

Fortalecimento Institucional: Construindo Processos de Gestão Fortes



Os membros do Club da Paz de Mwamba “A Rock” (Quenia na area de Nairobi), juntaram-se o Chefe do Governo e outros residentes na plantação das árvores na propriedade do Chefe de Campo. Foto de: Debbie DeVoe/CRS

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

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

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

Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) teve o privilégio de servir os pobres e os desfavorecidos estrangeiros. Sem distinção de raça, nacionalidade ou credo, a CRS presta apoio de emergência em desastres naturais ou por força humana, e através de projectos de desenvolvimento nas áreas de educação, paz e justiça, agricultura, micro finanças, saúde e VIH, a CRS trabalha para encorajar a dignidade humana e para promover uma melhor qualidade de vida. A CRS também trabalha nos Estados Unidos para expandir o conhecimento e a acção dos Católicos e de outros interessados em questões sobre a paz e a justiça internacionais. Os nossos programas e recursos respondem ao chamamento dos bispos americanos em viver em solidariedade – como uma família humana – além fronteiras, oceanos, diferenças na linguagem, cultura e condição económica.

PARA AQUELES QUE QUEREM ADAPTAR ESTES MATERIAIS:

O material contido nesta publicação pode ser utilizado sem autorização prévia. Ficaríamos muito agradecidos ao receber o vosso feedback sobre como utilizaram este material. No final do Capítulo Um, Introdução, podem encontrar um formulário de avaliação. Poderão, igualmente, contactar-nos através do endereço abaixo ou por e-mail para pqsdrequests@crs.org.

PARA AQUELES QUE CITAM ESTE MATERIAL NOUTRAS PUBLICAÇÕES:

O material contido nesta publicação pode ser livremente citado ou reproduzido sem autorização prévia, para fins não comerciais, desde que a fonte seja devidamente assinalada nos materiais impressos. Qualquer uso comercial é proibido.

O Guia de Fortalecimento Institucional foi criado pela AIDSRelief, um projecto de 600 milhões de dólares para aumentar o acesso à terapia antiretroviral às pessoas com VIH. O projecto é financiado através do Plano de Emergência do Presidente dos Estados Unidos para o combate à SIDA (PEPFAR). Esta publicação foi possível através da doação número U51HA02521 da Administração dos Recursos e Serviços de Saúde (HRSA).

PRINCÍPIOS DA PARCERIA DA CRS

- Partilhar a visão de satisfazer as necessidades imediatas das pessoas e as causas subjacentes ao sofrimento e à injustiça.
- Tomar decisões ao nível mais aproximado possível das pessoas que serão afectadas por elas.
- Lutar pela reciprocidade, reconhecendo que cada parceiro traz competências, recursos, conhecimento e capacidades, num espírito de autonomia.
- Promover a equidade entre parceiros estabelecendo, mutuamente, direitos e responsabilidades.
- Respeitar diferenças e comprometer-se a ouvir e a aprender uns com os outros.
- Encorajar a transparência.
- Empreender na sociedade civil, para ajudar a transformar estruturas e sistemas injustos.
- Comprometer-se com um processo a longo-prazo de desenvolvimento organizacional local.
- Identificar, compreender e fortalecer as capacidades comunitárias, que constituem a fonte principal de soluções para os problemas locais.
- Promover a sustentabilidade, reforçando a capacidade dos parceiros de identificar as suas vulnerabilidades e construir a partir dos seus pontos fortes.

A parceria é fundamental na forma como a CRS se vê no mundo. A CRS acredita profundamente que a mudança ocorre através de parceiros locais, que ao sustentar e fortalecer instituições locais, engrandecem a capacidade da comunidade responder aos seus próprios problemas. A CRS coloca em prática a sua abordagem quanto ao desenvolvimento, apoio em emergências e mudanças sociais através de parcerias com uma vasta gama de organizações: igrejas locais e sem fins lucrativos, governos locais, agências internacionais e outras. A CRS esforça-se por criar parcerias baseadas numa visão a longo-prazo e num mútuo compromisso pela paz e pela justiça. Há mais de sessenta anos que a CRS trabalha lado-a-lado com parceiros para aliviar o sofrimento humano, promover a justiça social e ajudar pessoas que lutam pelo seu próprio desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

A AIDSRelief e as equipas parceiras da CRS gostariam de agradecer a todos os que contribuíram para a concretização do Guia de Fortalecimento Institucional.

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer aos nossos parceiros na AIDSRelief, operando em dez países principais de PEPFAR em África, na América Latina e nas Caraíbas, que trabalham, há oito anos, para ajudar comunidades e nações na luta contra o VIH. A sua vontade de realizar um teste piloto com estes materiais e fornecer um feedback permanente foi essencial para o produto final.

Os autores expressam a sua gratidão pelos fundos provenientes da Administração dos Recursos e Serviços de Saúde dos Estados Unidos (HRSA) através da AIDSRelief. Foi oferecido um apoio adicional pela CRS, através da unidade Parceria e Reforço das Capacidades do Departamento de Apoio à Qualidade do Programa (PQSD).

Um agradecimento à Christian Health Association of Kenya (CHAK), pois alguns materiais utilizados neste Guia foram criados pela CHAK e pela equipa de Desenvolvimento da Capacidade Institucional AIDSRelief. Estes materiais foram utilizados, em parte, para desenvolver o Guia durante duas oficinas de escrita em Nairobi, Quénia, em Agosto e Outubro de 2010. A CRS estende o seu profundo agradecimento à CHAK pela sua parceria ao longo dos anos e por permitir que os seus materiais fossem incorporados neste Guia.

O Guia de Fortalecimento Institucional foi criado através de um processo participativo com representantes de diversos departamentos da CRS. Os autores agradecem à liderança da CRS, incluindo os directores regionais e os representantes do país, que enviaram a sua equipa enquanto peritos sobre a matéria para as oficinas de escrita. Os autores incluíram os parceiros do consórcio AIDSRelief e as equipas CRS regional, programa do país e da sede:

Taylor Brown, Accenture Development Partners
Salvador de la Torre, Catholic Medical Mission Board
Anthony Di Filippo
Martin Enon
Rick Estridge
Sarah Ford
Linda Gamova
David Gitari
Tess Habtehyimer
Ramzi Hage
Sergey Hayrapetyan

Josephine Jonah-Williams
Eshetu Kassa
Tsegaye Kassa
Kingstone Kingori
Zoya Lyubenova
Andrea Morton
Selwyn Mukkath
Cryton Munyikwa
Evelyn Murrey
Syon Niyogi
Constant Niyonzima
Jane Njoroge
Martin Oluoch

Agradecemos, particularmente, à sede e à equipa do Escritório Regional da África Oriental (EARO) pelo apoio logístico que forneceram, de forma a assegurar que a oficina de escrita e os autores fossem apoiados durante o processo de desenvolvimento.

David Orth-Moore
Lydia Githahu
Millicent Achola

Agradecimentos são devidos a Karen Moul, Agente de Comunicação da AIDSRelief, e a Rebeka Martensen e Ashley Rytter da equipa de publicações PQSD por gerirem o processo da edição, tradução, concepção e impressão e a Bryan James pelo apoio logístico no processo.

A tradução para o Português foi coordenada e apoiada pela equipa da CRS/Angola, especificamente Francisco Eduardo, Stephanie French, Elisabeth Mendes, Afonso Antonio Sapalanga, Salomé Satumbo, e Mary Beth Stryker.

A ferramenta de avaliação no Guia foi criada, anteriormente, por um grupo de autores diferente. O nosso agradecimento pelo seu trabalho, cujo valor foi inestimável para o Guia final.

John Donahue
Sarah Ford
Linda Gamova
Manasseh Igyuh
Loretta Ishida
Cryton Munyikwa
Barbara Pando-Behnke
Joseph Potyraj
Gabriella Rakotomanga

Com feedback e apoio de

Leslie Blanton

Robin Contino

Herby Derenoncourt

Alan Frisk, Caritas Europa

Susan Hahn

Joseph Hastings

Leia Isanhart-Balima

Katherine Knott

David Leege

Francois Lenfant, Cordaid

Dominique Morel

Toishia Powell

Hippolyt Pul

Najib Sahyoun

Sophie Toligi, Karina (Caritas) Indonésia

Sara Weinstein

Andrew Wells-Dang

Daphne Williams

Acción Callejera, Inc., Niños del Camino, Inc., Proyecto Educativo Caminante, Inc., Quédate con Nostotros Muchachos y Muchachas con Don Bosco, e Yo También Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (República Dominicana)

CRS Madagáscar e Conferência Episcopal de Madagáscar Education for Sustainable Development Foundation (ESDF), Arménia

Por fim, e com grande importância, cada capítulo do Guia foi revisto por mais de 40 elementos da equipa CRS das sete regiões e pelos parceiros de todo o mundo. O seu feedback valioso enriqueceu o Guia.

Arménia

Education for Sustainable Development (ESDF)

Caritas Arménia

Gâmbia

Catholic Development Office (CADO)

Líbano

Development for People and Nature Association (DPNA)

Arc En Ciel



JOE WEBER/CRS

Membros da banda de marcha All-Stars de Sto. Patrick no Old Harbour Bay, depois do Furacão Dean em Setembro de 2007 na Jamaica.

Zâmbia

St. Francis Mission Hospital
A Diocese de Mongu

Nigéria

Mother of Christ Specialist Hospital
Enugu
A Diocese Católica de Idah Ayingba

CRS

Chandreyee Banerjee
Sandra Basgall
Carol Bothwell
Lorna Burce
Melinda Burrell
Margaret Desilier
Mamadou Diop
Debra Lynne Edwards
Judson Flanagan
Tesfaye Habtehyimer
Mireille Haddad
Clara Hagens
Susan Hahn
Martin Hartney
Kristine Ivanyan
Sebastian Jayasuriya
Patrick Johns
Josephine Jonah-Williams
Richard Jones
McDonald Kabondo

Mumbi Kahiu
Akim Kikonda
Kevin Kostic
Yao Gemega Kumodzie
Nicole Lumezi
David Macharia
Shellie Mahachi
Miguel Mahfoud
Rebecca Martin
Manoj Mehra
Robert Mgeni
Fidelis Mgowa
Moses Mokuu
Einar Morales
Shepherd Mupfumi
Alice Ntola
Syon Niyogo
David Palasits
Luc Picard
Ognen Plavevski
Gabriella Rakotomanga
Rija Razafy
Helen Rottmund
Peter Safeli
Brian Tabben
Joseph Weber
Quophi Yelbert

SOBRE O GUIA

A CRS está comprometida em apoiar o trabalho dos seus parceiros, uma vez que proporcionam serviços de alta qualidade, compreensíveis e sustentáveis, aos pobres e àqueles que sofrem injustiças. A CRS trabalha com parceiros locais para criar sistemas e as estruturas necessárias para instituições saudáveis, oferecendo serviços de qualidade. A CRS deseja, juntamente com os seus parceiros, ser um administrador responsável que respeita as leis nacionais, as convenções internacionais, a ética profissional e os padrões aceites comumente. Para atingir este fim, a CRS desenvolveu este Guia de Fortalecimento Institucional, criado para ajudar as estruturas da Igreja Católica, membros da sociedade civil e escritórios nacionais da CRS no seu esforço para melhorar os seus sistemas e estruturas organizacionais.

Fraquezas organizacionais constituem um verdadeiro obstáculo para qualquer programa que deseje alcançar a sustentabilidade. Líderes, directores e membros das equipas reconhecem a necessidade de fortalecer as suas organizações de forma a poder responder aos vários desafios externos que lhes surgem. O Guia de Fortalecimento Institucional foi criado através da experiência dos parceiros de AIDSRelief e da equipa Desenvolvimento da Capacidade Institucional AIDSRelief da CRS, à medida que transferiam a gestão de um grande e complexo programa de terapia antiretroviral (TARV) financiado pelo governo dos Estados Unidos, do consórcio AIDSRelief para os Parceiros Locais. Nos programas do TARV, a integração de cuidados do TARV com outros serviços clínicos e a descentralização e sustentabilidade do programa está dependente de um forte planeamento, gestão e sistema. Os programas do TARV não são os únicos a necessitar destas forças; por exemplo, a CRS utilizou a experiência da AIDSRelief, que serviu de base para este Guia.

O Guia apresenta princípios, padrões mínimos e melhores práticas, processos de negócios, referências e ferramentas consideradas importantes para organizações efectivas, eficientes e sustentáveis. O Guia é constituído por dez capítulos que cobrem as áreas funcionais chaves da maioria das organizações. Cada capítulo (e, de facto, cada passo e processo dentro de cada capítulo) pode ser utilizado como um só documento. Excepto o Capítulo 3, Regulamentos dos Serviços Humanos e de Saúde, os capítulos do Guia podem ser utilizados por diversos tipos de organizações, em vários sectores (tais como agricultura, saúde, construção da paz, fornecimento de água, nutrição, educação ou ambiente). A CRS oferece o Guia como sendo uma ferramenta adaptável, que pode ser utilizada para desenvolver ou para fortalecer políticas, processos e práticas já existentes.

DESCRIÇÃO

Todas as organizações têm um contexto único, uma compreensão, interpretação e implementação de diferentes processos de negócios. Estes capítulos fornecem informação sobre como desenvolver ou melhorar processos de negócios e políticas e procedimentos relacionados. As organizações interessadas em desenvolver ou melhorar os seus processos de negócios e os manuais das políticas e procedimentos relacionados vão usar as informações fornecidas no Guia de diferentes maneiras.

Além do conteúdo detalhado dos capítulos a seguir, este Guia contém muitas ferramentas que podem ser utilizadas directamente ou de forma adaptada, assim como referências a muitos outros recursos para leituras posteriores sobre cada área funcional organizacional.

Capítulo 2: Ferramenta de Avaliação

O Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO) ajuda a avaliar os pontos fortes e os pontos fracos das organizações. A IAHCO fornece uma estrutura estandardizada para ajudar os líderes e os membros das equipas de uma organização a envolver-se num processo de avaliação e aperfeiçoamento organizacional. Os resultados servem como guia sobre quais as áreas funcionais organizacionais que requerem uma maior atenção e que capítulos do manual devem ser priorizados.

Capítulo 3: Serviços Humanos e de Saúde

Essas organizações que trabalham em projectos financiados pelo Departamento de Saúde e de Serviços Humanos dos Estados Unidos (HHS), têm de seguir regulamentos específicos no decorrer das actividades do prémio. Este capítulo realça regulamentos-chave aplicáveis aos prémios do HHS. Relembramos os utilizadores deste capítulo que o mesmo não cobre todos os requisitos e encorajamo-los a pesquisarem os respectivos regulamentos para saber mais pormenores.

Capítulo 4: Governação

A regulamentação e liderança institucional são essenciais para atingir a eficiência organizacional e a sustentabilidade. A Governação é o processo através do qual as instituições e organizações são dirigidas, controladas e responsabilizadas. A produção e distribuição eficiente de produtos e serviços, e responsabilização no uso do poder está relacionada com sistemas e estruturas eficazes e constitui um ingrediente vital na manutenção de um balanço dinâmico entre a necessidade de ordem e igualdade na sociedade.

Capítulo 5: Planeamento estratégico

O planeamento estratégico é uma função e processo importante na saúde geral organizacional. Há vários guias excelentes de planeamento estratégico disponíveis; esta secção fornece os websites fáceis de utilizar e fáceis de fazer a transferência dos manuais de planeamento estratégico. Também inclui uma curta lista de websites com recursos e artigos sobre a importância do planeamento estratégico.

Capítulo 6: Finanças

Este capítulo resume a maioria dos processos e conceitos-chave contabilísticos que se aplicam a organizações sem fins lucrativos. Não inclui teoria da contabilidade, nem cobre todos os conceitos contabilísticos. A adopção das políticas e procedimentos descritos prepara o início de um ambiente controlado e formalizado para o registo correcto e elaboração de relatórios actualizados das transacções financeiras. Também irá ajudar a estabelecer uma gestão eficaz e uma responsabilização sobre os fundos recebidos e as despesas efectuadas com esses fundos.

Capítulo 7: Aquisição

As directrizes apresentadas neste capítulo consistem num conjunto de descrições de cadeias de fornecimento de gestão de negócios, requisitos, padrões mínimos e melhores práticas para ajudar a chefia e pessoal de uma organização no desenvolvimento e/ou engrandecimento das suas próprias políticas, procedimentos e práticas da gestão de cadeias de fornecimento.

Capítulo 8: Recursos Humanos (RH)

O capítulo inclui informação relativa ao recrutamento e orientação; compensações e benefícios; gestão de desempenho; relações patronais; cuidados e segurança com o pessoal; e separações do pessoal da organização. Refere a necessidade de utilizar boas práticas de negócio, sistematizar os processos de recursos humanos, assegurar a gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, evitar confusão, e assegurar um tratamento justo e consistente para todos na organização.

Capítulo 9: Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

Pretende-se que seja uma referência ou um documento de trabalho direccionado a gestores organizacionais e praticantes de TIC. Ajuda no desenvolvimento e/ou no melhoramento de organizações de gestão de processos TIC. Este capítulo apresenta, particularmente, os princípios, requisitos mínimos e melhores práticas para o estabelecimento bem sucedido de um processo de implementação de TIC e um processo de selecção de software.

Capítulo 10: Monitorização e Avaliação (M&A)

Todas as organizações necessitam de bons dados de monitorização e avaliação referentes ao desempenho, resultados e impactos, para criar intervenções no programa. Este capítulo conduz a chefia e a equipa de uma organização pelos dois processos-chave de negócio para uma M&A de elevada qualidade: realizar a concepção do projecto e a proposta de processo de desenvolvimento e seguir determinados passos que permitem M&A para apoiar a gestão do projecto e o processo de implementação.

COMO UTILIZAR O GUIA

O Guia pretende servir como uma referência para organizações – quer façam parte da Igreja Católica, ou outras crenças, ou grupos laicos sem fins lucrativos – que pretendam desenvolver ou melhorar sistemas e processos de fortalecimento institucional já existentes. O Guia pode ser utilizado como uma referência rápida para responder a uma questão específica, em detrimento de ler de uma ponta à outra.

Normalmente, o processo de fortalecimento da capacidade de uma organização começa com uma avaliação. A liderança de uma organização deve ter em consideração a selecção de um grupo heterogéneo de pessoas interessadas em envolver-se na avaliação e no processo subsequente de melhoramento. Independentemente de o processo ser conduzido por indivíduos, discussões de grupo ou workshop, a chefia da organização deve manter um ambiente orientado para uma tarefa, ao mesmo tempo que apoiando, encorajando e respeitando as contribuições dos indivíduos de diferentes unidades, níveis ou áreas de especialização de trabalho.

O primeiro capítulo fornece uma ferramenta de avaliação da capacidade organizacional, o Instrumento de Avaliação Holística da Capacidade Organizacional (IAHCO); uma análise estruturada, minuciosa e participativa de cada função organizacional permite à chefia e a outros níveis de pessoal a identificação de áreas que necessitam de melhoramentos e os pontos fortes que devem ser mantidos. Realizar uma avaliação facilita a tomada de decisões informada, pelo pessoal e chefia das organizações, no que diz respeito à selecção dos capítulos.

A lista de verificação de conformidade fornecida em cada capítulo pode ser usada tanto como uma avaliação detalhada, como uma ferramenta de avaliação depois de um melhoramento estar completo.

Uma vez terminado o IAHCO pela chefia e pessoal de uma organização e depois de terem sido identificadas as áreas organizacionais mais fracas, o(s)

capítulo(s) relevante(s) deve(m) ser seleccionado(s) do Guia. Cada capítulo ajuda a esclarecer o papel e a importância de cada função organizacional. Em geral, os capítulos são constituídos pelas seguintes partes:

- Mapa de Processo da Área Organizacional
- Objectivo do Capítulo
- As funções da área organizacional
- Os princípios-chave da área funcional
- Descrição do processo e fluidez do processo (passos)
- Lista de verificação de conformidade
- Glossário
- Referências
- Anexos

Cada capítulo fornece informação minuciosa e detalhada relativamente ao(s) processo(s) de negócio necessário(s) para estabelecer ou melhorar os sistemas organizacionais. Um processo de negócio não é mais do que um conjunto de passos ou actividades, descritas de forma cronológica, que conduz à concretização bem sucedida de um objectivo particular. No Guia, os processos de negócio são descritos e apresentados em fluxogramas como uma sequência de actividades. Os processos de negócios são descritos da seguinte forma:

- **Mapa da Área Funcional:** um sumário visual de todos os processos de negócio necessários na área descrita da função organizacional.
- **Descrição do Processo:** um breve sumário de todos os passos necessários para alcançar um objectivo organizacional específico, incluindo qualquer princípio específico do processo.
- **Fluidez do Processo:** um sumário visual dos passos de cada processo.
- **Passos:** cada passo inclui a seguinte informação:
 - **Insumos:** material e informação necessária para concretizar o procedimento
 - **Resultados:** resultados esperados provenientes da concretização do procedimento
- **Papéis:** divisão natural do trabalho
- **Pontos de integração do processo:** exemplos de onde as áreas funcionais têm impacto umas nas outras, ou se têm de ser coordenadas de forma a serem eficazes.
- **Sumário de passos:** um breve sumário da informação da descrição do passos.

- **Descrição de passos:** explicação detalhada dos princípios, requisitos mínimos e melhores práticas para a função organizacional.

Planeamento da Acção

Após a conclusão da avaliação e identificação dos capítulos relevantes, a chefia e o pessoal da organização devem rever os passos propostos nos capítulos para determinar as acções concretas necessárias para melhorar aquela área da função organizacional. Esta discussão deverá identificar forças que podem inibir ou apoiar a mudança proposta e desenhar uma estratégia que tenha em consideração as forças. A chefia e o pessoal da organização devem-se focar em desenvolver um plano de acção viável que possa ser implementado dentro de um prazo de tempo específico, tendo em consideração todos os factores internos e externos. Antes de iniciar um melhoramento, o processo proposto deve ser revisto de acordo com os estatutos legais da organização bem como as leis nacionais e locais.

Após a leitura dos capítulos relevantes e a discussão dos factores que inibem ou apoiam a mudança, a chefia e o pessoal da organização devem discutir e decidir sobre de que forma os melhoramentos, ou o fortalecimento das capacidades, irá ser conduzido de forma a aproximar a instituição dos requisitos descritos em cada capítulo. Um programa de fortalecimento de capacidades pode incluir, sem se limitar a isso, instrução e orientação, formação e aprendizagem em grupo, concepção e reestruturação organizacional, partilha de emprego e destacamento, concepção de programa, monitorização, avaliação, concepção de aprendizagem e compras de equipamento e software.

O plano de acção e o programa de fortalecimento de capacidades deve incluir o seguinte:

- **Descrição do problema:** descrição das fraquezas organizacionais identificadas
- **Objectivos:** específico, mensurável, alcançável, relevante e oportuno (SMART); um comentário conciso sobre o que o esforço de melhoramento e o fortalecimento das capacidades desejam alcançar e como a organização pretende implementar esse melhoramento. ¹
- **Actividades:** os passos, ou actividades específicas, a serem tomados para atingir um objectivo específico.
- **Abordagem:** o processo que será utilizado no fortalecimento de capacidades, tais como orientação, reestruturação da formação ou compras de software.

¹ ProPack I, p. 186, Stetson, Valerie; Sharrock, Guy; Hahn, Susan. CRS 2004.

- **Período de Execução:** o período de tempo e o prazo final de cada acção.
- **Pessoas responsáveis:** os indivíduos ou as unidades de trabalho responsáveis por implementar as actividades.
- **Recursos:** humanos, financeiros e recursos materiais necessários para atingir cada objectivo.
- **M&A:** os indicadores da monitorização e avaliação para analisar o alcance de cada objectivo.
- **Campião:** o líder, ou supervisor, que irá providenciar a aprovação de alto nível e a orientação para o esforço de melhoramento.

Enquanto desenvolve as actividades para cada objectivo, a chefia e o pessoal da organização deverá ter em consideração todos os factores necessários: tempo, dinheiro, pessoal e aptidões. Poderão perguntar a si próprios: “Isto é o que podemos fazer no futuro próximo?”, “Temos capacidades suficientes para isso?”, “Isto é muito importante para nós?”. O sentimento de posse é crucial para uma mudança sustentável. O exercício de planeamento de acção poderá requerer decisões dolorosas e será mais difícil tomar essas decisões sem um compromisso (convencimento) por parte do pessoal e da chefia da organização.

Estabelecer, implementar ou melhorar os processos de negócios

A partir do momento em que o plano de acção para a área funcional e os seus processos de negócios estejam completos, a chefia e o pessoal da organização devem iniciar a implementação, o que pode traduzir-se em estabelecer novos sistemas, políticas e procedimentos ou o melhoramento dos que já existem. As ferramentas anexadas a cada Guia são instrumentos valiosos que podem ser utilizados para facilitar os processos descritos no Guia. As ferramentas incluem modelos de políticas subjacentes, amostra de formulários, manuais ou sistemas que a organização pode usar e adaptar.

Planos de acção fortes apoiarão a organização na implementação das actividades seleccionadas e na avaliação do progresso até alcançarem os objectivos. É da responsabilidade da chefia e/ou equipa de gestão da organização supervisionar a implementação, monitorização e avaliação do plano de acção.

Por vezes, é necessária assistência externa para implementar o plano de acção. As necessidades de recursos são identificadas durante o processo de planeamento da acção. Utilizando o plano de acção, uma organização pode identificar onde é necessário aceder a recursos (através de angariações de fundos ou geração de receitas) para fortalecer as capacidades.

Além disso, a chefia e gestão da organização deve ter em consideração a forma como o melhoramento deve ser implementado, no caso dos recursos externos não serem acessíveis.

Avaliação dos resultados de um Plano de Fortalecimento de

Capacidade Por norma, a realização da revisão do processo de fortalecimento de capacidades deve ser feita cada quatro a seis meses, consoante os indicadores no plano de acção. A chefia ou gestão da organização deve estabelecer uma data de revisão durante a fase de planeamento, de forma a poder monitorizar a implementação das actividades planeadas. O desenvolvimento organizacional não deve ser um processo que acontece uma só vez. Para uma organização melhorar e desenvolver-se, deve ter uma visão sobre o desenvolvimento organizacional como fazendo parte das suas operações normais, continuando a analisar, planear, implementar e rever, aprender continuamente e fazer melhor as coisas. Um exemplo de uma ferramenta de monitorização encontra-se no capítulo dois, depois da IAHCO.

CONCLUSÃO

Este Guia é oferecido com base na crença de que as pessoas e as organizações, inseridas nos seus próprios contextos, encontram-se numa melhor posição para identificar e analisar as suas necessidades de desenvolvimento. Todas as organizações lutam para funcionarem de forma mais eficaz, já que muitas sofrem de fracos recursos humanos, materiais e institucionais, e operam em contextos que constituem um desafio mesmo para uma organização mais forte. Instituições saudáveis ajudam a assegurar que as mudanças positivas sejam sustentáveis no final do apoio técnico ou financiamento de um projecto de desenvolvimento. Além disso, organizações saudáveis e sustentáveis contribuem para uma sociedade civil vibrante que, por sua vez, ajuda a conduzir o país para boa Governança e transformação social. O fortalecimento de capacidades é um passo essencial no processo, contribuindo para um impacto do desenvolvimento sustentável.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

A CRS valoriza o vosso feedback no que diz respeito à aplicabilidade e utilidade deste Guia para a vossa organização. A CRS compromete-se em actualizar e melhorar o Guia, por isso, agradecemos o vosso feedback. Por favor, envie-nos os seus comentários para pqsdrequests@crs.org respondendo às seguintes questões:

O que a vossa organização mais apreciou acerca do Guia de Fortalecimento Institucional foi:

De que forma foi útil o Guia ou os capítulos individuais para a sua organização?

Por favor, crie uma lista por ordem decrescente do capítulo MAIS relevante e útil para a vossa organização. Por favor, justifique o seu raciocínio.

Por favor, crie uma lista por ordem decrescente do capítulo MENOS relevante e útil para a vossa organização. Por favor, justifique o seu raciocínio.

Que informações (capítulos) adicionais seriam relevantes e úteis para a vossa organização? Porquê?

Por favor comente sobre os seguintes aspectos do Guia:

Layout gráfico e estrutura

Linguagem e/ou terminologia

Estilo e tom

Processos de negócios

Ferramentas, referências e bibliografia

O Guia pode ser melhorado através de:

Outros comentários ou sugestões relacionados com o Guia ou com capítulos específicos

Obrigado.

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

www.crsprogramquality.org

