

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

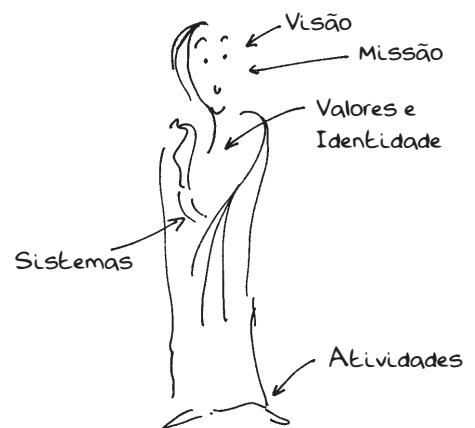
Uma organização é um grupo de pessoas que trabalham juntas em torno de um propósito comum.

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

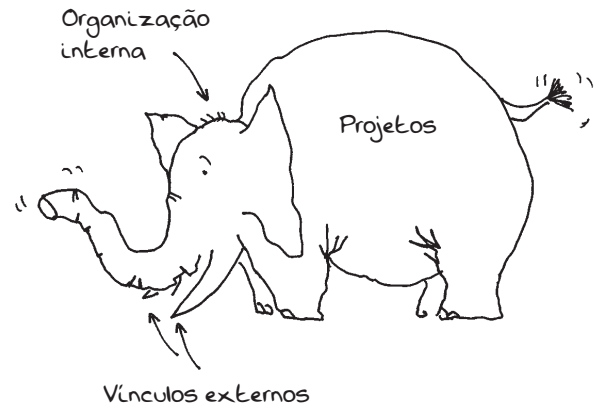
Três círculos interligados mostram como as três partes principais de uma organização interagem e apoiam-se mutuamente. Estas partes também podem ser representadas através da figura de um elefante. Os círculos representam:

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.

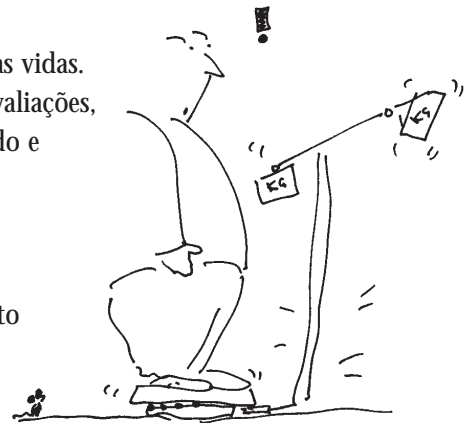
Quais destas pressões são relevantes para a sua organização? Você consegue pensar em outras pressões? Como você poderá lidar com elas?

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.

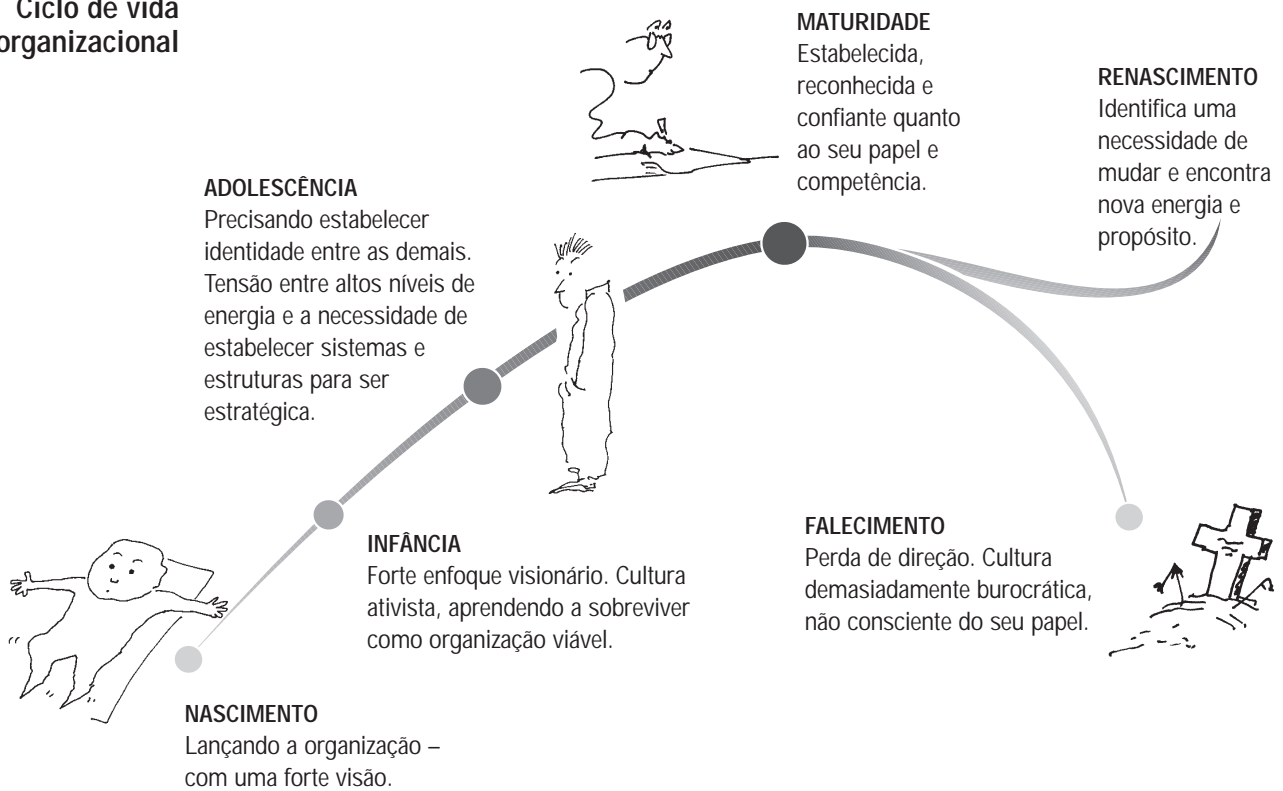
Talvez seja útil pensar em uma avaliação organizacional das seguintes maneiras:

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



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 As políticas e estratégias da 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	XXXXX		XX
Compreensão dos funcionários		XXXXX	XXXXX	
Relevância da estratégia	XXXX			XXXXXX
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.

EXEMPLO

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