

Promover a Mudança

Percursos de Orientação para Organizações da Sociedade Civil

Promover a Mudança

Percurso de Orientação para Organizações da Sociedade Civil

Ficha técnica

Identificação do Projecto: K’CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano (Projecto n.º EE/096)

Entidade interlocutora: Fundação Aga Khan Portugal

Parceria de Desenvolvimento: Associação Criança. Associação Empresarial do Concelho de Sintra, Central Business e Santa Casa de Misericórdia de Lisboa

Designação do Produto: Promover a Mudança – Percursos de Orientação para Organizações da Sociedade Civil

Autoria: Prity Ranchordas e Zita Carvalho

Revisão: Filipa Martins Palminha e Maria João Marques

Design e Paginação: a dentada do rato azul

Agosto de 2007

K’CIDADE . Sede

Centro Ismaili

Avenida Lusíada nº1, 1600-001 Lisboa

Tel: 21 722 9001

Fax: 21 722 9011

geral@kcidade.com

www.kcidade.com

Índice

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. O que é o Produto.....	9
1.2. A que necessidades procura dar resposta.....	9
1.3. Os objectivos do Produto	10
1.4. Públicos-alvo (destinatários e utilizadores).....	11
1.5. Estrutura e suportes.....	11
1.6. Apropriação e exploração	12
2. ENQUADRAMENTO	7
2.1. Panorama das Organizações da Sociedade Civil (OSC).....	15
2.1.1. Conceito de Organização da Sociedade Civil	7
2.1.2. Tipologia das organizações-destinatárias	8
2.1.3. Problemas mais frequentes das OSC	9
2.2. Evolução do processo de capacitação das OSC	10
2.2.1. A mobilização das organizações.....	19
2.2.2. Objectivos	20
2.2.3. A evolução desde o início da intervenção do K’CIDADE	21
2.2.4. As aprendizagens e a evolução para o processo actual	25
3. O PROCESSO.....	27
3.1. O planeamento estratégico.....	29
3.1.1. A mobilização das organizações.....	29
3.1.2. Os princípios da intervenção	29
3.1.3. O modelo de planeamento estratégico	31
3.1.4. Os objectivos e resultados do processo de planeamento estratégico.....	34

3.1.5. As etapas	38
3.1.6. A Estrutura das Sessões	71
3.1.7. A metodologia e o papel do moderador	72
3.2. O apoio às organizações posterior ao planeamento estratégico	76

4. RISCOS DO PROCESSO E FACTORES BLOQUEADORES 81

5. APRENDIZAGENS E PISTAS PARA MUDANÇAS 85

6. BIBLIOGRAFIA..... 91

7. ANEXOS

Anexo 1 – Apresentação da ARPIMS	I
Anexo 2 – Apresentação da AFRUNIDO	III
Anexo 3 – Instrumento de Auto-Diagnóstico Organizacional (<i>O.C.A.T – Organizational Capacity Assessment Tool</i>)	V
Anexo 4 – Manual de Mobilização de Recursos para OSC	LI
Anexo 5 – Questionário de avaliação do processo de planeamento estratégico	LIII
Anexo 6 – Roteiro para entrevista semi-directiva sobre o processo de planeamento estratégico	LVIII
Anexo 7 – Plano de Apoios do K’CIDADE à ARPIMS	LIX
Anexo 8 – Plano de Apoios do K’CIDADE à AFRUNIDO	LXVII
Anexo 9 – Funções de Governância nas Áreas Estratégicas da ARPIMS	LXXIII

DESTACÁVEIS

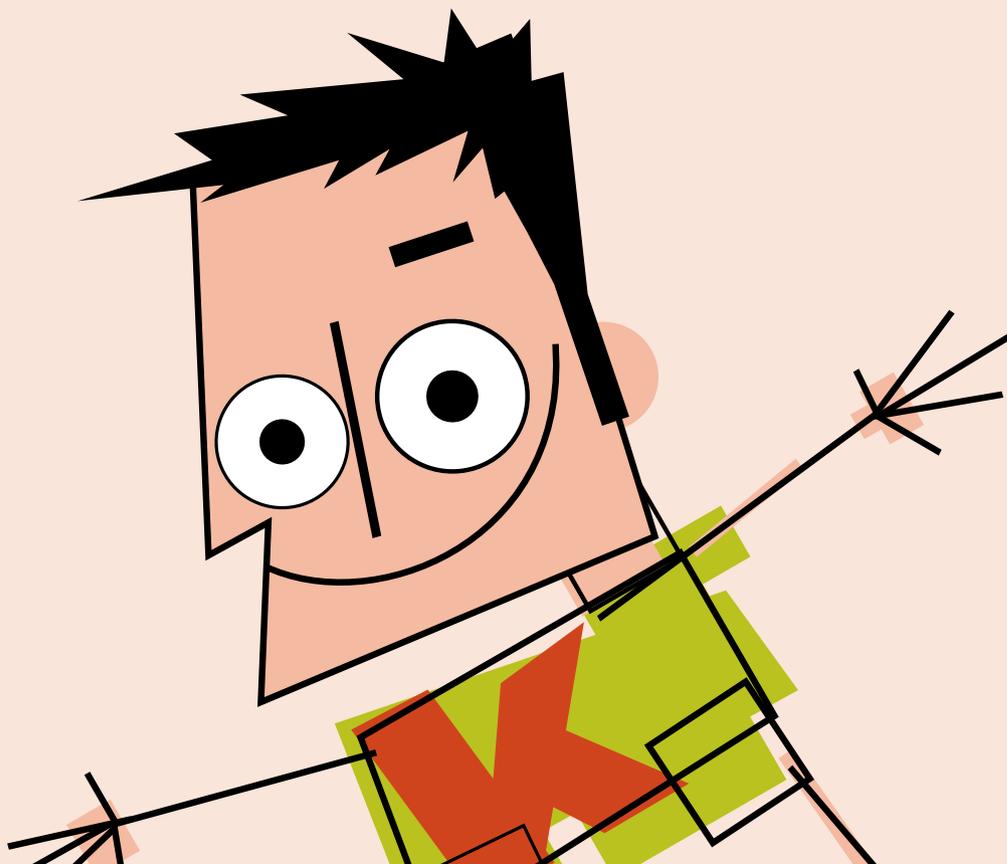
Destacável 1 – Fluxograma do processo de planeamento estratégico

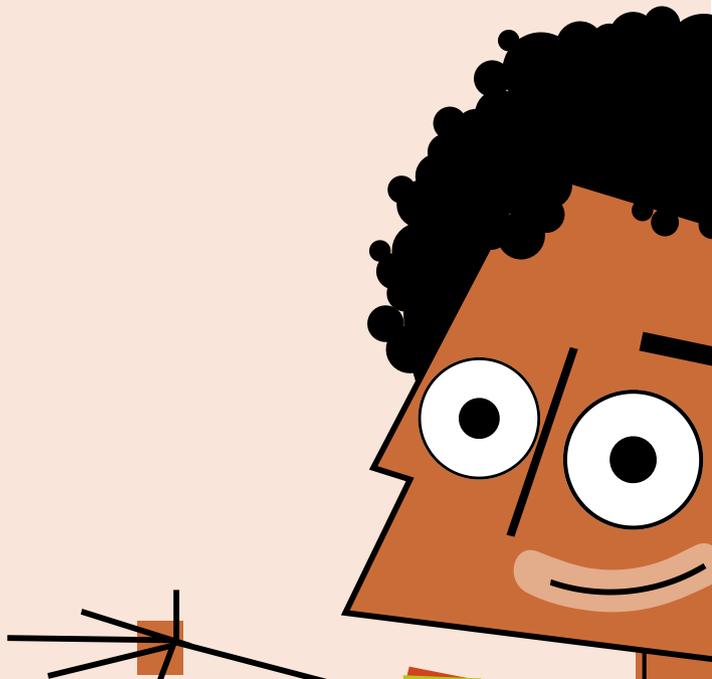
Destacável 2 – Exemplos de Visão

- Destacável 3 – Exemplos de Missão
- Destacável 4 – Exemplos de Valores
- Destacável 5 – Funções de Governância
- Destacável 6 – Planeamento de Projectos Sociais
- Destacável 7 – Matriz de Planeamento Operacional
- Destacável 8 – Glossário do facilitador
- Destacável 9 – Modelo de Acordo de Colaboração

1

INTRODUÇÃO





1.1. O que é o Produto

O manual **Promover a Mudança – Percursos de Orientação para Organizações da Sociedade Civil** foi concebido para proporcionar, de forma clara e sucinta, as ferramentas necessárias para aplicar a metodologia de diagnóstico e planeamento estratégico junto das organizações da sociedade civil.

Só é possível mudar o que se conhece e apenas se soubermos onde estamos e para onde queremos ir. Este manual pretende ser um apoio na promoção da mudança através da disponibilização de instrumentos que permitirão às organizações traçar e reinventar percursos para alcançarem a sua visão de futuro.

Este manual é parte integrante do **Kit de Animação e Desenvolvimento Local**. As organizações da sociedade civil são cruciais no processo de Desenvolvimento Local. Estão enraizadas nos territórios, interagem e prestam serviços às populações, têm o potencial de serem catalisadoras de mudança e promotoras da sustentabilidade das intervenções.

1.2. A que necessidades procura dar resposta

O planeamento estratégico é um tema já muito abordado em diferentes contextos, em particular no mundo empresarial. É quase um “lugar-comum” a sua referência. Nesse sentido, este produto não é inovador. É mais um manual que aborda esta temática. Mas se se entender a inovação como um processo de re-criação visando a adequabilidade a contextos e públicos específicos e a utilização de formas criativas de “passar a mensagem” levando a mudanças efectivas de mentalidade e de formas de actuação, então, este produto é inovador. É-o, na medida em que constitui um ponto de partida para processos de mudança mais estruturantes. É-o, pois a sua utilização pressupõe reflexões internas dos destinatários que promovem uma descentralização do poder e uma visão mais estratégica da organização e da sua relevância, contribuindo para o *empowerment* dos que participam no processo.

Por outro lado, fomenta a reflexão da organização sobre o seu posicionamento relativamente à sua envolvimento, aos recursos disponíveis, levando-a a compreender a importância da

utilização eficaz dos recursos disponíveis e a necessidade de uma cultura de parceria com os outros actores-chave, para que possa atingir os objectivos a que se propõe.

Por último, pelas razões referidas, este manual apresenta um elevado potencial de *mainstreaming*, na medida em que os seus destinatários são organizações de sociedade civil, organizações que estão presentes a nível nacional e que assumem um papel importante na prestação de serviços aos mais vulneráveis, complementando o papel do Estado nessa tarefa. Nesse sentido, e dadas as crescentes exigências ao nível da qualidade das respostas e o crescente recuo do Estado no financiamento a estas organizações, cada vez mais as organizações se vêem obrigadas a tornarem-se mais autónomas e mais sustentáveis.

Pelos motivos referidos, a pertinência do tema é crescente, pelo que o *mainstreaming* é inevitável e está previsto ter lugar quer internamente, no âmbito da estratégia de expansão do K’CIDADE para novos territórios na Área Metropolitana de Lisboa, em fase de planeamento, quer externamente, no âmbito de parcerias em curso com actores-chave que tutelam esta área. Refira-se a parceria do K’CIDADE com o Instituto de Segurança Social, que prevê uma colaboração mais estreita do K’CIDADE na implementação dos Contratos Sociais de Desenvolvimento Local, uma modalidade de financiamento de alcance nacional que elegera a capacitação das organizações locais como um dos eixos a desenvolver para a promoção do Desenvolvimento Local.

1.3. Os objectivos do Produto

O produto tem como principais objectivos:

- > disponibilizar uma abordagem metodológica de suporte à condução de processos de planeamento estratégico com organizações da sociedade civil, que promovam processos de reflexão e de mudança organizacional;
- > sistematizar e partilhar teorias e práticas em torno do planeamento estratégico, disponibilizando aos técnicos instrumentos de fácil utilização que permitam a implementação da abordagem apresentada;
- > apresentar narrativas de duas experiências, ilustrando com casos concretos a metodologia apresentada e os seus potenciais resultados.

1.4. Públicos-alvo (destinatários e utilizadores)

Este Manual destina-se a:

- > todos os técnicos e responsáveis pela implementação de intervenções, programas e projectos de capacitação e fortalecimento organizacional dirigidas a organizações da sociedade civil;
- > gestores e dirigentes das organizações da sociedade civil, que podem promover uma auto-aplicação da metodologia proposta na organização em que trabalham.

1.5. Estrutura e suportes

O produto encontra-se estruturado em três grandes blocos:

1. Uma parte introdutória que enquadra o produto e o relaciona com um cabaz que é composto por outros produtos que resultam do K’CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano, contextualizando-o na experiência que lhe serviu de base. Aqui, de forma resumida, apresentam-se alguns conceitos teóricos, a identificação dos problemas a que o produto pretende dar resposta e um breve historial da intervenção do K’CIDADE;
2. Uma parte relativa ao processo, onde são descritas detalhadamente todas as etapas que o facilitador pode seguir para condução de um processo desta natureza e onde se fazem sugestões relativamente à postura e papel do moderador, atendendo a alguns princípios considerados basilares para o sucesso da intervenção. Para melhor ilustrar as várias etapas, recorre-se a exemplos concretos, quer ao longo do texto, quer em anexo. São igualmente referenciados destacáveis que são parte integrante deste manual e que pretendem ser instrumentos de apoio à condução de um processo desta natureza;
3. Uma parte que resume algumas reflexões e aprendizagens que resultaram desta experiência que permitem ao potencial utilizador deste manual antecipar dificuldades e considerar a possibilidade de diferentes abordagens. Algumas pistas e ideias de mudança são igualmente incorporadas.

1.6. Apropriação e exploração

O manual é um instrumento de trabalho. Neste sentido, deve ser utilizado como tal, em função das necessidades específicas dos seus utilizadores. Por outro lado, não exige uma leitura e apropriação sistemáticas de todas as propostas apresentadas. Propõe-se, mesmo, que o utilizador aceda ao manual de forma livre, de acordo com as suas prioridades e necessidades. Uma verdadeira apropriação das práticas propostas exige adequações aos contextos específicos, pelo que a proposta metodológica apresentada exige uma auto-reflexão sobre as próprias práticas.

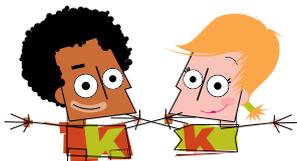
O utilizador deste manual encontrará, ao longo do texto, um conjunto de “navegadores” que visam ajudar na exploração do seu conteúdo.



Para saber mais

Para saber mais

Remetem o utilizador para a consulta de outras fontes de informação, tais como livros, *sites*, entre outros.



Partilhando

Partilhando

Remetem o utilizador para exemplos concretos que visam ilustrar a implementação das metodologias e instrumentos propostos.



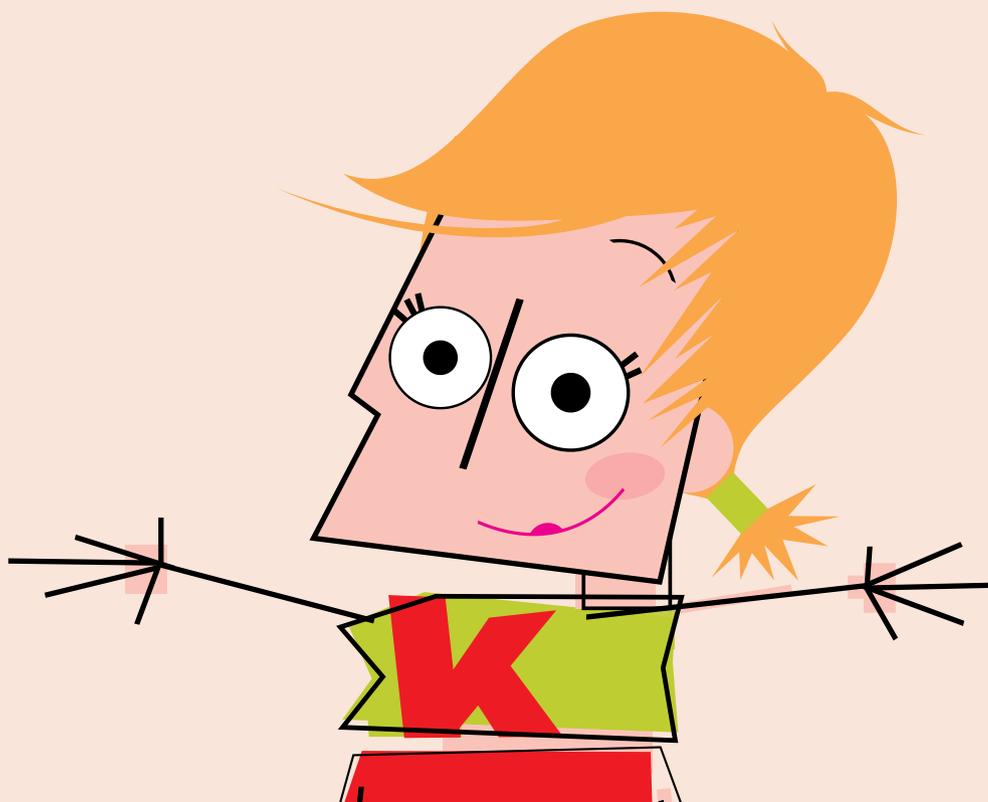
Instrumentos de apoio

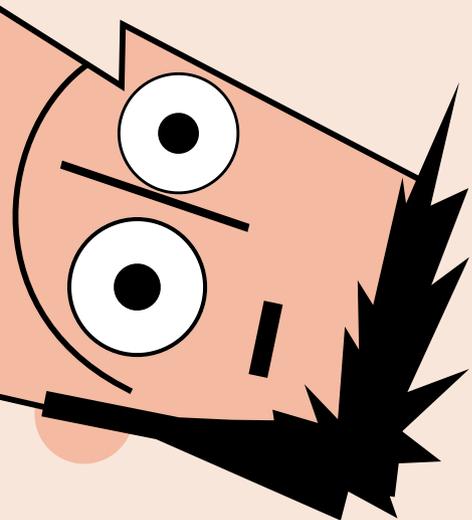
Instrumentos de apoio

Remetem o utilizador para a consulta de instrumentos de apoio, tais como destacáveis, anexos, glosário e separatas.

2

ENQUADRAMENTO





2.1. Panorama das Organizações da Sociedade Civil (OSC)

2.1.1. Conceito de Organização da Sociedade Civil

Antes de mais, importa clarificar o que se entende por Organização da Sociedade Civil. O termo para a designação destas organizações não é consensual e é usual a utilização de diferentes expressões, designadamente: Economia Social, Economia Solidária, Terceiro Sector, Sector não Lucrativo, Economia Popular, entre outras. As diferentes designações pressupõem diferentes quadros teóricos e contextos históricos, aos quais não importa agora aludir, mas também “*interpretações distintas acerca do papel que desempenham essas práticas e/ou iniciativas na sociedade, especialmente ao lugar que elas devem ocupar em relação às esferas do Estado e do mercado*”¹. Contudo, há traços comuns entre as diferentes aceções que nos permitem concluir que o fenómeno é caracterizado por duas constatações:

- > refere-se a uma dimensão social na medida em que se debruça sobre a resolução de questões sociais de populações excluídas ou vulneráveis;
- > constitui uma forma alternativa de fazer economia, na medida em que pressupõe a produção de bens e serviços numa lógica de solidariedade.

Segundo o Estudo da Universidade Johns Hopkins sobre o Sector Não Lucrativo (Franco, 2005), as organizações pertencentes a este sector caracterizam-se por:

- > serem organizadas (formais ou não²);

¹ FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de (2002). “Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais”, Bahia Análise e Dados, Salvador, SEI, v. 12, n. 1, pp. 9-19, Junho 2002

² No versão do referido estudo para Portugal é claramente referido que uma das características é alguma forma de organização, uma estrutura que permita concluir que existe regularidade de operações assumida e reconhecida, independentemente de haver uma constituição formal ou um registo legal. Deste modo, nesta definição estão igualmente incluídos os grupos informais.

- > privadas (autónomas);
- > não distribuidoras de lucros;
- > auto-governadas;
- > voluntárias (embora possam e devam ter algum nível de profissionalização em termos de pessoal contratado).

No âmbito de Programas de Desenvolvimento Local e de combate à pobreza e exclusão social, para além destas características, consideram-se ainda as seguintes:

- > Têm como propósito o bem comum, logo existem para maximizar o bem-estar das comunidades vulneráveis, promovendo o equilíbrio social;
- > Procuram dar resposta a necessidades não satisfeitas pelo Estado ou pelo mercado;
- > Praticam gestão democrática/privilegiam a participação dos colaboradores;
- > Enfatizam a qualidade dos produtos/serviços, em detrimento da margem de lucro.

Optou-se por adoptar a designação “Organização da Sociedade Civil”, por se entender que as organizações com as características acima referidas surgem por iniciativa dos cidadãos, das pessoas, que assim exercem a sua capacidade de participação na sociedade, procurando soluções para os problemas que identificam.

Como têm afirmado muitos especialistas em assuntos da sociedade civil, faz todo o sentido estruturar a economia política das sociedades modernas em três sectores básicos – o Estado, o sector empresarial e um terceiro sector definido pela auto-organização dos cidadãos. Os cidadãos mobilizam-se devido aos valores que partilham com outros cidadãos e devido ao facto de terem um compromisso comum no sentido de uma actuação conjunta.

A sociedade civil é a relação de equilíbrio dinâmico entre estes três actores. Como Salamon e Anheier afirmaram, “[Uma] verdadeira ‘sociedade civil’ não corresponde a uma ascendência de um dos sectores sobre os demais, mas sim a uma situação em que existem três sectores mais ou menos distintos – o Poder Público, as empresas e as associações não lucrativas – que encontram formas de trabalhar em conjunto para responder às necessidades públicas. Desta forma, o conceito de ‘sociedade civil’ não se aplica a um sector em particular, mas a uma relação inter-sectorial caracterizada por um alto nível de cooperação e assistência mútua.”

2.1.2. Tipologia das organizações-destinatárias

Neste conceito de “Organização da Sociedade Civil” incluem-se todas as organizações que têm as características acima referidas, designadamente:

- > Associações de base local;
- > Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS);
- > Centros Paroquiais (que por vezes têm também o estatuto de IPSS);
- > Associações de Imigrantes;
- > Clubes Sócio-Recreativos e Desportivos.

O presente manual resulta de intervenções em organizações diversas que se enquadram nas tipologias acima referidas. As narrativas que ilustram a metodologia referem-se a duas organizações em particular:³

- > a Associação de Reformados Pensionistas e Idosos de Mira Sintra, uma IPSS que actua na área do apoio aos idosos (Anexo 1);
- > a Afrunido, uma associação de imigrantes (Anexo 2)

2.1.3. Problemas mais frequentes das OSC

As OSC assumem um papel inquestionável de garante do equilíbrio social e do exercício de cidadania. Surgem da vontade e do interesse das comunidades em procurarem soluções para os seus problemas. Funcionam, na sua essência, numa base de voluntariado, o que reflecte ainda mais o esforço e a dedicação destas organizações na construção de uma sociedade mais justa. Os seus dirigentes e colaboradores reúnem uma experiência inigualável nas suas áreas de actuação e um contacto muito privilegiado com as comunidades e os beneficiários que servem.

Se por um lado, as OSC assumem um papel basilar na sociedade, como prestadoras de serviços imprescindíveis para o bem-estar das populações, por outro, confrontam-se com diversos constrangimentos que afectam a sua eficiência e eficácia, dos quais destacamos os seguintes:

³ Ambas as organizações autorizaram a divulgação da informação que consta deste manual.



**Instrumentos
de apoio**

**Consulte
os Anexos 1 e 2**

- > a elevada dependência do Estado, condicionando a sua sustentabilidade e autonomia;
- > a escassez de recursos;
- > a gestão pouco profissional e um excessivo amadorismo fruto do facto de muitos dos seus colaboradores serem voluntários, sem competências específicas para as funções que exercem;
- > a existência de lideranças “missionárias” e muito centralizadoras, que dificultam a aplicação dos princípios norteadores destas organizações no dia-a-dia e limitam o espaço de participação e de envolvimento dos colaboradores;
- > os níveis de remuneração baixos relativamente aos sectores público e privado, tendo em conta o nível de especialização e de entrega que é exigido aos seus colaboradores;
- > a falta de competências especializadas.

Diversos estudos remetem para a necessidade de melhorar a capacidade do sector da sociedade civil em Portugal. O recente estudo elaborado pela Universidade Johns Hopkins sobre o Sector não Lucrativo Português numa perspectiva comparada refere a necessidade de se estabelecerem programas de formação com vista à melhoria das capacidades dos gestores das organizações da sociedade civil, melhorando assim a gestão das organizações.

Também o estudo “Terceiro sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades”⁴ refere a necessidade de “criação de práticas formativas do Terceiro Sector”. Segundo o mesmo estudo, estas devem centrar-se “preferencialmente aos seguintes níveis: liderança, tanto operacional como de topo; projecto organizacional, com incidência na declinação dos valores fundadores; gestão pela qualidade total”.

Tendo em conta esta necessidade, comprovada pelos estudos e pela realidade a que se assiste no contacto directo com as OSC, o K’CIDADE propôs-se desenvolver uma abordagem de capacitação às OSC nos seus territórios-alvo, conforme se descreve de seguida.



Para saber mais

- > AMARO, Rogério Roque e MADELINO, Francisco – *Economia Solidária – Contributos para um conceito*, Ed. PROGRAMA INTERREG II B, Projecto “Cores” (Açores, Canárias e Madeira), ed. bilingue, Ponta Delgada, Las Palmas e Funchal, 2004;

⁴ Nunes, Francisco, Luís Reto e Miguel Carneiro – *O Terceiro Sector Em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP), (2001)

- > FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de, *Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais*, Bahia Análise e Dados, Salvador, SEI, v. 12, n. 1, pp. 9-19, Junho 2002;
- > FRANCO, R.C., *O Sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University, 2005;
- > NUNES, Francisco; RETO, Luis e CARNEIRO, Miguel – *O terceiro sector em Portugal*, Incoop, Lisboa, 2001;
- > SALAMON, Lester M. e SOKOLOWSKI, S. Wojciech e Associados – *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, vol. 2, Kumarian Press. Inc., USA, 2004.

2.2. Evolução da estratégia de capacitação das OSC do K'CIDADE

Nos territórios de intervenção do K'CIDADE – Alta de Lisboa, Ameixoeira e Mira Sintra, proliferam as organizações da sociedade civil, um tecido institucional rico e diverso, com respostas complementares para as comunidades que aí residem.

Os territórios, embora apresentem características distintivas, têm em comum o facto de terem vivido processos de realojamento, ao abrigo do PER – Programa Especial de Realojamento. A diferentes níveis, são territórios que apresentam elevados índices de pobreza e exclusão social, com uma população, na sua maioria, em condições de elevada vulnerabilidade, pelo que são diversos os desafios que se apresentam às organizações que se encontram territorializadas ou que têm intervenção nestes territórios.

2.2.1. A mobilização das organizações

A mobilização inicial efectuada pelo K'CIDADE resultou de entrevistas individualizadas realizadas com todas as organizações dos três territórios. Com base num guião de entrevista, foi possível identificar algumas organizações que, pelas suas características e fase que estavam a vivenciar, reuniam as condições para a realização de uma intervenção com elevado potencial de impacte.

Os critérios para a selecção das organizações a apoiar foram:

- > Lideranças disponíveis e interessadas em iniciar processos de mudança organizacional;
- > O público-alvo das OSC pertencer a um ou mais grupos-alvo prioritários do Programa (por exemplo, os idosos em Mira Sintra, as crianças em risco na Alta de Lisboa);
- > O desenvolvimento de outras intervenções do K’CIDADE na mesma organização, contribuindo para uma maior eficácia do processo.

2.2.2. Objectivos

Atendendo a uma intervenção holística e a uma abordagem integrada, o Programa K’CIDADE encontra-se a desenvolver um conjunto de actividades complementares, fruto de um diagnóstico aprofundado realizado em conjunto com as comunidades, que consubstancia esta abordagem. Por esse motivo, a par da intervenção directa junto das populações nas áreas da educação, do empreendedorismo, da empregabilidade, das iniciativas de génese comunitária, em função das necessidades identificadas pelas comunidades, e da cidadania, tem-se desenvolvido um trabalho com as organizações locais, a dois níveis:

- > na promoção das redes de parceria com vista a um planeamento estratégico territorial e a uma actuação integrada que possibilite a utilização eficaz dos recursos disponíveis;
- > na promoção do desenvolvimento organizacional das organizações, desenvolvendo acções de capacitação que visam providenciar apoio técnico e formação que possibilite a condução e a implementação de processos de mudança organizacional, quer de forma individualizada, quer em acções mais alargadas extensivas a várias instituições conjuntamente.

A estratégia de capacitação das OSC tem os seguintes objectivos:

- a. Contribuir para a melhoria do desempenho das organizações, aumentando a sua eficiência, eficácia e qualidade dos serviços que prestam;

- b. Contribuir para o aumento da sustentabilidade das organizações;
- c. Fomentar uma cultura de parceria, de forma integrada que permita a utilização eficiente dos recursos disponíveis e um planeamento integrado, providenciando formação, instrumentos e metodologias para o efeito;
- d. Fomentar uma cultura de participação alargada a todos os *stakeholders* da organização, incluindo os funcionários, utentes/beneficiários, associados, voluntários, parceiros, entre outros, no planeamento, implementação e avaliação das actividades da organização, providenciando formação, instrumentos e metodologias para o efeito;

Para ir ao encontro dos objectivos acima referidos, são utilizadas as seguintes estratégias:

- a. Promover e facilitar um processo de planeamento estratégico, criando consciência para a necessidade de mudança;
- b. Apoiar a organização na implementação de acções estruturantes que decorram do planeamento estratégico, através de formações/*workshops* específicos ou mais alargados sobre temáticas relevantes e em função das áreas de competência do K'CIDADE e dos parceiros que mobiliza.

2.2.3. A evolução desde o início da intervenção do K'CIDADE

O Promotor do K'CIDADE, a Fundação Aga Khan, é uma organização internacional com uma vasta experiência na área da Sociedade Civil, em especial no que diz respeito ao fortalecimento organizacional. Tendo financiado e implementado diversos projectos e programas em diversas partes do mundo, foi recolhendo experiências e aprendizagens, que se consubstanciam em instrumentos e boas práticas, que procura disseminar e adaptar a diferentes contextos. Alguns desses instrumentos foram adaptados para serem utilizados junto das OSC dos territórios do K'CIDADE, dos quais se destacam os seguintes:

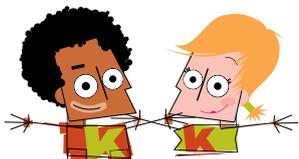
- > *OCAT – Organizational Capacity Assessment Tool*, um instrumento de diagnóstico, materializado numa *check-list*, que tem como objectivo, classificar uma organi-



**Instrumentos
de apoio**

Consulte o Anexo 3

zação da sociedade civil, atendendo a determinados parâmetros, em relação a um ideal de organização saudável. Este instrumento, de simples utilização, deve ser aplicado pela própria organização e seus membros (Direcção, pessoal, etc.), reflectindo, desta forma, a visão que a organização tem de si mesma, permitindo que se faça uma análise dos seus pontos fortes e fracos. Este trabalho de análise e introspecção constitui uma ferramenta de auto-conhecimento que permite que a organização desenvolva uma consciência de si mesma, das áreas que carecem de melhorias e de como actuar nesse sentido. A pontuação que resulta da aplicação do instrumento reflecte apenas o ponto de situação de como a organização se vê a si mesma num determinado momento, tendo em conta um ideal acordado por todos os participantes. Por esse motivo, constitui um eficaz instrumento de monitorização e avaliação, na medida em que, aplicado periodicamente, permite uma análise do progresso da organização em relação ao ideal definido. O Anexo 3 apresenta este instrumento em mais detalhe, sugerindo formas de utilização.



Partilhando

As primeiras experiências do K'CIDADE tiveram início com a aplicação deste instrumento para a realização de diagnósticos, sendo que só a partir do resultado atingido se promovia um processo de planeamento estratégico. Ao longo da experiência, foi-se constatando que, apesar de muito útil e de permitir a captação de diferentes percepções de uma forma objectiva, o instrumento por si só não é suficiente para uma discussão profunda das causas dos problemas identificados. Destas primeiras experiências foi-se evoluindo para um processo de planeamento estratégico mais abrangente no qual se incluiu a realização de um diagnóstico.



Sessões de diagnóstico realizadas utilizando o OCAT



Sessões de trabalho no Centro Social da Musgueira, outra das organizações apoiadas pelo K'CIDADE

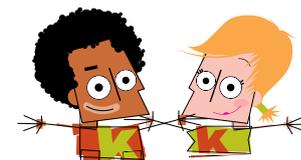
- > *Workshops* de Mobilização de Recursos: considerando que as intervenções individualizadas surtem resultados no médio e longo prazo e representam um elevado investimento, uma das estratégias utilizadas para conseguir dar resposta às necessidades de formação de um número mais alargado de organizações foi o desenvolvimento de *workshops* sobre temáticas relevantes para as organizações. Sendo um dos principais constrangimentos das organizações a dificuldade na mobilização de recursos, o K'CIDADE organizou dois *workshops* dedicados a esse tema. Com base num manual desenvolvido internacionalmente, foram adaptados materiais e conteúdos que resultaram num plano de formação muito prático sobre estratégias e instrumentos para mobilizar recursos para organizações da sociedade civil. Os materiais produzidos revelaram-se muito úteis às organizações e são apresentados no Anexo 4. Constituem um importante instrumento para o desenvolvimento de estratégias de mobilização de recursos inovadoras e criativas, rompendo com ciclo vicioso de dependência em relação ao Estado.



Instrumentos de apoio

Consulte o Anexo 4

Nos dois *workshops* sobre Mobilização de Recursos para Organizações da Sociedade Civil realizados participaram no total vinte e seis organizações dos territórios da Ameixoeira e de Mira Sintra, num total de cerca de cinquenta participantes, entre dirigentes, técnicos e colaboradores de organizações com diferentes tipologias e áreas de actuação.



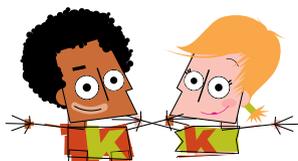
Partilhando



Workshop realizado com as organizações de Mira Sintra



Workshop realizado com as organizações da Ameixoeira



Partilhando

A avaliação de alguns participantes

Quais foram as contribuições do *workshop* para o seu trabalho e para a organização como um todo?

“Em vez de dois dias, devia ter sido uma semana. A gente ali aprende com os outros (...) Abriu, abriu (o workshop abriu a sua visão). Abriu-me mais a cabeça em termos de movimento. Antes eu estava parado. O K’CIDADE tem apoiado”

“Foi positivo. Geralmente, ficamos cada um no seu cantinho, cada um a fazer o seu trabalho. Ali foi um encontro entre organizações... em que se conhece outras instituições, se conhece o trabalho de cada uma. Houve um intercâmbio de ideias. Havia algumas que eu não conhecia, como trabalham. Conhecia de nome só”

“A temática é muito importante para nós pois somos poucos e os recursos inexistentes. Não olhamos para essas questões e agimos em função do urgente. Esquecemos da visibilidade da instituição”

“Achei o conteúdo muito bom, uma série de ideias para passar para as organizações que nos procuram. No outro dia nem me apetecia vir trabalhar, queria ficar a pensar em tudo o que ouvi. Usei o manual do workshop, (relatou o caso de uma colega que afirmou não saber

como ajudar uma associação que estava a atender, quanto a fontes de financiamento) a parte que tem as fontes de financiamento que tem os endereços dos sites na net... e eles conseguiram perceber como eram os processos de candidaturas”

“O que foi mais positivo foi a troca de experiências... perceber os objectivos das organizações que estavam lá. Outra coisa positiva foi levarem outras instituições de outras partes do país como aquela (Fernão Mendes Pinto)... mostrar que instituições sem fins lucrativos podem ter fins lucrativos (desde que investidos na actividade)”.

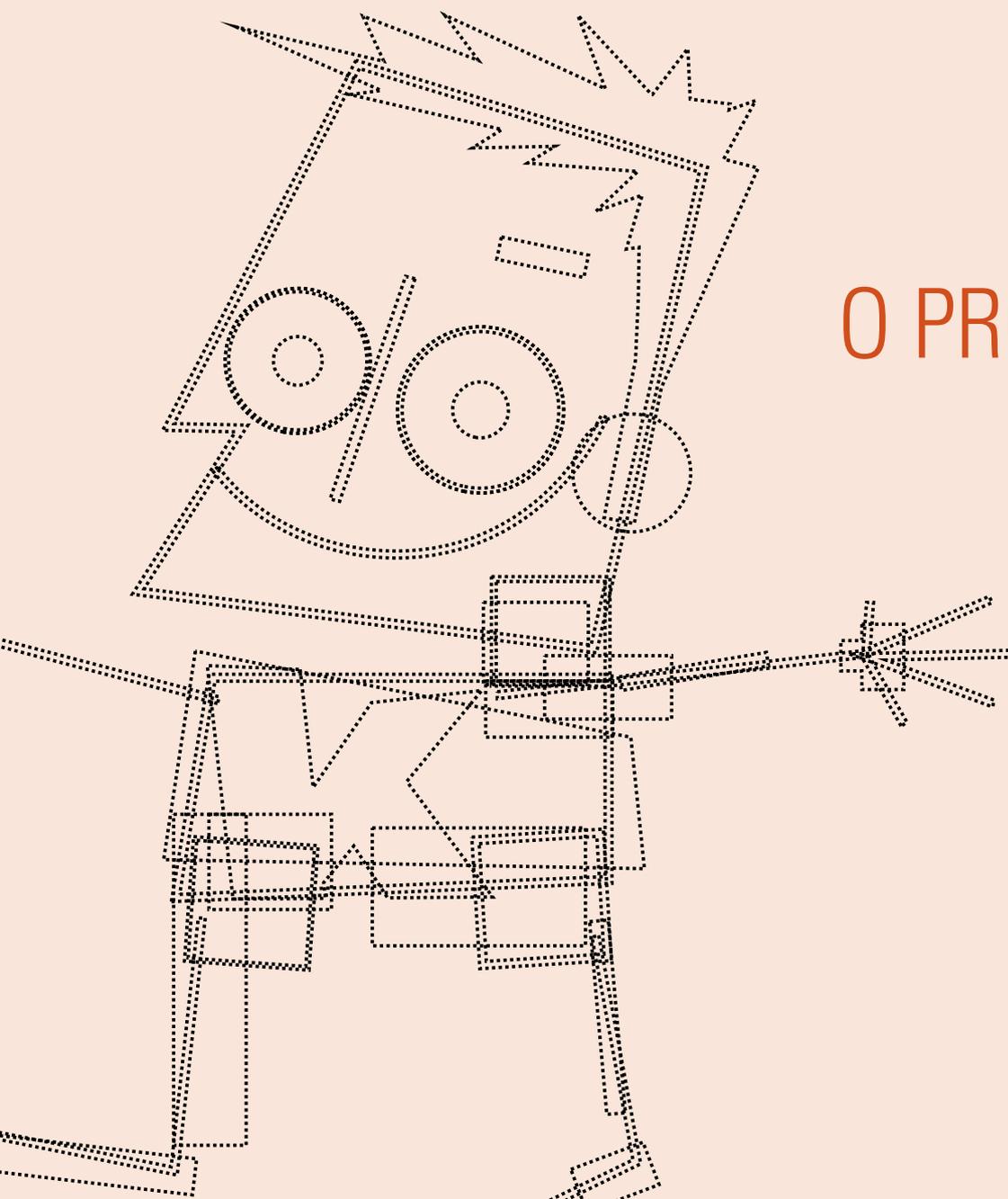
2.2.4. As aprendizagens e a evolução para o processo actual

Diversas experiências nesta área de capacitação de organizações revelam que processos desta natureza pressupõem a mudança de mentalidades, pelo que as acções de formação por si só são insuficientes, sendo necessário um acompanhamento mais continuado e mais personalizado às organizações. As intervenções com base em consultadoria em contexto implicam um trabalho intensivo com a organização, de proximidade, de disponibilidade, embora com base em objectivos concretos e em metas a atingir, para uma efectiva apropriação das ferramentas e instrumentos por parte dos beneficiários. Com base nesta constatação e na contínua procura de outras formas de chegar às organizações de forma mais eficiente e mais eficaz, o K’CIDADE propôs-se utilizar duas estratégias em simultâneo:

- a. um apoio individualizado a um número limitado de organizações segundo algumas premissas e metodologias bem sistematizadas, as quais se explicam ao longo deste manual;
- b. um apoio mais alargado a outras organizações dos territórios (incluindo as organizações públicas localizadas nos territórios) em temas transversais e relevantes para a maioria das organizações. Conscientes de que a formação por si só não é garante de eficácia, tem-se procurado intercalar estas formações com acções de esclarecimento e consultadoria mais individualizada nos temas objecto das formações, com o propósito de apoiar as organizações na implementação das aprendizagens transmitidas nas formações.

3

O PROCESSO



O processo divide-se em duas fases: o planeamento estratégico e o apoio posterior ao planeamento estratégico.

3.1. O planeamento estratégico

3.1.1. A mobilização das organizações

A fase da mobilização é talvez das mais complexas e desafiantes. Uma vez mobilizadas, ao fim de algumas sessões as organizações começam a compreender as vantagens de um processo desta natureza. Contudo, por razões óbvias e que são apresentadas ao longo deste manual, a tarefa de conquistar as organizações para iniciar este processo é árdua. Um factor que se revela crucial nesta fase é a disponibilização de apoios concretos que as organizações percepcionem como úteis e que dão resposta a necessidades urgentes e/ou importantes. Algumas ideias que resultaram da experiência que serve de base a este manual são apresentadas no capítulo 5 – Aprendizagens e Pistas para Mudanças.

3.1.2. Os princípios da intervenção

As intervenções a desenvolver devem respeitar os seguintes princípios, considerados como críticos para o sucesso do processo. Os princípios ora apresentados devem ser aplicados à organização de forma clara e objectiva.

- > O saber é do grupo: ainda que a proposta fosse uma formação sobre planeamento e gestão de organizações, a experiência de vida dos participantes deveria ser considerada o recurso mais rico para as suas próprias aprendizagens (um princípio basilar da Andragogia). Tratando-se de um processo participativo de planeamento, torna-se ainda mais evidente que o processo só pode centrar-se na experiência e saber acumulados dos participantes, tendo em conta que a organização tem um rico percurso de experiências e aprendizagens, de reflexões e práticas, sobre os seus propósitos e estratégias, manancial de informação que será a base para o processo proposto. Nesse

sentido, propõe-se às organizações uma metodologia que contribua para a partilha, para a sistematização, reorganização e enriquecimento do saber já existente.

- > *Empowerment*: o processo visa reforçar as competências de governância dos intervenientes com vista ao aumento de controlo sobre os resultados da acção da organização, de forma a garantir a realização da Missão. Consideramos que ocorre *empowerment* à medida que são reforçadas as competências das pessoas e do grupo para uma tomada de decisões mais esclarecida e mais autónoma, ou seja, menos condicionada pelas contingências de emergência do dia-a-dia e mais alinhada com uma visão pró-activa e de longo prazo. Visa-se o *empowerment* individual, o *empowerment* do grupo como um todo e a sensibilização dos dirigentes para o *empowerment* dos colaboradores e beneficiários a partir do seu envolvimento e capacitação para a participação activa nos destinos da organização;
- > Participação: o processo deve ser conduzido com a participação alargada de todos os colaboradores da organização, incluindo voluntários e beneficiários. O envolvimento de todos torna o processo mais moroso mas permite a captação das opiniões e percepções das diferentes perspectivas que giram em torno da organização. A implementação de acções de forma participada, contribui para uma maior apropriação dos resultados atingidos, o que tem efeitos ao nível da sustentabilidade da organização;
- > Capacitação: o apoio prestado é técnico e metodológico e não financeiro, embora esse apoio técnico envolva um custo financeiro. Trata-se de um apoio que pretende promover o desenvolvimento de competências dos colaboradores;
- > Compromisso: é importante que a organização tenha sentido de compromisso com o processo de trabalho exigido, assim como vontade para questionar o instituído e disposição para a mudança;
- > Isenção: o papel dos técnicos é de estimular, facilitar e apoiar mas a tomada de decisão é sempre responsabilidade e prerrogativa dos membros da organização;

O não cumprimento sistemático destes princípios deve ser objecto de discussão com a organização, sob pena de se comprometer a eficácia do processo.

3.1.3. O modelo de planeamento estratégico

Uma breve resenha histórica

Os termos “estratégia” e “planeamento estratégico”, assim como os seus conceitos, princípios orientadores e modelos de desenvolvimento, foram inicialmente introduzidos no âmbito da gestão das organizações privadas com fins lucrativos. Nesse contexto, a estratégia das organizações tem por objectivo final a maximização dos resultados económicos e liga-se directamente à aplicação de recursos e capacidades na construção de vantagens competitivas que garantam a superação da concorrência comercial. Segundo K. Andrews (1981), *“a estratégia organizacional é um processo de selecção e avaliação de alternativas geradas pelo exercício de adequação dos pontos fortes e fracos, internos à organização, com as oportunidades e ameaças externas, sendo tal adequação enquadrada em função dos princípios de gestão da empresa assim como das suas responsabilidades sociais.”*

A construção e disseminação de sistemas de planeamento organizacional global ocorrem a partir de 1950, surgindo, com o tempo, várias “escolas” de planeamento empresarial, ou seja, diferentes teorias e modelos de desenvolvimento de estratégia empresarial. O modelo-base de planeamento estratégico utilizado neste produto é similar ao modelo introduzido pela denominada “escola do planeamento”, que define **“planeamento como um processo de tomada de decisão sobre programas de acções a realizar derivados da definição dos objectivos da empresa em vários níveis, sendo o primeiro nível a definição da Missão da empresa, ou seja, a definição do seu objectivo mais amplo e mais geral”** (Greenley, 1989).

Com o crescimento, nas últimas décadas, do denominado terceiro sector e a crescente discussão sobre a necessidade de procura de maior eficiência e eficácia das organizações sem fins lucrativos, diversos autores e instituições de referência têm escrito sobre a importância do planeamento estratégico para orientar o dia-a-dia da acção dessas organizações. As definições claras e partilhadas de uma Visão de longo prazo, da Missão e dos princípios e valores norteadores têm vindo a ser consideradas imprescindíveis para organizações que apesar de não terem de lidar com a concorrência, no sentido estrito das organizações lucrativas, têm que dar conta de grandes desafios como prestar serviços inovadores e de qualidade a partir de recursos geralmente escassos e muitas vezes pouco sustentáveis.



**Para saber
mais**

- > ADIRONDACK, Sandy – *Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups*, 4ª ed., London's Network of Networks, 2006, <http://www.lvsc.org.uk/>
- > CRS Civil Society Booklets - *Why are you doing what you are doing? Vision, Mission, Strategy, Programs* – Catholic Relief Services
- > DRUCKER, Peter F. – *As organizações sem fins lucrativos*, Difusão Cultural, 1990
- > ROSA, Álvaro e TEIXEIRA, Antonio F. – *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Colecção ISCTE-Escola de Gestão, Ad Litteram, Lisboa, 2002
- > SHAPIRO, Janet – *Strategic Planing*, Civicus, <http://www.civicus.org>
- > JOYAUX, P. Simone – *Ensuring your Organisation is relevant through strategic planning*, Joyaux Associates, <http://www.simonejoyaux.com/>

Porquê fazer um planeamento estratégico?

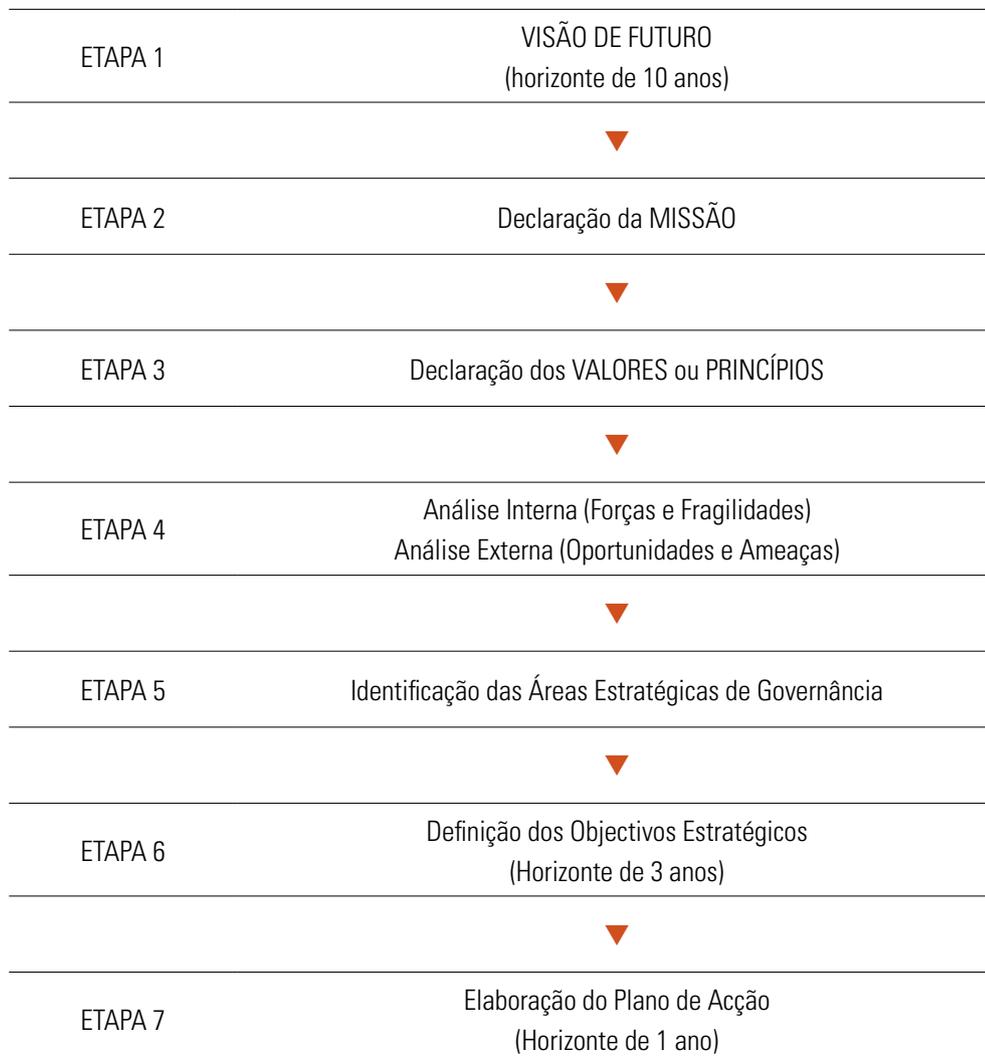
O planeamento estratégico permite assegurar que a organização é relevante para as comunidades que serve.

O planeamento estratégico:

- > Alinha todas as pessoas envolvidas na organização em torno de objectivos comuns;
- > Estimula a mudança;
- > Promove uma melhor comunicação com o exterior;
- > Prepara a organização para a mobilização de recursos.

O modelo de planeamento estratégico para OSC

O planeamento estratégico é um exercício organizado de reflexão, de discussão e de tomada de decisões sobre a governância de um grupo ou organização: as áreas estratégicas, os objectivos a alcançar, as acções necessárias, que são definidas a partir do enquadramento dado pela definição anterior do propósito e dos princípios norteadores da organização. O planeamento estratégico é definido como *“um esforço disciplinado para produzir decisões e acções fundamentais que enquadrem e orientem sobre o que uma organização é, o que faz e porque faz”* (Bryson, 1995). Trata-se de um processo de análise metódica, por passos, representados no fluxograma a seguir apresentado.



Instrumentos de apoio

Utilize
o destacável 1

3.1.4. Os objectivos e resultados do processo de planeamento estratégico

O quadro seguinte sintetiza os efeitos, aos diversos níveis, que se pretendem alcançar com um processo de planeamento estratégico em Organizações da Sociedade Civil. Nele apresentam-se os *outputs* – resultados imediatos ou produtos de cada etapa do processo, e os *outcomes*, resultados de maior alcance e relacionados com o desenvolvimento de competências pessoais e grupais dos participantes do processo e melhorias na organização.

O segundo quadro sintetiza os efeitos que se procuram atingir através do apoio prestado para a realização de acções do plano estratégico.

No final, apresenta-se o “impacte” – resultado de longo prazo, para o qual se pretende contribuir.

ETAPAS DO PROCESSO:	OUTPUTS (produtos)	OUTCOMES (resultados)
Visão de Futuro	Uma imagem partilhada da realidade desafiante que a organização pretende construir para o futuro.	Maior coesão do grupo
Declaração da Missão	Uma declaração que sintetiza com clareza e correcção o que a organização faz e com que propósito. Participantes com uma percepção clara e partilhada do propósito com o qual a organização se compromete.	Incremento da motivação para implementação de mudanças na organização
Declaração dos Valores/Princípios	Um conjunto de valores e princípios transversais à governância e gestão da organização. Participantes com uma concepção partilhada da ética da organização.	Fortalecimento das capacidades de análise sistemática e das competências de planeamento dos dirigentes e colaboradores da organização.

ETAPAS DO PROCESSO:	OUTPUTS (produtos)	OUTCOMES (resultados)
Análise Interna e Análise Externa	<p>Diagnóstico dos factores positivos e negativos que estão dentro do controlo da organização (forças e fragilidades). Identificação dos factores que estão fora do controlo da organização e que representam oportunidades ou ameaças aos seus propósitos.</p> <p>Participantes com visão partilhada dos ambientes internos e externos e seus efeitos sobre os propósitos da organização (que oportunidades há para aproveitar, que ameaças neutralizar ou contornar).</p>	<p>Alinhamento dos dirigentes e colaboradores em relação a propósitos, princípios, objectivos e estratégias</p>
Identificação das Áreas Estratégicas de Governância	<p>Áreas estratégicas para a governância da organização identificadas para funcionarem como referenciais da definição de objectivos.</p> <p>Visão partilhada pelos participantes das áreas a governar para a garantia da eficácia, eficiência e sustentabilidade da organização.</p>	<p>Organização com visão estratégica conduzindo a acções mais integradas e focalizadas</p>
Definição dos Objectivos Estratégicos	<p>Um conjunto de objectivos claros e realistas para todas as áreas de governância da organização.</p> <p>Participantes com visão partilhada dos resultados que a organização deve alcançar para cumprir sua missão e garantir eficácia, eficiência e sustentabilidade.</p>	<p>Pelouros governados de forma estratégica e pró-activa</p>
Elaboração do Plano de Acção	<p>Um conjunto de acções a serem realizadas no prazo de um ano que irão contribuir para atingir os objectivos definidos.</p> <p>Participantes com visão partilhada das acções para cuja realização se deverão organizar.</p>	<p>Recursos mobilizados</p>

ETAPAS DO PROCESSO:	OUTPUTS (produtos)	OUTCOMES (resultados)
Apoio na implementação de acções	Exemplos: > Funções da governância definidas, clarificadas e partilhadas > Sistema de monitorização e avaliação definido e em funcionamento > Imagem da organização consolidada e difundida > Instrumentos e metodologias de mobilização de recursos desenvolvidos e implementados	Serviços monitorizados, avaliados e em constante melhoria Associados e comunidade envolvidos e participando de forma activa
▼		
IMPACTES:		
Organização eficiente, eficaz e sustentável a longo prazo, a prestar serviços de maior qualidade, a cumprir a sua missão de forma ética e a promover o <i>empowerment</i> dos beneficiários e colaboradores		

A avaliação do processo

Para aferir o grau de progresso alcançado face aos resultados que se pretendem atingir, deve-se conduzir uma avaliação que pressupõe sempre o envolvimento dos participantes. Esta avaliação é também um instrumento de melhoria e aprendizagem para o(s) técnico(s) que conduzem e dinamizam um processo desta natureza. A avaliação deve ser realizada em dois momentos:

- > Um primeiro momento, assim que o processo de planeamento estratégico termina, por forma a captar as percepções imediatas dos participantes e abordar mais em detalhe todas as dimensões desse processo, enquanto estão presentes nas suas memórias, designadamente: as expectativas criadas, a moderação, a metodologia, a logística, o potencial de aplicabilidade, os aspectos mais fortes, os aspectos a melhorar, as dificuldades encontradas, entre outros. Esta avaliação deverá ser

feita com base num questionário a ser respondido por todos os participantes. O Anexo 5 apresenta um exemplo de um questionário que poderá ser adaptado à organização em causa;

- > Um segundo momento, entre seis meses a um ano depois de terminado o processo de planeamento estratégico, que permitirá recolher outras percepções sobre o processo, avaliados de forma mais distante, bem como dados sobre os efeitos que este processo poderá ter tido na organização a diferentes níveis, designadamente, as acções que foram empreendidas, os níveis de apropriação do planeamento estratégico por parte da organização, entre outros. Esta avaliação deverá ser conduzida com recurso a uma entrevista semi-directiva a todos os participantes ou a uma amostra representativa. O Anexo 6 apresenta um exemplo de um guião para a realização de uma entrevista semi-directiva cujo conteúdo poderá ser adaptado em relação aos objectivos que se pretendem atingir com a avaliação.



Instrumentos de apoio

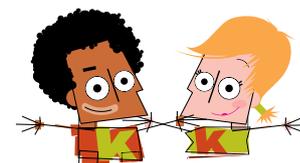
Consulte os Anexos 5 e 6

Resultados do Processo na ARPIMS:

A avaliação realizada pelos próprios participantes e a observação do processo permitem-nos destacar as seguintes evidências ao nível de aumento de autonomia, *empowerment* e reforço das capacidades:

- > Maior conhecimento por parte dos participantes das diferentes dimensões de governância e de gestão da instituição e da importância da definição clara do papel dos Órgãos Sociais, conforme indicam as áreas estratégicas da governância da ARPIMS, definidas pelo grupo, como, por exemplo, a Sustentabilidade Financeira, Imagem e Relações Externas, bem como a eleição da “Descrição das funções e responsabilidades da Direcção e Órgãos Sociais”, como acção prioritária;
- > Maior consciência e enfoque nos resultados e nas metas a atingir e na qualidade do serviço, conforme se depreende da selecção da acção “Levantamento do grau de satisfação dos utentes” como acção prioritária e dos comentários da avaliação:

*“Pensar na ARPIMS de forma mais estruturada e caminhar para metas comuns”
 “... mais resultados e eficácia”; “Melhorar a qualidade dos serviços
 e as relações entre os colaboradores”*



Partilhando

- > Maior abertura e frontalidade para identificar e abordar as dificuldades e maior motivação para a procura de soluções para a resolução das fragilidades identificadas

“(...) ter se discutido situações que são de momento negativas (...) e ter-se encontrado soluções para as resolver”

“A abertura dos participantes em encontrar e nomear dificuldades existentes”

- > Maior envolvimento e coesão entre os membros da Direcção e Órgãos Sociais no planeamento conjunto

“A cooperação entre os membros da Direcção e o seu envolvimento na organização da ARPIMS”

- > Maior consciência sobre a importância dos aspectos metodológicos na organização do trabalho

“Sustentabilidade da associação e ajuda para a Direcção encontrar métodos para abraçar os desafios”

(...) o caminho e a forma como foi percorrido esse caminho para chegar à resolução de alguns problemas”

- > Aumento das competências individuais, da capacidade para o trabalho em equipa e para a valorização dos contributos de cada um

“..ajuda-me a desenvolver a minha capacidade de ouvir os outros”
“Noção de como organizar um trabalho”



Instrumentos de apoio

Utilize o destacável 2

3.1.5. As etapas

Etapa 1: A Visão de Futuro

A primeira etapa do processo conduz os participantes a desenhar o cenário futuro que sonham para a organização ou para a comunidade/sociedade. Trata-se da realidade futura a

ser construída pela organização, com apoio de parcerias, e que deve ser ao mesmo tempo bastante desafiante e alcançável, a longo prazo, normalmente num horizonte temporal de 10 a 15 anos. Deverá expressar um futuro bastante difícil de concretizar mas para o qual a organização deve trabalhar com afinco.

Em processos de planeamento estratégico no âmbito das empresas que visam lucro, o cenário futuro é desenhado tendo em conta a posição que a empresa irá conquistar em relação ao seu ambiente, geralmente em relação aos seus mercados concorrentes ou consumidor (ser a líder do mercado, por exemplo). Já em processos de planeamento estratégico no âmbito das organizações sem fins lucrativos, a visão geralmente descreve o sonho dos colaboradores da organização para a realidade social transformada na direcção em que se deseja, ou seja, como será a realidade social quando os problemas ou carências sobre os quais a organização intervém estiverem completamente resolvidos. A visão então refere-se ao mundo para o qual a organização almeja contribuir.

No entanto, pode-se optar por construir uma Visão de Futuro para uma organização da sociedade civil tendo como referência a sua situação em relação ao seu ambiente ou ao seu funcionamento ideal. Um exemplo de expressão da visão de futuro de uma organização sem fins lucrativos destacando a posição da própria organização em relação ao seu ambiente pode ser:

EXEMPLO:

“Um clube que mobilize toda a população da Freguesia para uma prática desportiva que constitua uma referência nacional”.

Já para visões de futuro expressas em termos de aspectos-alvo da realidade social, um exemplo pode ser:

EXEMPLO:

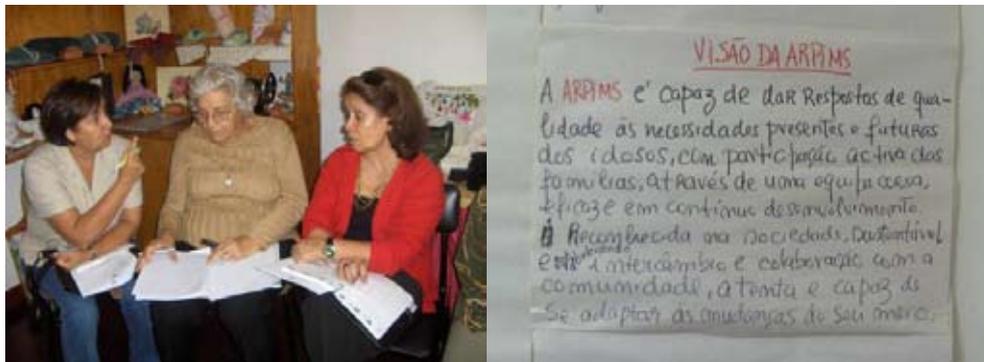
“Uma sociedade onde cada cidadão tem igualdade de acesso a cuidados de saúde de qualidade e pode viver num ambiente que promove a saúde através do acesso à água potável, comida saudável e condições sanitárias adequadas”.

A elaboração da Visão tendo como referência o funcionamento ideal da organização tem como desvantagem o facto de a formulação resultante soar como um conjunto de objectivos (e nesse sentido, ser semelhante aos objectivos estratégicos definidos posteriormente, para cada área estratégica de governância da organização). Já a Visão formulada em termos de sociedade na qual o problema-alvo foi erradicado torna mais forte o carácter utópico, a impressão de intangibilidade.

A visão deve ser formulada numa frase sintética, clara e objectiva.



Nas primeiras experiências do K'CIDADE de condução de processos de planeamento estratégico com organizações, optou-se por orientar a definição da Visão tendo-se como referência a imagem da organização funcionando na perfeição de acordo com os ideais de seus fundadores e gestores. Foi assim com a ARPIMS e também com a AFRUNIDO. Posteriormente, concluiu-se que a referência a ser adoptada nas experiências futuras, para a formulação da Visão, deverá ser a visualização dos modos ideais de ser/estar/fazer dos beneficiários da organização já em função das contribuições dadas pelo trabalho da organização (o que corresponderia ao impacte de longo prazo do trabalho da organização junto dos seus grupos-alvo).



Construção da VISÃO da ARPIMS

Para a formulação da Visão de Futuro da ARPIMS, orientou-se os participantes da sessão de trabalho a imaginar a organização a funcionar em termos ideais, num horizonte temporal de, no mínimo, dez anos.

Numa discussão em plenário, os participantes indicaram os seguintes elementos para o futuro que sonhavam para ARPIMS

- > Autónoma financeiramente/sustentável;
- > Reconhecida na sociedade/com credibilidade;
- > Inserida na sociedade, em intercâmbio;
- > Equipa coesa e eficaz, com cada vez mais conhecimentos e capacidade de respostas mais especializadas;
- > Capacidade de dar resposta às necessidades presentes e futuras, à medida que evoluem;
- > Capacidade de adaptação às mudanças sociais/estruturais do seu meio social e governamental;
- > Com a participação activa das famílias;
- > Com voluntários motivados.

A partir desse levantamento, chegou-se ao seguinte texto:

VISÃO DA ARPIMS:

A ARPIMS é capaz de dar respostas de qualidade às necessidades presentes e futuras dos idosos, com participação activa das famílias, através de uma equipa coesa, eficaz e em contínuo desenvolvimento. Reconhecida na sociedade, sustentável e estabelecendo intercâmbio e colaboração com a comunidade, atenta e capaz de se adaptar às mudanças do seu meio.

A VISÃO de futuro da Afrunido

Para a formulação da Visão de Futuro da AFRUNIDO, fez-se o levantamento junto dos participantes de elementos que almejaram concretizar no futuro da Associação também (tal como para a ARPIMS) tendo como referência o funcionamento ideal da organização. No caso da AFRUNIDO, não houve um investimento de tempo para chegar-se a uma declaração mais sintética. Os elementos indicados pelos participantes foram os seguintes:

- > A Associação é um local de descontração, lazer e convívio dos associados;
- > Disponibiliza serviços de apoio sócio-cultural em função das necessidades dos associados;
- > A Associação vê o seu trabalho reconhecido pelo Governo e pela Sociedade e articula-se em ampla parceria com outros grupos;
- > É interlocutora na formulação de políticas públicas de integração dos imigrantes;
- > Está presente em todos os países dos PALOP;
- > Realiza projectos sociais nos países de origem dos associados;
- > Os associados são conscientes de seus direitos e deveres e estão plenamente inseridos na sociedade.

OUTROS EXEMPLOS DE VISÕES:

Clube de Motociclismo

“O desporto motorizado será excitante, sustentável e conscientemente seguro, aberto a todos para desfrutarem como competidores, responsáveis ou expectadores, de acordo com o seu nível de interesse e de capacidade”

Casa de Acolhimento de Jovens

“Uma organização reconhecida na sociedade, sustentável, que conta com uma equipa coesa e eficaz e uma estrutura capaz de dar resposta às necessidades de autonomia dos jovens e à promoção do desenvolvimento pessoal dos mais novos, com participação activa das famílias”



Instrumentos de apoio

Utilize o destacável 3

Etapa 2: A Declaração da Missão

A MISSÃO da organização é uma declaração clara do seu propósito, da sua razão de ser. Deve ser sintetizada numa frase que responde às seguintes perguntas:

- > o que é que a organização faz (que tipo de serviços presta)?
- > para quem faz (quais os grupos-alvo)?
- > visando alcançar que resultado (que benefício(s) para os grupos-alvo)?

Como exemplos, transcrevemos as Missões (1) de uma organização do Paquistão que apoia as comunidades na construção de creches e na organização de outras formas alternativas de cuidados de crianças e (2) de uma organização que apoia mulheres e crianças vítimas de violência doméstica.

EXEMPLO 1:

“Assegurar o desenvolvimento holístico (o resultado que pretende alcançar) de crianças, com especial enfoque do nascimento aos três anos (para quem faz), através da capacitação das comunidades para o desenvolvimento de creches e de formas apropriadas de cuidados de crianças (o que faz)”

EXEMPLO 2:

“Ajudar a criar um ambiente saudável para mulheres e crianças para que realizem todo o seu potencial (o resultado que pretende alcançar e para quem faz), através da provisão de abrigo, aconselhamento e encaminhamentos (o que faz), através de todo o país”

A declaração da Missão da organização assim como da Visão devem ser continuamente publicadas e disseminadas junto dos seus grupos-alvo e dos seus diversos parceiros. Espera-se que essas declarações estejam nos documentos de apresentação e divulgação e é recomendado que sejam apresentadas por escrito de forma visível nas instalações da organização.



A Declaração da Missão da Afrunido:

Para a redacção da Missão, dividiu-se os participantes em três grupos que chegaram aos textos a seguir apresentados.

Grupo1: Apoiar, acolher e aconselhar os imigrantes, promovendo a integração no tecido social do país de acolhimento a nível educacional, laboral, habitacional, legal e social, ao mesmo tempo que promove a interacção lúdico-social (incluindo desporto).

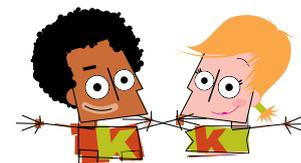
Grupo 2: Promover o bem estar social e servir de elo de ligação entre Portugal e os países de origem dos imigrantes.

Grupo 3: Promover o bem estar social entre a comunidade imigrante e a sociedade acolhedora, visando uma melhor integração entre esses e a sociedade, mantendo vivo o elo de ligação à terra natal.

Em plenário, a partir da integração das contribuições dos três grupos, chegou-se à declaração de Missão apresentada a seguir.

MISSÃO:

Promover o bem-estar social dos imigrantes e seus descendentes através do apoio à integração na sociedade de acolhimento a nível educacional, laboral, habitacional, legal e social, mantendo viva a ligação com a terra natal.



Partilhando

A Declaração da Missão da ARPIMS:

Os participantes foram divididos em três grupos para a redacção da Missão da organização e produziram os seguintes textos:

Grupo 1: Assegurar a satisfação das necessidades básicas, de conforto e ocupação do idoso de forma a promover a sua autonomia e bem-estar psicológico, integrada numa visão holística de apoio psicossocial ao idoso e à família.

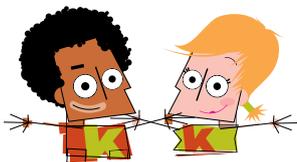
Grupo 2: Promover o bem-estar dos nossos utentes. Criar uma família dentro deste centro, e que todos se possam sentir como se em suas casas estivessem. Procurar realçar as capacidades de cada um dos utentes para que sintam que ainda podem ser úteis à sociedade.

Grupo 3: Despertar e reavivar o interesse pela vida, capacitando o idoso de que possui potencialidades que pode dar a conhecer baseadas na sua experiência de vida.

Em plenário, chegou-se à seguinte formulação:

MISSÃO:

Assegurar a satisfação das necessidades básicas de conforto, ocupação e convívio do idoso de forma a promover o seu bem-estar físico e psicológico, a sua autonomia e valorização pessoal e social.



Partilhando

No sentido de tornar mais visível e transparente os propósitos da ARPIMS junto dos seus associados, o K'CIDADE patrocinou a elaboração de quadros que foram afixados na recepção da organização, contendo a sua Visão, Missão e Objectivos Estratégicos.



Instrumentos de apoio

Utilize
o destacável 4

Etapa 3: A Declaração dos Valores ou Princípios

Um valor é uma crença estabilizada (consensualizada) de que uma forma específica de conduta é preferível em relação a outra, a nível pessoal ou social. Os indivíduos têm valores e esses valores influenciam as escolhas que fazem entre diferentes alternativas de acção.

Grupos e organizações também têm valores e o grande desafio, no caso, é que haja um conjunto de valores partilhados e assumidos por todos os seus membros. Esse quadro de valores partilhados fornece o enquadramento para a acção da organização.

Os Valores e Princípios referem-se às crenças das pessoas que gerem e trabalham na organização sobre a maneira correcta de desenvolver o seu trabalho e de se lidar com o meio envolvente – os beneficiários, parceiros da organização e público em geral. São transversais a todas as áreas de governância e gestão da organização e fornecem um enquadramento ético para decisões, como por exemplo, decisões sobre com que grupos, projectos ou organizações a organização deve ou pode trabalhar ou como deve responder

a declarações ou solicitações das empresas, Governo, doadores ou outras organizações da Sociedade Civil.

Exemplos de valores ou princípios seriam: o “*empowerment*” ou a “transparência”. É importante que os participantes do planeamento estratégico formulem com clareza como cada valor se manifesta na prática, ou seja, o que significa “*empowerment*” e o que significa “transparência” para que depois, na formulação dos objectivos e acções, esses valores possam ser operacionalizados e integrados na actuação da organização.

O exercício de formulação dos valores e princípios da organização reforça o alinhamento entre os seus dirigentes e colaboradores e pode possibilitar uma reflexão sobre a coerência entre os valores e princípios enunciados e a missão da organização em questão. A própria escolha das palavras a utilizar para nomear os valores e princípios pode conduzir o grupo a uma reflexão útil sobre, por exemplo, o que significa “respeito”, como é expresso no trabalho do dia-a-dia e as suas relações com o perfil dos grupos-alvo e a missão da organização. Embora os valores e princípios sejam a própria essência de uma organização que é criada para cumprir objectivos sociais, acabam por vezes por ficar um tanto perdidos na gestão dos problemas diários da organização.

VALORES DA ARPIMS:

Nesta etapa, os participantes discutiram, primeiramente, em pequenos grupos e, posteriormente, em plenário, integraram-se as ideias e os contributos de todos. O resultado foi:

1. Visão Holística – intervenção multidimensional junto do idoso (física, psíquica, familiar, afectiva);
2. Respeito pelas diferenças – aceitação das diferentes crenças, ideais políticos, religiões, hábitos, dos utentes e colaboradores;



3. Neutralidade – a organização não assume posicionamentos político-partidários ou religiosos;
4. Magnanimidade – respeito perante as situações de vulnerabilidade do idoso;
5. Dignidade – respeito pela condição humana de cada um;
6. Amizade – a promoção da entre-ajuda entre todos;
7. Valorização de cada um – para que todos se sintam úteis.

Etapa 4: As Análises Interna e Externa da Organização

O diagnóstico da realidade actual da organização, os seus aspectos positivos e negativos, deve abranger a análise voltada para o seu interior – os processos, os recursos, a cultura da organização, e uma análise voltada para seu exterior – o micro e macro-ambientes nos quais está inserida e que podem afectar o exercício da sua missão e a capacidade de alcançar a sua visão. Para além da mera indicação daqueles aspectos que são considerados problemas ou fragilidades da organização, é importante promover a reflexão sobre as causas que criaram e sustentam tais problemas/fragilidades.

A análise interna e externa da organização pode ser feita através do instrumento conhecido como análise S.W.O.T. ou F.O.F.A. – *strengths* (forças), *weaknesses* (fragilidades), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Na análise interna, é necessário identificar tanto os pontos fortes da organização como os pontos fracos tendo como referências a evolução em direcção à sua visão de futuro, a realização plena da missão e o respeito pelos seus valores e princípios. Trata-se de avaliar as competências e recursos que a organização tem e as suas carências e fragilidades em áreas importantes para a sua governância e gestão.

Devem ser analisadas as forças e fragilidades nas áreas de gestão de recursos humanos, gestão financeira, liderança e governância, sustentabilidade, prestação de serviços, parcerias, cumprimento de requisitos legais, entre outros.

Com as forças e fragilidades identificadas e analisadas, os participantes poderão depois propor acções para a eliminação, minimização ou compensação dos pontos fracos e para a manutenção e reforço dos pontos fortes.

Já na análise externa, a reflexão gira em torno das condições ou acontecimentos do ambiente externo à organização que tanto possam fornecer meios para a melhoria da sua eficácia e eficiência (oportunidades a aproveitar) como possam dificultar a realização de sua missão e visão (ameaças). A análise externa deve abranger as várias dimensões do ambiente externo que afectam a organização tais como a situação macro-económica, contexto político, contexto sócio-cultural, cultura e actuação de outras organizações e instituições, entre outros.

A identificação das oportunidades e ameaças é importante para que depois os participantes possam pensar em acções para o aproveitamento das oportunidades em tempo útil e para a neutralização ou minimização dos efeitos das ameaças sobre a organização.

O quadro seguinte, elaborado por Kotler (1999), contém uma lista de dimensões organizacionais a ter em conta na identificação de factores internos e externos a analisar. O facilitador deve estar atento a todas as dimensões e procurar estimular a reflexão sobre todas elas.

FACTORES INTERNOS	DESCRIÇÃO	FORÇAS A MAXIMIZAR	FRAGILIDADES A MINIMIZAR
RECURSOS	Níveis de fundos financeiros, recursos humanos e conhecimentos que a organização detém		
IMAGEM/ DESEMPENHO PASSADO	Imagem e reputação da organização e dos seus programas/projectos		
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Capacidade na prestação de serviços/programas que são oferecidos aos grupos-alvo da organização		
GESTÃO	Questões relativas à gestão da organização		

FACTORES INTERNOS	DESCRIÇÃO	FORÇAS A MAXIMIZAR	FRAGILIDADES A MINIMIZAR
PÚBLICOS INTERNOS	Colaboradores e colegas dentro da organização que têm interesse e influência relativa nos programas/projectos		
ALIANÇAS E PARCERIAS	Alianças, parceiros da organização e grupos de trabalho com os quais há relações		

FACTORES EXTERNOS	DESCRIÇÃO	OPORTUNIDADES A POTENCIAR	AMEAÇAS A MITIGAR
FACTORES CULTURAIS	Tendências e eventos que estão a afectar os valores sociais, percepções, preferências e normas de conduta		
FACTORES TECNOLÓGICOS	Potencial para novas tecnologias, produtos e oportunidades de mercado		
FACTORES DEMOGRÁFICOS	Tendências demográficas da população, distribuição etária, género, origem, ocupação, localização e outros dados estatísticos similares		
FACTORES DO AMBIENTE NATURAL	Assuntos e preocupações ambientais correntes ou emergentes		
FACTORES ECONÓMICOS	Tendências que estão a afectar o poder de compra e gastos das pessoas		

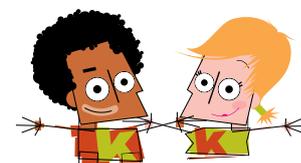
FACTORES EXTERNOS	DESCRIÇÃO	OPORTUNIDADES A POTENCIAR	AMEAÇAS A MITIGAR
FACTORES POLÍTICO-LEGAIS	Leis e acções de agências governamentais que podem afectar os esforços da organização e/ou seus grupos-alvo		
PÚBLICOS EXTERNOS	Grupos fora da organização com actual ou potencial impacte nos seus grupos-alvo.		

Um exercício de reflexão bastante útil, para uma visão mais sistemática da organização, é analisar os cruzamentos entre os quatro quadrantes (forças, fragilidades, oportunidades e ameaças). Com essa análise, promove-se uma percepção mais clara das inter-relações e inter-dependências entre os factores internos e externos na configuração da realidade da organização. Assim, pode verificar-se como, por exemplo, determinadas fragilidades podem estar a tornar a organização perigosamente vulnerável diante de determinadas ameaças, ou estar a impedir o aproveitamento de determinadas oportunidades.

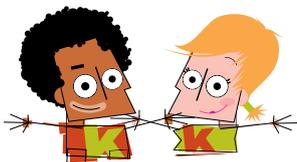
Análise interna da ARPIMS

A retoma e finalização da Análise Interna

Numa sessão anterior ao início do processo de planeamento estratégico, terminou-se um processo de diagnóstico organizacional iniciado meses antes (com a aplicação do O.C.A.T). Nessa sessão, a técnica do K´CIDADE apresentou os resultados numéricos e gráficos de barras da aplicação do O.C.A.T e depois, fez um levantamento das Fragilidades e Forças da ARPIMS (apresentados a seguir).



Partilhando



Partilhando



FRAGILIDADES:

Participação de Funcionários e Utentes:

- > Pouco envolvimento dos funcionários no planeamento de actividades,
- > Falta de participação/envolvimento dos sócios no planeamento;
- > Falta de participação dos utentes no planeamento.

Direcção/Orgãos Sociais:

- > A Direcção não é coesa e não tem as funções e responsabilidades claramente definidas;
- > Falta de definição de estratégias;
- > Não existem planos definidos para assegurar a continuidade da Direcção;
- > Órgãos sociais não conhecem os estatutos e não cumprem os seus deveres.

Nº de Colaboradores:

- > Existe falta de pessoal (rácio funcionário/utente abaixo do recomendado);
- > Existe falta de pessoal de limpeza.

Condutas da Equipa:

- > Existe falta de união da equipa e há deficiências de comunicação na equipa e entre a equipa e a Direcção;

- > Há resistência à mudança e falta de flexibilidade;
- > Dificuldade das pessoas em falar abertamente.

Gestão do trabalho e de RH:

- > Não existe uma definição de funções e distribuição clara de tarefas;
- > Falta de definição de metas a atingir;
- > Relativamente à relação laboral, existe pouca disponibilidade para intercâmbio de tarefas;
- > Não existe actualmente sistema de avaliação formal das actividades/serviços;
- > Não existe sistema de avaliação de desempenho formal;
- > Poucas oportunidades de formação.

Serviços e Actividades:

- > Falta de voluntários;
- > Poucas actividades para os utentes de Centro de Dia;
- > Pouco conhecimento das mudanças no perfil dos utentes (necessidades a mudar);
- > Não se conhece devidamente o grau de satisfação dos utentes.

Imagem, Divulgação Informação:

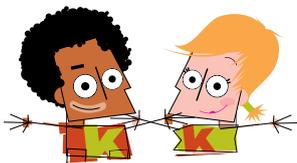
- > Falta de divulgação da organização e falta de comunicação entre a organização, os associados e a comunidade;
- > Falta informação aos sócios sobre as questões financeiras;
- > Imagem do Centro de Dia negativa (associada às instalações antigas e relacionado com a gestão e com a relação com os idosos);
- > Pouca troca de experiências e intercâmbios com outras instituições.

Angariação de fundos:

- > A angariação de fundos e sócios é insuficiente;
- > A instituição tem poucas fontes de financiamento;
- > Poucas relações com as empresas.

Equipamentos:

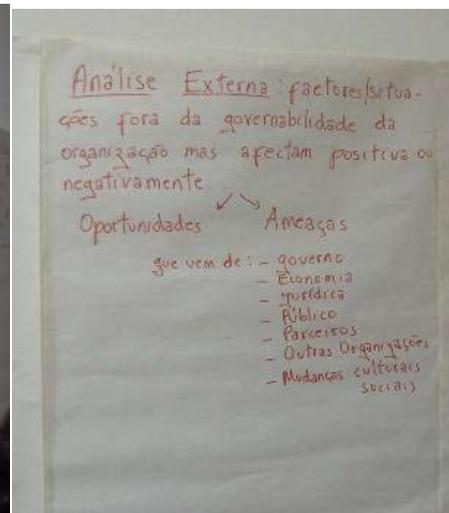
- > Falta de autocarro.



Partilhando

FORÇAS:

- > Novo espaço e as novas ideias de actividades que daí estão a surgir (biblioteca, leitura, curso de riso, danças de salão, universidade de 3ª idade, matinés, fados, *workshops*);
- > Novas actividades já a decorrer;
- > Novos sócios a aderirem;
- > Mais utentes a procurarem serviços;
- > Maior estabilidade do pessoal;
- > Um boa credibilidade perante entidades públicas;
- > Os nossos serviços são úteis;
- > Boa imagem do apoio domiciliário.



Análise externa da ARPIMS

No caso da ARPIMS, a análise interna já tinha sido feita antes do início do processo de planeamento estratégico propriamente dito. Após a definição da Visão, Missão e Valores realizou-se então, a análise externa com o levantamento das Oportunidades e Ameaças transcritas a seguir.

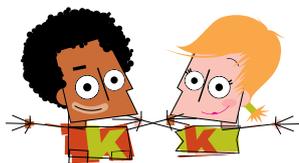
OPORTUNIDADES:

- > Candidaturas abertas para projectos na área da terceira idade, em programas governamentais;

- > Existência de subsídios vindos da Segurança Social para instituições como a ARPIMS;
- > Existência de associações de voluntariado abertas a parcerias;
- > Existência de uma Agenda Cultural da Câmara Municipal de Sintra;
- > Existência de estabelecimentos comerciais locais que podem ter alguma capacidade de contribuição;
- > Guia de Recursos do Programa K'CIDADE pode ser melhor aproveitado para publicitar a ARPIMS;
- > Há algumas organizações que realizam formações gratuitas (EntreAjuda, FITI);
- > Existência de organizações na comunidade (como escolas) com potenciais contribuições para a ARPIMS, caso se estabeleçam parcerias;
- > Há procura para serviços de apoio domiciliário em horário alargado (7 dias por semana);
- > Inexistência de locais com qualidade, bom preço e espaços agradáveis para serviço de alimentação nas imediações;
- > Possibilidade de realização de um Estudo de Caracterização da População de Mira Sintra (K'CIDADE-ARPIMS- Universidade);
- > Apoio da RUTIS para a criação de uma universidade de terceira idade.

AMEAÇAS:

- > Possibilidades de desvio dos subsídios da Segurança Social, das instituições para as famílias, por decisão governamental;
- > Alguns segmentos da população e parte dos utentes são resistentes a mudanças;
- > Áreas de atendimento da Segurança Social não informam sobre questões jurídicas e a União das IPSS está desactualizada;
- > A população desconhece as actividades de apoio domiciliário e faz críticas sem fundamento;
- > Não há comunicação e intercâmbio entre o CECD (instituição local que actua na área da deficiência) e a ARPIMS, em relação à população idosa;
- > Muitas formações realizadas por outras organizações são pagas e em horário laboral;
- > Mudanças sociais e culturais dos utentes (novos hábitos, necessidades, nível cultural).



Partilhando

As Análises Interna e Externa da AFRUNIDO:

No caso da Afrunido, só se fez o levantamento das fragilidades da Associação (análise interna) e a identificação das oportunidades (análise externa). As fragilidades da Associação, segundo a percepção do grupo, e as oportunidades que identificam no ambiente externo são a seguir apresentadas:

FRAGILIDADES:

- > Associados deixaram de pagar quotas, a própria Associação deixou de cobrá-las, de forma sistemática;
- > A Associação perdeu a sede que tinha e está há algum tempo sem recursos financeiros para providenciar outra;
- > A Associação não realiza actividades regulares, o que impossibilita o reconhecimento pelo ACIME – Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas;
- > A Associação não conta com apoios financeiros do Sector Público ou Privado;
- > A falta de sede e o não reconhecimento do ACIME dificultam o acesso a apoios financeiros;
- > Poucas pessoas têm estado disponíveis para trabalhar nas actividades da Associação.

OPORTUNIDADES:

- > O Plano para Integração dos Imigrantes, em discussão, pode trazer oportunidades de apoios para acções da Associação, e prevê apoios para realização de projectos sociais nos países de origem
- > O Plano Nacional para a Inclusão dos Imigrantes, já aprovado, traz oportunidades e apoios para acções da Associação (C.L.A.I; acções de formação)
- > Há um programa da U.E. (e devem haver outros) que apoia acções de formação e outras acções, a serem realizadas por associações
- > A Lei do Mecenato prevê apoios financeiros/materiais das empresas privadas a organizações da sociedade civil, em troca de benefícios fiscais
- > Há procura para a acção de uma Associação de Imigrantes em Mira-Sintra/Agualva Cacém (não há outras associações)
- > A Câmara Municipal de Sintra mostra interesse pela AFRUNIDO por ser uma associação aberta a todos os imigrantes e a única no Conselho.

- > As actividades realizadas com o apoio do K’CIDADE trouxeram visibilidade à Associação;
 - > A cerimónia de tomada de posse dos novos Órgãos Sociais trará visibilidade à Associação;
 - > Há uma porta aberta junto do Jornal de Sintra já que uma das associadas colabora com o jornal.
-
- > KOTLER, P, ROBERTO, Ned, LEE, Nancy, Social Marketing – Improving the quality of life, SAGE Publications, 2002;
 - > SCHIEFER, Ulrich, BAL-DOBERL, Lucinia, BATISTA, António, DOBER, Reinald, NOGUEIRA, João, TEIXEIRA, Paulo – *MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda., 2006

Etapa 5: A Identificação das Áreas Estratégicas da Governância

O termo “governância” é crescentemente usado para a visão mais ampla da organização – os aspectos legais e de longo prazo que asseguram que uma organização é apropriadamente conduzida.

Todas as organizações têm várias áreas que concorrem para o seu adequado funcionamento a curto e longo prazo. Essas áreas devem ser adequadamente governadas e geridas para que a organização garanta a realização dos seus propósitos, a sua consolidação e desenvolvimento ao longo dos anos para atingir a sua visão de futuro. Nesta fase do planeamento estratégico é importante identificar as áreas estratégicas para que depois os participantes possam definir os resultados (objectivos) que pretendem alcançar em cada uma dessas áreas.

Para as OSC, para além da área de prestação de serviços, existem outras áreas estratégicas relacionadas com a Imagem e Relações Externas, Sustentabilidade Financeira, Recursos Humanos, entre outras, que merecem especial atenção e um planeamento cuidado.



**Para saber
mais**

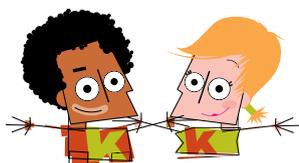


**Instrumentos
de apoio**

**Utilize
o destacável 7**

Etapa 6: A Definição dos Objectivos Estratégicos

Nesta fase, definem-se os resultados estratégicos que a organização pretende alcançar e que irão garantir o cumprimento da sua Missão e a realização da sua Visão. O horizonte temporal geralmente é de três anos ou pode estar ligado à duração do mandato da Direcção da organização. Dependendo dos objectivos definidos, pode-se chegar à definição de Metas, ou seja, à quantificação dos objectivos. Uma organização pode definir como objectivo “aumentar a independência financeira em relação aos subsídios estatais” e ter como meta “aumentar a independência financeira em 50% no período de 3 anos”.



Partilhando

A identificação das Áreas Estratégicas de Governância e a definição dos Objectivos Estratégicos da ARPIMS



As áreas consideradas estratégicas para a governância da organização foram: Imagem, Comunicação Interna, Recursos Humanos, Qualidade dos Serviços, Direcção, Sustentabilidade. Os objectivos definidos para cada uma das áreas foram:

IMAGEM:

- > Dar a conhecer, de forma dinâmica e apelativa, a imagem da ARPIMS dentro e para além da freguesia.

COMUNICAÇÃO INTERNA:

- > Garantir a comunicação multilateral entre Direcção, equipa, utentes e associados.

RECURSOS HUMANOS:

- > Desenvolver uma equipa com formação adequada, coesa, flexível e com capacidade de resposta às necessidades da ARPIMS.

QUALIDADE DOS SERVIÇOS:

- > Melhorar a qualidade dos serviços, as competências dos colaboradores e as relações interpessoais na organização;
- > Criar continuamente novas respostas às necessidades culturais, de lazer, etc., em evolução, dos utentes e comunidade.

DIRECÇÃO:

- > Garantir uma Direcção coesa, comprometida, com visão estratégica, com papéis e responsabilidades bem definidos e assumidos.

SUSTENTABILIDADE:

- > Angariar novos sócios e garantir a permanência dos sócios actuais;
- > Alcançar a independência financeira em relação aos subsídios estatais.

A identificação das Áreas Estratégicas de Governância e a definição dos Objectivos Estratégicos da AFRUNIDO**RECONHECIMENTO LEGAL:**

- > Obter o reconhecimento como Associação de Imigrantes;
- > Obter o reconhecimento como organização privada de utilidade pública.

ESPAÇO E INFRA-ESTRUTURA:

- > Garantir um espaço próprio para sede da Associação.

IMAGEM/RELAÇÕES EXTERNAS:

- > Dar a conhecer à população do Conselho a existência da AFRUNIDO, o que faz, onde e a quem se destina;
- > Dar a conhecer às instituições públicas e privadas de todo o país a existência da AFRUNIDO, o que faz, onde e a quem se destina.

MOBILIZAÇÃO DOS SÓCIOS

- > Recuperar os antigos sócios e mobilizar novos.

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:

- > Garantir que a Direcção, os Órgãos Sociais e colaboradores em geral assumem suas funções e responsabilidades e reportam suas acções com regularidade.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA:

- > Gerar receitas próprias para garantir a cobertura de parte das necessidades financeiras da Associação;
- > Obter subsídios públicos e privados para garantir a sustentabilidade financeira da Associação.

SERVIÇOS E ACTIVIDADES:

Domínio Desportivo:

- > Disponibilizar formação e prática desportiva para os associados.

Domínio Social:

- > Desenvolver uma acção contínua de combate à exclusão social e de prevenção da delinquência juvenil junto dos associados;
- > Apoiar os associados na sua legalização e protecção legal no trabalho, família e saúde;
- > Identificar oportunidades e intermediar o acesso a apoios que possam potenciar a empregabilidade e o empreendedorismo dos associados.

Domínio Cultural:

- > Promover junto dos associados jovens acções culturais para a sua integração na sociedade portuguesa ao mesmo tempo que se estabelecem relações com as tradições dos seus países de origem;
- > Criar e animar espaços de informação e debate sobre as realidades política, social, cultural e económica dos países de origem.

Etapa 7: A Elaboração do Plano de Acção

Estruturado o enquadramento mais global – assegurado pela definição da visão, missão, princípios e áreas estratégicas, pode-se então identificar as acções que a organização pode realizar no prazo de um ano e que irão viabilizar a prossecução dos objectivos estratégicos para cada área.

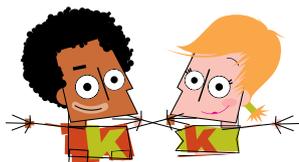
Nesta fase, para além de se ter constantemente como referencial a visão e missão já definidas, os participantes terão que avaliar que acções a organização é capaz de realizar considerando as suas competências e recursos, incluindo os eventuais apoios disponibilizados por parceiros.

Dependendo da sua missão e dos seus objectivos, em vez de um conjunto de acções, a organização pode ter que realizar programas ou projectos. Nesse caso, após o planeamento estratégico da organização como um todo, há que desenvolver o planeamento estratégico desses programas ou projectos, seguindo-se modelos como, por exemplo, a Matriz de Enquadramento Lógico – M.E.L., que pressupõe a definição do objectivo do programa/projecto, dos resultados a atingir, dos indicadores e pressupostos.



**Instrumentos
de apoio**

**Utilize
o destacável 6**



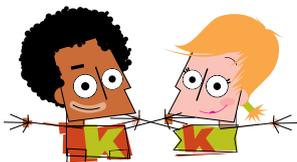
Partilhando

A elaboração do Plano de Acção da ARPIMS:

O quadro apresentado a seguir integra as áreas estratégicas, os seus objectivos e as acções definidas para serem realizadas no período de um ano.

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (a três anos)	ACÇÕES (a um ano)
IMAGEM	<ul style="list-style-type: none"> > Dar a conhecer, de forma dinâmica e apelativa, a imagem da ARPIMS dentro e para além da freguesia. > Fortalecer a imagem de credibilidade e confiança da organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgação dos serviços nos órgãos de comunicação social 2. Modificação/melhoria do logótipo da ARPIMS, para uma imagem que reflecta mais dinamismo 3. Melhoria dos folhetos informativos (folheto com fotos e estilo mais lúdico) 4. Criação de uma nova apresentação, mais acessível, para o relatório de contas aos associados 5. Organização de um boletim informativo trimestral (actividades realizadas e previstas) distribuídos aos sócios 6. Finalização da criação do <i>site</i> 7. Distribuição presencial de folhetos/panfletos em locais estratégicos 8. Realização de <i>workshops</i> com temáticas específicas ligadas à terceira idade, com participação paga (obs.: acção não consensualizada, de realização pouco provável no período de um ano). 9. Criação de brindes com o nome, logótipo e telefone da ARPIMS, para venda em pontos comerciais (obs.: acção não consensualizada, de realização pouco provável no período de um ano).
RECURSOS HUMANOS	Desenvolver uma equipa com formação adequada, coesa, flexível e com capacidade de resposta às necessidades da ARPIMS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento de necessidades de formação dos funcionários nas reuniões 2. Formação dos funcionários e da direcção 3. Realização de um curso de Relações Interpessoais 4. Criação de uma Caixa de Sugestões e Críticas 5. Criação de um momento nas reuniões semanais para colher opiniões dos funcionários 6. Realização de um processo sistemático de avaliação de desempenho dos funcionários, com reconhecimento/incentivos para os bem avaliados 7. Revisão e complementação das descrições de funções dos funcionários (que inclua competências pessoais)

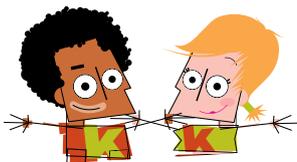
ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (a três anos)	ACÇÕES (a um ano)
QUALIDADE DOS SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> > Melhorar a qualidade dos serviços, as competências dos colaboradores e as relações interpessoais na organização. > Criar continuamente novas respostas às necessidades culturais, de lazer, etc., em evolução, dos utentes e comunidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercâmbio com escolas para realização de actividades conjuntas 2. Organização de novas festas temáticas (exs: dias mundiais, festa da província) 3. Estabelecimento de um protocolo com a Associação Coração Amarelo (voluntariado) 4. Planeamento do serviço de alimentação (mesas, bar, esplanada, menús) aberto à comunidade 5. Divulgação do serviço de alimentação aberto à comunidade (folheto, por exemplo) 6. Lançamento do Estudo de Caracterização da População Idosa de Mira Sintra 7. Levantamento do grau de satisfação dos utentes em relação aos serviços 8. Organização e divulgação da biblioteca
GOVERNÂNCIA	Garantir uma Direcção coesa, comprometida, com visão estratégica, com papéis e responsabilidades bem definidos e assumidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição das funções e tarefas dos cargos da Direcção e Órgãos Sociais 2. Realização de um processo sistemático de avaliação de desempenho da Direcção.
COMUNICAÇÃO INTERNA	Garantir a comunicação multilateral entre Direcção, equipa, utentes e associados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de reunião mensal entre a Direcção e funcionários ou um momento para isso na reunião da Direcção. 2. Divulgação das datas de Assembleias em jornais de distribuição gratuita (ex: Dica).
SUSTENTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> > Angariar novos sócios e garantir a permanência dos sócios actuais. > Alcançar a independência financeira em relação aos subsídios estatais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Montagem de lista de empresas privadas e contactos com as mesmas 2. Implementação da regra de que sócios com atrasos nos pagamentos não podem realizar actividades 3. Realização de campanhas de rua para angariação de sócios



Partilhando

A concretização do Plano de Acção da ARPIMS:

Um exemplo de uma acção – Um boletim trimestral de divulgação aos associados



Partilhando

O Plano de Acção da AFRUNIDO:

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (a três anos)	ACÇÕES (a um ano)
RECONHECIMENTO LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> > Obter o reconhecimento como Associação de Imigrantes > Obter o reconhecimento como organização privada de utilidade pública 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar dossier para apresentação ao ACIME, com informações sobre actividades e parcerias. 2. Reunir informações sobre o processo de reconhecimento como I.P.S.S.
ESPAÇO E INFRA-ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> > Garantir um espaço próprio para sede da Associação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar apoio para a cedência de um espaço (Câmara, Igreja local) 2. Identificar espaço para arrendamento com participação de instituições locais.

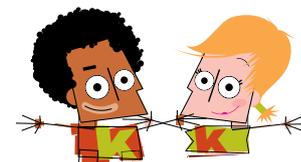
ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (a três anos)	ACÇÕES (a um ano)
MOBILIZAÇÃO DE SÓCIOS	> Recuperar os antigos sócios e mobilizar novos	1. Fazer campanha de contactos pessoais para resgate dos associados antigos.
SERVIÇOS – DOMÍNIO SOCIAL SERVIÇOS – DOMÍNIO SOCIAL	> Desenvolver uma acção contínua de combate à exclusão social e de prevenção da delinquência juvenil junto dos associados. > Apoiar os associados na sua legalização e protecção legal no trabalho, família e saúde > Identificar oportunidades e intermediar o acesso a apoios que potenciem a empregabilidade e o empreendedorismo dos associados	1. Organizar e realizar palestras sobre lei da imigração e outros temas de utilidade para os imigrantes (em espaços da comunidade)# 2. Identificar e estabelecer parceria com instituições/grupos para apoio jurídico aos associados. 3. Realizar <i>workshops</i> ou colóquios sobre empreendedorismo e empregabilidade 4. Identificar escolas profissionais para estabelecer parcerias e iniciar os contactos # Temas: direitos e deveres do imigrante; toxicodependência e alcoolismo; doenças sexualmente transmissíveis e outros.
SERVIÇOS – DOMÍNIO DESPORTIVO	> Disponibilizar formação e prática desportiva para os associados	1. Identificar e planear a implementação de uma actividade desportiva cuja prática não é disponibilizada por outras organizações da comunidade. 2. Estabelecer protocolos com entidades desportivas e culturais para realização de actividades conjuntas.

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (a três anos)	ACÇÕES (a um ano)
Serviços – Domínio Cultural e Recreativo	<ul style="list-style-type: none"> > Promover junto dos associados jovens acções culturais para sua integração na sociedade portuguesa ao mesmo tempo que estabelecem-se relações com as tradições dos seus países de origem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar mostra de teatro, sobre tradições africanas, na Festa da Cidade (Julho) 2. Identificar fontes de informação e criar os mecanismos de recolha e disseminação das informações aos associados
Imagem e Relações Externas	<ul style="list-style-type: none"> > Dar a conhecer à população do Conselho a existência da AFRUNIDO, o que faz, onde e a quem se destina > Dar a conhecer às instituições públicas e privadas de todo o país a existência da AFRUNIDO, o que faz, onde e a quem se destina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar o <i>site</i> da Associação.
Sustentabilidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> > Garantir que a Direcção, os Órgãos Sociais e colaboradores assumem suas funções e responsabilidades e reportam suas acções com regularidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer a descrição das funções, responsabilidades, tarefas de todos os pelouros e cargos da Direcção

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (a três anos)	ACÇÕES (a um ano)
Sustentabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> > Gerar receitas próprias para garantir a cobertura de parte das necessidades financeiras da Associação > Obter subsídios públicos e privados para garantir a sustentabilidade financeira da Associação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades para gerar receitas imediatas para a Associação como excursões 2. Organizar, um mini-festival de culturas lusófonas, para o verão.

A concretização do Plano de Acção da AFRUNIDO:

Um exemplo de uma acção – O início do Ciclo de Palestras, com a realização da primeira palestra sob o tema “Lei da Nacionalidade” e da segunda sob o tema “O papel dos imigrantes no desenvolvimento do país de acolhimento e nos países de origem”.



Partilhando

ASSOCIAÇÃO AFRUNIDO
em parceria com
acime

Convida toda a Comunidade a participar na Palestra
A NOVA LEI DA NACIONALIDADE

29 de Abril 15H00
Salão Paroquial de Mira-Sintra

INSCREVA-SE JÁ!
Entrada Gratuita

Contactos para inscrições
Marcelina 967 216 726
Mara da Graça 916 147 905

Palestra + Café + Boa Informação
Faça a sua inscrição da Associação ...
Pergunte-nos como

CICLO DE ENCONTROS AFRUNIDO
"Não me chamas estrangeiro"

PARTICIPE DO CICLO DE ENCONTROS MENSAIS DA AFRUNIDO

MITOS E FACTOS SOBRE A IMIGRAÇÃO

Formado por
Bolsa de formadores do ACIDI
30 de Outubro de 2007
das 10h às 16h00 horas
TEMAS PREVISTOS: 01 DE DEZEMBRO DE 2007

Arguedos pessoais/dados sempre que se deslocarem ao destino
O papel do imigrante no desenvolvimento do país de acolhimento
e no país de origem
Imigração e capacidade de absorção activa e passiva em situações
atípicas
A realidade da comunidade local face às necessidades de imigração
segundo práticas de integração: em função da diversidade cultural

Dr. José de Almeida
Centro de Estudos, em Mira Sintra
11 - Rua 1012 - Alentejo

CADA ENCONTRO TERÁ:

- UMA TEMA ESPECÍFICO COM A PRESENÇA DE ESPECIALISTAS PARA TRANSMITIR OS VOS CONHECIMENTOS SOBRE O TEMA E PROMOVER O DEBATE E A PARTILHA DE IDEIAS
- EVENTUALMENTE, BREVES EXIBIÇÕES DE MÚSICA OU DANÇA DE VÁRIAS ORIGENS

ETAPAS	SESSÕES/HORAS	ETAPA DO PROCESSO	RESULTADO
0	1ª Sessão/1 hora	<i>Preparação do Grupo</i>	Fluxograma do processo Grupo esclarecido sobre metodológicos e papéis
1	1ª Sessão/1 hora	VISÃO DE FUTURO	Imagem partilhada da construir em
2	1ª Sessão/1 hora	DECLARAÇÃO DA MISSÃO	Uma frase clara e objetiva organização faz, para o propósito
3	2ª Sessão/1 hora	DECLARAÇÃO DOS VALORES	Um conjunto de valores governança e gestão
4	2ª Sessão/2 hs. e 3ª Sessão/2 hs.	ANÁLISE INTERNA ANÁLISE EXTERNA	O diagnóstico dos pontos organização e das oportu- externas
5	3ª Sessão/1 hora	IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE GOVERNÂNCIA	Áreas estratégicas para organização identificadas definição de
6	4ª Sessão/2 hs.	DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	Objectivos claros e realizados em 3 anos estratégica de
7	4ª Sessão/1 h. e 5ª Sessão/2 hs. e 30 mins.	ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO	Conjunto de acções que realização dos objectivos em um
8	5ª Sessão/30 mins.	<i>Avaliação do Processo/Próximos Passos</i>	Processo avaliado por Indicação dos passos para pós-planeamento

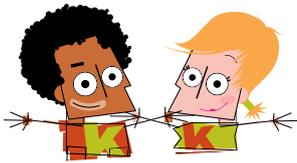
e do Processo

IMEDIATO	METODOLOGIA	MATERIAL NECESSÁRIO
<p>Processo apresentado sobre princípios e papel do moderador</p>	<p>Exercício Quebra-gelo Exposição Interactiva</p>	<p>Cartaz com fluxograma 1 exercício quebra-gelo escolhido para a sessão</p>
<p>Realidade futura, a 10 anos</p>		<p>Folhas A3 com exemplos de Visão de OSC Folhas grandes/marcadores/fita-cola</p>
<p>Activa sobre o que a quem faz e com quê Resultado</p>		<p>Folhas A3 com exemplos de Missão de OSC Folhas grandes/marcadores/fita-cola</p>
<p>Áreas transversais à missão da organização</p>		<p>Folhas A3 com exemplos de valores de OSC Cartões/marcadores/fita-cola</p>
<p>Pontos fortes e pontos fracos das unidades e ameaças</p>	<p>Discussão em pequenos grupos – Relatório Discussão, Consensualização e Redacção Final, em Plenário/Visualização em folhas grandes ou Metaplan (cartões coloridos)</p>	<p>Cartões coloridos/marcadores/fita-cola Folhas grandes para fundo</p>
<p>Como a governância das organizações para referenciar a missão/objectivos</p>		<p>Cartões coloridos/marcadores/fita-cola Folhas grandes para fundo</p>
<p>Realistas, a serem alcançados, para cada área de governância</p>		<p>Cartões coloridos/marcadores/fita-cola Folhas grandes para fundo</p>
<p>Como contribuíam para a missão, a serem realizadas no ano.</p>		<p>Cartões coloridos/marcadores/fita-cola Folhas grandes para fundo</p>
<p>Como os participantes contribuíam para a fase de apoio à missão estratégica</p>	<p>Preenchimento individual de questionário e depoimentos em plenário</p>	<p>Formulário de avaliação do processo</p>



Instrumentos de apoio

Utilize o destacável 7



Partilhando

Planeamento das acções

Definido o conjunto de acções que serão realizadas no prazo de um ano, os próximos passos são a priorização e o planeamento operacional de cada acção. O planeamento operacional corresponde ao elencar das actividades necessárias, à definição da melhor sequência para a realização dessas actividades, ao levantamento dos recursos necessários, à definição de prazos e atribuição de responsabilidades. Um modelo de matriz para o planeamento operacional pode ser analisado no Destacável 7 - Matriz de Planeamento Operacional.

O Planeamento das Acções na ARPIMS



Depois de uma discussão de quais as acções mais prioritárias, a ARPIMS seleccionou as seguintes como acções a serem desenvolvidas em primeiro lugar:

1. Definição das funções e tarefas da Direcção/Orgãos Sociais
2. Elaboração de Boletim Informativo
3. Modificação/Melhoria do logótipo
4. Organização de novas festas temáticas
5. Levantamento do grau de satisfação dos utentes
6. Divulgação dos serviços nos órgãos de comunicação social
7. Finalização da criação do *site*

8. Melhoria dos folhetos informativos
9. Revisão e complementação das descrições de funções dos funcionários
10. Planeamento do serviço de alimentação aberto à comunidade

3.1.6. A Estrutura das Sessões

Geralmente, as sessões de trabalho têm uma duração aproximada de três horas, com um breve intervalo, sendo que em cinco ou seis sessões é possível percorrer todo o processo até ao plano de acção.

Na primeira sessão, o facilitador apresenta o fluxograma das etapas do processo, descreve em linhas gerais o resultado a ser alcançado em cada etapa e explica os princípios metodológicos que serão seguidos (o seu papel de facilitação e a responsabilidade do grupo pelos conteúdos).

Após essa apresentação introdutória, é útil reservar algum tempo para uma discussão sobre as posturas e condutas que os participantes devem ter já que estarão envolvidos num processo em que serão os responsáveis tanto pela consistência e qualidade dos conteúdos como pela obtenção de visões e estratégias partilhadas. É um momento para que os participantes reflectam sobre o seu próprio papel no processo e sobre as regras de participação a seguir para que os resultados esperados sejam alcançados, não só em termos dos produtos visados (visão, missão, objectivos, acções) mas também em termos do próprio processo individual e grupal (intercâmbio de percepções, partilha, coesão do grupo, entre outros). As regras ou orientações definidas devem ser registadas por escrito e afixadas em local visível, permanecendo assim durante todo o processo.

Depois, realizam-se, uma a uma, as etapas do processo de planeamento estratégico. Para cada etapa, o facilitador explica qual é o produto que se pretende alcançar, podendo dar alguns exemplos. Para a visão e missão, o facilitador pode apresentar dois ou três exemplos de organizações com campos de actuação diferentes da organização em questão.

Para se obter o produto final de cada etapa (a visão, a missão, os valores, entre outros), geralmente segue-se a seguinte sequência:

1. discussão em pequenos grupos;
2. relato, em plenário, dos resultados na discussão dos pequenos grupos;
3. discussão em plenário para troca de ideias e consensualização do produto final.

De uma sessão para a outra, o grupo deve ter em mãos os registos das etapas já trabalhadas. O registo dos resultados alcançados em cada sessão é da responsabilidade do facilitador que deve enviá-los antes da sessão seguinte, por email. O registo deve ser feito em forma de acta, onde se regista também o tempo de duração da sessão, os participantes e uma breve descrição da sessão, juntando-se em anexo, os produtos desenvolvidos.

3.1.7. A metodologia e o papel do moderador

Coerente com o princípio do *empowerment* na construção dos caminhos para a mudança, os técnicos assumem o papel de facilitadores do processo de planeamento estratégico das organizações. Assumem funções de apoio metodológico, incumbindo-se do planeamento, animação e facilitação/moderação das sessões de trabalho, garantindo que a produção de conteúdos e a tomada de decisões esteja totalmente sob a responsabilidade do grupo de participantes.

Alguns componentes do método Metaplan – de visualização móvel, e as técnicas básicas de moderação de discussões (descritos mais adiante), são ferramentas de trabalho dos técnicos.

Para uma maior compreensão de como o processo de planeamento estratégico é conduzido, de seguida são descritas a estrutura das sessões, as linhas gerais de utilização do metaplan e as funções e técnicas básicas da moderação.

O Papel do Moderador

Uma pessoa externa (e portanto, neutra) assume com maior facilidade e eficácia a função de animar e moderar as discussões de um grupo num processo de planeamento estratégico.

O moderador das sessões de trabalho, em linhas gerais, desempenha as seguintes funções:

- > introduz as etapas do processo e é responsável pelo desenho e metodologia das sessões;
- > modera as discussões estimulando a análise dos pontos a confrontar e aprofunda e conduz a síntese, para a obtenção dos resultados previstos;
- > verifica o consenso no grupo e regista as conclusões;
- > gere a participação e a cooperação no grupo.

Relativamente aos conteúdos em discussão, o moderador NÃO:

- > toma decisões;
- > assume posições;
- > argumenta.

O moderador é portanto um líder metodológico que, a partir das metodologias que utiliza, estimula o grupo a partilhar e expandir as suas percepções através do diálogo e o conduz a um exercício sistemático de reflexão crítica e de sistematização de ideias.

No processo de planeamento estratégico, o próprio modelo do processo (o fluxograma com as suas etapas específicas) conduz o grupo a um exercício de planeamento organizado, sistemático, que evolui do mais abrangente para o mais concreto e específico. O moderador, através da sua actuação, procura estabelecer o equilíbrio entre esse exercício metódico e organizado e a estimulação da criatividade do grupo.

Técnicas de moderação

A principal ferramenta de trabalho do moderador é a formulação de perguntas. A partir das perguntas que vai fazendo ao grupo, o moderador provoca o surgimento e a exposição das ideias, a reflexão, o confronto de informações, percepções e argumentos e a tomada de decisões sobre o tema em questão. É também a partir de perguntas que conduz o grupo a ter em conta aspectos que possam ser úteis para os objectivos da discussão em curso.

Outra técnica bastante utilizada e eficaz, principalmente no sentido de ajudar o grupo a manter o fio condutor da discussão, é a repetição em forma de síntese do que o grupo vai dizendo, ou seja, a utilização da técnica que é conhecida por “reformulação” das mensagens. O moderador também deve estar atento para perceber suposições e conclusões implícitas no que os participantes vão dizendo, para actuar no sentido de provocar a sua explicitação (fazendo perguntas para verificar/confirmar a sua percepção).

O método de visualização das ideias

As ideias que vão sendo apresentadas pelo grupo e as conclusões finais devem ser visualizadas, ou seja, registadas de forma visível para todos. A visualização ajuda o grupo a manter o foco, facilita a análise das ideias em debate e a construção gradual do produto que se quer obter.

Para a visualização, recorre-se ao uso tradicional das folhas de *flip-chart* mas também pode-se utilizar cartões de papel colorido em formato rectangular que depois de redigidos são afixados nas paredes de forma organizada, por categorias de conteúdos. Os cartões são usados principalmente para o registo das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças (análise interna e externa da organização) porque a organização das ideias visualizadas em categorias é bastante útil nessa etapa (por exemplo, organizam-se especialmente os cartões das forças e fragilidades em conjuntos ou “nuvens”, de acordo com categorias como “gestão dos recursos humanos”, “sustentabilidade financeira”, “relações humanas”, ...). Também para o registo e organização das acções, o uso dos cartões é bastante adequado.

Os cartões podem ser redigidos pelos próprios participantes, após a discussão do tema em pequenos grupos, ou pelo moderador. Quando são os participantes a escrever é função do moderador ler os cartões em plenário e verificar, com o grupo, se a redacção é clara e precisa e se realmente sintetiza o conjunto de informações e ideias em torno daquela questão. Por vezes, a partir da discussão em plenário, o moderador sugere uma nova redacção, mais precisa e mais clara, em função dos esclarecimentos que vão surgindo na discussão sobre o que foi escrito nos cartões.

Mas, em algumas situações, é mais eficaz ser o próprio moderador a redigir os cartões. Nesse caso, os participantes discutem o tema em pequenos grupos, fazem anotações das suas ideias e depois relatam as suas ideias em plenário. A partir da discussão gerada com o relato das ideias, o facilitador procura captar o essencial de tudo o que é verbalizado, chega a uma ideia-síntese, confirma a sua correcção com o grupo e redige-a no cartão. Não é comum os participantes terem uma significativa capacidade de síntese, de expressão clara de um conjunto de ideias em apenas uma frase e, em função disso, muitas vezes, o que os participantes redigem nos cartões não expressa bem as suas próprias percepções da realidade que estiveram a analisar. Depois de ouvir atentamente o que dizem os participantes e assegurar a clara compreensão do que estão a dizer, o moderador consegue fazer a síntese e chegar a uma boa redacção (as capacidades de concentração e de síntese são habilidades importantes para um moderador).

Na separata A, apresentam-se algumas informações básicas sobre o método Metaplan, de visualização móvel através do uso dos cartões de papel.

Os quebra-gelos

A utilização de quebra-gelos, jogos ou dinâmicas de grupo é uma estratégia poderosa que tem vários efeitos nos resultados das sessões. Os quebra-gelos servem para:

- > apresentar os participantes e os facilitadores;
- > desinibir os participantes através do riso;
- > facilitar a aproximação entre as pessoas;
- > eliminar a insegurança;
- > criar um espírito de grupo;
- > promover a participação de todos, sem excepção.

Normalmente os quebra-gelos têm uma componente lúdica, mas podem ter igualmente uma componente pedagógica de transmissão de uma mensagem que seja relevante no contexto da sessão que se vai desenvolver.



Instrumentos de apoio

Utilize a separata **A e B**



Instrumentos de apoio

Utilize o destacável 8



Para saber mais



Instrumentos de apoio

Utilize o destacável 9

Recomenda-se a utilização de quebra-gelos no início das primeiras sessões ou em sessões muito longas, no intervalo das mesmas, para servirem de vitalizadores. Na separata B apresentam-se alguns exemplos de quebra-gelos adequados para sessões de planeamento estratégico.

Na preparação das sessões, utilize como base o Destacável 8 – Glossário do Facilitador, que contém, de forma, resumida, algumas definições importantes que importa ter bem presentes na condução das sessões.

- > DELOITTE,TOUCHE,TOHMATSU MANAGEMENT SOLUTIONS – *Energisers, exercises and ice breakers*, 2ª Versão, 2001;
- > JARES, Xésus R – *Técnicas e Jogos Cooperativos para todas as idades*, Asa Editores, S.A., 2007;
- > SCHIEFER, Ulrich, TEIXEIRA, Paulo, MONTEIRO, Susana - *MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos*, Principia - Publicações Universitárias e Científicas, Lda, Cascais, 2006.

3.2. O apoio às organizações posterior ao planeamento estratégico

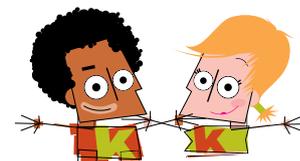
Quando o processo de planeamento estratégico termina e a organização tem um conjunto de acções definidas, faz-se uma avaliação das acções que se pode apoiar, em que formato e como esse apoio pode ser operacionalizado. Então, apresenta-se a proposta de apoio aos dirigentes da organização e caso haja interesse dos mesmos, um acordo de colaboração, para o período de um ano, é assinado por ambas as partes. O destacável 9 apresenta um modelo de acordo de colaboração, que poderá ser adaptado.

A assinatura do acordo de Colaboração com a ARPIMS



Equipa do K'CIDADE e da ARPIMS

Membros da Direcção da ARPIMS subscrevem Acordo de Colaboração



Partilhando

O acordo assinado entre o K'CIDADE e a ARPIMS especifica os tipos de apoio que serão disponibilizados e os seus objectivos, assim como os deveres e responsabilidades de cada parte para que os resultados sejam alcançados.

Segundo a técnica de serviço social da ARPIMS, Dra. Ana Rita Pereira, *“este é um trabalho inovador, é muito mais importante do que darem verbas, é ensinarem-nos a andar, é cortar com as dependências”*.

Acordo de Colaboração assinado entre a ARPIMS e o K'CIDADE:



O apoio oferecido às organizações para a concretização de algumas das acções planeadas, consiste basicamente na disponibilização de horas de trabalho de técnicos que possam contribuir na elaboração de instrumentos e na introdução de novos procedimentos na organização. Quando o apoio é dado directamente por técnicos do projecto, a metodologia utilizada é na sua essência a mesma que a utilizada no processo de planeamento estratégico, ou seja, os técnicos continuam a actuar predominantemente como facilitadores das sessões de trabalho. Nesse processo, para além de assumirem o planeamento metodológico das sessões e a animação/moderação das discussões, os técnicos preparam e introduzem alguns contributos teóricos e metodológicos, através de breves exposições interactivas ou apresentação de exemplos. Mas também se pode disponibilizar apoio técnico através de pequenas acções de formação ou recorrendo a especialistas externos que actuam como consultores voluntários. Os consultores voluntários são alocados através de parcerias estabelecidas com universidades e empresas privadas.

A seguir, apresenta-se o quadro-modelo utilizado como base para o acordo de colaboração entre a organização e o projecto que a irá apoiar e que serve de plano geral dos apoios disponibilizados.

ACÇÃO:	TIPO DE APOIO	ETAPAS PREVISTAS	RESULTADOS ESPERADOS	ENVOLVIDOS	PRAZOS

Na primeira coluna, especificam-se as acções constantes do plano estratégico da organização que serão tecnicamente apoiadas. Os resultados definidos para cada tipo de apoio previsto serão as referências a ter em conta para a posterior avaliação, portanto, é importante que sejam formulados de forma clara e objectiva. Com a inclusão, no quadro, das etapas previstas para a concretização de cada tipo de apoio, formula-se um plano preliminar do trabalho que, naturalmente, poderá ser modificado conforme as necessidades. Nem sempre, num primeiro momento, é possível já conseguir-se que sejam claramente identificados os responsáveis, do lado da organização, para o trabalho proposto, caben-

do aos técnicos facilitadores estimular tal definição. O prazo final para a execução dos apoios planeados é de um ano (prazo que é especificado no acordo de colaboração).

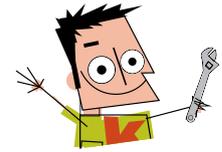
Para uma visão do tipo de acções que podem ser apoiadas e de como esse apoio é prestado, veja-se o Plano de Apoios do K’CIDADE para as organizações ARPIMS e AFRUNIDO, apresentados nos Anexos 7 e 8.

Acções posteriores ao planeamento estratégico da ARPIMS

O grupo de participantes no processo de planeamento estratégico definiu algumas acções como prioritárias, ou seja, acções que deveriam ser realizadas imediatamente. A acção definida como primeira prioridade foi “descrição das funções dos cargos de Direcção”. O K’CIDADE disponibilizou apoio ao grupo para esse processo, na forma de planeamento e animação/moderação das sessões de trabalho.

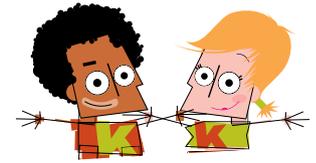
O produto obtido, num conjunto de 3 sessões de trabalho de aproximadamente 3 horas cada, não foi a descrição de funções dos cargos de Direcção – presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário, pois tal descrição já consta dos estatutos da organização, mas antes a identificação das áreas estratégicas de governância e a descrição das funções dos responsáveis por cada uma dessas áreas/pelouros.

Para apoiar o trabalho, apresentou-se logo na primeira sessão os conceitos de governância e gestão e as suas funções e realizou-se uma discussão sobre o papel dos responsáveis das áreas estratégicas à luz de tais conceitos. No Anexo 9, apresenta-se o resultado dessa reflexão.



Instrumentos de apoio

Consulte os anexos 7 e 8

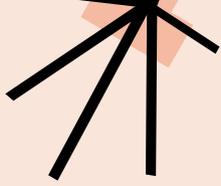


Partilhando



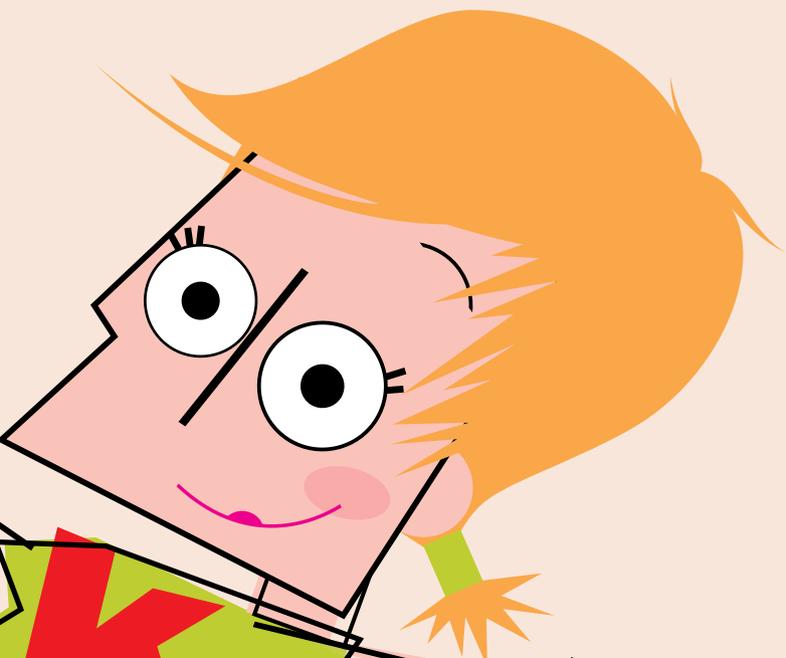
Instrumentos de apoio

Consulte o anexo 9



4

RISCOS DO PROCESSO E FACTORES BLOQUEADORES



Os possíveis obstáculos à realização de um processo de planeamento estratégico eficaz que foram identificados são:

- > Dificuldades dos dirigentes e colaboradores das OSC em alocarem as horas necessárias ao trabalho, com intervalos curtos entre as sessões, devido ao facto de, na sua maioria, serem voluntários e de já terem, geralmente, dificuldades de disponibilizar o tempo necessário para as tarefas a realizar na organização;
- > Cultura organizacional arraigada de gestão reactiva, ou seja, de actuação não planeada, com a realização de acções não integradas entre si, descontínuas e de baixo impacto na eficácia e sustentabilidade da organização. A consolidação da gestão reactiva leva, muitas vezes, a uma certa impaciência ou até descrença em relação ao planeamento que pode ser visto como perda de tempo ou exercício teórico;
- > Uma percepção de parte do grupo de que o que será definido num processo de planeamento estratégico já foi definido anteriormente e encontra-se registado nos documentos da organização, embora seja fácil constatar que os registos indicam inconsistência nas definições e que há uma fraca visão partilhada dessas definições;
- > Existência de lideranças centralizadoras, geralmente pessoas que foram elementos-chave na fundação da organização e fizeram/fazem a maior parte do trabalho para a sua consolidação. Esses líderes podem sentir-se ameaçados por processos participativos de diagnóstico e planeamento ou porque sentem que sua actuação pode ser colocada em causa ou porque têm receio de se tornarem prescindíveis para a organização.

Para além dos obstáculos, identificam-se de seguida alguns riscos do processo:

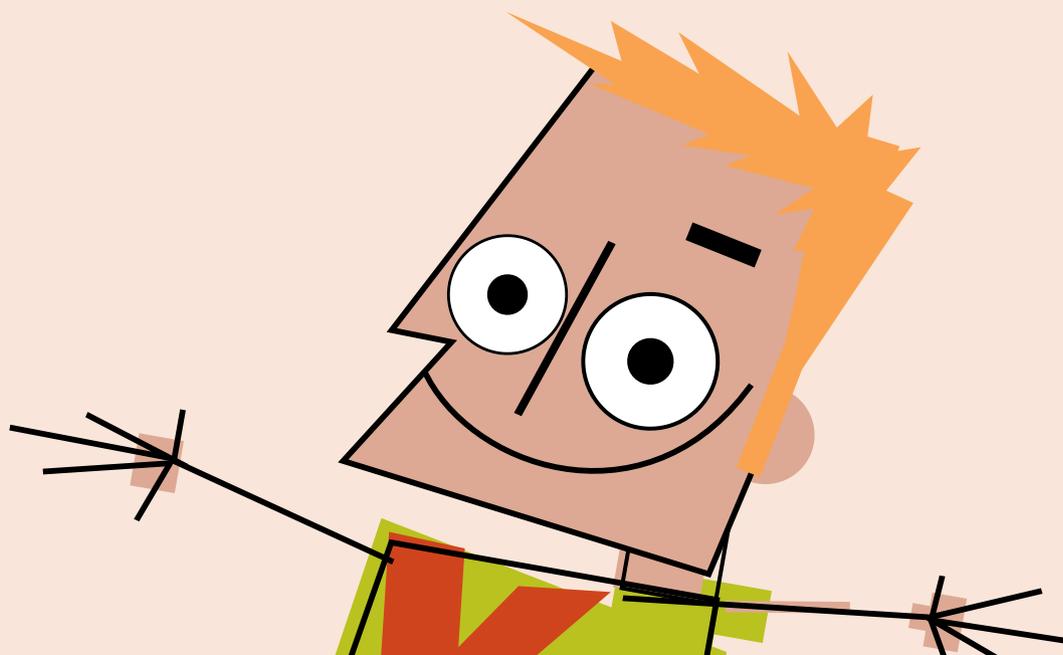
- > Possibilidade de frequência irregular dos membros do grupo, sendo poucos os que participam em todas as etapas do processo;
- > Falso consenso, ou seja, alguns elementos do grupo parecem concordar com o que é proposto/definido mas não aceitam verdadeiramente e posteriormente não contribuem ou até “sabotam” os esforços para a implementação de acções planeadas;
- > Dificuldade de ultrapassar a inércia que se pode instalar entre o término do planeamento estratégico e a operacionalização das acções planeadas. Esta situação

coloca em risco todo o investimento realizado no planeamento estratégico, pelo que o técnico facilitador deve aqui assumir um papel mais activo de mobilização da organização para a passagem para a acção;

- > A mobilização das organizações para um processo desta natureza apresentou-se como uma das maiores dificuldades desta intervenção. O sentido de urgência do dia-a-dia, a fraca consciência da necessidade de intervenções mais estruturantes revelaram-se os maiores obstáculos ao início da intervenção. Tendencialmente, as OSC, “viciadas” numa cultura de dependência, solicitam apoios financeiros e não compreendem, de forma imediata, os benefícios de um apoio técnico formativo. Por outro lado, devido ao facto de os resultados serem lentos, fruto de abordagem assente na participação e no *empowerment*, as OSC não valorizam os pequenos ganhos e conquistas que se vão verificando, uma vez que os resultados imediatos são pouco visíveis.

5

APRENDIZAGENS E PISTAS PARA MUDANÇAS





O produto ora apresentado resulta de uma intervenção no terreno de dois anos, com algumas intermitências e ajustes ao longo desse período. Como é sabido, os processos de promoção de desenvolvimento não são lineares e dependem grandemente de inúmeros factores, muitos deles difíceis de antecipar na fase inicial. Por essa razão “o caminho vai se fazendo andando”, sendo que as aprendizagens são contínuas e constantes. De seguida, apresentam-se algumas ideias de mudanças que seriam certamente consideradas se se pudesse voltar atrás. São alertas e recomendações que emergem das reflexões que resultaram desta experiência.

- > A mobilização das organizações para um processo desta natureza poderá ser mais eficaz se for instituída uma forma de divulgação que apele a uma espécie de “concurso”, aberto a todas as organizações de um dado território, desde que um conjunto de critérios sejam preenchidos. A possibilidade de acederem a recursos concretos pode funcionar como estímulo, bem como a definição de um número máximo de organizações a apoiar;
- > Dever-se-á procurar realizar o processo de planeamento estratégico no menor período de tempo possível, estabelecendo um intervalo de poucos dias entre as sessões de trabalho;
- > As intervenções devem ser limitadas no tempo, com objectivos concretos e com resultados esperados identificados. No K’CIDADE decidiu-se definir um período máximo de um ano de apoio na implementação das acções. Considera-se fundamental a definição deste período para que o grupo tenha consciência e sinta a pressão de que se quiser aproveitar esse apoio, deve organizar-se para a realização das sessões e do trabalho que daí decorre;
- > Se justificadas, devem realizar-se reuniões para uma “cobrança” assertiva do cumprimento do compromisso assumido pelos dirigentes da organização no início do trabalho. O processo dificilmente desenvolve-se de forma contínua e tranquila já que os dirigentes da organização apresentam variações de motivação e compromisso, portanto, o processo pode caracterizar-se por movimentos de avanço e recuo. Os facilitadores do processo devem estar atentos a essas variações. De vez em quando é necessário conversar com os dirigentes sobre o andamento do processo e renegociar o seu empenho e compromisso, ou seja, levá-los a questionar a consistência do seu próprio interesse e a assumir as posturas coerentes com esse

interesse (ou assumem claramente que querem interromper o processo ou criam as condições necessárias para a sua continuidade);

- > Caso não surja nas acções indicadas pelo grupo, avaliar com os dirigentes se há uma descrição clara das responsabilidades dos responsáveis pelas diversas áreas estratégicas/pelouros da organização e se tal descrição foi devidamente apropriada pelas pessoas. Caso contrário, procurar sensibilizar os dirigentes para a importância da elaboração participativa dessa descrição como a primeira acção após o planeamento estratégico. A definição clara de funções de governância e a atribuição de pelouros tem se revelado um eficaz instrumento de descentralização e de suporte à continuidade do processo;
- > A experiência tem revelado que existem de facto determinadas acções/procedimentos que são estruturantes e estratégicos para a eficácia e sustentabilidade de OSC. Nesse sentido, um programa de capacitação e apoio às OSC deve criar as condições para apoiar tais acções seja através do seu quadro técnico seja através de parcerias com instituições/organizações que possam disponibilizar técnicos com o perfil adequado. Algumas dessas acções poderão ser: descrição clara das funções dos responsáveis pelos diversos departamentos/pelouros da organização; desenvolvimento de um sistema de monitorização e avaliação dos resultados dos serviços prestados; definição e implementação de estratégias de captação de recursos, para diminuir a dependência da organização em relação aos subsídios públicos; adopção de um sistema eficaz de avaliação de desempenho dos colaboradores; definição e implementação de canais de comunicação com os beneficiários e o seu envolvimento na discussão das acções da organização;
- > A realização do processo de planeamento estratégico sem o apoio posterior para a realização de acções pode ter resultados pouco relevantes para a mudança da organização no sentido de maior eficácia e sustentabilidade. A superação da inércia entre o término do planeamento estratégico e a operacionalização das mudanças planeadas parece ser pouco provável caso não haja estímulos externos consideráveis. O apoio técnico e mesmo financeiro, em alguma medida, pode funcionar como o estímulo necessário. Mesmo assim, o apoio técnico deve ser bem planeado e operacionalizado, de forma a que os dirigentes da organização percebam a sua utilidade;
- > Alguns dos processos de apoio técnico para acções planeadas podem ser lentos e trabalhosos, o que aumenta o risco de desânimo e enfraquecimento da partici-

pação dos membros da organização. Na medida do possível, deve-se compensar esses processos mais lentos, de construção de procedimentos complexos e de aquisição de competências, com a realização de medidas concretas com resultados imediatos, como, por exemplo a disponibilização de formação em tecnologias de informação e comunicação, que sejam de aplicação imediata na organização ou a disponibilização de apoio técnico para a elaboração de um logótipo ou de um folheto de divulgação.

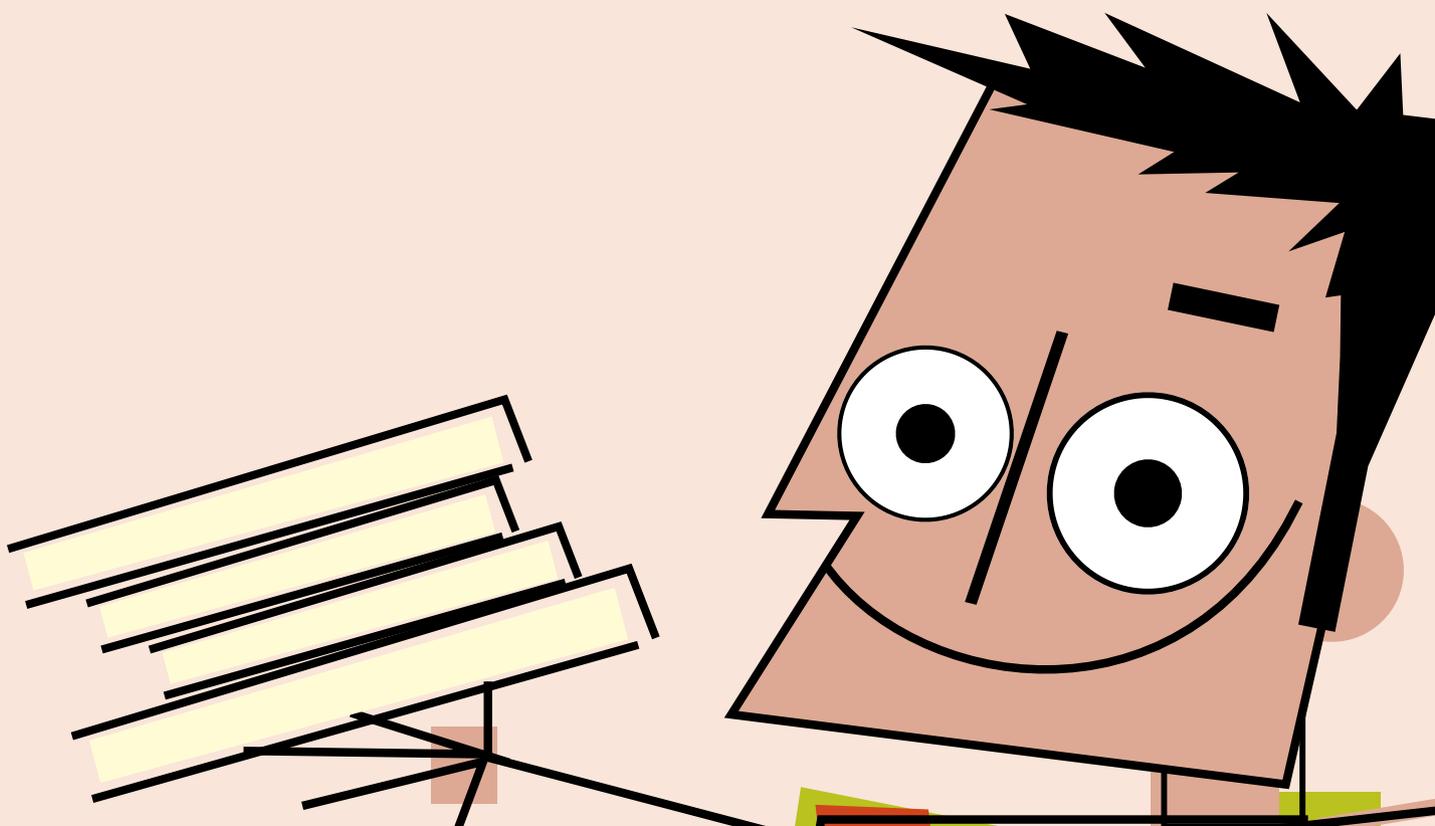
- > GEENE, Jouwert Van – *Participatory Capacity Building: A facilitator's Toolbox for Assessment and Strategic Planning of NGO Capacity*, Zimbabwe, 2003
- > HOLLOWAY, Richard – *Assessing the Health of Civil Society: A handbook for using the Civicus Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool*, Civicus, Canadá, 2001
- > KHAN, Rezwana – *Organisational Capacity Assessment*, Manual dos Participantes, Aga Khan Foundation, Pakistan, 2004
- > Holloway, R., *Towards Financial Self-Reliance: A Handbook of Approaches to Resource Mobilisation for Citizens' Organisations in the South*, Earthscan, 2001



**Para saber
mais**

6

BIBLIOGRAFIA





ADIRONDACK, Sandy – Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups, 4ª ed. London's Network of Networks, 2006, <http://www.lvsc.org.uk/>

AMARO, Rogério Roque e MADELINO, Francisco – Economia Solidária – Contributos para um conceito, Ed. PROGRAMA INTERREG II B, Projecto “Cores” (Açores, Canárias e Madeira), ed. bilingue, Ponta Delgada, Las Palmas e Funchal, 2004.

CRS Civil Society Booklets – Why are you doing what you are doing? Vision, Mission, Strategy, Programs – Catholic Relief Services, <http://www.crs.org/publications/>

DELOITTE, TOUCHE, TOHMATSU MANAGEMENT SOLUTIONS – Energisers, exercises and ice breakers, 2ª Versão, 2001.

DRUCKER, Peter F. – As organizações sem fins lucrativos, Difusão Cultural, 1990.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de (2002) – Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais, Bahia Análise e Dados, Salvador, SEI, v. 12, n. 1, pp. 9-19, Junho 2002.

FRANCO, Raquel C. – O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University, 2005.

GEENE, Jouwert Van – Participatory Capacity Building: A facilitator's Toolbox for Assessment and Strategic Planning of NGO Capacity, Zimbabwe, 2003.

HOLLOWAY, Richard – Assessing the Health of Civil Society: A handbook for using the Civicus Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool, Civicus, Canadá, 2001.

HOLLOWAY, Richard, Towards Financial Self-Reliance: A Handbook of Approaches to Resource Mobilisation for Citizens' Organisations in the South, Earthscan, 2001.

JARES, Xésus R – Técnicas e Jogos Cooperativos para todas as idades, Asa Editores, S.A., 2007

JOYAUX, P. Simone – Ensuring your Organisation is relevant through strategic planning, Joyaux Associates, <http://www.simonejoyaux.com/>

KHAN, Rezwana – Organisational Capacity Assessment, Manual dos Participantes, Aga Khan Foundation, Pakistan, 2004

KOTLER, P, ROBERTO, Ned, LEE, Nancy, Social Marketing – Improving the quality of life, SAGE Publications, 2002

NUNES, Francisco; RETO, Luís e CARNEIRO, Miguel – O terceiro sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades, INSCOOP, Lisboa, 2001.

RABBANI, Ahson – Social Marketing, Manual dos Participantes, Aga Khan Foundation, Pakistan, 2004.

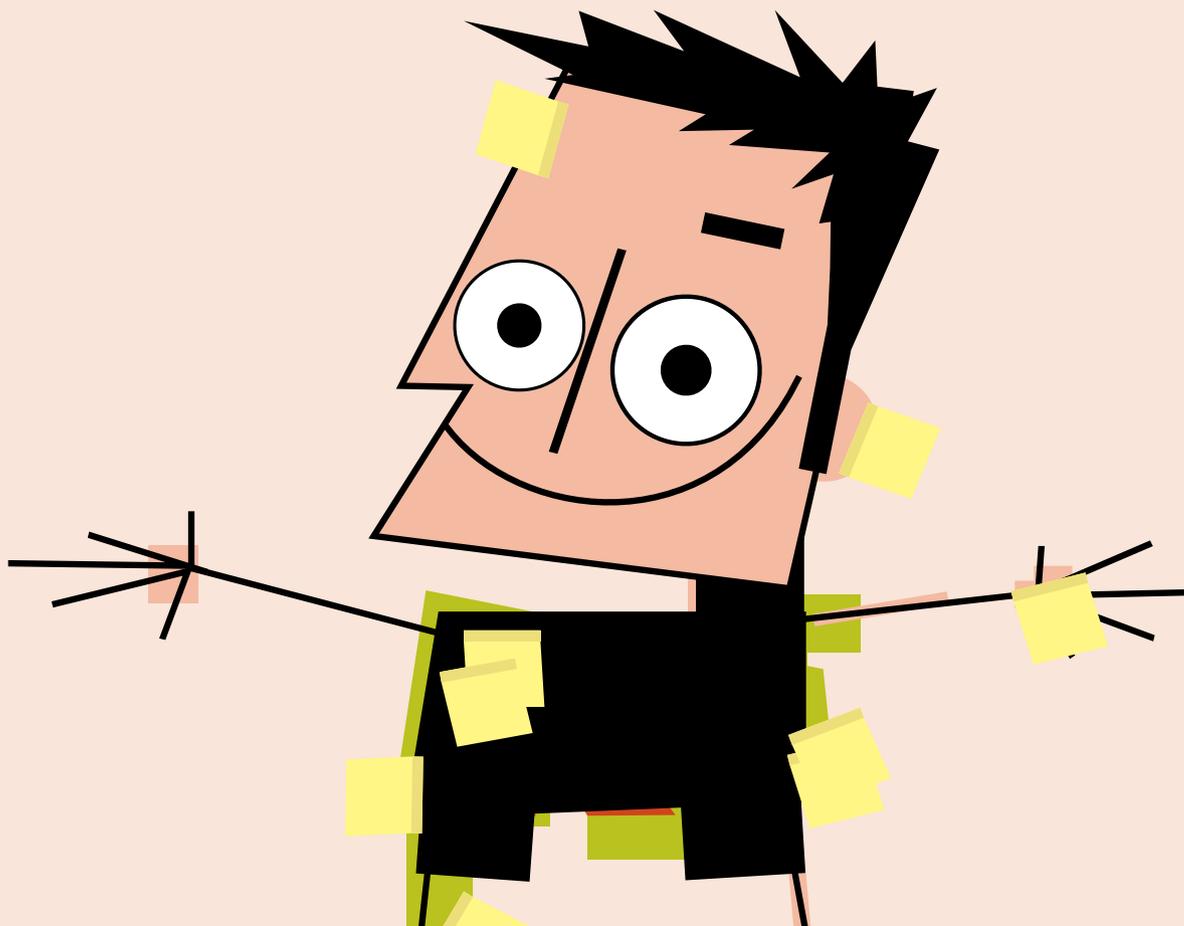
ROSA, Álvaro e TEIXEIRA, António F. – Perspectivas da Gestão Estratégica, Coleção ISCTE-Escola de Gestão, Ad Litteram, Lisboa, 2002.

SALAMON, Lester M., SOKOLOWSKI, S. Wojciech e Associados – Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, vol. 2; Kumarian Press. Inc., USA, 2004.

SHAPIRO, Janet – Strategic Planning, Civicus, <http://www.civicus.org>

7

ANEXOS





Apresentação da ARPIMS

A ARPIMS – Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Mira Sintra, é uma Associação com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social. Foi criada em 1990, por um grupo de residentes de Mira Sintra, e passou a ocupar as instalações disponibilizadas pela Câmara Municipal de Sintra, em Março de 1991. Em 2006, mudou-se para novas instalações num prédio amplo e moderno construído pela Câmara Municipal de Sintra. Tem actualmente 1.520 associados.

A ARPIMS tem basicamente duas valências – o Centro de Dia e de Convívio e o Apoio Domiciliário. Atende aproximadamente 80 utentes. A ARPIMS tem como fontes de financiamento a Segurança Social, que garante um subsídio para 45 utentes no Centro de Dia e 20 em Apoio Domiciliário. Arrecada ainda um valor resultante das quotizações dos sócios e recebe algum apoio da Câmara Municipal de Sintra. Conta actualmente com 15 funcionários e 6 voluntários.

Descrição da DIRECÇÃO:

A actual presidente ocupa o cargo desde a criação da Associação, tendo sido a sócia-fundadora nº 1. Como é muito comum neste tipo de organizações, a Direcção da ARPIMS tem reunido, na sua essência, as mesmas pessoas desde a sua fundação. Trata-se de uma liderança envelhecida e cansada, mas que se vai mantendo por alegada falta de interesse e de mobilização dos associados. Por esse motivo, constata-se que a Direcção, como é também muito comum em organizações com estas características, tendo sido absorvida pela gestão do quotidiano não conseguindo assumir uma postura mais pró-activa.

Contudo, existem alguns sinais de abertura para a mudança, protagonizados por alguns elementos pertencentes à equipa e à Direcção que remetem para a necessidade de mudança ao nível da gestão e do funcionamento da organização.

A história do apoio do K’CIDADE à ARPIMS:

Face ao crescente número de idosos em Mira Sintra (cerca de 1/3 da população em menos de 10 anos) e face à necessidade de serviços inovadores e adequados a um novo perfil de idosos, o K’CIDADE identificou a ARPIMS como uma das organizações chave para uma intervenção no âmbito da Capacitação das Organizações da Sociedade Civil. Esta organização manifestou desde os primeiros contactos vontade de aderir a este processo.

Na época, início de 2005, a mudança da Associação para as novas instalações já estava prevista e acreditou-se que a mudança física daria um novo impulso à organização e que seria um bom momento para uma abordagem que visasse a melhoria da sua gestão. No entanto, considera-se agora, em uma análise retrospectiva, que o processo decorrido entre Abril de 2005 e Junho de 2006 foi bastante moroso e muito pouco proveitoso em termos de actividades realizadas e resultados alcançados, com a Direcção da organização muito envolvida com as questões da construção do prédio e muito pouco disponível para a condução de um processo desta natureza. Nesse período, o K'CIDADE apoiou a organização em algumas acções pontuais e isoladas e chegou a iniciar um diagnóstico, com a aplicação de uma *check-list* de avaliação organizacional (o O.C.A.T.) junto dos funcionários e um levantamento de pontos fortes e fracos da ARPIMS, com a Direcção.

Em Junho de 2006, o K'CIDADE solicitou uma reunião com a Direcção para propor a realização de um planeamento estratégico, apresentando-se esse processo como a base necessária para um trabalho posterior de apoio às acções que a organização identificasse como estruturantes. Caso o processo não interessasse à Direcção, a estratégia de Capacitação das OSC deixaria de considerar a ARPIMS como um dos seus grupos-alvo e a organização continuaria a colaborar com o K'CIDADE no âmbito do trabalho em parceria desenvolvido no território e a beneficiar de outros recursos que fossem sendo disponibilizados em Mira Sintra. Após uma fase de reflexão, a Direcção resolveu marcar as sessões para a realização do Planeamento Estratégico, com o K'CIDADE assumindo a função de facilitador do processo.

O PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA ARPIMS

O processo foi realizado em 6 sessões de aproximadamente três horas cada, com a participação regular de 10 membros dos Órgãos Sociais, dos quais 4 são também funcionários da organização.

Apresentação da AFRUNIDO

A AFRUNIDO – Associação Sócio-Desportiva e Cultural, foi criada por um grupo de imigrantes africanos para ser um agrupamento desportivo voltado para a prática do futebol de onze e futsal. Posteriormente, a ideia inicial transformou-se numa visão de associação que abarcasse todas as vertentes importantes para uma comunidade de imigrantes e seus descendentes.

A primeira reunião dos fundadores ocorreu em Junho de 2002 e a Associação realizou a sua Assembleia-Geral Constituinte e eleições dos órgãos sociais, em Novembro de 2002.

Durante os últimos anos têm realizado essencialmente torneios de futebol e excursões para os associados. Entrou numa fase difícil, de hibernação (expressão utilizada pelo seu presidente), a partir de final de 2003, quando ficou sem a sua sede social e não reunia condições para constituir outra. Nos últimos anos também perdeu associados e deixou de receber boa parte das quotas, sendo esse facto consequência da inexistência de um processo organizado de cobrança. Também não foram realizadas eleições para a substituição dos membros dos Órgãos Sociais, nos cargos desde a sua constituição.

No final de 2006, a AFRUNIDO angariou novos colaboradores e no início de 2007 reestruturou os seus Órgãos Sociais, ganhando um novo fôlego. Durante 2006, realizou um torneio de futebol e participou da Festa da Freguesia de Mira-Sintra, com o apoio da Equipa do K'CIDADE local. Em função da sua importância para os objectivos do Programa, a Equipa Territorial de Mira Sintra do K'CIDADE sugeriu ao Presidente da Associação a realização de um processo de planeamento estratégico, com o apoio da área de Capacitação das OSC do Programa.

O PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA AFRUNIDO

O processo foi realizado em 4 sessões, com a presença irregular de um grupo de membros dos Órgãos Sociais, variando o número de participantes entre 5 a 10 pessoas.



ANEXO 3

Instrumento de Auto-Diagnóstico Organizacional (*O.C.A.T – Organizational Capacity Assessment Tool*)

[v]

O *OCAT - Organizational capacity assessment tool*, é um instrumento de diagnóstico, materializado numa *check list*, que tem como objectivo, classificar uma organização da sociedade civil (OSC), atendendo a determinados parâmetros, em relação a um ideal de organização saudável. Este instrumento, de simples utilização, deverá ser aplicado pela própria organização e seus membros (Direcção, pessoal, etc), reflectindo, desta forma, a visão que a organização tem de si mesma, permitindo que se faça uma análise dos seus pontos fortes e fracos. Este trabalho de análise e introspecção constitui uma ferramenta de auto-conhecimento que permite que a organização desenvolva uma consciência de si mesma, das áreas que carecem de melhorias e de como actuar nesse sentido.

Este instrumento deverá ser aplicado pela organização com o apoio de um facilitador e os resultados deverão ser apresentados de forma gráfica para que possam ser facilmente compreendidos por todos. A pontuação reflecte apenas o ponto de situação de como a organização se vê a si mesma num determinado momento, tendo em conta um ideal acordado por todos os participantes. Por esse motivo, constitui um eficaz instrumento de monitorização e avaliação, na medida em que, aplicado periodicamente, permite uma análise do progresso da organização em relação ao ideal definido.

PRINCIPAIS ÁREAS DE COMPETÊNCIA

<p>1. Governação Direcção Visão/Missão Stakeholders Associados Liderança Estatuto Jurídico/legal</p>	<p>2. Práticas de Gestão Estruturas Organizacionais Sistemas de Informação Procedimentos Administrativos Pessoal Planeamento Desenvolvimento Programático Reporte das Actividades</p>
<p>3. Recursos Humanos Desenvolvimento dos Recursos Humanos Funções dos Funcionários Organização de trabalho Diversidade/Igualdade de Oportunidades Práticas de Supervisão Salários e Benefícios</p>	<p>4. Recursos Financeiros Contabilidade Orçamento Inventário e Reconciliação Relatórios Financeiros</p>
<p>5. Prestação de Serviços Competências Sectoriais Apropriação por parte dos beneficiários Avaliação de impacte Valorização dos serviços</p>	<p>6. Relações Externas Relações com os Beneficiários Relações inter-institucionais Colaboração com o Sector Público Relações com os Doadores Relações Públicas Recursos Locais Comunicação Social Trabalho em Parceria</p>
<p>7. Sustentabilidade Sustentabilidade dos resultados alcançados Sustentabilidade Organizacional Sustentabilidade Financeira/baseada nos Recursos</p>	

ESTÁGIOS EM DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Nascente: A OSC está no estágio inicial de desenvolvimento. Todos os componentes medidos pelo IACO (Instrumentos de Avaliação para a Capacitação das OSCs) são rudimentares ou não existentes.

Emergente: A OSC está a desenvolver alguma capacidade. Estruturas de governação, práticas de gestão, recursos humanos, recursos financeiros e prestação de serviços estão montados e em prática.

Em expansão: A OSC começa a possuir um histórico de realização; o trabalho da organização começa a ser reconhecido pelos beneficiários, o governo, o sector privado, e outras OSC com actividade no mesmo sector.

Madura: A OSC está integralmente operacional e sustentável, com uma diversificada base de recursos e relações de parceria, com redes nacionais e internacionais.

AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – QUESTIONÁRIO

Cada ponto deverá ser classificado de 1 a 6, conforme se indica:

1. Necessita de intervenção urgente
2. Necessita de intervenção
3. Necessita melhorias em grande escala, mas não é prioritário nem urgente
4. Necessita melhorias em algumas áreas, mas não é prioritário nem urgente
5. Existe algum espaço para melhorias
6. Não necessita de melhorias imediatas

1. Governação

1.1. Comité Executivo/Direcção/Conselho de Administração

1.1.2 A Direcção define as políticas da organização.	1	2	3	4	5	6
1.1.3 A Direcção representa os interesses dos beneficiários.	1	2	3	4	5	6
1.1.4 A Direcção assegura a organização na angariação de fundos, relações públicas e lobbying.	1	2	3	4	5	6
1.1.5 A Direcção garante que as actividades reflectem as políticas definidas pela Direcção.	1	2	3	4	5	6
1.1.6 Os órgãos sociais participam activamente nas definições e acompanhamento das políticas da organização	1	2	3	4	5	6

1.2. Visão/Missão

1.2.1 Existe uma clara e compreensível visão e missão na organização.	1	2	3	4	5	6
1.2.2 A Visão e a Missão são perfeitamente compreendidas pelos funcionários, pela Direcção, beneficiários, voluntários e simpatizantes externos.	1	2	3	4	5	6
1.2.3 As actividades da organização reflectem e focalizam-se na visão e na missão da organização.	1	2	3	4	5	6
1.2.4 A missão da organização é revista de 5 em 5 anos, para aferir da sua relevância.	1	2	3	4	5	6

1.3. Stakeholders / Actores-chave

1.3.1 A organização tem os stakeholders claramente identificados e reconhecidos.	1	2	3	4	5	6
1.3.2 A organização tem ligações regulares e participativas com os stakeholders.	1	2	3	4	5	6
1.3.3 A organização reconhece os stakeholders como parceiros no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
1.3.4 A organização combina acções de prestação de serviços com a defesa dos interesses dos stakeholders.	1	2	3	4	5	6

1.4. Associados

1.4.1 A organização tem os associados claramente identificados e reconhecidos.	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

1.4.2 A organização tem ligações regulares e participativas com os associados.	1	2	3	4	5	6
1.4.3 A organização reconhece os associados como parceiros no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
1.4.4 A organização combina acções de prestação de serviços com a defesa dos interesses dos associados.	1	2	3	4	5	6

1.5 Liderança

1.5.1 São claras as funções da Direcção.	1	2	3	4	5	6
1.5.2 São claras as funções dos responsáveis técnicos.	1	2	3	4	5	6
1.5.3 As decisões são claramente comunicadas àqueles que são directamente afectados.	1	2	3	4	5	6
1.5.4 Os líderes tomam as decisões depois de consultarem aqueles que serão directamente afectados.	1	2	3	4	5	6
1.5.5 Os líderes ajudam os funcionários e voluntários a compreender a sua contribuição na missão/propósito da organização.	1	2	3	4	5	6
1.5.6 A organização tem a sucessão da liderança assegurada	1	2	3	4	5	6

1.6 Estatutos Jurídicos/Legais

1.6.1 A organização está legalmente constituída.	1	2	3	4	5	6
1.6.2 A organização tem o estatuto jurídico adequado.	1	2	3	4	5	6
1.6.3 A organização obedece a todos os requisitos legais referentes à sua identidade legal e registo.	1	2	3	4	5	6
1.6.4 A organização está ciente de todos os seus direitos no que diz respeito a concessões, benefícios e subsídios (ex: isenção de impostos, etc).	1	2	3	4	5	6

2. Práticas de Gestão

2.1 Estruturas Organizacionais

2.1.1 A organização tem uma estrutura organizacional bem definida e do conhecimento de todos.	1	2	3	4	5	6
2.1.2 Os funcionários e voluntários da organização têm uma descrição clara das suas funções.	1	2	3	4	5	6

2.1.3 Os voluntários negoceiam a sua descrição de funções com a organização.	1	2	3	4	5	6
2.2 Sistemas de Informação						
2.2.1 A organização tem um registo actualizado dos seus beneficiários.	1	2	3	4	5	6
2.2.2 A organização faz o diagnóstico das necessidades dos beneficiários.	1	2	3	4	5	6
2.2.3 A organização regista regularmente as suas actividades.	1	2	3	4	5	6
2.2.4 A organização recolhe regularmente informação sobre o impacto das suas actividades.	1	2	3	4	5	6
2.2.5 A informação recolhida é utilizada na programação de novas actividades.	1	2	3	4	5	6
2.2.6 A informação recolhida serve para apoiar/defender os interesses dos beneficiários.	1	2	3	4	5	6
2.3 Procedimentos Administrativos						
2.3.1 Os procedimentos administrativos estão claramente definidos, são comunicados por escrito a todos os funcionários e são, tanto quanto possível, simples.	1	2	3	4	5	6
2.3.2 Qualquer alteração aos procedimentos administrativos é discutida com os funcionários e voluntários da organização.	1	2	3	4	5	6
2.4 Pessoal						
2.4.1 Na organização as funções da direcção, pessoal, e dos voluntários estão definidas por escrito, e estes são seguidos.	1	2	3	4	5	6
2.4.2 A contratação e o despedimento de pessoal devem ser feitas pela Direcção, após consulta.	1	2	3	4	5	6
2.5 Planeamento						
2.5.1 A organização tem um plano de actividades anual.	1	2	3	4	5	6
2.5.2 Os planos de actividades são consistentes com a missão e visão da organização.	1	2	3	4	5	6
2.5.3 O plano de actividades tem uma grande participação do pessoal e dos beneficiários, particularmente das equipas que implementarão o plano.	1	2	3	4	5	6
2.5.4 O plano de actividades é posto em prática com base nos recursos estimados.	1	2	3	4	5	6

- 2.5.5 O plano de actividades da organização é revisto regularmente por funcionários e Director. 1 2 3 4 5 6
- 2.5.6 A organização planeia para além de um ano. 1 2 3 4 5 6

2.6 Desenvolvimento do Programa

- 2.6.1 A organização desenha e implementa um programa baseado numa avaliação de necessidades, e com base nas suas competências. 1 2 3 4 5 6
- 2.6.2 O desenvolvimento de uma nova actividade/projecto pressupõe uma revisão regular das actividades/projectos em implementação . 1 2 3 4 5 6
- 2.6.3 A organização envolve os stakeholders no desenho e implementação das actividades. 1 2 3 4 5 6
- 2.6.4 A organização identifica indicadores para aferir o sucesso das suas actividades. 1 2 3 4 5 6

2.7 Reporte das actividades

- 2.7.1 A organização reporta o seu trabalho (de diversas formas) aos seus doadores, aos seus beneficiários, ao poder local e nacional. 1 2 3 4 5 6
- 2.7.2 Quando a organização tem uma determinada experiência interessante, esta é comunicada e partilhada com outros intervenientes e organizações. 1 2 3 4 5 6

3. Recursos Humanos

3.1 Desenvolvimento dos Recursos Humanos

- 3.1.1 A organização faz avaliações de desempenho dos funcionários regularmente. 1 2 3 4 5 6
- 3.1.2 A organização promove oportunidades de formação e estas enquadram-se nos requisitos de cada função e têm em conta o contributo que cada funcionário pode ter na melhoria do desempenho da organização. 1 2 3 4 5 6
- 3.1.3 As descrições de funções são usadas na avaliação de desempenho dos funcionários. 1 2 3 4 5 6

3.1.3 A organização tem um balanço de competências e este é realizado regularmente e orienta os responsáveis pela gestão (Director/Direcção) na forma como estes organizam as actividades de desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6
3.2 Funções dos Funcionários						
3.2.1 Os funcionários têm uma clara descrição das suas funções e responsabilidades e estas são observadas/verificadas pela gestão.	1	2	3	4	5	6
3.2.2 A gestão acompanha e analisa o trabalho que precisa de ser feito e este é alocado de acordo com as competências dos funcionários.	1	2	3	4	5	6
3.2.3 A organização identifica formas de melhorar as competências dos funcionários em áreas onde foram identificadas lacunas.	1	2	3	4	5	6
3.3 Organização de Trabalho						
3.3.1 A organização realiza reuniões eficazes, eficientes, produtivas e estas cumprem o tempo estimado.	1	2	3	4	5	6
3.3.2 Os funcionários não esperam simplesmente por ordens, mas planeiam o seu próprio trabalho e aconselham-se sobre este com os seus superiores e colegas.	1	2	3	4	5	6
3.3.3 A organização espera que os funcionários contribuam de forma activa no planeamento.	1	2	3	4	5	6
3.3.4 A organização realiza reuniões regulares entre os funcionários.	1	2	3	4	5	6
3.4 Diversidade						
3.4.1 A organização tem entre os seus funcionários e na sua Direcção a todos os níveis elementos de ambos os sexos.	1	2	3	4	5	6
3.4.2 A organização considera a diversidade das pessoas com quem trabalha no seu processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6
3.5 Práticas de Supervisão						
3.5.1 A organização presta atenção às relações inter-pessoais e profissionais entre os funcionários.	1	2	3	4	5	6

3.5.2 Os conflitos são encarados com rapidez e de forma firme e justa.	1	2	3	4	5	6
3.5.3 Os funcionários sentem-se à vontade e têm a oportunidade para discutir os problemas de forma aberta.	1	2	3	4	5	6

3.6 Salários e Benefícios

3.6.1 A organização pratica salários e outros benefícios ao nível praticado no sector público, e aplica melhores benefícios aos salários mais baixos.	1	2	3	4	5	6
3.6.2 Os funcionários da organização estão conscientes de que estão a trabalhar para o bem comum dos desfavorecidos, portanto não olham para a organização como uma fonte de riqueza.	1	2	3	4	5	6
3.6.3 O salário mais alto na organização não é mais do que 6 vezes o salário mais baixo.	1	2	3	4	5	6

4. Recursos Financeiros

4.1 Contabilidade

4.1.1 A organização mantém a contabilidade organizada de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade (POC).	1	2	3	4	5	6
4.1.2 O Director e os responsáveis técnicos são capazes de perceber a contabilidade da organização.	1	2	3	4	5	6
4.1.3 Cada fonte de financiamento tem uma contabilidade própria.	1	2	3	4	5	6
4.1.4 A informação financeira é utilizada para planeamento futuro.	1	2	3	4	5	6

4.2 Orçamento

4.2.1 A organização prepara orçamentos anuais e utiliza-os como ferramenta de gestão para monitorizar os custos versus o orçamento.	1	2	3	4	5	6
4.2.2 O Orçamento é planeado pelos responsáveis pela sua execução e sua utilização, mas a aprovação final depende dos órgãos sociais.	1	2	3	4	5	6

4.3 Inventário e Reconciliação

4.3.1 A organização mantém registos claros de pagamentos, dívidas, stock, e inventário. 1 2 3 4 5 6

4.3.2 A organização tem auditorias externas (excepto se os seus gastos anuais forem muito baixos). 1 2 3 4 5 6

4.4 Relatórios Financeiros

4.4.1 A organização apresenta um relatório de contas anual até três meses após o final do ano. 1 2 3 4 5 6

4.4.2 A organização usa os relatórios financeiros para planeamento futuro. 1 2 3 4 5 6

4.4.3 A organização distribui cópias do relatório financeiro aos diferentes intervenientes, Comitês, Doadores, Autoridades locais e nacionais, disponibilizando-o para o público em geral. 1 2 3 4 5 6

5. Prestação de Serviços

5.1 Competências Sectoriais

5.1.1 A organização tem pessoas com experiência e conhecimento nos seus campos de actuação. 1 2 3 4 5 6

5.1.2 A organização tem flexibilidade para se adaptar à mudança das necessidades dos beneficiários. 1 2 3 4 5 6

5.1.3 A organização está preparada para alargar a sua intervenção caso seja necessário. 1 2 3 4 5 6

5.2 Apropriação por parte dos Beneficiários

5.2.1 A organização mantém um diálogo com os beneficiários, ao mesmo tempo que utiliza e faz valer a sua experiência e conhecimento. 1 2 3 4 5 6

5.2.2 A organização ajuda os beneficiários a tornarem-se confiantes, promovendo a sua autonomia, sempre que possível. 1 2 3 4 5 6

5.3 Avaliação de impacto

5.3.1 A organização tem um sistema de monitorização e avaliação das actividades. 1 2 3 4 5 6

6. Relações Externas

6.1 Relações com os Beneficiários

6.1.1 A organização está acessível aos seus beneficiários 1 2 3 4 5 6

6.1.2 A organização ouve os beneficiários e não opera numa lógica top-down. 1 2 3 4 5 6

6.2 Relações entre as organizações

6.2.1 A organização está disposta a considerar a participação numa rede de organizações que trabalham no mesmo sector/território, a nível nacional, ou para um objectivo específico. 1 2 3 4 5 6

6.2.2 A organização pertence a uma rede de organizações que trabalham no mesmo sector/território. 1 2 3 4 5 6

6.2.3 A organização é respeitada pelas outras organizações que actuam no mesmo sector/território. 1 2 3 4 5 6

6.3 Colaboração com o sector público

6.3.1 A organização é vista pelo sector público como parceiro credível. 1 2 3 4 5 6

6.3.2 A organização colabora com o sector público no que diz respeito ao mesmo sector de actuação e na mesma zona geográfica. 1 2 3 4 5 6

6.3.3 A organização é pró-activa na apresentação ao sector público de sugestões de apoio a projectos de desenvolvimento. 1 2 3 4 5 6

6.4 Relações com os Doadores

6.4.1 A organização estabelece relações de respeito mútuo com os doadores. 1 2 3 4 5 6

6.5 Relações Públicas

6.5.1 A organização tem e disponibiliza um documento informativo público sobre si própria.	1	2	3	4	5	6
6.5.2 A organização é conhecida pelas suas actividades na sua área geográfica e de actuação.	1	2	3	4	5	6
6.5.3 A organização está disposta a trabalhar com todos os actores relevantes do mesmo sector/ território.	1	2	3	4	5	6

6.6 Recursos Locais

6.6.1 A organização estabelece boas relações com o sector privado.	1	2	3	4	5	6
6.6.2 A organização tem acesso aos recursos da comunidade local .	1	2	3	4	5	6
6.6.3 A organização tem acesso a recursos do sector público.	1	2	3	4	5	6

6.7 Comunicação Social

6.7.1 A organização é conhecida e respeitada pela comunicação social.	1	2	3	4	5	6
6.7.2 A organização tem uma estratégia de comunicação contínua com os media.	1	2	3	4	5	6

7. Sustentabilidade

7.1 Sustentabilidade dos resultados alcançados

7.1.1 A organização verifica sistematicamente com os beneficiários que estes têm recebido benefícios do trabalho desenvolvido pela organização.	1	2	3	4	5	6
7.1.2 Os beneficiários reconhecem que têm beneficiado das actividades da organização.	1	2	3	4	5	6
7.1.3 A organização trabalha com as organizações e instituições locais.	1	2	3	4	5	6
7.1.4 A organização tem planos para a garantir a continuidade dos benefícios.	1	2	3	4	5	6

7.2 Sustentabilidade Organizacional

7.2.1 A organização desenvolve parcerias com as outras organizações.	1	2	3	4	5	6
7.2.2 A organização entende o seu papel e o papel dos outros intervenientes no processo de desenvolvimento. A organização está envolvida em alianças, redes e plataformas de cooperação.	1	2	3	4	5	6
7.2.3 A organização tem ligações com instituições especializadas que lhe poderão ser úteis.	1	2	3	4	5	6

7.3 Sustentabilidade Financeira/baseada nos recursos

7.3.1 A organização reconhece a importância de sustentabilidade financeira.	1	2	3	4	5	6
7.3.2 A organização é capaz de explicar as suas necessidades de verbas aos potenciais financiadores.	1	2	3	4	5	6
7.3.3 A organização está consciente da necessidade de mobilizar fundos de fontes variadas.	1	2	3	4	5	6
7.3.4 A organização consegue cobrir os seus custos.	1	2	3	4	5	6
7.3.5 A organização tem reservas e poupanças em quantidade suficiente para servir de almofada em períodos de redução ou atrasos de financiamentos.	1	2	3	4	5	6
7.3.6 A organização recorre a várias fontes de financiamento.	1	2	3	4	5	6

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs**Características da OSC em diferentes estágios**

Organização Nascente

Organização Emergente

GOVERNAÇÃO**Direcção**

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> > Nenhum conselho de administração ou corpo independente fornece aconselhamento e orientação. > A direcção não diferencia o papel de aconselhamento e orientação do de gestão. > Se o conselho de administração está no processo de se iniciar no papel de orientador de políticas, estas podem não representar os interesses dos beneficiários. > O conselho de administração não assume o papel de apoio da gestão na identificação de legisladores, na influência sobre a opinião pública ou na angariação de fundos. | <ul style="list-style-type: none"> > Os membros do conselho de administração ou corpo independente foram identificados mas ainda não assumiram um papel de liderança. > O conselho de administração está a tentar gerir a um nível micro em vez de aconselhar/orientar em termos gerais. > O conselho de administração não influencia a opinião pública ou políticas. > O conselho de administração não está consciente das necessidades dos beneficiários ou da importância do papel que podem assumir. |
|---|--|

Missão/Alvo

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma vaga ideia da sua missão e da contribuição que está a tentar dar. > A Missão é entendida apenas por alguns membros responsáveis pelo conselho de administração ou gestão de topo. > As actividades desenvolvidas pelos membros da OSC têm pouca relação com a Missão. | <ul style="list-style-type: none"> > A Missão pode ser clara internamente, mas não é totalmente compreendida pelo público. > A missão não é reflectida no planeamento ou nas descrições de funções. |
|--|---|

Stakeholders

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> > As ligações da OSC com os beneficiários são fracas. > A OSC vê os seus clientes como beneficiários passivos e não como potenciais parceiros. > A OSC não serve e não defende os beneficiários. | <ul style="list-style-type: none"> > A aproximação aos beneficiários está a melhorar. > Alguns beneficiários influentes são consultados ou convidados a participar em algumas decisões, porque são encarados como elementos importantes para o resultado. > A OSC começa a ter consciência da importância do seu papel na defesa dos seus beneficiários. |
|---|--|

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > O conselho de administração é estável e funciona. > O conselho de administração é capaz de distinguir a sua função da função de gestão. > O conselho de administração tem alguns membros em áreas relevantes, mas falta maior representatividade em outras áreas. > O conselho de administração reconhece as suas responsabilidades de aconselhamento/orientação e de representação dos interesses dos beneficiários, mas nem sempre o faz de forma consistente. 	<ul style="list-style-type: none"> > O conselho de administração é composto por líderes especialistas nas áreas de actuação da organização, e outros com capacidade para actuarem nas áreas de influência de políticas, angariação de fundos, relações públicas ou <i>lobbying</i>. > Os mecanismos estão montados por forma a obter as contribuições por parte dos stakeholders e assegurar que o planeamento organizacional reflecte a política da direcção.
<ul style="list-style-type: none"> > A visão e a missão são claras para o pessoal, beneficiários e o público em geral; as estratégias e objectivos estão alinhados com a missão. > O plano operacional é conduzido pelo gestor sénior e está ligado ao processo de orçamentação, mas com pouca participação dos funcionários ou dos beneficiários. 	<ul style="list-style-type: none"> > A visão do futuro e a missão específica são claras interna e externamente. > As estratégias da OSC estão alinhadas com a missão e é definido o modo como alcançá-las. > As estratégias são realistas no contexto das actividades da OSC e conseguem ser traduzidas de forma clara em objectivos programáticos
<ul style="list-style-type: none"> > Os beneficiários alvo estão bem definidos e a suas necessidades e pontos de vista são considerados no planeamento e nas decisões. > A OSC está envolvida em <i>lobbying</i> em outras acções de defesa a favor dos beneficiários. > O apoio para a autonomia dos beneficiários e entre-ajuda é ainda esporádico. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os beneficiários alvo estão bem definidos e as suas necessidades e pontos de vista são regularmente considerados no planeamento e nas decisões. > A OSC reconhece os beneficiários como parceiros. > A OSC apoia a criação de estruturas comunitárias e desenvolve a capacidade dos beneficiários para planearem e tomarem as suas próprias decisões. > A OSC envolve-se na defesa dos seus beneficiários através de acções de <i>lobby</i>.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> > Existe um elemento ou um pequeno grupo de pessoas que controlam a maioria das funções da OSC. > O estilo de gestão é directivo e os restantes funcionários fornecem apoio técnico. > Os responsáveis pela gestão não transmitem claramente aos funcionários o propósito da OSC e a contribuição de cada. 	<ul style="list-style-type: none"> > A maioria das decisões são tomadas pelo conselho de administração ou direcção, ocasionalmente com a participação de um ou outro funcionário. > Os funcionários não estão a par de como as decisões são tomadas pelos responsáveis da gestão. > A liderança ainda é vista como um controle, em vez de fornecer orientação aos funcionários, fomentar a autonomia e avaliar o seu desempenho.
Estatuto Jurídico/ Legal	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC pode não estar formada e registada legalmente e ainda não obteve o estatuto necessário do ponto de vista dos impostos, etc . > Os gestores ainda não identificaram fontes de aconselhamento sobre recursos legais, financeiros e laborais. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC está registada mas ainda não integrou aconselhamento financeiro e legal no planeamento e nas decisões de gestão. > A OSC ainda não está em conformidade com o reporte local necessário e requisitos laborais.

PRÁTICAS DE GESTÃO

Estruturas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem estruturas organizacionais e linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma estrutura organizacional bem definida, mas os níveis de chefia mantêm-se pouco claros e a autoridade é exercida por um ou alguns indivíduos.
-----------------------------------	--	---

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > As ligações da OSC aos beneficiários são fracas. > A OSC vê os clientes como beneficiários passivos e não como potenciais parceiros. > A OSC não defende os direitos dos seus beneficiários. 	<ul style="list-style-type: none"> > A relação da gestão a nível sénior com os funcionários é mais consultiva e muitas das decisões são delegadas nas equipas. > A compreensão dos funcionários aumenta, mas não são envolvidos sistematicamente nas decisões. > A liderança entende que o seu papel principal é providenciar uma orientação geral e monitorizar o desempenho, mas continua preocupada com o controlo.
<ul style="list-style-type: none"> > Aconselhamento apropriado de peritos é integrado no planeamento e na tomada de decisões. > A OSC está, de forma geral, em conformidade com as formas locais de declaração de impostos/reporte e requisitos laborais. 	<ul style="list-style-type: none"> > Aconselhamento apropriado de peritos é totalmente integrado no planeamento e na tomada de decisões. > A OSC está em completa conformidade com as formas locais de declaração de impostos, reporte local e requisitos laborais. > A OSC auxilia as organizações beneficiárias a obter os mesmos estatutos legais, criando capacidade para que estejam em conformidade.
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma estrutura organizacional definida, com linhas de autoridade e responsabilidade claras. > A administração da OSC dá maior importância às áreas da sua responsabilidade mas não confere a autoridade necessária aos indivíduos que lhes permita actuarem com eficiência. > A OSC não está a incorporar eficazmente a estrutura organizacional nas tarefas atribuídas, nem a utilizá-la para avaliar o desempenho do seu pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma estrutura organizacional definida, com linhas de autoridade e responsabilidade claras. A estrutura organizacional da OSC está implementada e incorporada nas descrições de funções dos funcionários e nas suas responsabilidades. > A estrutura organizacional da OSC é usada na supervisão e nas avaliações do desempenho.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Sistema de Informação	<ul style="list-style-type: none"> > Não existe nenhum sistema para recolher, analisar e disseminar informação. > A informação é recolhida aleatoriamente e de forma manual. 	<ul style="list-style-type: none"> > Um sistema electrónico rudimentar de Gestão de Informação (SGI) está em funcionamento mas não é acessível a todos os funcionários. > O potencial da informação recolhida não é compreendido. > Os computadores são utilizados principalmente para tratamento de texto e "book-keeping".
Procedimentos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> > Os procedimentos administrativos são informais e não existe um entendimento comum dos mesmos por parte dos funcionários da OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os procedimentos administrativos são um pouco mais formais. > O sistema de preenchimento e registo não são completamente utilizados. > Não existe nenhum manual de procedimentos administrativos.
Funcionários/ Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> > Não existem procedimentos relativamente ao pessoal formalizados para administração dos salários e benefícios e registo de dados. > Não existe nenhum procedimento formal para contratação de novos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> > Um sistema básico de gestão de pessoal existe mas as práticas informais de contratação continuam. > As candidaturas de emprego não são publicitadas externamente e não existe nenhum procedimento interno para definir as qualificações necessárias, para o recrutamento e término de contratos.

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > Um SGI está operacional e é acessível pela maioria dos funcionários. > O SGI é utilizado sobretudo para tratamento de texto e “book-keeping”, mas individualmente os funcionários compreendem como se usa a informação e utilizam-na de forma aleatória. > Não existe nenhum mecanismo para integrar o SGI no processo de planeamento da OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> > O SGI tem a capacidade de armazenar e processar a informação de partida e dos questionários. > A capacidade de análise de dados é relativamente sofisticada. > Há uma melhoria na planificação de projecto baseado na análise de informação disponível no SGI. > A informação do SGI tem sido integrada nos planos operacionais e nas tomadas de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> > O sistema de procedimentos administrativos está formalizado e em funcionamento. > Um manual de procedimentos administrativos existe mas nem sempre serve de referência. 	<ul style="list-style-type: none"> > O sistema de procedimentos administrativos está bem definido, é flexível e é utilizado para clarificar situações > O manual de procedimentos administrativos é incluído nos processos de revisão estratégica e é actualizado conforme as necessidades
<ul style="list-style-type: none"> > Todos os procedimentos relacionados com os funcionários estão formalizados e implementados. > Sistemas informais são utilizados ocasionalmente. > O valor estratégico dos recursos humanos e a necessidade de integrar as práticas relativamente ao pessoal no planeamento estratégico não são perfeitamente compreendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Todos os sistemas relacionados com os recursos humanos são compreendidos pelos funcionários. > As políticas e procedimentos relativamente aos recursos humanos são discutidos com os funcionários. > As práticas de emprego são formalmente seguidas e regularmente revistas para assegurar consistência com a missão e as políticas da OSC.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> > É realizado algum planeamento mas a participação dos funcionários e dos beneficiários é limitada. > São tomadas decisões e planeadas actividades sem referência às estratégias acordadas para alcançar a Missão. > A avaliação dos recursos necessários para levar a cabo as actividades é feita de forma insuficiente > Uma pessoa ou um pequeno grupo poderá tomar decisões e planear actividades, dando poucas justificações aos responsáveis pela implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> > Planos operacionais anuais são desenvolvidos e revistos, principalmente pelos funcionários seniores, sem fazer referência ao planeamento, disponibilidade de recursos, e outros factores do ano transacto que podem afectar a sua implementação > Planos anuais são desenvolvidos com pouca ou nenhuma participação dos funcionários ou dos beneficiários.
Desenvolvimento de Programas	<ul style="list-style-type: none"> > O desenvolvimento do programa é orientado principalmente em função dos requisitos dos doadores ou pelos funcionários, e é gerido projecto a projecto. > O desenho, implementação, monitorização e avaliação do programa, caso sejam elaborados, baseiam-se nos requisitos dos doadores. > Frequentemente o sistema de doadores não é bem compreendido, é mal implementado e mal gerido. 	<ul style="list-style-type: none"> > Projectos individuais são desenvolvidos enquadrados num plano programático mais abrangente. > Avaliações ocasionais são conduzidas a pedido dos doadores e efectuadas por elementos externos. > Os beneficiários são envolvidos meramente como receptores programáticos. > Não existe nenhum sistema para determinar o propósito e os objectivos do programa ou para monitorizar e avaliar
Reporte Programático/das actividades	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não reporta os resultados das actividades ou das avaliações aos seus beneficiários. > A OSC não partilha a informação que resulta de lições aprendidas na implementação de actividades e avaliações. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC fornece informação sobre as actividades e avaliações somente quando solicitada ou exigida pelos doadores. > A OSC faculta informação sobre as lições aprendidas apenas quando lhe é solicitado.

Organização Expansiva

- > O planeamento estratégico e a curto prazo é conduzido principalmente pelos gestores seniores.
- > Os funcionários e os beneficiários podem ter mais participação no planeamento, mas não estão envolvidos nas tomadas de decisão.
- > Os planos de trabalho são revistos ocasionalmente.

Organização Madura

- > Efectua-se uma revisão anual dos resultados e uma análise da disponibilidade de recursos.
- > Todas as componentes/departamentos da organização desenvolvem planos operacionais alinhados com a missão e as estratégias da OSC.
- > Existem revisões periódicas do planeamento a longo prazo.

- > Existe um sistema completo para desenvolver e implementar o programa.
- > Este sistema é por vezes imposto pelos doadores ou desenvolvido pela OSC.
- > Qualquer um dos sistemas consegue providenciar a informação requerida pelos doadores e permite que os funcionários desenvolvam a monitorização e avaliação.
- > Os beneficiários são consultados no desenvolvimento do programa e envolvidos na implementação e avaliação.

- > Os beneficiários são parceiros no desenho, implementação e avaliação do projecto.
- > Indicadores chave foram identificados para a monitorização e avaliação.
- > Lições aprendidas pela monitorização e avaliação são aplicadas nas actividades futuras.

- > A OSC publica ocasionalmente os resultados das suas actividades e avaliações mas não possui um sistema de distribuição.
- > A OSC não tem um sistema eficaz de divulgação da informação e das lições aprendidas com a sua experiência.

- > A OSC tem um sistema operacional de publicação e de distribuição de informação aos doadores, beneficiários, governo e outras organizações interessadas nos resultados das suas actividades e outros assuntos relevantes.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs**Características da OSC em diferentes estágios**

Organização Nascente

Organização Emergente

RECURSOS HUMANOS**Desenvolvimento dos Recursos Humanos**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > A OSC não conduz avaliações sistemáticas do desempenho do pessoal para planejar mudanças e melhorias. > A OSC é incapaz de planejar uma mudança para melhorar o desempenho dos funcionários aperfeiçoando o planeamento das funções, acções de formação, desenvolvimento e promoções. > Não existe praticamente nenhuma percepção da relação entre o desempenho dos funcionários e a realização dos objectivos da OSC. | <ul style="list-style-type: none"> > Existe um maior encaixe entre as responsabilidades dos funcionários e as competências necessárias. > O sistema de avaliação dos funcionários existe mas não é necessariamente baseado no desempenho. > A OSC identificou recursos para conduzir acções de formação ad hoc. |
|---|---|

Organização Expansiva

- > A OSC tem um sistema de avaliação de desempenho.
- > A atribuição de tarefas e as promoções dos funcionários dependem do seu desempenho.
- > As necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos são avaliadas e usadas para desenvolver com maior rigor o plano de formação.

Organização Madura

- > Um sistema de gestão de desempenho existe para ir ao encontro das necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos da OSC.
- > Planos de formação são regularmente actualizados de acordo com a melhoria do desempenho e as necessidades do desenvolvimento de carreira dos funcionários, e existe um plano de desenvolvimento dos recursos humanos.
- > O plano de desenvolvimento dos recursos humanos é integrado com o plano estratégico da OSC.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Função dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem nenhum sistema específico para determinar as relações entre as necessidades dos recursos humanos e os objectivos do programa. > As funções e as responsabilidades associadas à tarefas são vagas e alteráveis. > Espera-se que um número insuficiente de funcionários seja responsável por áreas que estão fora da sua área de competência, e algumas tarefas essenciais não são cumpridas por ninguém. > As descrições de funções e responsabilidades não estão documentadas. > O desempenho dos funcionários não é avaliado e não existe nenhum plano para melhorar o seu desempenho através de organização de tarefas, formação, desenvolvimento ou promoções. > A relação entre o desempenho dos funcionários e a realização dos objectivos do programa não é compreendida. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem nenhum processo de análise para identificar as exigências do trabalho e as descrições das funções dos funcionários. > Começa a ser feita uma ligação entre as responsabilidades dos funcionários seniores e seus conhecimentos específicos, contudo algumas falhas continuam a existir nas competências necessárias. > A descrição de funções existe, normalmente baseada nas definições do supervisor. > Um sistema de avaliação dos funcionários existe, mas não é baseado no desempenho em relação à descrição de funções. > A OSC identificou alguns recursos para formação ad hoc.

Organização Expansiva

- > As funções são bem definidas e documentadas na descrição de funções e competências.
- > Existem todas as competências chave necessárias para executar as tarefas dentro da OSC.
- > Um sistema de avaliação de desempenho está em funcionamento e a alocação das tarefas bem como o processo de promoções dos funcionários é definido em função desse desempenho.
- > Existe algum planeamento dos recursos humanos mas este ainda não é integrado com o desempenho dos funcionários ou o processo de planeamento estratégico.
- > O plano de formação existe baseado numa avaliação das necessidades de desenvolvimento dos funcionários.

Organização Madura

- > A OSC efectua, revê e actualiza uma análise a nível global sobre os requisitos de trabalho.
 - > Esta análise é relacionada com o planeamento de prioridades da OSC e serve como base para atribuição de tarefas.
 - > Existem todas as competências necessárias para executar as tarefas na OSC e os recursos existem para contratar outras competências conforme as necessidades.
 - > O desempenho dos funcionários é monitorizado e a decisão sobre formação e promoções é baseado em capacidades e necessidades.
 - > O planeamento dos recursos humanos é integrado com o plano estratégico da OSC.
-

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> > Existe pouca percepção sobre a necessidade de organizar o trabalho para além da emissão de directivas. > Não existe nenhum mecanismo de coordenação das actividades de trabalho de cada funcionário. > Não há entendimento relativamente à necessidade de se trabalhar em equipa e o que isso significa. > As reuniões são irregulares, dominadas pelos interesses de alguns, não têm um propósito e uma agenda predetermined, e nunca se chega a uma conclusão concreta. > Os funcionários providenciam somente apoio técnico e não são envolvidos ou informados sobre as decisões. > Não existem linhas orientadoras de comunicação formalizadas dentro da OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> > O trabalho é organizado pelos supervisores. > É dada pouca atenção ao fluxo de trabalho ou trabalho conscientemente organizado, para além do trabalho planeado. > O plano de trabalho individual, unidade ou projecto são desenvolvidos mas não são coordenados entre funções. > Reuniões regulares são conduzidas conforme os procedimentos conhecidos. > Funcionários seleccionados são consultados em algumas tomadas de decisão. > A comunicação interna é conduzida de forma informal. > Desenvolve-se uma consciência entre alguns funcionários e a Gestão de que existem falhas e repetição de informação
Diversidade/ Igualdade de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> > Os funcionários e o Conselho de Administração não representam a diversidade dos beneficiários ou os interesses dos stakeholders. > O estatuto das mulheres é diferenciado do estatuto dos homens, as suas necessidades não são tidas em conta. 	<ul style="list-style-type: none"> > Não existe nenhuma política, mas a alguns níveis existe a consciência do interesse e do valor da representatividade dos beneficiários.

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > Diferentes métodos de trabalho são utilizados. > É reconhecida aos funcionários a capacidade de fazer sugestões importantes sobre como o seu próprio trabalho deve ser organizado. > O trabalho de equipa é encorajado e os planos de trabalho são compartilhados com as várias equipas e nas várias áreas geográficas de intervenção. > A comunicação é aberta e inter-hierárquica. > Os funcionários sabem como participar em reuniões e sabem como as decisões são tomadas. > Existem mecanismos de comunicação horizontal e vertical e ligação às unidades organizacionais/estruturas de projectos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os funcionários auto direccionam e organizam o seu trabalho em função de um entendimento claro da missão e estratégias. > Os funcionários têm as competências apropriadas, e utilizam de forma adequada uma variedade de técnicas e métodos para ir ao encontro dos objectivos da OSC. > Existe um mecanismo formal para planeamento, coordenação e revisão do trabalho entre equipas. > Os funcionários são capazes de perfilar a forma de participação nas tomadas de decisão e implementação do programa com a gestão. > Os beneficiários são envolvidos nas tomadas de decisão da gestão que os afectam directamente.
<ul style="list-style-type: none"> > Existem políticas para diversificar o conselho de administração mas a sua composição ainda não reflecte na totalidade os beneficiários. 	<ul style="list-style-type: none"> > A composição do conselho de administração e funcionários é totalmente representada por ambos os sexos e outras diversidades existentes entre os beneficiários.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Práticas de Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> > As relações entre os funcionários ainda não são reconhecidas como um importante factor que pode ter impacto no alcance dos objectivos da OSC. > Conflitos entre os funcionários e beneficiários não são tratados de forma eficaz. > Não existe nenhuma ou quase nenhuma percepção sobre as práticas e técnicas existentes para desenvolver as capacidades organizativas da OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> > Existe alguma consciência da importância dos funcionários serem capazes de trabalhar em conjunto e com grupos diversificados, mas ainda não é conhecido que estas aptidões podem ser ensinadas e estas actividades geridas. > Alguns supervisores tentam mediar conflitos, contudo as técnicas e os mecanismos de resolução desses conflitos não são conhecidos e compreendidos.
Salários e Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não desenvolveu um sistema salarial e de benefícios compreendido por todos. > Internamente, as funções não foram ainda classificadas de acordo com as necessárias competências e responsabilidades. > Os salários dos funcionários não são baseados nos requisitos de trabalho ou no nível de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os salários e os benefícios dos funcionários são baseados nas funções e responsabilidades. > Os salários não são necessariamente competitivos com os do mercado externo.

RECURSOS FINANCEIROS

Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> > Os procedimentos financeiros da OSC são incompletos. > A contabilidade da OSC ainda não está organizada por projectos individuais e os fundos operativos não estão separados. > Os relatórios financeiros da OSC estão incompletos, são difíceis de compreender e não são produzidos atempadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> > Existe um sistema de registo financeiro básico que se encontra em funcionamento. > As rubricas estão definidas e os fundos dos projectos são geridos separadamente mas por vezes acontecem cruzamentos de verbas entre projectos. > Os relatórios financeiros são claros mas ainda são incompletos e contêm erros > Relatórios financeiros são normalmente produzidos em tempo útil.
----------------------	--	---

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC estabeleceu um sistema de procedimentos para lidar com as queixas e ofensas. > Alguns supervisores já receberam formação em técnicas de mediação, competências intra-pessoais e de trabalho em grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os supervisores reconhecem o desenvolvimento organizacional como importante para as funções de gestão da OSC. > A OSC adoptou políticas e métodos para desenvolver competências, gerir relações e avaliar desempenho. > A OSC compreende claramente que a alocação do trabalho de forma clara e a boa implementação por parte de funcionários que se auto-organizam normalmente resulta em menos conflitos. > Os funcionários receberam formação em técnicas de identificação e resolução de conflitos.
<ul style="list-style-type: none"> > As funções estão classificadas e os salários definidos de acordo com um sistema estabelecido pela OSC e compreendido pelos funcionários. > O aumento de salários depende do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> > O sistema de salários e benefícios é suficientemente competitivo para atrair e manter funcionários competentes.
<ul style="list-style-type: none"> > Os relatórios financeiros são claros e completos, mesmo com o aumento de recursos da OSC, com o acesso a fontes de financiamento mais complexas e variadas. > A maioria dos fundos da OSC são separados e geralmente tentam evitar o financiamento intra-projectos. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem os fundos separados por projecto e existe um controlo adequado para evitar o financiamento entre os vários projectos > O sistema de relatórios e de dados é capaz de fornecer informação financeira útil e atempada. > Os relatórios são exactos e são fornecidos atempadamente e fornecem informação útil para o processo de planeamento.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs**Características da OSC em diferentes estágios**

	Organização Nascente	Organização Emergente
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> > Os orçamentos são inadequados ou, caso existam, são fornecidos por solicitação dos doadores. > A utilização do orçamento como um instrumento de gestão não é compreendido, e a fiabilidade das projecções é questionável. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os orçamentos são desenvolvidos por actividades, mas a execução fica frequentemente acima ou abaixo do orçamentado em 20%. > O director executivo ou contabilista são os únicos funcionários que conhecem e percebem o orçamento.
Inventário e Reconciliação	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem nenhum procedimento claro para administrar despesas e receitas e não existe nenhum controlo de inventário. > Não são feitas auditorias ou revisões financeiras externas. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC faz o controlo financeiro mas ainda não implementou procedimentos. > As auditorias ou revisões financeiras externas são raramente feitas e somente quando solicitado por um doador.
Relatórios Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem um sistema de reporte sobre a sua situação financeira. > Só são produzidos relatórios financeiros a pedido dos doadores. > Os relatórios financeiros não são exactos, completos ou feitos atempadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem um sistema montado que produz relatórios financeiros mas estes ainda são produzidos quando solicitados pelos doadores. > Os relatórios financeiros não são produzidos atempadamente ou completos para serem usados em planeamento a IOSCo prazo.
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		
Competências Sectoriais	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem pouca experiência operacional ou programática. > A OSC não tem experiência sectorial e não tem nenhum sistema de registo > A OSC tem algumas boas ideias sobre como ir ao encontro das necessidades dos beneficiários. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC começa a ter mais experiência no sector alvo. > A OSC tem a capacidade de aceder a aconselhamento técnico em áreas necessitadas.

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > O total dos gastos normalmente está dentro dos 20% orçamentados, mas o custo das actividades diverge normalmente em relação às projecções orçamentais. > Os responsáveis dos departamentos e das unidades são consultados pelos responsáveis financeiros sobre o planeamento orçamental e despesas 	<ul style="list-style-type: none"> > O orçamento da OSC está integrado na gestão do projecto e é ajustado em função das necessidades que decorrem da implementação do projecto. > O processo de orçamentação está integrado no processo de planeamento operacional anual. > Os funcionários seniores são responsáveis pela preparação, justificação e gestão dos orçamentos dos projectos .
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem um sistema financeiro adequado e um bom controlo de inventário > Auditorias ou revisões financeiras externas são feitas regularmente a pedido dos doadores. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem um excelente sistema para o inventário e controle de despesas e receitas > Auditorias ou revisões financeiras externas são feitas regularmente e apropriadamente.
<ul style="list-style-type: none"> > Ocasionalmente, a OSC produz relatórios financeiros precisos e completos, que são disponibilizados ao Conselho de Administração e Gestão. > A OSC usa os relatórios financeiros quando disponíveis, no seu planeamento a IOSCo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC produz regularmente relatórios financeiros precisos e completos, que disponibiliza a todos os níveis apropriados. > A OSC usa os relatórios financeiros para desenvolver planos a IOSCo prazo.
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC é reconhecida por ter experiência no seu sector alvo e é convidada a contribuir para a discussão sectorial. > A OSC é capaz de fornecer serviços eficazes e apropriados aos beneficiários. > A OSC começa a montar um sistema de cobrança de uma taxa pelos serviços prestados e outros mecanismos de recuperação/cobertura de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC é capaz de adaptar o programa e a prestação de serviços de modo a reflectir as alterações de necessidades dos beneficiários > A OSC começa a expandir a prestação de serviços a outros beneficiários. > A OSC é reconhecida como perita no seu sector pelos doadores, governo e outras OSCs.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Apropriação pelos beneficiários	<ul style="list-style-type: none"> > Os serviços da OSC são definidos pelos doadores ou pelos gestores sem qualquer envolvimento dos seus beneficiários. > A OSC não tem nenhum plano para apoiar o desenvolvimento das capacidades organizativas dos beneficiários como um dos objectivos da sustentabilidade. > A OSC não promove capacitação, formação e assistência técnica ao seus beneficiários. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC procura o envolvimento dos beneficiários na definição dos serviços, contudo não o faz de forma abrangente e sistemática. > A OSC identificou recursos necessários para acções de formação esporádicas dos beneficiários em áreas técnicas. > A OSC não identificou recursos para apoiar acções de capacitação organizacional dos beneficiários.
Avaliação de Impacto	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem um sistema de monitorização e avaliação dos resultados do programa. > A OSC não tem nenhum mecanismo para definir indicadores, estabelecer medidas de partida ou avaliar o impacto das suas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC é capaz de avaliar projectos individuais para aferir se as actividades programadas tiveram lugar tal como tinham sido planeadas e se os objectivos específicos foram alcançados. > A OSC não tem informação de partida nem nenhum sistema para monitorizar as suas actividades

RELAÇÕES EXTERNAS

Relações com os stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> > A agenda da OSC é normalmente orientada em função dos doadores da gestão e é dada pouca importância à participação dos stakeholders. > A OSC está localizada num centro urbano e a sede está a uma distância significativa de onde se desenvolvem as actividades, tornando difícil a participação efectiva dos stakeholders. > A OSC desenvolve sistemas e programas "top-down". 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC trabalha focalizada no terreno e é considerada como uma aliada dos stakeholders. > A OSC tem credibilidade junto dos beneficiários alvo e dos doadores interessados nos mesmas áreas programáticas.
-------------------------------------	---	--

Organização Expansiva

- > A OSC tem em funcionamento mecanismos para envolver os beneficiários no planeamento de projecto, implementação e monitorização e avaliação dos projectos.
- > A OSC tem planos no sentido de transferir responsabilidades de gestão aos beneficiários e providenciar conhecimento através de formação e apoio no desenvolvimento organizacional para a sua capacitação .

Organização Madura

- > A OSC considera que os beneficiários são parceiros ao mesmo nível na definição dos serviços necessários a serem prestados na gestão dos projectos
- > A OSC actualiza as acções de formação e o planeamento do desenvolvimento organizacional de acordo com o progresso e das necessidades dos beneficiários.

- > A OSC não identificou indicadores ou recolheu informação de partida para monitorar as actividades dos projectos.
- > A OSC está consciente da necessidade de desenvolver a sustentabilidade dos projectos e medir o impacto, contudo ainda não montou um sistema para o efeito.

- > A OSC identificou indicadores para avaliar o sucesso de cada objectivo de projecto e desenvolve actividades no sentido de recolher informação de partida que serve para medir o impacto do projecto.
- > A OSC tem um plano para sustentar o o programa e transferir a responsabilidade pelas actividades ou serviços para os beneficiários.

- > A OSC opera no terreno.
- > A OSC envolve os stakeholders nas tomadas de decisão.
- > A OSC olha para os stakeholders como responsáveis pela participação efectiva contribuição com recursos.
- > A OSC providencia recursos para que os stakeholders desenvolvam capacidade organizacional.

- > A OSC é vista pelos stakeholders como uma fonte de recursos importantes.
- > Por ser baseada no terreno, a OSC é capaz de integrar de forma eficiente a participação dos stakeholders na gestão e nas decisões programáticas.
- > A OSC vê os stakeholders como parceiros plenos.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs**Características da OSC em diferentes estágios**

	Organização Nascente	Organização Emergente
Colaboração entre as OSCs	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem experiência em trabalhar com outras OSCs a nível nacional ou internacional. > A OSC não é conhecida nem tem a confiança das outras OSCs. > A OSC não tem planos para colaborar com outras OSCs do mesmo sector ou localizadas no mesmo local de intervenção. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem-se vindo a tornar conhecida e tem a confiança de outras OSCs, mas tem pouca experiência em colaborar com outros.
Colaboração com o sector público	<ul style="list-style-type: none"> > A relação da OSC com o governo é conflituosa. > A OSC não colabora com as instituições do sector público que trabalham no mesmo sector ou área geográfica. > A OSC tem pouca consciência do seu papel na defesa ou no desenvolvimento de políticas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC identificou interesses comuns que partilha com o governo e as relações são amigáveis. > A OSC colabora com várias agências governamentais ou representantes em assuntos ou actividades em sectores específicos.
Colaboração com os Doadores	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC vê os doadores como uma fonte de financiamento das actividades mas ainda não desenvolveu uma relação ou contribuiu para as agendas ou reuniões dos doadores. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC recebeu financiamento dos doadores mas ainda tem que criar curriculum e ganhar credibilidade suficiente para ser convidada a participar nas reuniões de doadores.
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não é muito conhecida para além do seu sector de intervenção ou stakeholders. > A OSC não tem uma imagem clara que articula e apresenta ao público. > A OSC não tem nenhum documento preparado para disseminar informação sobre os seus objectivos ou actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC é conhecida nas comunidades onde intervém, mas faz pouco para promover as suas actividades entre o público ou junto dos responsáveis pelas decisões a nível governamental > A OSC compreende que as Relações Públicas são importantes, mas não tem capacidade para fazer acções de RP.

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC trabalha com outras OSCs a nível nacional e internacional. > A OSC participa e apoia as redes de OSCs mas ainda não lidera as parcerias e as plataformas de cooperação. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC desempenha uma papel de liderança na promoção de parcerias e participa numa associação formal de OSCs. > A OSC ajuda a mediar conflitos entre OSCs, ou OSCs-Sector Público.
<ul style="list-style-type: none"> > A relação da OSC com o governo é amigável e por vezes informal. > A OSC é muitas vezes chamada pelo governo para realizar projectos específicos ou colaborar em assuntos sectoriais. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC é vista pelo governo como um parceiro pleno e credível . > A OSC tem um mecanismo formal que usa para colaborar com o governo, doadores, e outras OSCs. > A OSC contribui na criação de políticas relacionadas com o seu sector de intervenção.
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem criado curriculum, tem demonstrado credibilidade e é convidada pelos doadores para contribuir para as discussões sectoriais. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC é vista como líder com autoridade no seu sector de actuação e é considerada como um porta-voz e um recurso pelos doadores
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem contactos limitados com os responsáveis pelas decisões e tem canais de comunicação limitados com o público. > A OSC tem ideias claras sobre os assuntos mas ainda tem de as desenvolver numa plataforma de definição de políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma imagem, uma mensagem clara e uma plataforma de definição política. > O trabalho da OSC é bem conhecido pelo público e responsáveis pelas políticas, e é capaz de usar a sua reputação para atrair apoio quando necessário. > A OSC é capaz de influenciar as tomadas de decisão e o diálogo sobre questões relativas à definição de políticas. Poderá também ter identificado funcionários e membros da Direcção com competências para exercer esta função.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Recursos Locais	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC vê normalmente com desconfiança o sector privado comercial. > A OSC não trabalha em colaboração com o sector privado para tirar partido de recursos, conhecimentos técnicos ou influências. > Os programas da OSC não estão baseados na disponibilidade dos recursos locais. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC já começou a identificar voluntários locais para além do apoio que recebe dos stakeholders. > A OSC procura assistência técnica do sector privado e do sector público. > A OSC adquire bens e serviços do sector privado.
Comunicação Social	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC não tem nenhum tipo de relação com os órgãos de comunicação social, nem o seu trabalho é conhecido pelos mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> > As actividades da OSC não são conhecidas por outros, para além dos seus stakeholders > A OSC ainda não sabe como aceder e usar os órgãos de comunicação social para informar o público sobre o trabalho desenvolvido.
SUSTENTABILIDADE		
Sustentabilidade dos resultados alcançados	<ul style="list-style-type: none"> > Os stakeholders da OSC não vêem ou sentem que são beneficiados pelos seus serviços ou programas. > A OSC não reflecte nem planeia a sua continuidade na comunidade. > A OSC não trabalha com as instituições locais. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os stakeholders reconhecem os benefícios dos serviços e programas mas ainda não têm os meios para dar seguimento aos mesmos sem a assistência da OSC. > A OSC ainda tem que desenvolver relações com as instituições locais e ainda não está a desenvolver acções de capacitação das mesmas.

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC recebe apoio do sector privado local e agências governamentais mas a sustentabilidade dos projectos ainda depende de doadores externos. > A OSC recruta indivíduos do sector privado para fazerem parte da Direcção ou para darem apoio como conselheiros técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Os projectos da OSC recebem apoio de entidades locais que contribuem para os resultados e a sustentabilidade dos projectos. > A OSC tem alguns funcionários com contactos no sector privado e nas organizações doadoras > A colaboração entre a OSC e o sector privado é sólida e a OSC é considerada como um parceiro fundamental para o desenvolvimento da comunidade.
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem contactos com a comunicação social e utiliza-os quando precisa de informar o público sobre assuntos importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC sabe como colaborar com os órgãos de comunicação social. > A OSC é conhecida e a sua opinião e experiências são solicitadas pelos órgãos de comunicação social. > A OSC usa a comunicação social para divulgar o seu trabalho ou para montar campanhas educativas.
<ul style="list-style-type: none"> > Os stakeholders da OSC reconhecem os benefícios e estão envolvidos nas tomadas de decisão relativamente aos serviços e programas, mas ainda não têm os mecanismos necessários para darem seguimento aos mesmos sem a assistência da OSC. > A OSC desenvolveu relações com as organizações locais e proporciona acções de formação para a capacitação mas ainda não tem estratégias de saída progressiva. 	<ul style="list-style-type: none"> > As actividades do programa da OSC são importantes para os stakeholders e são apropriadas pelos mesmos. > As actividades do programa da OSC podem continuar devido às mudanças de comportamento dos stakeholders. > A OSC desenvolveu sistemas de permanência a curto e a IOSCo prazo. > A OSC desenvolveu relações com as organizações locais e estratégias de saída progressiva.

Checklist do Desenvolvimento Organizacional das OSCs

Características da OSC em diferentes estágios

	Organização Nascente	Organização Emergente
Sustentabilidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC carece de uma visão partilhada e meios de interacção com outros parceiros de desenvolvimento da sociedade civil. > A OSC não compreende o seu papel como parceiro de desenvolvimento. > A OSC não está envolvida em parcerias, redes ou plataformas de organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma visão partilhada mas ainda lhe falta o conhecimento e a capacidade para interagir com outros parceiros ligados ao desenvolvimento. > A OSC é membro de parcerias e redes, mas ainda não é capaz de assumir um papel de liderança.
Sustentabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma capacidade limitada de aceder a fundos e não reconhece a necessidade de diversificar a base dos seus recursos. > A OSC tem uma capacidade limitada para desenvolver propostas de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC começa a perceber a necessidade de explorar recursos alternativos, mas não tem nenhum plano concreto. > A OSC não tem relações com o governo local ou sector privado. > A OSC é capaz de desenvolver propostas de financiamento mas não tem acesso directo à comunidade de doadores.
Sustentabilidade baseada nos Recursos	<ul style="list-style-type: none"> > Os fundos operacionais da OSC provêm de uma só fonte e são angariados para um projecto a curto prazo de cada vez. > A OSC não reconhece a necessidade de, eventualmente, se tornar auto sustentável e ainda não tentou identificar recursos locais. > Os fundos da OSC são insuficientes para desenvolver os projectos planeados e prestar os serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem um financiamento para cobrir projectos de curto prazo e gastos gerais. > A OSC tem capacidade para preparar orçamentos programáticos plurianuais mas ainda depende de um doador ou de fundos limitados. > A OSC começa a ficar alerta para a possibilidade de gerar recursos localmente, mas ainda não os identificou nem começou a mobilizá-los.

Organização Expansiva	Organização Madura
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma visão clara do seu papel e os conhecimentos e competências para participar em actividades de desenvolvimento. > A OSC participa em redes e parcerias com outras OSCs mas ainda não desempenha um papel de líder na comunidade de OSCs. > A OSC é reconhecida como tendo competências para aconselhar no seu sector de actividade, mas não é reconhecida como líder nem consultada pelos doadores ou pelo governo. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem uma visão clara e compreende o seu papel como parceiro de desenvolvimento na construção de uma sociedade civil. > A OSC é líder na formação de parcerias e redes com outras OSCs e participa em actividades relacionadas com o sector das OSCs. > A OSC desenvolveu relações com universidades, instituições de investigação e OSCs internacionais.
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC começa a explorar recursos alternativos desenvolvendo relações com o governo e o sector privado. > A OSC assegurou recursos alternativos por via das doações em género e começando a cobrar quotas aos seus associados/membros. > A OSC começa a diversificar a captação de fundos e a desenvolver um sistema de retorno de investimento/ cobertura de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC desenvolveu e diversificou a base dos seus recursos para continuar as actividades numa perspectiva de IOsCo prazo. > A OSC desenvolveu um sistema de pagamento de serviços e outros sistemas de cobertura de custos, como parte integrante da sua prestação de serviços. > A OSC garantiu e conta com o apoio local às suas actividades.
<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem verbas para gastos a curto prazo mas também desenvolveu planos e estratégias de captação de fundos a médio prazo. > A OSC não é dependente de um único doador para os custos gerais ou programáticos. > A OSC é capaz de repor uma percentagem dos principais custos através dos recursos mobilizados localmente (taxa de associados, cobrança pelos seus serviços e angariação de fundos) 	<ul style="list-style-type: none"> > A OSC tem fundos suficientes para ir ao encontro das necessidades do programa, e as actividades básicas do programa podem continuar mesmo quando faltam alguns fundos. > A OSC não depende de nenhum dos doadores nem de nenhuma outra fonte de financiamento para os custos gerais ou programáticos. > A OSC tem um plano e estratégias para se tornar auto sustentável e financeiramente independente no IOsCo prazo.

AVALIAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO OCAT

Introdução ao questionário e modo de utilização:

O entrevistador distribui o questionário e pede às pessoas para identificarem a função que desempenham na organização (Conselho de Administração, Direcção, funcionário, voluntário, público alvo/beneficiário) no papel – sem o nome. O entrevistador explica que ele/ela vai ler em voz alta a definição de cada componente (ou sub-componente) do questionário. Ele/Ela fará as seguintes perguntas:

1. A definição é clara e compreensível? (caso não seja, talvez seja necessário clarificar. Tente colocar a definição de forma mais simples, para que todos compreendam.)
2. A definição é relevante para esta organização? (se alguns participantes pensam que não é, apure com os outros para ter a certeza de que é realmente irrelevante, confirmando que não se trata apenas de uma pergunta difícil de responder e que uma secção dos participantes desejam retirar dos questionário.)
3. Faça um círculo em redor do número que melhor representa os seus sentimentos em cada um dos pontos em relação à organização? As respostas devem ser de 1 (necessita de atenção e melhoria imediata) a 6 (não necessita de melhoria imediata)

No final de cada componente, o entrevistador pergunta se cobriu todos os temas, ou se existem outros tópicos que os participantes pensam ser necessário incluir no questionário para serem avaliados. Se for o caso, verifique se os novos temas não repetem o que foi visto anteriormente ou que está ainda por ser visto.

No final do exercício o entrevistador coloca mais uma vez a mesma pergunta – Este exercício cobriu todos os componentes necessários para uma OSC saudável? Se alguém propuser outro elemento, e se houver um consenso geral, o entrevistador formula uma nova definição, pede a todos que a coloquem na secção correcta do questionário, e que a avaliem. Um exemplo pode ser sobre o tópico dos direitos da mulher.

Respostas Possíveis

1. Em muitos dos casos é possível (ou muito provável) que os participantes fiquem surpresos com a nossa definição de OSC ideal (por exemplo – “Qualquer alteração nos procedimentos administrativos é discutida com os

funcionários da OSC.” – ver 2.3.2 no questionário). Nesta situação o assunto terá que ser debatido – O que acontece quando esta não é a situação, o que acontece quando esta é a situação? É necessário discutir este assunto até haver um consenso sobre se este assunto faz, ou não, parte do contexto da organização. Quando os entrevistados chegarem a um acordo sobre se a questão faz efectivamente parte de uma OSC ideal, então esta pode ser avaliada. Caso não seja terá de ser eliminada.

2. Em alguns casos os participantes concordarão que algo é importante para a OSC de grande dimensão, mas não para eles. Deverão continuar a avaliar todas as questões, deixando claro que o questionário não é um teste, mas serve para chegar a um consenso. Aquela OSC também poderá crescer no futuro.

Recolha e Apresentação dos Totais

Os totais podem ser feitos pelos participantes, ou pelo entrevistador. Depois de os participantes terem preenchido todo o questionário, (mesmo com as questões adicionadas ou extraídas) é-lhes pedido que somem a pontuação de cada subcategoria e que a dividam pelo número de questões em cada subcategoria. O resultado de cada subcategoria ficará entre 0 e 6 (arredondar os resultados).

O entrevistador recolherá os resultados de todas as subcategorias de cada participante – de forma confidencial ou com o conhecimento dos outros, e calculará a média do resultado para aquela subcategoria (o resultado será dividido pelo número de participantes) e este será apresentado ao grupo.

Em seguida o entrevistador pede a todos os participantes que somem os resultados de cada categoria (7 no total) e que calculem a média para cada uma delas. Do mesmo modo, o entrevistador recolhe os resultados e apresenta-os ao grupo. É mais eficiente se os dois resultados – subcategorias e categorias - possam ser apresentados visualmente – num gráfico de barras, por exemplo (ver a seguir).

O entrevistador pode achar útil desagregar os resultados para cada um dos grupos de participantes (Conselho de Administração, Direcção, Funcionários, Voluntários, Clientes/beneficiários) e apresentar este formato a todo o grupo, pedindo comentários.

É conveniente que o resultado seja apresentado num dia, e que a discussão dos resultados seja efectuada no dia seguinte. Isto permite que o entrevistador tenha tempo para fazer os cálculos e desenvolver os gráficos.

Debater os Resultados e o seu Significado

Neste ponto começa a fase mais importante do *workshop*. Os participantes reflectem sobre as categorias (ou subcategorias) que têm o resultado mais baixo (por exemplo: significa que estas questões são as que precisam de maior desenvolvimento por parte da organização). Também deverão debater qualquer diferença nos resultados entre os diferentes grupos de participantes. Explicarão os porquês, e pensarão o que pode ser feito para melhorar as competências da organização nessa área.

O entrevistador deve tomar atenção aos tópicos onde exista uma grande disparidade de resultados entre cada um dos participantes ou grupos de participantes. Isto pode representar diferenças de percepção sobre aquela questão, mas o mais provável é que represente falta de compreensão sobre a questão.

O gráfico de barras pode ajudar a visualizar o efeito do OCAT para que as pessoas possam mais facilmente ver as implicações dos resultados. É mais fácil criar o gráfico no computador com o programa Excel. Dependendo da capacidade do utilizador poderá fazer as barras manualmente ou utilizar opção “criar gráficos”.

O gráfico de barras pode apresentar as categorias principais ou as subcategorias (ou as duas). Conforme os seguintes exemplos.

1. Categorias Principais

Estas ajudam os participantes a observar os pontos fracos e fortes (comprimento da coluna) nas 7 categorias principais e a reflectir qual é a mais comprida (representando a categoria que menos necessita de melhorias) e qual é a mais fraca (representando a que mais necessita de melhorias).

Infelizmente a média calculada para produzir os resultados das categorias principais pode esconder diferenças importantes nas colunas das subcategorias. O processo de cálculo da média pode suavizar as diferenças.

2. Subcategorias

Por esse motivo, é fundamental mostrar as barras que representam as subcategorias no gráfico de barras. Estas são capazes de ilustrar com maior precisão as áreas que precisam melhoramento (as colunas mais pequenas) e as áreas com menor necessidade de aperfeiçoamento (as barras mais compridas)

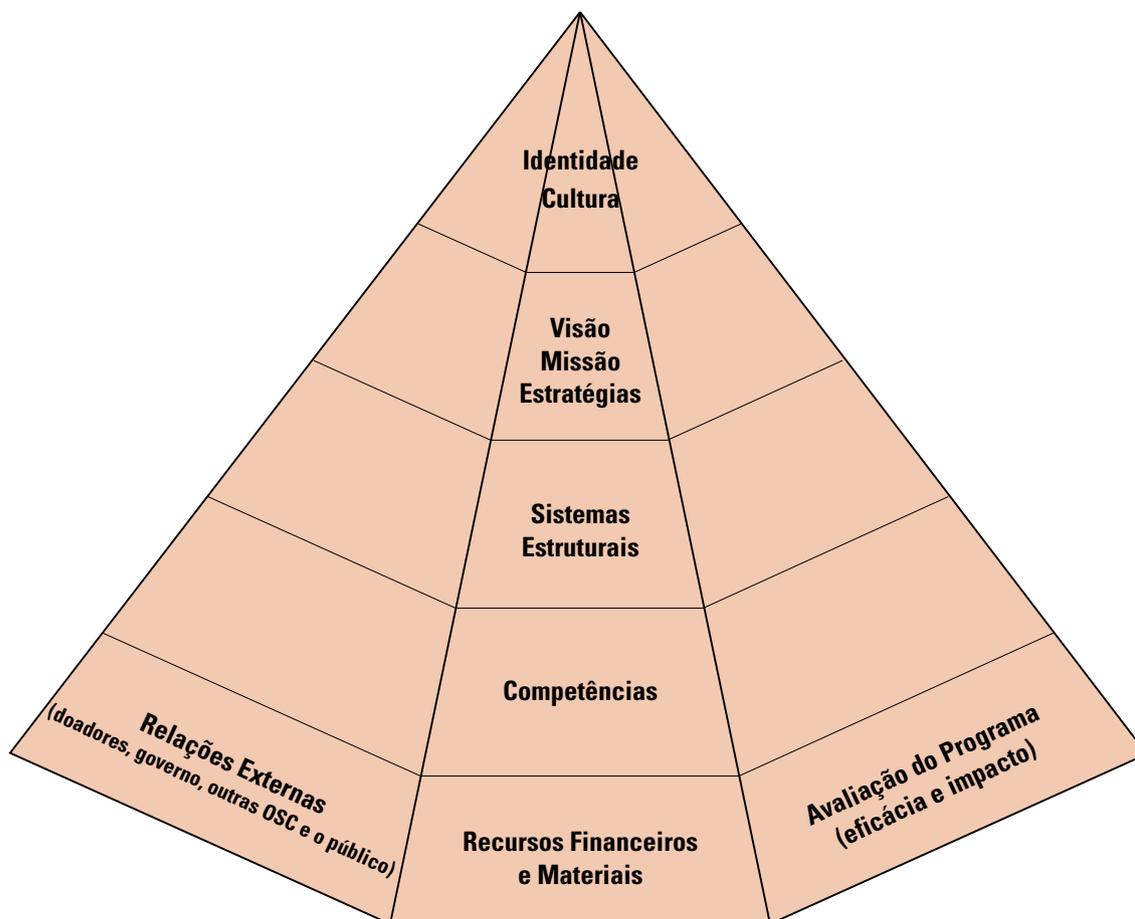
Mesmo as colunas das subcategorias no gráfico foram feitas através das médias (embora de forma menor do que as colunas das categorias) por isso apresentam um efeito atenuado. É portanto útil voltar a ver os indicadores e ver se existem alguns com valores muito baixos ou altos. Isto pode ser feito olhando para a folha de avaliação OCAT. Não é difícil encontrar os resultados com valores ou indicadores baixos.

Quando é apresentado o gráfico de colunas é importante que o facilitador dê tempo aos participantes para perceberem por si mesmos as implicações do gráfico – e não informar das implicações que ele (entrevistador) tenha concluído. Importantes interpretações podem surgir entre os participantes, tais como os dois extremos “Isto era o que eu estava à espera” ou “Isto é uma surpresa” entre outras opiniões.

Variações diferentes entre os grupos (por exemplo entre o Conselho de Administração/Direcção e os funcionários ou entre Funcionários e Beneficiários) podem ser facilmente representados pelo gráfico de barras.

DECIDIR AS PRIORIDADES DE CAPACITAÇÃO

A seguinte pirâmide mostra que os elementos de capacitação mais importantes estão no topo. As capacidades nos níveis superiores têm de ser bem desenvolvidas antes que qualquer tipo de intervenção de capacitação aos níveis mais baixos da pirâmide seja desenvolvido.



OS DIFERENTES MODELOS DE CAPACITAÇÃO

- > Formação formal fora do contexto de trabalho
(Específico para uma organização ou partilhada com outras organizações)
 - > Formação formal seguida por consultadoria no local de trabalho
 - > Assistência técnica/gestão no local de trabalho por um período de tempo limitado através de consultadoria
 - > Assistência técnica/gestão no local de trabalho através de um acompanhamento directo
 - > Visitas de orientação e visitas de estudo
 - > Destacamentos
 - > *Workshops* organizados para os funcionários no local de trabalho
 - > *Workshops* organizados para as organizações com problemas similares
 - > Estudo de Caso
-e uma combinação de todos estes





Questionário de avaliação do processo de planeamento estratégico

Organização:

Período de realização:

Local:

Facilitadores:

Nº de sessões realizadas:

Nº de sessões em que participou:

Caro(a) participante,

A sua avaliação do processo e resultados do diagnóstico e planeamento estratégico para o qual contribuiu, é muito importante para a melhoria contínua do nosso trabalho, portanto, solicitamos que responda, com franqueza, a todas as questões apresentadas de seguida.

1. A sua expectativa inicial em relação ao diagnóstico e planeamento estratégico era:
Nenhuma () Baixa () Mediana () Alta ()

2. A sua expectativa em relação ao diagnóstico e planeamento estratégico:
Não foi alcançada () Alcançada em parte () Plenamente alcançada () Superada ()

3. Pontue as seguintes questões sabendo que 1 é o valor mínimo e 4 o máximo.

	1	2	3	4
1. O processo de diagnóstico e planeamento estratégico realizado é útil para a organização como um todo?				
2. O processo de diagnóstico e planeamento estratégico realizado é útil para o seu próprio trabalho?				
3. Em que medida fazer o diagnóstico e planeamento estratégico levou ao surgimento de ideias que podem melhorar a organização?				

4. Participar no diagnóstico e planeamento estratégico melhorou o seu conhecimento e a sua percepção da organização?				
5. Participar no diagnóstico e planeamento estratégico melhorou o seu conhecimento e a sua percepção do seu próprio trabalho?				
6. Os métodos e instrumentos usados foram introduzidos e conduzidos de forma compreensível para si?				
7. Os facilitadores foram eficientes na condução das sessões?				
8. Os facilitadores estabeleceram uma interacção positiva com o grupo?				
9. Os participantes estabeleceram uma interacção positiva entre si?				
10. Ficou satisfeito com a sua própria participação nas sessões?				

4. Na sua opinião, qual é a contribuição mais significativa do diagnóstico e planeamento estratégico para a organização e para si?

5. Que pontos positivos tem a destacar em relação ao processo de diagnóstico e planeamento estratégico?

6. Quais foram os aspectos negativos e como poderiam ter sido evitados?

7. Sugestões e comentários:

Obrigado!



Nome do entrevistado(a):

Organização:

Cargo ou Função:

Data da entrevista:

Objectivo: avaliar o nível de satisfação das pessoas em relação aos resultados e ao processo de planeamento estratégico assim como obter contributos para a avaliação da motivação e das condições da organização para sua aplicação.

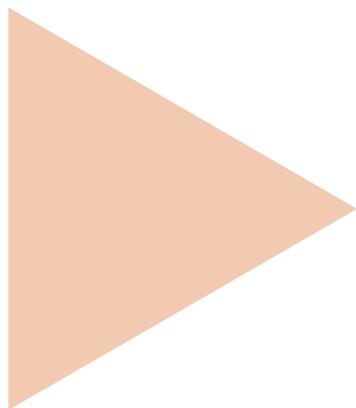
“Rapport”: explicação do objectivo da entrevista, agradecimento pelo comparecimento, aviso sobre o registo que se fará das respostas.

Questões:

1. (sobre o produto final) O que acha do plano estratégico que foi elaborado por vocês? (qualidade, utilidade e viabilidade dos objectivos e acções planeadas,etc..)
2. O que achou da forma como o planeamento estratégico foi feito? (explorar aspectos positivos e negativos da metodologia e dos instrumentos utilizados – as etapas realizadas/como cada etapa foi cumprida, a organização e condução das sessões)
3. Como vê a participação das pessoas que participaram no processo de planeamento estratégico? (explorar motivação, participação activa, colaboração, resistências...)
4. Quais os resultados do plano estratégico elaborado para a organização como um todo (os que já se fazem notar e os que se prevê obter)? E para a Direcção? E para o seu trabalho específico na organização?
5. Há alguma medida que já implementaram ou estão a implementar como resultado do planeamento estratégico realizado? Qual? Como está a correr?

6. Quais são as probabilidades de a organização usar e seguir o plano estratégico que foi elaborado? Quais os possíveis obstáculos para que isso aconteça? Há alguma parte do plano estratégico que tenha uma probabilidade menor de aplicação/apropriação (missão, visão, objectivos, acções)?
7. O plano estratégico elaborado foi ou está a ser apropriado por todos os membros da Direcção de uma mesma maneira? Há diferenças em relação à valorização do plano entre as diferentes pessoas que participaram do processo ou que tomaram conhecimento do plano elaborado? Porquê?
8. O que acha que deveria ter sido diferente no processo de elaboração do plano estratégico? (etapas, metodologias, formas de conduzir as sessões, etc..)
9. Há alguma coisa mais que queira acrescentar?

ORGANIZAÇÃO: Associação dos Reformados, Pensionistas e Idosos de Mira Sintra - ARPIMS



ACÇÃO:	TIPO DE APOIO:	ETAPAS PREVISTAS:
Definição das funções e tarefas dos cargos da Direcção e Órgãos Sociais	Planeamento e moderação das sessões de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> > Levantamento das funções e responsabilidades gerais de uma Direcção; > Levantamento das competências pessoais; > Definição dos “pelouros” a serem cobertos pelos cargos da Direcção/Órgãos Sociais; > Análise da descrição dos cargos conforme estatutos; > Atribuição dos “pelouros” aos cargos existentes; > Identificação dos responsáveis por cada uma das acções prioritárias do Plano de Acção.
Concepção de uma nova imagem que reflecta mais dinamismo	Disponibilização de horas de consultoria de estudante de Universidade de Design	<ul style="list-style-type: none"> > Discussão com a Direcção, colaboradores e beneficiários sobre a imagem que se pretende > Construção de um logótipo > Pesquisa por amostra para verificação da imagem veiculada pelo logótipo actual (a confirmar) > Adaptação dos materiais de comunicação à nova imagem
Criação de uma nova apresentação, mais acessível, do relatório de contas para os associados	Sugestão de elaboração de um artigo sobre o tema para o Boletim da ARPIMS Sugestão sobre o teor do artigo e avaliação do texto elaborado pelos redactores do Boletim.	<ul style="list-style-type: none"> > Apresentação das sugestões > Organização dos dados do relatório de contas > Avaliação do texto do artigo e devolução da avaliação
Identificação de recursos no sector privado e concepção de material da ARPIMS adequado a este sector	Levantamento e listagem de empresas de interesse. Planeamento e moderação de sessão de trabalho para preparação dos contactos	<ul style="list-style-type: none"> > Levantamento das necessidades da ARPIMS > Identificação e listagem das empresas > Sessão de planeamento e preparação da apresentação/contacto com as empresas > “Feedback” para o material de apresentação e de solicitação de apoio da ARPIMS

RESULTADOS ESPERADOS:	ENVOLVIDOS:	PRAZOS:
<p>Responsabilidades e tarefas dos cargos de Direcção e Órgãos Sociais claramente definidas e apropriadas pelos participantes das sessões (Descrição de Funções definidas e do conhecimento de todos os membros).</p> <p>Pessoas identificadas para o encaminhamento das acções prioritárias do Plano de Acção.</p>	<p>Membros da Direcção e Órgãos Sociais ARPIMS</p> <p>Directora Técnica</p> <p>Técnicas do K'CIDADE</p>	<p>Janeiro/Fevereiro</p>
<p>Uma imagem nova</p> <p>Logótipo modificado e percepcionado como veiculando imagem de dinamismo.</p>	<p>Direcção/Órgãos Sociais ARPIMS</p> <p>Beneficiários escolhidos</p> <p>Directora Técnica</p> <p>Colaboradores</p> <p>Técnicas K'CIDADE</p>	<p>Junho-Setembro</p>
<p>Associados informados sobre alguns dos principais custos envolvidos na prestação dos serviços da organização.</p> <p>Associados sensibilizados para o acompanhamento dos relatórios de contas da organização.</p>	<p>Direcção ARPIMS</p> <p>Conselho Fiscal ARPIMS</p> <p>Contabilista</p> <p>Directora Técnica</p> <p>K'CIDADE</p>	<p>A definir</p>
<p>Material de qualidade e adaptado ao perfil do público empresarial, para a apresentação e solicitação de apoio a empresas privadas pronto a ser utilizado.</p> <p>Recursos mobilizados</p>	<p>Direcção ARPIMS</p> <p>Directora Técnica</p> <p>K'CIDADE</p>	<p>Julho-Dezembro</p>

ACÇÃO:	TIPO DE APOIO:	ETAPAS PREVISTAS:
Estudo de caracterização da população idosa de Mira Sintra	Realização de um estudo em parceria com universidades	<ul style="list-style-type: none"> > Definição dos Termos de Referência do Estudo (em parceria com ARPIMS) > Definição de objectivos, metodologias e instrumentos em parceria com universidade e ARPIMS > Identificação de equipa para a realização do estudo (estagiários) > Recolha de dados > Análise de dados recolhidos > Elaboração do relatório final > Realização de um <i>workshop</i> para partilha dos resultados e levantamento de ideias para desenvolvimento de iniciativas
Levantamento do grau de satisfação dos utentes em relação aos serviços	Planeamento e moderação de sessões de trabalho para o planeamento e construção do instrumento e para fornecer os contributos teóricos e práticos para um sistema de Monitorização e Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> > Introdução das bases conceptuais e metodológicas da monitorização e avaliação; > Definição dos <i>outputs</i>, <i>outcomes</i> e impactes esperados do serviço de apoio domiciliário; > Definição dos indicadores e tipo de instrumentos a usar para a recolha de dados; > Construção do instrumento; > Planeamento das fases de recolha de dados e análise dos resultados; > Avaliação do serviço de apoio domiciliário, com identificação das mudanças necessárias > Levantamento de outras necessidades de avaliação e dos passos e directrizes gerais para um sistema de M&A
Gestão de Compras /Gestão de Stocks	Disponibilização de horas de consultoria com especialistas provenientes da iniciativa privada	<ul style="list-style-type: none"> > Identificação das necessidades > Desenvolvimento de instrumentos em função das necessidades identificadas > Apoio na implementação dos instrumentos

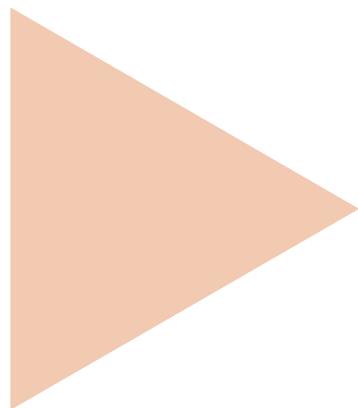
RESULTADOS ESPERADOS:	ENVOLVIDOS:	PRAZOS:
<p>Estudo realizado</p> <p>Necessidades actuais e futuras dos idosos identificadas</p> <p>Proposta de novas iniciativas/projectos em resposta às necessidades identificadas</p>	<p>Direcção ARPIMS</p> <p>Directora Técnica</p> <p>K'CIDADE</p> <p>Universidade</p>	<p>A definir</p>
<p>Instrumento pronto e procedimentos de aplicação definidos.</p> <p>Indicadores para avaliação dos serviços definidos.</p> <p>Outros instrumentos necessários identificados e com objectivos definidos</p> <p>Equipa em condições de desenvolver os outros instrumentos.</p> <p>Instrumento aplicado, recolha de dados efectuada e resultados avaliados</p>	<p>Membros da Direcção/ Órgãos Sociais destacados para o pelouro de M&A</p> <p>Directora Técnica e Colaboradores</p> <p>K'CIDADE</p>	<p>Julho-Dezembro</p>
<p>Sistema de gestão de stocks e compras em funcionamento</p>	<p>Direcção ARPIMS</p> <p>Directora Técnica</p> <p>K'CIDADE</p> <p>Empresa</p>	<p>A definir</p>

ACÇÃO:	TIPO DE APOIO:	ETAPAS PREVISTAS:
Gestão de Recursos Humanos	Disponibilização de horas de consultoria com especialistas provenientes da iniciativa privada	<ul style="list-style-type: none"> > Identificação das necessidades na área de desenvolvimento dos RH > Desenvolvimento de instrumentos em função das necessidades identificadas > Apoio na implementação dos instrumentos
Identificação, negociação e apoio na formalização de parcerias com actores-chave	Apoio no levantamento de actores-chave, na preparação das propostas de parceria e formalização	<ul style="list-style-type: none"> > Identificação das áreas objecto de parceria (<i>workshops</i>, formação de RH, intercâmbios, voluntariado, entre outros) > Identificação de potenciais parceiros > Preparação das propostas de parceria > Acompanhamento nas reuniões de negociação da parceria > Formalização das parcerias > Desenvolvimento das actividades conjuntas e/ou com recursos dos parceiros

RESULTADOS ESPERADOS:	ENVOLVIDOS:	PRAZOS:
Um sistema de avaliação de desempenho em funcionamento Directrizes definidas para o desenvolvimento dos RH	Direcção ARPIMS Directora Técnica e Colaboradores K'CIDADE Empresa	Outubro
Parcerias relevantes formalizadas Actividades conjuntas desenvolvidas	Direcção ARPIMS Directora Técnica e Colaboradores K'CIDADE Parceiros	Julho



ORGANIZAÇÃO: AFRUNIDO



ACÇÃO:	TIPO DE APOIO:
Organizar dossier para apresentação ao ACIME, com informações sobre actividades e parcerias.	Apoio ao planeamento do dossier para o ACIME Apresentação por escrito do apoio do K'CIDADE à AFRUNIDO, para incluir no dossier
Organizar e realizar palestras sobre lei da imigração e outros temas de utilidade para os imigrantes (em espaços da comunidade)	Identificação dos temas/pessoas/instituições para as palestras/acções de formação Intermediação dos contactos com as pessoas/instituições de interesse
Realizar <i>workshops</i> ou colóquios sobre empreendedorismo e empregabilidade	Organização de um <i>workshop</i> sobre empreendedorismo (com possível colaboração com o ACIME)
Estabelecer protocolos com entidades desportivas e culturais para realização de actividades conjuntas	Identificação de entidades desportivas/organizações de interesse Intermediação dos contactos com as organizações de interesse
Identificar fontes de informação e criar os mecanismos de recolha e disseminação das informações aos associados	Identificação de fontes de informação Intermediação dos contactos com as fontes de informação
Fazer a descrição das funções, responsabilidades, tarefas de todos os pelouros e cargos da Direcção	Planeamento e moderação de sessões de trabalho de descrição das funções dos dirigentes Realização de reuniões de apoio ao planeamento operacional das acções prioritárias para os departamentos
Criação de Site	Disponibilização de estudante de design/comunicação para concepção de material de divulgação da Associação Integração dos sócios em acções de formação em TICs
Obter subsídios públicos e privados para a Associação	Identificação de linhas de financiamento públicas e privadas Apoio na elaboração de candidaturas
Garantir um espaço próprio para sede da Associação	Mobilização de Recursos Materiais/ Equipamentos junto a AC Sintra e empresas
(Objectivo Estratégico) Identificar oportunidades e intermediar o acesso a apoios que potenciem a empregabilidade	Integração de sócios desempregados para <i>Job-Matching</i>

RESULTADOS ESPERADOS	PESSOAS ENVOLVIDAS	PRAZOS
Dossier de solicitação de reconhecimento pronto e entregue, dentro dos padrões exigidos pelo ACIME.		
Pessoas disponíveis para a realização de palestras de qualidade em temas de interesse dos imigrantes e seus descendentes. Palestras realizadas.		
<i>Workshop</i> realizado e bem avaliado pelos participantes.		
Protocolos estabelecidos com entidades desportivas/organizações de interesse para os objectivos da Afrunido.		
Fontes de informação de qualidade e pertinentes aos objectivos da Afrunido identificadas e disponíveis.		
Funções dos dirigentes dos departamentos claramente definidas e apropriadas. Visão estratégica para cada departamento delineada. Acções prioritárias definidas e adequadamente planeadas (passos, recursos, prazos)		
Assessoria profissional dada para concepção de material de divulgação da Associação.		
Candidaturas elaboradas e apresentadas à linhas de financiamento congruentes com os projectos da Associação		
Sede da Associação mobilada e equipada		
Aumento da empregabilidade dos sócios desempregados da Afrunido		

ACÇÃO:	TIPO DE APOIO:
(Não identificada)	Identificação de Boas Práticas no trabalho com imigrantes, no concelho e fora de Sintra
(Não identificada)	Solicitação de colaboração da Afrunido em acções conjuntas K'CIDADE-Afrunido junto da comunidade realojada

RESULTADOS ESPERADOS	PESSOAS ENVOLVIDAS	PRAZOS
Aprendizagem de gestão associativa a partir da troca de experiências		
Divulgação da Afrunido Enriquecimento do seu currículo de actividades Realização de sua missão		



Funções de Governância nas Áreas Estratégicas da ARPIMS

I. Área da Comunicação e Imagem:

1. Elaborar um plano de imagem e comunicação (públicos, objectivos, estratégias, acções, etc.), o que inclui:
 - > Definir estratégias para angariar novos sócios
 - > Conceber estratégias para divulgar a organização ao exterior (missão, actividades, etc..)
 - > Conceber estratégias de informação e mobilização dos actuais sócios
2. Assegurar e acompanhar a implementação das estratégias e acções
3. Avaliar os resultados atingidos

II. Área de Eventos:

1. Identificar as necessidades e interesses dos sócios e da comunidade
2. Definir um plano anual de eventos (quais eventos, em que datas)
3. Efectuar uma análise de viabilidade de cada evento
4. Fazer o planeamento de cada evento (objectivo, recursos necessários, responsáveis)
5. Assegurar a implementação do plano de cada evento
6. Avaliar os resultados de cada evento

III. Área de Mobilização de Recursos:

1. Identificar necessidades actuais de recursos e necessidades futuras
2. Identificar possíveis fontes de recursos financeiros, humanos e materiais
3. Conceber e acompanhar uma estratégia de relações públicas
4. Criar e acompanhar as ligações/contactos com as potenciais fontes de recursos
5. Conceber estratégias de abordagem e de apresentação da ARPIMS e das suas necessidades
6. Conceber e planear eventos de angariação de fundos junto da comunidade (em articulação com a área de eventos)
7. Estabelecer e desenvolver parcerias

IV. Área de Avaliação e Qualidade:

1. Definir e planear o processo de monitorização e avaliação dos serviços/actividades (objectivos, resultados, instrumentos, indicadores)

2. Assegurar e acompanhar a implementação do sistema
3. Assegurar o tratamento e a análise dos dados obtidos
4. Promover a definição das mudanças necessárias com base nos resultados de avaliação

V. Área do Economato/Gestão de Recursos Materiais:

1. Assegurar a Gestão de Compras (identificar fornecedores, contratualização dos serviços, acompanhamento do cumprimento do que foi contratado pelos fornecedores, etc..)
2. Assegurar a Gestão de *Stocks*/Criar sistemas de controlo dos *stocks*
3. Estabelecer regras para a racionalização do consumo de materiais (água, energia elétrica, consumíveis)
4. Assegurar a divulgação e implementação das regras
5. Assegurar a conservação, reparação e manutenção de equipamentos e infra-estruturas

VI. Área de Novos Projectos:

1. Fazer um levantamento das necessidades e possíveis respostas/soluções
2. Identificar e analisar as possíveis linhas de financiamento (em articulação com a área de mobilização de recursos)
3. Efectuar um estudo de viabilidade dos projectos
4. Identificar, analisar e planear formas/projectos de geração de receita (em articulação com a área de mobilização de recursos)



KIT DE ANIMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

design : a dentada do rato azul 2mil'7

Parceria de Desenvolvimento



Parceiros



Programa co-financiado por



Uma iniciativa da



FUNDAÇÃO AGA KHAN
Portugal