CAP Moçambique

Fortalecendo as Organizações Líderes e Redes Moçambicanas II

Processo de Avaliação Organizacional Participativa (PAOP)

CAPABLE PARTNERS PROGRAM
Mozambique

The Strengthening Leading Mozambican Organizations and Networks II Program is made possible through support provided by FHI Development 360 LLC with financing from the United States Government through the U.S. Agency for International Development (USAID) under Associate Cooperative Agreement No. 656-A-00-09-00164-00 (Reference Leader Award No. HFP-A-00-03-00020-00)

CAP MOÇAMBIQUE
PROCESSO DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA

FASE I.

1. Introdução 4
- O que é o PAOP 4
- Porquê o PAOP 4
- Quem pode beneficiar deste manual 4
- Estrutura deste manual 4

2. Preparação 6
3. Compreensão do Processo 8
4. Facilitação da Avaliação Organizacional Participativa 16
5. Priorização das Necessidades Organizacional e Técnicas 17
6. Solicitações de Assistência Técnica 17

FASE II.

7. Ferramentas de colecta de Dados do PAOP 19
Parte I: SER 19
1.1. Estatuto 19
1.2. Valores 19
1.3. Visão 19
1.4. Missão 19
1.5. Liderança 19
1.6. Governação 20
1.7. Transparência e prestação de contas 20
1.8. Gestão 20
1.8.1. Membros 20
1.8.2. Recursos Humanos 20
1.8.3. Sistemas de Arquivo 20
1.8.4 Capacitação 21
1.8.5. Avaliação do desempenho 21
1.8.6. Planificação 21
1.8.7. Procedimentos 21
1.8.8. Relatórios 21
1.8.9. Auditorias 22
1.8.10. Património 22
1.8.11. Tecnologias de Informação 22

Parte II: FAZER 22
2. Execução de Programas e Projectos 23
2.1. Competência Técnica 23
2.2. Análise 23
2.3. Planificação e desenho do projecto 23
2.4. Implementação 24
2.5. Monitoria 24
2.6. Avaliação 24

Parte III: RELACIONAR 26
3. Relações Externas 26
3.1. Parceiros governo e sociedade civil 26
3.2. Beneficiários 26
3.3. Relações públicas 26
4. Redes 26
4.1. Objectivos partilhados 26
4.2. Papéis da rede 26
4.3. Estrutura da rede 26
4.4. Membros e Prestação de Serviços 26
5. Organizações de cobertura 27
5.1. Habilidades e conhecimentos para capacitar outros 27
5.2. Acesso a recursos para capacitar parceiros 27
5.3. Avaliação 27

8. Modelo de Priorização 28
9. Pedidos de Assistência Técnica 30

INTRODUÇÃO

Esta ferramenta de análise foi adaptada a partir de várias ferramentas de desenvolvimento organizacional e de recursos materiais para a utilização pelo CAP Moçambique. O POAP corresponde aos princípios de participação e auto-determinação que orientam o programa de capacitação do CAP Moçambique.

O que é o PAOP

POAP é um processo estruturado participativo que permite às organizações avaliarem a sua própria gestão de desempenho, desenvolverem um plano concreto para atender às necessidades organizacionais, avaliar o crescimento institucional e identificar formas de realizar o seu plano. O POAP é o primeiro passo para ajudar as organizações a concentrarem-se nas suas práticas de gestão para melhorarem os serviços e tornarem a organização institucionalmente, programaticamente e financeiramente sustentável. O POAP torna-se um marco de referência para medir o progresso na melhoria da saúde organizacional.

Porquê o PAOP

O POAP que promove a auto-avaliação tem uma série de características especiais que permite e beneficia as organizações das seguintes maneiras:

- *Objectivo de verificar a saúde e prever o sucesso ou fracasso das organizações a longo prazo*
- *O POAP permite à organização fazer comparações objectivas com outras organizações ou seus ideais*
- *Proporciona oportunidades de ser um marco de referência e permite à organização comparar o seu desempenho ao longo do tempo e entre departamentos. Isso ajuda a descobrir os pontos fortes e áreas que precisam de melhorar*
- *Proporciona uma medida da capacidade das organizações de cumprimento das exigências e expectativas dos seus clientes e outros parceiros*
- *Pode ser uma motivação importante para o processo de melhoria das actividades focada em áreas prioritárias. Pode formar base para o planeamento estratégico no processo de fortalecimento da liderança.*

Quem pode beneficiar deste Manual

O Manual é um instrumento de facilitação e apoio do Processo de Análise Organizacional Participativa. Ele foi concebido pelo CAP Moçambique para ser usado por:

- Facilitadores do PAOP;
- Concelhos e lideres de Organizações que pretendam auto avaliar-se incluindo as organizações parceiras do CAP Moçambique;
- Estudantes de Desenvolvimento Organizacional "DO" que pretendam aprofundar seus conhecimentos de análise organizacional participativa.

Estrutura deste Manual

O manual está estruturado em etapas. A primeira fase (1-6) descreve o processo e inclui instruções para facilitar o processo. O manual também descreve quais os materiais que são necessários para realizar o POAP e o modelo de capacitação (modelo de três) que o CAP Moçambique adoptou. A segunda fase (7) é o instrumento de colecta de dados, que é um meio de obtenção de informações dos participantes,

ajudando-os a analisar as informações e criar consensos sobre os seus resultados de auto-avaliação. Os participantes avaliam as fases de organização do seu desenvolvimento frente a frente com o modelo das três dimensões organizacionais ao invés de simplesmente verificar de fora contra a presença ou ausência de uma componente.

PREPARAÇÃO

QUEM ESTARÁ ENVOLVIDO NO PAOP

1) O sucesso do POAP depende da participação activa dos parceiros, da liderança, dos gestores e pessoal identificado de todas as áreas da organização. Peça a participação do maior número possível de pessoas chave da organização, porém o número de participantes não deve exceder 20 porque fica difícil gerir o grupo. Dentro do grupo que vai participar, é importante estar representada a mesa da assembleia geral, comissão de conselheiros, do concelho fiscal, membros, alguém que conhece bem o historial da organização, equipa de gestão da organização, equipa de gestão de projectos e implementação, pessoas que têm domínio sobre a área administrativa / gestão de recursos humanos (domínio sobre os procedimentos) e área financeira (domínio sobre os procedimentos). Isso inclui gestores, membros da Assembleia-Geral, representantes do pessoal, e membros.

Produção de provas

2) Os participantes vêm de diferentes partes da organização, muitas vezes diferem em suas percepções sobre se uma componente dentro de cada dimensão organizacional é adequada para todas as características de um determinado estágio de desenvolvimento. Para ajudar a resolver esses pontos de vista diferentes, a ferramenta proporciona um espaço para os participantes registarem as provas (dados quantitativos), mas os participantes também podem mostrar as provas (ver a quinta coluna na ferramenta POAP). O facilitador pode encorajar os participantes a fazer uma breve descrição de um evento ou situação que tenham visto, ouvido ou experimentado, que os apoie na avaliação do estágio que estão a seleccionar.

Peça à organização que esteja preparada para produzir exemplares dos documentos citados na lista abaixo. Lembre-se de que as organizações podem não ter todos os documentos do "*checklist*" [lista de conferência].

Lista de verificação de documentos

- ☑ **Documento de Registo**
- ☑ **Revisão do Sistema de Arquivo**
- ☑ **Estatutos**
- ☑ **Livro de registo de membros**
- ☑ **Declaração de Visão, Missão e Valores**
- ☑ **Regulamento Interno**
- ☑ **Actas dos concelhos (Fiscal, Direcção e Assembleia geral)**
- ☑ **Registo de Património**
- ☑ **Procedimentos Administrativos**
- ☑ **Plano de Monitoria e Avaliação**
- ☑ **Exemplar do Contrato de Trabalho**
- ☑ **Proposta de Projecto**
- ☑ **Exemplar da Descrição de Tarefas**
- ☑ **Modelo de Avaliação de Desempenho**
- ☑ **Organograma da organização**
- ☑ **Relatórios de Auditoria**
- ☑ **Manual de Política do Pessoal**
- ☑ **Plano Estratégico**
- ☑ **Procedimentos Financeiros (fundo de maneio, procedimentos para aquisições, solicitações de pagamentos, etc.)**
- ☑ **Procedimentos para IT e utilização de IT**

3) Antes de começar o processo de facilitação, prepare as folhas de papel gigante que irá precisar:

- Diagramas de uma árvore nas 4 fases de crescimento
- Os quadros das fases de desenvolvimento, com suas características (os quadros devem estar vazios para que juntos com o facilitador possam identificar as características de cada estágio de desenvolvimento. Nota para o facilitador - isto é importante para os participantes compararem a ideia e ganharem o sentido de pertença. O papel do facilitador estará completo quando existir uma necessidade de utilizar o quadro mestre como se mostra neste manual (no capítulo "compreensão do processo")
- Outros gráficos para exercícios e "dinâmicas" que o facilitador irá usar

4) Assegure-se também que existe o material necessário (ex. folhas de papel gigante, cartolina, marcadores, bostik).

COMPREENSÃO DO PROCESSO

1) Apresentações: o facilitador deve apresentar-se e pedir a cada participante que se apresente, e diga qual o seu papel na organização. Informações adicionais ou jogos podem ser acrescentados como for apropriado.

2) Descreva o Processo do PAOP e como se enquadra dentro da abordagem do Programa do CAP:
   a. capacitação integrada com subvenções;
   b. organização determina suas próprias prioridades;
   c. PAOP serve de base ao plano de capacitação;
   d. organização tem fundos no seu orçamento para atingir suas metas de capacitação.

Nota do facilitador – reduzir os receios de que a informação será usada contra a organização: Pode ser importante confirmar que esta não é uma auditoria e que toda a informação é completamente confidencial. Não será partilhada com outros doadores ou organizações. Não afectará o resultado da sua subvenção.

3) Reveja o Processo de Avaliação Organizacional Participativa. Explique os diferentes papéis participando no processo:

⇨ Facilitador: O papel do facilitador é facilitar uma discussão. Ele/Ela traz a este processo o conhecimento do desenvolvimento organizacional e um entendimento sobre como estes elementos se relacionam uns com os outros. O papel do facilitador é fazer perguntas que provoquem os participantes de forma a reflectirem sobre o desenvolvimento da sua organização e ajudá-los a descobrir formas de melhorá-lo. O facilitador deve estar completamente familiarizado com todos os aspectos do POAP. É aconselhável que ele/ela leia este manual cuidadosamente e, em especial, entenda o Modelo de Capacitação do CAP Moçambique. O processo é simples, a ferramenta fácil de utilizar e o módulo de implementação e os formulários segue uma sequência lógica. No entanto uma facilitação hábil e perspicaz pode fazer toda a diferença entre uma experiência POAP superficial e uma que motiva a organização a alcançar níveis mais elevados de desempenho e serviços melhorados.

⇨ Organização: a organização tem profundo conhecimento do seu funcionamento bem como dos seus pontos fortes e das suas fraquezas. O papel da organização é participar activamente na discussão e auto-avaliar o seu desenvolvimento organizacional em cada um dos tópicos.

Nota do facilitador – Promover um debate honesto: Este processo de dois dias será tão mais valioso e útil, quanto mais os participantes se envolverem nele; é do interesse da vossa organização que as pessoas participem honestamente e activamente nos debates. Proporcionar as "respostas" que acham que o facilitador está à procura não ajudará ninguém [isto seria como pegar no comprimido que o médico te dá para uma dor de cabeça e metê-lo no bolso]. Esta é uma oportunidade; devem tirar proveito dela!

Nota do facilitador – incentivar a participação das pessoas em todos os níveis da organização: Discuta as normas com o grupo; assegure-se que inclui "Desafiar-se" (aqueles que falam muitas vezes ou primeiro, desafiem-se a esperar e escutar primeiro, aqueles que estão normalmente calados ou escutam, desafiem-se a falar. Todo mundo tem uma perspectiva diferente sobre a organização e ouvir todas as perspectivas permite-nos ter uma foto mais completa. O processo liberta emoções fortes e traz à luz áreas de desacordo de longa data que não podem ser ignoradas. Este arejamento de queixas oculto é valioso como meio de eliminar os obstáculos que se interpõem no caminho da melhoria. Simultaneamente, não se pode permitir que estas discussões descarrilarem o processo, portanto, o

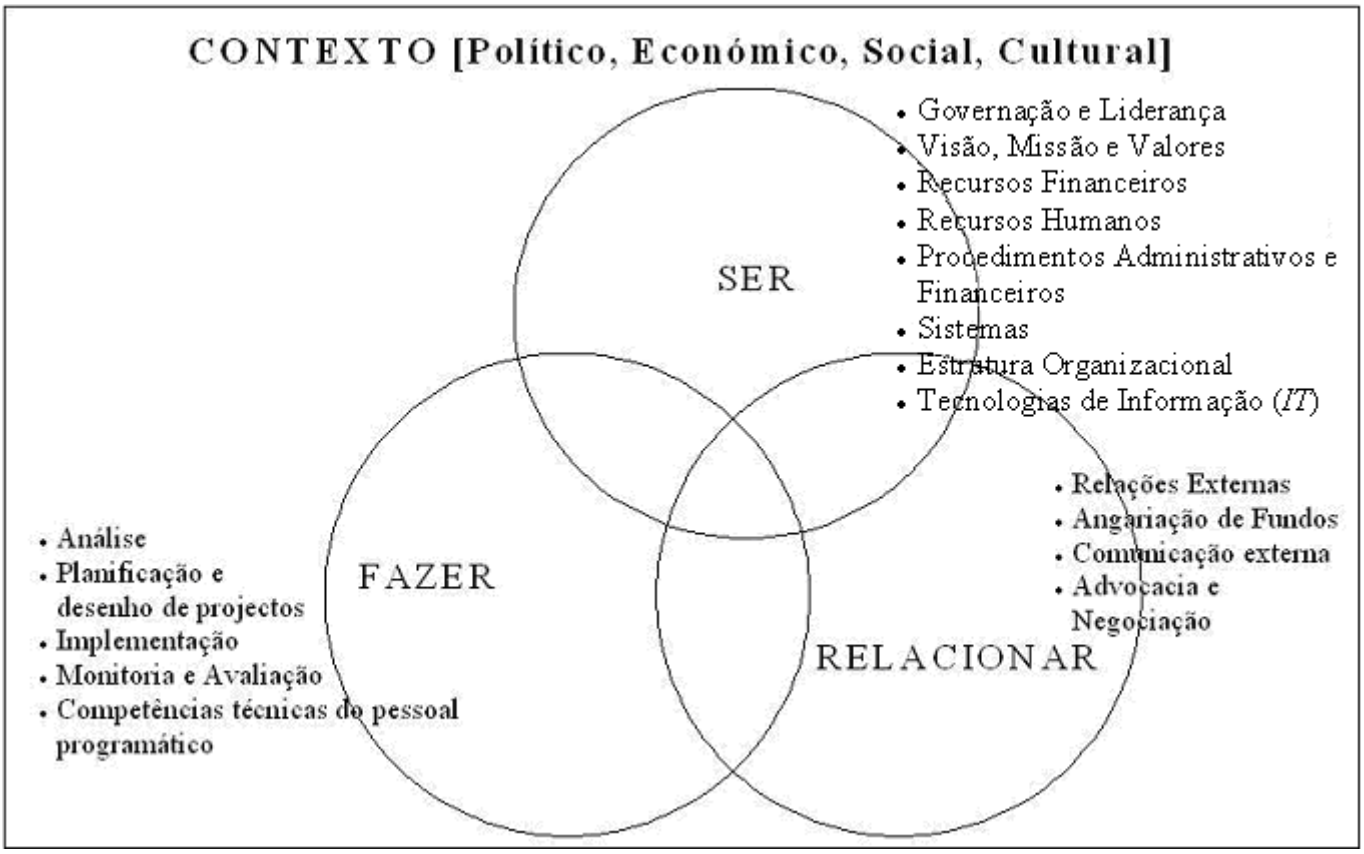
facilitador deve manter a postura de um estranho ao objectivo e intervir quando necessário, ajudando os participantes, ou a resolver ou a adiar a resolução de alguns problemas.

Documente todas as decisões tomadas. É da responsabilidade do facilitador para ter certeza de que todos os pontos que estão acordados são registados. Na maioria dos casos, encoraje os participantes a documentar todas as decisões tomadas nas folhas de papel gigantes penduradas ao redor da sala. No entanto o facilitador deve garantir que essas decisões são registadas e podem ser verificadas pelos participantes - a resposta por parte dos participantes é muito importante antes da finalização do plano de capacitação.

4) Apresente o objectivo da actividade: Para ajudar a organização a perceber que cada organização tem pontos fortes e fracos e cada organização atravessa uma fase natural de crescimento e evolução.

5) Antes de explorar questões de capacidade organizacional, no processo de realização do POAP é importante que os participantes compreendam as organizações e seu desenvolvimento, por isso é fundamental que o facilitador apresente um modelo para auxiliá-los na concepção e implementação de suas actividades de capacitação. O CAP Moçambique adoptou um modelo que analisa os elementos essenciais que definem uma organização, e como a organização se desenvolve e sobrevive com ênfase para o contexto em que a organização está operando. Este modelo também ilustra as várias capacidades que uma organização precisa ter em diferentes fases do seu desenvolvimento. Os elementos chave estão localizados dentro das três dimensões organizacionais. O facilitador irá certificar-se que os participantes compreendem integralmente que para as organizações serem bem-sucedidas na sua missão a avaliação da capacidade global deve ser entendida da seguinte maneira:

- Funcionamento interno ou dimensão "**SER**" --- para que uma organização entregue de maneira eficaz o programa e cumpra a sua missão precisa ter uma visão forte do objecto do seu esforço, com base nos valores e identidade essenciais, liderança e governação efectiva, numa estratégia abrangente, sistemas administrativos e financeiros adequados, pessoal competente e políticas e procedimentos internos eficazes. As capacidades nesta dimensão estão relacionadas com o desempenho e sustentabilidade global da organização.
- O programa de organização ou dimensão **"FAZER"**---- Isto está relacionado com as actividades que a organização faz que incluiria uma série de capacidades relacionadas com a gestão e implementação do projecto, capacidades técnicas e conhecimento/ habilidades em temas que constituem o conteúdo do programa, habilidades técnicas em pesquisa, monitoria e avaliação e influência de políticas.
- Além disso, uma organização eficiente precisa ter relacionamentos externos positivos e estratégicos com outras organizações e instituições – ela precisa ser capaz de **"RELACIONAR"**. As organizações não podem alcançar a mudança de forma isolada. A organização precisa de gerir estrategicamente as suas relações, e o pessoal precisa de ser competente em capacidades relevantes, tais como negociação, marketing de comunicação e organizacional, advocacia e lobby e mobilização de recursos.
- O elemento crítico para este "modelo de três" é o contexto ou ambiente dentro do qual a organização está operando. A capacidade da organização para entender o seu ambiente, interagir facilmente com ele e prever e gerir a mudança posterior - é uma capacidade fundamental que permite a essas organizações adaptarem-se e sobreviverem mais facilmente.



6) Apresente as quatro fases de desenvolvimento usando o modelo da árvore ⇨ **Emergente, Crescimento, Consolidação, e Sustentável.**

Use a metáfora da árvore para ilustrar vários conceitos:

Emergente: Rompe o chão ⇨ A organização tem registo recente, está a começar a desenvolver as actividades do projecto. Frágil, facilmente prejudicada por pequenas forças.

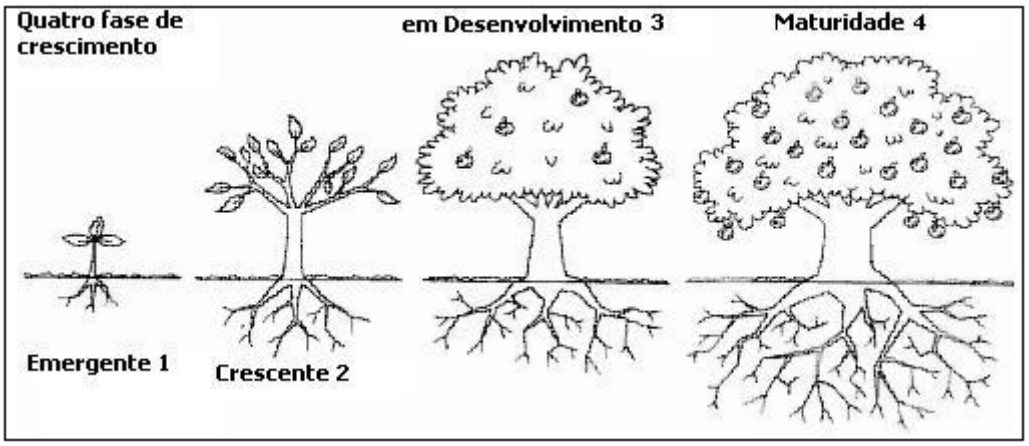
Crescimento: Eleva-se ao céu ⇨ a organização está a começar a desenvolver sistemas, a fortalecer as suas actividades. Ganha força, mas ainda é frágil, pode ser prejudicada por uma leve tempestade ou por outras forças externas.

Consolidação: Produz frutos ⇨ a organização vê resultados sólidos decorrentes das actividades, é capaz de diversificar financiamentos. Torna-se progressivamente mais forte e capaz de sobreviver a mudanças do tempo, mas pode ainda ser severamente prejudicada por uma forte tempestade.

Sustentável: Raízes fortes ⇨ a organização produz resultados coerentes, tem diversas fontes de financiamentos, é resistente a mudanças externas (i.e. financeiramente segura, capaz de resistir a ameaças externas).

Nota do facilitador – nomear as fases: Uma variação é permitir que o grupo nomeie cada fase. O processo permite-lhes pensar e discutir sobre cada fase, e usar a língua local. Depois observe que no nosso material usamos estas palavras, às quais podemos nos referir de tempos a tempos de acordo com a conveniência.

Explique que cada fase do desenvolvimento inclui e baseia-se nas características da fase anterior. Numa primeira fase, as características descrevem uma organização que fez muito pouco para desenvolver esta dimensão (ser, fazer e relacionar).



Explique que as organizações podem encontrar-se em diferentes fases de desenvolvimento em diferentes áreas. Por exemplo, elas podem estar na fase "Sustentável" na gestão financeira, mas na fase "Emergente" na governação.

Afixe desenhos das quatro fases do modelo da árvore à volta da sala. Ande com os participantes à volta da sala por cada um dos desenhos e discuta cada fase em detalhe. Peça aos participantes que fiquem ao lado da fase da árvore que acreditam ser a que mais representa o actual estágio de desenvolvimento das suas organizações. Conduza uma discussão sobre o porquê da escolha de determinado estágio.

Depois de definir as diferentes fases de desenvolvimento e as características de cada etapa, o facilitador também deve adoptar o mesmo processo para agora relacionar esses estágios de desenvolvimento e suas características para as três dimensões organizacionais. (Veja a tabela abaixo).

Etapas de Desenvolvimento da Organização e as Características de cada Dimensão Organizacional

1 - EMERGENTE

SER

- Não tem visão
- Não tem missão, só tem objectivos gerais
- Não tem estrutura organizacional
- Os membros são amigos e familiares
- Não tem património próprio
- Não tem sistemas adequados - (Recursos Humanos, Administrativo e Financeiro)
- Não tem recursos próprios
- Órgãos sociais existem no papel, só alguns membros fundadores tomam decisões
- Os fundadores tendem a apropriarem-se das organizações
- Há falta de diálogo entre os membros devido à acção dos fundadores
- Não há prestação de contas / decisões tomadas pelo coordenador com pouca contribuição do pessoal ou membros
- Orçamento preparado de forma irrealista.

FAZER

- Não tem programa coerente com visão e missão
- Pensa em projectos ou actividades pontuais - não de longo prazo
- Não existe interligação entre os projectos que implementam para responder a um programa
- Não há especialização de recursos humanos – competências – só tem pessoal de nível básico - fraco
- Processo de determinação das necessidades da comunidade inexistente
- Implementação nem sempre corresponde com o plano do projecto
- Planificação ad hoc, o grupo alvo não é consultado acerca da concepção ou implementação, implementação e concepção
- Não tem sistemas e processos claros de monitoria e avaliação

RELACIONAR

- Não tem memorandos de entendimento com outras organizações grandes
- Não tem estratégias de angariação de fundos ou parcerias
- Não tem estratégias de comunicação organizacional (interna e externa)
- Pouco relacionamento com outros (governo, sector privado e organizações da sociedade civil)
- Organização pouco conhecida pelos doadores

2 - Em CRESCIMENTO

SER

- Declaração de visão e missão existe mas não está focalizada, projectos não coerentes com a declaração de visão e missão
- Às vezes definem a visão orientada aos requisitos do doador
- Há sinais de crescimento em diversos subsistemas mas ainda precisam de muito apoio para alinhamentos e aplicação (Recursos Humanos, Administrativo e Financeiro)
- Os amigos e familiares continuam com grande espaço minando a organização.

- Os fundadores são “seminaristas”: participam em tudo o que é seminário e formação mesmo que não sejam da sua área de trabalho nem com ligação com a mesma
- Existe estrutura organizacional informal mas papéis e relações entre o pessoal e membros não estão claros
- Tem património de projectos
- Já substituíram o concelho inicial por um conveniente
- Decisões: os membros são informados das estratégias e políticas e além do coordenador um ou dois elementos do pessoal /membros contribuem
- A liderança, governação e o executivo estão sobrepostos
- Relatórios financeiros claros mas ainda incompletos
- Auditorias externas só são realizadas raramente

FAZER

- Há projectos, às vezes sem alinhamento estratégico para chegar à visão
- Pessoal tem conhecimentos básicos com algumas qualificações técnicas necessárias para o cumprimento das suas responsabilidades
- Projectos planificados de acordo com as necessidades da comunidade mas os resultados não claramente identificados.
- Planos anuais desenvolvidos e revistos mas nem sempre integrados numa visão de longo prazo
- Recursos necessários considerados mas não bem incorporados no desenho do projecto
- Implementação progressivamente correspondente com o plano do projecto e com sistemas em desenvolvimento para gestão do projecto
- Monitoria e avaliação ocasionais facilitadas mas resultados não integrados na implementação do projecto

RELACIONAR

- Implementa actividades de mobilização de fundos mas nenhuma estratégia formal organizada
- Organização tem relacionamento com outras OSCs, sector privado, governo, ocasionalmente servido como recurso para esta organização
- Tem pequenos doadores (parceiros ocasionais) - mas a maioria dos fundos vem de uma fonte única
- Organização é conhecida na sua comunidade mas faz pouco para promover as suas actividades para o público em geral para beneficio organizacional
- Tem clientes focais (algumas famílias ou outro tipo de audiência em número reduzido)
- Tem estratégias de comunicação organizacional em desenvolvimento (interna e externa)

3 - CONSOLIDAÇÂO

SER

- Tem missão, visão, valores e estratégias claras e os projectos são coerentes
- Órgãos sociais progressivamente mais activos e focalizados para decisões de políticas. Alguns membros a participarem na tomada de decisões da organização e com qualificações adequadas.
- Os papéis diferentes da governação e execução e dos membros são mais claros e respeitados
- Maioria dos sistemas institucionalizados (Recursos Humanos, Administrativo, Financeiro)

- Organização tem manual mas não é usado de forma consistente
- Relatórios financeiros claros e completos, mesmo quando a organização tem múltiplos projectos e/ou doadores. Relatórios formais são utilizados regularmente para gerir as finanças da organização.
- Auditorias externas são realizadas com frequência mas não de forma consistente
- Organização tem estrutura organizacional formal que delineia papéis e relações entre o pessoal e membros
- Todas as áreas centrais das competências estão cobertas pelo pessoal e por peritos externos.
- Tem *pessoal* e património. O pessoal e coordenador trabalham mais como uma equipa. A transparência e a informação são compartilhadas amplamente
- Usam bem a tecnologia

FAZER

- Planos anuais ligados a uma visão e missão de longo prazo
- Necessidades da comunidade são avaliadas antes do desenho do projecto
- Consulta os beneficiários dos projectos para conceber e implementar as actividades do projecto.
- Resultados estão claramente definidos e são realizados frequentemente
- Actividades do projecto acompanham o plano do projecto.
- Existem sistemas de gestão do projecto
- Organização facilita a monitoria e avaliações e pessoal/membros envolvidos no processo.
- Organização usa a informação para comunicar sobre algumas decisões acerca da implementação do projecto.
- Debatem-se com muitos sistemas de gestão dependendo dos doadores

RELACIONAR

- São conhecidos
- Financiamento progressivamente mais variado com fontes múltiplas providenciando recursos para a organização
- Um plano formal de mobilização de fundos está organizado mas nem sempre implementado
- Angaria doadores internos/locais
- Ainda não se relacionam com o governo mas sim com os governantes
- Tem relacionamento a nível regional
- Organização colabora com outras organizações para implementar actividades e actua como recurso para outras
- Algumas parecerias formais foram desenvolvidas

4 - SUSTENTÀVEL

SER

- Há registo de membros
- Membros auto-motivados
- Missão clara
- Pessoas de fora da organização identificam a declaração de Missão com a organização e o seu trabalho
- Órgãos sociais activos. Papéis e responsabilidades claras

- Maioria dos membros com qualificações/conhecimentos adequados dando contribuições relevantes na tomada de decisões da organização, os membros estão a contribuir para a organização
- Há alguém para cobrar pelas quotas (trabalho ou espécie)
- Tem sede própria, equipamento e o funcionamento é garantido pela própria organização
- Tem visão, estratégia, política
- Relatórios financeiros rapidamente dão a sensação da saúde financeira geral.
- Relatórios são sempre feitos atempadamente, confiáveis e disponíveis para o público
- Sistemas formais de gestão institucionalizados e entendidos pelo pessoal e membros. Manual actualizado e usado de forma consistente.
- Estrutura delineia claramente papéis, relações e supervisão e é entendida por todo o pessoal/membros.

FAZER

- Planos anuais ligados a uma visão de longo prazo e usados de forma consistente na condução das actividades organizacionais. Beneficiários e pessoal participam no processo de planificação
- Plano inclui recursos necessários e considera factores externos.
- Trabalham em programas e não em projectos (distribuem recursos)
- Não se preocupam com actividades mas sim com os resultados das componentes
- Processo de planificação formal existente, satisfazendo a visão de longo prazo orientada para resultados tanto para o projecto como para a organização
- Metas do projecto, actividades e resultados claramente ligados
- Recursos suficientes são contabilizados e integrados ao desenho do projecto
- Tem sistema de monitoria a funcionar bem
- Os dados das avaliações são integrados de forma consistente à tomada de decisões.

RELACIONAR

- Tem bons contactos regionais e internacionais
- Nenhum doador providencia sozinho a maioria dos fundos com múltiplos doadores providenciando recursos para a organização
- Tem contactos com governo e doadores
- O plano de mobilização de fundos está implementado e é eficiente.
- A mobilização de recursos locais é eficiente
- Trabalham em redes e são fortes em *lobbying* e advocacia
- Têm o papel dos peritos "*experts*" tanto do governo como dos doadores e consultores

FACILITAÇÃO DA AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA

1) Use as perguntas da Avaliação Organizacional Participativa para facilitar uma conversa em cada uma das seguintes áreas:

SER
Governação e Liderança
Missão, Visão e Valores
Recursos Financeiros
Recursos Humanos
Procedimentos Administrativos e Financeiros
Sistemas de Arquivo
Estrutura Organizacional
Tecnologias de Informação (*IT*)

FAZER
Análise
Planificação e desenho de projectos
Implementação
Monitoria e Avaliação
Competência Técnica do Staff para a execução dos programas

RELACIONAR
Relações Externas
Angariação de Fundos
Comunicação externa
Advocacia e Negociação
Redes
Organizações de Cobertura

2) Comece cada conversa com uma primeira pergunta de carácter geral, instigando os participantes a fornecer mais informação com perguntas de acompanhamento, se necessário. Se a resposta à primeira pergunta for negativa, pode não ser necessário continuar com as outras perguntas da secção. O facilitador pode decidir ir directamente à matriz.

3) Peça à organização que produza um documento em cada área onde exista um ícone de documento. Inclua estes documentos na conversa.

4) No fim da conversa sobre cada área de desenvolvimento organizacional, peça à organização que se refira à Matriz OD no fim dessa secção e chegue a um consenso sobre qual a avaliação que fariam deles próprios nessa área. IMPORTANTE: A matriz é usada depois da conversa facilitada com cada organização.

5) Marque a classificação determinada pela organização no Modelo de Priorização

Nota do facilitador – pontuação transparente – é sugerido preparar as matrizes num grande formato (sem as palavras nas colunas de classificação. O grupo decide em conjunto como classificar a sua organização para cada área. Outra pessoa regista os pontos numa tabela para o relatório.

Notas do facilitador – O que é que pode correr mal?

PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS E TÉCNICAS

1) Escreva as classificações da auto-avaliação para cada área de desenvolvimento organizacional numa cópia do Modelo de Priorização que foi desenhado num bloco de papel ou lousa.

2) Oriente o processo de priorização. Peça aos participantes para considerarem o que foi discutido (resuma os pontos chave se for necessário, particularmente a partir do início do processo pois as pessoas podem ter-se esquecido) e pensarem naquelas áreas que acham que são particularmente importantes para a organização (não eles como indivíduos). Considere dar aos participantes a oportunidade de advogar para certas áreas (esta é uma boa forma de fazer um resumo participativo).

3) Peça aos participantes para reflectirem sobre cada área de desenvolvimento organizacional, e para escolherem uma área em cada uma das dimensões organizacionais que acreditem serem prioritárias para melhoramento. As áreas escolhidas não têm de ser as áreas com as classificações mais baixas. Facilite o processo de consensos antes de voltar de novo a votação, se houver necessidade absoluta de voto conte os votos e determine quais das três áreas são de alta prioridade. É importante os votos serem secretos.

4) Valide estas constatações com os participantes.

SOLICITAÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

1) Siga as instruções do Modelo de Solicitação de Assistência Técnica: a) Escolha as três áreas de desenvolvimento organizacional mais priorizadas pela organização, b) Facilite uma discussão com os participantes acerca das necessidades específicas que a organização tem em cada área, c) Conjuntamente, desenvolva um plano de assistência técnica/formação para cada área de desenvolvimento organizacional, incluindo uma ideia geral do conteúdo, as datas, quem será responsável, valor orçamental aproximado e os resultados previstos.

Nota do facilitador – tornar o plano específico: Trabalhe na identificação da necessidade/problema o mais especificamente possível tendo em conta que às vezes os participantes podem não estar familiarizados com o vocabulário para descrever as questões que enfrentam. Algumas ideias dos elementos do plano de capacitação podem ser: acompanhamento, aconselhamento "mentoring, coaching", formação, assistência técnica individual, informação, consultores, iniciativas que a organização pode tomar por si...

FERRAMENTAS DE COLECTA DE DADOS DO PAOP

ANÁLISE ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA

Este Guião é escrito para facilitar as organizações a fazer a sua auto-avaliação organizacional e o respectivo plano de capacitação baseado nas prioridades dos fossos de capacidades identificadas.

Contém três capítulos que correspondem aos três pilares da abordagem metodológica do Programa CAP da AED: SER, FAZER e RELACIONAR.

- Parte I-SER: que explora a identidade, visão, missão, sistemas, crenças, valores, e sustentabilidade organizacional;
- Parte II-FAZER: que explora os clientes, produtos e serviços da organização e a sua abordagem de intervenção, se é para emergência ou para desenvolvimento;
- Parte III- RELACIONAR: que explora os laços que a organização mantém com o seu exterior a fim de facilitar a mobilização de recursos e sinergias para realizar a sua missão e materializar sua visão.

As tabelas de análise contêm 4 colunas de 1 a 4 que correspondem às fases do ciclo de vida organizacional, sendo (1) para Emergente, (2) para Crescimento, (3) para Consolidação e (4) para Sustentável. Em função das suas respostas a organização participante, deve decidir consensualmente em que fase de crescimento se encontra.

Este instrumento é acompanhado pelo Manual do Facilitador que contém instruções, notas explicativas e dinâmicas de grupo recomendáveis.

PARTE I: SER

SER	Questões Chave	ESTÁGIO				
		1	2	3	4	E
1. 1. ESTATUTO LEGAL	1. A organização está formalmente legalizada?					
	2. O estatuto legal da organização permite-vos atingir os objectivos da vossa missão e objectivos organizacionais?					
1.2. VALORES	1. Que valores morais, éticos, religiosos, cívicos, culturais guiaram a vossa decisão de criar a organização? De que forma os membros subscrevem esses valores?					
1.3. VISÃO	1. Que problema social, económico, ambiental, cultural ou outros, pretendem ajudar a resolver com a vossa organização?					
	2. Que nova realidade social, económica, ambiental, cultural ou outra pretendem ver materializada quando o problema em causa estiver parcial ou definitivamente resolvido?					
	3. Que melhorias qualitativas ou quantitativas de condições de vida querem ver operados no vosso cliente - beneficiário?					
1.4. MISSÃO	1. Qual é a declaração da missão da sua organização? É clara e específica para compreensão e unificação da acção dos membros e do pessoal? Descreva o processo da sua elaboração e aprovação.					
	2. As actividades da organização reflectem o alinhamento da declaração da missão com a visão da organização?					
	3. Os membros e pessoal da organização conhecem, compreendem e aprovam a declaração da missão?					
1.5. LIDERANÇA	1. Por favor descreva os papéis de liderança na sua organização. Como é feita a divisão de papéis e responsabilidades entre os órgãos sociais e entre estes e o executivo?					
	2. Como os membros do concelho de direcção são envolvidos na tomada de decisões e na validação das decisões do executivo?					
	3. Quando chamados a participar da tomada de decisões os membros têm sido previamente clarificados quanto ao seu papel e responsabilidade nesse processo?					
	4. Os membros do concelho de direcção tiveram alguma capacitação em liderança e divisão de papéis entre si?					
	5. Os membros do concelho de direcção contribuem com tempo, trabalho e recursos próprios para o funcionamento da organização?					

1.6. GOVERNAÇÃO		1. A organização tem uma estrutura e organograma funcional que define claramente as competências dos órgãos sociais e do executivo e linhas de liderança, supervisão e prestação de contas?					
		2. Como funcionam os órgãos sociais [Assembleia Geral, Concelho Fiscal e Concelho de Direcção]. Há evidências de Actas e Resoluções dos três órgãos?					
		3. É respeitada a duração de mandato dos Líderes? Há rotatividade de cargos e funções vencidos os mandatos?					
		4. Há políticas, regulamentos, manuais de procedimentos ou código de conduta que regula a sobreposição de cargos e funções e acautela os interesses da organização sobre os do indivíduo?					
		5. Os membros dos concelhos de direcção divulgam os trabalhos e conquistas da organização junto do público, governo e parceiros?					
		6. Existem políticas de inclusão e transversalidade na organização [género, portadores de deficiência, ambiente, saúde e HIV/SIDA, trabalho, violência e assédio sexual da criança e mulher, etc.].					
		7. Quais são os critérios usados para eleição dos membros que compõem os órgãos sociais?					
1.7. TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS		1. Como é que o pessoal executivo presta contas aos membros do concelho de direcção? Como o concelho presta contas aos membros?					
		2. É permitido ao executivo fazer perguntas ao concelho de direcção? E este fazer perguntas ao executivo?					
1.8. GESTÃO	1.8.1. MEMBROS	1. Há um recrutamento de membros seguido de introdução, integração, capacitação e desenvolvimento de actividades para reforço da visão, missão, valores e sentido de pertença e posse da organização?					
		2. Há evidência do cumprimento de deveres e obrigações pelos membros incluindo pagamento de jóias, quotas regulares?					
		3. Os membros participam em campanhas de angariação de recursos para funcionamento e sustentabilidade da organização? Ou os membros contribuem tempo, trabalho e recursos próprios para o funcionamento da organização?					
	1.8.2. RECURSOS HUMANOS	1. Como é que recrutam, orientam e gerem o pessoal e voluntários?					
		2. Existe uma descrição de funções e categorias para cada posto?					

		3. Existe um organograma que descreve claramente os papéis e responsabilidades do executivo e pessoal da organização, com as linhas de comunicação e autoridade descritas por escrito?					
		4. Existe um manual de políticas de pessoal?					
		5. Existe uma tabela salarial, e procedimentos contratuais e fiscais em conformidade com a lei laboral moçambicana? Qual é o vosso processo de registo de pagamentos ao pessoal?					
		6. Existe arquivo de pessoal para cada membro do pessoal que contenha uma cópia do contrato e outra informação importante. Estes arquivos são confidenciais?					
	1.8.3 SISTEMA DE ARQUIVO	1. Como é organizado o sistema de arquivo de documentos?					
		2. Todo o pessoal sabe onde esses documentos estão localizados?					
		3. Alguém de fora da organização pode encontrar esses documentos-chave rapidamente?					
		4. Existe o sistema de segurança (backup) para os documentos? Descreva-o					
	1.8.4. CAPACITAÇÃO	1. Que investimento está sendo feito pela organização para a capacitação contínua do pessoal assalariado?					
		2. Existe um plano de capacitação e desenvolvimento de conhecimentos e qualificações do pessoal em função dos seus cargos e funções? Por favor dê detalhes.					
		3. Que pessoal já participou em acções de formação? Em que áreas? Com que duração?					
	1.8.5. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	1. Que acções de avaliação do desempenho têm sido realizadas pela organização? Com que regularidade?					
		2. Qual é o processo e os instrumentos usados para o efeito? Quem nele participa? Por favor, dê detalhes?					
		3. Como é usada a informação recolhida na avaliação do desempenho? Há planos de seguimento para aperfeiçoamento e formação para melhorar o desempenho do avaliado?					
		4. Como é reconhecida a pessoa que trabalha bem? Como é ajudado a melhorar o seu trabalho a pessoa que não trabalha bem?					
	. RECURSOS FINANCEIROS						
	1.8.6. PLANIFICAÇÃO	1. A organização possui orçamento organizacional ou é para cada projecto?					
		2. Quem participa da planificação do orçamento? Ele cobre as actividades e funcionamento da					

		organização?					
		3. Qual é o período de tempo coberto pelo orçamento (meses, 1 ano ou vários anos)?					
		4. Quais as fontes actuais do seu orçamento?					
		5. Tem capacidade interna para elaborar projectos com orçamento?					
		6. A organização encontra-se registada no Ministério das Finanças para efeitos de contribuição fiscal?					
		7. Já foi atribuído o NUIT (Número Único de Identificação Tributária)?					
		8. Os trabalhadores em idade contributiva da organização encontram-se inscritos no INSS (Instituto Nacional de Segurança Social)?					
	1.8.7. PROCEDIMENTOS	1. Quais os procedimentos financeiros que têm na organização? por favor descreva-os.					
		2. Qual é o grau de conhecimento e aplicação consistente desses procedimentos pelo pessoal?					
		3. A organização tem um sistema de gestão separada dos fundos por doadores?					
	1.8.8. RELATÓRIOS	1. A organização elabora relatórios narrativos e financeiros?					
		2. Qual é a sua periodicidade?					
		3. Há cruzamento dos dois relatórios? Como e por quem é feito?					
		4. Como são elaborados os relatórios para os doadores (‘spreadsheet’ ou analíticos com justificativos)?					
		5. Como será usada a informação contida nos relatórios pela organização?					
	1.8.9. AUDITORIAS	1. A organização tem contas auditadas? Com que regularidade?					
		2. Que sistemas de controle financeiro interno e externo existem e quem é responsável pela sua execução?					
	1.8.10 PATRIMÓNIO	1. Existe uma política de registo de todo o património da organização [móveis, imóveis e equipamento incluindo circulante e tecnologias de informação]?					
		2. Existe uma política de registo do uso particular e receita proveniente de bens como telefone fixo, faxes, computadores, viaturas, etc. controlada por livros de registo apropriados, que é seguida por todos, desde membros dos concelhos, executivo, colaboradores e membros voluntários?					
		3. Existe uma política clara de abate de património renovável e de uso da receita correspondente?					
		4. Existe uma reserva de fundos que pode ser usado em caso de urgência ou lacuna entre					

		doadores?					
	1.8.11 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	1. Os recursos humanos estão capacitados para uso de tecnologias de informação e usam-nas para informatizar o seu trabalho?					
		2. Existem tecnologias de informação na organização com sistemas e programas apropriados e relevantes para apoiar o trabalho específico de cada recurso humano?					
		3. A informação vital da organização [banco de dados de programas, membros, projectos, memória institucional, finanças, património, parcerias, etc.] está informatizada e existem cópias de segurança?					
		4. Há uma política informática de actualização permanente de antivírus?					

PARTE II: FAZER

FAZER		Questões Chave	ESTÁGIO				
			1	2	3	4	E
2. EXECUÇÃO DE PROGRAMAS E PROJECTOS	2.1. COMPETÊNCIA TÉCNICA	1. Que capacidades [conhecimentos, habilidades, competências e atitude apropriada têm os recursos humanos que sejam relevantes aos programas e projectos que executam?					
		2. De entre as capacidades, que experiência e nível de conhecimentos têm sobre o HIV e SIDA com destaque para a prevenção e intervenção na comunicação para mudança de comportamento? E também para projectos com COVs?					
		3. Que instrumentos e mecanismos são usados para apoiar os recursos humanos na implementação do programa?					
	2.2. ANÁLISE	1. Como é feito o levantamento de problemas, soluções e priorização de actividades na sua organização?					
		2. Por favor, dê exemplo do processo de levantamento de necessidades que conduziu ao desenho do projecto em que estão a trabalhar na vossa comunidade. Como foram escolhidas as actividades e quem é foi envolvido na comunidade?					
		3. Quem e como é que identifica os recursos necessários para o projecto?					
		4. Conhece o Plano Nacional de Combate ao HIV e SIDA? Em que medida vosso projecto responde a ele?					
	2.3. PLANIFICAÇÃO E DESENHO DO PROJECTO	1. Como e por quem é feita a planificação de actividades dentro da organização?					
		2. Como são envolvidos os beneficiários directos? Quem mais na comunidade é envolvido? Porquê?					

		3. Toma em consideração potenciais benefícios/prejuízos que o projecto possa trazer aos beneficiários/ comunidade? Há alguma medida de mitigação?					
		4.Como as actividades rotineiras do pessoal se relacionam com os objectivos e metas do projecto? E este com a missão e visão? Exemplifique.					
	2.4. IMPLEMENTAÇÃO	1. Como envolve os beneficiários ao longo do ciclo de vida do projecto (levantamento de necessidades, planificação, orçamentação, implementação, gestão, monitoria e avaliação)?					
		2. Em que medida a implementação tem seguido o planificado no desenho do projecto? Em caso negativo, o que tem sido feito?					
		3. Que sistemas e procedimentos a organização usa para assegurar que os recursos existentes são usados para se conseguir os resultados pretendidos?					
	2.5. MONITORIA	1. Como se registam as actividades e como documentam as lições aprendidas?					
		2. Como saber que as suas actividades estão produzindo o impacto desejado? Como produzir evidência do está fazendo?					
		3. Para quê é que a sua organização usa a informação recolhida via monitoria?					
	2.6. AVALIAÇÃO	1. Qual é o grau de satisfação da organização com a qualidade dos serviços que presta?					
		2. Qual é o grau de satisfação dos beneficiários com a qualidade dos projectos que implementa na comunidade? E dos doadores?					
		3. Tem alguma evidência de que as actividades levam a um resultado concreto do planificado ou pretendido? Dê detalhes!					
		4. Como tem usado a informação da avaliação na					

			melhoria de projectos, actividades e serviços actuais e futuros?					
		5.	Como é que a informação resultante da avaliação é compartilhada com beneficiários, doadores e governo local?					

PARTE III: RELACIONAR

RELACIONAR	Questões Chave	ESTÁGIO				
		1	2	3	4	E
3. RELAÇÕES EXTERNAS						
3.1. PARCEIROS (GOVERNO, OSC)	1. A organização possui uma estratégia funcional de angariação de parcerias públicas, privadas, nacionais e internacionais na base de complementaridade, convergência de missão e clientes e benefícios mútuos?					
	2. A organização possui um banco de dados de potenciais parceiros de implementação e os contactos-chave?					
	3. Tem recolhido continuamente informação sobre seus programas, planos estratégicos e áreas temáticas de enfoque na actuação geográfica?					
	4. Mantém com os actuais parceiros um relacionando casual de um projecto apenas ou tem um Memorando de Entendimento de média a longa duração?					
	5. A organização recolhe, faz sistematização de informação e estatística vital sobre a sua organização, programas e projectos em curso, realizações, resultados e impacto já conseguido, grupos beneficiados, etc.					
	6. Os relatórios anuais e auditorias são partilhados de quando em vez com seus parceiros e potenciais parceiros futuros? Evidências?					
3.2. BENEFICIÁRIOS	1. Descreve o relacionamento da sua organização com os seus beneficiários?					
	1. Ganhou apoio e participação dos seus beneficiários nas actividades do projecto?	2.	3.	4.	5.	6.
	3. A informação da organização é compartilhada com os beneficiários do projecto? Como e quando?	4.	5.	6.	7.	8.
3.3. RELAÇÕES PÚBLICAS	1. Até que ponto a sua organização é bem conhecida do público, doadores e governo?					
	2. Tem publicado as suas actividades recentes nos órgãos de informação?					
	3. Tem uma estratégia de comunicação externa?					
	4. É membro de alguma rede ou aliança?					
4. REDES						
4.1. OBJECTIVO PARTILHADO	1. Qual é o objectivo comum que querem atingir ao trabalhar com os membros?					
	2. Que actividades da rede são coerentes com a sua missão e papel? De que forma são implementados?					
4.2. PAPÉIS DA REDE	1. Qual é o papel da liderança da rede? A liderança entende isso e implementa eficientemente?					
	2. Qual é o papel dos membros da rede?					
4.3. ESTRUTURA DA REDE	1. O pessoal da Rede entende o seu papel e o implementa eficazmente?					

4.4 MEMBROS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	1. Existe um processo formal de adesão à rede consistindo na submissão de candidatura, aceitação, inscrição e pagamento de jóias e quotas?					
	2. A Rede possui RH qualificados, com capacidade de coordenar acções de políticas, programas e actividades de lobby e advocacia e busca de parcerias estratégicas para financiamento de programas?					
	3. A Rede conduz pesquisas periódicas para apurar o grau de satisfação de seus membros pelos serviços prestados? Para que é usada essa informação?					
5. ORGANIZAÇÕES DE COBERTURA						
5.1. HABILIDADES E CONHECIMENTOS PARA CAPACITAR PARCEIROS	1. Que conhecimentos de desenvolvimento organizacional têm os RH para apoiar as organizações membros no SER, FAZER e RELACIONAR? Que formação, apoio e orientação oferecem?					
	2. Estão desenvolvidos que sistemas de apoio a organizações?					
	3. Que tipo de melhoria de capacidades demonstram as organizações por si apoiadas?					
5.2. ACESSO A RECURSOS PARA CAPACITAR PARCEIROS	1. De que recursos e ferramentas se dispõem para fazer capacitação?					
	2. A organização oferece alguns recursos financeiros aos parceiros para procurar capacitação externa?					
	3. Caso a organização providencie recursos financeiros aos parceiros, quais são os sistemas que possuem para implementar este programa de subvenções? Descrevam o sistema.					
	4. Como é que o pessoal usa as lições aprendidas na capacitação para melhorar sua oferta de serviços? Que factores podem facilitar ou impedir o pessoal de assimilar e aplicar as lições aprendidas?					
5.3. AVALIAÇÃO	1. Com que frequência a sua organização conduz avaliação periódica das organizações parceiras para medir a eficácia e eficiência das actividades do seu programa de capacitação?					
	2. Quais são as ferramentas que têm para avaliar a satisfação dos parceiros?					
	3. Como é que o feedback é incorporado nas actividades do projecto para melhoria do seu desempenho?					

CAP MOÇAMBIQUE

MODELO DE PRIORIZAÇÃO

SER		ESTÁGIO				
		1	2	3	4	E
1.1. ESTATUTO LEGAL						
1.2. VALORES						
1.3 VISÃO						
1.4 MISSÃO						
1.5. LIDERANÇA						
1.6. GOVERNAÇÃO						
1.7. TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS						
1.8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS	1.8.1. MEMBROS					
	1.8.2. RECURSOS HUMANOS					
	1.8.3 SISTEMAS DE ARQUIVO					
	1.8.4. CAPACITAÇÃO					
	1.8.5. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
	1.8.6. PLANIFICAÇÃO					
	1.8.7. PROCEDIMENTOS					
	1.8.8. RELATÓRIOS					
	1.8.9. AUDITORIAS					
	1.8.10. PATRIMÓNIO					
	1.8.11. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO					
Estágio Geral em Ser						
FAZER		ESTÁGIO				
		1	2	3	4	
2. EXECUÇÃO DE PROGRAMAS E PROJECTOS	2.1. COMPETÊNCIA TÉCNICA					
	2.2. ANÁLISE					
	2.3. PLANIFICAÇÃO E DESENHO DO PROJECTO					
	2.4. IMPLEMENTAÇÃO					
	2.5. MONITORIA					
	2.6. AVALIAÇÃO					
Estágio Geral em Fazer						
RELACIONAR		ESTÁGIO				
		1	2	3	4	
3.1. PARCEIROS (GOVERNO, OSC)						
3.2. BENEFICIÁRIOS						
3.3. RELAÇÕES PÚBLICAS						
REDES		ESTÁGIO				
		1	2	3	4	
4.1. OBJECTIVO PARTILHADO						
4.2. PAPÉIS DA REDE						
4.3. ESTRUTURA DA REDE						
4.4. MEMBROS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
ORGANIZAÇÕES DE COBERTURA		ESTÁGIO				
		1	2	3	4	
5.1. HABILIDADES E CONHECIMENTOS PARA CAPACITAR PARCEIROS						
5.2. ACESSO A RECURSOS PARA CAPACITAR PARCEIROS						

5.3. AVALIAÇÃO					
Estágio Geral em Relacionar					

FASE ACTUAL DE CRESCIMENTO					
	EM	**CR**	**CO**	**SU**	
SER					
FAZER					
RELACIONAR					
FASE ACTUAL					

CAP MOÇAMBIQUE

PEDIDOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
Necessidades de Capacitação: **Escolha as áreas em que a sua organização está ainda na fase de emergência ou crescimento.** **1. SER** **a.** **b.** **c.** **2. FAZER** **a.** **b.** c. **3. RELACIONAR** **a.** **b.** **c.**
Assistência Técnica/Plano de Formação: **1. SER** **a.** **b.** **c.** **2. FAZER** **a.** **b.** c. **3. RELACIONAR** **a.** **b.** **c.**

Assistência Técnica oferecida pela AED desde o PAOP I:
Como foi feito (Formação, Acompanhamento, Informação, Troca de Experiência?

1. **SER**
   a.
   b.
   c.
2. **FAZER**
   a.
   b.
   c.
3. **RELACIONAR**
   a.
   b.
   c.