

# 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.

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

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

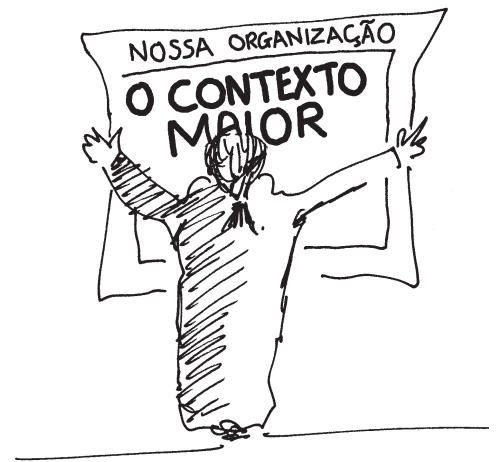
Reunir toda uma organização por um ou dois dias representa um tempo enorme que poderia ser usado nas atividades do projeto ou no trabalho administrativo e, por isso, é importante fazer o melhor uso possível do tempo que foi reservado. Estas são algumas dicas de como usar bem o tempo:

- 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
<b>INTRODUÇÃO</b>	O que é uma avaliação organizacional?	1 dia	1 dia	1 dia
<b>MÓDULO 1 Organização interna</b>	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
<b>MÓDULO 2</b>	Vínculos externos	0.5-1 dia	1-1.5 dias	1.5-2 dias
<b>MÓDULO 3 Projetos</b>	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 <b>Discussão inicial</b>	Talvez isto tenha de ser adaptado ao contexto ou seja necessário encontrar uma alternativa	60 minutos
<b>PAUSA</b>		
PASSO 2 <b>Questionário</b>	Isto inclui tempo para introduzir os participantes ao processo e acompanhá-los	30 minutos
PASSO 3 <b>Página resumida de pontuação</b>	Deve ser explicada uma vez que todos os participantes tenham preenchido o questionário	15 minutos
<b>PAUSA</b> ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO		
PASSO 4 <b>Retro alimentação em plenária</b>	Use etiquetas adesivas, se possível	45 minutos
<b>PAUSA</b> ALMOÇO		
PASSO 5 <b>Análise</b>	Trabalhe em grupo para analisar as tendências e causas dos aspectos positivos e negativos	45 minutos
<b>PAUSA</b> ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO		
PASSO 6 <b>Classificação das prioridades</b>	Recomendamos uma técnica participativa de identificação de prioridades	45 minutos
<b>PAUSA</b>		
PASSO 7 <b>Elaboração de planos de ação</b>	Deverá incluir uma discussão sobre como os resultados serão comunicados aos demais interessados	45 minutos
<b>Avaliação do processo</b>	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
<b>Boas-vindas e apresentações</b> Forme os diferentes grupos focais de "stakeholders"	Explique o contexto e o propósito da avaliação; apresente o programa do dia	30 minutos
<b>PASSO 1 Discussão inicial</b>	Talvez isto tenha de ser adaptado ao contexto ou seja necessário encontrar uma alternativa	60 minutos
<b>PAUSA</b>		
<b>PASSO 2 Questionário</b>	Isto inclui tempo para introduzir os participantes ao processo e acompanhá-los	30 minutos
<b>PASSO 3 Página resumida de pontuação</b>	Deve ser explicada uma vez que todos os participantes tenham preenchido o questionário	15 minutos
<b>PAUSA ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO</b>		
<b>PASSO 4 Retro alimentação em plenária</b>	Use etiquetas adesivas, se possível	45 minutos
<b>PAUSA ALMOÇO</b>		
<b>PASSO 5 Análise</b>	Trabalhe em grupo para analisar as tendências e causas dos aspectos positivos e negativos	45 minutos
<b>PAUSA ATIVIDADE DE MOTIVAÇÃO EM GRUPO</b>		
<b>PASSO 6 Classificação das prioridades</b>	Recomendamos uma técnica participativa de identificação de prioridades	45 minutos
<b>PAUSA</b>		
<b>PASSO 7 Plenária: os grupos de "stakeholders" compartilham as prioridades classificadas</b>		60 minutos
<b>Resumo do dia</b>		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.