

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.

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

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
Não há uma missão ou visão escrita e não há um conjunto de valores compartilhados que direcionem o trabalho.	A missão e a visão estão escritas, mas não são precisas. Muitos/as na organização não conseguem explicá-las	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.	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.
☐	☐	☐	☐

b. Objetivos e Resultados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Os objetivos e resultados esperados do trabalho programático da organização não estão articulados.	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.	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.	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.
☐	☐	☐	☐

1. Missão e Estratégia, *continuação*

c. Prestação de contas à comunidade e diversidade de perspectivas²

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A prestação de contas perante a comunidade e a inclusão de perspectivas diversas não estão expressas na nossa missão, visão, objetivos, resultados ou prioridades organizacionais.	A prestação de contas perante a comunidade e a inclusão de perspectivas diversas são referidas na nossa missão, visão e/ou objetivos de uma forma genérica, sem um foco específico nem resultados concretos para os quais trabalhamos. A análise de impacto diferenciado nas populações é limitada.	Existem objetivos e resultados relacionados à prestação de contas à comunidade e a inclusão de perspectivas diversas, embora o trabalho nesta área seja pouco consistente. Ainda que sejam conhecidos pela maioria dos membros da organização e se baseiem numa análise comum de impacto diferenciado, não existem mecanismos que nos obriguem a prestar contas sobre estes objetivos e trabalho.	Existem objetivos e resultados claros em relação a prestação de contas perante a comunidade e a inclusão de perspectivas diversas, que fazem parte da nossa missão e visão e são conhecidos em toda a organização. Estes refletem-se na nossa cultura interna e no nosso trabalho externo e baseiam-se numa análise estratégica de como diferentes populações podem ser afetadas de forma distinta pela nossa abordagem.
☐	☐	☐	☐

² O trabalho em prol da diversidade é realizado por meio de medidas não discriminatórias, que estão em conformidade com toda a legislação antidiscriminação aplicável

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. ³
☐	☐	☐	☐

³ 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 se enquadra ou não na sua missão. 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

Raramente se faz um	Básico	Moderado	Sólido
planejamento de programas, e isto em geral não envolve avaliações de oportunidades ou necessidades, nem tampouco a participação da equipe ou outros grupos relevantes.	É feito um planejamento de programas, mas este não envolve avaliações formais de oportunidades ou necessidades, tampouco envolve adequadamente a equipe e outros grupos relevantes.	Um planejamento de programas é feito com regularidade, utilizando avaliações de oportunidades e necessidades, e este geralmente inclui metas mensuráveis, estratégias, ações e cronogramas. Eventualmente, a equipe e outros grupos relevantes dão contribuições ao 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
<p>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.</p>	<p>Grupos marginalizados e/ou comunidades com as quais a organização trabalha são ocasionalmente consultadas sobre o trabalho programático e suas contribuições têm impacto marginal ou reduzido sobre a tomada de decisões programáticas.</p>	<p>Grupos marginalizados e/ou comunidades com as quais a organização trabalha são frequentemente consultadas e costumam ter impacto sobre decisões programáticas da organização.</p>	<p>Grupos marginalizados e/ou comunidades com as quais a organização trabalha são consultadas de antemão e têm clara influência no trabalho programático.</p>



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 consistente e não está ligada às prioridades da organização, à teoria da mudança ou aos objetivos de aprendizagem, nem incorpora o feedback das partes envolvidas. Esta informação não orienta a tomada de decisões estratégicas nem 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. O sistema 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 estes poderiam ter melhor desenho e maior relevância e ser 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.



3. Aprendizagem e Avaliação, *continuação*

c. Inclusão de perspectivas diversas na aprendizagem e na avaliação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Perspectivas diversas não são levadas em consideração ao avaliarmos nossa cultura e práticas internas, ou a abordagem e os resultados do nosso trabalho voltado para o público externo.	Reconhece-se, em certa medida, a necessidade de ter em conta diversas perspectivas ao avaliar a nossa cultura e práticas internas, bem como o nosso trabalho externo, mas a aplicação dessas avaliações é extremamente limitada.	Existe alguma análise de perspectivas diversas no nosso trabalho externo e/ou na nossa cultura e práticas internas, mas isso ainda não contribui para aperfeiçoar o nosso trabalho nesta área.	Consideramos diversas perspectivas de forma eficaz e consistente para avaliar nossa cultura e práticas internas, bem como nosso trabalho voltado para o público 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.	Embora haja interesse em reflexão e aprendizado, poucos recursos estão disponíveis para garantir que ocorram regularmente; melhorias na estratégia e na prática baseadas em evidências acontecem, mas de forma pouco consistente	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.
☐	☐	☐	☐

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 em uma 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 a prestação de contas.



b. Participação Política

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A participação política não é uma estratégia da organização.	A participação política é uma estratégia da organização, mas é pontual, baseia-se apenas parcialmente em uma análise da situação e não envolve suficientemente as partes interessadas internas e externas (quer em número, quer em tipo) para construir o poder necessário para vencer.	A participação política é uma parte amplamente proativa, estratégica e responsiva do programa, informada por uma análise do que é preciso para vencer. A participação poderia engajar mais pessoas, com maior diversidade, em uma gama mais ampla de atividades.	A participação política é proativa, estratégica e responsiva, informada por uma análise atualizada do que é preciso para vencer. A organização envolve um grande número e uma diversidade de pessoas em uma ampla gama de atividades.



4. Incidência em Políticas Públicas, *continuação*

c. Acesso ao poder

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há preparação, habilidades ou contatos para participar de discussões substantivas sobre políticas públicas ou prestação de contas.	Há certa preparação 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 preparação, 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.	Algumas recomendações são apresentadas, mas estas poderiam ser mais claras, mais pragmáticas e mais adaptadas a públicos específicos.	São apresentadas recomendações políticas claras e pragmáticas a públicos adequados, mas, idealmente, estas deveriam ser revistas com maior frequência para se adaptarem às mudanças no panorama político.	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 pouco conhecimento das pesquisas existentes e da sua relevância para a incidência política.	Há certo conhecimento de pesquisas relevantes, mas elas não são efetivamente incorporadas ao trabalho de incidência. A organização realiza pouca ou nenhuma 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. Análise de poder e perspectivas diversas no trabalho de incidência / campanhas.

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O trabalho de defesa dos direitos da organização não se baseia numa análise de poder que inclua diversas perspectivas no seu conteúdo ou abordagem, nem promove discussões sobre o tema.	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.	O trabalho de defesa dos direitos da organização baseia-se, em certa medida, em uma análise de poder que inclui diversas perspectivas, mas esta integração necessita de ser mais profunda.	O trabalho de defesa de direitos da organização (incluindo campanhas, atuação política e em políticas públicas, e investigação) reflete explicitamente uma análise de poder que abrange diversas perspectivas 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 das perspectivas da comunidade, incluindo as dos grupos marginalizados.

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não colabora nem consulta grupos marginalizados ou as comunidades em que atua sobre o seu trabalho ou o papel que desempenha em coligações, redes ou movimentos.	A organização, por vezes, colabora e/ou consulta grupos marginalizados e as comunidades em que atua sobre o seu trabalho e o papel que desempenha nas coligações, redes ou movimentos, mas estes esforços são insuficientes ou pouco adequados.	A organização colabora e/ou consulta frequentemente grupos marginalizados e as comunidades em que atua sobre o seu trabalho e o papel que desempenha em coligações, redes ou movimentos, mas este nem sempre é um fator importante.	Garantir o envolvimento dos grupos marginalizados relevantes e das comunidades em que a organização atua é um fator fundamental na sua forma de colaborar, nas redes em que participa e/ou na definição do papel que desempenha nos espaços de mobilização.
☐	☐	☐	☐

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 uma referência em termos de colaboração e trabalho em equipe, e sua reputação reflete isso.
☐	☐	☐	☐

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 diversidade de membros (em termos de quantidade, experiência, perfil). Inclui uma ampla representação de grupos cujas experiências, formações e perspectivas são geralmente não consideradas no setor.
☐	☐	☐	☐

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. 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 Pertença

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

Capacitação		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

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não inclui comunicações, estratégias, mensagens e planos de divulgação em linguagem e formatos que as diversas comunidades possam compreender e acessar.	A organização deseja preparar comunicações, estratégias, mensagens e planos de divulgação em linguagem e formatos que diversas comunidades possam compreender e acessar, mas isso ainda não foi concretizado.	A organização, por vezes, elabora comunicações, estratégias, mensagens e planos de divulgação que incluem linguagem e formatos que diversas comunidades possam compreender e acessar.	A organização prepara comunicações, estratégias e mensagens, e divulga informação em formatos de fácil acesso, apresentando mensagens claras e específicas para públicos-chave.
☐	☐	☐	☐

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
Não há políticas formais de recursos humanos.	Há políticas de recursos humanos que são incompletas, estão desatualizadas, e não são aplicadas de forma consistente.	Há políticas de recursos humanos, mas não refletem as melhores práticas. As políticas são geralmente seguidas e aplicadas de forma uniforme a toda equipe, e a maior parte dele está familiarizada com os seus termos relevantes.	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.
☐	☐	☐	☐

b. Planejamento para Recursos Humanos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Não há planejamento para recursos humanos.	Há um planejamento limitado para recursos humanos e algum acompanhamento.	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.	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.
☐	☐	☐	☐

8. Recursos Humanos, *continuação*

c. Representação da Equipe⁴

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A equipe não reflete o equilíbrio de gênero nem inclui grupos sub-representados relevantes e/ou membros das comunidades em que a organização trabalha.	A equipe não reflete adequadamente o equilíbrio de gênero nem inclui grupos sub-representados relevantes e/ou membros das comunidades em que a organização trabalha.	A equipe reflete um certo equilíbrio de gênero e inclui grupos sub-representados relevantes e/ou membros das comunidades em que a organização trabalha. Isso se aplica em vários níveis da organização, mas de forma insuficiente em cargos de liderança.	A equipe reflete o equilíbrio de gênero e incorpora membros de grupos relevantes (incluindo grupos sub-representados e/ou membros das comunidades em que a organização trabalha) em todos os níveis da organização, incluindo em cargos de liderança. As suas opiniões são valorizadas e respeitadas.
☐	☐	☐	☐

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 discute frequentemente e, por vezes, toma medidas para mitigar a forma como as preferências pessoais, os preconceitos etc., podem influenciar negativamente os seus 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.
☐	☐	☐	☐

⁴ Esta questão não deve ser interpretada como um incentivo para que as organizações contratem colaboradores com base na sua raça, gênero ou outras características.

8. Recursos Humanos, *continuação*

e. Assédio e Discriminação

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização não protege de forma adequada a equipe 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. Contribuição da equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A equipe tem poucas oportunidades de dar sua opinião e isso não é levado em consideração na tomada de decisões. Apenas certas vozes, mais poderosas, são ouvidas.	A equipe ocasionalmente oferece suas opiniões, mas isso tem pouco efeito na tomada de decisões e/ou nem todas as vozes são ouvidas.	A equipe contribui com suas opiniões, que são periodicamente incorporadas às decisões. Opiniões divergentes são ocasionalmente expressas e/ou nem todas as vozes são ouvidas com frequência.	A opinião da equipe (representando todas as origens, experiências e perspectivas) influencia a tomada de decisões, e esta expressa regularmente suas opiniões, inclusive 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 comprometimento da equipe com a organização varia muito, e isso se reflete na qualidade desigual do trabalho realizado.	A equipe está comprometida com a organização, e a qualidade do trabalho o demonstra.	A equipe é extremamente comprometida com a organização e isso se reflete na qualidade do seu trabalho.



e. Trabalho em Equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A equipe trabalha por conta própria e raramente colabora.	Os/as funcionários tendem a trabalhar por conta própria ou com outro/a colega, mas há pouca colaboração em nível organizacional.	As equipes tendem a se entrosar com as de outros departamentos para resolver problemas, mas essa colaboração é pouco consistente.	Os/as funcionário/as trabalham 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 entre os/as funcionários/as afetam continuamente, de forma 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 da equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O bem-estar físico e emocional da equipe 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 da equipe 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 da equipe é frequentemente levado em conta no planejamento de programas e tarefas, mas poderia ser promovido com mais vigor.	O bem-estar físico e emocional da equipe é uma prioridade para a organização e é levado em conta no planejamento de programas e tarefas. Essas práticas servem como referência.
☐	☐	☐	☐

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 Governança⁵

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
O órgão diretivo principal não inclui indivíduos de origens e experiências diversas, incluindo de grupos marginalizados e/ou de comunidades com as quais a organização trabalha. Os/as integrantes não são provenientes de áreas relevantes e/ou não possuem experiência relevante.	Os/as integrantes do órgão diretivo principal são provenientes de algumas áreas relevantes, e alguns/ mas possuem experiência relevante. O órgão diretivo inclui pessoas de diversas origens, incluindo grupos e/ou comunidades marginalizadas com as quais a organização trabalha.	Os/as integrantes do órgão diretivo principal são, em sua maioria, provenientes de diversas áreas relevantes e possuem alguma experiência relevante. O órgão diretivo inclui pessoas de diferentes origens, inclusive de grupos marginalizados e/ou de comunidades com as quais a organização atua. Há uma tendência crescente em direção a um poder distribuído e inclusivo entre os/as integrantes.	Os/as integrantes do órgão diretivo principal provêm de uma ampla variedade de áreas relevantes; possuem vasta e diversificada experiência; e refletem uma diversidade de origens, incluindo grupos e/ou comunidades marginalizadas com as quais a organização trabalha. Há poder distribuído e inclusivo entre os/as integrantes.



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.



⁵ Esta pergunta não deve ser interpretada como um incentivo para que as organizações contratem líderes com base em sua raça, gênero ou outras características protegidas.

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
Não há sistemas ou controles financeiros formais para reger as operações financeiras. Não há procedimentos formais de registro ou relatórios financeiros.	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.	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.	Há sistemas e controles robustos e adequados que regem todas as operações financeiras, incluindo registro completo e procedimentos transparentes.
☐	☐	☐	☐

b. Habilidades Financeiras da Equipe

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A equipe não tem conhecimento e não é feita uma capacitação para gerenciar os aspectos financeiros de suas funções.	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.	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.	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.
☐	☐	☐	☐

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 geralmente não é oportuna ou satisfatória. Os relatórios costumam ser atrasados ou incompletos. Os doadores frequentemente solicitam esclarecimentos adicionais. A maioria dos contatos terão lacunas ou perdas no acompanhamento caso a pessoa principal 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 contatos 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.	A tecnologia e os sistemas de informação atendem, em grande parte, às necessidades básicas da organização, mas estão desatualizados e apresentam falhas frequentes.	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.	Não há políticas ou planos relativos à segurança pessoal da equipe durante o trabalho ou em viagem. As preocupações são minimizadas ou dispensadas.	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. ⁶
☐	☐	☐	☐

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.
☐	☐	☐	☐

⁶ 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 algumas fragilidades 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 internamente 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
A direção executiva não é conhecida ou não muito respeitada por setores-chave.	A direção executiva não é muito conhecida; tem alguns fortes aliados, mas não é plenamente respeitada por setores-chave.	A direção executiva é respeitada e conhecida pelos setores-chave.	A direção executiva é muito respeitada pelos setores-chave e considerada como uma referência em seu campo de trabalho.
☐	☐	☐	☐

g. Sucessão

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
A organização depende totalmente da atual direção executiva e não poderia funcionar sem ela; sucessão não é uma prioridade.	A organização depende amplamente da atual direção executiva e a sucessão é um tema discutido, mas não com atenção, e seu futuro seria incerto sem ela.	Se a direção executiva 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, liste a primeira prioridade do exercício anterior. Pode ser uma categoria principal (como Recursos Humanos) ou uma subcategoria (como Avaliação de Programas).

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.

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:

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

	Primeira	Segunda	Terceira	Totais	Ponderação
1. Missão e Estratégia			0	0	
2. Trabalho Programático			0	0	
3. Aprendizagem e Avaliação			0	0	
4. Incidência em Políticas Públicas			0	0	
5. Participação no Campo de Trabalho			0	0	
6. Associados(as)			0	0	
7. Comunicação Externa			0	0	
8. Recursos Humanos			0	0	
9. Cultura Organizacional			0	0	
10. Governança			0	0	
11. Gestão Financeira			0	0	
12. Captação de Recursos e Relação com Doadores			0	0	
13. Administração			0	0	
14. Segurança e Proteção			0	0	
15. Direção Executiva			0	0	

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, liste a primeira prioridade do exercício anterior. Pode ser uma categoria principal (como Recursos Humanos) ou uma subcategoria (como Avaliação de Programas).

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 ?

Prioridade 2:

Por favor, liste a primeira prioridade do exercício anterior. Pode ser uma categoria principal (como Recursos Humanos) ou uma subcategoria (como Avaliação de Programas).

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?

Prioridade 3:

Por favor, liste a primeira prioridade do exercício anterior. Pode ser uma categoria principal (como Recursos Humanos) ou uma subcategoria (como Avaliação de Programas).

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?

Opcional: Comentários Adicionais



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

Projeto original da Sen Associates