



Ferramenta de Mapeamento Organizacional para Coalizões, Alianças e Redes (OMT-CAN)

O diagnóstico OMT para Coalizões, Alianças e Redes (OMT-CAN) foi inspirado na Ferramenta de Mapeamento Organizacional (OMT), criada para ajudar a equipe de uma única organização a refletir e a construir seus pontos fortes e identificar áreas de fortalecimento institucional, fomentando amplas discussões sobre a organização. Além de observar o que funciona bem e o que pode ser melhorado, a ferramenta OMT original permite que a organização identifique coletivamente as áreas prioritárias a serem fortalecidas e as etapas concretas para abordar o processo de fortalecimento.

O diagnóstico OMT-CAN foi criado com os mesmos objetivos, para ser utilizado por uma ampla variedade de coalizões, alianças e redes em diferentes países e regiões do mundo. As definições variam e esses termos são usados de muitas maneiras diferentes (por exemplo, um grupo cujo nome indica que é uma coalizão pode ser considerado, por outros, uma aliança). **O diagnóstico OMT-CAN é projetado para ser usado por qualquer coalizão, aliança ou rede (CAN) que se uniu para algo mais do que um propósito único ou de curto prazo. Assim, pode ser constituída ou não por indivíduos ou coletivos (ou uma mistura), também pode ter personalidade jurídica ou pessoal contratado não depende de onde a CAN se encontre no seu processo de evolução (recém-formada, rumo a uma maior formalidade e intencionalidade, já tem uma longa história etc.).¹**

O OMT-CAN se baseia no conteúdo de *Our Healthy Alliance* (OHA), uma ferramenta de avaliação on-line criada pelo *RoadMap* e pelo *Movement Strategy Center*, mergulhando profundamente nos ingredientes de uma aliança estratégica que constrói movimentos de mudança social. Os leitores são encorajados a verificar o [OHA e suas ferramentas relacionadas, glossários e outros materiais conceituais](#). Agradecemos também ao *Change Elemental* (anteriormente Management Assistance Group) por sua contribuição para a criação desta ferramenta.

As próximas páginas deste documento fornecem orientação sobre quando usar o OMT-CAN versus a OMT original e informam como o OMT-CAN funciona, quem participa, o papel do facilitador, destacando pontos importantes a serem lembrados durante o processo. No entanto, seu/sua facilitador/a OMT fará a curadoria da sessão OMT para as necessidades específicas de sua CAN (Coalizão, Aliança ou Rede).

Quando Usar o OMT-CAN versus a OMT

Em geral, as coalizões, alianças e redes se beneficiarão do uso do diagnóstico OMT-CAN em vez da ferramenta OMT original se seu propósito for avaliar a CAN como um todo (incluindo os indivíduos e organizações que a compõem). Se o objetivo for apenas avaliar a direção da CAN, o OMT-CAN também é ideal. Por outro lado, a CAN deverá usar a OMT original se seu objetivo for avaliar apenas a “organização-mãe” ou a organização que dá o suporte principal à CAN (se houver).

¹ Por exemplo, veja o *RoadMap's Continuum of Collaboration*, um gráfico que ilustra o espectro da colaboração informal ou por tempo limitado para alianças estratégicas de longo prazo. Disponível em <https://roadmapconsulting.org/resource/continuum-of-collaboration/>.



Sugerimos as seguintes perguntas para melhor escolher uma ou outra ferramenta:

O foco é avaliar como os indivíduos e organizações que compõem a CAN trabalham juntos (e com a “organização-mãe”)? Neste caso, o OMT-CAN seria mais adequado.

Ou talvez:

O foco é avaliar como a “organização-mãe” funciona para apoiar a CAN? Nesse caso, a OMT pode ser mais apropriada.

Tanto o OMT-CAN quanto a OMT original abordam questões como visão e missão, governança, gerenciamento interno e comunicações externas, mas tanto um quanto a outra acrescentam mais questões. O OMT-CAN faz perguntas sobre como indivíduos e organizações CAN trabalham juntos e com a organização matriz. As pessoas que fazem o OMT-CAN têm a perspectiva da CAN geral - não apenas de suas organizações individuais ou da organização-mãe. Em contraste, a OMT original tem perguntas mais extensas sobre aspectos como gestão de recursos humanos, gestão interna de programas e liderança executiva. As pessoas de uma CAN que adotam a OMT original mantêm a perspectiva da organização-mãe.

Como o OMT-CAN Funciona

Quem Participa? A participação pode variar para cada coalizão, aliança ou rede. Como princípios gerais e sempre que possível:

- Quanto mais participação de pessoas/organizações consistentemente envolvidas e ativas no trabalho da rede, melhor.
- Todos os membros do corpo de liderança devem participar.
- Para grupos com membros organizacionais, todas as organizações-membro devem ser representadas por pelo menos uma pessoa com conhecimento e condição suficientes para se envolver em discussões significativas.
- Para grupos com membros individuais, todos devem participar, especialmente aqueles que estiveram envolvidos de forma consistente por um ano ou mais.
- Todos os funcionários devem participar, tanto programáticos quanto administrativos (remunerados ou não) se estiverem na organização por no mínimo seis meses.

Quando a participação de todos os membros e/ou funcionários não for possível, um grupo representativo poderá ser escolhido para participar. Os critérios podem variar, mas devem levar em consideração fatores como representação dos membros, diferentes níveis de engajamento, equipe e corpo de liderança; uma mistura de pessoal das áreas programáticas e administrativas (da rede e seus membros), se aplicável; membros com diferentes níveis de envolvimento e senioridade; localização geográfica; e fatores como idade, sexo, raça, nacionalidade, etnia, casta, classe etc. A pessoa encarregada de selecionar esse grupo poderá variar a cada caso. O processo de seleção será o mais democrático, inclusivo e transparente possível.

Quando preencher o diagnóstico: o processo funciona melhor sob a liderança de um facilitador com experiência em coalizões, alianças ou redes que não seja um membro ou funcionário (mais sobre o papel do facilitador abaixo). Geralmente, os participantes preenchem o diagnóstico individualmente de antemão ou durante a primeira sessão. Você receberá instruções sobre quando preenchê-lo. Quem o preencher com antecedência deverá **parar no final da seção Segurança e Proteção**. E só deverá preencher as páginas subsequentes quando for feita tal solicitação.



Pontos importantes a levar em conta:

Ao longo do processo, os participantes devem se lembrar de que este exercício está analisando sua coalizão, aliança ou rede, não sua organização individual.

Como tal, a maioria das perguntas tem melhor resposta quando os participantes se colocam como CAN e não se posicionam pela ótica de sua organização individual. No entanto, algumas perguntas exigem deles que falem como organização ou como indivíduo, por exemplo, quando solicitados a avaliar a efetividade de sua organização na coalizão, aliança ou rede, ou aferir quanto vale fazer parte daquela coalizão, aliança ou rede. Em caso de dúvida sobre qual seria a melhor postura diante de determinada pergunta, fale com seu facilitador durante a sessão presencial.

A maioria das perguntas usa a abreviação “nossa CAN” para significar “nossa coalizão, aliança ou rede” como um lembrete aos participantes de que este exercício analisa a coalizão, aliança ou rede, não sua organização individual.

- As categorias neste diagnóstico servem para ajudá-lo a enxergar seu grupo numa progressão: Básico, Moderado e Forte. Se ficar na dúvida entre duas dessas classificações (por exemplo, Básico e Moderado), você pode selecionar o círculo intermediário para indicar que está em algum lugar entre elas.
- Não precisa se concentrar muito nas classificações específicas ou na "pontuação"; o que importa é capturar uma noção de onde você acha que sua CAN está. O principal valor da ferramenta está na discussão coletiva.
- Haverá perguntas em que você tanto concorda quanto discorda parcialmente das descrições de classificação. Ao escolher a que melhor se aplica, não deixe de ponderar quais são os pontos fortes e os fracos dessa subcategoria.
- Tenha em mente que não se pode esperar que um grupo seja "Forte" em todas as categorias, embora todos tenham pontos fortes sobre os quais construir e crescer. As CANs estão sempre passando por ciclos de vida específicos em seus próprios ritmos, e o processo raramente é linear.
- Não deixe de usar a caixa de comentários encontrada no final de cada seção para explicar sua escolha de classificação, especialmente se você achar que a descrição não é totalmente precisa para o seu grupo. Estas podem ser notas informais às quais você pode se referir durante a discussão coletiva. Os comentários são apenas para sua referência e não serão vistos ou coletados pelo facilitador.
- Algumas seções começam com uma pergunta abrangente relacionada a poder, privilégio, equidade e opressão. Se for o caso, volte à pergunta inicial depois de concluir a seção.
- Por favor, não pergunte aos outros como eles estão respondendo antes de responder a sua própria pesquisa. É preciso responder a partir da sua própria ótica; haverá muito tempo para compartilhar impressões com os colegas mais tarde.

Como o OMT-CAN é destinado a ser usado com uma vasta gama de coalizões, alianças e redes, é natural que algumas das perguntas incluídas não se apliquem.

Também é possível que você não consiga abordar certos pontos a partir da sua ótica dentro da coalizão, aliança ou rede.

Se você acha que uma pergunta(s) não se aplica(m) ou acha que não tem informações suficientes para responder, deixe em branco. Se acha que ela se aplica se reformulada de maneira diferente, apenas anote na caixa de comentários como você acha que ela deva ser.

Por exemplo, se a sua CAN não tiver funcionários, pode pular as perguntas sobre Liderança Executiva, Relacionamento do Conselho de Liderança/Funcionários e Recursos Humanos.

Papel do Facilitador

Como mencionado acima, o processo flui melhor quando conduzido por um facilitador externo que tenha experiência relevante com coalizões, alianças ou redes.³ Ele ajudará o grupo a chegar a uma classificação consensual para cada subcategoria. Mais uma vez, deixe para concluir a tarefa de priorização ao final do exercício depois que o facilitador pedir, depois de ter determinado coletivamente as classificações de consenso. Você deverá hierarquizar suas prioridades - primeira, segunda e terceira - para o que deseja fortalecer.

O facilitador fará um exercício para vocês identificarem coletivamente as prioridades do grupo para o fortalecimento institucional. Isso levará a uma discussão sobre as melhores maneiras de alcançar suas mudanças priorizadas e servirá como contribuição para definir resultados esperados, estratégias, cronograma e pessoas responsáveis pela tarefa.

O facilitador irá ajudá-lo a adaptar as perguntas conforme necessário, antes e/ou durante o exercício OMT. **Se a seção sobre Incidência não se aplicar (por exemplo, quando se tratar de uma rede ou coalizão que presta serviços), você poderá trabalhar com seu facilitador para substituir as perguntas dessa seção por outras mais relevantes.**⁴

³ O ideal é que o facilitador tenha experiência em trabalhar com este CAN em particular e também em facilitar conversas que abordem questões de poder e equidade, incluindo a capacidade de criar alternativas para que pessoas mais marginalizadas participem plenamente e, se necessário, facilitar a superação de rupturas.

⁴ Se esta seção for substituída por outras perguntas, o facilitador e a CAN devem chegar a um acordo sobre como elas serão administradas e incluídas no relatório final.



Compartilhando os Resultados

Como este é seu próprio processo, sua CAN deve determinar como você irá compartilhar os resultados com o público externo; ou seja, doadores (se houver) ou integrantes. Quando tiver concluído o relatório final, o facilitador o compartilhará com os líderes da sua CAN (funcionários ou corpo de liderança, conforme previamente acordado). Os líderes revisarão o documento e determinarão quais aspectos serão compartilhados externamente, caso se adote esta opção.

Obrigado por disponibilizar tempo para compartilhar sua perspectiva!



1. Objetivo, Metas e Estratégia

1. Objetivo

Básico	Moderado	Sólido
O propósito compartilhado de nossa CAN não é claro e/ou não complementa e fortalece o trabalho dos membros.	O propósito compartilhado de nossa CAN é bastante claro, mas nem todos os membros estão seguros de que complemente e fortaleça amplamente o trabalho dos membros.	Os membros compartilham e são inspirados por um propósito claro e convincente para nossa CAN, que é distinto dos nossos e que complementa e fortalece o trabalho dos membros.

2. Visão

Básico	Moderado	Sólido
Não há alinhamento entre os membros de nossa CAN sobre uma visão comum e horizonte de tempo, e/ou isso nunca foi discutido.	Os membros de nossa CAN têm uma noção geral de visão compartilhada e horizonte de tempo (de curto ou longo prazo) que, contudo, nunca foi explicitada; ou nossa visão é explícita, mas não há pleno alinhamento sobre ela.	Os membros de nossa CAN estão alinhados em torno de uma motivadora visão compartilhada do que esperamos alcançar e sobre que horizonte de tempo nos inspira, dá coesão e aprofunda nossa estratégia.

3. Valores compartilhados

Básico	Moderado	Sólido
Membros de nossa CAN não têm alinhamento sobre valores compartilhados, e/ou nós nunca os discutimos.	Membros de nossa CAN discutiram valores compartilhados, mas estes não são explícitos; ou são explícitos, mas não informam direito nosso trabalho externo e práticas internas.	Os valores de nossa CAN são explícitos, amplamente compreendidos por nossos membros e estão refletidos em nosso trabalho externo e práticas internas.

4. Metas e Resultados

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem objetivos e resultados explícitos.	Nossa CAN tem uma meta geral e/ou resultados de curto, médio e/ou longo prazo, mas eles não nos ajudam a alcançar nosso propósito ou cumprir nossa missão.	Nossa CAN tem metas e resultados estratégicos claros, ambiciosos e realizáveis para o curto, médio e/ou longo prazos que estão totalmente de acordo com nosso propósito e visão e complementam os objetivos e resultados que nossos membros almejam.

1. Objetivo, Metas e Estratégia, *continuação*

5. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui análise de poder relacionada ao nosso trabalho externo.	A compreensão e a análise de poder feitas por nossa CAN são pouco consistentes, incompletas ou não se refletem amplamente em nosso trabalho externo.	Nossa organização CAN possui uma compreensão sólida e consistente de poder, que se reflete em nosso trabalho externo.

6. Capacidades estratégicas⁵

Básico	Moderado	Sólido
A combinação de habilidades, perspectivas e condições materiais de nossa CAN não é adequada para atingir nosso objetivo e resultados esperados.	Nossa CAN tem algumas lacunas na combinação de habilidades, perspectivas e condições materiais em relação ao que precisamos para alcançar os objetivos e os resultados esperados.	Nossa CAN tem a combinação geral de habilidades, perspectivas e condições materiais necessárias para alcançar nosso objetivo e atingir os resultados esperados com criatividade e inovação.

7. Impacto CAN

Básico	Moderado	Sólido
As estratégias e ações coletivas de nossa CAN têm pouco ou nenhum impacto e, em geral, os membros consideram que poderiam ter um impacto igual ou maior por si próprios.	As estratégias e ações coletivas de nossa CAN têm impacto que às vezes complementa ou agrega valor ao impacto de nossos membros.	As estratégias e ações coletivas de nossa CAN complementam as de nossos membros e criam coletivamente um impacto positivo maior ou diferente do que nossos membros poderiam sozinhos.

⁵ Usamos capacidades para nos referir à combinação de capacidade e habilidades.



1. Objetivo, Metas e Estratégia, *continuação*

8. Agilidade e Adaptação

Básico	Moderado	Sólido
<p>Nossa CAN tem pouca ou nenhuma análise compartilhada de desenvolvimentos relevantes de contexto ou dinâmicas e pouco tem capacidade para responder ou se adaptar a desdobramentos importantes de contexto. Perdemos rotineiramente oportunidades relevantes.</p>	<p>Nossa CAN tem algumas análises compartilhadas de desenvolvimentos e dinâmicas de contexto relevantes. Nossa capacidade de responder ou nos adaptarmos aos desdobramentos e oportunidades importantes do contexto e/ou nossa análise de riscos é significativa, mas abaixo do ideal.</p>	<p>Os membros de nossa CAN alimentam consistentemente análises compartilhadas de desdobramentos e dinâmicas de contexto relevantes. Respondemos com rapidez e facilidade às mudanças nas prioridades e capacidades de nossos membros e às mudanças nas condições e oportunidades, influenciando-as proativamente, inovando e assumindo riscos, conforme apropriado.</p>



1. Objetivo, Metas e Estratégia, *continuação*

Comentários:



2. Composição, Estrutura, Identidade e Participação

9. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não recorre a uma análise de poder para moldar nossa composição, estrutura, identidade, participação de membros e desenvolvimento.	Nossa CAN utiliza, de forma pouco consistente, uma análise de poder para moldar nossa composição, estrutura, identidade e participação e desenvolvimento de seus membros.	Nossa CAN utiliza sistematicamente uma análise de poder para moldar nossa composição, estrutura, identidade e participação e desenvolvimento de seus membros.

10. Composição

Básico	Moderado	Sólido
Estamos longe de ter o número, a experiência e a diversidade de membros necessários para cumprir nossa visão, propósito e metas.	Nossa CAN tem algumas lacunas no número, na experiência e na diversidade de membros necessários para cumprir nossa visão, propósito e metas.	Temos a experiência e o número certo de membros para sermos eficazes no cumprimento de nossa visão, propósito e metas. Incluímos ampla representação de grupos marginalizados relevantes e/ou das comunidades nas quais trabalhamos.

11. Expectativas dos Membros

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN tem pouca ou nenhuma clareza sobre o que significa ser membro.	Nossa CAN tem um entendimento aceitável do que significa ser um membro (em termos de valores compartilhados, recursos, trabalho, comunicação, compromissos políticos e considerações éticas, incluindo conflito de interesses), mas isso precisa ser atualizado, tornado mais explícito ou esclarecido no âmbito da CAN.	Nossa CAN tem uma compreensão clara do que significa ser um membro, incluindo o que se espera de nós (em termos de valores compartilhados, recursos, carga de trabalho, comunicação, compromissos políticos e considerações éticas, incluindo conflito de interesses).

2. Composição, Estrutura, Identidade e Participação, *continuação*

12. Estrutura

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem estrutura formal, ou esta é totalmente inadequada ao nosso propósito (talvez excessivamente burocrática).	A estrutura de nossa CAN precisa de alguns ajustes para ficar totalmente clara, ágil e ideal para o nosso propósito.	A estrutura de nossa CAN é clara, ágil e ideal para o nosso propósito. Tem o nível certo de formalidade que precisamos sem ser burocrática.

13. Papéis, Responsabilidades e Obrigações

Básico	Moderado	Sólido
Em nossa CAN, há pouca ou nenhuma clareza sobre quem é responsável pelo quê e/ou sobre as linhas de apoio, coordenação e obrigações. A divisão de trabalho entre as entidades da CAN (membros, comitês, organização matriz, funcionários etc.) não é clara, adequada, equitativa e/ou respeitada.	Nossa CAN tem alguma clareza sobre quem é responsável pelo quê e sobre as linhas de apoio, coordenação e obrigações, mas precisamos de melhorias. A divisão de trabalho entre as entidades da CAN (membros, comitês, organização matriz, funcionários etc.)	Na nossa CAN, todos sabem quem é responsável pelo quê e há linhas claras de apoio, coordenação e obrigações. A divisão de trabalho entre as entidades da CAN (membros, comitês, organização matriz, funcionários etc.) é clara, adequada, equitativa e respeitada.

14. Processos de ingresso e saída

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui um processo definido para ingresso ou saída e isso geralmente leva a situações confusas, tensões ou ineficiências.	Nossa CAN tem um processo informal de ingresso ou saída e isso às vezes leva a situações confusas, tensões ou ineficiências.	Seguimos consistentemente um processo claro, baseado em princípios e transparente para ingressar e sair da CAN.



2. Composição, Estrutura, Identidade e Participação, *continuação*

15. Participação

Básico	Moderado	Sólido
Os membros não participam ativamente da nossa CAN.	A participação dos membros da CAN é insuficiente e/ou desigual e/ou os níveis não se ajustam adequadamente às necessidades do momento.	Como regra, os membros da CAN participam ativamente em vários níveis; a participação é equitativa e inclusiva e os níveis de participação mudam de acordo com as necessidades do momento.

16. Identidade

Básico	Moderado	Sólido
Nossos membros não se sentem pertencentes à nossa CAN.	Nossos membros não se sentem totalmente parte da nossa CAN e muitas vezes não se identificam adequadamente como tal.	Nossos membros se sentem parte de nossa CAN e se identificam como tal, mantendo expectativas compartilhadas explícitas para tal identificação.

17. Fortalecimento dos Membros

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não empreende esforços para fortalecer nossos membros (capacitação, recursos, impacto, etc.).	Nossa CAN precisa melhorar os esforços para fortalecer nossos membros (capacitação, recursos, impacto, etc.).	Nossa CAN tem um programa contínuo para fortalecer cada membro (capacitação, recursos, impacto etc.) de acordo com suas necessidades e condições.



2. Composição, Estrutura, Identidade e Participação, *continuação*

Comentários:



3. Ação conjunta, planejamento, aprendizagem e avaliação

18. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não adota uma perspectiva de poder ao conduzir e utilizar pesquisas, planejar, colaborar e em processos de aprendizagem e avaliação.	Nossa CAN adota, de forma pouco consistente, uma perspectiva de poder em nossas atividades de pesquisa, planejamento, colaboração, aprendizado e avaliação.	Nossa CAN adota sistematicamente uma perspectiva de poder ao conduzir e utilizar pesquisas, planejar, colaborar e em processos de aprendizagem e avaliação.

19. Pesquisa

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN tem pouca consciência ou quase não usa as pesquisas existentes; tampouco geramos ou usamos nossas próprias pesquisas.	Nossa CAN é pouco consistente ou um tanto ineficaz no uso de pesquisas externas e internas em relação ao nosso trabalho.	Nossa CAN emprega pesquisas externas e, quando apropriado, membros individuais ou a organização como um todo fornecem suas próprias pesquisas que contribuem para o campo e fortalecem nosso trabalho. Ainda que não extrativas, essas pesquisas encontram várias verdades ou perspectivas confiáveis.

20. Planejamento conjunto

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem planejamento de ações, iniciativas, programas e estratégias e nossas atividades costumam ser realizadas conforme necessidades específicas.	O planejamento de ações, iniciativas, programas e estratégias de nossa CAN não é totalmente coletivo e participativo (conforme apropriado para o nosso grupo) e/ou não está totalmente alinhado com as necessidades dos membros e objetivos coletivos.	O planejamento de ações, iniciativas, programas e estratégias de nossa CAN é coletivo e participativo (conforme apropriado para nosso grupo), e garante que nosso trabalho seja baseado e alinhado tanto com as necessidades de nossos membros quanto com nossos objetivos coletivos.



3. Ação conjunta, planejamento, aprendizagem e avaliação, *continuação*

21. Coordenação

Básico	Moderado	Sólido
Os membros da CAN não coordenam nem têm acordos de trabalho.	Os membros da CAN são um tanto eficazes na coordenação. Não temos acordos de trabalho claros dos quais os membros tenham ciência.	Os membros da CAN são altamente eficazes na coordenação conjunta. Acordos de trabalho importantes são escritos e conhecidos por todos os membros.

22. Integração nos Planos de Trabalho dos Membros

Básico	Moderado	Sólido
Membros da nossa CAN não incluem nosso trabalho em seus próprios planos de trabalho.	Membros da nossa CAN não integram totalmente o trabalho coletivo em seus próprios planos de trabalho, criando tensões e lacunas em torno da coordenação, tempo e outros recursos.	Membros da nossa CAN integram totalmente o trabalho coletivo em seus próprios planos de trabalho, garantindo a necessária coordenação, tempo e outros recursos.

23. Ritmo das Atividades

Básico	Moderado	Sólido
O ritmo de atuação de nossa CAN é inadequado ao contexto e/ou insustentável.	O ritmo de atuação de nossa CAN não é totalmente adequado ou sustentável.	O ritmo de atuação de nossa CAN responde de forma adequada ao contexto, cria dinâmicas e é sustentável.

24. Aprendizagem e Avaliação

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem momentos ou mecanismos para avaliar impacto, resultados, estratégias, atividades ou resultados. Temos pouco ou nenhum aprendizado, reflexão ou experimentação.	A avaliação de nossa CAN (de impacto, resultados, estratégias, atividades e resultados) é pouco consistente ou incompleta e/ou aprendizados, reflexões ou experimentação não estão suficientemente incorporados em nossos programas e estratégias.	Nossa CAN implementa uma estrutura sólida para avaliação (de impacto, resultados, estratégias, atividades e resultados); aprendizado, reflexão ou experimentação se voltam continuamente para nossas estratégias, programas e comunicações externas.



3. Ação conjunta, planejamento, aprendizagem e avaliação, *continuação...*

Comentários:



4. Impacto no Campo

25. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não adota uma perspectiva de poder ao analisarmos o impacto que queremos ter no campo, os parceiros com quem colaboraremos, nosso papel no movimento e nossos relacionamentos e influência.	Nossa CAN adota, de forma pouco consistente, uma perspectiva de poder ao analisarmos o impacto que queremos ter em campo, os parceiros com quem colaboraremos, nosso papel no movimento e nossos relacionamentos e influência.	A nossa CAN adota sistematicamente uma perspectiva de poder ao analisarmos o impacto que queremos ter no campo, os parceiros com quem iremos colaborar, o nosso papel no movimento bem como as nossas relações e influência.

26. Colaboração com Parceiros e Aliados

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN tem pouco conhecimento e praticamente nenhuma colaboração com parceiros e aliados ou outros atores no campo.	Nossa CAN tem algumas colaborações com parceiros e aliados ou outros atores no campo em nível local, nacional, regional e/ou global, conforme o caso. Estas nem sempre são totalmente produtivas.	Nossa CAN tem suficientes colaborações extensas e produtivas com parceiros e aliados ou outros atores no campo nos níveis local, nacional, regional e/ou global, conforme apropriado.

27. Papel no Movimento

Básico	Moderado	Sólido
Como coletivo, nossa CAN não se vê como parte de um movimento maior e/ou raramente fazemos contribuições.	Nossa CAN se vê como parte de um ou mais movimentos e faz contribuições pontuais.	Nossa CAN identifica nosso papel estratégico em um ou mais movimentos e faz contribuições sólidas e consistentes.



4. Impacto no Campo, *continuação...*

28. Relacionamentos e Influência

Básico	Moderado	Sólido
<p>Nossa CAN tem relacionamentos ou peso pouco eficazes ou mesmo insignificantes com as pessoas e entidades que precisamos influenciar para alcançar o impacto desejado.</p>	<p>Nossa CAN tem lacunas nos relacionamentos e insuficiente peso junto às pessoas e entidades que precisamos influenciar para alcançar o impacto desejado.</p>	<p>Nossa CAN tem relacionamentos e peso junto às pessoas e entidades que precisamos influenciar para alcançar o impacto desejado.</p>



4. Impacto no Campo, *continuação...*

Comentários:



5. Incidência e Organização

29. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Ao analisarmos, na nossa CAN, como conduzimos o trabalho de advocacy e articulação, não recorremos a uma análise de poder.	Ao analisarmos, na nossa CAN, como conduzimos o trabalho de advocacy e articulação, aplicamos, ainda que de forma pouco consistente, uma análise de poder.	Ao analisarmos, na nossa CAN, como conduzimos o trabalho de advocacy e articulação, aplicamos sistematicamente uma análise de poder.

30. Estratégia de Incidência

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem estratégia para influenciar os principais alvos ou responsabilizar os grupos-alvo.	Os esforços de incidência da CAN não são consistentemente guiados por uma estratégia coerente e eficaz ou abalizados por uma análise de poder. Não implementamos uma estratégia consistente para responsabilizar os principais alvos.	Nossa CAN emprega uma sofisticada estratégia de defesa, informada por uma análise de poder nos níveis local, nacional e/ou internacional. A estratégia influencia e impacta de forma proativa e reativa os principais alvos e os responsabiliza (p.ex., eleitores, funcionários eleitos/nomeados, tribunais, corporações).

31. Engajamento Político

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem preparação, disponibilidade, habilidades ou contatos para participar de políticas substantivas ou processos de responsabilização nem de discussões.	Nossa CAN tem lacunas na preparação, disponibilidade, habilidades ou contatos para participar de políticas substantivas ou processos de responsabilização nem de discussões.	Nossa CAN está pronta e hábil, é bastante respeitada e regularmente chamada para participar ou liderar processos e discussões sobre políticas ou responsabilização nos níveis local, nacional ou internacional.

5. Incidência e Organização, *continuação...*

32. Estruturação da Base

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN tem pouca ou nenhuma capacidade de mobilização na base.	Nossa CAN mobiliza algumas pessoas de base que apoiam nossa causa, mas nossa capacidade de organização precisa melhorar em termos de números e/ou envolvimento das comunidades mais impactadas pelos problemas que abordamos.	Nossa CAN mobiliza muitas pessoas de base que apoiam ativamente nossa causa, especialmente aquelas das comunidades mais impactadas pelos problemas que abordamos.

33. Relacionamento com os Integrantes

Básico	Moderado	Sólido
Os sujeitos que mais interessam ao trabalho de nossa CAN não estão representados em cargos de liderança, nem participam de nossas atividades.	Os sujeitos que mais interessam ao trabalho de nossa CAN estão parcialmente representados em cargos de direção e participam de alguma forma de nossas atividades. O envolvimento deles em ciclos de feedback que informam nosso trabalho precisa ser aprimorado.	Os sujeitos que têm maior interesse no trabalho da CAN são representados em posições de liderança, participam plenamente de nossas atividades e estão envolvidos em ciclos de feedback que informam consistentemente nosso trabalho.

34. Recomendações para Políticas Públicas

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não apresenta recomendações claras ou eficazes para políticas	Nossa CAN por vezes faz recomendações claras e eficazes para políticas, em consonância com nosso propósito e estratégia. Contudo, essas recomendações nem sempre se baseiam na experiência das pessoas mais impactadas ou em uma análise de poder, e/ou poderíamos melhorar nossa capacidade de adaptá-las a mudanças no cenário político.	Nossa organização CAN formula consistentemente recomendações claras e eficazes para políticas, em consonância com nosso propósito e estratégia. Essas recomendações são baseadas na experiência das pessoas mais impactadas e em uma análise do poder. Elas são ajustadas, quando necessário, a mudanças no cenário político.



5. Incidência e Organização, *continuação...*

Comentários:



6. Comunicações Estratégicas

35. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não recorre a uma abordagem de poder nas nossas estratégias de comunicação, mensagens ou planos de disseminação.	Nossa CAN aplica, de forma pouco consistente, uma perspectiva de poder às nossas estratégias de comunicação, mensagens ou planos de disseminação.	A nossa CAN aplica sistematicamente uma perspectiva de poder às nossas estratégias de comunicação, mensagens e plano de divulgação, que estão alinhadas com os movimentos e grupos marginalizados relevantes e/ou com as comunidades em que trabalhamos.

36. Estratégias de Comunicação

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem estratégia de comunicação explícita. Tampouco foram identificados os principais públicos ou as mensagens.	Nossa CAN tem uma estratégia de comunicação, mas ela não está adaptada aos principais públicos ou está incompleta.	Nossa CAN tem uma estratégia claramente delineada, compartilhada e compreendida para mudar o debate sobre nossos temas e para a comunicação com públicos direcionados, distintos e priorizados, por meio de mensagens que são atualizadas conforme a necessidade. As comunicações são integradas à construção e defesa da base, conforme apropriado, e bem coordenadas entre os membros da CAN.

37. Posicionamento e Narrativa coletiva⁷

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não faz uso de posicionamento e desenvolvimento de narrativa em nosso trabalho coletivo.	Nossa CAN por vezes faz uso de posicionamento e desenvolvimento de narrativa em nosso trabalho coletivo.	Posicionamento e desenvolvimento de narrativa fazem parte do trabalho central da nossa CAN e estão totalmente integrados nos nossos planejamento, programas e comunicações.

⁷ Narrativa refere-se às “histórias, mitos e mensagens que são usadas estrategicamente e holisticamente para mudar crenças, valores e comportamentos fundamentais na sociedade (incluindo nossa compreensão e relacionamento com o mundo)”. [“Toward New Gravity: Charting a Course for the Narrative Initiative,”](#) The Narrative Initiative, 2017.



6. Comunicações Estratégicas, *continuação...*

38. Equipe de Comunicação

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem pessoal de comunicação à nossa disposição.	Nossa CAN tem lacunas nos recursos humanos necessários para nosso trabalho de comunicação, ou estes não são efetivamente coordenados.	Nossa CAN tem uma equipe de comunicação bem coordenada e compatível com nossa estratégia e necessidades de comunicação (recursos humanos dos membros ou da CAN).

39. Veículos de Comunicação e Plataforma

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui veículos ou plataformas atualizadas para comunicar informações e mensagens ao público-alvo.	Os veículos e plataformas de nossa CAN são, em sua maioria, apropriados para nossos públicos-alvo, mas não utilizados em todo o seu potencial.	Os veículos e plataformas de nossa CAN são bem selecionados e utilizados de forma otimizada para comunicar informações e mensagens claras e específicas aos principais públicos.

40. Resposta a Ataques

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN é amplamente ineficaz na prevenção ou no combate a possíveis ataques.	A resposta da nossa CAN a ataques não é sistemática e tem um sucesso parcial na promoção ou proteção da nossa agenda.	Nossa CAN implementa mecanismos estabelecidos para prevenir e responder eficazmente aos ataques. Usamos os ataques como oportunidades para fazer avançar a nossa agenda e reduzir a nossa vulnerabilidade.



6. Comunicações Estratégicas, *continuação*

Comentários:



7. Liderança e Governança na Coalizão, Aliança ou Rede

41. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não adota uma perspectiva de poder em relação à nossa liderança e governança.	Nossa organização CAN aplica, de forma pouco consistente, uma perspectiva de poder em relação à nossa liderança e governança.	Nossa organização CAN aplica sistematicamente uma perspectiva de poder em relação à nossa liderança e governança.

42. Delegação de Liderança⁸

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não toma medidas para delegar a liderança entre nossos membros.	A liderança é parcialmente delegada entre os membros da CAN.	A liderança é ativamente delegada entre os membros da CAN (e, quando os membros são organizações, também de forma descendente, para baixo, envolvendo uma série de funcionários dentre eles).

43. Desenvolvimento de Liderança

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não toma medidas para fortalecer a liderança entre nossos membros.	Nossa CAN toma algumas medidas, ainda que insuficientes, para fortalecer o desenvolvimento da liderança por meio de capacitação e também construindo oportunidades de crescimento para cargos de nível superior.	A liderança da CAN é bastante fortalecida com treinamentos e capacitações várias além da criação de oportunidades explícitas para os líderes se alçarem a funções de nível superior.

⁸ Observe que tanto a Distribuição da Liderança quanto a pergunta que se segue, Cultivo da Liderança, se referem à liderança geralmente de membros e/ou funcionários, além do corpo de líderes (que pode ser um Comitê Diretivo ou Executivo, um Conselho, etc.).



7.Liderança e Governança na Coalizão, Aliança ou Rede, *continuação...*

44. Equilíbrio de interesses

Básico	Moderado	Sólido
Nossos membros não fazem uma distinção clara entre seu papel de líderes de nossa CAN e o de representantes de sua organização.	Nossos membros geralmente distinguem entre seu papel como líderes de nossa CAN e o de representantes de sua organização, mas poderiam desempenhar ambas as funções de forma mais explícita e eficaz.	Nossos membros conseguem fazer clara distinção entre seu papel de líderes de nossa CAN e o de representantes de sua organização; e também conseguem desempenhar ambas as funções de maneiras estratégicas para a CAN e suas organizações-membro.

45. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
O órgão de direção de nossa CAN não é representativo das diversas perspectivas ou das comunidades em que trabalhamos, nem possui os conhecimentos especializados, as competências, as qualidades, a confiança e o respeito necessários para liderar a CAN.	O órgão de direção de nossa CAN é bastante representativo das diversas perspectivas e das comunidades em que atuamos, e possui muitas das competências e qualidades necessárias para liderar a CAN.	O órgão de direção de nossa CAN reflete de forma adequada as diversas perspectivas e as comunidades em que atuamos, e possui a expertise, as competências, as qualidades, a confiança e o respeito necessários para liderar a CAN.

46. Papéis e Responsabilidades do Conselho de Lideranças

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui um corpo de liderança formal ou nosso corpo de liderança não entende seu papel ou não cumpre um devido conjunto de responsabilidades para governança e suporte.	O conselho de liderança de nossa CAN tem um entendimento incompleto de seu papel e cumpre várias das responsabilidades de fornecer governança e suporte. A formação para este fim não é plena.	O corpo de liderança de nossa CAN entende seu papel e cumpre as devidas responsabilidades para fornecer governança e suporte, e recebe treinamento cabível para esse fim.



7. Liderança e Governança na Coalizão, Aliança ou Rede, *continuação...*

47. Políticas ou Acordos Funcionais do Conselho de Lideranças

Básico	Moderado	Sólido
Nosso conselho de liderança não tem acordos funcionais ou políticas sobre questões como limites de mandato e conflito de interesses.	Nosso conselho de liderança está parcialmente formalizado e às vezes implementa um conjunto de acordos e políticas funcionais sobre questões como limites de mandato ou conflito de interesses.	Nosso conselho de liderança implementa os devidos acordos e normas funcionais sobre questões como limites de mandato e conflito de interesses que existem por escrito e estão disponíveis para todos os membros.

48. Relacionamento entre o Conselho de Liderança e Equipe

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN tem sérios problemas de comunicação e/ou confusão sobre os papéis do conselho de liderança e dos funcionários. O relacionamento está repleto de tensões não resolvidas ou não está funcionando de forma eficaz. Existem diferenças de opinião não resolvidas.	A direção e os funcionários de nossa CAN se comunicam e trabalham em conjunto relativamente bem, mas surgem tensões e problemas ocasionais que não são resolvidos da melhor forma.	O conselho de liderança e os funcionários da CAN (incluindo diretor/a(es/as) ou coordenador/a(es/as)) têm a devida clareza acerca de seus respectivos papéis e autonomia, além de um relacionamento altamente funcional. Quando surgem, tensões ou problemas são abordados de forma construtiva e eficaz.

49. Liderança Executiva (remunerada ou não)

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN precisa de posições formais de liderança executiva, mas não as possui.	Nossa CAN não é totalmente clara e atualizada sobre o que precisamos e queremos em termos de liderança executiva remunerada ou não, ou ainda não criou títulos, autoridades e funções apropriados. O perfil, os valores, as habilidades e a experiência do/a(s) coordenador/a(es/as) ou diretor/a(es/as) são amplamente valorizados pelos membros e funcionários.	Nossa CAN é clara e revisita regularmente o que precisamos e queremos em termos de liderança executiva remunerada ou não, e criou os devidos título, autoridade e função. Os cargos de coordenador/a ou diretor/a são ocupados por pessoas com perfil, valores, experiência e habilidades interpessoais e outras para serem totalmente eficazes em suas funções.



7. Liderança e Governança na Coalizão, Aliança ou Rede, *continuação...*

50. Planejamento da Transição

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN é altamente dependente da atual liderança (remunerada ou não) e não tem planos para lidar com a transição.	Nossa CAN ainda depende bastante das atuais lideranças que ocupam posições-chave (remuneradas ou não) e carece de planos adequados para lidar com esse desafio.	Nossa CAN planeja de forma proativa a transição em cargos de liderança, remunerados e não remunerados. Contamos com um programa de formação que prepara novas lideranças e, em geral, as transições ocorrem sem problemas.

51. Representação dos Associados

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não aborda as transições de quem representa as organizações-membro. Novos representantes não costumam ser as melhores pessoas para a função.	Quando os membros são organizações, nossa CAN geralmente garante que os/as novos/as representantes sejam as melhores pessoas para a função e recebam orientação e suporte da CAN e de sua organização.	Quando os membros são organizações, nossa CAN garante proativamente que os/as novos/as representantes sejam as melhores pessoas para a função e recebam orientação e suporte eficazes da CAN e de sua organização.



7. Liderança e Governança na Coalizão, Aliança ou Rede, *continuação...*

Comentários:



8. Cultura e Relacionamentos

52. Perspectivas Diversas

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não inclui pessoas com diferentes perspectivas comunitárias como líderes, participantes e parceiros de pleno direito e em pé de igualdade.	Nossa CAN fez progressos no envolvimento de pessoas com diversas perspectivas comunitárias como líderes, participantes e parceiros de pleno direito e em igualdade de condições.	Nossa CAN implementa políticas e sistemas para envolver pessoas com diversas perspectivas comunitárias como líderes, participantes e parceiros de pleno direito e em pé de igualdade.

53. Dinâmicas de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem foco em dinâmicas de poder.	Nossa CAN discute e aborda parcialmente dinâmicas de poder e põe em evidência algumas diferenças entre as pessoas e as organizações envolvidas, mas é necessário fazer mais.	Nossa CAN discute e aborda de forma eficaz as dinâmicas de poder, e tomamos medidas para evidenciar as diferenças entre as pessoas e as organizações envolvidas.

54. Relacionamento e Confiança

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN destina pouco ou nenhum tempo para construir relacionamentos internos, refletir e nutrir nossa CAN. Os níveis de confiança entre os membros (e funcionários) são baixos.	Nós destinamos um certo tempo e energia na construção de relacionamentos internos e no cultivo de nossa CAN. Temos confiança suficiente para realizar ações conjuntas ou coordenadas.	Nós destinamos o tempo necessário para construir relacionamentos internos e nutrir nossa CAN. Bons níveis de confiança entre os membros (e funcionários) criam uma sensação de integridade, possibilidade e interesse mútuo.

8. Cultura e Relacionamentos, *continuação...*

55. Estilos Pessoais

Básico	Moderado	Sólido
Indivíduos e equipes dentro de nossa CAN com certos estilos de aprendizagem, expressão etc. não podem ser ouvidos nem contribuir.	Indivíduos e equipes dentro de nossa CAN com diferentes estilos de aprendizagem, comunicação, expressão, etc. podem ser ouvidos e contribuir, mas até certo ponto.	Indivíduos e equipes dentro de nossa CAN com diferentes estilos de aprendizagem, comunicação, expressão etc. podem ser ouvidos e contribuir plenamente.

56. Trabalho em Equipe

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN funciona como indivíduos, ou organizações distintas, e não como uma equipe.	Nossa CAN valoriza a colaboração e o trabalho em equipe, mas precisa fazer melhorias.	A colaboração e a coordenação fazem parte da cultura da nossa CAN e contribuem consistentemente para a nossa eficácia. Tanto laços quanto apoio entre membros são fortes. Trabalhamos com desafios baseados na boa fé e na comunicação saudável.

57. Agradecimento e Reconhecimento

Básico	Moderado	Sólido
Em nossa CAN, as pessoas quase nunca recebem feedback positivo ou reconhecimento, e não identificamos ou celebramos nossos sucessos.	Nossa CAN marca nossos sucessos e reconhece as contribuições de todos/as de tempos em tempos, mas poderia fazer um pouco mais ou melhor.	Nossa CAN tem uma forte cultura de valorização e celebração na qual marcamos regularmente os sucessos e reconhecemos tanto as grandes quanto as pequenas contribuições de todos/as.

58. Comunicação Interna

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui sistemas de comunicação interna e o compartilhamento de informações é pouco frequente e inconsistente.	Nossa CAN possui sistemas de comunicação interna decentes, mas precisa melhorar o compartilhamento de informações entre membros e/ou por intermédio deles.	As comunicações internas em nossa CAN são eficazes com sistemas claros para compartilhamento aberto de informações entre membros e/ou por intermédio deles, inclusive em torno de questões delicadas, como finanças (receita, alocação de recursos, etc.).

8. Cultura e Relacionamentos, *continuação...*

59. Tomada de Decisão

Básico	Moderado	Sólido
Os processos de tomada de decisão e os mecanismos de participação da nossa CAN são muito pouco claros, alguns são inadequados.	Nossa CAN é bem-sucedida na criação conjunta de processos e funções de tomada de decisão. Tais processos costumam ser claros e eficazes. Normalmente, tomamos decisões sensatas e oportunas.	Nossa CAN sabe criar coletivamente processos de tomada de decisão que sejam claros, devidamente divulgados, eficazes e que envolvam as devidas informações e participação de membros, funcionários e outros. Nossos processos levam a decisões sólidas e oportunas.

60. Reuniões

Básico	Moderado	Sólido
As reuniões de nossa CAN não são bem planejadas, atendidas, documentadas ou produtivas; não há seguimento dos acordos.	A maioria das reuniões da nossa CAN funciona sem problemas e elas costumam ser participativas e bem documentadas, mas precisamos fazer algumas melhorias, incluindo acompanhamento adequado.	As reuniões da nossa CAN são bem planejadas, facilitadas, participativas e documentadas, e levam a resultados claros e convincentes com acompanhamento minucioso e oportuno dos acordos entre as reuniões.

61. Gestão de Tensões e Conflito

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN raramente discute tensões ou conflitos, ou o faz de forma totalmente ineficaz.	Nossa CAN se esforça para lidar com tensões e conflitos de forma construtiva, mas não o fazemos tão bem. As tensões e divergências entre os membros às vezes impedem a colaboração ou o compartilhamento de recursos.	Tensões ou conflitos entre os membros da CAN são tratados de forma construtiva, de forma a permitir discussão aberta, alinhamento com seus princípios e colaboração efetiva para avançar em objetivos comuns e soluções criativas e produtivas.



8. Cultura e Relacionamentos, *continuação...*

Comentários:



9. Recursos de Rede

62. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não aplica uma perspectiva de poder no que diz respeito à mobilização e partilha de recursos de rede.	Nossa CAN aplica, de forma pouco consistente, uma perspectiva de poder em relação à mobilização e ao compartilhamento de recursos de rede.	Nossa CAN aplica sistematicamente uma perspectiva de poder em relação à mobilização e ao compartilhamento de recursos de rede.

63. Acordos para Captação de Recursos

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem políticas sobre decisões ou coordenação de captação de recursos. As tensões e a competição minam a capacidade de cumprir nosso propósito e objetivos comuns.	A nossa CAN tem acordos informais ou incompletos para a captação de recursos: como são tomadas as decisões sobre a captação tanto para a CAN quanto para os membros, e como coordenamos a captação pelos membros e pela CAN.	Nossa CAN segue diretrizes claras sobre captação de recursos, todas por escrito: como são tomadas as decisões sobre captação para a CAN em geral e para os membros, e como coordenamos a captação pelos membros e pela CAN. Os nossos acordos potencializam a nossa capacidade de captação para a CAN como um todo e para todos os membros, e reduzem o sentido de competição.

64. Sustentabilidade Financeira

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN é totalmente dependente de apenas um financiador ou de contribuições de membros e/ou o financiamento da CAN é totalmente inadequado para nosso propósito e necessidades.	Nossa CAN tem alguns doadores-chave cujo apoio geralmente é suficiente para atender às nossas necessidades, mas não existe nenhuma reserva.	Nossa CAN tem sempre fluxos de financiamento diversificados e sustentáveis. Os fundos estão sempre disponíveis para atender as nossas necessidades, permitir flexibilidade e fornecer uma proteção contra situações imprevisíveis.



9. Recursos de Rede, *continuação...*

65. Recursos para Nossos Membros

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não aborda questões relacionadas a recursos suficientes para todos os nossos membros ou como alocamos recursos.	Nossa CAN tem algum compromisso de fornecer recursos para nossos membros e aloca recursos para esse fim, mas esses esforços são insuficientes; os acordos sobre alocação não são claros e/ou a distribuição não é totalmente equitativa.	Nossa CAN sempre demonstra um forte compromisso em fazer tudo o que pudermos para garantir que nossos membros tenham recursos suficientes para sua plena participação e trabalho (p. ex., fundos, tempo, equipe dedicada, suporte para viagens, cuidado com as crianças etc.). Os acordos mostram como os recursos são alocados entre os membros e a CAN, e estes são compartilhados de forma equitativa (não necessariamente de forma igualitária) para esse fim.

66. Relacionamento com Doadores

Básico	Moderado	Sólido
A comunicação de nossa CAN com os doadores é insuficiente ou ineficaz.	Nossa CAN tem boas relações com nossos doadores, mas as comunicações nem sempre são ótimas.	Nossa CAN tem uma reputação forte e positiva com os doadores e é conhecida por comunicações e relatórios claros, oportunos, proativos e reativos.



9. Recursos de Rede, *continuação...*

Comentários:



10. Recursos Humanos e Segurança

67. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não realiza uma análise de poder relativamente aos diversos aspectos de nossas políticas e práticas de recursos humanos e segurança.	Nossa CAN realiza, de forma pouco consistente, uma análise de poder relativamente aos vários aspectos de nossas políticas e práticas de recursos humanos e segurança.	Nossa CAN aplica sistematicamente uma análise de poder relativamente aos diversos aspectos de nossos recursos humanos e políticas e práticas de segurança organizacional.

68. Equipe (remunerada ou não)

Básico	Moderado	Sólido
As necessidades da equipe de nossa CAN não são identificadas, planejadas ou atendidas.	As necessidades básicas da equipe de nossa CAN são atendidas, embora os níveis de rotatividade sejam um problema.	As necessidades da equipe da CAN são identificadas, planejadas e totalmente atendidas (por membros individuais, da equipe ou da própria CAN). A rotatividade da equipe não é nem muito nem pouco frequente.

69. Perspectivas Diversas

Básico	Moderado	Sólido
A equipe da CAN não inclui, ou inclui minimamente, perspectivas diversas, ou algumas vezes não são plenamente valorizadas e apoiadas.	A equipe da CAN geralmente inclui perspectivas diversas e/ou as perspectivas de membros das comunidades em que atuamos.	Nossa equipe, em todos os níveis, procura intencionalmente incluir perspectivas diversas e/ou perspectivas das comunidades em que atuamos, e todas as vezes são plenamente valorizadas e apoiadas.

10. Recursos Humanos e Segurança, *continuação...*

70. Descrição de Funções

Básico	Moderado	Sólido
As descrições dos cargos, tanto para funcionários/as quanto para voluntários/as da CAN, não são documentadas; e suas funções e responsabilidades não são delineadas com clareza.	Alguns cargos da CAN, ainda que não todos, têm descrições de função atualizadas. Em geral, distinguimos bem as funções e responsabilidades da equipe quando estão a serviço da rede e quando estão a serviço de suas próprias organizações.	As descrições de funções para funcionários/as e voluntários/as da CAN são precisas e atualizadas. As funções e responsabilidades dos/as funcionários/as são claras quando estão a serviço da rede e quando estão a serviço de suas próprias organizações.

71. Políticas de Recursos Humanos para equipe da CAN e voluntários

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não dispõe de políticas de recursos humanos para funcionários/as e voluntários/as.	Nossa CAN tem lacunas no escopo ou na qualidade de nossas políticas de recursos humanos para funcionários/as e voluntários/as.	Nossa CAN tem ótimas políticas de recursos humanos para funcionários/as e voluntários/as, incluindo (conforme apropriado) escala salarial, avaliações de cargos, desenvolvimento profissional, cuidado da equipe e remuneração.

72. Práticas de Recursos Humanos para equipe da CAN e voluntários

Básico	Moderado	Sólido
As práticas de recursos humanos da nossa CAN são altamente problemáticas.	Nossa CAN tem lacunas visíveis na implementação de políticas e práticas de recursos humanos.	Todas as políticas e práticas de recursos humanos da CAN são realizadas de forma eficaz, incluindo (conforme o caso) contratação, demissão, gestão de equipe, delegação, feedback, etc.



10. Recursos Humanos e Segurança, *continuação...*

73. Compensação e Benefícios

Básico	Moderado	Sólido
<p>Os salários e benefícios para funcionários/as remunerados/as da CAN são totalmente inadequados.</p>	<p>Os salários e/ou benefícios fornecidos pela nossa CAN são geralmente adequados, mas não suficientemente competitivos e atraentes para todos/as os/as funcionários/as remunerados/as.</p>	<p>Nossa CAN oferece salários competitivos e um pacote de benefícios atraente para todos/as os/as funcionários/as remunerados/as.</p>



10. Recursos Humanos e Segurança, *continuação...*

Comentários:



11. Administração e Finanças

74. Administração

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui procedimentos administrativos documentados e os membros não estão familiarizados com nossas obrigações legais.	Muitos dos procedimentos administrativos de nossa CAN estão claramente documentados e bem implementados, enquanto outros permanecem <i>ad hoc</i> ou indefinidos. Geralmente, mas nem sempre, cumprimos nossas obrigações legais.	Há procedimentos administrativos eficazes para a nossa CAN, que são claramente documentados, consistentemente implementados e regularmente revisados e atualizados. Estamos em total conformidade com as obrigações legais.

75. Tecnologia e Sistemas de Informação

Básico	Moderado	Sólido
Nossa tecnologia e sistemas de informação não atendem às nossas necessidades básicas.	Nossa CAN tem tecnologia e sistemas de informação apropriados, mas eles precisam ser atualizados, ampliados ou melhorados.	A tecnologia e os sistemas de informação da nossa CAN permitem-nos funcionar de forma otimizada, incluindo coleta e análise de dados, e os sistemas são regularmente revistos e atualizados.

76. Planejamento e Gestão Financeira

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui sistemas ou procedimentos financeiros, ou ainda supervisão interna regendo nosso planejamento e operações financeiras, manutenção de registros ou relatórios.	Nossa CAN possui um sistema básico de gestão financeira, mas isso precisa de melhorias significativas.	Os sistemas de gestão financeira de nossa CAN são robustos, transparentes e eficazes, incluindo controles internos, orçamento, alocação de recursos aos membros, orçamento para comparações reais, fluxo de caixa, manutenção de outros registros e relatórios.

77. Obrigações Financeiras

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN praticamente nunca consegue cumprir seus compromissos financeiros.	Nossa CAN geralmente cumpre seus compromissos financeiros.	Nossa CAN cumpre todos os seus compromissos financeiros em tempo hábil.



11. Administração e Finanças, *continuação*

78. Auditoria (se aplicável)

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui procedimentos de auditoria documentados e não são realizadas auditorias.	Nossa CAN realiza auditorias, mas há lacunas na frequência ou não acompanhamos adequadamente os resultados.	Nossa CAN tem auditorias anuais independentes e os achados são abordados e divulgados para o público devido.

79. Análise de Poder

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não aplica uma perspectiva de poder à nossa administração e finanças.	Nossa CAN aplica, de forma pouco consistente, uma perspectiva de poder à nossa administração e finanças.	Nossa CAN aplica sistematicamente uma perspectiva de poder aos nossos sistemas e gestão administrativos e financeiros.



11. Administração e Finanças, *continuação*

Comentários:



12. Segurança e Proteção

80. Segurança e Proteção

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não possui planos ou políticas de avaliação de risco, segurança e proteção (seja física ou emocional, para o nosso pessoal; nem para ativos, infraestrutura, digital, etc.).	Nossa CAN tem planos ou políticas incompletos, ou ainda acordos informais para lidar com segurança e proteção, que, contudo, não são implementados de forma consistente.	Nossa CAN dispõe de planos e políticas abrangentes que se aplicam eficaz e consistentemente para a avaliação de riscos, segurança e proteção (tanto físicos quanto emocionais para os funcionários, bem como para a avaliação de ativos, infraestrutura, digital, etc.).

81. Cibersegurança

Básico	Moderado	Sólido
Nossa CAN não tem planos ou políticas de segurança cibernética.	Nossa CAN possui políticas de segurança digital ainda incompletas e/ou não as implementa totalmente.	Nossa CAN dispõe de políticas internas abrangentes e documentadas para segurança digital, incluindo: categorização dos dados que armazenamos por confidencialidade e controle de acesso com base na confidencialidade; uma política de retenção de dados (quantas informações confidenciais armazenamos, por quanto tempo e onde); e entrevistas de saída e remoção de acesso a contas para indivíduos ou organizações que estão saindo.



12. Segurança e Proteção, *continuação...*

Comentários:



Minha Avaliação do Exercício OMT

Básico	Moderado	Sólido
<p>Não me senti à vontade para falar francamente nesta sessão.</p>	<p>Na maior parte do tempo, consegui falar com franqueza, embora tenha havido momentos em que não me foi possível participar com franqueza das discussões.</p>	<p>Hoje pude falar com muita franqueza, mesmo sobre questões difíceis.</p>

Fique à vontade para registrar anonimamente aqui qualquer outro comentário que você queira fazer, seja sobre a sua experiência no preenchimento da pesquisa, sua participação nas discussões ou qualquer outro aspecto do processo. Por favor, compartilhe também quaisquer preocupações ou observações sobre qualquer dos aspectos substantivos da pesquisa. Existe alguma coisa importante para a organização que tenha sido omitida pela pesquisa?



Exercício de Priorização

Agora que você considerou todos esses aspectos da eficácia organizacional, provavelmente há outros que você gostaria de fortalecer. O exercício a seguir lhe dá a oportunidade de considerar o que você gostaria de priorizar em primeiro, segundo e terceiro plano para trabalhar nos próximos anos. Podem ser “ pontos fracos” ou que impliquem a identificação de pontos fortes para os quais você gostaria de uma abordagem mais profunda, ou diferente.

Nota: *Essas perguntas devem ser respondidas ao final da reunião facilitada. Não é necessário responde-las até que os membros de sua Coalizão, Aliança ou Rede tenham se reunido e identificado respostas consensuais para a pesquisa.*

Depois disso, você terá a oportunidade abaixo de considerar o que gostaria de priorizar em primeiro, segundo e terceiro plano para o fortalecimento institucional.

Você pode optar por se concentrar nas categorias maiores (como Comunicações Estratégicas) ou especificar uma subcategoria (como Estratégias de Comunicação).

Por favor indique a sua **primeira** prioridade.

Por favor indique a sua **segunda** prioridade.

Por favor indique a sua **terceira** prioridade.



Para Uso do Facilitador Apenas

FORMATO DO RELATÓRIO OMT

Nome da Coalização, Aliança ou Rede:

Data em que o OMT-CAN foi conduzido:

Número Total de Participantes:

Número de Participantes do Conselho de Lideranças *(se houver)*:

Número de Membros que participaram:

Como o OMT-CAN foi facilitado? Presencialmente Virtualmente De Modo Híbrido

Nome do Facilitador:



Exercício de Priorização (opcional):

	Primeira	Segunda	Terceira	Totais	Ponderação
1. Objetivo, Metas e Estratégia					
2. Composição, Estrutura, Identidade e Participação					
3. Ação conjunta, planejamento, aprendizagem e avaliação					
4. Impacto no Campo					
5. Incidência e Organização					
6. Comunicações Estratégicas					
7. Liderança e Governança na Coalizão, Aliança ou Rede					
8. Cultura e Relacionamentos					
9. Recursos de Rede					
10. Recursos Humanos e Segurança					
11. Administração e Finanças					
12. Segurança e Proteção					

Observe aqui se um aspecto específico da capacidade foi destacado como prioridade (por exemplo: Tecnologia e Sistemas de Informação em Administração e Finanças ou Pesquisa em Ação Conjunta, Planejamento, Aprendizagem e Avaliação):



Próximos Passos e Identificação de Recursos

Prioridade 1:

Liste a primeira prioridade do exercício anterior. Pode ser uma categoria principal (como Impacto no Campo) ou uma subcategoria (como Relacionamentos e Influência).

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

O que especificamente a Coalizão, Aliança ou Rede precisaria fazer para se fortalecer nessa área? (Liste ações específicas de acompanhamento, por exemplo: receber treinamento, contratar pessoal e ter recursos de TI).

O que sua Coalizão, Aliança ou Rede pode fazer para se fortalecer nessa área sem apoio externo?

Como especificamente um financiador poderia apoiar sua Coalizão, Aliança ou Rede no fortalecimento nesta área? O que especificamente você pediria em uma proposta de pedido de recursos?



Prioridade 2:

Liste a segunda prioridade do exercício anterior. Pode ser uma categoria principal (como Impacto no Campo) ou uma subcategoria (como Relacionamentos e Influência).

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

O que especificamente a Coalizão, Aliança ou Rede precisaria fazer para se fortalecer nessa área? (Liste ações específicas de acompanhamento: por exemplo, receber treinamento, contratar pessoal e ter recursos de TI).

O que sua Coalizão, Aliança ou Rede pode fazer para se fortalecer nessa área sem apoio externo?

Como especificamente um financiador poderia apoiar sua Coalizão, Aliança ou Rede no fortalecimento nesta área? O que especificamente você pediria em uma proposta de pedido de recursos?



Prioridade 3:

Liste a terceira prioridade do exercício anterior. Pode ser uma categoria principal (como Impacto no Campo) ou uma subcategoria (como Relacionamentos e Influência).

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

O que especificamente a Coalizão, Aliança ou Rede precisaria fazer para se fortalecer nessa área? (Liste ações específicas de acompanhamento, por exemplo: receber treinamento, contratar pessoal e ter recursos de TI).

O que a sua Coalizão, Aliança ou Rede pode fazer para se fortalecer nessa área sem apoio externo?

Como especificamente um financiador poderia apoiar sua Coalizão, Aliança ou Rede no fortalecimento nesta área? O que especificamente você pediria em uma proposta de pedido de recursos?



Opcional: Comentários Adicionais



"Ferramenta de Mapeamento Organizacional para Coalizões, Alianças e Redes" (2022), Modificado pela Fundação Ford (2026), está sob uma licença por [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)