

Capítulo 2:

Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO)



Foto de Capa: Participantes de varias regiões da CRS no mundo, reúnem-se em pequenos grupos, no escritório central da CRS durante de um encontro de M&A (monitória e avaliação). Foto de: Jim Stipe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade

Organizacional (IAHCO)..... 2

A Necessidade de um Instrumento de Avaliação2

Estrutura Conceptual de Desenvolvimento Humano Integral (DHI) e IAHCO2

Os Benefícios e as Restrições da Avaliação da Capacidade Organizacional3

Princípios Orientadores do IAHCO3

Nove Áreas de Capacidade do IAHCO3

Como utilizar o IAHCO.....5

1. Preparação6

2. Planear a Avaliação.....8

3. Conduzir a Avaliação.....9

4. Análise dos Dados10

5. Escolher as Áreas e Componentes de Capacidade a serem
Aperfeiçoadas12

6. Plano de Acção13

Matriz da Avaliação do IAHCO 17

I. Identidade e Governação.....18

II. Estratégia e Planeamento21

III. Gestão Geral.....23

IV. Relações Externas e Parcerias25

V. Sustentabilidade27

VI. Aprendizagem Organizacional.....31

VII. Gestão dos Recursos Humanos.....33

VIII. Gestão dos Recursos Financeiros e Físicos36

IX. Programação, Serviços e Resultados40

Glossário..... 43

Anexo 1: Exemplo de Esboço de Termos de Referência (ToR)51

Anexo 2: Formato do Plano de Acção52

Anexo 3: Exemplo de Formato do Relatório de Monitorização do Plano de Acção 53

Referências 54

CAPÍTULO 2: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOLÍSTICA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL (IAHCO)



RICK D'ELIA DA OPS

Duas irmãs constroem uma cisterna de 20.000 litros para o campo da mãe delas numa região semi-árida no norte de Brasil.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO HOLÍSTICA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL (IAHCO)

A NECESSIDADE DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

O trabalho humanitário e de desenvolvimento ocorre em ambientes de complexidade crescente, com um aumento de pessoas carenciadas. Os recursos não são suficientes face às necessidades e os doadores requerem resultados mensuráveis, responsabilização e indicadores de eficiência e eficácia das intervenções do projecto. Estas tendências desafiam as organizações da sociedade civil a melhorar o seu desempenho para operar com a máxima eficiência e eficácia.

O Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional da Catholic Relief Services (CRS) foi criado para ajudar as organizações a efectuarem uma auto-análise das suas forças e desafios, a desenvolver um plano de acção e a melhorar as funções organizacionais através do fortalecimento de capacidades. Com a IAHCO, a CRS cria uma estrutura estandardizada para ajudar as organizações a iniciar um processo de avaliação e aperfeiçoamento contínuo, que irá sustentar as capacidades organizacionais.

ESTRUTURA CONCEPTUAL DE DESENVOLVIMENTO HUMANO INTEGRAL (DHI) E IAHCO

O IAHCO baseia-se no conceito e na estrutura conceptual do desenvolvimento humano integral¹. Tanto o IAHCO como o DHI promovem o entendimento e a aplicação dos princípios de ensino social católico no decorrer da assistência humanitária e de desenvolvimento. O conceito de DHI tem uma visão do mundo onde todas as pessoas são capazes de satisfazer as suas necessidades básicas, alcançar o seu total potencial e viver com dignidade numa sociedade justa e pacífica.

A estrutura do DHI vê as comunidades através de uma lente que se foca nas estruturas e nos sistemas: activos e riscos que incluem choques, ciclos e tendências. Estes cinco componentes fornecem um esboço para a revisão organizacional IAHCO.

¹ A User's Guide to Integral Human Development, Geoff Heinrich, David Leege and Carrie Miller. 2008, http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD_userguide.pdf

OS BENEFÍCIOS E AS RESTRIÇÕES DA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

Entre os benefícios esperados da avaliação, planeamento de acção e fortalecimento de capacidades estão as organizações mais saudáveis e mais capazes de sobreviver em tempos incertos; uma melhor gestão financeira e distribuição de serviços; melhores relações de parceria; melhor administração; responsabilização perante doadores e constituintes; risco reduzido; e um aumento das oportunidades de crescimento.

Ao mesmo tempo, há restrições tal como a relutância em potencial em iniciar uma avaliação que consome tempo e esforço, a falta de pessoal qualificado em desenvolvimento organizacional e o desafio de equilibrar exigências a curto-prazo com benefícios a longo-prazo. A utilização do IAHCO permite a uma organização explorar as funções internas e desenvolver planos para melhorar o desempenho. Os resultados obtidos pela IAHCO são cruciais para a saúde e o crescimento das organizações.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO IAHCO

- A avaliação é altamente participativa, aberta, justa, envolvente e confere poder.
- A organização compromete-se a dialogar abertamente e em ser transparente no planeamento, processo e resultados da avaliação.
- A organização que está a levar a cabo a avaliação é dominante no processo e nos resultados da avaliação.
- O IAHCO é um processo de aprendizagem e descoberta que requer uma mente aberta e atitudes não preconceituosas.
- A avaliação é desenvolvida sob uma perspectiva de desenvolvimento organizacional a longo-prazo, embora perspectivas específicas de um projecto possam ser áreas prioritárias para rever e planear.
- A organização deve estar preparada e aberta para continuar com o reforço de capacidades.
- O IAHCO não analisa capacidades técnicas ou programáticas específicas, tais como sistemas necessários para implementar um projecto de sobrevivência infantil.

NOVE ÁREAS DE CAPACIDADE DO IAHCO

Cada uma das nove áreas de capacidade pode ser dividida em componentes, e cada componente contém uma série de descrições observáveis. As

descrições observáveis são indicadores através dos quais uma organização avalia as suas capacidades. Cada descrição observável é classificada de acordo com o grau de concretização da organização e o nível de importância que a organização atribui à área ou função. Um glossário de palavras utilizadas no IAHC0 está disponível no Anexo 1.

1. *Identidade e Governança:* Governança, missão e cultura constituem a base da reputação da organização. Deve ter identidades claramente definidas, um regulamento interno, valores, descrições de missões e estruturas de Governança que estabelecem a sua identidade e um entendimento dos seus objectivos mutuamente partilhado. A Governança da organização fornece legitimidade, liderança e direcção à organização.
2. *Estratégia e Planeamento:* A estratégia define a forma como uma organização consegue atingir a sua missão. O planeamento estratégico é um processo contínuo que ocorre a vários níveis dentro da organização, para estabelecer objectivos e identificar as acções e os recursos necessários para alcançar esses objectivos. O pessoal e os constituintes necessitam estar envolvidos de forma sistemática nestes processos de planeamento, e a chefia deve incentivar regularmente revisões e modificações do plano estratégico e do plano operacional, para assegurar a saúde e o crescimento da organização.
3. *Gestão Geral:* A gestão geral inclui esses componentes que mantêm a organização coesa e em linha com a sua missão. A organização deve aplicar processos e sistemas de gestão que assegurem que os seus recursos sejam utilizados eficazmente, de forma a atingir a sua visão, os seus objectivos e a avaliar os resultados.
4. *Relações Externas e Parcerias:* A criação de relações externas e a manutenção de parcerias saudáveis e produtivas possibilita a capacidade de uma organização atingir a sua missão, ligando-se de forma eficaz a grupos importantes e influentes num meio mais vasto. Relações eficazes permitem à organização alcançar recursos e criar ligações com redes de grupos de pensamento idêntico para influenciar o ambiente político e regulamentador.
5. *Sustentabilidade:* As organizações são sustentáveis através de uma atenção contínua sobre as decisões que afectam a sua viabilidade a curto e a longo-prazo – programáticas, de gestão, financeiras e políticas.
6. *Aprendizagem Organizacional:* A aprendizagem organizacional é um processo através do qual uma organização desenvolve, capta, retém e aplica o conhecimento e a aprendizagem de indivíduos dentro de uma

organização. Os processos para a colaboração através de comunidades de aprendizagem são institucionalizados e apoiam a criação, a partilha, a adaptação e a utilização do conhecimento.

7. *Gestão de Recursos Humanos*: A gestão dos recursos humanos promove e administra políticas e procedimentos que asseguram que o pessoal tenha aptidões, motivação e oportunidade para contribuir com o seu máximo potencial para a missão da organização. A gestão dos recursos humanos também está relacionada com contratações, compensações, gestão do desempenho, segurança, bem-estar e outras componentes nos cuidados com o pessoal.
8. *Gestão dos Recursos Financeiros e Físicos*: Os recursos financeiros e físicos são os bens palpáveis da organização. Tem a responsabilidade de exercer uma boa administração desses recursos – concretizando objectivos programáticos de forma rentável, assegurando-se de que existem sistemas de controlo interno eficazes e maximizando os benefícios derivados desses bens.
9. *Programação, Serviços e Resultados*: A secção de programação, serviços e resultados é constituída pelos programas, serviços e produtos que as organizações fornecem aos seus constituintes. Uma organização deve utilizar os seus recursos para fornecer serviços de qualidade aos seus constituintes e medir o impacto desses serviços.

COMO UTILIZAR O IAHCO

O IAHCO é um instrumento flexível e facilmente adaptável a contextos organizacionais e culturas específicos. Existem duas opções de condução da análise da capacidade organizacional: auto-avaliação, que é facilitada internamente; ou avaliação externa, que comporta um facilitador externo à organização. A decisão sobre que abordagem utilizar depende do propósito da avaliação e dos recursos disponíveis, tais como, tempo, pessoal disponível e apoio financeiro para o processo. Quer seja interna ou externa, a avaliação deve centrar-se em promover diálogos significativos com as pessoas afectadas pelo processo, de forma a garantir o domínio do processo. Independentemente de ser utilizado um facilitador interno ou externo, são propostos os seguintes seis passos:



SEAN SPRAGUE PARA CRS

Workshop da sociedade civil que teve lugar no escritório da CRS, na cidade de Dili, capital de Timor Leste.

1. PREPARAÇÃO

Os Elementos Básicos da Avaliação

A equipa de gestão da organização deve responder a estas questões enquanto planeia a avaliação:

- O que é que queremos obter da avaliação?
- A equipa de chefia e o pessoal comprometeram-se com o processo?
- As outras partes interessadas percebem e apoiam esta avaliação?
- Atribuímos recursos suficientes (tempo, orçamento, pessoal, indivíduos com as capacidades e a experiência necessárias para facilitar o processo) para conduzir o planeamento, implementação e o acompanhamento da avaliação?

Estabelecimento da Equipa de Avaliação

Uma vez resolvidas as questões descritas em cima, a organização a ser avaliada deve desenvolver termos de referência² (ToR) para estabelecer a equipa de avaliação e definir as suas responsabilidades. Os membros designados devem ser conhecedores do desenvolvimento organizacional e competentes na facilitação.

Revisão do IAHCO e Selecção das Áreas e Componentes de Capacidades

A equipa de avaliação deve rever cuidadosamente todas as nove áreas de capacidades juntamente com as suas componentes mais detalhadas e descrições observáveis. Das nove áreas de capacidades, a equipa irá escolher entre prosseguir com uma avaliação compreensiva das nove áreas de capacidades ou uma avaliação mais selectiva das áreas de capacidades e das componentes que são mais importantes para a organização, nesse momento. De seguida, a equipa irá determinar quais os componentes, dentro das áreas de capacidade seleccionadas, a incluir na avaliação.

A selecção das áreas e componentes de capacidade depende dos desafios de gestão e das necessidades com que a organização se depara na altura da avaliação.

Identificar Fontes de Informação e Métodos de Recolha de Dados

De forma a estabelecer um entendimento compreensivo da organização, devem ser recolhidas e agrupadas as visões de uma vasta gama de indivíduos e grupos dentro e fora da organização. A quantidade de indivíduos e grupos a incluir irá

RICK DELIA PARA CRS



No Camboja, a CRS estabeleceu parceria com a comunidade local num projecto que promove a pesca legal e fornece aquários seguros para o aumento do peixe.

² Exemplo do desenho de ToR é apresentado no Anexo 2.

dependem de restrições de tempo, disponibilidade do pessoal, sensibilidades políticas e localização geográfica³. Preferencialmente, os representantes dos grupos de interessados participarão na avaliação, incluindo o pessoal, membros do conselho, voluntários, constituintes e outros que desempenhem uma função nas actividades e no desenvolvimento da organização.

Há diversas maneiras de recolher dados, incluindo discussão de grupo, workshop ou entrevistas individuais. O método escolhido depende de questões tais como a educação e níveis de literacia do pessoal, a cultura organizacional, a necessidade de transparência e o nível de confiança entre o pessoal. A organização a ser avaliada e a equipa de avaliação poderão querer adoptar uma abordagem mista.

³ Fonte: A Guide to the WWF Organizational Assessment Process, WWF International, 2003.

Vantagens e desvantagens dos métodos de recolha de dados:

MÉTODO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Discussões de Grupo (Mesa-redonda)	<p>Um processo de grupo com um facilitador é uma forma eficaz de recolher informação detalhada e valiosa.</p> <p>A abordagem é transparente, com uma discussão aberta de todas as descrições, para que os gestores seniores e os membros do conselho possam sentir-se mais confiantes nos resultados.</p> <p>Pode existir uma discussão aberta de questões que não foram focadas previamente.</p>	<p>Pessoas dominantes podem afectar a participação dos outros e influenciar a discussão.</p> <p>Requer competências específicas de facilitação.</p> <p>Devem existir bons anotadores ou os dados podem-se perder.</p> <p>Não há anonimato no grupo, por isso pode não ser apropriado em ambientes de pouca confiança.</p>
Workshop	<p>Pode poupar tempo ao juntar toda a gente durante um certo período de tempo.</p> <p>Pode juntar pessoas que habitualmente não interagem (conselho e pessoal, programa e finança, etc.).</p> <p>Todos sabem os resultados da avaliação inicial e podem ter o sentimento de posse.</p>	<p>Um facilitador inexperiente pode não conseguir resolver problemas ou conflitos no grupo, o que resulta em perdas de tempo, esforço e recursos. Devem existir bons anotadores ou os dados podem-se perder.</p> <p>Há um anonimato limitado (ou inexistente) no grupo, por isso pode não ser apropriado em ambientes de pouca confiança.</p>
Entrevista individual	<p>É relativamente objectiva e neutra.</p> <p>Os participantes podem reflectir sobre as categorias, componentes e descrições observáveis, sem a influência das opiniões dos outros.</p> <p>Pode ser útil na triangulação dos dados.</p>	<p>Os indivíduos podem ser subversivos e muito subjectivos.</p> <p>Os resultados devem ser analisados abertamente e com cuidado pela equipa de avaliação.</p> <p>Os gestores seniores, os membros do conselho e membros da direcção devem estar preparados psicologicamente para as críticas, uma vez que as entrevistas individuais podem revelar fraquezas.</p>

2. PLANEAR A AVALIAÇÃO

A equipa de avaliação deve preparar o seguinte para a avaliação:

- Criar uma agenda
- Preparar as questões logísticas (por exemplo, local de reunião, transporte, refeições, cópias, etc.)
- Preparar antecipadamente folhetos, flipcharts, apresentações em powerpoint, etc.
- Identificar os participantes e enviar-lhes um convite por escrito
- Designar papéis específicos para cada pessoa, antes, durante e depois da avaliação (por exemplo, facilitar, fazer relatórios, controlar o tempo, etc.)

- Designar um anotador e rever qual a informação que deve ser registada e como deve ser registada, incluindo a forma se vai registar os comentários individuais e de pequeno grupo.
- Incluir tempo no início de qualquer evento (individual, em grupo ou workshop) para introduções e apresentações, para se conhecerem uns aos outros, de forma a ganharem confiança no ambiente.

Preparar os Participantes

Antes da efectiva recolha de dados, organize uma sessão de introdução do processo. Inclua os seguintes passos para preparar os participantes:

- Explique o objectivo da avaliação e a forma como os dados recolhidos serão utilizados. Enfatize quando os participantes receberão os resultados da avaliação e como serão envolvidos em qualquer esforço de melhoramento organizacional baseado na avaliação.
- Explique o papel dos facilitadores internos e/ou externos, anotadores.
- Explique o grau de confidencialidade do processo de avaliação.
- Reveja as descrições observáveis da avaliação e explique o conceito de “estado desejado”.
- Forneça cópias do IAHC0 antecipadamente, para que seja efectuada uma pesquisa ou para que se resolva uma confusão com algum termo (opcional).



DEBBIE DEWOLF/CRS

Em Hiyala, no Sudão um membro do grupo de poupança e crédito comunitário descansa na casa de seus familiares.

3. CONDUZIR A AVALIAÇÃO

Independentemente da abordagem seleccionada, o facilitador deve manter um ambiente orientado para uma tarefa e, ao mesmo tempo, apoiante, respeitando as contribuições dos indivíduos e realizando a avaliação no prazo estabelecido e dentro do orçamento acordado. Durante o processo, os participantes poderão solicitar explicações sobre as descrições e até pôr em causa os pressupostos da ferramenta. Isto é normal e encoraja os participantes a reflectir de forma crítica sobre a maneira como trabalham e o que é necessário mudar. Promova uma discussão sobre se e como as alterações à ferramenta serão efectuadas. Por fim, os participantes devem ser tranquilizados para não se preocuparem com pontuações demasiado “fracas” ou “pobres” – o objectivo do IAHC0 é identificar as áreas que são fracas e importantes num espírito de aperfeiçoamento. Pontuações exageradas são contraproducentes para a organização.

É importante lembrar que a avaliação organizacional não serve apenas para identificar necessidades de reforço de capacidades; mas sim também para reconhecer e celebrar capacidades organizacionais existentes. Se isto não for feito, o feedback do workshop poderá concentrar-se apenas nas falhas organizacionais e



As crianças juntam-se para saudar os membros da CRS que efetuam uma visita de campo a um projecto de educação e emponderamento, numa comunidade emigrante de Madhvai, ao nordeste de Mumbai na Índia.

conduzir a uma espiral negativa de desmoralização, desmotivação e desilusão – de facto, é exactamente o resultado oposto do que se pretende.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise transforma a informação e as opiniões em conhecimento sobre as capacidades da organização que poderão guiar futuras intervenções de reforço de capacidades⁴. A participação é um princípio-chave para a recolha e análise de dados, com ênfase no facto de a organização a ser avaliada assumir a liderança na interpretação dos dados, tomada de decisões sobre prioridades e necessidades de reforço de capacidades num espírito de subsidiariedade.

A equipa de avaliação pode decidir agrupar as áreas de capacidades e/ou componentes consoante o seu grau prioritário. Outro método de consolidação de dados pode ser simplesmente criar uma listagem de todos os componentes que receberam prioridade alta. Seja qual for o método escolhido, os dados consolidados devem realçar as áreas a aperfeiçoar bem como os pontos fortes da organização. No final de contas, o objectivo deste exercício é determinar a imagem geral da capacidade organizacional.

A equipa de avaliação também pode determinar as áreas ou componentes de capacidades que receberam uma pontuação baixa ou onde os participantes não tiveram informação suficiente para classificar a componente. Tome nota das descrições ou componentes que recebem demasiadas respostas “não sei”. Embora o desempenho geral de uma certa área de capacidade da organização possa ser boa ou forte, as respostas “não sei” para algumas descrições ou componentes podem revelar outros problemas no desenvolvimento organizacional, tais como fraca disseminação da informação dentro da organização, falta de transparência e responsabilização, ou falta de procedimentos de gestão de recursos humanos, etc. Será importante discutir os “não sei” para determinar as causas e as soluções da situação.

Conduzir uma Análise Aprofundada da Causa

Uma vez realizada consensualmente a listagem de áreas/componentes de capacidades que necessitam de aperfeiçoamento, o facilitador deve ajudar os participantes a descobrir a natureza das áreas seleccionadas, de forma a efectuarem a selecção final das questões sobre as capacidades que devem ser tratadas. À medida que os participantes começam a analisar os dados durante o processo de avaliação, eles podem focar-se em questões chave

⁴ WWF International. (2003). *A Guide to the WWF Organizational Assessment Process*. Gland, Switzerland.

a ser tratadas. No entanto, a análise da causa é mais uma oportunidade de aprendizagem sobre as questões assim como de confirmação de classificações. Independentemente da análise ad-hoc realizada durante a recolha de dados, a análise da causa irá ajudar a organizar toda a informação. Esta análise sugere que o défice de capacidade possa ser atribuído a causas e, a não ser que seja tratado como uma questão prioritária, é provável que tenha consequências sérias na capacidade da organização de atingir os seus objectivos.

Uma causa é um factor subjacente que existe na comunidade, organização ou ambiente externo que causou um problema. Os efeitos são condições sociais, ambientais, políticas económicas, normalmente negativas, que resultam de um problema⁵.

Desta forma, o facilitador aplica uma análise esquemática dos problemas⁶ para promover a discussão sobre as causas da questão identificada e os seus efeitos. O facilitador coloca aos participantes uma série de questões que irão ajudá-los a identificar as causas e os efeitos:

- Escreva a questão acerca da capacidade acordada pelos participantes.
- Peça aos participantes que identifiquem as causas subjacentes da questão. As respostas podem surgir através da experiência pessoal e do conhecimento, assim como da informação revelada durante a avaliação.
- À medida que as causas são identificadas, pergunte “Por que é que isto ocorre?” para identificar outras causas a um nível mais baixo que contribuem para esta causa em particular. Usando tacto e sensibilidade, continue a perguntar “Mas porquê?” ou “O que é que explica isto?” até que os participantes sintam que já não conseguem aprofundar mais.
- Agrupe as causas em internas e externas.
- Mostre as relações num só sentido de causa e efeito entre as várias descrições de causalidade.
- Reveja novamente a questão da capacidade e peça aos participantes que identifiquem os efeitos da questão.
- À medida que os efeitos são identificados, pergunte “E depois o que sucedeu?” ou “Quais foram as consequências?” para identificar outros efeitos até que todas as ideias sejam esgotadas.
- Os efeitos também devem ser agrupados em internos ou externos, de forma a revelar as consequências para a organização e fora dela.

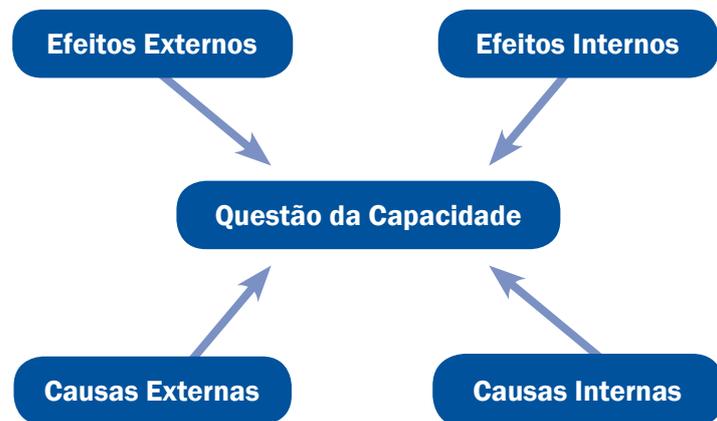
5 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Ch. III, página 79). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

6 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Ch. III, página 78). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

Reveja a análise esquemática completa do problema. As seguintes questões podem ajudar os participantes a rever, corrigir e analisar em profundidade o esquema de análise de problemas:

- Será que cada ligação causa-efeito faz sentido? Cada ligação é plausível?
- De que forma as causas foram capazes de abordar as raízes?
- Há alguma raiz de causa que tenha ficado por identificar?
- Qual será a contribuição relativa de cada ligação causal à questão?
- Há causas que aparecem mais do que uma vez? Por quê?
- Quais são as causas que revelam uma influência significativa?

Para análise da árvore do problema, pode ser utilizado o seguinte diagrama:



5. ESCOLHER AS ÁREAS E COMPONENTES DE CAPACIDADE A SEREM APERFEIÇADAS

Escolher as questões é um passo crucial. O objectivo final é terminar o processo com objectivos e uma estratégia (plano de acção) especificamente focados em melhorar o desempenho e a viabilidade organizacional, tendo em consideração o contexto no qual a organização opera.

Após a análise aprofundada das causas, os participantes decidem sobre os melhoramentos necessários, escolhendo as áreas ou componentes de capacidades mais urgentes, sendo, ao mesmo tempo, realistas acerca da capacidade organizacional, utilizando os seguintes critérios:

- Grau de importância para a sobrevivência da organização
- Potencial para influenciar o sucesso da organização
- Significância para os participantes e partes interessadas do programa
- Urgência do melhoramento
- Disponibilização de recursos para as acções de aperfeiçoamento
- Tempo disponível para implementar o melhoramento

- Risco que corre ao ignorar o problema
- Possíveis consequências das intervenções
- Dificuldade ou facilidade do aperfeiçoamento⁷

Depois de seleccionar as áreas e componentes de capacidades, o facilitador ajuda a organização a desenvolver um plano de acção para melhorar as áreas e componentes identificadas. No decorrer do plano de acção, o facilitador deve assegurar-se de que os participantes entendem que devem ser capazes de realizar os melhoramentos necessários sem apoio externo, no caso de os recursos não estarem disponíveis.

6. PLANO DE ACÇÃO

Os participantes devem entender que têm de criar um plano de acção realista e válido que possam implementar durante o período de tempo específico, tendo em consideração todos os factores internos e externos. O plano de acção deve pertencer à organização, e não ser imposto pelo facilitador, doadores ou outros actores externos. Os componentes do plano de acção podem incluir o seguinte⁸:

Descrição do problema: descrição da fraqueza organizacional identificada.

Objectivos: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e oportunos (SMART); um comentário conciso sobre o que o aperfeiçoamento e o esforço de fortalecimento da capacidade pretende alcançar, e de que forma a organização pretende implementar esse aperfeiçoamento⁹.

Actividades: os passos, ou actividades específicas, necessários para atingir cada objectivo.

Abordagem: o processo que será utilizado no reforço de capacidades, tais como orientação, formação, reestruturação ou compras de software.

Período de execução: o período de tempo e os prazos para cada acção.

Pessoas responsáveis: os indivíduos ou unidades de trabalho responsáveis por implementar as actividades.

Recursos: recursos humanos, financeiros e materiais necessários para atingir cada objectivo.



DAVID SMYER/CRS

Membros da Caritas trabalharam de mãos dadas com a CRS durante as operações de emergências no Haiti. Os trabalhos iniciavam as 4 horas da manhã e só tinham o fim ao anoitecer.

⁷ Adaptado de Caritas Europa. (2002). *Strategic Organizational Development Approach*. Brussels, Belgium: Hradcová, D. e Karpisek, M.

⁸ Exemplo do formato de Plano de Acção é apresentado no Anexo 3.

⁹ Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I*. (p. 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

Monitorização e avaliação: indicadores para avaliar o alcance de cada objectivo.

Campião: o líder, ou supervisor, que dará a aprovação de alto nível e a orientação para o esforço de aperfeiçoamento.

Enquanto a análise esquemática do problema apresenta as relações de “causa e efeito”, um *esquema de objectivos* revela as relações meios-fins¹⁰. Descrições negativas de problemas, transformadas em descrições positivas de objectivos ajudam a identificar potenciais estratégias que estão disponíveis para combater os problemas principais. Por exemplo, se a análise esquemática do problema incluir “elevada rotação de pessoal”, o esquema de objectivos transforma-o numa descrição positiva de objectivo “rotação de pessoal reduzida”.

Depois de os objectivos estarem criados, o facilitador ajuda os participantes em fazer chuva de ideias sobre acções necessárias para os atingir. Esta discussão deve incluir a identificação de forças que podem resistir ou apoiar a mudança e elaborar uma estratégia para trabalhar com essas forças. A análise dos dados ajudará os participantes a entender que existem barreiras para a mudança, saber como melhorar actividades, baseando-se na análise das consequências não intencionais assim como intencionais, e perceber melhor o ambiente externo (político e social).

A esta altura do processo IAHC0, a equipa de avaliação temporária costuma completar o seu trabalho e a responsabilidade pela implementação, monitorização e avaliação do plano de acção transita para a equipa de gestão da organização. As intervenções de reforço de capacidades acordadas devem ser integradas nos processos de planeamento formal, os planos estratégicos anuais. Os gestores séniores devem assegurar-se de que isto ocorre.

Após o IAHC0 estar finalizado pela chefia e pessoal da organização e ter-se iniciado o planeamento de acção, o(s) capítulo(s) relevante(s) deve(m) ser seleccionado(s) do Guia de Desenvolvimento Institucional. Os capítulos fornecem informação sobre como desenvolver ou melhorar os processos de negócio e as políticas e procedimentos relacionados, e ajuda a clarificar o papel e a importância de cada função organizacional, tais como recursos humanos, gestão financeira ou Governança. Os capítulos são constituídos por princípios, padrões mínimos e melhores práticas, processos de negócio, referências e ferramentas necessárias para a eficaz e eficiente realização total da função organizacional. Após a leitura dos capítulos relevantes, a chefia e o pessoal da organização deve rever os passos propostos nos capítulos para

¹⁰ Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Ch. III, p. 81). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. e Stetson, V.

determinar as acções necessárias para melhorar essa função e desenvolver um plano de acção específico e com um prazo de execução.

Acompanhamento

A implementação do plano de acção é o estágio mais importante do processo de desenvolvimento organizacional. Os planos são úteis apenas quando passam à acção. A forma como isto ocorre depende da natureza dos planos e do compromisso da gestão da organização em implementar o plano. A organização deve estabelecer os procedimentos para monitorizar os planos de implementação.

O processo de desenvolvimento organizacional, incentiva a aprendizagem pelos membros da organização. A monitorização da implementação do plano de acção é, por isso, muito importante para aprender com o passado e influenciar o futuro: todos os participantes podem aprender através do sucesso, assim como através das situações que não correram bem. Podem rever qualquer obstáculo que enfrentaram e planear novas acções para os ajudar a prosseguir. Normalmente, uma revisão deve ser realizada entre quatro a seis meses, consoante os indicadores no plano de acção. Pode ser útil para o facilitador (no caso de ser externo) regressar à organização e ajudar a avaliar o progresso e a identificar as lições aprendidas. Um exemplo de um formato de um relatório de monitorização de um plano de acção pode ser encontrado no Anexo 4.

Por fim, a secção de referências do IAHC0 fornece links úteis e leituras recomendáveis, assim como as fontes consultadas na preparação do IAHC0.

MATRIZ DA AVALIAÇÃO DO IAHC



JANE HARTILL/CRS

No Níger, um homem tira água de um tanque enquanto que o seu amigo bombeia a água de um poço. O poço está localizado numa área de depressão por de trás da aldeia e por isso nunca seca.

I. IDENTIDADE E GOVERNAÇÃO

É cada vez mais reconhecido que as questões da identidade, Governança organizacional, ética e satisfazer as necessidades das partes interessadas são cruciais para a reputação de uma organização, para a sua integridade, desenvolvimento e sucesso. A identidade e a governança são cruciais para o desenvolvimento da capacidade organizacional e devem ser abordadas desde a fundação da organização. As organizações devem tornar prioritária a clara definição de identidades, de quadros regulamentares, valores, descrições de missão e estruturas de Governança que promovem o desenvolvimento organizacional.

As organizações católicas poderão querer adaptar esta secção de forma a reflectir as suas estruturas de Governança, muitas vezes compostas por bispos provinciais ou outros líderes religiosos apropriados.

Nível de concretização

A) Excelente, vai ao encontro das necessidades actuais

B) Bom, irá beneficiar de melhorias

C) Fraco, necessita de melhoramento

D) Mau, necessita de melhoramento substancial

E) Não sei

F) N/A (Não aplicável)

Grau de prioridade

Alta

Média

Baixa

Matriz de avaliação do Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO)

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Governança	I.1.1	Um conselho constituído de forma legal supervisiona a estratégia e a visão geral da organização.	
	I.1.2	Os papéis do conselho e dos comités do conselho são definidos pela constituição.	
	I.1.3	Reuniões do conselho são feitas regularmente; as decisões são documentadas e reflectem responsabilização e administração dos recursos.	
	I.1.4	A composição do conselho inclui membros reconhecidos pela liderança e/ou áreas de especialização e são representativos das outras partes interessadas, incluindo os participantes no programa.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
2. Missão, Visão e Valores	I.2.1	As descrições de missão, visão e valores são claras, específicas, desenvolvidas de uma forma participativa e são uma descrição convincente das aspirações.	
	I.2.2	As descrições de missão, visão e valores reflectem as necessidades do grupo de constituintes que a organização serve.	
	I.2.3	As descrições de missão, visão e valores são aprovadas pelo conselho.	
	I.2.4	As descrições de missão, visão e valores são claramente articuladas, conhecidas, e entendidas pelas partes interessadas, membros da comunidade e pelo pessoal.	
	I.2.5	As descrições de missão, visão e valores são incorporadas em sistemas e políticas existentes.	
	I.2.6	As descrições de missão, visão e valores são utilizadas para guiar tomadas de decisão e actividades diárias.	
	I.2.7	A organização concretiza a sua missão e visão sem ser dependente de doadores.	
	I.2.8	As descrições de missão e visão reflectem os valores da organização.	
	I.2.9	O pessoal é capaz de explicar eficazmente a missão, visão e os princípios da organização aos parceiros e partes interessadas externas.	
3. Participação das partes interessadas	I.3.1	As partes interessadas são identificadas através de um mapeamento das partes interessadas.	
	I.3.2	A organização sabe e consegue descrever adequadamente as características principais das partes interessadas.	
	I.3.3	A participação das partes interessadas ocorre através de uma variedade de oportunidades, tais como pertencer ao conselho, angariação de fundos, campanhas de sensibilização, definição de prioridades, etc.	
4. Constituição da Organização	I.4.1	A organização está registada e tem uma constituição.	
	I.4.2	A organização cumpre com todos os requisitos de seu estatuto.	

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
5. Cultura organizacional	I.5.1	A cultura organizacional reflecte a missão e a visão da organização.		
	I.5.2	A ética de trabalho encoraja a partilha, a colaboração e a mutualidade.		
	I.5.3	A organização respeita a diversidade cultural, linguística e religiosa.		
	I.5.4	A organização promove um ambiente de trabalho não discriminatório.		
6. Estrutura organizacional	I.6.1	A estrutura organizacional apoia a missão, visão e valores da organização.		
	I.6.2	A estrutura e constituição da organização separa claramente os papéis e responsabilidades do conselho e da gestão.		
	I.6.3	A organização tem um quadro organizacional actualizado, que é partilhado com o pessoal.		
	I.6.4	O quadro organizacional revela claramente níveis de informação e canais de comunicação. O quadro organizacional reflecte os níveis de tomada de decisão e linhas de informação para relatar dentro da organização.		
	I.6.5	A estrutura administrativa tem um mecanismo consultivo.		
	I.6.6	Todas as posições do quadro organizacional estão preenchidas ou existe um plano para as preencher, num futuro próximo.		
	I.6.7	As posições na estrutura organizacional reflectem ou representam os requisitos de pessoal da organização.		

II. ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

A estratégia refere-se à forma como a organização alcança os seus objectivos a longo-prazo, abordando essas questões estruturais e/ou programáticas que são cruciais para a viabilidade a longo-prazo da organização e o sucesso dos seus programas. O planeamento é um processo contínuo que ocorre a vários níveis, para estabelecer objectivos relacionados com a organização e os seus programas e para identificar as acções e os recursos necessários para atingir esses objectivos. O pessoal e os membros da comunidade (ou os constituintes da organização) devem estar sistematicamente envolvidos nestes processos de planeamento, de forma a extrair as suas contribuições e compromisso. Além disso, a chefia da organização deve iniciar regularmente revisões e modificações à estratégia e ao plano operacional para se assegurar de que a organização se desenvolve e permanece saudável.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Processo de planeamento geral	II.1.1	O processo de planeamento reflecte os principais valores da organização.		
	II.1.2	O processo de planeamento é documentado e seguido.		
	II.1.3	Os dados relevantes de fontes internas e externas são utilizados sistematicamente para apoiar e melhorar o planeamento.		
	II.1.4	O processo de planeamento inclui conversas com comunidades-alvo e uma análise objectiva das suas necessidades.		
	II.1.5	O processo de planeamento inclui tomadas de decisão participativas para definições de prioridades e alocação de recursos.		
	II.1.6	A responsabilidade pelo planeamento está incluída nas descrições das funções do pessoal e do desempenho do pessoal e sistema de avaliação.		
2. Planeamento estratégico	II.2.1	A estratégia reflecte a missão, visão e valores da organização.		
	II.2.2	A estratégia promove o desenvolvimento humano.		
	II.2.3	O exercício de planeamento estratégico é levado a cabo periodicamente.		
	II.2.4	A gestão sénior lidera o desenvolvimento do plano estratégico organizacional.		
	II.2.5	A organização tem peritos internos, ou a capacidade de utilizar eficazmente peritos externos, para conduzir um planeamento estratégico.		
	II.2.6	O plano estratégico é desenvolvido de uma forma participativa que envolve pessoal, outras partes interessadas e as comunidades afectadas pela estratégia.		
	II.2.7	A análise do ambiente interno e externo, incluindo as maiores tendências, faz parte do processo de planeamento organizacional.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
2. Planeamento estratégico (continuação)	II.2.8	O plano estratégico é claro, realista e alcançável.	
	II.2.9	Os prazos de execução para atingir os objectivos e as metas estão estabelecidos claramente.	
	II.2.10	A gestão utiliza a estratégia para tomar decisões.	
	II.2.11	A estratégia ajuda constantemente a guiar os comportamentos a todos os níveis da organização.	
	II.2.12	Iniciativas são desenvolvidas e implementadas de uma forma consistente com o plano estratégico da organização.	
	II.2.13	A estratégia é revista e actualizada periodicamente de uma maneira participativa e representativa pelo pessoal, partes interessadas e comunidades.	
3. Planos Operacionais	II.3.1	Planos operacionais são desenvolvidos de forma a atingir os objectivos do plano estratégico e as necessidades daqueles servidos pela organização.	
	II.3.2	Os planos operacionais são utilizados para informar a preparação orçamental.	
	II.3.3	Os planos operacionais são detalhados e podem ser implementados dentro de um período de tempo específico.	
	II.3.4	Os planos operacionais indicam os recursos humanos, financeiros e materiais necessários para atingir os objectivos.	
	II.3.5	O pessoal utiliza os planos operacionais para tomar decisões sobre operações diárias.	
	II.3.6	O desempenho do pessoal e os resultados dos departamentos estão ligados ao plano operacional.	
	II.3.7	Os planos são desenvolvidos ou revistos periodicamente de uma forma participativa e representativa pelo pessoal e por aqueles servidos pela organização.	
4. Monitorização dos Planos Estratégicos e Operacionais	II.4.1	A organização tem sistemas de monitorização para os planos estratégicos e operacionais que relatam e comunicam o progresso no alcance dos objectivos dos planos ao pessoal e às partes interessadas.	
	II.4.2	A chefia encoraja periodicamente o pessoal a reflectir de forma crítica sobre os objectivos dos planos estratégicos e operacionais e utiliza essa informação para ajustar os planos ou a sua implementação.	

III. GESTÃO GERAL

A gestão organizacional é fundamental para criar um ambiente que apoie um aperfeiçoamento contínuo de indivíduos e organizações, de forma a fornecer melhores produtos e serviços às comunidades que servem. Pertence aos mecanismos gerais que tencionam liderar e coordenar actividades e facilitar processos dentro da organização. Sob a gestão geral estão as componentes que mantêm uma organização coesa e empenhada na sua missão, tais como liderar, organizar, supervisionar e controlar. As organizações devem aplicar processos e sistemas de gestão que assegurem que a organização utilize de forma eficaz os seus recursos para alcançar a sua visão e os seus objectivos e avaliar resultados. É fundamental que os sistemas de gestão sejam transparentes e facilmente entendidos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Gestão	III.1.1	A gestão sénior fornece liderança para a política, planeamento, operações, integração de processo e coordenação em concordância com o plano estratégico.		
	III.1.2	A gestão assegura que a organização tenha um número suficiente de pessoal e que todos tenham qualificações e experiência relevantes.		
	III.1.3	A gestão supervisiona os sistemas apropriados de informação, comunicação e coordenação.		
	III.1.4	O processo de tomada de decisão é o mais consultativo possível e a gestão comunica a tempo o raciocínio claro sobre decisões àqueles que são afectados por elas.		
	III.1.5	Revisões periódicas às práticas de gestão e capacidades organizacionais fazem parte da auto-avaliação organizacional.		
	III.1.6	A gestão assegura-se de que a organização tenha políticas e procedimentos administrativos, financeiros e pessoais actualizados, disponíveis e aceites por todo o pessoal.		
2. Relatórios e gestão de informação	III.2.1	Existem procedimentos actualizados para comunicações internas e externas e para a troca de informações, e os procedimentos são executados por todo o pessoal.		
	III.2.2	Todos os documentos organizacionais são sistematicamente preenchidos e arquivados de acordo com os procedimentos documentados e estão acessíveis a todas as partes interessadas, quando são necessários.		
	III.2.3	O pessoal, dentro de todos os níveis, aceita os protocolos de comunicação estabelecidos.		
	III.2.4	Os documentos pessoais confidenciais são guardados para cada funcionário e o seu acesso é concedido de acordo com os requisitos legais locais e com os procedimentos específicos.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Relações de equipa	III.3.1	A gestão ajuda a criar um ambiente de equipa construtivo e apoiante.	
	III.3.2	Existe um respeito, confiança e cooperação mútuos entre os funcionários, em todos os níveis da organização.	
	III.3.3	As actividades programadas de construção de equipa permitem a comunicação e a colaboração abertas entre a equipa e promove a moral do pessoal.	
4. Gestão da mudança	III.4.1	A gestão sénior acolhe e apoia a oportunidade de mudança dirigida ao crescimento e aperfeiçoamento organizacional.	
	III.4.2	A gestão fornece os recursos humanos, materiais e financeiros para apoiar e recompensar iniciativas de mudança aprovadas.	
5. Gestão do risco	III.5.1	A gestão sénior assegura-se de que o processo de planeamento estratégico incorpora a avaliação dos riscos que colocam em causa os valores, a credibilidade ou a viabilidade da organização.	
	III.5.2	Os mecanismos e sistemas de controlo interno estão a postos para revisões periódicas para assegurar o cumprimento e para reduzir o risco.	
	III.5.3	As responsabilidades dos controlos internos e da gestão de riscos são atribuídas a pessoal relevante que será responsabilizado.	
	III.5.4	O Director Executivo revê todos os relatórios de auditoria e assegura-se de que é dado seguimento aos resultados.	
	III.5.5	O pessoal está consciente de que os requerimentos e mecanismos de cumprimento existem para relatar confidencialmente situações de incumprimento à gestão, sem medo de retaliações.	
	III.5.6	A gestão assegura-se de que os planos operacionais e/ou contingentes são criados e implementados para abordar riscos potenciais ou actuais.	
	III.5.7	Um Conselho de Assessoria externo ou uma estrutura similar mantém a organização informada sobre as maiores tendências que podem constituir sérias ameaças para a organização ou para aqueles a quem ela serve.	
	III.5.8	A organização tem controlo para limitar ou reduzir os gastos, no caso de existir uma quebra nas receitas.	
	III.5.9	A organização estabeleceu medidas de contingência financeira para minimizar interrupções operacionais resultantes de emergências ou outras situações imprevistas.	
	III.5.10	A organização avalia todos os riscos seguráveis e age em conformidade.	
	III.5.11	Os bens não são sujeitos a conflitos e/ou litigação de qualquer espécie.	

IV. RELAÇÕES EXTERNAS E PARCERIAS

A criação de relações externas e a manutenção de parcerias saudáveis e produtivas são essenciais para uma organização sem fins lucrativos atingir os seus objectivos. Este é o processo através do qual a organização promove alianças e parcerias estratégicas com diversos grupos, tais como, os formuladores de políticas e outras partes interessadas; desenvolve estratégias de comunicação e disseminação da informação; estabelece sistemas adequados para monitorizar a eficácia das parcerias; e incentiva relações com doadores e com o público em geral, para ser reconhecida e respeitada, sendo, desta forma, capaz de adquirir recursos. As relações externas envolvem uma diversidade de actores que trabalham para aumentar a influência da organização, o que poderá ajudá-la a atingir as suas metas e tornar-se menos vulnerável perante as circunstâncias de uma economia em mudança.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Relações com formuladores de políticas	IV.1.1	A organização possui estratégias para procurar alianças com outros grupos e redes que defendem as mesmas questões ou propósitos.	
	IV.1.2	A organização estabelece relações com formuladores de políticas para defender a aplicação e/ou criação de leis, regulamentações e políticas que abordam as causas de questões e problemas sistémicos.	
	IV.1.3	A organização entende o seu papel na defesa ou desenvolvimento de políticas públicas e participa em actividades de advocacia.	
	IV.1.4	A organização fortalece as suas relações com o governo sem comprometer a sua integridade e independência.	
	IV.1.5	A organização está envolvida em grupos de trabalho com o governo.	
	IV.1.6	A organização possui estratégias de comunicação, partilha de informação e disseminação para informar e influenciar políticas.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	
2. Parcerias	IV.2.1	A organização cria ligações técnicas e programáticas com organizações nacionais e internacionais e com o sector privado, de forma a poder obter recursos que lhe permitam concretizar a sua missão.		
	IV.2.2	A organização dá prioridade a associar-se a ligas, redes e alianças e desempenha um papel de liderança caso seja adequado		
	IV.2.3	A organização possui acordos escritos para as parcerias, o que ajuda a definir e a manter a confiança e a cooperação.		
	IV.2.4	A organização consulta regularmente as partes interessadas para promover o diálogo sobre questões de políticas, advocacia, avaliação de necessidades, fundos, concepção de projecto, implementação, e monitorização e avaliação do impacto.		
	IV.2.5	A informação acerca de serviços actuais ou planeados, outras actividades, e resultados são partilhados de forma rotineira com comunidades beneficiárias pretendidas e partes interessadas.		
	IV.2.6	A organização monitoriza a eficácia das parcerias com outras organizações através de reflexões e relatórios documentados.		
3. Relações com doadores	IV.3.1	A organização é bem-sucedida a obter recursos do governo e de doadores para si própria, para os seus parceiros e comunidades.		
	IV.3.2	A organização é conhecida, reconhecida e respeitada por doadores locais e internacionais, outros actores da sociedade civil e agentes governamentais, de acordo com as suas capacidades e com o ambiente socio-económico e político.		
4. Relações públicas	IV.4.1	A organização tem uma estratégia de relações públicas, que é utilizada, monitorizada e avaliada regularmente.		
	IV.4.2	A pessoa responsável pelas relações públicas tem as qualificações necessárias para esse propósito.		

V. SUSTENTABILIDADE

Criar instituições sustentáveis está no centro do desenvolvimento organizacional. Sustentabilidade significa que perspectivas a longo-prazo são aplicadas a todas as acções referentes à organização e aos seus programas. As organizações e os seus programas são sustentáveis através de uma atenção contínua dada à tomada de decisões que vão ao encontro dos requisitos a curto-prazo mas que também asseguram a viabilidade da organização a longo-prazo e a continuação dos benefícios dos seus programas após o término do apoio da organização a esses programas. O mecanismo para a sustentabilidade pode ser a continuação da organização ou pode ser a transferência da responsabilidade da prestação do serviço para a comunidade e/ou constituintes.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	
1. Sustentabilidade do programa	V.1.1	O programa está centrado e orientado para reflectir os valores e a direcção estratégica da organização e avança com a missão.		
	V.1.2	A comunidade tem o sentimento de posse em relação aos benefícios que resultam da implementação do programa.		
	V.1.3	A organização é reconhecida como líder nas principais áreas problemáticas.		
	V.1.4	O programa é criado e implementado equitativamente, incluindo os mais vulneráveis e os que mais necessitam de ter acesso aos serviços do programa.		
	V.1.5	A estratégia de sustentabilidade é incorporada em todos os programas.		
	V.1.6	O programa aborda as questões de género e outras questões de equidade.		
	V.1.7	Os sistemas e estruturas de distribuição do programa são apropriados para a escala do programa, são flexíveis e adaptáveis às mudanças da direcção estratégica.		
	V.1.8	Um número crescente de pessoas beneficia com o programa.		
	V.1.9	O programa tem potencial para ser replicado e expandido.		
	V.1.10	O programa tem uma estratégia de saída clara para todos os interessados.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
2. Sustentabilidade organizacional	V.2.1	A gestão tem o apoio total da direcção ou de outras estruturas de Governação na concretização da sua missão, visão e na manutenção da sua autonomia vis-à-vis os doadores.	
	V.2.2	A organização tem capacidade interna, redes e reputação para atrair e manter pessoal qualificado que adere à sua missão e valores.	
	V.2.3	Os sistemas e estruturas da gestão organizacional são flexíveis e adaptáveis à escala do programa e às mudanças na direcção estratégica.	
	V.2.4	A gestão sénior promove de forma activa o desenvolvimento da liderança e o progresso de novos líderes dentro da organização.	
	V.2.5	Existe uma cultura e regras escritas para a responsabilização e a transparência, com repercussões no caso de serem violadas.	
	V.2.6	A organização monitoriza a eficácia das suas parcerias com outras organizações, documentada através de relatórios.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Sustentabilidade financeira e dos recursos	V.3.1	A organização assegura que as suas operações são rentáveis e competitivas comparativamente a organizações similares.	
	V.3.2	O fluxo de caixa organizacional é consistentemente adequado de forma a satisfazer os requisitos operacionais.	
	V.3.3	A organização gere os seus bens de forma a controlar os custos e a maximizar os lucros para criar viabilidade financeira.	
	V.3.4	A organização utiliza recursos naturais de forma sustentável.	
	V.3.5	A organização cria propostas e conceitos credíveis e demonstra a relação custo-eficácia dos seus projectos.	
	V.3.6	A organização é suportada através de uma base de recursos diversificados sem sobre-dependência de uma única fonte de fundos.	
	V.3.7	A organização identificou recursos locais para complementar os fundos de doadores estrangeiros.	
	V.3.8	A organização tem estratégias e mecanismos consistentes com as suas áreas programáticas principais que são eficazes na criação de lucros sustentáveis para uma porção dos seus custos operacionais.	
	V.3.9	A estratégia organizacional de angariação de fundos está ligada ao plano estratégico com o objectivo de assegurar a continuidade dos programas principais.	
	V.3.10	O processo organizacional de angariação de fundos está integrado com o sistema de gestão financeiro e é monitorizado e ajustado de forma contínua.	
	V.3.11	A organização tem pessoal qualificado e sistemas disponíveis para aceder, gerir e contabilizar recursos de diversas fontes de doadores.	
	V.3.12	Os custos organizacionais de angariação de fundos, como uma percentagem do custo dos programas, são competitivos relativamente a organizações similares.	
	V.3.13	A organização assegura que os custos operacionais e de prestação do serviço são custos eficazes e competitivos relativamente a organizações similares.	
	V.3.14	O fluxo de caixa da organização é adequado de forma consistente, de acordo com os requisitos operacionais.	
	V.3.15	A organização gere os seus bens de forma a controlar os custos e se for apropriado, gerar rendimentos para a viabilidade financeira.	
	V.3.16	A organização tem uma política clara sobre a utilização das suas terras e bens que fornecem ganhos económicos para a organização e a população-alvo.	
	V.3.17	Os bens não são alvo de conflitos ou litigações.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
4. Sustentabilidade política	V.4.1	A organização é profissionalmente credível nas áreas programáticas centrais e estabeleceu legitimidade com as comunidades e partes interessadas.	
	V.4.2	A organização é capaz de mobilizar apoio interno e externo para os seus programas.	
	V.4.3	A organização contribui para o desenvolvimento, ambiente, crescimento e eficácia do sector da sociedade civil.	
	V.4.4	A parceria da organização com o governo e formuladores de políticas, através da participação em grupos de trabalho e outras estruturas, informa acerca das políticas e das linhas orientadoras sob as quais os seus programas operam.	
	V.4.5	A organização utiliza os seus valores e perspectiva sobre o desenvolvimento humano para influenciar as prioridades e as linhas orientadoras de organizações e doadores internacionais.	
	V.4.6	A organização fomenta um grupo leal de constituintes dentro da comunidade e tem uma imagem pública respeitada.	
	V.4.7	A organização ajuda comunidades a desenvolver capacidades de representatividade e defesa para potenciar ligações com instituições públicas e privadas.	
	V.4.8	A organização tem a capacidade de produzir uma evidência local das necessidades e da eficácia dos seus programas e de comunicá-las ao governo, doadores, outras partes interessadas e ao público.	

VI. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é o processo através do qual a organização capta, retém e aplica o conhecimento e a aprendizagem dos indivíduos dentro da organização. O conhecimento individual e a experiência colectiva são reunidos de forma a melhorar o desempenho organizacional. O máximo de conhecimento possível é captado (anotado ou registado por outro meio), partilhado e guardado para utilizações futuras. Os processos de colaboração através de comunidades de conhecimento, ajuda à criação e à partilha de conhecimento.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Estratégia de aprendizagem organizacional	VI.1.1	A organização tem uma estratégia de aprendizagem que orienta a forma como o conhecimento que é essencial para a tomada de decisões e ir ao encontro das prioridades, será criado, mantido e aplicado.	
	VI.1.2	Os gestores comunicam por escrito e/ou através de mensagens verbais a prioridade em partilhar o conhecimento e aprender.	
	VI.1.3	Os gestores repartem os recursos humanos, materiais e financeiros de forma a apoiar a estratégia de aprendizagem organizacional.	
	VI.1.4	Os gestores recompensam e reconhecem o pessoal que ajuda os outros, que partilha aprendizagens e as documenta, e que inova.	
	VI.1.5	Os gestores demonstram de que forma os dados recolhidos através da monitorização e avaliação e outros processos de aprendizagem são utilizados para tomar decisões.	
	VI.1.6	Os gestores utilizam processos e ferramentas de partilha, de forma activa.	
2. Processos de reflexão crítica	VI.2.1	A chefia e o pessoal analisam e reflectem sobre experiências e dados para tomada de decisão relativamente a práticas de gestão e programação.	
	VI.2.2	O pessoal e a chefia reflectem regularmente sobre os projectos, programas e estratégias antes, durante e depois da sua implementação e documentam as aprendizagens e as melhores práticas.	
	VI.2.3	A organização incorpora aprendizagens e melhores práticas em actividades programáticas e práticas organizacionais.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Documentar, arquivar e partilhar o conhecimento	VI.3.1	O pessoal gere activamente a base do conhecimento ao criar produtos de conhecimento, ao recolher produtos de conhecimento criados externamente e ao manter produtos actualizados.	
	VI.3.2	O conhecimento documentado está em formatos que apresentam a informação mais relevante para o público-alvo.	
	VI.3.3	Todo o pessoal tem fácil acesso e pode acrescentar informação à base de conhecimento, independentemente da sua classificação ou responsabilidade.	
	VI.3.4	Existem o arquivo e tecnologias de partilha apropriados às capacidades do local, dos recursos e dos utilizadores.	
	VI.3.5	O conhecimento é partilhado externamente com organizações similares, doadores e participantes, para que possam utilizar o conhecimento da organização para melhorar as suas práticas.	
4. Comunidades de prática	VI.4.1	A organização dispõe de processos e ferramentas para ajudar o pessoal a conectar-se uns com os outros para solicitar e fornecer assistência.	
	VI.4.2	O pessoal partilha e colabora com comunidades de prática para troca de informações, discussão de desafios, desenvolvimento de melhores práticas e inovações.	
	VI.4.3	O pessoal aplica o conhecimento adquirido através das comunidades de prática.	
	VI.4.4	A organização participa activamente em redes de organizações similares para desenvolverem em conjunto melhores práticas sectoriais.	

VII. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A gestão dos recursos humanos é a função organizacional que lida com as questões relacionadas com o pessoal, tais como, compensações, contratações, gestão do desempenho, segurança, bem-estar, benefícios, motivação do funcionário, comunicação, administração, formação e espiritualidade. A gestão dos recursos humanos aplica uma abordagem coerente da gestão de um dos bens mais valiosos da organização: as pessoas que, individualmente e colectivamente, contribuem para a concretização dos objectivos da organização. As pessoas da organização devem ter as competências, a motivação e a oportunidade de dar o melhor contributo possível para a organização que o requer. Também precisam de ser organizadas e de se relacionar umas com as outras, de forma a obter os resultados mais produtivos possíveis.

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Capacidade de Recursos Humanos	VII.1.1	A organização tem um número suficiente de pessoal qualificado de forma a completar com sucesso as tarefas e os programas e alcançar a missão da organização.	
	VII.1.2	A organização é capaz de atrair e manter pessoal qualificado para atingir os seus objectivos.	
	VII.1.3	Os padrões de recrutamento da organização incluem uma representação justa dos grupos de identidade das pessoas às quais serve e das comunidades nas quais trabalha.	
	VII.1.4	A organização aborda as questões particulares das mulheres e outros grupos marginalizados, nas suas políticas e práticas.	
	VII.1.5	O pessoal está totalmente empenhado na missão da organização.	
	VII.1.6	O pessoal sente que a organização oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável.	
	VII.1.7	A organização tem a capacidade de recursos humanos para criar programas inovadores e eficazes que vão ao encontro das necessidades dos destinatários.	
2. Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	VII.2.1	A equipa de gestão dos recursos humanos é liderada por uma pessoa qualificada e experiente.	
	VII.2.2	A organização dedica pessoal qualificado para gerir cada uma das suas maiores unidades operacionais.	
	VII.2.3	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos reflectem os valores e os princípios da organização.	
	VII.2.4	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos estão documentados e acessíveis ao pessoal.	
	VII.2.5	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos são baseados nas leis laborais locais e contêm secções específicas para proteger os direitos de todos os indivíduos, incluindo assédio sexual, nepotismo e conflito de interesses.	
	VII.2.6	As políticas e os procedimentos dos recursos humanos são aplicados de forma justa e consistente.	
	VII.2.7	As políticas e os procedimentos da organização são regularmente monitorizados e modificados, consoante a necessidade, com contribuições do pessoal.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
3. Recrutamento e pessoal	VII.3.1	Existem descrições actuais e precisas do trabalho para cada vaga de pessoal e voluntariado, baseadas na missão da organização e nos requisitos da posição.	
	VII.3.2	O processo de recrutamento é documentado, transparente e competitivo.	
	VII.3.3	Os critérios de selecção para o pessoal e para os voluntários correspondem aos requisitos da posição e às necessidades da organização.	
	VII.3.4	A organização fornece a cada novo membro do pessoal orientação sobre os seus princípios orientadores, valores e programas.	
	VII.3.5	Os ficheiros pessoais confidenciais são guardados para cada membro do pessoal, que contém documentação de propostas de oferta, aumentos de vencimento, promoções, etc.	
	VII.3.6	Cada funcionário tem acesso ao seu ficheiro pessoal, de acordo com as leis laborais locais ou práticas aceites.	
	VII.3.7	A organização oferece ao pessoal recursos adequados para a realização do seu trabalho.	
	VII.3.8	As descrições dos trabalhos são discutidas entre o funcionário e o supervisor e modificadas, se necessário, de acordo com um procedimento definido.	
4. Compensação e benefícios	VII.4.1	A organização dispõe de um procedimento para determinar os escalões de vencimento e as revisões periódicas desses escalões.	
	VII.4.2	Os vencimentos e os benefícios têm por base a missão e os princípios da organização e pretendem ser competitivos relativamente a organizações similares do país ou da região.	
	VII.4.3	O pacote de compensações e benefícios é consistente com as provisões da lei laboral nacional.	
5. Sistemas de gestão do desempenho	VII.5.1	O pessoal trabalha com supervisores para estabelecer os seus próprios planos de trabalho e acredita que os planos representam de forma adequada as suas responsabilidades.	
	VII.5.2	Os objectivos de desempenho do trabalho são desafiantes e oferecem uma oportunidade ao pessoal de demonstrar iniciativa e criatividade.	
	VII.5.3	Um sistema documentado e funcional oferece um feedback regular e sistemático sobre o desempenho, orientando sessões e avaliações anuais para o pessoal e voluntários.	
	VII.5.4	Um sistema documentado, funcional e regular fornece reconhecimento e prémios para o pessoal e voluntários, incluindo promoções e outros prémios.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	
6. Desenvolvimento do pessoal	VII.6.1	Todos os empregados sentem que têm uma oportunidade justa de serem promovidos.		
	VII.6.2	As oportunidades para uma promoção são publicitadas e o trabalho e as aptidões necessárias são claramente identificadas.		
	VII.6.3	A organização tem um sistema documentado para promover o desenvolvimento de cada membro do pessoal e mecanismos de acompanhamento posterior das novas capacidades postas em prática.		
	VII.6.4	O pessoal tem um plano de desenvolvimento ligado ao alcançar do desenvolvimento individual e dos objectivos organizacionais.		
	VII.6.5	Os objectivos de desenvolvimento do pessoal incluem oportunidades de promoção, formação no local de emprego, tutoria, orientação de trabalhadores parceiros e formação.		
	VII.6.6	As opções de carreiras e as oportunidades internas e externas de melhorar as aptidões são acessíveis a todo o pessoal.		
	VII.6.7	A organização tem um orçamento para o desenvolvimento e a formação do pessoal.		
7. Resolução de queixas e gestão do conflito	VII.7.1	A gestão acolhe as contribuições de uma vasta variedade de pessoal e transforma-as em discussões e decisões.		
	VII.7.2	A organização utiliza um procedimento documentado para a resolução de queixas e conflitos que está facilmente acessível ao pessoal e aos voluntários.		
	VII.7.3	O procedimento de resolução de queixas e conflitos assegura uma confidencialidade razoável para aqueles que estão envolvidos, sendo que o pessoal e os voluntários se sintam seguros ao usá-lo.		

VIII. GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS E FÍSICOS

Os recursos financeiros, para o propósito deste documento, consistem nos bens palpáveis de uma organização. Os bens são as propriedades de uma companhia ou organização. Qualquer coisa física que tenha um valor monetário é um bem. Todas as organizações têm a responsabilidade de exercer uma boa administração dos recursos confiados pelos doadores. Uma boa administração inclui a concretização dos objectivos programáticos com o mínimo custo possível, assegurando a existência de sistemas de controlo interno eficazes para proteger os bens de roubo ou má utilização, e maximizar os benefícios derivados desses bens.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Pessoal Financeiro	VIII.1.1	A organização dedica um número suficiente de pessoal para desenvolver a sua função financeira, com um líder designado que tenha experiência relevante e qualificações habilitacionais necessárias ao desempenho desse papel.		
	VIII.1.2	O líder da função financeira participa em todas as decisões que afectam mudanças no pessoal financeiro.		
2. Sistemas financeiros	VIII.2.1	A organização mantém um livro geral de registo formal com contabilidade de dupla-entrada.		
	VIII.2.2	Todas as transacções financeiras são registadas no livro de registo formal, sendo que um funcionário tem a principal responsabilidade sobre ele.		
	VIII.2.3	Os ciclos e períodos contabilísticos estão definidos e os procedimentos de fecho são executados.		
	VIII.2.4	A organização tem um quadro de contas que identifica separadamente todos os bens, obrigações, receitas e despesas.		
	VIII.2.5	O livro de registo geral ou o livro de registo subsidiário categoriza todas as despesas em projecto, actividade ou departamento.		
	VIII.2.6	O livro de registo geral, quer seja manual ou informatizado, é suficientemente seguro para manter a integridade dos dados.		
3. Documentação e manutenção dos registos	VIII.3.1	São utilizadas formas de entrada estandardizadas para registar recebimentos, desembolsos e entradas diárias no livro de registo geral.		
	VIII.3.2	Todos os documentos, incluindo facturas originais e aprovações, que apoiam as entradas contabilísticas, são mantidos em arquivo, tal como exigido pela lei laboral local ou pelos requisitos do empréstimo, aquele que for mais longo.		
	VIII.3.3	São utilizados registos estandardizados de horas para registar todas as cobranças de tempo.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	
4. Controlo interno	VIII.4.1	A organização tem processos formais para requisitar, autorizar, comprar e receber bens e serviços, sendo necessária uma documentação estandardizada como suporte para essas actividades.		
	VIII.4.2	Obtêm-se e documentam-se múltiplas licitações para compras de um nível superior definido.		
	VIII.4.3	A organização tem processos formais para registar recebimentos e desembolsos de caixa, sendo necessária documentação estandardizada para essas transacções.		
	VIII.4.4	Todos os instrumentos financeiros e monetários estão sempre protegidos fisicamente.		
	VIII.4.5	A organização utiliza um quadro de autorizações de despesas que revela os níveis das aprovações no que diz respeito a todos os compromissos e desembolsos.		
	VIII.4.6	São designados signatários para cada conta bancária, cartões de assinatura são mantidos em arquivo e todas as contas bancárias estão em nome da organização.		
	VIII.4.7	A organização esforça-se por segregar funções ou tem um controlo adicional quando esse objectivo não é atingido.		
	VIII.4.8	A organização cumpre com todos os requisitos de auditoria externos e os resultados dessa auditoria estão acessíveis a todas as partes interessadas.		
	VIII.4.9	A gestão organizacional toma uma acção correctiva apropriada e imediata quando detectada uma fraude.		
	VIII.4.10	É preparada uma conciliação bancária mensal por um funcionário que não recebe nem desembolsa dinheiro, que é aprovada por um gestor sénior.		
5. Relatórios financeiros	VIII.5.1	O livro de registos geral é utilizado como a base de todos os relatórios financeiros. Os relatórios regulares financeiros internos e externos são entregues à gestão, aos doadores e a outras partes interessadas, utilizando os formatos exigidos e de acordo com os prazos estabelecidos.		
	VIII.5.2	Os gestores financeiros e orçamentais investigam e relatam à gestão sobre variações significativas ou balanços invulgares verificados durante revisões dos resultados actuais em relação ao orçamento.		
	VIII.5.3	A gestão responde às variações relatadas e age em conformidade.		
	VIII.5.4	O total de dinheiro, investimentos e receitas da organização igualou ou excedeu de forma consistente as suas obrigações durante os últimos três anos.		
	VIII.5.5	O balanço de todos os bens e de contas a pagar é analisado pelo menos trimestralmente e os relatórios são submetidos a revisões da gestão.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
6. Gestão do inventário	VIII.6.1	A organização utiliza um manual ou processo documentado que especifica os requerimentos do inventário e do arquivo para todos os bens.	
	VIII.6.2	Todos os bens, incluindo mercadorias ou gado recebidos ou comprados pela organização são mantidos e guardados numa instalação de armazenamento segura e apropriada.	
	VIII.6.3	Existe um gestor de armazém que supervisiona o registo, a manutenção e a segurança dos bens armazenados nesse estabelecimento.	
	VIII.6.4	As instalações de armazenamento estão sempre guardadas.	
	VIII.6.5	Todos os bens armazenados são contados independentemente em intervalos previstos, e diferenças significativas entre a contagem e o registo de inventário são investigadas e comunicadas à gestão.	
	VIII.6.6	Todas as actividades de inventário, incluindo o envio e recebimento de remessas e as diferenças na contagem de inventário são documentadas utilizando formulários estandardizados e registadas no livro de registo do armazém.	
	VIII.6.7	O relatório do inventário é submetido à gestão organizacional e aos doadores utilizando formatos previstos e dentro dos prazos estabelecidos.	
	VIII.6.8	O relatório do inventário tem um registo de auditoria que permite aos revisores detectar todas as actividades e balanços de inventário relatados e faz o saldo novamente no livro de registo do armazém e noutros documentos de apoio.	
	VIII.6.9	O armazenamento, remessa, distribuição e os relatórios dos bens doados ou financiados por doadores são desempenhados de acordo com os requisitos do doador, quando aplicável.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
7. Propriedade, planta e equipamento	VIII.7.1	A organização tem uma política que indica que aquisições de propriedade são capitalizáveis, as diferentes categorias de bens, as aprovações necessárias para as aquisições e alienações e o tempo de utilidade estimado para cada categoria de bens.	
	VIII.7.2	A planta e o equipamento, comprados ou recebidos como propriedade doada, são cobrados fora das despesas utilizando a depreciação sobre o seu tempo de utilidade estimado.	
	VIII.7.3	A planta e o equipamento da organização estão sempre seguros.	
	VIII.7.4	A organização mantém registos de suporte à sua propriedade, planta, e aquisições equipamento e alienações.	
	VIII.7.5	A planta e equipamento são contabilizados independentemente, em intervalos de tempo previstos. Os resultados da contagem são registados, resumidos e conciliados aos registos dos bens fixos. As diferenças nas contagens são investigadas e trazidas à atenção da gestão.	
	VIII.7.6	A compra, utilização, armazenamento e alienação do equipamento doado ou financiado por doadores é desempenhada de acordo com os requisitos dos doadores, quando aplicável.	
8. Gestão de receitas	VIII.8.1	Todos os montantes adiantados a outras organizações, fornecedores ou funcionários são contabilizados como recebimentos a descoberto no livro de registo geral da organização.	
	VIII.8.2	A organização segue uma política de documentação que estipula quando cada tipo de recebimento ou adiantamento é devido.	
	VIII.8.3	A gestão age imediatamente para recolher ou resolver balanços de recebimentos a descoberto.	
	VIII.8.4	Os horários que demonstram os montantes recebidos de cada parte e as datas em que os montantes foram adiantados são preparados trimestralmente, conciliados com o livro de registo geral e submetidos à revisão da gestão.	
9. Orçamentar	VIII.9.1	Todos os gestores participam no processo de orçamentação que constitui uma parte integral do plano operacional.	
	VIII.9.2	O orçamento anual demonstra as receitas e as despesas projectadas e é aprovado pelo Director Executivo ou pelo conselho.	
	VIII.9.3	Os orçamentos para projectos existentes e as estimativas para projectos propostos são incorporados no orçamento anual e alterados quando necessário.	
	VIII.9.4	Alocações no processo de orçamentação reflectem de perto as prioridades organizacionais.	
	VIII.9.5	Se múltiplos doadores financiam um único projecto, os fundos e as despesas relacionadas são identificadas separadamente, por doador, nos registos contabilísticos.	
	VIII.9.6	Existem sistemas para controlar os gastos orçamentais.	

IX. PROGRAMAÇÃO, SERVIÇOS E RESULTADOS

Esta secção abarca os programas, serviços e produtos que a organização fornece aos seus constituintes. Estes resultados são os indicadores mais fortes do sucesso e eficácia da organização. As organizações devem utilizar os seus recursos, incluindo o seu conhecimento da especialidade sectorial, para fornecer serviços de qualidade aos seus constituintes. Para além de criar e implementar projectos e programas de qualidade, as organizações devem ser capazes de determinar e medir o impacto desses programas. A participação das partes interessadas em funções do projecto especialmente no que diz respeito a populações tradicionalmente sub-representadas, e a participação da comunidade, são incentivadas.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
1. Especialidade sectorial	IX.1.1	As áreas de especialidade sectorial da organização apoiam-na na concretização da sua missão.		
	IX.1.2	A organização mantém uma base adequada de especialistas sectoriais entre o pessoal.		
	IX.1.3	A organização é capaz de aceder rapidamente a consultores externos e temporários para providenciar serviços técnicos.		
	IX.1.4	A organização é reconhecida publicamente por fornecer produtos e/ou serviços de qualidade aos seus constituintes.		
	IX.1.5	A organização colabora com outros actores da sociedade civil para criar e implementar projectos com serviços complementares.		
	IX.1.6	A organização é capaz de adaptar o projecto ou distribuição de serviços às mudanças de necessidades dos seus constituintes.		
2. Envolvimento das partes interessadas no projecto	IX.2.1	A organização tem um processo standardizado e participativo para conduzir uma análise das partes interessadas e o pessoal do projecto aplica-a em todos os projectos.		
	IX.2.2	As principais partes interessadas estão satisfeitas com o serviço, projectos e programas da organização.		
	IX.2.3	O pessoal do projecto encoraja activamente as partes interessadas a criar, melhorar e modificar o processo de planeamento e implementação.		
	IX.2.4	A organização analisa e cria projectos baseados no impacto nas populações não-beneficiárias ou populações interessadas para atenuar conflitos.		
	IX.2.5	A organização colabora com as partes interessadas para otimizar a utilização dos recursos naturais.		
3. Participação da Comunidade	IX.3.1	A organização utiliza pro-activamente o feedback da comunidade em todas as fases do desenvolvimento e gestão do projecto utilizando grupos comunitários representativos, seleccionados de forma transparente.		
	IX.3.2	Os grupos comunitários tradicionalmente sub-representados obtêm benefícios das actividades do projecto.		
	IX.3.3	O projecto desenvolve-se, habitualmente, com o conhecimento local e as melhores práticas.		

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
4. Desenvolvimento do Programa	IX.4.1	O pessoal utiliza um método organizacional específico para criar e implementar projectos.	
	IX.4.2	Os projectos criados e implementados pelo pessoal apoiam a missão, a estratégia e os princípios da organização.	
	IX.4.3	A organização utiliza abordagens participativas e uma estratégia de sustentabilidade nos projectos para fomentar o sentimento de posse da comunidade.	
	IX.4.4	A organização documenta e reforça um padrão de confiança de que os projectos não prejudicam. As comunidades ou as populações servidas estão melhores do que sem a intervenção.	
	IX.4.5	Os projectos desafiam estruturas sociais que limitam a participação total, os direitos ou a dignidade de pessoas marginalizadas.	
	IX.4.6	Conforme o caso, a organização fornece uma boa gestão dos recursos naturais nas suas intervenções.	
	IX.4.7	Conforme o caso, a organização apoia as capacidades dos actores da sociedade civil para defender mudanças sociais nas suas intervenções.	
	IX.4.8	A organização pratica a igualdade de género nos seus programas.	
5. Criação e implementação do projecto	IX.5.1	O pessoal desenvolve propostas bem articuladas e lógicas utilizando a linguagem dos doadores.	
	IX.5.2	O pessoal desenvolve sínteses conceptuais que fornecem a informação requisitada pelos doadores.	
	IX.5.3	O pessoal submete propostas compreensivas e oportunas (e sínteses conceptuais se solicitado) aos doadores.	
	IX.5.4	O pessoal desenvolve objectivos do projecto orientados para os resultados (resultados/ impacto) ao invés de orientados para as actividades ou entradas.	
	IX.5.5	O pessoal desenvolve propostas, orçamentos e anotações orçamentais concomitantemente, e pede revisões do projecto efectuadas pelos pares que fornecem comentários para o melhoramento.	
	IX.5.6	A organização desenvolve indicadores de resultados e de impacto para os seus projectos.	
	IX.5.7	A organização segue o progresso através de indicadores de impacto.	

COMPONENTE	ÁREA DE CAPACIDADE	NÍVEL DE CONCRETIZAÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE
6. Monitorização, avaliação e elaboração de relatórios	IX.6.1	A organização tem sistemas de monitorização e avaliação bem desenhados que fornecem informação quantitativa e qualitativa clara, e analisa os processos do programa e os resultados relativamente às metas e aos objectivos do programa.	
	IX.6.2	A gestão monitoriza, avalia e relata, sistematicamente, os projectos.	
	IX.6.3	A organização utiliza a informação recolhida através das avaliações para desenvolver projectos mais sustentáveis.	
	IX.6.4	A organização utiliza aquilo que aprende de avaliações intermédias para rever a estratégia do seu projecto para alcançar da melhor forma as metas e objectivos do projecto.	
	IX.6.5	A organização mede o impacto dos seus serviços nos seus participantes masculinos e femininos.	
	IX.6.6	O pessoal do projecto realiza avaliações contínuas das lacunas na capacidade de programas existentes de ir ao encontro das necessidades dos destinatários e faz os ajustamentos necessários.	
7. Qualidade dos serviços	IX.7.1	A organização mede a qualidade do serviço que fornece. Os serviços prestados atingem os participantes previstos do projecto.	
	IX.7.2	A organização recolhe e utiliza o feedback dos participantes do projecto acerca da qualidade do serviço para melhorar os serviços.	
	IX.7.3	A qualidade do serviço prestado ajuda a organização a atingir as suas estratégias e a sua missão.	

GLOSSÁRIO

Identidade e Governança

Missão

O objectivo primordial de uma organização, de acordo com os seus valores ou expectativas das partes interessadas.

Visão

O estado futuro desejado; a aspiração para a organização. A atenção e concentração dos membros da organização devem estar na visão.

Constituintes

Indivíduos, grupos e instituições que formam o universo da organização e são importantes na influência para o desenvolvimento organizacional.

Constituição/estatuto

O conjunto de princípios e regulamentos sob os quais uma organização é governada, especialmente no que diz respeito aos direitos das partes interessadas com quem interage ou ao governo.

Valores

Ideais a que as pessoas da organização aspiram.

Governança

Combinação de processos e estruturas implementadas pelo conselho, de maneira a informar, dirigir, gerir e monitorizar as actividades da organização com vista a atingir os seus objectivos.¹

Estratégia e Planeamento

Plano estratégico

Um documento multi-anual utilizado pela organização para concretizar a sua missão e para alinhar a sua estrutura organizacional e orçamental com as prioridades e os objectivos da organização. Um plano estratégico aborda quatro questões: onde nos encontramos actualmente? Onde é que queremos estar? Como chegamos lá? Como medimos o nosso progresso?

Plano operacional

Um subconjunto do plano estratégico que descreve maneiras a curto-prazo através das quais o plano estratégico será implementado, normalmente, durante um período anual. Um plano operacional é a base e justificação de um orçamento de funcionamento anual. Normalmente, os planos operacionais contêm objectivos, actividades, padrões de desempenho,

1 Institute of Internal Auditors. (2011). *The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance*.

resultados esperados, requisitos de pessoal e de recursos, prazos de implementação e um processo de monitorização do progresso.

Estratégia de saída

Um plano que descreve a forma como o programa pretende retirar todos ou parte dos seus recursos, assegurando-se de que os objectivos do seu programa não ficam em risco e de que o progresso quanto ao alcance desses objectivos continua.

Gestão Geral

Cumprimento

Dentro dos limites dos estatutos e das interpretações judiciais, as acções de um funcionário para efectuar práticas de acordo com as regras estatais, federais e locais.

Requisitos de cumprimento

Listagem de coisas que são exigidas pela organização como a estipulação de ser premiado com financiamento federal.

Gestão do risco

Um termo geral que descreve o processo de análise dos riscos em todos os aspectos da gestão, e operações e o desenvolvimento de estratégias para reduzir a exposição a esses riscos.

Plano de contingência

Um plano criado para situações específicas quando as coisas correm mal. Os planos de contingência são, normalmente, criados pelas organizações que querem estar preparadas para qualquer coisa que possa acontecer. Muitas vezes, estes planos são conhecidos como *plano de reserva*, *o pior cenário possível*, ou *plano b*.

Relações Externas e Parcerias

Advocacia

O acto ou o processo de sensibilização a uma causa; apoio; ou um conjunto coordenado de acções destinado a influenciar as tomadas de decisões acerca dum assunto particular ou, de maneira mais ampla, a mudar políticas, posições ou programas do Governo ou outras instituições.

Coalizão

Um grupo de organizações que compartilham recursos diferentes e concordam em trabalhar no sentido de uma agenda ou reforçar uma missão específica, trabalhando em conjunto durante um período de tempo especificado.

Rede

Um grupo de indivíduos ou organizações que se juntam com base em semelhanças claramente identificadas para partilharem informação e/ou realizarem actividades em conjunto.

Aliança

Uma associação para aprofundar os interesses comuns dos seus membros.

Parceiros

Organizações que estão numa relação de compromisso mútuo, construída a partir de uma visão partilhada e de um espírito de solidariedade.

Sustentabilidade

Sustentabilidade organizacional

A capacidade de gerir continuamente as forças internas e externas de maneira a preservar e/ou recriar as principais estruturas organizacionais necessárias para atingir a missão da organização.

Sustentabilidade financeira e de recursos

A capacidade de gerir continuamente as mudanças quanto à entrada de sistemas de gestão financeira e de recursos, de maneira a preservar e/ou recriar os principais sistemas organizacionais e a capacidade de programar actividades.

Sustentabilidade programática

A capacidade de gerir continuamente as mudanças na programação, de maneira a preservar e/ou recriar os sistemas e estruturas necessárias para a capacidade de programar actividades.

Sustentabilidade política

A capacidade de gerir continuamente as mudanças da imagem pública, redes funcionais, credibilidade profissional, e legitimidade com os constituintes e as partes interessadas, de maneira a preservar e/ou manter a capacidade de atingir a missão da organização.

Aprendizagem Organizacional

Melhores práticas

Uma técnica, metodologia, processo ou actividade que provaram ser a maneira mais eficaz e eficiente de alcançar seguramente o resultado desejado.

Comunidade de prática

Um grupo de pessoas que aprendem juntas, com um interesse profissional comum, que partilham informação e experiências, resolvem problemas e

desenvolvem inovadoras ou melhores práticas. Também conhecida como uma *comunidade de conhecimento*.

Processo de reflexão crítica

Um método de reflexão e análise que transforma a informação e a experiência em conhecimento útil. As aprendizagens podem ser a base das decisões operacionais e programáticas. Por exemplo, revisões periódicas do projecto, reflexões das parcerias, revisões pós-acção, e avaliações intermédias e finais.

Produto de conhecimento

Documentação escrita, ou não, que contém informação utilizada para partilhar e aprender. Por exemplo, estudos de caso, textos de estudo, manuais de formação e relatórios audiovisuais.

Base de conhecimento

O conjunto de documentação da organização que está em constante evolução e que é crucial para o desempenho das suas funções. A base de conhecimento é fundada através da experiência e especialização e deve estar prontamente acessível a todo o pessoal e organizada de uma maneira significativa para eles.

Processos de aprendizagem

A prática através da qual um indivíduo, grupo ou organização ganha conhecimento. Por exemplo, monitorização, avaliação e revisões pós-acção.

Partilha de processos e ferramentas

Mecanismos que ajudam um grupo de pessoas na partilha de informação, aptidões ou especialidades. Exemplos de processos de partilha incluem reflexões críticas, assistências entre colegas, tutoria e visitas de aprendizagem. Exemplos de partilha de ferramentas incluem tecnologias tais como e-mail, software de registo digital, websites interactivos e blogs. Ver também: *tecnologias de partilha e armazenamento*.

Tecnologias de partilha e armazenamento

Dispositivos que fornecem armazenamento e o acesso a informação e conhecimento registados. Por exemplo, unidades compartilhadas, internet (websites), intranet, bases de dados, telemóveis, registo electrónico áudio e visual, bibliotecas com documentos electrónicos ou físicos.

Gestão dos Recursos Humanos

Pessoal

O aspecto da gestão dos recursos humanos que está ligado à contratação, orientação e bem-estar (emocional e físico) dos funcionários da organização.

Manual de políticas e procedimentos de gestão dos recursos humanos

Documento que estabelece as políticas e os procedimentos relativos às questões de gestão do pessoal na organização.

Políticas

Instituição e documentação formal de senso-comum e orientações de cortesia pela gestão ou partes interessadas da organização. Estabelece barreiras claras para funcionários/patrões, no que diz respeito a uma variedade de questões que podem surgir num ambiente de trabalho.

Compensação

Incentivos adicionais para além do vencimento e honorários, que a organização fornece para atrair e manter funcionários de qualidade. Os pacotes de compensação normalmente, variam de organização para organização ou até de uma indústria para outra e podem incluir seguros (de saúde, vida, acidentes), dias de descanso extra, planos de reforma ou pensões, apoio educacional, etc.

Nepotismo

Prática em que uma pessoa numa posição de poder demonstra preferência por pessoas que são da sua família ou por afinidade, independentemente do grau de competência, capacidade, adequação ou outro critério objectivo, especialmente no que diz respeito a contratações, benefícios de gestão, disciplina ou promoções de pessoal na organização.

Grupos de identidade

Os diferentes sub-grupos sociais e culturais que existem no ambiente ou contexto geográfico da organização. Esses grupos podem ser baseados na raça, religião, género, cidadania, classe, casta, etc.

Gestão dos Recursos Financeiros e Físicos

Bem

Qualquer propriedade detida que tenha um valor monetário ou de troca.

Bens Capital

Aquisições de propriedade que são registadas como bens uma vez que têm valor e utilização a longo-prazo (mais do que um ano).

Instrumentos monetários

Para o propósito deste documento, este termo refere-se ao dinheiro de papel, cheques, documentos de autorizações, moedas, e ordens escritas ou promessas de pagamento que são pagáveis ao portador.

Contabilidade de dupla entrada

A utilização de balanços de débitos e créditos para registar cada transacção financeira. Os débitos e os créditos são utilizados conforme o seguinte:

CLASSIFICAÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
Bem	Aumenta	Decresce
Responsabilidade	Decresce	Aumenta
Receitas	Decresce	Aumenta
Despesas	Aumenta	Decresce
Activo Líquido (Património Líquido)	Decresce	Aumenta

Instrumentos financeiros

Ordens ou promessas escritas para pagar montantes de dinheiro.

Livro de registo geral

O livro de registo final para registar as transacções financeiras de uma entidade.

Risco segurável

Um risco para o qual possa ser estimado um valor monetário para a sua exposição a possíveis danos ou perdas e para o qual é possível obter protecção contra a eventualidade de tal ocorrência, com um custo razoável para a organização.

Controlo interno

O processo, afectado pelo Conselho de Direcção da entidade, gestão e outro pessoal, criado para fornecer uma garantia razoável no que diz respeito à realização dos objectivos, nas seguintes categorias:

Eficácia e eficiência das operações

Confiança dos relatórios financeiros

Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis

Inventário

Bens palpáveis, não-duráveis mantidos para consumo no decurso normal do negócio, para distribuição aos participantes do programa ou para revenda.

Propriedade, planta e equipamento

Propriedade palpável e durável de uma entidade que tem benefícios a longo-prazo. Também conhecido como *activos fixos*. (Para a CRS, os activos fixos são os bens com uma vida útil de pelo menos três anos e que custam pelo menos \$5,000 dólares).

Contas a receber

Montantes devidos por outras partes.

Programação, Serviços e Resultados

Não prejudica

Uma estrutura de análise de contexto criado por Mary Anderson da Collaborative for Development Action (CDA), inc. A estrutura de análise de contexto é utilizada para se assegurar de que os projectos não prejudicam, de forma não intencional, os participantes do programa ou os grupos constituintes.

Sectorial

Refere-se à área de trabalho programático. Um sector é uma área programática, tais como a manutenção da paz, água e saneamento ou educação.

Resultados

Um resultado é o que deriva de uma actividade específica. Uma actividade de formação irá atingir um resultado de 200 pessoas formadas com novos conhecimentos. A CRS define os resultados como “os bens, serviços, conhecimento, competências, atitudes, ambiente favorável, ou aperfeiçoamentos de políticas que não só são efectuados pelo projecto (como resultado das actividades realizadas) mas também são recebidos de forma demonstrativa e eficaz pelos participantes previstos do programa.”

Impacto

A medida de uma mudança duradoura de um projecto num grupo constituinte. Esta medida não verifica se uma actividade específica foi concretizada, mas sim se uma actividade finalizada produziu uma mudança duradoura.

Sensibilização

A capacidade de um grupo de sensibilizar, apoiar ou recomendar o decorrer de uma acção num fórum público. Ver também: *Advocacia*.

Integração de género

Uma estratégia aceite globalmente para promover a igualdade entre géneros.

A integração permite assegurar que as perspectivas acerca do género e a atenção ao objectivo de igualdade de género são centrais em todas as actividades, incluindo sensibilização/diálogo, planeamento do programa, implementação, monitorização e avaliação.

Projecto

Um conjunto de acções planeadas e relacionadas entre si que atingem objectivos definidos dentro de um certo orçamento e período de tempo.

Programa

Um sistema de serviços, oportunidades ou projectos criados para satisfazer uma necessidade social.

Partes interessadas/actores-chave

Indivíduos, grupos e instituições importantes ou influentes para o sucesso do projecto.

Análise das partes interessadas

Análise das necessidades das principais partes interessadas na criação e implementação do projecto. Ajuda a reflectir cuidadosamente acerca de quem é importante para o projecto e o seu grau de interesse ou influência.

Participante no projecto

A pessoa que participa no projecto. Esta pessoa pode ser beneficiária do projecto, recebendo o serviço e/ou utilizando os produtos desenvolvidos através do projecto, tais como uma criança que recebe uma refeição quente na escola por estar presente. Da mesma forma, um participante do projecto pode ser uma pessoa que está envolvida no projecto mas não usufrui directamente de um benefício, tais como os professores envolvidos na monitorização da presença de estudantes num projecto educacional com assistência alimentar.

Desenvolvimento humano

Refere-se ao processo biológico, psicológico e económico de maturação. Também se refere à qualidade de vida ou estilo de vida de um certo grupo ou população.

Beneficiário

A pessoa que usufrui directamente de um benefício ao participar num projecto.

ANEXO 1

EXEMPLO DE ESBOÇO DE TERMOS DE REFERÊNCIA (TOR)²

Perfil organizacional (mandato, história, quadro operacional, participantes-alvo do programa, financiamento, resultados atingidos)

Considerações Gerais (global, regional, contexto nacional, desenvolvimentos, impacto no ambiente externo)

Razões para uma organização realizar uma avaliação da capacidade organizacional (objectivos da avaliação, gestão do risco, oportunidade de aprendizagem, outra mais-valia)

Âmbito e Foco (questões específicas e abrangentes a ser avaliadas)

Participação (mapeamento da participação de pessoal, voluntários e membros da direcção)

Participação das partes interessadas (mapeamento da participação de participantes no programa, doadores, parceiros e outras partes interessadas)

Responsabilizações e Responsabilidades (delinear os papéis da equipa de gestão e os da equipa de avaliação)

Processo de Avaliação da Capacidade Organizacional (indicação geral de como a avaliação será levada a cabo, plano de trabalho)

Requisitos de relatório (esboço do relatório)

Resultados esperados (prazos para entregas de planos de trabalho e relatórios, processo contínuo de relatório)

Qualificações da equipa de avaliação (experiência, especialização, aptidões linguísticas)

² Fonte: Canadian International Development Agency. (2006). Organization Assessment Guide. Gatineau, Quebec.

ANEXO 2

FORMATO DO PLANO DE ACÇÃO

Para cada descrição de problema, componha um objectivo e preencha o quadro com detalhes específicos sobre como o objectivo poderá ser alcançado.

Descrição do problema:

Objectivo:

ACTIVIDADES	ABORDAGEM	PERÍODO DE EXECUÇÃO	PESSOAS RESPONSÁVEIS	RECURSOS	M&A	CAMPIÃO

Descrição do problema: descrição da fraqueza organizacional identificada

Objectivos: devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e oportunos (SMART); um comentário conciso sobre o que o esforço de aperfeiçoamento e o reforço de capacidades deseja atingir e de que forma pretende implementar esse aperfeiçoamento³

Actividades: os passos ou actividades específicas a serem realizadas para alcançar cada um dos objectivos

Abordagem: o processo que será utilizado no reforço de capacidades, tais como orientar, formar, reestruturar ou comprar software

Período de execução: o período de tempo e o prazo limite de cada acção

Pessoas responsáveis: os indivíduos ou unidades de trabalho responsáveis pela implementação das actividades

Recursos: humanos, financeiros e materiais necessários para atingir cada objectivo

M&A: os indicadores da monitorização e avaliação para avaliar o grau de concretização de cada objectivo

Campião: o líder ou supervisor que dá a aprovação de alto-nível e a orientação para o esforço de aperfeiçoamento

³ Catholic Relief Services. (2004). *ProPack I* (page 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., e Stetson, V.

ANEXO 3

EXEMPLO DE FORMATO DO RELATÓRIO DE MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO

Data da revisão do plano de acção:

Participantes:

Introdução:

(No máximo uma página, descrevendo o evento, os seus objectivos e os principais resultados)

O progresso alcançado desde a última avaliação da capacidade organizacional

(Descreva o progresso alcançado a partir do último plano de acção numa ou mais das nove áreas de capacidade, baseado nos indicadores. Enumere os obstáculos enfrentados e as novas oportunidades)

Áreas que precisam de trabalho

(Descreva as necessidades identificadas e resuma os pontos de discussão pelas áreas de capacidade discutidas. Descreva novas acções a serem realizadas para conduzir à implementação do plano de acção.)

Acompanhamento

(Descreva os passos para institucionalizar avaliações da capacidade organizacional regularmente, para integrar o plano de acção num plano de implementação anual para apoiar o plano estratégico).

Anexos

(Uma cópia do último plano de acção, plano de acção revisto, etc.)

REFERÊNCIAS

- Bloom, E., Kinghorn, M. e Kummer, B. (2006). *Understanding Organizational Assessments*. Impact Alliance. Retirado de http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC.
- Bloom, E. e Levinger, B. *A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT)*. Retirado de <http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm>.
- Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide*. Ottawa, Canada. Retirado de [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf).
- Caritas Europa. (2002). *SODA Guidelines for Self-Assessment: Strategic Planning*. Retirado de <http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf>.
- Catholic Relief Services. (2007). *AIDSRelief Internal Control Questionnaire*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2008). *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance*. Baltimore, MD: McCorkle, C. e Norem, R. Retirado de http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule_capbldg.pdf.
- Catholic Relief Services. (2008). *Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework*. Baltimore, MD: Burpee, G., Heinrich, G., e Zemanek, R. Retirado de <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>.
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Policy*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Procedure and Accompanying Checklists*. Baltimore, MD.
- Catholic Relief Services. (2004). *ProPack, The CRS Project Package*. Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., e Stetson, V.
- Catholic Relief Services. (2007). *ProPack II, The CRS Project Package*. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., e Stetson, V. Retirado de <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>.
- Collison, C. e Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*. West Sussex, UK: Capstone.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control Integrated Framework. New York, NY: AIPCA. Disponível em <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>.
- Community Clinics Initiative. (2011). *A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self- Assessment Survey*. San Francisco, CA: Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., e Sheridan, R. Retirado de <http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>.
- Education Development Center e PACT, Inc. (2006). *POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool*. Retirado de http://www.comminit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf.
- Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process*. New York, NY: AMACOM.
- James, R. (2000) *Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building*. NGOMPS No. 12, Oxford: INTRAC.
- James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches*. International NGO Training and Research Center. INTRAC occasional papers series, vol. 1, no. 5. Oxford: INTRAC.
- Johnson Center em Grand Valley State University. *Nonprofit Good Practice Guide*. Retirado de <http://www.npgoodpractice.org/good-practice>.
- Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005.) *Exploring Corporate Strategy (7th ed.)* Essex, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, e G.P. Montalvan. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance*. Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre e Inter-American Development Bank.
- Management Sciences for Health. (2010). Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools. Cambridge, MA: Bennett, R., Desai, S., Ford, S., e Rains, E. Retirado de <http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>.
- NGO Manager. *Organizational assessment tools bibliography.*, Retirado de http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment.

Pact, Inc. (2009). *A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field*. Washington, DC: Cornman, H., Mott, P e Reeves, M. Retirado de <http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf>.

Sarriot, E. 2002. "The Child Survival Sustainability Assessment (CSSA): For a shared sustainability evaluation methodology in child survival interventions." *Child Survival Technical Support*. Calverton, MD: ORC Macro.

Tearfund. (2003). *Capacity Self Assessment (CASA) Tool*. Teddington, UK. Retirado de http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf.

United Nations Development Program. (2009). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York, NY. Retirado de http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf

UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa. (2006). *Capacity Building Framework*. Addis Ababa, Ethiopia: Matchi, Atsushi. Retirado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001511/151179eo.pdf>.

United States Agency for International Development. (2010). *Human and Institutional Capacity Development Handbook*. Washington, DC. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf.

World Learning Inc. (1995). *Institutional Assessment Instrument*. Brattleboro: World Learning.

WWF International. (2003). *A Guide to the WWF Organizational Assessment Process*. Gland, Switzerland.

Leituras Recomendadas

The Community of Practice Wiki, com recursos sobre comunidades de prática em Inglês. <http://cpsquare.org/wiki/Welcome>.

Free Management Library. Uma coleção de links e artigos sobre gestão dos recursos humanos com tradução portuguesa disponível (ver o canto superior esquerdo na página da internet) http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm.

Knowledge Management for Development, informação principalmente em inglês sobre a gestão do conhecimento, incluindo eventos, recursos e comunidades de prática. www.km4dev.org.

The Society for Human Resource Management. Modelos, ferramentas e publicações em Inglês sobre tópicos acerca de recursos humanos. <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>.

UN Women: United Nations Entity for Gender Advancement and the Empowerment of Women. Ferramentas em inglês para ajudar à integração de géneros. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

