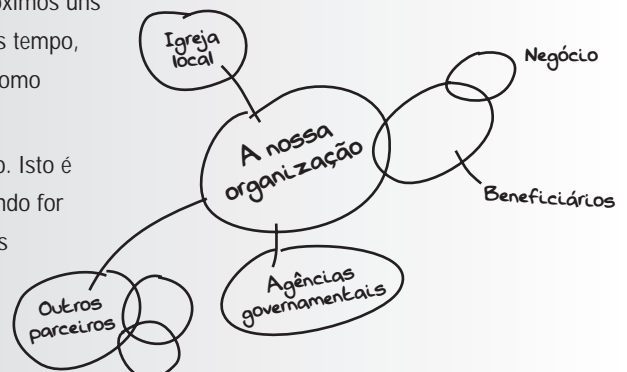
- Divida os participantes em grupos para que eles elaborem “diagramas de Venn” de uma organização conhecida – geralmente a organização para a qual os participantes trabalham. Divida os participantes em grupos de acordo com o que eles sabem a respeito da organização ou de acordo com as hierarquias ou departamentos.
- Peça para que os grupos mostrem os seus “diagramas de Venn”. Analise as principais diferenças entre os diagramas e as causas fundamentais.

O QUE É UM “DIAGRAMA DE VENN”?

Círculos de diferentes tamanhos representam diferentes instituições, grupos, departamentos ou programas. Estes círculos se sobrepõem, dependendo da intensidade do contato. Eles são contidos dentro de um círculo se forem parte da instituição daquele círculo. Os círculos grandes representam instituições importantes. Abaixo, você verá um exemplo de “diagrama de Venn”.

Existem duas maneiras de desenhar os “diagramas de Venn”:

- Recorte círculos de papel, coloque-os próximos uns dos outros ou sobrepostos. Isto leva mais tempo, mas é melhor, pois poderão ser usados como modelos reutilizáveis.
- Desenhe diretamente no papel ou no chão. Isto é mais rápido, mas pode ficar confuso quando for necessário fazer mudanças. Coloque setas para indicar se existe um relacionamento em um só sentido ou em dois.



Estágio 2 **QUESTIONÁRIO** Peça para os participantes preencherem o questionário por si próprios. Isto deverá levar uns 15 minutos. Favor usar o questionário nas páginas 56 e 57.



Estágio 3 **PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO** Transfira os números circutados no QUESTIONÁRIO com os correspondentes QUADROS DE ÁREAS CHAVES na página 58. Para cada área chave, some as pontuações e divida total pelo número de indicadores. Isto dará uma pontuação média, que deverá ser arredondada para o número inteiro mais próximo.

Estágio 4 **PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA** Desenhe um QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA, semelhante ao que pode ser visto na página 29, em uma folha grande de papel. Faça uma adaptação, escrevendo as áreas chaves para esta sessão do módulo.

Estágio 5 **ANÁLISE** Analise as tendências das pontuações contidas no QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA. Uma vez que você tenha identificado as principais áreas débeis, desenhe QUADROS DE INDICADORE, semelhantes ao que pode ser visto, na página 30 em folhas grandes de papel. Escreva os indicadores relevantes.

Estágio 6 **CLASSIFIQUE AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** Selecione as três áreas mais débeis nas quais a capacidade da organização precisa ser fortalecida. Discuta como estas áreas serão atendidas e que recursos serão necessários.

Estágio 7 **ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO** Escreva um plano de ação para mostrar como você atenderá as áreas que precisam ser fortalecidas. Você encontrará um exemplo de plano de ação na página 31. Na página 59, você encontrará um exemplo de como o plano de ação para este módulo poderá ser estruturado. O modelo deverá ser fotocopiado e preenchido.

QUESTIONÁRIO Vínculos externos

Nome da organização Data

- Favor indicar a sua resposta fazendo um círculo ao redor do número que melhor descreva a sua opinião.
- Quanto mais correta e honesta for a sua resposta para cada uma das perguntas, mais útil esta avaliação será para a organização.

		Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
1	PARCERIA A organização trabalha em parceria com outras organizações em questões comuns	1	2	3	4
2	TRABALHO ESTRATÉGICO EM DEFESA DE DIREITOS A organização influencia as políticas e práticas de pessoas em posições de poder	1	2	3	4
3	PARTICIPAÇÃO Os beneficiários do projeto participam no planejamento e implementação de atividades para influenciar as políticas e práticas de pessoas em posições de poder	1	2	3	4
4	EMPODERAMENTO A organização empodera os beneficiários do projeto para que expressem as suas necessidades e aumentem o seu poder de voz em instituições locais e nacionais	1	2	3	4
5	GOVERNO A organização trabalha com organizacionais governamentais locais e nacionais em questões comuns	1	2	3	4
6	BOA MORDOMIA A organização presta contas aos seus "stakeholders"	1	2	3	4
7	COMPROMISSO DE APOIO As pessoas e organizações que apoiam o trabalho da organização são motivados e comprometidos	1	2	3	4
8	MOBILIZAÇÃO A organização fortalece a capacidade da igreja para que ela cumpra com o seu ministério junto aos pobres ao trabalhar com comunidades locais	1	2	3	4
9	COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS A organização disponibiliza os seus recursos para outras organizações	1	2	3	4
10	PERFIL DA ORGANIZAÇÃO Os "stakeholders" respeitam a organização pelo trabalho que ela realiza no sentido de atacar as causas da marginalização, da pobreza econômica e da falta de poder	1	2	3	4
11	PARCERIA COM A IGREJA A liderança da organização trabalha em parceria com os líderes da igreja	1	2	3	4
12	TRABALHO EM REDE A organização trabalha com organizações semelhantes para influenciar as políticas e práticas de pessoas em posições de poder	1	2	3	4
13	EMPODERAMENTO A organização fortalece a capacidade dos líderes da igreja para que influenciem as políticas e práticas de pessoas em posições de poder	1	2	3	4

continua...

QUESTIONÁRIO Vínculos externos continuação

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
14	ATIVIDADES DO PROJETO Os projetos incorporam atividades voltadas a influenciar as políticas e práticas de pessoas em posições de poder	1	2	3	4
15	RELACIONAMENTOS A organização tem bons relacionamentos com os "stakeholders"	1	2	3	4
16	COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS A organização aprende e compartilha lições com outras organizações	1	2	3	4
17	APOIO COMUNITÁRIO A organização recebe apoio das comunidades com as quais trabalha	1	2	3	4
18	VARIEDADE DE FONTES DE FINANCIAMENTO Existe uma variedade de fontes de financiamento para apoiar o trabalho da organização	1	2	3	4
19	PROMOÇÃO A organização divulga e promove o seu trabalho	1	2	3	4
20	COMPROMISSO A parceria da organização com a igreja demonstra compromisso, aprendizagem mútua, abertura e respeito	1	2	3	4

PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO

Vínculos externos

Nome da organização Data

RELACIONAMENTO COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES		
1	Parceria	
5	Governo	
6	Boa mordomia	
9	Compartilhamento de recursos	
10	Perfil da organização	
15	Relacionamentos	
16	Compartilhamento de conhecimentos	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 7 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

DEFESA DE DIREITOS		
2	Trabalho estratégico em defesa de direitos	
3	Participação	
4	Empoderamento	
12	Trabalho em redes	
14	Atividades do projeto	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

RELACIONAMENTO COM A IGREJA		
8	Mobilização	
11	Parceria com a igreja	
13	Empoderamento	
20	Compromisso	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 4 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

CAPACIDADE PARA OBTER E MOBILIZAR RECURSOS		
7	Compromisso de apoio	
17	Apoio comunitário	
18	Variedade de fontes de financiamento	
19	Promoção	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 4 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

Plano de ação VÍNCULOS EXTERNOS

ÁREA CHAVE	INDICADOR	DEFINIÇÃO	PONTUAÇÃO MÉDIA	COMENTÁRIOS	AÇÃO NECESSÁRIA	POR QUEM	ATÉ QUANDO

3

Avaliando projetos

Conteúdo

SESSÃO 1	Planejamento e implementação de projetos	62
SESSÃO 2	Resultados de médio e longo prazo do projeto	68

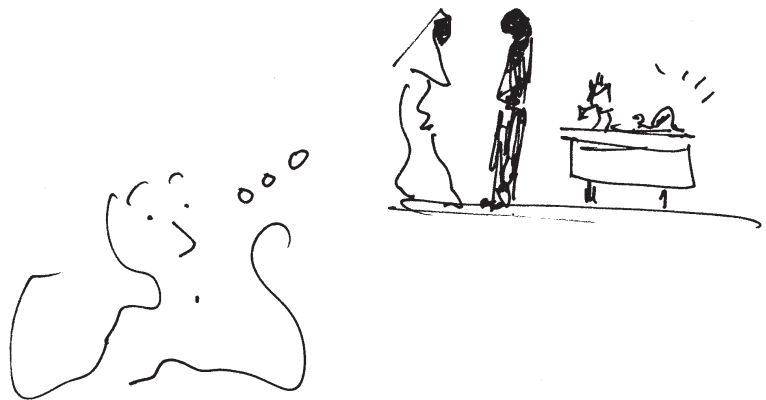
Sessão
1

Planejamento e implementação de projetos

As áreas chaves ligadas ao “planejamento e implementação de projetos” são:

- Boas práticas
- Participação de beneficiários
- Cultura local
- Direcionando o apoio
- Monitorização e avaliação.

Estágio 1 DISCUSSÃO INICIAL: PLANEJANDO UMA FESTA DE CASAMENTO



- Peça para os participantes se dividirem em pequenos grupos e pensem sobre como eles planejarão e realizarão uma boa festa de casamento. Informe-os que haverá um prêmio para o melhor plano. Reserve 30 minutos para esta atividade.
- Peça para os grupos apresentarem os seus planos. Entregue o prêmio.
- Convide os grupos a pensarem sobre como eles planejam e implementam os seus projetos.
- Peça para que os participantes pensem nos seus grupos pequenos sobre três coisas que eles fazem bem e três coisas que poderiam ser melhoradas no processo de planejamento e implementação de projetos.

Estágio 2 QUESTIONÁRIO Peça para que os participantes preencham o questionário por si próprios. Isto deverá levar uns 15 minutos. Favor usar o questionário nas páginas 63 e 64.

Estágio 3 PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO Transfira os números circulados no questionário para os QUADROS DE ÁREAS CHAVES correspondentes na página 65. Para cada área chave, some as pontuações e divida o total pelo número de indicadores. Isto dará uma pontuação média, que deverá ser arredondada para o número inteiro mais próximo.

QUESTIONÁRIO Planejamento e implementação de projetos

Nome da organização Data

- Favor indicar a sua resposta fazendo um círculo ao redor do número que melhor descreva a sua opinião.
- Quanto mais correta e honesta for a sua resposta para cada uma das perguntas, mais útil esta avaliação será para a organização.

		Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
1	ENVOLVIMENTO Os beneficiários do projeto são envolvidos no planejamento, implementação, monitorização e avaliação do projeto	1	2	3	4
2	OBJETIVOS E IMPACTO O trabalho de monitorização e avaliação medem o progresso dos projetos em relação aos seus objetivos e o impacto dos mesmos em um sentido mais amplo	1	2	3	4
3	SENSIBILIDADE Os projetos são sensíveis às culturas e práticas das comunidades locais	1	2	3	4
4	ANÁLISE DE INFORMAÇÕES Os funcionários usam um sistema formal para coletar, registrar e analisar informações sobre o progresso dos projetos	1	2	3	4
5	OBJETIVOS Os objetivos do projeto refletem as necessidades e prioridades dos seus beneficiários	1	2	3	4
6	DIRETRIZES Os funcionários usam diretrizes sobre boas práticas no planejamento, na implementação, monitorização e avaliação do projeto	1	2	3	4
7	FORMATO DO PROJETO O planejamento do projeto enfoca nas pessoas marginalizadas, economicamente pobres e sem poder	1	2	3	4
8	PONTOS FORTES DOS BENEFICIÁRIOS E COMO ELES LIDAM COM SITUAÇÕES DIFÍCEIS O planejamento e a implementação do projeto levam em consideração os pontos fortes dos beneficiários e como eles lidam com situações difíceis	1	2	3	4
9	PARTICIPAÇÃO DOS "STAKEHOLDERS" Os "stakeholders" são envolvidos na escolha e definição de indicadores numéricos e descritivos	1	2	3	4
10	IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS Os projetos são planejados e implementados para atacar as causas da marginalização, da pobreza econômica e da falta de poder, e não apenas os seus sintomas	1	2	3	4
11	CONFIANÇA Os beneficiários do projeto aumentam o seu nível de confiança ao se envolverem no planejamento, na implementação, monitorização e avaliação do projeto	1	2	3	4
12	APRENDENDO COM OS OUTROS Durante o planejamento, implementação, monitorização e avaliação do projeto, os funcionários aprendem com os "stakeholders" e com outras pessoas que possuem experiência e conhecimentos relevantes	1	2	3	4
13	SELEÇÃO DE INDICADORES Os indicadores do projeto são simples e relevantes	1	2	3	4

continua...

QUESTIONÁRIO Planejamento e implementação de projetos
continuação

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
14	MOBILIZAÇÃO O planejamento, a implementação, monitorização e avaliação do projeto usam abordagens participativas para mobilizar os "stakeholders"	1	2	3	4
15	RETRO ALIMENTAÇÃO ("FEEDBACK") EFICAZ O planejamento e a implementação do projeto são adaptados de acordo com as lições aprendidas através da sua monitorização e avaliação	1	2	3	4
16	MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO Os funcionários monitorizam e avaliam os projetos para certificarem-se de que os benefícios dos mesmos alcancem os beneficiários pretendidos	1	2	3	4
17	CUSTO E RECURSOS Os planos do projeto identificam os recursos necessários para a implementação, monitorização e avaliação, os custos em geral, e as potenciais fontes de financiamento	1	2	3	4
18	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES Os beneficiários do projeto são envolvidos no trabalho de levantamento das suas necessidades e prioridades durante o planejamento do mesmo	1	2	3	4
19	VALORIZANDO CONHECIMENTOS Os funcionários valorizam os conhecimentos, habilidades e experiências dos beneficiários do projeto	1	2	3	4
20	RESTRICÇÕES À PARTICIPAÇÃO Os funcionários levam em consideração as circunstâncias que poderão impedir os beneficiários de participarem nos projetos	1	2	3	4
21	REGISTRANDO LIÇÕES APRENDIDAS As lições aprendidas através dos projetos são registradas e usadas para melhorar outros projetos	1	2	3	4
22	RELATÓRIOS FINAIS Os relatórios do projeto são compartilhados com os "stakeholders"	1	2	3	4
23	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS Os funcionários têm a experiência e as habilidades profissionais para poderem monitorizar e avaliar os projetos	1	2	3	4
24	ANÁLISE SOCIAL O planejamento e a implementação do projeto são baseados na análise de diferenças sociais e de necessidades de vários grupos dentro da comunidade local, assim como as mulheres, crianças e idosos	1	2	3	4
25	USO DE MÉTODOS CULTURAIS O planejamento, implementação, monitorização e avaliação do projeto usam abordagens com as quais a comunidade local esteja familiarizada	1	2	3	4
26	MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO PLANEJADAS As atividades de monitorização e avaliação do projeto são planejadas e contam com um orçamento para serem realizadas	1	2	3	4
27	APROPRIAÇÃO Os beneficiários do projeto assumem a liderança ao tomarem decisões sobre o gerenciamento dos projetos	1	2	3	4
28	DIVISÕES SOCIAIS Os projetos atacam as causas da desigualdade e discriminação causadas por divisões sociais existentes, assim como o gênero, idade, etnia e religião	1	2	3	4

Planejamento e implementação de projetos

Nome da organização _____ Data _____

BOAS PRÁTICAS		
5	Objetivos	
6	Diretrizes	
10	Identificação de problemas	
12	Aprendendo com outros	
14	Mobilização	
17	Custo e recursos	
21	Registrando lições aprendidas	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 7 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

PARTICIPAÇÃO DE BENEFICIÁRIOS		
1	Envolvimento	
11	Confiança	
18	Levantamento de necessidades	
20	Restrições à participação	
27	Apropriação	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

CULTURA LOCAL		
3	Sensibilidade	
8	Pontos fortes – situações difíceis	
19	Valorizando conhecimentos	
25	Uso de métodos culturais	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 4 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

DIRECIONANDO O APOIO		
7	Formato do projeto	
16	Monitorização e avaliação	
24	Análise social	
28	Divisões sociais	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 4 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO		
2	Objetivos e impacto	
4	Análise de informações	
9	Participação de "stakeholders"	
13	Seleção de indicadores	
15	Retro alimentação eficaz	
22	Relatórios finais	
23	Treinamento de funcionários	
26	Monitorização e avaliação planejadas	
		Total
(Para calcular a média, divida o total por 8 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

- Estágio 4** **PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA** Desenhe um QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA, semelhante ao que pode ser visto na página 29, em uma folha grande de papel. Faça uma adaptação, escrevendo as áreas chaves para esta sessão do módulo.
- Estágio 5** **ANÁLISE** Analise as tendências das pontuações contidas no QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA. Uma vez que você tenha identificado as principais áreas débeis, desenhe QUADROS DE INDICADORES, semelhantes ao que pode ser visto na página 30, em folhas grandes de papel. Escreva os indicadores correspondentes.
- Estágio 6** **CLASSIFIQUE AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** Selecione as três áreas mais débeis nas quais a capacidade da organização precisa ser fortalecida. Discuta como estas áreas serão atendidas e que recursos serão necessários.
- Estágio 7** **ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO** Escreva um plano de ação para mostrar como você atenderá as áreas que precisam ser fortalecidas. Você encontrará um exemplo de plano de ação na página 31. Na página 67, você encontrará um exemplo de como o plano de ação para este módulo poderá ser estruturado. O modelo deverá ser fotocopiado e preenchido.

Plano de ação PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS

ÁREA CHAVE	INDICADOR	DEFINIÇÃO	PONTUAÇÃO MÉDIA	COMENTÁRIOS	AÇÃO NECESSÁRIA	POR QUEM	ATÉ QUANDO

Sessão
2

Resultados de médio e longo prazo do projeto

As áreas chaves ligadas a “resultados de longo prazo” são:

- Alcance de objetivos
- Restauração de esperança e de relacionamentos
- Testemunho cristão
- Sustentabilidade.

Estágio 1 DISCUSSÃO INICIAL: OS RESULTADOS DA FESTA DE CASAMENTO



- Peça para os participantes se dividirem em grupos pequenos e fazerem uma lista de todas as coisas que deveriam resultar de uma boa festa de casamento. Quais seriam os fatores chaves de sucesso e como os participantes saberiam se eles foram alcançados? Reserve 15 minutos para esta atividade.
- Peça para que os grupos compartilhem dois fatores de sucesso e como eles os mediriam. Reserve 30 minutos para esta atividade.
- Faça uma discussão plenária sobre as semelhanças existentes entre a festa de casamento e a maneira que consideramos o impacto dos projetos. Reserve 15 minutos para esta atividade.

Estágio 2 QUESTIONÁRIO Peça para que os participantes preencham o questionário por si próprios. Isto deverá levar uns 15 minutos. Favor usar o questionário nas páginas 69 e 70.

Estágio 3 PÁGINA RESUMIDA DE PONTUAÇÃO Transfira os números circulados no questionário para os QUADROS DE ÁREAS CHAVES correspondentes na página 71. Para cada área chave, some as pontuações e divida o total pelo número de indicadores. Isto dará uma pontuação média, que deverá ser arredondada para o número inteiro mais próximo.

QUESTIONÁRIO Resultados de médio e longo prazo do projeto

Nome da organização Data

- Favor indicar a sua resposta fazendo um círculo ao redor do número que melhor descreva a sua opinião.
- Quanto mais correta e honesta for a sua resposta para cada uma das perguntas, mais útil esta avaliação será para a organização.

		Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
1	RELACIONAMENTO COM O MEIO AMBIENTE Os projetos contribuem para alcançar relacionamentos restaurados com o meio ambiente	1	2	3	4
2	META Os projetos contribuem para alcançar metas de longo prazo	1	2	3	4
3	REPLICAÇÃO Os projetos são replicados em outras comunidades	1	2	3	4
4	PERFIL PÚBLICO Os "stakeholders" sabem que os valores da organização são baseados em uma compreensão bíblica	1	2	3	4
5	RECURSOS Os benefícios do projeto são mantidos por recursos locais, sem necessidade de apoio externo	1	2	3	4
6	ATIVIDADES As atividades do projeto são realizadas a tempo e dentro do orçamento	1	2	3	4
7	COMPAIXÃO O projeto contribui para alcançar mais amor e compaixão entre os "stakeholders"	1	2	3	4
8	ESPERANÇA PARA O FUTURO Os beneficiários do projeto demonstram um desejo cada vez maior de tomar ações positivas para atacar as causas da marginalização, da pobreza econômica e da falta de poder	1	2	3	4
9	COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS O comportamento e o estilo de vida dos funcionários refletem a fé cristã que possuem	1	2	3	4
10	RESULTADOS Os resultados do projeto são alcançados a tempo e dentro do orçamento	1	2	3	4
11	EMPODERAMENTO Os projetos contribuem para um processo positivo de transformação pessoal e comunitária	1	2	3	4
12	RECONCILIAÇÃO Os projetos contribuem para a reconciliação e para Ter relacionamentos restaurados em comunidades locais	1	2	3	4
13	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO Os funcionários explicam aos "stakeholders" que o trabalho deles é motivado pelo amor e compaixão de Deus	1	2	3	4
14	O MEIO AMBIENTE Os projetos usam recursos renováveis e melhoram o meio ambiente natural	1	2	3	4

continua...

QUESTIONÁRIO Resultados de médio e longo prazo do projeto
continuação

		Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
15	RELACIONAMENTO COM O CRIADOR Os projetos contribuem para alcançar relacionamentos restaurados com Deus, o Criador	1	2	3	4
16	PROPÓSITO Os propósitos dos projetos são alcançados até que se finalizem	1	2	3	4
17	PRESTAÇÃO DE CONTAS E CONFIANÇA Os projetos contribuem para uma melhor prestação de contas, mais confiança e generosidade entre os "stakeholders"	1	2	3	4
18	CONFIANÇA E RESPEITO O projeto provê oportunidades para que os seus beneficiários conheçam mais a fé cristã em um ambiente de confiança e respeito mútuo	1	2	3	4
19	VOZ E EMPODERAMENTO Os projetos contribuem para que os seus beneficiários tenham uma voz na sociedade	1	2	3	4
20	CONHECIMENTOS E HABILIDADES DOS BENEFICIÁRIOS Os projetos fazem uso dos conhecimentos e habilidades dos seus beneficiários	1	2	3	4
21	SEGURANÇA Os projetos contribuem para reduzir a vulnerabilidade dos seus beneficiários	1	2	3	4

Resultados de médio e longo prazo do projeto

Nome da organização Data

ALCANCE DOS OBJETIVOS		
2	Meta	
6	Atividades	
10	Resultados	
16	Propósito	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 4 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

SUSTENTABILIDADE		
3	Replicação	
5	Recursos	
11	Empoderamento	
14	O meio ambiente	
20	Conhecimentos e habilidades dos beneficiários	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

RESTAURAÇÃO DA ESPERANÇA E DE RELACIONAMENTOS		
1	Relacionamentos com o meio ambiente	
8	Esperança para o futuro	
12	Reconciliação	
15	Relacionamento com o Criador	
17	Prestação de contas e confiança	
19	Voz e empoderamento	
21	Segurança	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 7 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

TESTEMUNHO CRISTÃO		
4	Perfil público	
7	Compaixão	
9	Comportamento dos funcionários	
13	Motivação para o trabalho	
18	Confiança e respeito	
Total		
(Para calcular a média, divida o total por 5 e arredonde para o número inteiro mais próximo)		MÉDIA

- Estágio 4** **PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA** Desenhe um QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA, semelhante ao que pode ser visto na página 29, em uma folha grande de papel. Faça uma adaptação, escrevendo as áreas chaves para esta sessão do módulo.
- Estágio 5** **ANÁLISE** Analise as tendências das pontuações contidas no QUADRO DE PONTUAÇÃO EM PLENÁRIA. Uma vez que você tenha identificado as principais áreas débeis, desenhe QUADROS DE INDICADORES, semelhantes ao que pode ser vista na página 30, em folhas grandes de papel. Escreva os indicadores correspondentes.
- Estágio 6** **CLASSIFIQUE AS PRIORIDADES EM FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** Selecione as três áreas mais débeis nas quais a capacidade da organização precisa ser fortalecida. Discuta como estas áreas serão atendidas e que recursos serão necessários.
- Estágio 7** **ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO** Escreva um plano de ação para mostrar como você atenderá as áreas que precisam ser fortalecidas. Você encontrará um exemplo de plano de ação na página 31. Na página 73, você encontrará um exemplo de como o plano de ação para este módulo poderá ser estruturado. O modelo deverá ser fotocopiado e preenchido.

Plano de ação RESULTADOS DE LONGO PRAZO DO PROJETO

ÁREA CHAVE	INDICADOR	DEFINIÇÃO	PONTUAÇÃO MÉDIA	COMENTÁRIOS	AÇÃO NECESSÁRIA	POR QUEM	ATÉ QUANDO

Anotações

Anotações

Anotações

Avaliando a capacidade da sua organização

Escrito por Bill Crooks

ISBN 1 904364 16 0

Publicado pela Tearfund

