

Auto-avaliação Institucional

Uma ferramenta para o fortalecimento
de organizações sem fins lucrativos

Série Práticas para o Sucesso
Volume 1

Esta série substitui *Práticas para o Sucesso*. Um manual para organizações conservacionistas na América Latina e Caribe (1993), editado por Paquita Bath.

©2001 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
Todos os direitos reservados.

Desenho: Justice Graphics
Fotografia da Capa: Andy Drumm
Tradução: Christina Guidorizzi
Produção: Internacional Publications Program, The Nature Conservancy,
Internacional Headquarters, 4245 North Fairfax Drive, Arlington,
VA 22203, USA.
Fax: (703) 841-4880; email: publications@tnc.org

Auto-avaliação Institucional. Uma ferramenta para o fortalecimento de organizações sem fins lucrativos foi preparado por: Richard Devine, Alex Hitz-Sánchez, Patricia León, Paige MacLeod, Joseph Keenan, Betsy McGean, Bruce Molffat, Stephanie Rust.

Agradecemos às seguintes pessoas por suas contribuições no desenvolvimento dessa Ferramenta: Paul Hardy, Audrey Im, Polly Morrison, Brad Northrup, Jason Spensley, Lourdes Spineli, Philippe Taieb.

Para maiores informações sobre nossos projetos de Desenvolvimento Institucional ou para compartilhar sua opinião, favor contatar:

Richard Devine
Director, International Partnership Program
The Nature Conservancy
International Headquarters
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA
Telefone: (703) 841 4833
Fax: (703) 841 4880
Email: rdevine@tnc.org

Prefácio

Internacionalmente, a The Nature Conservancy (TNC) promove assistência técnica a países, através de parcerias locais, para desenvolver suas capacidades e compromissos a fim de proteger as plantas, animais e comunidades naturais que representam a biodiversidade na Terra, através da proteção das terras e águas necessárias à sua sobrevivência. Desde 1988, a TNC tem trabalhado para fortalecer a capacidade institucional de organizações parceiras para alcançar objetivos mútuos de conservação.

Em 1993, quando a TNC publicou o manual de desenvolvimento institucional, *Práticas para o Sucesso*, para compartilhar as lições aprendidas durante os primeiros cinco anos de trabalho com organizações parceiras, este se tornou um documento fundamental para milhares de organizações de conservação e outras organizações sem fins lucrativos. Inicialmente elaborado para fortalecer a capacidade institucional dos parceiros da TNC, *Práticas para o Sucesso* rapidamente se tornou referência em países onde as organizações locais tinham acesso limitado a conselhos e práticas em temas de desenvolvimento institucional. Oito anos após a sua introdução, *Práticas para o Sucesso* continua sendo um documento de consulta para a equipe da TNC e para seus parceiros, bem como para outros profissionais da área de conservação e desenvolvimento organizacional, ao redor do mundo.

Dada a importância e impacto de *Práticas para o Sucesso*, a idéia de ampliar o manual nos intimidou. No entanto, no decorrer dos anos, a TNC e seus parceiros têm aprendido muitas novas lições de grande importância para o desenvolvimento institucional. A TNC trabalha atualmente com mais de 90 organizações parceiras na América Latina, Caribe, Ásia, Pacífico e Canadá. Estes parceiros cobrem um amplo espectro que vai desde pequenos grupos em desenvolvimento de base até organizações nacionais poderosas, que têm condições de oferecer capacitação para outros parceiros. Em nosso trabalho contínuo com os parceiros, a TNC também tem aprendido com eles como desenvolver novos e melhores métodos para promover organizações locais fortes e que sejam sustentáveis a longo prazo.

A nova série *Práticas para o Sucesso* reúne lições aprendidas, melhores métodos e ferramentas já experimentadas no campo. Esta nova série é oferecida em livreto, com diversos tópicos sobre fortalecimento institucional e se destaca por seu uso mais fácil, sugestões e métodos mais práticos, textos mais claros e informação básica mais detalhada que o manual anterior. Dessa forma, esta série não apenas substitui o manual anterior como oferece material mais especializado. Nos sentimos orgulhosos de apresentar o primeiro volume da série: *Auto-avaliação Institucional – Uma ferramenta para o fortalecimento de organizações sem fins lucrativos*. Os próximos volumes incluirão, entre outros, os seguintes temas:

Os Quatro Pilares da Sustentabilidade Financeira
Planejamento Estratégico Financeiro
Desenvolvimento de Programas de Associados

Gerenciamento de Recursos Humanos
Desenvolvimento de Coalizões

Acreditamos que a série *Práticas para o Sucesso* é um substituto adequado para o manual anterior e esperamos que estimule a sua organização a se desenvolver e compartilhar suas melhores práticas.

Richard Devine
Diretor, Programa Internacional para
o Fortalecimento de Parceiros
The Nature Conservancy

Introdução

Uma organização é uma entidade dinâmica num mundo em constante mudança, que luta continuamente para cumprir sua missão, alcançando objetivos a curto, médio e longo prazo. À medida que a equipe e os membros do conselho evoluem, a estrutura da organização também avança. Dada a constante mudança interna e externa, os líderes da organização se deparam com um desafio importante: como se adaptar continuamente às mudanças sem perder de vista a missão da organização. O processo que permite uma organização a se adaptar com sucesso é conhecido como Desenvolvimento Institucional.

Os processos de avaliação organizacional, também conhecidos como Desenvolvimento Institucional, não são novos no campo de gerenciamento de organizações sem fins lucrativos e geralmente são conduzidos por um especialista ou consultor externo. O que é relativamente nova é a idéia de Auto-avaliação Institucional. A TNC tem desenvolvido a Ferramenta de Auto-avaliação Institucional para ajudar organizações a determinarem seu nível atual de desenvolvimento, baseada em oito áreas institucionais centrais. Nesta noção está implícita a idéia de que com um pouco de orientação e instrumentos adequados de avaliação, uma organização não-governamental (ONG) é capaz de uma auto-reflexão consciente e de identificar seus pontos fracos e fortes. Esta auto-análise – conduzida coletivamente pela administração e equipe de campo – torna-se então ponto de partida para o desenvolvimento de iniciativas de aperfeiçoamento da organização. O resultado final deve ser a identificação de um plano de ação a fim de detalhar as estratégias mais adequadas para alcançar objetivos de aperfeiçoamento. Isso permitirá um planejamento adequado para crescimento e desenvolvimento futuro, que potencialize os pontos fortes atuais enquanto ajuda a superar suas limitações e deficiências.

Com o espírito de aprendizagem, a TNC aceita comentários e sugestões a esta metodologia. Ambos serão importantes durante a fase de testes e aperfeiçoamento dessa Ferramenta.

Por que conduzir uma Auto-avaliação Institucional?

Uma organização que demonstra abertura para se avaliar, se sujeita a autocríticas construtivas se beneficia das seguintes maneiras:

- ◆ Identifica melhor as prioridades organizacionais e suas deficiências institucionais;
- ◆ Aperfeiçoa a eficácia organizacional para o cumprimento sua missão;
- ◆ Reavalia a eficácia do plano estratégico;
- ◆ Demonstra um alto nível de profissionalismo a doadores e aliados da organização;
- ◆ Aperfeiçoa seus meios de documentar e monitorar o progresso institucional de acordo com as referências a serem alcançados;
- ◆ Ressalta áreas para aprendizado e aperfeiçoamento organizacional;
- ◆ Aumenta a habilidade de formar alianças estratégicas;
- ◆ Gera uma atitude mais dinâmica entre os membros da equipe.

Quem deve usar a Ferramenta de Auto-avaliação Institucional?

Os parceiros da TNC tendem a ser organizações não-governamentais de tamanho médio, que atuam na área de conservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Algumas dessas organizações se estabeleceram nos anos 80, durante o período do crescimento de uma consciência ambiental, embora outras tenham sido fundadas na década de 90.

Muitas dessas organizações estão localizadas em capitais e possuem um quadro de pessoal tecnicamente capacitado. Embora a orientação da Ferramenta seja específica a este segmento, a TNC a considera relevante para organizações de sociedade civil que atuam em outras áreas. Estas organizações desejarão avaliar quais dos indicadores se aplicam ou não a suas áreas de atuação; elas também poderão adicionar indicadores específicos.

Início

Uma organização deve iniciar o processo de auto-avaliação determinando os objetivos a alcançar, como o processo deve ser facilitado e quem estará envolvido.

Facilitação

É mais eficaz usar um facilitador externo quando a Ferramenta for utilizada pela primeira vez. O facilitador pode ajudar a organização a planejar os processos mais adequados de auto-avaliação para sua situação específica. O foco geral é a promoção de uma discussão ampla sobre o estágio de desenvolvimento atual, assim como a orientação do desenvolvimento futuro da organização. O facilitador age como um recurso durante o processo, oferecendo informação contextual sobre indicadores específicos e sobre a Ferramenta de Auto-avaliação, facilitando e documentando o processo, e assistindo a organização a identificar os meios mais adequados para alcançar seus objetivos de desenvolvimento em forma de um plano de ação. A reflexão organizacional objetiva e a clareza na orientação dos esforços de aperfeiçoamento são produtos de uma avaliação bem planejada e bem facilitada (veja apêndice I para “Guia do Facilitador”).

A TNC ou parceiros externos podem ajudar como facilitadores durante o processo inicial de auto-avaliação da ONG, dado a seu compromisso histórico em fortalecimento institucional e sua experiência de avaliação de ONGs na área de conservação internacional. O objetivo, no entanto, é que a ONG internalize o processo e que seja capaz de avaliar seu próprio progresso periodicamente.

Atores Principais

A organização necessitará determinar quem estará envolvido no processo e estabelecer o papel de possíveis participantes externos. A ampla participação de todos da organização geram ricas discussões e informações úteis. A participação da equipe programática e

administrativa, assim como a dos gerentes e da equipe de campo, é crucial para o entendimento da capacidade real da organização. Dependendo do tamanho da ONG, o grupo interno de participantes pode incluir toda a equipe e os membros do conselho, ou se limitar às pessoas que representam as categorias acima descritas. Os participantes externos variam de acordo com a organização – algumas incluem vários parceiros ativos, outras incluem somente um ou dois participantes externos.

Metodologia

A avaliação pode ser conduzida utilizando uma variedade de metodologias, que podem incluir entrevistas individuais, trabalhos em pequenos grupos ou uma palestra para toda a organização. O foco geral é a promoção de uma discussão ampla sobre o estágio de desenvolvimento atual, assim como a orientação do desenvolvimento futuro da organização.

Por motivos de consistência, este método de auto-avaliação emprega uma escala de cinco referências freqüentemente utilizadas. A escala foi planejada para descrever um certo espectro no qual uma ONG típica se desenvolve ao longo do tempo. Entretanto, experiências nos ensinam que muitos grupos não se movem numa progressão lógica e linear à medida que adquirem capacidade de desenvolvimento em diferentes áreas organizacionais. É importante notar que, para chegar à referência seguinte dentro de um indicador, uma organização deve também preencher as referências prévias dentro do indicador. Observe que a escala não foi feita com o objetivo de julgar a auto-avaliação da organização.

Uma organização que atinge cinco em um indicador específico não está necessariamente melhor do que um grupo que atinge dois. É responsabilidade de cada organização usar a Ferramenta para identificar áreas que consideram críticas de aperfeiçoamento com fins de progredir como uma entidade. Do mesmo modo, somente a organização pode estabelecer suas próprias referências de progresso. Para alguns grupos, progresso significa sair da referência dois para a três, enquanto outros podem se desafiar a sair da primeira para a quarta. Por último, foi incluído após cada indicador um espaço de anotações para possibilitar ao facilitador (interno ou externo) coletar mais observações qualitativas sobre o processo de avaliação e auxiliar organizações em avaliações futuras.

Enquanto os indicadores de avaliação abaixo representam modelos que a maioria das ONGs podem utilizar para avaliar seu próprio progresso, eles não são de forma alguma o único critério de avaliação. Além dos oito indicadores centrais abaixo – que podem ser úteis para comparar uma organização em relação a outra do mesmo tipo – uma ONG que considera a avaliação como parte da sua cultura institucional pode querer desenvolver indicadores adicionais que melhor descrevam sua capacidade institucional.

Uma vez que o grupo assuma o compromisso de fazer a auto-avaliação de longo prazo e demonstre vontade de aprender e mudar, os indicadores específicos utilizados se tornam secundários. As oito categorias de indicadores de avaliação estabelecidas são:

- ❖ Planejamento e Visão Estratégica
- ❖ Liderança
- ❖ Administração Organizacional
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Desenvolvimento de Recursos
- ❖ Administração Financeira
- ❖ Relações Externas
- ❖ Capacidade Programática

Indicadores de Capacidade Institucional

A: PLANEJAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA

A clareza de propósito e orientação é geralmente vista como marca de eficácia das organizações. Uma organização se beneficia também tendo clareza de seu lugar em relação a outras organizações similares. Uma vez que a missão da organização tenha sido claramente identificada, idealmente com a participação ativa da equipe e principais voluntários, é necessário que seja reforçada para que a equipe e membros do conselho possam articulá-la prontamente dentro e fora da organização. À medida que uma cultura de planejamento vai sendo estabelecida numa ONG, o grupo passa a ser capaz de aplicar orientações estratégicas de longo prazo em planos anuais ligados a recursos disponíveis que possibilitem a realização desses planos.

A 1: Missão Organizacional

Referências:

5=	Uma missão específica e enfocada vem sendo articulada pela equipe e membros do conselho, orientando as atividades da organização, sendo amplamente reconhecida pelo público e revisada periodicamente.
4=	Uma missão específica e enfocada vem sendo articulada pela equipe e membros do conselho, orientando as atividades da organização.
3=	Uma missão específica e enfocada vem sendo articulada pela equipe.
2=	Uma missão específica e enfocada expressa claramente o propósito central da organização.
1=	Uma missão imprecisa ou muito ampla. Não oferece orientação clara para a organização.
Explique como esta referência foi determinada	

A 2: Plano Estratégico

Referências:

5=	O plano estratégico, incluindo o plano financeiro institucional de longo prazo (3 a 5 anos), é atualizado periodicamente como resultado de um processo participativo envolvendo a equipe, membros do conselho e conselheiros externos.
4=	O plano estratégico, incluindo o plano financeiro institucional de longo prazo, é utilizado pela equipe para orientar as decisões mais importantes do programa, incluindo apresentação de propostas para obtenção de recursos.
3=	Plano estratégico existente. A equipe tem alguma familiaridade com o plano.
2=	Plano estratégico obsoleto ou em preparação.
1=	Não existe plano estratégico.
Explique como esta referência foi determinada.	

A 3: Planos Operacionais

Referências:

5=	Planos operacionais anuais, concluídos com base no planejamento estratégico para cada programa e para a organização em geral, por pelo menos dois anos consecutivos, inclui os custos anuais e as projeções de receitas.
4=	Planos operacionais anuais, concluídos no ano anterior com base no planejamento estratégico para cada programa e para a organização em geral.
3=	Planos operacionais anuais, incluindo os custos anuais e as projeções de receitas, concluídos no ano anterior para a maioria dos programas.
2=	Planos operacionais anuais incompletos, concluídos para a maioria dos programas.
1=	Planos operacionais não concluídos para os programas.
Explique como esta referência foi determinada	

A 4: Avaliação de Impacto

Referências:

5=	A equipe e os membros do conselho avaliam periodicamente o progresso para o alcance da missão, comparando com o plano estratégico, contratando facilitadores externos quando necessário.
4=	A equipe e os membros do conselho periodicamente avaliam o progresso para o alcance da missão, comparando com o plano estratégico.
3=	A equipe ocasionalmente avalia o progresso para o alcance da missão.
2=	A equipe raramente avalia o impacto de certos programas e projetos.
1=	A equipe nunca avalia o progresso para o alcance da missão.
Explique como esta referência foi determinada.	

B: LIDERANÇA

Não existe um único tipo de liderança que se ajuste a todas organizações. Liderança como conceito está mais relacionada a uma característica situacional do que uniforme. Em muitas organizações, um dos recursos menos utilizados na liderança são os membros do conselho. O potencial de líderes voluntários da comunidade para ajudar a guiar a direção de uma ONG, para contribuir como profissionais técnicos e para dar credibilidade à organização, não pode ser sobrestimado. Muitas das ONGs mais eficazes têm sido capazes de formar uma equipe de trabalho com o diretor executivo, a equipe mais antiga e os membros do conselho. Em sua expressão máxima, esta parceria resulta numa liderança coletiva que é capaz de se renovar continuamente, encarando mudanças na organização de forma favorável e dinâmica, e mantendo a organização dentro do mais alto padrão de conduta.

B 1: Composição do Conselho

Referências:

5=	Convocam-se ativamente representantes destacados de setores importantes da sociedade local, que possuam requisitos adequados para substituir membros existentes ou que estejam deixando o conselho.
4=	Os membros do conselho da organização prestam serviços por prazos fixos, representam diversos setores da sociedade local e possuem os requisitos necessários para direcionar a organização.
3=	Os membros do conselho da organização representam poucos setores da sociedade local e possuem alguns dos requisitos necessários para direcionar a organização.
2=	A maioria dos membros do conselho da organização representa um só setor (universidade, comércio, mídia, outras ONGs, etc.) da sociedade local e não são selecionados para preencher adequadamente os requisitos necessários para direcionar a organização.
1=	A organização não distingue claramente as funções dos voluntários e as da equipe; os membros do conselho são selecionados sem levar em conta as necessidades da organização ou representação de setores relevantes da sociedade local.
Explique como esta referência foi determinada.	

B 2: Efetividade do Conselho

Referências:

5=	Os membros do conselho governam ativa e efetivamente para direcionar o futuro da organização e assegurar sua estabilidade institucional e financeira de longo prazo. Comitês têm sido formados para focalizar questões específicas como investimentos, sustentabilidade financeira, captação de recursos, etc.
4=	A maioria dos membros do conselho regularmente fornece orientação, exerce supervisão financeira, estabelece políticas, participa no planejamento, fornece ou obtém fundos e oferece continuidade ao processo de mudança de liderança.
3=	Alguns membros do conselho ocasionalmente assumem liderança e supervisão e fornecem ou obtém fundos para a organização.
2=	Somente alguns membros do conselho contribuem com tempo, esforço ou dinheiro para a administração da organização.
1=	Os membros do conselho são inativos, não contribuem com recursos nem no direcionamento da organização.
	Explique como esta referência foi determinada.

B 3: Papel do Diretor Executivo e Gerência Geral (caso exista) no Desenvolvimento do Conselho

Referências:

5=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho altamente construtivas com os membros do conselho diretivo e/ou seus comitês.
4=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho razoavelmente construtivas com os membros do conselho diretivo e/ou seus comitês.
3=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho com os membros do conselho e/ou seus comitês.
2=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações fracas de trabalho com os membros do conselho e/ou seus comitês.
1=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho hostis ou não mantêm nenhuma relação com os membros do conselho e/ou seus comitês.
	Explique como esta referência foi determinada.

B 4: Processos de Tomada de Decisão

Referências:

5=	Gerentes gerais valorizam o trabalho em equipe e procuram delegar autoridade e responsabilidade na tomada de decisão aos níveis apropriados da organização, assegurando que tais níveis estejam bem informados e as decisões sejam feitas em tempo hábil.
4=	Gerentes gerais desenvolvem planos, estratégias ou estruturas que permitem a delegação de autoridade e responsabilidade aos níveis mais apropriados da organização e incentivam o trabalho em equipe.
3=	Gerentes gerais estão cientes sobre a importância da delegação para as tomadas de decisão e dos trabalhos em equipe.
2=	Gerentes gerais ocasionalmente delegam responsabilidade a outros níveis da organização e promovem trabalho em equipe.
1=	Gerentes gerais não estão dispostos a delegar autoridade a outros níveis da organização e não promovem o trabalho em equipe.
Explique como esta referência foi determinada.	

B 5: Gerenciamento de Mudanças Organizacionais

Referências:

5=	A liderança da ONG incentiva mudanças e inovações na organização e periodicamente revisa e atualiza suas estratégias, estrutura e procedimentos conforme necessário.
4=	A liderança conduz mudanças de forma ativa e periodicamente revisa e atualiza seu plano estratégico.
3=	A liderança reconhece a necessidade de mudanças na organização e regularmente se envolve no planejamento estratégico.
2=	A liderança tende a favorecer a inércia na organização e se envolve o planejamento estratégico quando absolutamente necessário.
1=	A liderança abertamente prefere manter o <i>status quo</i> e resiste a idéias de mudanças internas e externas da organização.
Explique como esta referência foi determinada.	

B 6: Ética e Princípios da Organização

Referências:

5=	A ONG tem um conjunto de princípios ou códigos de ética com os quais toda a equipe e os membros do conselho estão familiarizados e os utilizam.
4=	A ONG tem um conjunto de princípios ou códigos de ética e está em processo de difundi-lo para a equipe e para os membros do conselho.
3=	A ONG está iniciando o desenvolvimento de um conjunto de princípios ou códigos de ética com a participação da equipe e dos membros do conselho.
2=	A ONG tem uma noção geral de seus princípios institucionais, mas ainda não os formalizou.
1=	A ONG não tem se dedicado ao tema de princípios ou ética institucional.
Explique como esta referência foi determinada.	

C: ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL

À medida que as organizações crescem e evoluem, são continuamente desafiadas a manter o equilíbrio entre maior eficácia e a capacidade de resposta, características de uma entidade menor. O crescimento da organização implica numa maior necessidade de sistemas de gerenciamento e procedimentos para assegurar seus doadores e o público em geral que a ONG está sendo bem administrada. As demandas internas, tais como diretrizes mais claras de recursos humanos e sistemas de arquivo mais aprimorados, podem também ajudar no processo de aperfeiçoamento da capacidade de gerenciamento. Ainda assim, a equipe pode resistir a políticas e procedimentos mais complexos e sofisticados, os julgando excessivamente burocráticos. O equilíbrio exato de controles internos e respostas operacionais irão variar de grupo para grupo.

C 1: Estrutura da Organização

Referências:

5=	Toda a equipe está familiarizada com o organograma e este reflete os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação. O organograma é atualizado regularmente, conforme necessário.
4=	Toda a equipe está familiarizada com o organograma, e este reflete os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação.
3=	Parte da equipe está familiarizada com o organograma, mas os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação ocasionalmente seguem caminhos distintos.
2=	A maioria da equipe não está familiarizada com o organograma. Os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação freqüentemente seguem caminhos distintos.
1=	Não há uma estrutura organizacional clara que facilite os fluxos corretos de comunicação, delegação e subordinação.
Explique como esta referência foi determinada.	

C 2: Comunicações Internas

Referências:

5=	Além da comunicação cotidiana, existem canais de comunicação formal que facilitam a visão de longo prazo, através da integração constante de uma série de mecanismos de comunicação oral e escrita.
4=	Existe uma série de canais de comunicação formal, como por exemplo, reuniões regulares de pessoal e programáticas, retiros periódicos e visitas de campo. Toda informação relevante é documentada e distribuída regularmente.
3=	Os canais formais de comunicação estabelecidos incluem reuniões regulares de pessoal e reuniões programáticas. A organização documenta e distribui a maioria das informações relevantes.
2=	Existem alguns canais formais de comunicação, como por exemplo reuniões ocasionais e reuniões programáticas pré-agendadas. A organização documenta por escrito algumas informações importantes.
1=	Não existem canais formais de comunicação, como por exemplo reuniões de pessoal e programáticas, somente comunicação informal entre a equipe.
Explique como esta referência foi determinada.	

C 3: Diretrizes e Procedimentos

Referências:

5=	Um manual de diretrizes e procedimentos é publicado e amplamente utilizado e referenciado. Diretrizes e procedimentos individuais são regularmente revisados pela organização para refletir mudanças legais, organizacionais e estruturais.
4=	Um manual de diretrizes e procedimentos padronizado é utilizado e consultado na maioria das tomadas de decisão. A equipe está familiarizada com o manual e sabe como este deve ser utilizado.
3=	Existe um manual de diretrizes e procedimentos que geralmente é seguido pela organização. O manual não está revisado ou atualizado e contém algumas informações irrelevantes ou obsoletas.
2=	Procedimentos informais e práticas de tomadas de decisões padronizadas têm a aprovação da organização, entretanto estes não são documentados ou seguidos regularmente.
1=	Não há diretrizes padronizadas nem procedimentos operacionais. Decisões são tomadas baseadas em abordagens informais e ao acaso.
Explique como esta referência foi determinada.	

D: RECURSOS HUMANOS

Freqüentemente se diz que a equipe da organização é o recurso mais importante. Infelizmente, são poucas as ONGs que dão a devida importância e investem esforços na administração e desenvolvimento de recursos humanos. Na verdade, para muitos grupos, recursos humanos representam um verdadeiro “calcanhar-de-aquiles”. Por exemplo, as necessidades de recursos humanos são geralmente negligenciadas no processo do planejamento estratégico, colocando em questão a habilidade da organização de implementar seu plano com sucesso. A administração eficaz de recursos humanos pode estar refletida na baixa rotatividade da equipe. Um trabalhador que se sente valorizado e recompensado tem menor interesse em mudar de emprego. Além da remuneração salarial, muitas pessoas se sentem entusiasmadas com sua contribuição a uma causa verdadeira, com a possibilidade de avançar em sua carreira e de encontrar oportunidades de desenvolvimento profissional.

D 1: Processo de Contratação

Referências:

5=	As necessidades de contratação de pessoal são projetadas com base no plano estratégico da ONG. Existem descrições de cargos para toda a equipe e são usados sistematicamente na contratação e periodicamente atualizados.
4=	Os cargos geralmente são formulados com base nas necessidades estratégicas da ONG. As descrições dos cargos existem para todas as posições anunciadas e são usadas sistematicamente para contratação.
3=	Alguns cargos são formulados com base nas necessidades estratégicas da ONG. As descrições dos cargos existem para a maioria das posições e o processo de contratação vai além dos contatos já existentes.
2=	Poucos cargos são formulados com base no plano estratégico da ONG. As descrições dos cargos existem para algumas posições, mas raramente são desenvolvidos antes do anúncio da posição. O processo de contratação vai além dos contatos já existentes.
1=	Os cargos são formulados arbitrariamente. Não há descrição de cargos desenvolvida e o processo de contratação vai além dos contatos já existentes.
Explique como esta referência foi determinada.	

D 2: Orientação e Desenvolvimento de Pessoal

Referências:

5=	A organização planeja, destina recursos e oferece a toda sua equipe orientação e capacitação em matérias relevantes para cumprir suas responsabilidades no trabalho (incluindo gerenciamento). A organização obtém fundos para levar adiante sua estratégia de treinamento e continuamente capacita sua equipe de acordo com a descrição dos objetivos anuais.
4=	A organização destina recursos e oferece para a maior parte de sua equipe orientação adequada e capacitação relevante para cumprir suas responsabilidades no trabalho (incluindo gerenciamento).
3=	A organização oferece alguma orientação e capacitação para sua equipe, relevante para cumprir suas responsabilidades de trabalho e, ocasionalmente, procura recursos para a capacitação.
2=	A organização oferece orientação e capacitação a apenas algumas pessoas da equipe, de forma aleatória, de acordo com as oportunidades.
1=	A organização oferece pouco acesso a orientação e capacitação.
Explique como esta referência foi determinada.	

D 3: Avaliação de Desempenho

Referências:

5=	Há um processo sistemático e institucionalizado de supervisão e avaliação, relacionado ao estabelecimento de objetivos de desempenho de pessoal. Remuneração, distribuição de funções e promoções são atualizadas regularmente.
4=	Há um processo sistemático de supervisão e avaliação de uso generalizado, relacionado ao estabelecimento de objetivos de desempenho da equipe, remuneração, distribuição de funções e promoções.
3=	A organização oferece aos gerentes certas diretrizes para supervisão e avaliação anual de desempenho da equipe supervisionada.
2=	Os gerentes supervisionam e avaliam esporadicamente e/ou conduzem avaliação de desempenho da equipe de forma irregular e informal.
1=	Os gerentes oferecem pouca ou nenhuma supervisão ou avaliação sistemática. Não existe sistema de avaliação de desempenho.
Explique como esta referência foi determinada.	

D 4: Compensação e Benefícios Competitivos e Justos

Referências:

5=	Os salários e benefícios são competitivos em relação às organizações similares e baseados numa escala que reflete equidade em relação à classificação e nível da posição.
4=	Os salários e benefícios são geralmente comparáveis aos de outras organizações similares e a escala salarial é razoavelmente equitativa.
3=	Os salários e benefícios às vezes são comparáveis aos de outras organizações similares e a escala salarial é moderadamente equitativa.
2=	Os salários e benefícios geralmente não são comparáveis aos de outras organizações similares e existem desigualdades na escala salarial.
1=	Os salários e benefícios estão defasados em relação a outras organizações similares e nenhuma escala salarial existe.
Explique como esta referência foi determinada.	

E: DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS

Um elemento essencial para a viabilidade financeira de longo prazo de uma organização é o desenvolvimento de um plano estratégico financeiro, abrangente e integrado. O processo deve começar pela análise das necessidades financeiras propostas pela organização, baseada nos objetivos e atividades detalhadas no plano estratégico da ONG. Uma vez que o plano estratégico tenha sido quantificado em termos financeiros, um grupo pode identificar suas necessidades de financiamento de longo prazo, desenvolver um plano para captação de recursos que corresponda às necessidades e criar uma estratégia para ampliar sua fonte de recursos financeiros. Da mesma forma, uma organização pode começar a planejar atividades que permitirão gerar uma porcentagem de seus próprios recursos dando-lhe autonomia, dependendo das preferências dos doadores e condições de obtenção de recursos. Além disso, para organizações com fundos permanentes ou outros recursos financeiros, um planejamento financeiro apropriado assegura a implementação de reservas adequadas e o estabelecimento de uma estrutura para dar estabilidade de longo prazo aos recursos financeiros.

E 1: Planejamento Financeiro Estratégico

Referências:

5=	Plano de sustentabilidade financeira implementado e monitorado. Os objetivos estão sendo alcançados e ajustes estão sendo feitos.
4=	A organização tem testado e analisado vários métodos de geração de renda e de captação de recursos e tem incorporado estratégias num plano para alcançar objetivos financeiros. A organização já começou a alcançar objetivos.
3=	A organização começou a desenvolver e a testar estratégias de captação de recursos e de geração de renda a fim de atender às necessidades financeiras.
2=	A organização tem quantificado suas necessidades financeiras para alcançar objetivos administrativos e programáticos para os próximos 3-5 anos.
1=	A organização não tem identificado suas necessidades financeiras mínimas para alcançar objetivos administrativos e programáticos para os próximos 3-5 anos.
Explique como esta referência foi determinada.	

E 2: Plano para Captação de Recursos e Desenvolvimento

Referências:

5=	O processo de obtenção de recursos está integrado aos sistemas administrativo e financeiro e são monitorados e ajustados continuamente.
4=	Os objetivos de captação de recursos foram claramente definidos no Plano e desenvolvidos com base nos planos financeiros/estratégicos da organização. As responsabilidades são compartilhadas entre vários indivíduos como parte de um processo sistemático.
3=	A organização começou a sistematizar as atividades de geração de recursos e a delegar contatos com doadores e esforços de captação de recursos.
2=	Uma única pessoa é responsável por quase toda a geração de recursos.
1=	Não há atividades de geração de recursos em andamento.
Explique como esta referência foi determinada.	

E 3: Diversificação de Fontes de Financiamento

Referências:

5=	A organização tem uma base ampla de financiamento que consiste em pelo menos oito fontes (doadores); nenhuma fonte contribui mais do que 25% do total anual da renda.
4=	Pelo menos cinco fontes de financiamento (doadores) constituem 60% do orçamento geral da organização; nenhuma fonte contribui mais do que 25% para a renda da organização.
3=	Uma fonte de financiamento (doador) constitui mais de 40% da renda da organização; pelos menos quatro outras fontes contribuem para os 60% restantes.
2=	Uma fonte de financiamento (doador) constitui mais de 60% da renda da organização.
1=	Uma fonte de financiamento (doador) constitui mais de 80% da renda da organização.
Explique como esta referência foi determinada.	

E 4: Geração de Renda Sem Restrições de Uso (Renda Irrestrita)

Anotação: Este indicador se refere a renda que pode ser gasta a critério da organização. Esta renda pode ser gerada (por meio de venda de produtos ou serviços, renda de um fundo monetário) ou obtida através de doadores, sem instruções específicas de uso. Para responder a esta questão, a organização deve ter determinado previamente suas despesas operacionais (também conhecidas como custos indiretos), ou determinar que mais de 20% do total da renda é derivada de fontes irrestritas.

Referências:

5=	Renda sem restrições de uso constitui mais de 40% do orçamento total anual da organização.
4=	Renda sem restrições de uso constitui mais de 20% do orçamento total anual da organização.
3=	Renda sem restrições de uso constitui mais de 50% do custo operacional anual da organização.
2=	Renda sem restrições de uso constitui menos de 50% do custo operacional anual da organização.
1=	A organização não gera renda sem restrições de uso.
Explique como esta referência foi determinada.	

E 5: Investimentos de Longo Prazo (Se aplicável)

Referências:

5=	O conselho de diretores estabeleceu e implementou uma estratégia para orientar na criação e administração de mecanismos financeiros de longo prazo (fundos permanentes, imobiliários, estratégias comerciais, etc.).
4=	O conselho de diretores está oferecendo orientação na criação e administração de uma estratégia financeira de longo prazo.
3=	O conselho de diretores está em processo de desenvolver uma estratégia financeira de longo prazo.
2=	A ONG está em processo de estabelecer um mecanismo de sustentabilidade financeira de longo prazo.
1=	A ONG não começou a estabelecer mecanismos de sustentabilidade financeira de longo prazo.
Explique como esta referência foi determinada.	

F: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Enquanto a geração de recursos bem sucedida é geralmente vista como fundamental para o desenvolvimento financeiro de uma instituição, é igualmente importante para uma ONG estabelecer um sistema administrativo e financeiro correspondente para gerenciar estes recursos. Os procedimentos contábeis de uma organização necessitam ser informatizados. O grau de complexidade de um programa de contabilidade deve corresponder diretamente ao estágio de desenvolvimento institucional da ONG - organizações que administram diversos projetos advindos de várias fontes de renda requerem um sistema contábil mais sofisticado. O sistema deve possibilitar ao grupo gerar relatórios financeiros em tempo adequado e flexível para responder às várias preferências dos doadores em relação ao formato e frequência dos mesmos. As projeções de fluxo de caixa possibilitam ao grupo projetar e planejar qualquer falta de liquidez. A organização deve calcular minuciosamente o custo de suas transações para assegurar que estes custos estão sendo cobrados do doador quando possível. Estes custos são aqui denominados de *taxa de recuperação do custo interno*, também conhecidos como custos administrativos. Controles financeiros internos devem facilitar regularmente auditorias anuais externas bem sucedidas para assegurar que os doadores e o público em geral estejam certos de que seus financiamentos estão sendo propriamente administrados. Uma contabilidade ampla e atualizada facilita os processos mencionados acima e estabelecem uma memória institucional apesar das mudanças da equipe na organização.

F 1: Sistemas de Contabilidade

Referências:

5=	A informação contábil é utilizada no processo de tomada de decisão.
4=	O plano de contas da organização permite a análise financeira de todos os projetos de forma conjunta.
3=	A contabilidade é feita por projeto; todos os projetos estão incluídos no plano financeiro da organização.
2=	A contabilidade é feita por projeto ou doador; nenhum plano completo da organização é gerado.
1=	A contabilidade é feita através das despesas.
Explique como esta referência foi determinada.	

F 2: Relatório Financeiro Interno

Referências:

5=	São preparadas e distribuídas trimestralmente, pelo menos durante dois anos consecutivos, demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento.
4=	São preparadas e distribuídas aos gerentes de programas e aos membros do conselho, pelo menos trimestralmente, demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento.
3=	São preparadas demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento, mas as mesmas não são distribuídas aos gerentes de programas ou aos membros do conselho.
2=	São preparadas demonstrações financeiras de alguns programas, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento, mas as mesmas não são distribuídas aos gerentes de programa ou aos membros do conselho.
1=	Não são preparadas demonstrações financeiras nas quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento.
Explique como esta referência foi determinada.	

F 3: Fluxos de Caixa

Referências:

5=	O fluxo de caixa é analisado trimestralmente e tem sido utilizado para orientar as decisões relativas ao programa por pelo menos dois anos consecutivos. Não foi apresentado fluxo de caixa negativo por dois anos consecutivos (receita anual é igual ou superior as despesas)
4=	O fluxo de caixa é analisado anualmente e utilizado para orientar as decisões relativas ao programa. Não foi apresentado no ano fluxo de caixa negativo.
3=	O fluxo de caixa é calculado anualmente para orientar decisões relativas ao programa.
2=	O fluxo de caixa é calculado ocasionalmente ou para projetos específicos.
1=	Nenhuma análise de fluxo de caixa é feita.
Explique como esta referência foi determinada.	

F 4: Taxa de Recuperação de Custo Indireto (Custos Operacionais)

Referências:

5=	A taxa de recuperação de custo indireto (também chamado custos operacionais) tem sido calculada por um auditor externo e está sendo incluída em todas as propostas para obtenção de recursos (quando autorizado pelos doadores).
4=	A taxa de recuperação de custo indireto tem sido calculada por um auditor externo e está incluída na maioria das propostas para obtenção de recursos.
3=	A taxa de recuperação de custo indireto tem sido calculada pela equipe, mas não examinada por um auditor externo. A taxa está incluída na maioria das propostas para obtenção de recursos.
2=	Alguns custos indiretos estão incluídos na maioria das propostas, mas a taxa não foi calculada.
1=	Nenhum custo indireto foi cobrado nas propostas para obtenção de recursos.
Explique como esta referência foi determinada.	

F 5: Relatórios Financeiros Externos

Referências:

5=	Os relatórios financeiros para revisão externa são concluídos e enviados no tempo devido, utilizados regularmente nas tomadas de decisões. Estes estão incluídos no relatório anual da organização e têm sido publicados por pelo menos por dois anos consecutivos.
4=	Os relatórios financeiros para revisão externa são concluídos e enviados no tempo devido, sendo ocasionalmente utilizados nas tomadas de decisões.
3=	Os relatórios financeiros para revisão externa são geralmente concluídos e enviados no tempo devido.
2=	Os relatórios e declarações financeiras para revisão externa geralmente são incompletos ou enviados após a data limite, incluindo relatórios a doadores, as folhas de balanço, relatório de receitas e despesas e fluxo de caixa.
1=	Relatórios e declarações financeiras são produzidos esporadicamente somente para uso interno.
Explique como esta referência foi determinada.	

F 6: Supervisão Externa (Auditoria)

Referências:

5=	Auditorias externas e internas são periodicamente conduzidas e todas as recomendações são inteiramente implementadas.
4=	Auditorias externas e internas são periodicamente conduzidas e as recomendações são parcialmente implementadas.
3=	Auditorias externas e internas são periodicamente conduzidas.
2=	Somente as auditorias internas são conduzidas.
1=	Não se conduz auditorias internas ou externas, nem há revisão formal por parte do membros do conselho com relação aos relatórios financeiros da organização.
Explique como esta referência foi determinada.	

G: RELAÇÕES EXTERNAS

Nenhuma organização pode operar de maneira eficaz isoladamente. O sucesso de uma ONG depende de sua habilidade em estabelecer relações mutuamente proveitosas com entidades externas, incluindo outras ONGs, agências governamentais, organizações

internacionais, instituições acadêmicas, mídia, grupos de comunidade de base, coalizão e setor privado. Um plano estratégico de uma ONG deve refletir tais alianças em forma de uma comunicação e/ou estratégia de mercado. Investimentos em tecnologias da comunicação trarão dividendos aos esforços de uma ONG para alcançar e coordenar com parceiros estratégicos.

G 1: Relação com a Imprensa e outros Meios de Comunicação

Referências:

5=	A organização recebe cobertura regular e favorável da imprensa ou de outros meios de comunicação locais.
4=	A organização inicia estratégia de mídia para receber cobertura da imprensa ou de outros meios de comunicação locais de forma regular.
3=	A organização procura ativamente ganhar cobertura da imprensa ou de outros meios de comunicação locais de forma regular.
2=	A organização recebe certa cobertura da imprensa ou de outros meios de comunicação locais de forma aleatória.
1=	A organização não recebe cobertura significativa da imprensa ou de outros meios de comunicação locais.
Explique como esta referência foi determinada.	

G 2: Relações de Trabalho com Outras Organizações

Referências:

5=	A organização mantém relações de trabalho sólidas e/ou tem projetos conjuntos com uma variedade de organizações parceiras e estratégicas.
4=	A organização mantém relações de trabalho sólidas e/ou tem projetos em andamento com diversas organizações parceiras e estratégicas.
3=	A organização mantém relações de trabalho e tem pelo menos um projeto em andamento com organizações parceiras.
2=	A organização ocasionalmente faz parcerias e desenvolve projetos com outras organizações de forma irregular.
1=	A organização raramente colabora com outras organizações.
Explique como esta referência foi determinada.	

G 3: Relações Governamentais

Referências:

5=	A organização mantém relações de trabalho construtivas com relevantes agências governamentais em vários níveis, e participa regularmente em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
4=	A organização mantém relações de trabalho construtivas com agências governamentais relevantes e participa periodicamente em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
3=	A organização mantém relações de trabalho com algumas agências governamentais relevantes, e ocasionalmente participa em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
2=	A organização mantém poucas relações de trabalho com agências governamentais relevantes e raramente participa em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
1=	A organização não mantém boas relações de trabalho com agências governamentais relevantes e nunca participou em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
Explique como esta referência foi determinada.	

G 4: Legitimidade

Referências:

5=	A organização é altamente respeitada por diversos atores na sua área de atuação e seus eventos atraem muita atenção.
4=	A organização é altamente respeitada por vários atores na sua área de atuação e seus eventos geralmente atraem atenção.
3=	A organização é moderadamente respeitada por alguns atores na sua área de atuação e seus eventos atraem alguma atenção.
2=	A organização é respeitada por poucos atores na sua área de atuação e seus eventos atraem pouca atenção.
1=	A organização não é bem respeitada por atores na sua área de atuação e seus eventos atraem pouca atenção.
Explique como esta referência foi determinada.	

H: CAPACIDADE PROGRAMÁTICA

Os programas e projetos de uma organização demonstram o quanto a sua missão está sendo colocada em prática. É aqui onde as organizações que criaram uma verdadeira cultura de planejamento em todos os níveis – estratégico, financeiro e operacional – provam o valor que propõem transmitir à sociedade civil em seus respectivos países. Por outro lado, as organizações que dizem seguir uma missão, mas implementam projetos em outras áreas (geralmente baseados em oportunidades de financiamento disponíveis), acabam deixando clara a contradição, mais cedo ou mais tarde, para doadores, beneficiários, aliados estratégicos e o público em geral. As organizações com sucesso também desenvolvem a capacidade de monitorar o progresso de seus projetos e podem fazer correções de acordo com as circunstâncias. Elas também adquirem a habilidade de medir o impacto de seu trabalho em relação à sua missão e isto as ajuda a obter recursos para seus programas. Por fim, muitas organizações bem sucedidas desenvolvem mecanismos para envolver beneficiários de projetos (ou “clientes”) no processo, desde a fase de planejamento até a fase de avaliação.

H 1: Identificação e Planejamento de Projeto/Programa

Referências:

5=	A organização tem um conjunto de programas coerentes com sua missão, que administra profissionalmente, gerando resultados relevantes e concretos.
4=	A organização tem um conjunto de programas razoavelmente coerentes com sua missão, que administra profissionalmente na sua maior parte, geralmente gerando resultados relevantes e concretos.
3=	A organização tem um conjunto de programas que não estão de acordo com sua missão, alguns dos quais administra profissionalmente, gerando ocasionalmente resultados relevantes e concretos.
2=	A organização tem um conjunto de programas que geralmente divergem de sua missão, muitos dos quais não são administrados profissionalmente, raramente gerando resultados relevantes e concretos.
1=	A organização tem um conjunto de programas que geralmente são inconsistentes com sua missão, a maioria dos quais não são administrados profissionalmente, e quando são realizados raramente geram resultados relevantes e concretos.
Explique como esta referência foi determinada.	

H 2: Administração de Programas

Referências:

5=	A organização demonstra consistência na implementação de projetos, incluindo o monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
4=	A organização demonstra geralmente consistência na implementação de projetos, freqüentemente incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
3=	A organização demonstra inconsistência na implementação de projetos, às vezes incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
2=	A organização demonstra inconsistência na implementação de projetos, ocasionalmente incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
1=	A organização demonstra pouca qualidade na implementação de projetos, raramente incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
Explique como esta referência foi determinada.	

H 3: Monitoramento dos Progressos e Impacto

Referências:

5=	A organização é capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
4=	A organização é geralmente capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
3=	A organização às vezes é capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
2=	A organização tem dificuldade de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
1=	A organização não é capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
Explique como esta referência foi determinada.	

H 4: Capacitação e Serviços (OPCIONAL)

Referências:

5=	A organização tem um papel de liderança como intermediária para aprendizado e ensinamento, sistematicamente identificando e priorizando suas deficiências de conhecimento e a de outros atores principais, e tem institucionalizada uma estratégia e mecanismos para melhorar constantemente a capacidade dos principais atores.
4=	A organização mantém contato regular com outros atores principais, priorizado suas deficiências de conhecimento e a de outros atores principais, e toma a iniciativa de compartilhar suas melhores práticas com o propósito de constantemente desenvolver capacidades.
3=	A organização reconhece a importância de identificar e compartilhar suas melhores práticas com outros atores principais, identifica informalmente algumas deficiências de conhecimento e toma a iniciativa de compartilhar esta informação com outros irregularmente.
2=	A organização tem contato esporádico com alguns atores principais e ocasionalmente compartilha informação com outros.
1=	A organização tem pouco ou nenhum conhecimento de outros atores principais, nem meios de identificar ou avaliar suas melhores práticas e não toma nenhuma iniciativa para compartilhar informação com outros.
Explique como esta referência foi determinada.	

I. OUTROS INDICADORES DA ORGANIZAÇÃO

As ONGs podem sentir necessidade de identificar outros indicadores organizacionais que as ajudarão a medir sua capacidade institucional. Estes podem ser quantitativos, como o da situação de seus sistemas de informação administrativos, ou qualitativos, como o grau de credibilidade que o grupo tem com o público. À medida que a ONG adapta e molda estes indicadores a suas próprias circunstâncias, mais sua diretoria e equipe sentirão que o processo de auto-avaliação está verdadeiramente relacionado às necessidades da organização.

I 1:

Referências:

5=	
4=	
3=	
2=	
1=	
Explique como esta referência foi determinada.	

I 2:

Referências:

5=	
4=	
3=	
2=	
1=	
Explique como esta referência foi determinada.	

I 3:

Referências:

5=	
4=	
3=	
2=	
1=	
Explique como esta referência foi determinada.	

Anotações:

GUIA DO FACILITADOR

Como mencionamos na introdução, uma avaliação institucional feita pela primeira vez é mais eficaz e objetiva quando conduzida e facilitada por um profissional externo à organização. As seguintes diretrizes podem ajudar o facilitador a conhecer a organização. O facilitador ajuda a organização no planejamento do processo de auto-avaliação mais apropriado. As avaliações institucionais podem ser conduzidas usando uma variedade de métodos, que inclui entrevistas individuais, trabalho em pequenos grupos ou um seminário na organização. O objetivo é promover uma discussão em toda a organização sobre o seu estágio atual de desenvolvimento assim como futuras orientações. O facilitador funciona como um recurso durante todo o processo, oferecendo informação contextual sobre indicadores específicos, facilitando o exercício de avaliação, documentando o processo e auxiliando a organização a identificar os melhores meios para alcançar seus objetivos de aperfeiçoamento em forma de um plano de ação. A reflexão objetiva e direções claras fortalecem os esforços e são produtos de uma avaliação bem planejada e bem facilitada.

Ao escolher um facilitador, tenha em mente que os profissionais de Desenvolvimento Institucional são adequados para tal tarefa. Eles têm experiência tanto em avaliar os estágios de desenvolvimento da organização como em planejar o procedimento para fortalecer a organização. A equipe de Desenvolvimento Institucional da TNC pode oferecer apoio valioso como facilitadores no processo de Avaliação Institucional.

Relacionamento e Método

Mais do que em qualquer outro tipo de intervenção, é importante desenvolver confiança dentro da organização com o propósito de conduzir uma avaliação eficaz de sua capacidade. Os assuntos relativos ao desempenho organizacional e os pontos fortes e fracos que forem identificados são aspectos sensíveis e ocasionalmente geram reações emocionais.

O facilitador necessita ajudar a equipe da TNC a verificar se a organização está pronta para este tipo de avaliação e trabalhar com a organização para escolher a época apropriada para conduzir o exercício.

A educação e o envolvimento da equipe de campo da TNC é essencial para conduzir uma avaliação eficaz de uma organização parceira. O facilitador deve passar algum tempo com a equipe de campo esclarecendo os objetivos, benefícios e resultados esperados do exercício de avaliação. A equipe da TNC deve estabelecer um relacionamento com a organização parceira e oferecer informação contextual ao facilitador.

A avaliação de capacidade da organização deve ser conduzida por motivos certos. O relacionamento com organizações parceiras deve enfatizar os benefícios da avaliação. Todo esforço deve ser feito para certificar-se de que a organização não está conduzindo

uma avaliação simplesmente para cumprir com os requisitos de um doador. Os interesses da TNC no processo e no resultado da avaliação devem ser explícitos e transparentes.

Antes do Exercício

É importante trabalhar junto com a ONG para esclarecer os objetivos da avaliação e conjuntamente delinear um processo de implementação que se ajuste à cultura da organização. Na preparação o facilitador deve:

- Passar tempo com as pessoas fundamentais à organização para certificar-se de que eles entendem o processo, benefícios e resultados esperados.
- Permitir que a ONG formalmente convoque uma reunião e determine quem deve participar na avaliação, incluindo participantes internos e externos.

Grau de Confidencialidade

Antes de iniciar o processo de Avaliação Institucional, o uso posterior da informação gerada durante a avaliação deve ser discutido com a ONG para determinar o grau de confidencialidade necessário para satisfazer todas as partes envolvidas. Caso a TNC queira usar a informação específica, como graus ou progressos medidos, deve-se discutir e chegar a um acordo antes do exercício ser conduzido.

Introdução ao Exercício

Ao iniciar o exercício, o facilitador deve explicar aos participantes a história e objetivos gerais do processo de avaliação e revisão que serão utilizados. O facilitador deve também apresentar os seguintes tópicos na introdução:

- Especificar os possíveis benefícios à organização resultantes da avaliação: identificação de deficiências e prioridades; aprimoramento da eficácia em alcançar a missão; profissionalismo demonstrado aos doadores; documentação e administração do progresso; evidência das áreas de divergência dentro da organização que podem levar a uma discussão frutífera e a um aprendizado.
- Especificar os interesses da TNC na avaliação: identificação de áreas prioritárias para canalizar recursos limitados; identificação de necessidades que foram percebidas e que podem ser usadas para desenvolver programas de assistência técnica; medida da eficácia da assistência técnica ao longo do tempo.
- Explicar por que a ferramenta é mais eficaz se o processo for facilitado externamente nas primeiras vezes, mas reiterar o objetivo de institucionalizar o processo dentro da organização.
- Enfatizar o valor do aprendizado mútuo e da visão compartilhada que a avaliação pode oferecer internamente, mesmo que a avaliação seja feita por via externa.
- Explicar o formato da Ferramenta de avaliação e como as referências devem ser utilizadas para classificar uma organização. As referências são pré-determinadas para permitir comparações com outras organizações. Enfatizar que as referências não são julgamentos; elas representam fases naturais de desenvolvimento da organização.

Facilitação Metodológica

As sugestões seguintes são para o facilitador maximizar o aprendizado e benefícios do processo de avaliação:

- A participação ampla dentro da organização oferece informações e discussões valiosas.
- A participação da equipe responsável pelo programa e pela administração, assim como os gerentes e a equipe de campo é crucial para o entendimento da capacidade real da organização.
- A Ferramenta é flexível e pode ser adaptada às necessidades individuais ou preferências de uma organização específica. O facilitador pode trabalhar com a ONG para desenvolver indicadores adicionais que a organização acha que ajudarão a medir sua capacidade de forma mais eficaz.
- Durante o exercício, o facilitador é mais eficaz quando funciona como recurso ao grupo, não como avaliador. Ele ou ela pode frequentemente usar sua experiência em avaliar outras ONGs para ajudar a enriquecer a discussão. Se a organização convidou a equipe da TNC ou outros parceiros externos para participar do exercício, estes devem oferecer suas opiniões, porém o facilitador permanecerá sempre neutro.
- Durante a discussão sobre indicadores específicos, o facilitador pode oferecer informações usando exemplos específicos na área de atuação da ONG. Deve usar estes exemplos para evidenciar os benefícios em conduzir uma avaliação e gerar fortalecimento institucional para alcançar resultados em sua área de atuação.
- O facilitador deve usar divergências para mostrar e reiterar o motivo de conduzir a avaliação. Discussões sobre falta de consenso em relação aos indicadores podem gerar grandes oportunidades para conhecer a organização. Enfatizar a importância de chegar a um consenso sobre as referências.
- O facilitador pode enfatizar o valor da intuição ao refletir sobre os pontos fortes e fracos da organização. Todos podem contribuir para a discussão, caso tenham ou não conhecimento direto dos indicadores específicos.
- O facilitador pode incentivar o grupo a documentar seus pensamentos sobre cada indicador. Ele ou ela pode usar o espaço para anotações, que se encontra abaixo de cada indicador, para documentar a discussão e divergências do grupo. Estas anotações podem ser valiosas durante as revisões do progresso.
- A discussão deve concentrar-se nos objetivos futuros. A meta é identificar e solucionar problemas, não discutir sobre reclamações passadas.
- Embora seja mais eficaz usar um facilitador para a primeira avaliação, o facilitador deve trabalhar com a ONG para institucionalizar, administrar e rever mecanismos de avaliação dentro das atividades regulares da organização.

Depois do Exercício

O objetivo da avaliação é institucionalizar um ciclo periódico de auto-avaliação e aprendizado sobre a organização. Portanto o que acontece depois da avaliação é tão importante ou mais importante do que o exercício em si.

- A primeira avaliação deve estabelecer uma linha de base para medir o progresso da organização ao longo do tempo.
- Baseada nos resultados da avaliação, a organização deve desenvolver um plano de ação para aperfeiçoar indicadores prioritários para o próximo ano. No plano de ação, a ONG deve estabelecer as referências a serem alcançadas dentro de um tempo determinado, assim como escolher os indivíduos responsáveis por alcançar estas referências.
- O facilitador deve trabalhar com a organização para que o plano de ação seja avaliado periodicamente e para que seja feita uma revisão anual do progresso dos indicadores prioritários. A revisão anual deve estabelecer novos indicadores prioritários assim como referências para o ano seguinte. Os funcionários da TNC devem estar envolvidos no acompanhamento do progresso do plano de ação.
- O programa da TNC, divisões e o Departamento de Desenvolvimento Institucional devem basear suas atividades e serviços nos resultados conjuntos destas avaliações.