

Ferramenta de Mapeamento Organizacional (OMT)

A Ferramenta de Mapeamento Organizacional (OMT, por sua sigla em inglês) foi criada para ajudar o staff de uma organização a refletir e construir sobre seus pontos fortes e a identificar áreas para o fortalecimento institucional, promovendo uma ampla discussão sobre a organização. Este diagnóstico oferece a oportunidade para que sua organização se considere como um todo, verificando o que funciona bem e o que poderia ser melhorado. Da mesma forma, ajuda a organização a identificar coletivamente as áreas prioritárias a serem melhoradas e os passos a serem seguidos para tratá-las.¹

A Ferramenta de Mapeamento Organizacional foi projetada para ser relevante junto a organizações de diferentes tamanhos e níveis de capacidade² – desde as pequenas ou recém-fundadas até aquelas que já estão maduras e complexas. A OMT foi concebida para ser utilizada por organizações em todo o mundo. **Dada a multiplicidade de tipos de organizações e contextos específicos, como regra geral, alguns ou vários itens precisarão ser ligeiramente adaptados de forma a terem relevância em qualquer situação específica.**

Observe que, se sua organização **for uma coalizão, aliança ou rede**, é recomendável que utilize uma OMT específica, projetada para essas entidades (OMT-CAN). Entretanto, esta versão da OMT pode ser a correta quando a organização se considera como "híbrida". Isto é, se houver membros individuais ou organizacionais, mas se ela operar em grande parte como uma única organização sem fins lucrativos, com missão e visão consolidadas que sejam distintas e excedam as de suas organizações-membro, uma identidade distinta, um diretor executivo (ou liderança executiva similar), pessoal de porte significativo, estratégias de captação de recursos e comunicação distintas das dos membros etc.

O diagnóstico deve ser preenchido por todo o pessoal - programas e administração - e, conforme o caso, por membros relevantes do principal órgão dirigente (às vezes conhecido como conselho de administração), já que diferentes perspectivas são valiosas para entender os pontos fortes e as áreas de sua organização que precisam ser fortalecidas.

O processo fica melhor quando uma pessoa, que não seja um funcionário ou membro da diretoria, o conduz como facilitador/a. O exercício pode acontecer de duas maneiras: ou os participantes preenchem a pesquisa individualmente antes da primeira sessão, ou eles a preenchem durante a própria sessão. O/A facilitador/a lhe dirá se você deve ou não preencher o questionário antes da sessão. **Se você o preencher antes da sessão, por favor, pare no final da seção sobre Direção Executiva, na página 58. Você só deverá preencher a partir das páginas 59 - 66 quando o/a facilitador/a lhe pedir que o faça durante a sessão.**

Pontos a serem considerados:

- Por favor, não se concentre muito nas classificações específicas ou "pontuação". O importante é desenvolver uma boa noção de onde você acha que sua organização está. O principal valor da ferramenta está na discussão coletiva.
- Você pode encontrar algumas perguntas onde você concorda e discorda parcialmente das

¹ Somos gratos a Kimberly Freeman Brown da KFB Consulting e a Allison Porter do Alvarez Porter Group pela revisão por pares e pelo feedback detalhado sobre uma versão atualizada desta ferramenta.

² Usamos capacidades para nos referirmos à combinação de capacidades e habilidades.

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

descrições de classificação. Ao escolher uma classificação, pese os pontos fortes e fracos gerais dessa subcategoria. Se tiver dificuldade para escolher uma das duas classificações (por exemplo, Básica ou Moderada), você poderá verificar o círculo entre elas para indicar que a sua escolha está em algum lugar intermediário.

- Tenha em mente que nenhuma organização pode ser "Forte" em todas as categorias, embora todas as organizações tenham pontos fortes sobre os quais construir e crescer.
- Use a seção Comentários, encontrada no final de cada seção, para explicar sua escolha de classificação, especialmente se você achar que a descrição existente não é totalmente precisa para sua organização. Podem ser notas informais a serem consultadas durante a discussão coletiva. Os comentários servem apenas para sua referência e não serão vistos ou coletados pelo/a facilitador/a.
- Por favor, não pergunte aos outros como eles estão respondendo antes de completar a sua própria pesquisa, que deve conter apenas as suas respostas. Haverá um bom momento para compartilhar impressões com os colegas mais tarde.
- Se achar que uma pergunta não se aplica ou você sente que não tem informações suficientes para responde-la, por favor, deixe-a em branco. Se achar que a pergunta pode ser formulada de forma diferente, basta anotar na seção Comentários como você acha que a pergunta deve ficar. Por favor, tente responder as perguntas da melhor forma possível.

O/A facilitador/a ajudará o grupo a chegar a uma classificação consensual para cada subcategoria. Aguarde para completar o exercício de priorização no final da pesquisa até que o/a facilitador/a lhe peça, depois que os/as participantes da sessão tiverem determinado coletivamente as classificações de consenso. Em seguida, você deverá classificar sua primeira, segunda e terceira prioridades para o fortalecimento organizacional.

A única exceção é para a Liderança Executiva. Tanto esta seção quanto a pergunta final devem ser preenchidas anonimamente por cada participante e depois entregues ao/a facilitador/a, que identificará uma classificação de consenso a partir de todas as respostas escritas.

O/A facilitador/a irá então conduzir o grupo participante a um exercício para identificar as prioridades coletivas de sua organização para o fortalecimento institucional. Isto levará a uma discussão sobre as melhores maneiras de realizar as mudanças priorizadas e servirá como insumo para definir os resultados esperados, estratégias, cronograma e pessoas responsáveis pelo trabalho de fortalecimento organizacional.

Como este processo OMT lhes pertence, a sua organização poderá determinar como compartilhar os resultados com o público externo. Quando a pesquisa estiver concluída, o/a facilitador/a a compartilhará com os líderes de sua organização, que revisarão o documento e determinarão quais aspectos serão compartilhados externamente, se houver algum. Obrigado por dedicar seu tempo e compartilhar sua perspectiva!

1. Missão e Estratégia

a. Missão e Visão

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
<p>Não há uma missão ou visão escrita e não há um conjunto de valores compartilhados que direcionem o trabalho.</p>	<p>A missão e a visão estão escritas, mas não são precisas. Muitos/as na organização não conseguem explicá-las</p>	<p>Há uma clara expressão da missão e da visão da organização. Embora pudessem ser mais específicas, muitos/as integrantes da equipe as conhecem e dizem estar comprometidos/as com elas.</p>	<p>Há uma expressão clara, específica e convincente da missão da organização e uma visão inspiradora. A equipe e o órgão máximo de governança estão totalmente comprometidos com a missão e com a visão.</p>
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Objetivos e Resultados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
<p>Os objetivos e resultados esperados do trabalho programático da organização não estão articulados.</p>	<p>Foi estabelecido um objetivo de longo prazo, mas não é concreto ou alcançável e não há resultados esperados a mais curto prazo. Poucos/as integrantes da equipe e do órgão máximo de governança podem explicá-los.</p>	<p>Há um objetivo e resultados esperados claros, mas não podem ser avaliados facilmente. Ainda que a maioria na organização os conheça, não são estratégicos e não funcionam como guia para o trabalho programático e operacional.</p>	<p>Um objetivo claro e resultados alcançáveis que podem ser avaliados são conhecidos em toda a organização. Funcionam como guia para o trabalho programático e operacional.</p>
⋮	⋮	⋮	⋮

1. Missão e Estratégia, *continuação*

c. Poder, Privilégio, Diversidade, Equidade e Inclusão³

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Abordagens sobre poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão relacionadas a fatores relevantes não são expressas como parte de nossa missão, visão, metas, resultados ou prioridades organizacionais.	Poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão em torno de fatores relevantes são mencionados como parte de nossa missão, visão e/ou objetivos de uma forma ampla que, contudo, carecem de foco e resultados concretos, para os quais estamos trabalhando. Existe uma análise do impacto diferenciado sobre as populações, mas ela é limitada.	Há claros objetivos e resultados de inclusão de poder, privilégio, diversidade, equidade em torno de fatores relevantes, embora o trabalho sobre eles seja inconsistente. Mesmo que conhecidos pela maioria na organização e se baseiem em alguma análise compartilhada de impacto diferenciado, não há mecanismos para nos responsabilizar por esses objetivos e esse trabalho.	Há objetivos e resultados claros de poder, privilégio, diversidade, equidade em torno de fatores relevantes que fazem parte de nossa missão e visão e que são conhecidos em toda a organização. Eles se manifestam em nossa cultura interna e em nosso trabalho externo, e se baseiam na análise estratégica de como as várias populações podem ser afetadas por nossa abordagem, cada qual à sua maneira.
:	:	:	:
:	:	:	:
:	:	:	:

³ Dependendo do contexto, fatores relevantes para poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão para sua organização podem estar relacionados a gênero, identidade de gênero, orientação sexual, raça, status socioeconômico, educação, etnia, nacionalidade, casta, língua, religião, idade, deficiência mental ou física ou outros. Favor observar na seção de Comentários quais fatores você considera relevantes.

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

1. Missão e Estratégia, continuação

d. Pensamento Estratégico e Planejamento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há um plano estratégico escrito e o trabalho da organização é disperso, com pouco pensamento estratégico e sinergia entre os projetos.	Há algum pensamento estratégico e o plano estratégico está escrito, mas não se presta como guia claro para o trabalho da organização. Raramente se faz referência ao plano.	Há um pensamento estratégico amplo e uma visão estratégica clara. O plano estratégico serve de guia geral para o trabalho programático e operacional, mas não costuma orientar a tomada de decisões nem é periodicamente revisto para ser adaptado a novos desafios e oportunidades.	Há uma clara visão estratégica conhecida e apropriada por todos. O plano estratégico tem foco claro nos resultados e nos impactos almejados, e orienta a tomada de decisões. A organização revisa e ajusta regularmente seu pensamento estratégico à luz de novos desafios e oportunidades para assegurar alinhamento com o plano.
⋮	⋮	⋮	⋮

e. Participação na Definição da Estratégia

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não envolve um corpo diversificado de pessoas (nem interna nem externamente) em seus processos de definição de estratégias que impactam o direcionamento do trabalho e a alocação de recursos.	A organização engaja um corpo diversificado de pessoas (interna e/ou externamente) em seus processos de definição de estratégias que impactam o direcionamento do trabalho e a alocação de recursos, mas de forma aleatória e/ou inconsistente.	A organização frequentemente envolve um corpo diversificado de pessoas (interna e/ou externamente) em seus processos de definição de estratégias que impactam o direcionamento do trabalho e a alocação de recursos.	A organização envolve intencional e consistentemente um corpo diversificado de pessoas (interna e externamente) em seus processos de definição de estratégias que impactam o direcionamento do trabalho e a alocação de recursos. ⁴
⋮	⋮	⋮	⋮

⁴ Diversidade deve ser definida com base em fatores relevantes para a organização acima selecionada.

1. Missão e Estratégia, *continuação*

f. Capacidade de Gerir Mudanças Internas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não tem capacidade de gerenciar mudanças internas nem se adapta às mudanças de contexto de forma inclusiva.	A organização nem sempre prevê, planeja ou implementa mudanças internas em resposta a mudanças de contexto, nem o faz de forma inclusiva.	A organização frequentemente gerencia bem as mudanças internas e geralmente se adapta às alterações de contexto, embora nem sempre de forma estratégica, inclusiva e/ou intencional, de modo a construir a apropriação e o apoio para a mudança.	A organização transforma e se adapta internamente às mudanças de contexto, de forma eficaz, estratégica, oportuna e inclusiva, construindo a apropriação e apoio para a mudança.
:	:	:	:
:	:	:	:



1. Missão e Estratégia, *continuação*

Comentários:

2. Trabalho Programático

a. Missão / Alinhamento de Programas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os projetos não estão diretamente vinculados à missão ou aos objetivos. A maior parte do trabalho é composta de projetos únicos e independentes que não estão integrados entre si.	A maior parte dos projetos pode estar vinculada à missão e aos objetivos, mas é difícil para a organização definir o que sua missão abrange ou deixa de abranger. Os projetos funcionam sem se relacionar entre si.	Há projetos específicos que estão integrados em programas bem definidos e coerentes com a missão e os objetivos da organização. Os programas tendem a funcionar sem se relacionar entre si.	Todos os programas estão bem definidos e em plena harmonia com a missão e com os objetivos. Os programas estão integrados, funcionam e dialogam entre si, para maximizar a eficácia.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Planejamento Programático

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Raramente se faz um planejamento de programas, e em geral ele não envolve avaliações de oportunidades ou necessidades, nem a equipe ou outros grupos relevantes.	É feito um planejamento de programas, mas ele não envolve oportunidades formais ou avaliações de necessidades, tampouco envolve adequadamente a equipe e outros grupos relevantes.	É feito um planejamento de programas com regularidade, utilizando avaliações de oportunidades e necessidades, e geralmente ele inclui metas mensuráveis, estratégias, ações e cronogramas. A equipe e outros grupos relevantes às vezes fornecem informações sobre o plano.	Os programas são projetados com base em avaliações documentadas de oportunidades e necessidades, e incluem metas mensuráveis, estratégias, ações e cronogramas. A equipe e os outros grupos relevantes estão engajados no processo de planejamento e se apropriam dele. O planejamento de contingência antecipa o impacto de grandes mudanças no contexto.
⋮	⋮	⋮	⋮

2. Trabalho Programático, *continuação*

c. Inclusão de Grupos Marginalizados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Grupos marginalizados e/ou comunidades com as quais a organização trabalha não têm influência sobre tomadas de decisão programáticas, mesmo que o trabalho da organização os impacte diretamente.	Grupos marginalizados e/ou comunidades com as quais a organização trabalha são ocasionalmente consultadas sobre o trabalho programático e suas contribuições têm muito pouco impacto sobre as tomadas de decisão programáticas.	Grupos marginalizados e/ou comunidades com as quais a organização trabalha são frequentemente consultadas e costumam ter impacto sobre decisões programáticas da organização.	Grupos marginalizados e/ou comunidades com as quais a organização trabalha são consultadas de antemão e têm clara influência no trabalho programático.
:	:	:	:

Por favor, indique quais grupos você considera marginalizados.

Exemplos podem incluir mulheres, trabalhadoras rurais, pessoas com deficiência, comunidades indígenas, membros de certas castas ou grupos étnicos, pessoas de cor, transgêneros, pessoas não-conformes de gênero, etc.

2. Trabalho Programático, *continuação*

Comentários:

3. Aprendizagem e Avaliação

a. Avaliação de Programas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não se conduz avaliação dos programas.	A avaliação dos programas não é monitorada de maneira consistente e não está vinculada às prioridades da organização nem à sua teoria de mudança ou objetivos de aprendizagem. Essa informação não guia a tomada de decisões estratégicas ou a aprendizagem organizacional.	A avaliação da efetividade e do impacto dos programas ocorre, mas não está claramente ligada às prioridades da organização, à teoria da mudança ou aos objetivos de aprendizagem, nem incorpora suficientemente o feedback das partes envolvidas. Estas informações podem ou não ser usadas para orientar a tomada de decisões estratégicas ou o aprendizado organizacional.	Existe uma avaliação sistemática dos programas que geralmente se define pelas prioridades da organização, sua teoria de mudança ou seus objetivos de aprendizagem. As aprendizagens da avaliação oferecem informação relevante que facilita a tomada de decisões estratégicas e a aprendizagem organizacional.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Coleta e Análise de Dados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há um sistema formal de coleta e análise de dados.	Há um sistema rudimentar para coletar e analisar dados, mas ele não é utilizado regularmente. Pode ser considerado muito complexo e/ou pouco útil para monitorar progresso em relação a resultados esperados.	São utilizados sistemas de coleta e análise de dados, mas poderiam ter melhor desenho e maior relevância sendo mais úteis para os/as usuários/as. A evidência coletada oferece alguma informação útil para monitorar progresso em relação a resultados esperados.	Os sistemas de coleta e análise de dados estão efetivamente integrados no trabalho da organização e são considerados relevantes e úteis para os/as usuários/as. A evidência coletada oferece informação útil para monitorar progressos em relação a resultados esperados.
⋮	⋮	⋮	⋮

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

3. Aprendizagem e Avaliação, *continuação*

c. Óticas de Poder, Privilégio, Diversidade, Equidade e Inclusão⁵

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão não são levados em conta ao avaliar nossa cultura e práticas internas ou a abordagem e os resultados de nosso trabalho externo.	Há algum reconhecimento da necessidade de métricas adequadas relacionadas a poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão ao avaliar nossa cultura e práticas internas tanto quanto nosso trabalho externo, mas o uso de tais métricas é extremamente limitado.	Existem algumas métricas adequadas para avaliar poder, privilégios, diversidade, equidade e inclusão em nosso trabalho externo e/ou cultura e práticas internas, mas ainda não ajudam a refinar nosso trabalho nesta área.	Poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão são fatores que utilizamos eficaz e consistentemente para avaliar nossa cultura e práticas internas, bem como nosso trabalho externo.
:	:	:	:

d. Influência da avaliação na organização

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há interesse em reflexão e aprendizagem, tampouco há expectativa de que sejam usadas evidências para refinar a estratégia e melhorar as práticas.	Há pouco interesse e recursos para a reflexão e a aprendizagem; há pouco uso de evidências para refinar estratégias e melhorar práticas.	Há interesse na reflexão e na aprendizagem, mas poucos recursos disponíveis para garantir que ocorram regularmente. Há melhorias na estratégia e na prática baseadas na evidência, mas de maneira inconsistente.	Existe uma cultura de reflexão e aprendizagem; há recursos disponíveis que são utilizados para garantir uma aprendizagem baseada na evidência e na experiência. O aprendizado conduz a melhorias na estratégia e na prática e as lições são compartilhadas interna e externamente.
:	:	:	:

⁵ Dependendo do contexto, fatores relevantes para poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão para sua organização podem estar relacionados a gênero, identidade de gênero, orientação sexual, raça, status socioeconômico, educação, etnia, nacionalidade, casta, língua, religião, idade, deficiência mental ou física, ou outras. Favor observar na seção de Comentários os fatores que você considera relevantes.

3. Aprendizagem e Avaliação, *continuação*

Comentários:

4. Incidência em Políticas Públicas

a. Estratégia de Incidência

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Exercer influência sobre formuladores de políticas públicas ou exigir prestação de contas não faz parte do trabalho da organização.	Exercer influência sobre formuladores de políticas públicas ou exigir prestação de contas enquanto se constrói uma base de influência é importante para o trabalho da organização, mas isso não é feito de forma sistemática.	Exercer influência sobre formuladores de políticas públicas ou exigir prestação de contas é parte da estratégia central da organização, mas nem sempre se baseia numa estratégia coerente capaz de construir uma base relevante de influência.	Aplica-se uma estratégia sofisticada de incidência que constrói tanto proativa quanto reativamente uma base relevante que influencia a formulação de políticas públicas ou responsabiliza grupos-alvo.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Engajamento político

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Engajamento político não é uma estratégia da organização.	O engajamento político é uma estratégia da organização, mas é esporádica, apenas parcialmente baseado numa análise da situação e não envolve as partes interessadas internas e externas o suficiente (em número e/ou tipo) para juntar a força necessária para vencer.	O engajamento político é uma parte amplamente proativa, estratégica e responsiva do programa, informado por uma análise do que é preciso para vencer. Essa ação poderia engajar mais pessoas, com maior diversidade, numa gama mais ampla de atividades.	O engajamento político é proativo, estratégico e responsivo, informado por uma análise atualizada do que é preciso para vencer. A organização envolve muitas pessoas, comunicação grande diversidade, numa ampla gama de atividades.
⋮	⋮	⋮	⋮

4. Incidência em Políticas Públicas, *continuação*

c. Acesso ao poder

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há disposição, habilidades ou contatos para participar de discussões substantivas sobre políticas públicas ou prestação de contas.	Há certa disposição e habilidades para participar de discussões sobre políticas públicas ou prestação de contas, mas a organização não possui os contatos para exercer influência (ou vice-versa).	Há disposição, habilidades e alguns contatos para exercer influência em discussões sobre políticas públicas / prestação de contas, mas estes aspectos precisam ser fortalecidos.	Os/as integrantes da equipe são devidamente respeitados/as e convocados/as regularmente para participar ou liderar discussões sobre políticas públicas/prestação de contas em nível local, nacional ou internacional.
⋮	⋮	⋮	⋮

d. Recomendações para Políticas Públicas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há recomendações claras ou pragmáticas sobre políticas públicas.	Há algumas recomendações, mas elas poderiam ser mais claras e pragmáticas além de mais adequadas ao público-alvo.	Há recomendações claras e pragmáticas sobre políticas para os públicos-alvo adequados, mas elas deveriam ser revisadas mais frequentemente para serem adaptadas a novos panoramas políticos.	Recomendações claras e pragmáticas sobre políticas públicas, consistentes com a missão e o plano estratégico da organização, são ajustadas, conforme necessário, aos interesses políticos e a novos panoramas políticos.
⋮	⋮	⋮	⋮

4. Incidência em Políticas Públicas, *continuação*

e. Pesquisa

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

f. Poder, Privilégio, Diversidade, Equidade e Inclusão no trabalho de Incidência em Políticas Públicas e nas Campanhas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O trabalho de incidência da organização não tem análise, conteúdo ou abordagem de poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão, nem promove a discussão sobre esses elementos.	Há algumas discussões sobre a integração de uma análise feita pela ótica de poder e privilégios, diversidade, equidade e inclusão (conforme definido anteriormente) de forma mais explícita nos esforços de incidência.	A organização dispõe de análise de poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão (conforme definido anteriormente) e quer integrá-la mais profundamente em seus esforços de incidência.	A defesa da organização (incluindo campanhas, trabalho político e de políticas, e pesquisa) reflete explicitamente sua análise de poder e suas óticas sobre privilégio, diversidade, equidade e inclusão (conforme definido anteriormente) em conteúdo e abordagem.
⋮	⋮	⋮	⋮



4. Incidência em Políticas Públicas, *continuação*

Comentários:

5. Participação no Campo de Trabalho

a. Colaboração

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Pouco conhecimento e quase nenhuma colaboração com outros atores no mesmo campo.	Conhecimento de outros atores chave no mesmo campo, mas pouca colaboração direta com eles/as.	Conhecimento de atores chave no mesmo campo e colaboração produtiva com eles/as.	Colaboração extensa e produtiva com atores no mesmo campo em nível local, nacional, regional e/ou global.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Participação em Redes

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Nenhuma participação em redes.	Participação ocasional em redes e outras coligações.	Participação ativa e frequente em redes e outras coligações, mas não em papel de liderança.	Liderança ativa em redes e outras coligações que definem e pressionam certas agendas de maneira efetiva.
⋮	⋮	⋮	⋮

c. Papel no Movimento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não é considerada parte de um movimento e atua de forma isolada.	A organização é considerada parte de um movimento, mas não contribui ativamente.	A organização é ativa dentro do movimento, mas sem uma abordagem estratégica.	A organização reconhece seu papel estratégico no movimento e faz contribuições sólidas e constantes.
⋮	⋮	⋮	⋮

5. Participação no Campo de Trabalho, *continuação*

d. Inclusão de Grupos Marginalizados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não colabora ou consulta grupos marginalizados das comunidades onde atua a respeito do seu trabalho ou papel em coalizões, redes ou movimentos.	A organização às vezes colabora e/ou consulta grupos marginalizados e/ou as comunidades nas quais atua sobre seu trabalho e o papel que desempenha em coalizões, redes ou movimentos, mas esses esforços são insuficientes ou inadequados.	A organização frequentemente colabora e/ou consulta grupos marginalizados e/ou comunidades nas quais atua sobre seu trabalho e o papel que desempenha em coalizões, redes ou movimentos, mas nem sempre é um fator importante.	Garantir o engajamento de grupos marginalizados relevantes e/ou das comunidades onde a organização atua é um fator chave da forma como ela colabora, das redes das quais ela participa e/ou na maneira como ela define o seu papel em espaços do movimento.
⋮	⋮	⋮	⋮

e. Reputação no Campo de Trabalho

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização é conhecida por não colaborar com outros/as.	A organização é conhecida por trabalhar bem com um pequeno número de organizações, mas não com outras.	A organização trabalha bem com outras/os e a maioria a tem em alto conceito.	A organização é considerada um modelo em termos de colaboração e trabalho em equipe, e sua reputação assim o demonstra.
⋮	⋮	⋮	⋮

5. Participação no Campo de Trabalho, *continuação*

Comentários:

6. Associados/as

Nota: Esta seção deve ser preenchida somente por organizações que incorporam membros individuais ou organizacionais. Veja a introdução sobre quais grupos devem usar a OMT para Coalizões, Alianças e Redes (OMT-CAN).

a. Composição

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização está longe de ter o número, perfil, experiência e diversidade de membros necessários para cumprir sua visão, propósito e objetivos.	A organização tem a composição básica e a diversidade de membros de que necessita, mas há lacunas importantes no sentido de quem precisa vir para a organização a fim de que se cumpra sua visão, propósito e objetivos.	A organização tem uma composição forte com pequenas lacunas no número, perfil, experiência e diversidade de membros necessários para cumprir sua visão, propósito e objetivos.	A organização tem a composição ideal e a diversidade de membros (em termos de quantidade, experiência, perfil). Inclui ampla representação de importantes grupos que têm sido historicamente excluídos da sociedade. ⁶
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Papéis, Responsabilidades e Prestação de Contas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Membros e funcionários têm pouca ou nenhuma clareza sobre os respectivos papéis e responsabilidades ou linhas de apoio, coordenação e prestação de contas interna.	Membros e funcionários têm apenas clareza parcial sobre os respectivos papéis e responsabilidades e linhas de apoio, coordenação e prestação de contas interna. É urgente a necessidade de que se façam melhorias.	Membros e funcionários têm clareza significativa sobre os respectivos papéis e responsabilidades e linhas de apoio, coordenação e prestação de contas interna, mas há necessidade de melhorias.	Membros e funcionários têm total clareza sobre os respectivos papéis e responsabilidades e existem linhas claras de apoio, coordenação e prestação de contas interna.
⋮	⋮	⋮	⋮

⁶ Alguns exemplos: mulheres como um todo, mulheres rurais, pessoas com deficiência, comunidades indígenas, membros de certas castas ou grupos étnicos, pessoas de cor, pessoas transgêneros, pessoas não-conformes de gênero, etc.

6. Associados/as, *continuação*

c. Participação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os membros não participam na tomada de decisões ou na implementação do que foi decidido.	Alguns membros participam na tomada de decisões e/ou na implementação.	Os membros participam na tomada de decisões e na implementação, mas os níveis de adesão podem aumentar e/ou não se adaptar adequadamente às necessidades do momento.	Os membros participam ativamente em muitos níveis, tanto na tomada de decisões como na implementação do que foi decidido, e níveis de participação mudam adequadamente de acordo com as necessidades do momento.
⋮	⋮	⋮	⋮

d. Identidade, Orgulho e Pertencença

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os membros não têm nenhuma noção de orgulho ou de pertencimento à nossa organização.	Alguns membros têm um sentimento de orgulho e de pertencimento, mas não se sentem totalmente parte de nossa organização e raramente se identificam como tal.	Muitos membros têm bastante orgulho e se sentem parte de nossa organização, mas às vezes não se identificam apropriadamente como tal.	Os membros têm muito orgulho e sentem que fazem parte de nossa organização, e se identificam como tal, condizentes com expectativas explícitas e compartilhadas de que assim seja.
⋮	⋮	⋮	⋮

e. Capacitação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não oferecemos capacitação (tais como formação, desenvolvimento de habilidades e/ou técnicas de liderança) para os membros.	Temos esforços incipientes de capacitação para nossos membros que não estão atendendo adequadamente às suas necessidades.	Oferecemos alguma capacitação a nossos membros, mas esses esforços precisam ser melhorados.	Temos um programa contínuo e eficaz de capacitação (como desenvolvimento de habilidades e técnicas de liderança) para apoiar cada membro que atende às suas necessidades e condições.
⋮	⋮	⋮	⋮

6. Associados/as, *continuação*

Comentários:

7. Comunicação Externa

a. Estratégia de Comunicação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Escassa difusão e falta de uma estratégia para isso. O público-alvo não está identificado.	Não há uma estratégia de comunicação formal, mas a organização faz trabalho de difusão quando há oportunidade.	Há uma estratégia de comunicação, mas ela não está adaptada para o público-alvo. As mensagens geralmente não se ajustam a novos contextos.	Há uma estratégia de comunicação claramente delineada com mensagens especialmente dirigidas aos públicos prioritários, que são revisadas regularmente de acordo com novos contextos.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Harmonização de Objetivos e Mensagens

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
As principais mensagens não respaldam e às vezes até minam os objetivos da organização.	As principais mensagens geralmente respaldam os objetivos da organização, mas não se alinham a eles.	As mensagens principais constantemente respaldam os objetivos da organização e são alinhadas com esses objetivos.	As mensagens difundidas são altamente eficazes para fomentar os objetivos da organização.
⋮	⋮	⋮	⋮

c. Respostas a Ameaças ou Ataques ao Trabalho da Organização

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Ameaças e ataques não são previstos ou evitados. Quando ocorrem, a organização não responde.	A organização às vezes detecta e chega a prever algumas ameaças ou ataques, mas a resposta poderia ser mais oportuna e eficaz.	A organização frequentemente detecta e prevê a maioria das ameaças ou ataques; responde à maioria deles de maneira oportuna e eficaz.	A organização consegue prever e evitar ameaças ou ataques. Quando estes ocorrem, são detectados e tratados de maneira oportuna e eficaz.
⋮	⋮	⋮	⋮

7. Comunicação Externa, *continuação*

d. Comunicações Inclusivas e Equitativas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não considera poder, privilégio, diversidade, equidade e questões de inclusão em suas estratégias de comunicação, mensagens ou planos de disseminação.	Há um desejo para que estratégias, planos de mensagens e divulgação integrem uma ótica de poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão, mas isso ainda não foi atualizado.	A organização integra uma certa ótica de poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão em suas estratégias de comunicação, planos de mensagens e divulgação, ainda que de forma incompleta, e/ou os materiais nem sempre são fornecidos em linguagem e formato que as pessoas possam entender e acessar.	A organização dissemina suas informações de forma inclusiva e equitativa, em formas facilmente acessíveis, e tem uma ótica de poder, privilégio, diversidade, equidade e inclusão (para fatores relevantes, conforme definido anteriormente). Apresenta mensagens claras e específicas para os principais públicos.
⋮	⋮	⋮	⋮

e. Ferramentas de Comunicação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há ferramentas para comunicar mensagens ao público-alvo.	São utilizadas ferramentas básicas de difusão, mas elas costumam estar desatualizadas e nem sempre são eficazes para atingir o público-alvo.	As ferramentas são adequadas ao público-alvo, mas não são plenamente utilizadas.	As ferramentas estão bem desenhadas, são acessíveis e plenamente utilizadas para atingir o público-alvo.
⋮	⋮	⋮	⋮



7. Comunicação Externa, *continuação*

Comentários:

8. Recursos Humanos

a. Políticas de Recursos Humanos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
<p>Não há políticas formais de recursos humanos.</p>	<p>Há políticas de recursos humanos que são incompletas, estão desatualizadas, e não são aplicadas de forma consistente.</p>	<p>Há políticas de recursos humanos, mas não refletem melhores práticas. Essas políticas são seguidas e a maior parte dos funcionários conhece as partes mais relevantes de seu conteúdo.</p>	<p>Há políticas claras que são atualizadas frequentemente, relacionadas a importantes temas de recursos humanos, que refletem as melhores práticas. São aplicadas de forma consistente e o funcionário conhece as partes mais relevantes de seu conteúdo.</p>
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Planejamento para Recursos Humanos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
<p>Não há planejamento para recursos humanos.</p>	<p>Há um planejamento limitado para recursos humanos e algum acompanhamento.</p>	<p>Há algum planejamento para recursos humanos, que precisa de atualização e alinhamento com a missão, plano estratégico e diagnósticos de necessidades dos funcionários. Há acompanhamento para decisões relevantes, mas poderia ser mais contínuo e/ou eficaz.</p>	<p>Há um planejamento bem desenvolvido e frequentemente revisado para recursos humanos, que reflete a missão organizacional e o plano estratégico e responde com clareza ao diagnóstico e necessidade de pessoal. O planejamento é acompanhado e tem implementação oportuna e efetiva.</p>
⋮	⋮	⋮	⋮

8. Recursos Humanos, *continuação*

c. Diversidade (Favor observar nos Comentários quais grupos você acha que estão sub-representados)

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os funcionários não refletem o equilíbrio de gênero nem incluem grupos sub-representados relevantes e/ou membros das comunidades nas quais a organização trabalha.	Os funcionários não refletem adequadamente o equilíbrio de gênero nem incluem grupos sub-representados relevantes e/ou membros das comunidades nas quais a organização trabalha.	Os funcionários refletem algum equilíbrio de gênero e incluem relevantes grupos sub-representados e/ou membros das comunidades com as quais a organização trabalha em muitos níveis, mas esse equilíbrio ainda é insuficiente nas posições de liderança.	Os funcionários refletem o equilíbrio de gênero e incorpora membros de grupos relevantes (incluindo grupos sub-representados e/ou membros das comunidades com as quais a organização trabalha) em todos os níveis da organização, incluindo posições de liderança. Suas vozes são valorizadas e apoiadas.
⋮	⋮	⋮	⋮

d. Viés Implícito

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não se discute nem se tenta mitigar a maneira negativa como as preferências pessoais, preconceitos, identidades e formações afetam os sistemas, as políticas e as práticas de recursos humanos.	Há uma discussão limitada e alguma disposição para tentar mitigar as maneiras negativas como as preferências pessoais, preconceitos, etc. podem influenciar os sistemas, as políticas e as práticas de recursos humanos, mas isso não leva à implementação efetiva das mudanças necessárias.	A organização costuma discutir e até tomar providências para mitigar a maneira negativa como preferências pessoais, preconceitos e outros elementos influenciam sistemas, políticas e práticas de recursos humanos, mas isso poderia ser feito de forma mais consistente e eficaz.	A organização discute e toma ações eficazes para mitigar a maneira negativa como preferências pessoais, preconceitos, identidades e antecedentes (que podem levar a crenças de que existem pessoas e formas "certas" de fazer as coisas) podem influenciar seus sistemas, políticas e práticas de recursos humanos, incluindo contratações e demissões.
⋮	⋮	⋮	⋮

8. Recursos Humanos, *continuação*

e. Assédio e Discriminação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não protege o funcionário contra assédio e discriminação no decurso de seu trabalho ou em eventos relacionados ao trabalho, nem existem políticas, práticas ou cultura organizacionais que promovam estes valores.	Existe uma política contra o assédio e a discriminação, mas ela não é seguida de forma consistente e/ou as práticas e cultura organizacionais não se coadunam com estes valores. Quando são encontradas violações ou despertadas preocupações, as consequências são aplicadas de forma desigual.	Há uma política e/ou práticas e cultura organizacional que protege/m o funcionário contra o assédio e a discriminação que são quase sempre seguidas. Se for constatado que as violações têm mérito, geralmente têm seguimento as devidas consequências.	Há uma política para proteger o funcionário contra o assédio e a discriminação no trabalho (internamente ou em eventos relacionados ao trabalho), e/ou práticas e cultura organizacional que sejam consistentes com estes valores. Quando violações ocorrem, sempre têm seguimento as devidas consequências.
⋮	⋮	⋮	⋮

f. Descrição de Funções

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
As descrições de cargos e funções não estão documentadas, e os papéis e responsabilidades não estão delineados.	As descrições de cargos e funções existem, mas estão desatualizadas e não são mais exatas. Os funcionários expressam confusão quanto a suas funções e responsabilidades.	As descrições de cargos e funções são ocasionalmente atualizadas, mas o funcionário deseja maior clareza sobre as funções e responsabilidades.	As descrições de cargos e funções são precisas e atualizadas e o funcionário tem toda a clareza possível acerca de suas funções e responsabilidades.
⋮	⋮	⋮	⋮

8. Recursos Humanos, *continuação*

g. Avaliação e Feedback do Trabalho

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não são feitas avaliações de desempenho. Não há um processo estruturado ou regular para que o funcionário dê ou receba feedback útil, coaching ou mentoria.	Processos estruturados ou regulares para que o funcionário dê e receba feedback útil, coaching e mentoria são pouco frequentes e/ou aplicados de forma desigual.	O funcionário recebe avaliações regulares, mas deseja mais feedback, coaching ou orientação e apoio para melhorias de forma contínua.	O funcionário recebe avaliações regulares e há um processo contínuo de feedback, coaching ou mentoria que reconhece aspectos positivos de seu trabalho e fornece sugestões construtivas e apoio para melhorias.
⋮	⋮	⋮	⋮

h. Desenvolvimento Profissional

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não existem oportunidades de desenvolvimento do funcionário.	As oportunidades de desenvolvimento do funcionário são raras e/ou não estão ligadas ao desempenho do trabalho ou às metas e planos de desenvolvimento.	Oportunidades de desenvolvimento do funcionários são oferecidas com alguma frequência, mas não estão suficientemente ligadas ao desempenho do trabalho ou às metas e planos de desenvolvimento.	O funcionário recebe regularmente oportunidades de desenvolvimento e crescimento que estão ligadas ao desempenho do trabalho e/ou metas e planos de desenvolvimento.
⋮	⋮	⋮	⋮

i. Remuneração

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os salários, benefícios e aumentos não são competitivos com o campo (tornando difícil manter o pessoal existente e/ou atrair novos membros), e/ou existem diferenças significativas de gênero ou outros fatores relevantes nos salários.	Os salários, benefícios e aumentos estão no limite inferior para o campo (levando a dificuldade para atrair e/ou reter pessoal), e/ou existem algumas diferenças de gênero ou outros fatores relevantes nos salários.	Os salários, benefícios e aumentos são competitivos com organizações similares, ajudando a atrair e/ou reter pessoal. Há esforços para manter a paridade de gênero e outras relevantes nos salários (salário igual para trabalho igual).	Os salários, benefícios e aumentos são mais altos do que a maioria das organizações, tornando-a uma líder no campo. Há paridade de gênero e outras relevantes nos salários (salário igual para trabalho igual).
⋮	⋮	⋮	⋮

8. Recursos Humanos, *continuação*

j. Rotatividade de Funcionários

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A rotatividade de funcionários é significativamente maior do que o nível típico do setor e a organização não está tratando o problema.	A rotatividade de funcionários é maior do que o nível típico do setor, especialmente com relação ao funcionários com melhor desempenho. A organização reconhece o problema, mas não tem um plano para tratá-lo.	Os índices de rotatividade de funcionários são típicos do setor. A organização não possui um plano proativo para reter o funcionários com melhor desempenho.	Os índices de rotatividade de pessoal são baixos para o setor, e a organização assume um papel proativo para reter o funcionário com melhor desempenho.
⋮	⋮	⋮	⋮



8. Recursos Humanos, *continuação*

Comentários:

9. Cultura Organizacional

a. Comunicação Interna

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há sistemas de comunicação interna e o compartilhamento de informações é pouco frequente.	Os sistemas de comunicação interna são deficientes e ocorrem mal-entendidos com certa regularidade. A informação não circula adequadamente.	Há sistemas de comunicação interna e a informação geralmente circula bem, mas ainda ocorrem falhas.	A comunicação interna é eficaz, com sistemas claros de compartilhamento de informações e tomada de decisões que minimizam falhas.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Tomada de Decisão

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os processos de tomada de decisão e os mecanismos de participação são completamente obscuros e/ou inadequados.	Os processos de tomada de decisão e os mecanismos de participação costumam ser pouco claros e/ou um tanto inadequados, levando a ineficiências, confusão e/ou decisões ruins.	Os processos decisórios e mecanismos de participação costumam ser claros, transparentes e eficazes. A organização geralmente toma decisões sólidas e oportunas.	Processos de tomada de decisão e mecanismos de participação (incluindo quem participa, quando e como) são claros e transparentes, amplamente conhecidos, aceitos e eficazes, levando a decisões sólidas e oportunas.
⋮	⋮	⋮	⋮

9. Cultura Organizacional, *continuação*

c. Contribuições do Funcionário

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O funcionário tem pouca oportunidade de oferecer contribuições e não é levado em conta na tomada de decisões. Somente vozes mais poderosas são ouvidas (especialmente com relação a gênero, raça, etnia ou outros fatores relevantes, conforme previamente definidos).	O funcionário oferece contribuições ocasionalmente, mas isso tem pouco efeito na tomada de decisões e/ou nem todas as vozes são ouvidas.	O funcionário oferece contribuições e estas são periodicamente incorporadas nas decisões. Opiniões discordantes são ocasionalmente expressas e/ou nem todas as vozes são ouvidas com frequência.	O funcionário (incluindo os que representam gênero, raça, etnia ou outros fatores relevantes, como previamente definidos) moldam a tomada de decisões e os funcionários expressam regularmente suas opiniões, incluindo discordâncias, em um ambiente onde todas as vozes são ouvidas.
:	:	:	:

d. Compromisso da equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Poucos/as integrantes da equipe expressam compromisso de longo prazo com a organização e isto se reflete na qualidade do trabalho.	O compromisso da equipe com a organização varia muito e a qualidade do trabalho é igualmente variável.	A equipe está comprometido com a organização, e a qualidade do trabalho o demonstra.	A equipe está muito comprometido e é totalmente responsável pela qualidade de seu trabalho.
:	:	:	:

e. Trabalho em Equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O funcionário trabalha por conta própria e raramente colabora.	O funcionário tende a trabalhar por conta própria ou com outro/a colega, mas há pouca colaboração em nível organizacional.	O funcionário tende a se entrosar com outros departamentos para resolver problemas, mas essa colaboração é inconsistente.	O funcionário trabalha em equipe regularmente e em diferentes setores da organização para resolver problemas e alcançar objetivos.
:	:	:	:

9. Cultura Organizacional, *continuação*

f. Conflitos da Equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Tensões internas não resolvidas do funcionário afetam de forma consistente e negativa a qualidade do trabalho da organização.	Algumas tensões-chave que não são resolvidas de forma construtiva afetam a qualidade do trabalho da organização.	Muitas das tensões são resolvidas de forma construtiva entre o funcionário, embora algumas permaneçam, afetando ocasionalmente a qualidade do trabalho.	As tensões são resolvidas de forma construtiva quando surgem e não afetam a qualidade do trabalho.
⋮	⋮	⋮	⋮

g. Bem-estar dos Funcionários

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O bem-estar físico e emocional do funcionário é severamente afetado por cargas de trabalho insustentáveis, estresse e situações traumáticas, e isso não é reconhecido pela organização.	O bem-estar físico e emocional do funcionário é afetado por cargas de trabalho insustentáveis e/ou situações traumáticas. A organização reconhece isso, mas não trata o assunto de forma adequada.	O bem-estar físico e emocional do funcionário é frequentemente levado em conta no planejamento de programas e tarefas, mas poderia ser promovido com mais vigor.	O bem-estar físico e emocional do funcionário é uma prioridade para a organização e é levado em conta no planejamento de programas e tarefas. Essas práticas servem como modelo.
⋮	⋮	⋮	⋮

9. Cultura Organizacional, *continuação*

Comentários:

10. Governança

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

a. Composição do Principal Órgão de Governança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O principal órgão dirigente não é suficientemente diversificado, equitativo e inclusivo. Os membros não são oriundos de campos relevantes e/ou não têm experiência relevante.	Os membros do principal órgão dirigente são provenientes de alguns campos relevantes e alguns membros têm experiência relevante. Há algum movimento em direção ao equilíbrio de gênero e representação mínima dos grupos marginalizados e/ou das comunidades nas quais a organização trabalha.	Os membros do principal órgão dirigente são provenientes de uma série de campos relevantes e a maioria tem alguma experiência. Eles/as refletem algum equilíbrio de gênero e/ou representação de grupos marginalizados e/ou das comunidades nas quais a organização trabalha. Há um movimento em direção ao poder equitativo e inclusivo entre os membros.	Os membros do principal órgão dirigente são provenientes de uma grande variedade de campos relevantes; têm ampla experiência; e refletem o equilíbrio de gênero e/ou representação de grupos marginalizados e/ou das comunidades nas quais a organização trabalha. Existe um poder equitativo e inclusivo entre os membros.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Políticas e Práticas do Principal Órgão de Governança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há política sobre o principal órgão dirigente em questões tais como limites de tempo de mandato, conflito de interesses ou orientações a seus membros. Equidade e inclusão não são refletidas nas políticas e práticas do órgão dirigente.	Existem políticas para o principal órgão dirigente, mas não são seguidas para questões como limites de tempo de mandato, conflito de interesse e orientações a seus membros. A equidade e a inclusão são refletidas de alguma forma nas políticas e práticas do órgão dirigente.	Existem políticas para o principal órgão dirigente de destaque, que são seguidas em torno de questões como limites de tempo de mandato, conflito de interesses e orientações a seus membros. Equidade e inclusão são amplamente refletidas nas políticas e práticas do órgão dirigente.	As principais políticas do do principal órgão dirigente para questões como, por exemplo, limites do tempo de mandato, conflito de interesses e orientações a seus membros, representam as melhores práticas e são seguidas de perto. A equidade e a inclusão são plenamente refletidas nas políticas e práticas do órgão dirigente.
⋮	⋮	⋮	⋮

10. Governança, *continuação*

c. Reuniões do Principal Órgão de Governança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
As reuniões são esporádicas, pouco frequentadas, não são bem documentadas e/ou resultam em tomadas de decisões não transparentes. Frequentemente surgem tensões.	As reuniões são realizadas regularmente, mas são pouco frequentadas ou documentadas. Frequentemente resultam em decisões não transparentes e às vezes surgem tensões.	A maior parte das reuniões funciona harmoniosamente, conta com boa participação e é bem documentada. As decisões são tomadas de forma transparente. Entretanto, as reuniões nem sempre oferecem oportunidades para as discussões estratégicas.	As reuniões são regulares, bem planejadas e documentadas, e contam com boa participação. Resultam em decisões transparentes e estratégicas além de relacionamentos produtivos.
⋮	⋮	⋮	⋮

d. Relacionamento entre o Principal Órgão de Governança e a equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O principal órgão de governança e a equipe estão em desacordo e desconfiança é o que define a relação. Há pouca ou má comunicação.	Há tensões entre o principal órgão de governança e a equipe, e mal-entendidos frequentemente aparecem.	O principal órgão de governança e a equipe se comunicam relativamente bem, mas ocasionalmente há lacunas na comunicação.	O principal órgão de governança e a equipe trabalham plenamente juntos, com foco na realização da missão da organização. Os canais de comunicação estão abertos e o principal órgão de governança e o staff são apoiados para desempenhar suas funções de forma eficaz.
⋮	⋮	⋮	⋮

10. Governança, *continuação*

e. Responsabilidades

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os membros do principal órgão de governança não têm clareza sobre seus papéis e responsabilidades e suas contribuições para a organização são limitadas.	Os membros do principal órgão de governança nem sempre têm clareza sobre seus papéis e propiciam contribuições e orientação limitadas.	Os membros do principal órgão de governança têm clareza sobre seus papéis e regularmente propiciam orientação útil e adequada para a organização.	Os membros do principal órgão de governança têm clareza sobre seus papéis, orientam a visão e a estratégia, e desempenham ativamente outras funções úteis.
⋮	⋮	⋮	⋮

f. Contribuições

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os membros do principal órgão de governança não contribuem para os recursos e nem ajudam a obtê-los.	Alguns membros do principal órgão de governança fazem contribuições para os recursos e/ou ajudam a obter recursos.	A maioria dos membros do principal órgão de governança contribuem para os recursos e/ou ajudam a obtê-los.	Os membros do principal órgão de governança fazem contribuições significativas para os recursos e/ou ajudam a obtê-los.
⋮	⋮	⋮	⋮

g. Reunião Geral Anual / Assembleia Geral de Associados (sempre que for o caso)

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Quase nunca são feitas Reuniões Gerais Anuais (RGAs); as estratégias não são revisadas; os dados financeiros não são apresentados; membros não cumprem com suas funções; não há um processo de votação; as diretrizes para associados/as não são claras.	Ocasionalmente são realizadas RGAs; há discussão de estratégia, mas sem consenso; os dados financeiros não são totalmente apresentados; nem sempre há um processo de votação; as diretrizes para associados/as contêm orientação parcial sobre papéis e responsabilidades.	É feita uma RGA por ano, mas seu planejamento poderia melhorar; são tomadas decisões estratégicas, mas as discussões em geral são periféricas; os dados financeiros são divulgados, mas poderiam ser mais acessíveis; em geral, há processo de votação; há confusão ocasional em relação aos papéis e responsabilidades dos/as sócios/as.	É feita pelo menos uma RGA por ano e ela é planejada com antecedência; os membros demonstram liderança ao tomar decisões estratégicas; dados financeiros são apresentados de forma transparente e acessível; as votações e demais procedimentos são implementados consistentemente; há total clareza sobre os papéis e responsabilidades dos/as sócios/as.
⋮	⋮	⋮	⋮



10. Governança, *continuação*

Comentários:

11. Gestão Financeira

a. Sistemas e Controles Financeiros

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
<p>Não há sistemas ou controles financeiros formais para reger as operações financeiras. Não há procedimentos formais de registro ou relatórios financeiros.</p>	<p>Há alguns sistemas e controles formais que regem as operações econômicas, mas estes não são totalmente adequados. Os relatórios financeiros não são suficientemente transparentes para fornecer informação adequada às partes interessadas.</p>	<p>Há sistemas e controles formais que regem as operações financeiras, incluindo registro e procedimentos transparentes. Os sistemas satisfazem em grande medida as necessidades das partes interessadas, mas ainda contêm lacunas.</p>	<p>Há sistemas e controles robustos e adequados que regem todas as operações financeiras, incluindo registro completo e procedimentos transparentes.</p>
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Habilidades Financeiras da Equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
<p>A equipe não tem conhecimento e não é feita uma capacitação para gerenciar os aspectos financeiros de suas funções.</p>	<p>Poucos membros da equipe possuem conhecimento e capacitação para gerenciar os aspectos financeiros de suas funções. Existem políticas a esse respeito, mas elas não são seguidas de forma consistente.</p>	<p>A maioria dos funcionários possui conhecimentos e habilidades para gerenciar os aspectos financeiros mais necessários às suas funções. A maioria recebeu capacitação sobre os sistemas financeiros da organização e segue as políticas na maioria das vezes.</p>	<p>A equipe possui conhecimentos e habilidades necessárias para gerenciar os aspectos financeiros de suas funções de forma adequada. Todos estão plenamente capacitados/as sobre os sistemas financeiros da organização e seguem as políticas internas de forma consistente.</p>
⋮	⋮	⋮	⋮

11. Gestão Financeira, *continuação*

c. Gestão do Orçamento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há planejamento financeiro ou orçamentário na organização. Frequentemente não se cumpre com as obrigações financeiras.	Há um planejamento financeiro limitado; os orçamentos não são comparados com os gastos reais. A organização periodicamente deixa de cumprir com suas obrigações financeiras.	É feito um planejamento orçamentário com regularidade, mas a comparação com gastos reais é inconsistente. Ocasionalmente, a organização opera em déficit.	Há planejamento financeiro e orçamentário sólido, incluindo comparações regulares com gastos reais. A organização não opera em déficit.
⋮	⋮	⋮	⋮

d. Relatórios Financeiros

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não são produzidos relatórios financeiros que incluam um balanço geral, demonstração de resultados e relatório pormenorizado de gastos por atividade.	São produzidos relatórios financeiros contendo balanço geral, demonstração de resultados e relatório pormenorizado de gastos por atividade, mas de forma irregular e incompleta, ou de difícil compreensão.	São elaborados relatórios mensais financeiros contendo balanço geral, demonstração de resultados e relatório pormenorizado de gastos por atividade, mas nem sempre eles são completos. A direção às vezes detecta inconsistências.	A direção produz e revisa relatórios financeiros mensais contendo balanço geral, demonstração de resultados, e relatório pormenorizado de gastos por atividade. Ela investiga e detecta discrepâncias nos relatórios.
⋮	⋮	⋮	⋮

e. Finanças/ Alinhamento de Programas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Orçamentos rudimentares são criados para a organização, mas não são detalhados por programa. As alocações e o acompanhamento orçamentário não são congruentes com as prioridades da organização.	O orçamento é dividido por departamentos e programas, mas o sistema orçamentário não é alinhado com a implementação ou financiamento dos programas. As alocações não são plenamente consistentes com as prioridades da organização.	O orçamento é compatível com a missão e as prioridades da organização, mas persistem inconsistências sobre como os programas e o setor de finanças monitoram as movimentações dos recursos, resultando às vezes em confusão.	Os sistemas financeiros e o planejamento são projetados para refletir as prioridades da organização. Os programas e o setor de finanças estão alinhados na maneira de monitorar as movimentações de recursos.
⋮	⋮	⋮	⋮

11. Gestão Financeira, *continuação*

f. Auditoria

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há procedimentos formais para as auditorias, que acabam não sendo feitas.	As auditorias são incompletas e/ou inconsistentes e os problemas identificados nem sempre são solucionados.	São realizadas auditorias anuais independentes, mas os resultados não são resolvidos adequadamente nem divulgados aos públicos correspondentes.	São realizadas auditorias anuais independentes, e os resultados são resolvidos e divulgados aos públicos correspondentes.
⋮	⋮	⋮	⋮



11. Gestão Financeira, *continuação*

Comentários:

12. Captação de Recursos e Relação com Doadores

a. Diversificação do Financiamento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Um ou dois doadores fornecem apoio a curto prazo. Não há estratégia clara para arrecadar receitas no futuro e não há iniciativas para encontrar novos/as doadores institucionais e/ou individuais.	Poucos doadores relevantes fornecem apoio anual a projetos. Não há plano de captação de recursos a longo prazo, e poucos são os esforços para encontrar novos/as doadores institucionais e/ou individuais.	A estratégia de captação de recursos resulta em múltiplos doadores institucionais e/ou individuais, que fornecem recursos de uso flexível para vários anos; porém, é necessário mais do que isso. Novas fontes de financiamento são ocasionalmente identificadas.	Há estratégia sólida e de longo prazo para captar recursos, o que resulta em apoio financeiro sustentável e diversificado para o trabalho central da organização. Estão aí incluídos doadores institucionais e individuais. Novas fontes de financiamento são regularmente acessadas.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Financiamento Adequado

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os fundos arrecadados são insuficientes para atender às necessidades administrativas, programáticas e de recursos humanos.	Os fundos arrecadados quase cobrem as necessidades administrativas e programáticas, mas os recursos são limitados e muitas necessidades relacionadas aos recursos humanos não são atendidas.	Os fundos arrecadados são suficientes para cumprir com as necessidades imediatas relativas à administração, recursos humanos e programas, mas não há reservas.	Os fundos arrecadados atendem às necessidades e são de uso flexível. Há suficientes reservas que permitem aumentar investimentos em recursos humanos ou ampliar os programas todos os anos.
⋮	⋮	⋮	⋮

c. Financiamento das Prioridades da Organização

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O trabalho da organização é definido principalmente pelo interesse de doadores em projetos específicos, o que dificulta a coesão organizacional.	A organização recebe apoio para seu plano estratégico, mas também busca recursos para projetos fomentados pelos doadores, para ajudar a cobrir custos.	A organização recebe recursos para operações e projetos, o que é coerente com o plano estratégico, mas ainda luta para conseguir recursos suficientes para efetivar suas prioridades.	A organização recebe recursos suficientes para efetivar as prioridades estabelecidas em seu plano estratégico.
⋮	⋮	⋮	⋮

12. Captação de Recursos e Relação com Doadores, *continuação*

d. Capacidade para Captar Recursos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A liderança executiva, outros/as funcionários/as e o principal órgão dirigente têm muito pouca capacidade e/ou dedicam pouco tempo para captar recursos.	A liderança executiva e/ou outros/as funcionários/as, que estão sobrecarregados e/ou têm pouca experiência relevante, são responsáveis pela captação de recursos. Alguns dos membros do órgão principal da governança também podem ajudar.	Liderança executiva qualificada e/ou outros/as funcionários/as, cujas tarefas incluem a captação de recursos, e alguns dos membros do órgão principal da governança podem levantar fundos, todos com sucesso parcial.	Liderança executiva altamente qualificada e/ou outros/as funcionários/as experientes, cujas tarefas incluem captação de recursos significativos, são eficazes e bem-sucedidas nesses esforços. Os membros do órgão principal da governança podem também ajudar.
⋮	⋮	⋮	⋮

e. Relação com os Doadores

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A comunicação com os doadores é deficiente, e eles expressam preocupação. A organização perderia todos os maiores contatos com doadores se a principal pessoa na organização a deixasse.	A comunicação com os doadores não costuma ser oportuna ou satisfatória; os relatórios são frequentemente emitidos com atraso e incompletos; os doadores estão sempre solicitando esclarecimentos. A maioria dos contratos terão lacunas ou perdas no acompanhamento se a principal pessoa na organização a deixar.	Há boas relações com os doadores, mas a comunicação não é sempre oportuna. Ocasionalmente, os doadores solicitam informações complementares e esclarecimentos. Alguns contratos terão lacunas ou perdas no acompanhamento se a principal pessoa na organização a deixar.	A organização possui reputação sólida e positiva com os doadores. É reconhecida por seus relatórios e comunicações claras e oportunas, proativas e reativas. Há medidas impostas para preservar os contatos caso o/a principal responsável pela relação com doadores deixe a organização.
⋮	⋮	⋮	⋮



12. Captação de Recursos e Relação com Doadores, *continuação*

Comentários:

13. Administração

a. Obrigações Legais

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não está legalmente registrada e não conhece a legislação pertinente.	A organização está em processo de obtenção de registro legal e/ou não se encontra em conformidade com a legislação.	A organização está legalmente registrada, mas tem dificuldade para cumprir plenamente com as leis pertinentes.	A organização está legalmente inscrita e cumpre plenamente a legislação.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Estrutura Organizacional

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há uma estrutura organizacional formal ou uma clara divisão de papéis e responsabilidades	Há uma estrutura organizacional básica com algumas divisões de papéis e responsabilidades.	Há uma estrutura bem desenhada para a maior parte do trabalho, mas ainda falta clareza quanto a responsabilidades e papéis.	Há uma estrutura organizacional bem desenhada, compatível com os objetivos da organização, permitindo máxima eficácia e clareza quanto a papéis e responsabilidades para cada cargo.
⋮	⋮	⋮	⋮

c. Procedimentos Administrativos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há procedimentos administrativos documentados.	Procedimentos administrativos parcialmente documentados explicam as principais funções do escritório, mas não são aplicados de forma consistente ou conhecidos pela equipe.	Procedimentos administrativos bem documentados são seguidos, mas algumas lacunas persistem. Os sistemas são revisados periodicamente, mas deveriam ser atualizados.	Os procedimentos administrativos estão claramente documentados, são acatados em toda a organização, revisados e atualizados regularmente.
⋮	⋮	⋮	⋮

13. Administração, *continuação*

d. Sistemas de Tecnologia e Informação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os sistemas de tecnologia e informação não atendem às necessidades básicas da organização.	Os sistemas de tecnologia e informação atendem às necessidades básicas da organização, mas são ultrapassados e frequentemente apresentam falhas.	Os sistemas de tecnologia e informação funcionam, mas melhorias são necessárias; os sistemas são revisados periodicamente, mas deveriam ser atualizados.	Os sistemas de tecnologia e informação permitem à organização funcionar de forma otimizada. Os sistemas são revisados e atualizados regularmente.
⋮	⋮	⋮	⋮

13. Administração, *continuação*

Comentários:

14. Segurança e Proteção

a. Segurança da Equipe & Políticas e Planos de Segurança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há políticas ou planos relativos à segurança pessoal da equipe durante o trabalho ou em viagem. As preocupações são minimizadas ou dispensadas.	Há algumas políticas e/ou planos que falam da questão da segurança física e emocional da equipe, mas nem sempre são seguidos. As preocupações da equipe com sua segurança pessoal nem sempre são levadas a sério.	Existem políticas claras que protegem a segurança física e emocional da equipe; e, em sua maioria, elas são seguidas. As preocupações pessoais de segurança são às vezes previstas no planejamento e geralmente levadas a sério.	Existem políticas regularmente atualizadas sobre segurança física e emocional da equipe, que são seguidas de forma consistente. A segurança é abordada como parte do planejamento e as preocupações da equipe com sua segurança pessoal são levadas a sério.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Segurança Organizacional & Políticas e Planos de Segurança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há políticas ou planos para tratar da segurança da organização, incluindo a infraestrutura e a segurança digital.	Existem algumas políticas e/ou planos relativos à segurança organizacional, mas nem sempre elas são seguidas.	Existem políticas claras que protegem os ativos físicos, incluindo a infraestrutura e a segurança digital, e elas são seguidas em sua maioria. A segurança organizacional é às vezes abordada no planejamento.	Políticas regularmente atualizadas relativas a ativos físicos, incluindo infraestrutura e segurança digital, são seguidas de forma consistente. A segurança organizacional é abordada como parte do planejamento.
⋮	⋮	⋮	⋮

14. Segurança e Proteção, *continuação*

c. Segurança e Proteção de Outros/as

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A segurança e a proteção de outros (incluindo famílias, voluntários e comunidades nas quais a organização trabalha) não são consideradas.	As implicações de segurança e proteção para outros (incluindo famílias, voluntários/as e comunidades nas quais a organização trabalha) são consideradas de maneira informal.	A segurança dos parceiros e do campo (incluindo famílias, voluntários/as e comunidades onde a organização trabalha) são discutidas regularmente, mas não existem sistemas formais para comunicar os riscos relevantes e receber informações das pessoas afetadas.	A segurança e proteção dos parceiros e membros do campo (incluindo famílias, voluntários/as e comunidades nas quais a organização trabalha) são regularmente considerados. Existem sistemas para comunicar os riscos relevantes e receber feedback das pessoas afetadas.
⋮	⋮	⋮	⋮

d. Segurança dos Sistemas de Tecnologia e Informação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não possui uma equipe de Tecnologia da Informação (TI) ou pessoa especializada, e/ou conta apenas com serviços de TI para o consumidor.	A equipe de TI é formada por consultores/as ou empresas contratadas que lidam com instalações, reparos, remoções e mudanças na infraestrutura tecnológica. Os/as contratados/as reportam a um/a ou mais funcionários/as que não estão totalmente integrados na organização.	A equipe de TI faz parte da equipe e do trabalho da organização, às vezes contribui para a estratégia diária e assiste a algumas reuniões organizacionais, mas seu feedback poderia ser incorporado à tomada de decisões de forma mais eficaz e/ou consistente.	A equipe TI faz parte da equipe e do trabalho da organização, contribui para a estratégia do dia a dia e participa da maioria das reuniões organizacionais. As decisões são tomadas com seu feedback.
⋮	⋮	⋮	⋮

14. Segurança e Proteção, *continuação*

e. Cibersegurança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não temos planos ou políticas de cibersegurança.	Temos políticas de segurança digital insuficientes e parciais e/ou não as implementamos.	Nossas políticas de segurança digital não são abrangentes; nós as implementamos parcialmente, e/ou precisamos fazer importantes melhorias.	Implementamos políticas abrangentes e documentadas de segurança digital interna. ⁷
⋮	⋮	⋮	⋮

f. Recursos para a Segurança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há recursos ou fundos de emergência destinados à segurança.	Não há recursos designados para a segurança. Em caso de emergência, seria necessário utilizar recursos de outras rubricas orçamentárias.	Há alguns recursos disponíveis para a segurança, mas são necessários mais. Não há fundos contingenciais para emergências.	As despesas com segurança estão previstas no orçamento e há fundos de contingência disponíveis, caso necessário.
⋮	⋮	⋮	⋮

g. Documentação e Melhoria

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não são documentados os incidentes relativos à segurança e a maior parte da equipe não conhece os riscos que a organização enfrenta.	Não há documentação formal dos incidentes relativos à segurança, mas alguns/algumas integrantes da equipe têm conhecimento sobre incidentes do passado. As políticas internas não foram alteradas de modo a refletir lições aprendidas.	Alguns incidentes do passado estão documentados, mas não é feita uma revisão formal das políticas internas de acordo com o aprendido.	Os incidentes relativos à segurança são documentados de forma constante e resultam em revisões dos procedimentos de acordo com as lições aprendidas. Essas lições são compartilhadas tanto internamente quanto com outras organizações para estabelecer melhores práticas.
⋮	⋮	⋮	⋮

⁷ Essas políticas podem incluir: categorização dos dados que armazenamos por sensibilidade e o controle de acesso é feito com base na sensibilidade; uma política de retenção de dados (quantas informações sensíveis armazenamos, por quanto tempo e onde); e entrevistas de saída e remoção de acesso a contas de indivíduos ou organizações em processo de desligamento.

14. Segurança e Proteção, *continuação*

Comentários:

15. Direção Executiva

Nota: Se a organização tiver mais de um diretor/a executivo/a (por exemplo, dois/duas codiretores/as), não deixe de marcar suas avaliações pensando na liderança como uma equipe; então, use a seção de comentários para fazer referências específicas a pessoas específicas, se necessário.

a. Composição

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A liderança executiva atual não reflete as comunidades nas quais a organização atua. Não há discussão ou planos para incorporá-las a curto, médio ou longo prazo.	A liderança executiva atual não reflete as comunidades nas quais a organização atua. Há alguma consciência e discussão, mas não há planos claros para incorporá-las a curto e médio prazo.	A liderança executiva atual não reflete as comunidades nas quais a organização atua, mas há consciência e algum planejamento e movimento para incorporá-las a curto e médio prazo.	A liderança executiva reflete as comunidades nas quais a organização atua.
⋮	⋮	⋮	⋮

b. Estilo de Gestão

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O/a diretor/a executivo/a possui pontos fortes, mas seus pontos fracos são bem conhecidos a nível interno e externo, o que afeta de forma negativa a organização.	O/a diretor/a executivo/a possui claros pontos fortes, mas também alguns pontos fracos que obstaculizam a eficácia interna e podem afetar a reputação externa da organização.	O/a diretor/a executivo/a é eficiente e solicita contribuições antes de tomar decisões. Algumas deficiências devem ser corrigidas, mas o/a diretor/a executivo/a é bastante respeitado/a interna e externamente.	O/a diretor/a executivo/a é altamente eficiente e demonstra ser claro/a, justo/a, participativo/a e transparente ao tomar decisões, o que permite que a organização prospere. Reconhece e faz esforços constantes para melhorar os pontos deficientes.
⋮	⋮	⋮	⋮

15. Direção Executiva, *continuação*

c. Critério nas Finanças

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O/a diretor/a executivo/a possui pouca experiência no planejamento e na supervisão das finanças, e seus critérios são deficientes.	O/a diretor/a executivo/a exerce certa supervisão nas finanças, mas não se envolve muito no planejamento. Dedicar a maior parte de sua atenção a temas imediatos.	O/a diretor/a executivo/a exerce supervisão financeira eficaz, com certo foco no planejamento.	O/a diretor/a executivo/a possui um discernimento financeiro excepcional, habilidade para alocar recursos de forma eficaz, e boa compreensão das necessidades de médio e longo prazo.
⋮	⋮	⋮	⋮

d. Habilidades Interpessoais

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O estilo de comunicação e de gestão do/a diretor/a executivo/a é considerado ineficaz. Oferece pouca ou nenhuma assessoria/acompanhamento ao funcionário.	O estilo de comunicação e de gestão do/a diretor/a executivo/a poderia melhorar. Oferece certa assessoria/acompanhamento ao funcionário, mas é insuficiente.	As habilidades de comunicação e de gestão do/a diretor/a executivo/a são geralmente valorizadas pela equipe. Oferece assessoria/acompanhamento ao funcionário quando o tempo permite.	O/a diretor/a executivo/a possui excelente habilidade com recursos humanos e comunicação, e sua gestão é construtiva. Assessoria/acompanhamento ao desenvolvimento do funcionário é prioridade.
⋮	⋮	⋮	⋮

e. Segunda Camada de Liderança

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há segundo nível de lideranças ou coordenadores/as e muito pouco é delegado pelo/a diretor/a executivo/a. Não há contratações, retenção, motivação, cultivo ou reconhecimento de talentos.	A segunda camada de lideranças ou coordenadores/as é insuficiente e pouco efetiva, e é insuficiente a quantidade de tarefas que delega o/a diretor/a executivo/a.	Geralmente há delegação, cultivo e retenção de talentos pelo/a(s) diretor/a(s) executivo/a(s). A liderança de segunda camada é mais eficaz em sua gestão.	Diretor/a(s) executivo/a(s) contrata, retém, motiva, cultiva e reconhece talentos ativamente. Eles/as delegam adequadamente o trabalho e apoiam o staff. Existe uma segunda camada de lideranças fortes e altamente eficazes.
⋮	⋮	⋮	⋮

15. Direção Executiva, *continuação*

f. Reputação Externa

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O/a diretor/a executivo/a não é conhecido/a nem muito respeitado/a por setores-chave.	O/a diretor/a executivo/a não é muito conhecido/a. Tem alguns fortes aliados, mas não é plenamente respeitado/a pelos setores-chave.	O/a diretor/a executivo/a é respeitado/a e conhecido/a pelos setores-chave.	O/a diretor/a executivo/a é muito respeitado/a pelos setores chave e considerado/a como líder em seu campo de trabalho.
⋮	⋮	⋮	⋮

g. Sucessão

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização depende totalmente do/da atual diretor/a executivo/a e não poderia funcionar sem ele/ela; Sucessão não é uma prioridade.	A organização depende amplamente do/da atual diretor/a executivo/a e a sucessão é um tema discutido, mas não com atenção e seu futuro seria incerto sem ele/ela.	Se o/a atual diretor/a executivo/a deixasse a organização, haveria desafios, mas esta provavelmente seguiria adiante. A sucessão é considerada, mas não adequadamente planejada ou implementada.	A organização considera um plano de sucessão nos cargos de liderança de forma proativa, com expectativas de transições harmoniosas.
⋮	⋮	⋮	⋮



15. Direção Executiva, *continuação*

Comentários:

Minha avaliação do exercício OMT

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

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não me senti confortável para falar com franqueza nesta reunião.	Ainda que em algumas seções eu tenha podido falar com franqueza, em outras não pude.	Em termos gerais pude falar com franqueza, embora não tenha expressado tudo o que pensava em alguns momentos-chave.	Pude falar com franqueza hoje, inclusive sobre temas complexos.
⋮	⋮	⋮	⋮

Por favor, inclua qualquer outro comentário que deseje agregar de forma anônima. Os comentários podem incluir sua experiência ao completar a pesquisa, participar das discussões ou qualquer outro aspecto do processo. Favor também compartilhar preocupações ou observações sobre qualquer um dos aspectos substantivos da pesquisa. Há algo importante para a organização que a pesquisa tenha deixado de abordar?

Exercício de Priorização

Depois de ter abordado tantos aspectos relativos à eficácia da organização, certamente haverá várias dimensões que você gostaria de fortalecer. O exercício seguinte lhe oferece a oportunidade de considerar sua primeira, segunda e terceira prioridades de trabalho. Podem ser aspectos que pareçam "mais fracos" ou que impliquem a identificação de pontos fortes que você gostaria de abordar mais ou de outra maneira.

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

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

Você pode se concentrar em categorias mais amplas (como "Recursos humanos") ou especificar uma subcategoria (como "Descrição de cargos e funções"). Você também pode escolher a Direção Executiva, mesmo que provavelmente não tenha sido discutida como um grupo.

Por favor, indique sua primeira prioridade.

Por favor, indique sua segunda prioridade.

Por favor, indique sua terceira prioridade.

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

Para uso exclusivo do/a facilitador/a

Relatório OMT

Nome da Organização:

Data do exercício OMT:

Número de participantes da equipe:

Número de participantes do principal órgão de governança, se houver:

Número de pessoas que integram a equipe:

Como foi facilitado o
Exercício OMT?

Presencialmente

Virtualmente

De forma híbrida

Que versão do
questionário OMT foi
utilizada?

PDF

Digital

Combinação

Nome do/a facilitador/a:

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

Média de Resultados do Exercício de Priorização *(opcional):*

	Primeira	Segunda	Terceira	Totais	Ponderação
1. Missão e Estratégia					
2. Trabalho Programático					
3. Aprendizagem e Avaliação					
4. Incidência em Políticas Públicas					
5. Participação no Campo de Trabalho					
6. Associados(as)					
7. Comunicação Externa					
8. Recursos Humanos					
9. Cultura Organizacional					
10. Governança					
11. Gestão Financeira					
12. Captação de Recursos e Relação com Doadores					
13. Administração					
14. Segurança e Proteção					
15. Direção Executiva					

Por favor, indique aqui se foi destacado algum aspecto específico de uma capacidade como prioridade. Por exemplo, Gestão Orçamentária dentro da Gestão Financeira ou Pesquisa dentro de Incidência em Políticas Públicas:

Próximos Passos e Identificação de Recursos

Prioridade 1:

Por favor, indique a primeira prioridade a partir do exercício anterior. Ela pode ser de uma categoria principal (Recursos Humanos) ou de uma subcategoria (Diversidade de Pessoal).

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

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

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

4. De que maneira específica um doador poderia apoiar sua organização no fortalecimento desta área? Que solicitação específica você faria em uma proposta de pedido de recursos ?

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

Prioridade 2:

Por favor, indique a segunda prioridade a partir do exercício anterior. Ela pode ser de uma categoria principal (Recursos humanos) ou de uma subcategoria (Diversidade de Pessoal).

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

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

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

4. De que maneira específica um doador poderia apoiar sua organização no fortalecimento desta área? Que solicitação específica você faria em uma proposta de pedido de recursos?

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

Prioridade 3:

Por favor, indique a terceira prioridade a partir do exercício anterior. Ela pode ser de uma categoria principal (Recursos Humanos) ou de uma subcategoria (Diversidade de Pessoal).

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

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

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

4. De que maneira específica um doador poderia apoiar sua organização no fortalecimento desta área? Que solicitação específica você faria em uma proposta de pedido de recursos?

Ferramenta de Mapeamento Organizacional

Opcional: Comentários Adicionais



“A Ferramenta de Mapeamento Organizacional,” de Bess Rothenberg (atualização 2022), está sob uma licença por [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta ferramenta está sendo desenvolvida. Todo feedback ou sugestão para melhoria será bem vindo. Favor escrever para Martha Farmelo (martha.farmelo@gmail.com) e Victoria Wigodsky (vicwigo@gmail.com).

Desenho original de Sen Associates