

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

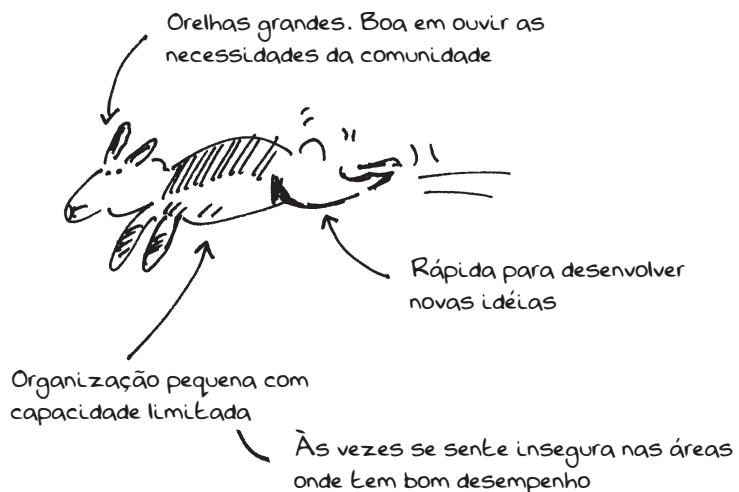
As áreas chaves relacionadas com “missão e valores” são:

- 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 circulados 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

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

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

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

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

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

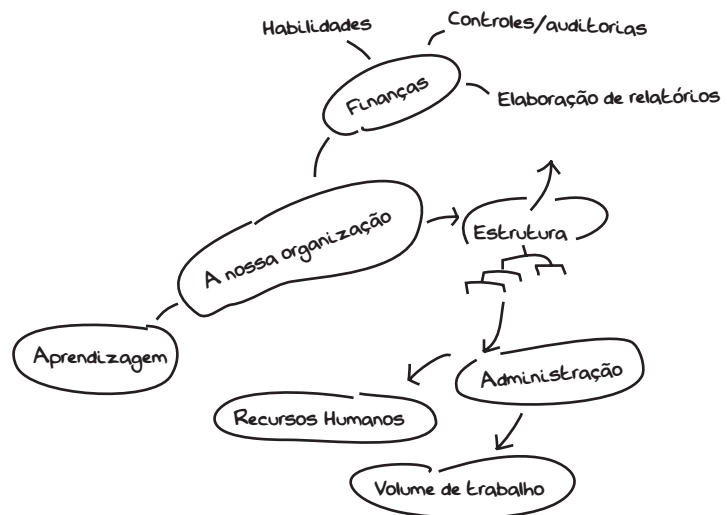
Sessão 3

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.

