

Ferramenta de Mapeamento Organizacional (OMT)



FORDFOUNDATION

Ferramenta de Mapeamento Organizacional (OMT)

A Ferramenta de Mapeamento Organizacional (OMT, por sua sigla em inglês) foi criada para ajudar o staff de uma organização a refletir sobre seus potenciais e a identificar as áreas nas quais é necessário reforçar suas capacidades, mediante a construção do consenso. A presente pesquisa oferece uma oportunidade para refletir sobre sua organização em sua totalidade, perguntando quais aspectos funcionam bem e quais poderiam ser melhorados. Da mesma forma, ajuda a indicar, de maneira coletiva, as áreas prioritárias a serem melhoradas e os passos a serem seguidos para tratá-las.

A Ferramenta de Mapeamento Organizacional tem como objetivo ser útil a organizações de diversas dimensões e níveis de capacidade, desde organizações pequenas ou recém-fundadas até as que estão mais estabelecidas e possuem estruturas mais complexas.

O objetivo é que respondam todos/as os/as integrantes da equipe – encarregados/as de programas e funcionários/as administrativos/as – e, conforme o caso, integrantes do principal órgão de governança da organização (conhecido como o Conselho Diretor, Diretoria, Junta ou Comissão Diretiva), dado que a diferença de perspectivas é valiosa para compreender as fortalezas de sua organização e as áreas que podem ser enriquecidas.

O processo é desenvolvido melhor quando uma pessoa externa ao quadro de pessoal ou órgão de governança o conduz como facilitador/a. O exercício pode ser feito de duas formas: os/as participantes respondem a pesquisa individualmente antes da primeira sessão de trabalho ou a respondem durante a reunião. Seu facilitador/a lhe indicará se a pesquisa deve ser respondida antes da sessão de trabalho ou não. **No caso de completa-la antes, por favor só o faça até a metade da página 24. O restante deverá ser respondido no momento indicado pelo facilitador/a, durante a sessão.**

Alguns pontos devem ser considerados:

- Os níveis que são incluídos na pesquisa como opções (mínimo, básico, moderado e sólido) foram estabelecidos a fim de ajudá-lo a pensar sua organização como em um espectro ou continuum.
- Por favor, não se concentre demasiadamente nas classificações ou “qualificações” específicas. O que importa é captar sua perspectiva sobre o nível em que sua organização se encontra. O principal valor da ferramenta reside na discussão coletiva.
- Se achar que nenhuma das descrições dos níveis se ajusta à situação de sua organização, pode escolher o círculo localizado entre dois níveis (por exemplo, “básico” e “moderado”) para indicar que sua organização se encontra entre os dois.
- Lembre-se de que não se pode esperar que uma organização possua um nível “sólido” em todas as categorias.
- Por favor, utilize o quadro de “Comentários” ao final de cada seção para explicar suas classificações, especialmente se considerar que a descrição oferecida não se ajusta totalmente à situação de sua organização. Estas anotações podem ser informais e servir como lembrete pessoal na hora de participar da discussão coletiva. Os comentários são para uso individual e não serão vistos ou solicitados pelo/a facilitador/a.
- Por favor, não pergunte aos seus colegas sobre suas respostas à pesquisa antes de respondê-la você mesmo. As respostas devem ser próprias e individuais – haverá tempo para construir consensos mais adiante no exercício.
- Se achar que uma pergunta não se aplica, pode pulá-la. Mas se achar que uma pergunta poderia ser aplicada se fosse reformulada, anote-a na seção de “Comentários”, junto com sua resposta à pergunta reformulada.

O/a facilitador/a ajudará aos/as integrantes da organização a chegarem a uma qualificação consensual para cada subcategoria. Por favor, espere novamente para responder o exercício sobre as prioridades até que o mesmo seja pedido pelo/a facilitador/a, logo após ter consensuado as qualificações de forma coletiva.

Após chegar ao referido consenso, cada pessoa deverá responder – de forma individual – o exercício sobre as prioridades de fortalecimento organizacional que se encontra ao final da pesquisa, estabelecendo sua primeira, segunda e terceira prioridade. A única exceção é a seção sobre a Direção Executiva. Esta seção e a pergunta final deverão ser respondidas de forma anônima por cada participante e entregues ao/a facilitador/a, quem identificará uma qualificação de consenso entre todas as respostas recebidas por escrito.

O/a facilitador/a logo os orientará como grupo na realização do exercício para identificar as prioridades coletivas de fortalecimento de sua organização. O próximo passo será discutir as melhores maneiras de concretizar as mudanças que foram priorizadas, o que servirá de insumo para definir resultados esperados, estratégias, cronograma e responsáveis pelo acompanhamento das diferentes ações.

Considerando que este processo lhe pertence, sua organização poderá determinar como compartilhará os resultados com entidades externas. Uma vez realizada a pesquisa por meio do exercício coletivo, o/a facilitador/a a compartilhará com os/as líderes da organização, que revisarão o documento e determinarão quais aspectos, se houver algum, serão compartilhados externamente. Obrigado por dedicar seu tempo e compartilhar suas perspectivas!

■ Missão e estratégia

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Missão e visão	Não há uma missão ou visão escrita e não há um conjunto de valores compartilhados que direcionem o trabalho.	A missão e a visão estão escritas, mas não são precisas. Muitos/as na organização não conseguem explicá-las.	Há uma clara expressão da missão e da visão da organização. Embora pudessem ser mais específicas, muitos/as integrantes do staff as conhecem e dizem estar comprometidos/as com elas.	Há uma expressão clara, específica e convincente da missão da organização e uma visão inspiradora. O staff e o órgão máximo de governança estão totalmente comprometidos com a missão e com a visão.
Objetivos e resultados	Os objetivos e resultados esperados do trabalho programático da organização não estão articulados.	Foi estabelecido um objetivo a longo prazo, mas não é concreto ou alcançável e não há resultados esperados a mais curto prazo. Poucos/as integrantes do staff e do órgão máximo de governança podem explicá-los.	Há um objetivo e resultados esperados claros, mas não podem ser avaliados facilmente. Ainda que a maioria na organização os conheça, não funcionam como guia para o trabalho programático e operacional.	Um objetivo claro e resultados alcançáveis que podem ser avaliados são conhecidos em toda a organização. Funcionam como guia para o trabalho programático e operacional.
Plano estratégico	Não há um plano estratégico escrito e o trabalho da organização é disperso com pouca sinergia entre os projetos.	Há um plano estratégico escrito, mas não funciona como guia para o trabalho da organização. Poucas vezes é mencionado.	Há um plano estratégico que funciona como guia geral para o trabalho programático e operacional, ainda que nem sempre sirva de base na tomada de decisões.	Há um plano estratégico que está bem focado nos resultados e impactos desejados, e serve de guia na tomada de decisões. Os programas são revisados e ajustados regularmente à medida que surgem novos desafios e oportunidades, a fim de garantir que o plano seja seguido.
Comentários				

Trabalho programático

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Missão / harmonização de programas	Os projetos não estão diretamente vinculados à missão ou aos objetivos. A maior parte do trabalho é composta de projetos únicos e independentes que não estão integrados entre si.	A maior parte dos projetos pode estar vinculada à missão e aos objetivos, mas é difícil para a organização definir o que abrange sua missão. Os projetos funcionam sem se relacionar entre si.	Há projetos específicos que estão integrados em programas bem definidos e coerentes com a missão e os objetivos da organização. Os programas tendem a funcionar sem se relacionar entre si.	Todos os programas estão bem definidos e em plena harmonia com a missão e com os objetivos. Os programas estão integrados, funcionam e dialogam entre si, para maximizar a eficácia.
Planejamento programático	O planejamento de programas não ocorre com frequência e não inclui a análise de oportunidades ou necessidades.	Há planejamento de programas, mas não inclui a análise formal de oportunidades ou necessidades.	Análises de oportunidades ou necessidades são realizadas e documentadas, e as estratégias dos programas às vezes são revisadas com base em avaliações informais..	Os programas são desenhados com base na análise documentada de oportunidades ou necessidades. São reavaliados e revisados frequentemente para garantir que alcancem um excelente grau de eficácia.
Inclusão de vozes historicamente excluídas	As vozes de grupos historicamente excluídos nas comunidades com as quais trabalha a organização não estão refletidas na tomada de decisões sobre programas.	As vozes de grupos historicamente excluídos às vezes estão refletidas na tomada de decisões sobre programas.	As vozes de grupos historicamente excluídos frequentemente estão refletidas na tomada de decisões sobre programas.	As vozes de grupos historicamente excluídos nas comunidades com as quais a organização trabalha são buscadas de maneira proativa e têm uma clara influência na programação.

Por favor, indique quais grupos você considera como historicamente excluídos.

Exemplos: poderiam incluir “mulheres do campo”, “pessoas com deficiência” ou “povos ou pessoas indígenas”.

Comentários

■ Aprendizagem e avaliação

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Avaliação de programas	Não se conduz avaliação dos programas.	A avaliação dos programas não é monitorada de maneira consistente e não está vinculada às prioridades da organização, sua teoria de mudança ou seus objetivos de aprendizagem. Esta informação não guia a tomada de decisões estratégicas ou a aprendizagem organizacional.	A avaliação dos programas ocorre, mas não está claramente vinculada às prioridades da organização, sua teoria de mudança ou seus objetivos de aprendizagem. Esta informação pode ou não ser utilizada para a tomada de decisões estratégicas ou para a aprendizagem organizacional.	Existe uma avaliação sistemática dos programas que geralmente se define pelas prioridades da organização, sua teoria de mudança ou seus objetivos de aprendizagem. As aprendizagens da avaliação oferecem informação relevante que facilita a tomada de decisões estratégicas e a aprendizagem organizacional.
Coleta e análise de dados	Não há um sistema formal de coleta e análise de dados.	Há um sistema rudimentar para coletar e analisar dados, mas o mesmo não é utilizado regularmente. Pode ser considerado muito complexo e/ou pouco útil para monitorar progresso em relação a resultados esperados.	São utilizados sistemas de coleta e análise de dados, mas poderiam ser melhor desenhados e mais relevantes e úteis para os/as usuários/as. A evidência coletada oferece certa informação útil para monitorar progresso em relação a resultados esperados.	Os sistemas de coleta e análise de dados estão efetivamente integrados no trabalho da organização e são considerados relevantes e úteis para os/as usuários/as. A evidência coletada oferece informação útil para monitorar progressos em relação a resultados esperados.
Influência da avaliação na organização	Não há interesse na reflexão e na aprendizagem e não existe expectativa de que a evidência utilizada para refinar a estratégia e melhorar as práticas.	Há pouco interesse e recursos para a reflexão e a aprendizagem; há pouco uso da evidência para refinar estratégias e melhorar práticas.	Há interesse na reflexão e na aprendizagem, mas poucos recursos disponíveis para garantir que ocorram regularmente. Há melhorias na estratégia e na prática baseadas na evidência, mas de maneira inconsistente.	Existe uma cultura de reflexão e aprendizagem; recursos estão disponíveis e são utilizados para garantir uma aprendizagem baseada na evidência e na experiência. O aprendizado conduz a melhorias na estratégia e na prática e as lições são compartilhadas internamente e externamente.

Comentários

■ Incidência em políticas públicas

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Estratégia de incidência	Exercer influência sobre formuladores de políticas públicas ou exigir prestação de contas não faz parte do trabalho da organização.	Exercer influência sobre quem formula políticas públicas ou exigir a prestação de contas é importante para o trabalho da organização, mas não é feito de forma sistemática.	Exercer influência sobre quem formula políticas públicas ou exigir prestação de contas é parte da estratégia central da organização, mas que nem sempre se baseia em uma estratégia coerente de incidência.	Aplica-se uma estratégia sofisticada de incidência que exerce influência proativa e reativa sobre quem formula políticas públicas, ou exige a prestação de contas.
Participação política	Os acontecimentos políticos não são acompanhados de perto.	Os acontecimentos políticos são acompanhados de forma inconsistente.	Os acontecimentos políticos são acompanhados de forma constante, mas há pouca informação "privilegiada".	Os acontecimentos políticos são acompanhados de perto e o staff possui informação "privilegiada" que lhe permite responder rápida e estrategicamente frente a novas situações.
Acesso ao poder	Não há disposição, habilidades ou contatos para participar de discussões substantivas sobre políticas públicas ou prestação de contas.	Há certa disposição e habilidades para participar de discussões sobre políticas públicas ou prestação de contas, mas a organização não possui os contatos para exercer influência (ou vice-versa).	Há disposição, habilidades e alguns contatos para exercer influência em discussões sobre políticas públicas / prestação de contas, mas estes aspectos precisam ser fortalecidos.	Os/as integrantes do staff são devidamente respeitados/as e são convocados/as regularmente para participar ou liderar discussões sobre políticas públicas/prestação de contas em nível local, nacional ou internacional.
Recomendações para políticas públicas	Não há recomendações claras ou pragmáticas sobre políticas públicas.	Há algumas recomendações, mas que poderiam ser mais claras e pragmáticas e mais adequadas ao público-alvo.	Há recomendações claras e pragmáticas sobre políticas para os públicos-alvo adequados, mas idealmente deveriam ser revisadas mais frequentemente para adaptá-las a novos panoramas políticos.	Recomendações claras e pragmáticas sobre políticas públicas, consistentes com a missão e o plano estratégico da organização, são ajustadas, conforme necessário, aos interesses políticos e a novos panoramas políticos.

■ Incidência em políticas públicas (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Pesquisa	Há escassa consciência sobre pesquisas existentes e sua relevância para a incidência política.	Há certa consciência sobre pesquisas relevantes, mas não efetivamente incorporadas ao trabalho de incidência. A organização realiza pouca ou nenhuma pesquisa.	Pesquisas externas são aplicadas em ações de incidência. Quando necessário, a organização realiza suas próprias pesquisas que abordam as lacunas no campo.	Pesquisas externas são efetivamente aplicadas em ações de incidência e, quando necessário, a organização realiza suas próprias pesquisas que contribuem com o campo, incorporando-as ao trabalho sobre políticas públicas que refletem melhores práticas.

Comentários

■ Participação no campo de trabalho

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Colaboração	Pouco conhecimento e quase nenhuma colaboração com outros atores no mesmo campo.	Conhecimento de outros atores chave no mesmo campo, mas pouca colaboração direta com eles/as.	Conhecimento de atores chave no mesmo campo e colaboração produtiva com eles/as.	Colaboração extensa e produtiva com atores no mesmo campo em nível local, nacional, regional e/ou global.
Participação em redes	Nenhuma participação em redes.	Participação ocasional em redes e outras coligações.	Participação ativa e frequente em redes e outras coligações, mas não em um papel de liderança.	Liderança ativa em redes e outras coligações que definem e pressionam certas agendas de maneira efetiva.
Papel no movimento	A organização não é considerada parte de um movimento e atua de forma isolada.	A organização é considerada parte de um movimento, mas não contribui ativamente.	A organização é ativa dentro do movimento, mas sem uma abordagem estratégica.	A organização reconhece seu papel estratégico no movimento e faz contribuições sólidas e constantes.
Reputação no campo de trabalho	A organização é conhecida por não colaborar com outros/as.	A organização é conhecida por trabalhar bem com um pequeno número de organizações, mas não com outras.	A organização trabalha bem com outras/os e a maioria possui um alto conceito em relação a ela.	A organização é considerada um modelo em termos de colaboração e trabalho em equipe, e sua reputação assim o demonstra.
Comentários				

Liderança em redes

Nota: Somente redes e coligações devem preencher esta seção.

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Estratégia de redes	A rede não possui uma estratégia ou direção que seja diferente daquela das organizações que a conformam.	A rede possui estratégia parcialmente articulada, mas depende das estratégias de seus membros, o que dificulta diferenciar a rede de seus membros.	A rede possui uma estratégia articulada que às vezes se confunde com as estratégias de seus membros.	A rede possui uma estratégia convincente e articulada que é distinta mas complementar às estratégias de seus membros.
Consistência	A rede não é constante em suas comunicações e incidência, o que a torna relativamente inativa.	A rede é ativa quando responde a acontecimentos importantes, mas em geral permanece inativa.	A rede é constantemente ativa sobre os temas que lhe correspondem, mas poderia ser mais eficaz nas comunicações com seus membros e públicos externos.	A rede é altamente eficaz, e mantém vínculos de maneira constante e proativa com seus membros e públicos externos.
Gestão de conflitos	Os conflitos ou desacordos entre os membros obstaculizam a colaboração ou o uso compartilhado de recursos. A rede não maneja as tensões.	Frequentemente surgem conflitos ou desacordos entre os membros, obstaculizando a colaboração ou o uso compartilhado de recursos. As tentativas da rede para manejar as tensões muitas vezes não têm sucesso.	Às vezes surgem desacordos entre os membros, mas no geral se resolvem de forma produtiva.	Os conflitos entre os membros são pouco frequentes e, quando surgem, a rede os resolve de forma construtiva, permitindo uma colaboração eficaz.
Comentários				

■ Comunicação externa

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Estratégia comunicacional	Escassa difusão e falta de uma estratégia para isso. O público-alvo não está identificado.	Não há uma estratégia de comunicação formal, mas a organização faz trabalho de difusão quando há oportunidade.	Há uma estratégia de comunicação, mas esta não está adaptada para o público-alvo. As mensagens geralmente não se ajustam a novos contextos.	Há uma estratégia de comunicação claramente delineada com mensagens especialmente dirigidas aos públicos prioritários, que são revisadas regularmente de acordo com novos contextos.
Harmonização de objetivos e mensagens	As principais mensagens não respaldam e às vezes minam os objetivos da organização.	As principais mensagens respaldam os objetivos da organização, mas não se alinham a eles.	As mensagens principais constantemente respaldam os objetivos da organização.	As mensagens difundidas sempre são altamente eficazes para fomentar os objetivos da organização.
Resposta a ataques ao trabalho da organização	Quando os ataques ocorrem, não são detectados, e a organização não responde.	A organização detecta alguns ataques que ocorrem e responde a alguns deles com certo sucesso.	A organização detecta a maioria dos ataques que ocorrem e responde à maioria de maneira efetiva e oportuna.	A organização detecta os ataques quando ocorrem e responde de maneira efetiva e oportuna.
Difusão	A organização não difunde informação para públicos-chave.	A organização difunde informação, mas não adapta as mensagens a diferentes audiências.	A organização difunde amplamente informação para seu público-alvo, mas poderia tornar as mensagens fossem mais oportunas, focadas e específicas.	A organização difunde amplamente informação de forma oportuna e acessível, e apresenta mensagens claras e específicas para públicos-chave.
Ferramentas comunicacionais	Não há ferramentas para comunicar mensagens ao público-alvo.	São utilizadas ferramentas básicas de difusão, mas desatualizadas e nem sempre eficazes para atingir o público-alvo.	As ferramentas são adequadas ao público-alvo, mas não são plenamente utilizadas.	As ferramentas estão bem desenhadas, são acessíveis e plenamente utilizadas para atingir o público-alvo.

Comentários

■ Órgãos de governança

Nota: O “Principal órgão de governança” se refere ao grupo de pessoas mais ativamente envolvido na gestão da organização (geralmente, o Conselho Diretor ou órgão similar).

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Composição do principal órgão de governança	Os/as integrantes do principal órgão de governança são escolhidos/as de um campo restrito, possuem pouca experiência relevante, e não inclui grupos historicamente excluídos.	Os/as integrantes do principal órgão de governança são escolhidos/as de um campo restrito, há mínima representação de grupos historicamente excluídos, e alguns membros possuem experiência relevante.	Os/as integrantes do principal órgão de governança são escolhidos/as de campos diversos, há representação de grupos historicamente excluídos, e a maioria possui experiência relevante.	Os/as integrantes do principal órgão de governança são escolhidos/as de um amplo campo, os grupos historicamente excluídos estão representados, e os/as integrantes possuem grande experiência e conhecimento prático.
Políticas do principal órgão de governança	O principal órgão de governança não tem políticas sobre, por exemplo, conflitos de interesse, orientação a seus membros e limite de tempo a mandatos.	O principal órgão de governança tem políticas sobre, por exemplo, conflitos de interesse, orientação a seus membros e limite de tempo a mandatos, mas estas não são acatadas.	O principal órgão de governança tem políticas sobre, por exemplo, conflitos de interesse, orientação a seus membros e limite de tempo a mandatos, e estas são acatadas.	As políticas do principal órgão de governança sobre, por exemplo, conflitos de interesse, orientação de seus membros e limite de tempo a mandatos, representam as melhores práticas e são acatadas.
Reuniões do principal órgão de governança	As reuniões são esporádicas, pouco frequentadas, não são bem documentadas, e/ou resultam em tomada de decisões não transparente. Frequentemente surgem tensões.	As reuniões são realizadas regularmente, mas são pouco frequentadas ou documentadas. Frequentemente resultam em decisões não transparentes e às vezes surgem tensões.	A maior parte das reuniões funciona harmoniosamente, conta com boa participação e é bem documentada. As decisões são tomadas de forma transparente. Entretanto, as reuniões nem sempre oferecem oportunidades para as discussões estratégicas.	As reuniões são regulares e bem planejadas e documentadas, e contam com boa participação. Resultam em decisões transparentes e estratégicas e relações produtivas.
Relação entre o principal órgão de governança e o staff	O órgão de governança e o staff estão em desacordo. A comunicação é pobre e falta de desconfiança define a relação.	Há tensões entre o órgão de governança e o staff, e mal-entendidos frequentemente aparecem.	O órgão de governança e o staff se comunicam relativamente bem, mas ocasionalmente há lacunas na comunicação.	O órgão de governança e o staff trabalham plenamente juntos, com foco na realização da missão da organização. Os canais de comunicação estão abertos e o principal órgão de governança e o staff são apoiados para desempenhar suas funções de forma eficaz.

■ Órgãos de governança (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Responsabilidades	Os membros do órgão de governança não têm clareza sobre seus papéis e responsabilidades e suas contribuições para a organização são limitadas.	Os membros do órgão de governança nem sempre têm clareza sobre seus papéis e propiciam contribuições e orientação limitadas.	Os membros do principal órgão de governança têm clareza sobre seus papéis e regularmente propiciam orientação útil e adequada para a organização.	Os membros do principal órgão de governo têm clareza sobre seus papéis, orientam a visão e estratégia, e desempenham ativamente outras funções úteis.
Contribuições	Os membros do principal órgão de governança não contribuem para os recursos e nem ajudam a obtê-los.	Alguns membros do principal órgão de governança fazem contribuições para os recursos, e/ou ajudam a obter recursos.	A maioria dos membros do órgão de governança contribuem para os recursos e/ou ajudam a obtê-los.	Os membros do principal órgão de governança fazem contribuições significativas para os recursos e/ou ajudam a obtê-los.
Reunião geral anual / Assembleia geral de associados (nos casos em que corresponda)	As RGAs raramente ocorrem; as estratégias não são revisadas; os dados financeiros não são apresentados; membros não cumprem com suas funções; não há um processo de votação; as diretrizes para associados/as não são claras.	As RGAs ocorrem esporadicamente; há discussão de estratégia, mas sem consenso; os dados financeiros não são totalmente apresentados; nem sempre há um processo de votação; as diretrizes para associados/as contêm orientação parcial sobre papéis e responsabilidades.	A RGA é realizada uma vez ao ano, mas seu planejamento poderia melhorar; são tomadas decisões estratégicas, mas as discussões em geral são periféricas; os dados financeiros são divulgados, mas poderiam ser mais acessíveis; em geral há processo de votação; há confusão ocasional em relação aos papéis e responsabilidades dos/as sócios/as.	A RGA é realizada mínimo uma vez ao ano e é planejada com antecedência; os membros demonstram liderança ao tomar decisões estratégicas; dados financeiros são apresentados de forma transparente e acessível; as votações e demais procedimentos são implementados consistentemente; há total clareza sobre os papéis e responsabilidades dos/as sócios/as.
Comentários				

■ Gestão financeira

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Sistemas e controles financeiros	Não há sistemas ou controles financeiros formais para reger as operações financeiras. Não há procedimentos formais de registro ou relatórios financeiros..	Há alguns sistemas e controles formais que regem as operações econômicas, mas estes não são totalmente adequados. Os relatórios financeiros não são suficientemente transparentes para fornecer informação adequada às partes interessadas.	Há sistemas e controles formais que regem as operações financeiras, incluindo registro e procedimentos transparentes. Os sistemas satisfazem em grande medida as necessidades das partes interessadas, mas ainda contêm lacunas.	Há sistemas e controles robustos e adequados que regem todas as operações financeiras, incluindo registro completo e procedimentos transparentes.
Habilidades financeiras do staff	O staff não possui conhecimento e a capacitação para gerenciar os aspectos financeiros de suas funções.	Poucos membros do staff possuem conhecimento e capacitação para gerenciar os aspectos financeiros de suas funções. Existem políticas a esse respeito, mas que não são seguidas de forma consistente.	A maioria do staff possui conhecimentos e habilidades para gerenciar os aspectos financeiros mais necessários de suas funções. A maioria recebeu capacitação sobre os sistemas financeiros da organização e segue as políticas na maioria das vezes.	O staff possui conhecimentos e habilidades necessárias para gerenciar os aspectos financeiros de suas funções de forma adequada. Estão plenamente capacitados/as sobre os sistemas financeiros da organização e segue as políticas internas de forma consistente.
Gestão do orçamento	Não há planejamento financeiro ou orçamentário na organização. Frequentemente não se cumpre com as obrigações financeiras.	Há um planejamento financeiro limitado; os orçamentos não são comparados com os gastos reais. A organização periodicamente não cumpre com suas obrigações financeiras.	Planejamento orçamentário ocorre regularmente, mas a comparação com gastos reais é inconsistente. Ocasionalmente a organização opera em déficit.	Há planejamento financeiro e orçamentário sólido, incluindo comparações regulares com gastos reais. A organização não opera em déficit.
Relatórios financeiros	Não são produzidos relatórios financeiros que incluam um balanço geral, a demonstração de resultados, e relatório pormenorizado de gastos por atividade.	São produzidos relatórios financeiros contendo balanço geral, demonstração de resultados, e relatório pormenorizado de gastos por atividade, mas de forma irregular e incompleta, ou de difícil compreensão.	São elaborados relatórios mensais financeiros contendo balanço geral, demonstração de resultados, e relatório pormenorizado de gastos por atividade, nem sempre completos. A direção às vezes detecta inconsistências.	Relatórios financeiros mensais contendo balanço geral, demonstração de resultados, e relatório pormenorizado de gastos por atividade são produzidos e revisados pela direção. Esta Investiga e detecta discrepâncias nos relatórios.

■ Gestão financeira (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Alinhamento entre finanças e programas	Orçamentos rudimentares são criados para a organização, mas não são detalhados por programa. As alocações e o acompanhamento orçamentário não são congruentes com as prioridades da organização.	O orçamento é dividido por departamentos e programas, mas o sistema orçamentário não é alinhado com a implementação ou financiamento dos programas. As alocações não são plenamente consistentes com as prioridades da organização.	O orçamento é compatível com a missão e prioridades da organização, mas persistem inconsistências sobre como os programas e o setor de finanças monitoram as movimentações dos recursos, resultando às vezes em confusão.	Os sistemas financeiros e o planejamento são projetados para refletir as prioridades da organização. Os programas e o setor de finanças estão alinhados em como monitoram as movimentações de recursos.
Auditorias	Não há procedimentos formais para as auditorias e estas não são realizadas.	As auditorias são incompletas e/ou inconsistentes e os problemas identificados nem sempre são solucionados.	São realizadas auditorias anuais independentes, mas os resultados não são resolvidos adequadamente nem divulgados aos públicos correspondentes.	São realizadas auditorias anuais independentes, e os resultados são resolvidos e divulgados aos públicos correspondentes.

Comentários

■ Captação de recursos e relações com doadores

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Diversificação do financiamento	Um ou dois doadores fornece apoio a curto prazo. Não há estratégia clara para arrecadar receitas no futuro e não há iniciativas para encontrar novos/as doadores institucionais e/ou individuais.	Poucos doadores relevantes fornecem apoio anual a projetos. Não há plano de captação de recursos a longo prazo, e poucos são os esforços para encontrar novos/as doadores institucionais e/ou individuais.	A estratégia de captação de recursos resulta em múltiplos doadores institucionais e/ou individuais, que fornecem recursos de uso flexível para vários anos; mas são necessários mais. Novas fontes de financiamento são ocasionalmente identificadas.	Há estratégia sólida e de longo prazo de captação de recursos, que resulta em apoio financeiro sustentável e diversificado para o trabalho central da organização. Isto inclui doadores institucionais e individuais. Novas fontes de financiamento são regularmente acessadas.
Adequado financiamento	Os fundos arrecadados são insuficientes para atender às necessidades administrativas, programáticas e de recursos humanos.	Os fundos arrecadados quase cobrem as necessidades administrativas e programáticas, mas os recursos são limitados e muitas necessidades relacionadas aos recursos humanos não são atendidas.	Os fundos arrecadados são suficientes para cumprir com as necessidades imediatas relativas à administração, recursos humanos e programas, mas não há um colchão de financiamento.	Os fundos arrecadados atendem às necessidades são de uso flexível. Há suficientes reservas que permitem aumentar investimentos em recursos humanos ou ampliar os programas todos os anos.
Financiamento das prioridades da organização	O trabalho da organização é definido principalmente pelo interesse de doadores em projetos específicos, o que dificulta a coesão organizacional.	A organização recebe apoio para seu plano estratégico, mas também busca recursos para projetos fomentados pelos doadores, para ajudar a cobrir custos.	A organização recebe recursos para operações e projetos, consistente com o plano estratégico, mas ainda luta para conseguir recursos suficientes para efetivar suas prioridades.	A organização recebe recursos suficientes para efetivar as prioridades estabelecidas em seu plano estratégico.
Staff responsável pela captação de recursos	Não há staff qualificado para captar recursos, e tanto o staff quanto o órgão de governança dedicam pouco tempo para a captação.	Integrantes do pessoal sobrecarregados/as de trabalho e sem experiência na arrecadação de fundos desempenham esta tarefa. Alguns/Algumas integrantes do principal órgão de governo ajudam.	Staff qualificado, cujas funções incluem a captação de recursos, e alguns membros do principal órgão de governança captam recursos com certo sucesso.	Staff qualificado e com experiência, cujas funções incluem captação de recursos, são altamente efetivos e bem-sucedidos na captação de recursos. Os membros do principal órgão de governo podem eventualmente ajudar.

■ Captação de recursos e relações com os doadores (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Relações com os doadores	A comunicação com os doadores é deficiente, e eles expressam preocupação.	A comunicação com os doadores não é geralmente oportuna ou satisfatória; os relatórios frequentemente estão atrasados e incompletos; os doadores repetidamente solicitam esclarecimentos.	Há boas relações com os doadores, mas a comunicação não é sempre tão oportuna. Ocasionalmente os doadores solicitam informações complementares e esclarecimentos.	A organização possui reputação sólida e positiva com os doadores. É reconhecida por seus relatórios e comunicações claras e oportunas, proativas e reativas.

Comentários

■ Administração

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Obrigações legais	A organização não está legalmente registrada e não conhece a legislação pertinente.	A organização está em processo de obtenção de registro legal e/ou não se encontra em conformidade com a legislação.	A organização está legalmente registrada, mas tem dificuldade para cumprir plenamente com as leis pertinentes.	A organização está legalmente inscrita e cumpre plenamente com a legislação.
Estrutura organizacional	Não há uma estrutura organizacional formal ou uma clara divisão de papéis e responsabilidades	Há uma estrutura organizacional básica com algumas divisões de papéis e responsabilidades.	Há uma estrutura bem desenhada para a maior parte do trabalho, mas ainda há falta de clareza quanto a responsabilidades e papéis.	Há uma estrutura organizacional bem desenhada, compatível com os objetivos da organização, permitindo máxima eficácia e clareza quanto a papéis e responsabilidades para cada posição.
Procedimentos administrativos	Não há procedimentos administrativos documentados.	Procedimentos administrativos parcialmente documentados explicam as principais funções do escritório, mas não são aplicadas de forma consistente ou conhecidos pelo staff.	Procedimentos administrativos bem documentados são seguidos, mas algumas lacunas persistem. Os sistemas são revisados periodicamente, mas deveriam ser atualizados.	Os procedimentos administrativos estão claramente documentados, são acatados em toda a organização, revisados regularmente e atualizados.
Sistemas de tecnologia e informação	Os sistemas de tecnologia e informação não atendem às necessidades básicas da organização.	Há sistemas de tecnologia e informação, mas estes contêm deficiências importantes.	Os sistemas de tecnologia e informação funcionam, mas melhorias são necessárias; os sistemas são revisados periodicamente, mas deveriam ser atualizados.	Os sistemas de tecnologia e informação permitem à organização funcionar de forma otimizada. Os sistemas são revisados e atualizados regularmente.
Comentários				

Recursos humanos

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Políticas de recursos humanos	Não há políticas formais de recursos humanos.	Há políticas de recursos humanos que são incompletas, estão desatualizadas, e não são aplicadas de forma consistente.	Há políticas de recursos humanos, mas não refletem melhores práticas. Estas políticas são seguidas e a maior parte do staff conhece as partes mais relevantes de seu conteúdo.	Há políticas claras e atualizadas frequentemente, relacionadas a temas de recursos humanos importantes, que refletem melhores práticas. São aplicadas de forma consistente e o staff conhece as partes mais relevantes de seu conteúdo.
Plano de recursos humanos	Não há um plano de recursos humanos e não há pessoal qualificado para supervisioná-lo.	Há um plano simplificado de recursos humanos, mas o mesmo é supervisionado por staff sem treinamento formal.	Há um plano de recursos humanos, mas deve ser atualizado e harmonizado com a missão e o plano estratégico. Há pessoal especialmente dedicado que o supervisiona, mas deveria ser oferecido a esse pessoal maior capacitação e mais recursos..	Há um plano de recursos humanos bem elaborado e revisado frequentemente que reflete a missão e o plano estratégico da organização. Pessoal qualificado e com capacitação formal supervisiona o plano.
Descrição de funções e avaliações de desempenho	A descrição de funções de cada posição não é documentada e os papéis e as responsabilidades não estão delineados. Não são realizadas avaliações de desempenho.	Há descrições das funções de cada posição, mas estão desatualizadas e não são precisas. O staff expressa confusão sobre seus papéis e responsabilidades. São realizadas avaliações de desempenho de forma infrequente.	As descrições de funções são ocasionalmente atualizadas. Staff é avaliado regularmente, mas desejam maior clareza sobre seus papéis e responsabilidades.	As descrições de funções são precisas e estão atualizadas. Staff recebe observações construtivas e avaliações de desempenho regularmente, e tem clareza sobre seus papéis e responsabilidades.
Compensação	Os salários, benefícios e aumentos não são competitivos no campo de trabalho, o que dificulta a retenção de staff e a atração de novos.	Os salários, benefícios e aumentos estão entre os mais baixos do setor, resultando em desafios para atrair e reter staff.	Os salários, benefícios e aumentos são competitivos em relação a organizações similares, o que ajuda a atrair e reter o pessoal.	Os salários, benefícios e aumentos são melhores do que na maioria das organizações, tornando-a uma líder do setor.

■ Recursos humanos (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Desenvolvimento profissional	Não há oportunidades para o desenvolvimento profissional.	As oportunidades para o desenvolvimento profissional são escassas..	São oferecidas oportunidades para o desenvolvimento profissional com certa frequência.	Regularmente são oferecidas oportunidades ao staff para desenvolvimento e crescimento profissional.
Rotação de pessoal	A rotação de pessoal é significativamente maior do que o nível típico do setor e a organização não está tratando o problema.	A rotação de pessoal é maior do que o nível típico do setor, especialmente com relação ao staff com melhor desempenho. A organização reconhece o problema, mas não tem um plano para tratá-lo.	Os índices de rotação de pessoal são típicos do setor. A organização não possui um plano proativo para reter staff com melhor desempenho.	Os índices de rotação de pessoal são baixos para o setor, e a organização assume um papel proativo para reter staff com melhor desempenho..
Diversidade	Staff não inclui integrantes de grupos sub-representados e/ou da comunidade que a organização representa.	Staff não inclui adequadamente grupos sub-representados e/ou da comunidade que a organização representa.	Staff inclui, em diferentes níveis da organização, membros de grupos sub-representados e/ou da comunidade que a organização representa, mas de forma insuficiente em postos de liderança.	Staff inclui em todos os níveis da organização membros de grupos sub-representados e/ou da comunidade que a organização representa, inclusive em postos de liderança, e suas vozes são valorizadas e apoiadas.

Por favor, indique quais grupos que você considera como sub-representados.

Comentários

■ Segurança

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Plano de segurança e treinamento	Não há um plano de segurança e o staff não está treinado em gestão de riscos para a segurança pessoal e da organização, incluindo segurança digital.	Há algumas políticas de segurança, mas não são seguidas fielmente. Alguns membros do staff estão treinados em gestão de riscos para a segurança pessoal e da organização, incluindo a segurança digital.	Há um plano de segurança, mas tem lacunas importantes e precisa ser atualizado. O staff nem sempre o acata. A capacitação do staff sobre gestão de riscos pessoais e da organização, incluindo a segurança digital, é pouco frequente.	Um plano de segurança, integral e atualizado, é seguido de forma consistente pelo staff. O pessoal é capacitado regularmente sobre gestão de riscos pessoais e da organização, incluindo segurança digital.
Avaliação e revisão	Riscos não são considerados quando se planeja trabalho novo ou existente, incluindo viagens. Os contatos de emergência do staff não são mantidos. .	Não há um processo formal para a avaliação de riscos, mas o staff discute riscos de maneira informal antes de avaliar trabalho novo ou existente, incluindo viagens. É mantido um registro parcial de dados sobre o staff, mas o mesmo não é atualizado.	Há um processo de análise de risco para trabalho novo ou existente, incluindo viagens. Dados necessários sobre o staff são regularmente coletados mas não são regularmente atualizados.	São realizadas análises integrais e relevantes de risco sobre atividades novas e existentes, incluindo viagens. Os dados necessários sobre o staff são mantidos atualizados.
Impacto do risco sobre outros/as	As implicações de risco para outros/as (incluindo voluntários, membros, comunidades, e o campo mais amplo) não são consideradas..	As implicações de risco para outros/as (incluindo voluntários, membros, comunidades, e o campo mais amplo) são consideradas de maneira informal.	As implicações de risco para parceiros e para o campo (incluindo voluntários, membros, comunidades e o campo mais amplo) são discutidas regularmente, mas não há sistemas formais para comunicar riscos e receber contribuições.	Parceiros e membros do campo (incluindo voluntários, membros, comunidades e o campo mais amplo) são consultados regularmente para garantir que o trabalho da organização não afete de maneira negativa aos/as aliados/as.
Compromisso da direção com a segurança	A direção da organização não considera que os temas de segurança sejam relevantes.	A direção da organização não prioriza a segurança e não lhe dedica recursos.	A direção da organização considera importante a segurança e lhe dedica alguns recursos, mas muito mais são necessários.	A direção da organização prioriza a segurança, garante suficientes recursos, e constantemente dá o exemplo.

■ Segurança (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderate	Strong
Recursos para a segurança	Não há recursos ou fundos de emergência destinados à segurança.	Não há recursos designados para a segurança. Em caso de emergência, seria necessário utilizar recursos de outras rubricas orçamentárias.	Há alguns recursos disponíveis para a segurança, mas são necessários mais, e não contingência de fundos para emergências.	As despesas com segurança estão previstas no orçamento e há fundos de contingência disponíveis, caso necessário.
Documentação e melhoria	Não são documentados os incidentes relativos à segurança e a maior parte do staff não conhece os riscos que a organização enfrenta.	Não há documentação formal dos incidentes relativos à segurança, mas alguns/algumas integrantes do staff têm conhecimento sobre incidentes do passado. As políticas internas não foram alteradas de modo a refletir lições aprendidas.	Alguns incidentes do passado estão documentados, mas não há uma revisão formal para revisar as políticas internas de acordo com o aprendido.	Os incidentes relativos à segurança são documentados de forma constante e resultam em revisões dos procedimentos de acordo com as lições aprendidas. Estas lições são compartilhadas internamente e com outras organizações para estabelecer melhores práticas.
Comentários				

■ Cultura organizacional

	Mínimo	Basic	Moderate	Strong
Comunicação interna	Não há sistemas de comunicação interna e o compartilhamento de informações é pouco frequente.	Os sistemas de comunicação interna são deficientes e mal-entendidos ocorrem com certa regularidade. A informação não circula adequadamente.	Há sistemas de comunicação interna e a informação geralmente circula bem, mas falhas ainda ocorrem.	A comunicação interna é eficaz, com sistemas claros de compartilhamento de informações e tomada de decisões que minimizam falhas..
Tomada de decisões	O processo de tomada de decisões não é claro e/ou quase todas as decisões são tomadas por uma ou duas pessoas.	Os processos de tomada de decisões não são claros, resultando em ineficiência e confusão.	Há processos estabelecidos, mas há confusão sobre quem tem a autoridade para tomar decisões.	Os processos de tomada de decisão são claros e transparentes, e amplamente conhecidos e aceitos.
Contribuições do staff	O staff tem poucas oportunidades para fazer contribuições, e não é considerado durante a tomada de decisões.	O staff às vezes faz contribuições, mas sem ter grande efeito na tomada de decisões.	O staff faz contribuições periódicas que são incorporadas nas decisões. Os dissensos são raramente expressos.	O staff contribui para a tomada de decisões e expressa regularmente suas opiniões, inclusive os dissensos.
Compromisso do staff	Poucos/as integrantes do staff expressaram compromisso de longo prazo com a organização e isto se reflete na qualidade do trabalho.	O compromisso do pessoal com a organização varia muito e a qualidade do trabalho é igualmente variável.	O staff está comprometido com a organização, e a qualidade do trabalho o demonstra.	O staff está muito comprometido e é totalmente responsável pela qualidade de seu trabalho.
Trabalho em equipe	O staff trabalha por conta própria e raramente colabora.	O staff tende a trabalhar por conta própria ou com outro/a colega, mas há pouca colaboração em nível organizacional.	O staff tende a trabalhar em seus respectivos departamentos para resolver problemas, mas a colaboração entre diferentes setores da organização é inconsistente.	O staff trabalha em equipe regularmente e em diferentes setores da organização para resolver problemas e alcançar objetivos.

■ Cultura organizacional (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Conflitos do staff	As tensões internas no staff afetam negativamente a qualidade do trabalho da organização.	Algumas poucas tensões afetam a qualidade do trabalho da organização..	A maioria das tensões são resolvidas de maneira produtiva entre o staff ainda que algumas permaneçam, e ocasionalmente afetam a qualidade do trabalho.	As situações de tensão são resolvidas de forma construtiva e não afetam a qualidade do trabalho.
Bem-estar do staff	O bem-estar físico e emocional do staff é severamente afetado por cargas de trabalho insustentáveis, estresse e situações traumáticas, e isto não é reconhecido pela organização.	O bem-estar físico e emocional do staff é afetado por cargas de trabalho insustentáveis e/ou situações traumáticas. A organização o reconhece, mas não o trata de forma adequada.	O bem-estar físico e emocional do staff é considerado pela organização, mas poderia ser melhor promovido..	O bem-estar físico e emocional do staff é uma prioridade para a organização e suas práticas representam um exemplo.
Comentários				

■ Direção executiva

	Mínimo	Basic	Moderado	Sólido
Estilo de gestão	O/a diretor/a executivo/a possui pontos fortes, mas seus pontos fracos são bem conhecidos a nível interno e externo, o que afeta de forma negativa a organização..	O/a diretor/a executivo/a possui pontos fortes claros, mas também alguns pontos fracos que obstaculizam a eficácia interna e que podem afetar a reputação externa da organização.	O/a diretor/a executivo/a é eficiente e solicita contribuições antes de tomar decisões. Algumas deficiências devem ser corrigidas, mas o/a diretor/a executivo/a é em respeitado/a interna e externamente.	O/a diretor/a executivo/a é altamente eficiente e demonstra ser claro/a, justo/a, participativo/a e transparente ao tomar decisões, o que permite que a organização prospere. Reconhece e faz esforços constantes para melhorar os pontos deficientes.
Critério nas finanças	O/a diretor/a executivo/a possui pouca experiência no planejamento e na supervisão das finanças, e seu critério a respeito é deficiente.	O/a diretor/a executivo/a exerce certa supervisão nas finanças, mas não se envolve muito no planejamento. Dedicar a maior parte de sua atenção a temas imediatos.	O/a diretor/a executivo/a exerce supervisão financeira eficaz, com certo foco no planejamento.	O/a diretor/a executivo/a possui um discernimento financeiro excepcional, habilidade para alocar recursos de forma eficaz, e boa compreensão das necessidades de médio e longo prazo.
Habilidades interpessoais	O estilo de comunicação e de gestão do/da diretor/a executivo/a é considerado ineficaz. Oferece pouca ou nenhuma assessoria/acompanhamento ao staff.	O estilo de comunicação e de gestão do/da diretor/a executivo/a poderia melhorar. Oferece certa assessoria/acompanhamento ao staff, mas é insuficiente.	As habilidades de comunicação e de gestão do/da diretor/a executivo/a são geralmente valorizadas pelo staff. Oferece assessoria/acompanhamento ao staff quando o tempo permite..	O/a diretor/a executivo/a possui excelente habilidade com recursos humanos e comunicação e sua gestão é construtiva. Assessoria/acompanhamento ao desenvolvimento do staff é prioridade..
Segunda cúpula de liderança	Não há segundo nível de direção e o/a diretor/a executivo/a delega muito.	A segunda cúpula de diretores ou coordenadores é insuficiente e pouco efetiva e a quantidade de tarefas que delega o/a diretor/a executivo/a é insuficiente..	O segundo nível de direção é efetivo em sua gestão. O/a diretor/a executivo/a delega tarefas.	O/a diretor/a executivo/a delega trabalho, e o segundo nível de direção é robusto e altamente eficaz.

■ Direção executiva (continuação)

	Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Reputação externa	O/a diretor/a executivo/a não é conhecido/a nem muito respeitado/a por setores-chave.	O/a diretor/a executivo/a não é muito conhecido/a. Tem alguns fortes aliados, mas não é plenamente respeitado/a pelos setores-chave.	O/a diretor/a executivo/a é respeitado/a e conhecido/a pelos setores-chave.	O/a diretor/a executivo/a é muito respeitado/a pelos setores chave e considerado/a como líder em seu campo de trabalho.
Sucessão nos mandatos	A organização depende totalmente do/da atual diretor/a executivo/a e não poderia funcionar sem ele/ela.	A organização depende totalmente do/da atual diretor/a executivo/a e seu futuro seria incerto sem ele/ela.	Se o/a atual diretor/a executivo/a deixasse a organização haveria desafios, mas esta provavelmente seguiria adiante.	A organização considera um plano de sucessão nos cargos de liderança de forma pro-ativa, com expectativas de transições harmoniosas.

Comentários

Por favor, indique seu nível de conforto ao tratar os temas contidos na presente pesquisa durante a reunião moderada por um facilitador/a

Não me senti confortável para falar com franqueza nesta reunião.	Ainda que em algumas seções pude falar com franqueza, em outras não pude fazê-lo desta forma.	Em termos gerais pude falar com franqueza, embora não tenha expressado tudo o que pensava em alguns momentos-chave.	Pude falar com franqueza hoje, inclusive sobre temas complexos.
------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

Por favor, inclua qualquer outro comentário que deseje realizar de forma anônima. Você pode incluir comentários sobre sua experiência ao responder a pesquisa ou sobre qualquer outro aspecto substantivo da pesquisa.

Exercício sobre prioridades

Depois de ter abordado tantos aspectos relativos à eficácia da organização, certamente haverá várias dimensões que você gostaria de fortalecer. O exercício seguinte lhe oferece a oportunidade de considerar sua primeira, segunda e terceira prioridades de trabalho.

Nota: Esta parte deve ser respondida depois da reunião moderada por facilitador. Não é necessário responder a estas perguntas até que os/as integrantes da organização se reúnam e identifiquem respostas de consenso à pesquisa.

Uma vez alcançado esse consenso, você então terá a oportunidade, abaixo, de considerar o que gostaria de priorizar como primeira, segunda e terceira opção para o fortalecimento institucional.

Você pode se concentrar em categorias mais amplas (como “Recursos humanos”) ou especificar uma subcategoria (como “Descrição de funções e avaliações de desempenho”).

Por favor, com base nas planilhas de trabalho anteriores, indique sua primeira prioridade.

Por favor, indique sua segunda prioridade.

Por favor, indique sua terceira prioridade.

**Para ser utilizado somente pelo/a
facilitador/a**

FORMATO DE RELATÓRIO DA FERRAMENTA DE MAPEAMENTO ORGANIZACIONAL

Nome de organização:

Data do exercício:

**Número total de pessoal
da organização:**

Número de participantes da equipe:

Número de participantes de governança:

Nome do/a facilitador/a:

Exercício de Priorização

	Primeira	Segunda	Terceira	Totais	Ponderação
Missão e estratégia					
Trabalho programático					
Aprendizagem e avaliação					
Incidência em políticas públicas					
Participação no campo de trabalho					
Liderança em redes					
Comunicação externa					
Governança					
Gestão financeira					
Captação de recursos e relações c/ doadores					
Administração					
Recursos humanos					
Segurança					
Cultura organizacional					

Por favor, indique aqui se um aspecto específico de uma capacidade foi destacado como prioridade. Por exemplo, “habilidades do staff no âmbito financeiro” na categoria “Gestão financeira” ou “pesquisa” em “incidência em políticas públicas”.



Passos seguintes e identificação de recursos

Primeira prioridade

Por favor, indique a primeira prioridade a partir do exercício anterior. Ela pode ser de uma categoria principal (Recursos humanos) ou de uma subcategoria (Diversidade no pessoal).

Quais são os resultados esperados para esta prioridade nos próximos anos? Como descreveria seu “êxito”?

O que sua organização poderia fazer especificamente para se fortalecer nesta área? (Favor listar ações específicas, por exemplo, receber capacitação, contratar pessoal, desenvolver habilidades em tecnologias da informação).

O que sua organização pode fazer para se fortalecer nesta área sem apoio externo?

De que maneira específica um doador poderia apoiar sua organização para se fortalecer nesta área?
Que solicitação específica você faria em uma postulação para receber recursos?

Segunda prioridade

Por favor, indique a segunda prioridade que surgiu do exercício anterior. Ela pode ser de uma categoria principal (Recursos humanos) ou de uma subcategoria (Diversidade no pessoal).

Quais são os resultados esperados para esta prioridade nos próximos anos? Como descreveria seu “êxito”?

O que sua organização deveria fazer especificamente para se fortalecer nesta área? (Favor listar ações específicas, por exemplo, receber capacitação, contratar pessoal, desenvolver habilidades em tecnologias da informação).

O que sua organização pode fazer para se fortalecer nesta área sem apoio externo?

Passos seguintes e identificação de recursos (continuação)

De que maneira específica um doador poderia apoiar sua organização para se fortalecer nesta área?

Que solicitação específica você faria em uma postulação para receber recursos?

?

Terceira prioridade

Por favor, indique a terceira prioridade que surgiu do exercício anterior. Ela pode ser de uma categoria principal (Recursos humanos) ou de uma subcategoria (Diversidade no pessoal).

Quais são os resultados esperados para esta prioridade nos próximos anos? Como descreveria seu “êxito”?

O que sua organização deveria fazer especificamente para se fortalecer nesta área? (Favor listar ações específicas, por exemplo, receber capacitação, contratar pessoal, desenvolver habilidades em tecnologias da informação).

O que sua organização pode fazer para se fortalecer nesta área sem apoio externo?

De que maneira específica um doador poderia apoiar sua organização para se fortalecer nesta área?

Que solicitação específica você faria em uma postulação para receber recursos?

Opcional: Comentários adicionais



“Ferramenta de mapeamento organizacional planilha individual” (atualizada 2016), por Bess Rothenberg, está sob uma licença [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta ferramenta é um produto em processo, por isso agradecemos qualquer feedback ou sugestão para melhorá-lo. Favor escrever para: martha.farmelo@gmail.com e vicwigo@gmail.com.

Design original por Sen Associates.