

AVALIAR O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: DO DIAGNÓSTICO AO APRENDIZADO

Instrumento de autodiagnóstico institucional desenvolvido pela Move Social para o Instituto ACP, para avaliar desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil, em suas diferentes dimensões

Sumário

1	Apresentação
3	As dimensões e indicadores de Desenvolvimento Institucional
16	Orientações para a aplicação do instrumento e análise do resultado
26	Aprendizados

Apresentação

Este instrumento autodiagnóstico de avaliação institucional para organizações da sociedade civil foi elaborado pela Move Social, a pedido do Instituto ACP, para a condução de uma avaliação externa sobre uma de suas estratégias de atuação: a de doações para o desenvolvimento institucional de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), em ciclos de três anos. Na avaliação, foram analisados os processos de implementação e monitoramento da iniciativa, além, é claro, dos resultados de desenvolvimento institucional das organizações apoiadas. Durante todo o processo, buscou-se, como diretriz prioritária, tornar o percurso avaliativo uma oportunidade de aprendizagem tanto para o Instituto ACP quanto para as organizações que receberam seu apoio.

Entendendo que o conhecimento conceitual e metodológico relacionado à avaliação da dimensão de desenvolvimento institucional de OSCs é ainda incipiente no Brasil e tem muito a contribuir com o campo social, sistematizamos a metodologia e o instrumento elaborados e aplicados pela Move Social para o Instituto ACP. Também em parceria com a Plataforma Conjunta, chegamos a este instrumento diagnóstico que agora você tem em mãos, que tem como intenção possibilitar lentes de análises qualificadas para processos de desenvolvimento institucional de OSCs, assumindo seu caráter complexo e dinâmico.

Esperamos que ele contribua para fomentar reflexões e olhares mais amplos e profundos sobre as diferentes dimensões do desenvolvimento institucional de OSCs, uma agenda estratégica e fundamental para que a sociedade civil organizada esteja mais fortalecida e atuante, e, portanto, para que tenhamos participação social e uma democracia cada vez mais consolidada.

Você poderá realizar o download do instrumento de autodiagnóstico institucional na próxima página.

Bom trabalho!

Instituto ACP
Move Social
Plataforma Conjunta

Orientações para o Uso das Planilhas

Para garantir que as planilhas funcionem corretamente, siga as instruções específicas para cada uma:

1- Planilha para Excel - Download Obrigatório.

[Clique aqui](#)

- Esta planilha precisa ser **baixada para o seu computador** antes de ser utilizada.
- Para fazer o download, clique no link e selecione a opção de Baixar - Excel.
- Após baixar, abra o arquivo no seu computador para garantir a integridade dos dados e das fórmulas.

2- Planilha de Uso Exclusivo no Google Planilhas

[Clique aqui](#)

- Esta planilha deve ser utilizada **somente no Google Planilhas**.
- **Não baixe** este arquivo para o seu computador, pois isso pode desconfigurar a planilha e prejudicar seu funcionamento.
- Para acessá-la, abra diretamente no Google Planilhas pelo link fornecido e trabalhe nela apenas na plataforma online.

Como o instrumento está estruturado?

Este instrumento está estruturado em torno de 10 dimensões de desenvolvimento institucional* - propostas a partir de um marco conceitual e metodológico já testado** e consolidado - que se desdobram em um conjunto de 39 categorias. Cada uma delas possui uma pergunta correspondente, todas de múltipla escolha, contendo 4 alternativas de resposta. Assim, em cada categoria avaliada, são apresentados 4 possíveis cenários, que combinam elementos centrais a serem analisados.

A proposta de classificar as respostas em estágios de desenvolvimento institucional tem como intenção identificar uma percepção geral da equipe que responde ao questionário acerca do nível aproximado de desenvolvimento da organização em cada uma das 10 dimensões avaliadas. Será importante levar em conta que, em alguns casos, as respostas não irão descrever de maneira exata ou rigorosa a realidade da organização. É possível que seja necessário realizar um esforço de aproximação para definir a opção mais adequada.

*São elas: (1) Gestão e planejamento estratégico; (2) Governança; (3) Gestão e desenvolvimento de pessoas; (4) Incidência em políticas públicas; (5) Redes e alianças; (6) Planejamento de projetos e programas; (7) Monitoramento, avaliação e aprendizagem; (8) Captação de recursos; (9) Comunicação; e (10) Gestão administrativa, financeira e jurídica.

**Ao longo de seu percurso de trabalho junto a diferentes organizações e iniciativas, a Move Social vem desenvolvendo esta matriz de dimensões institucionais, que já contou com a contribuição de especialistas no tema. Dentre as pessoas que colaboraram com o desenvolvimento deste marco, que se desdobra no instrumento aqui apresentado, destacamos as preciosas contribuições de: Antonio Luiz de Paula e Silva (Boas Conversas), Dalva Corrêa (Instituto Fonte), além de Walquíria Tibúrcio e Tânia Crespo (Move Social).

As dimensões e indicadores de desenvolvimento institucional

INSTITUCIONAL

COMO ESTAMOS USANDO
DIVERSOS RECURSO PARA
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL???

como construir um
estabelecimento institucional
contemple organizações em suas
fases/estágios de desenvolvimento

Apresentamos, a seguir, as 10 dimensões institucionais avaliadas por este instrumento e as categorias e perguntas que orientam a análise de cada uma delas.

Este conteúdo tem como base um arcabouço conceitual e metodológico construído e já testado pela Move Social em diversos projetos e avaliações de desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil.

Dimensão 1.

Gestão e planejamento estratégico

A gestão estratégica está relacionada com a identidade da organização e envolve a capacidade de dar direcionamento para ela e para seus programas e projetos, garantir o foco do trabalho com alinhamento estratégico, dedicar tempo para planejar e aprender sobre a prática institucional, além de comunicar para o mundo suas intenções de resultados de forma coerente. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

- 1. Visão, missão e valores:** A visão, missão e valores foram estabelecidos? Estão atualizados? São declarados e visibilizados dentro e fora da organização? Orientam todas(os) na organização?
- 2. Programas e projetos:** Programas e projetos estão relacionados à missão da organização? Mantêm comunicação entre si?
- 3. Plano estratégico:** Há processo de construção de planejamento formal? Há um plano estratégico contruído com foco nos resultados e impactos esperados? O plano é revisado com frequência? O plano é utilizado para orientar o trabalho da organização e a tomada de decisões?

Dimensão 2. Governança

A governança diz respeito aos mecanismos de participação nos processos decisórios, assim como a distribuição dos papéis de cada um(a) nas instâncias de governança da instituição. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

4- Composição dos órgãos de governança: Existe um órgão de governança? Qual é o tamanho? Qual é o nível de diversidade e experiência no campo de quem o compõe? Há critérios nítidos para sua composição? Qual é a frequência de seus encontros? Em que medida impactam a tomada de decisões na organização?

5- Conselho consultivo: Existe um conselho consultivo? Qual o nível de diversidade e de experiência de quem o compõe? Qual a frequência de encontros deste grupo? Em que medida o conselho qualifica a gestão e contribui para o desenvolvimento da organização?

6- Processo de sucessão de lideranças: Em que medida a imagem da instituição está conectada à imagem do(a) fundador(a)? Existem espaços de diálogo sobre processo sucessório? Este tema está presente no planejamento estratégico? Em que medida a equipe e outros grupos de interesse estão envolvidos neste debate? A organização reflete sobre modelos de liderança? Há um programa de formação de lideranças? Houve sucessão de lideranças na OSC?

7- Responsabilidades e atribuições das instâncias de governança: As responsabilidades e atribuições dos membros dos órgãos de governança estão definidas e nítidas para todos? A equipe compreende o papel desse órgão? A equipe percebe as atuações desses órgãos como relevantes e engajadas com o aprimoramento contínuo da organização?

8- Tomada de decisões: Em que medida o processo de tomada de decisão está centralizado no principal órgão de governança? Em que medida a equipe é consultada/participa da tomada de decisões? Quais os níveis de participação existentes na tomada de decisões? Em que medida as decisões tomadas são comunicadas?

9- Espaços de participação: Há espaços de escuta construídos na organização para sua equipe e comunidade? Em que medida a qualidade da escuta é efetiva (ou seja, capaz de influenciar as políticas e práticas da organização)?

Dimensão 3.

Gestão e desenvolvimento de pessoas

A gestão de pessoas está relacionada às políticas de gestão de pessoas que regem as relações na organização. Envolve a descrição das responsabilidades e atribuições, os planos de desenvolvimento da equipe, cuidado com a qualidade das relações na equipe e a comunicação interna. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

10- Políticas e plano de gestão de pessoas: Quais são as principais ações de gestão de pessoas? A organização possui uma política e/ou plano de gestão de pessoas? Eles são aplicados de maneira eficiente? Eles são reconhecidos como relevantes pela equipe? Os cargos, papéis e salários são definidos conforme critérios transparentes? Há processos de seleção, contratação e efetivação criteriosos e transparentes? Como são estabelecidos os tipos de vínculos nas contratações (CLT, PJ, voluntários)?

11- Desenvolvimento profissional: Há investimento ou priorização no desenvolvimento profissional da equipe? Se sim, a capacitação/formação se dá de forma continuada? Prioriza o plano estratégico, tático e operacional da organização? É reconhecida como relevante pela equipe? Há momentos de reflexão sobre as aprendizagens realizadas nos processos de trabalho?

12- Rotatividade de pessoal: Como se dá o giro de entradas e saídas de pessoal? Há diagnóstico periódico para observação dos pontos determinantes das saídas? O fenômeno da rotatividade da equipe é entendido internamente como um indicador de sustentabilidade?

13- Clima organizacional: Há situações de conflitos recorrentes na organização? A cultura organizacional é mais competitiva ou mais colaborativa? O clima organizacional é predominantemente reconhecido pela equipe como positivo e motivador ou pesado e marcado por ruídos?

14- Gestão de conflitos: Como a presença de tensões e conflitos tende a ser tratada pela organização? Quais espaços existem para que as diferenças de ideias, tensões e conflitos sejam explicitados? Como os conflitos são encaminhados? Quão efetivos são esses encaminhamentos? Em que medida os conflitos geram aprendizados e avanços na perspectiva do desenvolvimento das pessoas e da organização?

15- Funções e responsabilidades da equipe: Há descrição documentada dos cargos e papéis? A equipe reconhece as atribuições de cada função? Há um processo permanente de avaliação de desempenho? Em que medida as sobrecargas de trabalho estão presentes? Quando detectadas, como as sobrecargas são avaliadas e encaminhadas?

16- Comprometimento da equipe: Qual é o nível de compromisso da equipe com a organização e os ideais que ela carrega? Há processos reflexivos estruturados pela organização que aprimoram o envolvimento qualitativo da equipe? Há senso de responsabilização coletiva e celebrações pelas vitórias no campo?

17- Diversidade e inclusão: Como se dá a composição da equipe? Quão diverso e inclusivo é seu perfil (em termos de gênero, raça, orientação sexual, origem socioeconômica, pessoas com deficiência e experiência profissional)? Como essa diversidade de perfil se dá nos diferentes níveis hierárquicos da organização? Existe uma política de ação afirmativa e/ou de inclusão nos processos seletivos? O quão presente a agenda de diversidade e inclusão está na organização (para dentro e para fora)?

Dimensão 4.

Incidência em Políticas Públicas

A incidência em políticas públicas diz sobre o conhecimento das políticas relacionadas ao campo de trabalho e à influência sobre formuladores de políticas públicas. É parte desta dimensão o seguinte atributo:

18- Estratégias de influência e incidência: Com qual frequência e intensidade a organização participa de debates externos? Como a organização reconhece seu papel nas instâncias de controle, proposição e incidência em políticas públicas (Ex.: Conselhos, redes, coletivos...)? Em que medida a organização possui habilidades e estratégias consolidadas para protagonizar, participar, contribuir e manter o diálogo em redes e instâncias com propósitos de influência e incidência vinculadas ao seu campo de atuação?

Dimensão 5. Redes e alianças

Redes e alianças diz respeito a forma de atuação integrada e colaborativa com atores no campo que tem objetivos similares. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

19- Colaboração no campo de atuação: Como a organização reconhece o seu papel no campo? De que maneira a organização colabora com outros atores/organizações, desenvolvendo ações conjuntas? Como se dão as trocas de metodologias e aprendizagens da organização com outros atores/organizações do campo?

20- Participação em redes: A organização participa de redes? Ocupa assentos em conselhos do seu campo de atuação? Qual é o grau de influência e protagonismo da organização nas redes e conselhos que participa? Há uma estratégia em prol de agendas comuns construída?



Dimensão 6.

Planejamento de projetos e programas

O planejamento diz respeito à definição periódica das estratégias dos programas, com relação permanente aos objetivos e missão da organização e com base em análise de necessidades e oportunidades. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

21- Elaboração de projetos, programas e ações: Para quais finalidades os projetos e programas são elaborados (ex. para responder problemas específicos, a partir de demandas das comunidades, a partir de demandas de potenciais financiadores)? Em que medida a organização é capaz de articular as demandas das comunidades com as oportunidades de captação de recursos e as potencialidades institucionais? Há uma equipe ou profissional responsável por elaborar projetos ou programas?

22- Planejamento de projetos e programas: O planejamento dos projetos e programas é feito a partir de um diagnóstico de contexto? Há coerência entre objetivos, atividades e resultados esperados? É revisado regularmente?

23- Plano de gestão de riscos: Existe um plano de riscos elaborado? Se sim, ele é consistente? É conhecido por toda a equipe? Há pessoal disponível para monitorar os riscos com base no plano de gestão de riscos?

Dimensão 7.

Monitoramento, avaliação e aprendizagem

Monitoramento e avaliação refere-se à forma e à periodicidade da coleta de dados, sistematização dos resultados e utilização dos mesmos para aprendizagem da equipe e qualificação dos programas e projetos. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

24- Monitoramento: A organização coleta dados dos projetos/programas? Se sim, com qual frequência? Com qual finalidade (ex. atender a demanda de algum financiador, por demanda de dirigentes)? Como os dados coletados são analisados? Como os dados monitorados são utilizados na qualificação das estratégias dos projetos/programas?

25- Avaliação de projetos e programas: Com qual frequência a organização realiza avaliações de seus projetos e programas? Qual propósito as avaliações realizadas têm (prestar contas para os financiadores, geração de aprendizagem a partir da experiência)? De que maneira os resultados das avaliações são utilizados (aprendizagem da equipe, ajustes, tomada de decisões estratégicas, etc)?

26- Sistematização da prática: As práticas institucionais e programáticas são registradas, sistematizadas e compartilhadas entre a equipe? Como e para que os relatórios de análises e sistematizações da prática são utilizados na organização?

27- Reflexão sobre capacidade institucional: A organização realiza ou prevê espaços para reflexão sobre sua capacidade institucional? Com que frequência? De que maneira os achados dessas reflexões são utilizados para gerar melhoria nas práticas da organização?

28- Espaços de aprendizagem e inovação: Com qual frequência ocorrem momentos destinados à aprendizagem e inovação? Há uma agenda de aprendizagem prevista e implantada na organização? Como os erros são entendidos na organização? Há espaços de trocas entre a equipe e com outras organizações do campo?

Dimensão 8. Captação de Recursos

A captação de recursos diz respeito às estratégias de financiamento da organização, a diversificação das fontes de recursos e à sua sustentabilidade financeira. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

29- Relacionamento com doadores e investidores: Como e em que momentos se dá a comunicação e relação com os doadores e/ou investidores? Qual é o nível de transparência nessa comunicação? Qual é a qualidade da reputação da organização entre os investidores e doadores?

30- Planos e estratégias de captação de recursos: A organização tem um plano de captação de recursos? Ele é revisado periodicamente? Como e com que foco as estratégias de captação de recursos são estabelecidas? Com qual regularidade novas fontes de recursos são identificadas? Há algum profissional ou área responsável pela captação de recursos?

31- Política de patrocínio/doações: A organização possui diretrizes de doações e patrocínios? Como elas são estabelecidas? Estão atualizadas? São conhecidas pela equipe? De que maneira os princípios de transparência, integridade e legalidade estão presentes nessas diretrizes?

Dimensão 9. Comunicação

A comunicação se refere às estratégias e canais de relacionamento e divulgação dos trabalhos da organização junto a públicos internos e externos, incluindo sua conexão com a identidade organizacional. São parte desta dimensão os seguintes atributos:

32- Canais de comunicação: A organização possui site ou perfis em redes sociais? Eles estão atualizados? Refletem a identidade e atuação da organização? A organização tem uma identidade visual definida, conectada com sua forma de atuação e presente de forma unificada em suas peças de comunicação? Tem um guia de marca elaborado?

33- Comunicação interna: Há estratégias de comunicação interna que estruturam o fluxo de informações? Elas são eficazes? Como se dá a transparência nas trocas de informações?

34- Comunicação externa: Há um plano de comunicação estruturado? Há uma estratégia clara? A que públicos as ações de comunicação são dirigidas?

Dimensão 10.

Gestão administrativa, financeira e jurídica

A gestão administrativa e financeira se refere ao controle financeiro e aos procedimentos administrativos da organização.

35- Plano de gestão administrativo financeira: A organização tem um plano orçamentário? Ele responde às suas necessidades? O setor de finanças e os projetos e programas monitoram as movimentações de recursos de forma alinhada? A organização possui estratégias para não operar em déficit por muito tempo?

36- Controle financeiro e prestação de contas: Há sistemas de controles adequados que regem as operações financeiras? Existe um conselho fiscal instituído? Os procedimentos são transparentes e compartilhados com toda a equipe? Há um processo de prestação de contas estruturado e qualificado? Ele é eficiente? A organização é auditada? Com qual frequência?

37- Procedimentos administrativos: Como os procedimentos administrativos são transmitidos na organização? Eles são conhecidos por toda a equipe? São atualizados com regularidade? Há interação, integração e compartilhamento com os outros setores que orientam os direcionamentos dos recursos?

38- Obrigações legais: A organização está legalmente registrada? A organização cumpre com suas obrigações de forma plena? Estatuto, regimentos e protocolos são construídos com base legal? São acessíveis à equipe e aos públicos atendidos? Eles são utilizados na rotina organizacional?

39- Sistemas de tecnologia e segurança da informação: O sistema de tecnologia e informação possibilita o adequado funcionamento da organização? Ele está adequado à Lei Geral de Proteção de Dados?

A woman with her hair in a bun, wearing a black top and an orange shawl, is sitting in a forest. She is gesturing with her hands as if in conversation. Another person is partially visible on the left, wearing a grey sweater and glasses. The background is filled with green foliage.

Orientações para a aplicação do instrumento e análise dos resultados

Para que as OSCs possam cumprir as missões de transformação social e ambiental às quais estão dedicadas por meio de seus programas e projetos, uma estrutura que viabilize sua execução é necessária: um time de pessoas preparadas e engajadas, um plano que oriente sua execução, processos de monitoramento, avaliação e aprendizagem que permitam uma análise de alinhamento entre a missão e as atividades, além, é claro, de recursos financeiros. Essas são algumas das dimensões que compreendem o desenvolvimento institucional de OSCs, dentre as 10 que compõem este instrumento de autodiagnóstico institucional apresentadas anteriormente.

Este instrumento foi elaborado com a intenção de “tirar uma fotografia” do momento institucional da organização, para que a sua equipe e lideranças possam ter um retrato aproximado de onde ela se situa, na ocasião em que o instrumento é aplicado, em relação a cada uma das dimensões avaliadas.

A proposta é a de que todas as 10 dimensões sejam analisadas, independentemente dos temas enfocados pela organização em seus processos de desenvolvimento institucional. Isso porque entendemos que todas elas coexistem, e que as organizações são complexas e dinâmicas, e estão em constante movimento. Portanto, ao influenciar uma parte de sua estrutura, é provável que isso tenha reflexo em outras dimensões. Por exemplo, uma revisão no modelo de governança pode impactar a forma como a organização olha para a gestão de pessoas ou o modelo de captação de recursos.

Neste sentido, olhar para as conexões entre as partes e o todo, investigar o que as conecta, potencializa e fragiliza, é fundamental para a compreensão não apenas de quais dimensões devem ser trabalhadas e fortalecidas, mas também de como esse fortalecimento deverá ser buscado, em um percurso que é único para cada organização.

A finalidade maior do desenvolvimento institucional precisa ser a de ampliar a capacidade de transformação das organizações no mundo. Por isso, esperamos que a aplicação desse instrumento de autodiagnóstico institucional seja compreendida e utilizada como uma oportunidade de olhar para processos e traçar caminhos para o desenvolvimento da sua organização, de modo que ela tenha condições e estrutura cada vez mais favoráveis para exercer sua missão de forma plena.

Quem deve preencher esse instrumento?

Para que a aplicação do instrumento seja mais proveitosa, recomendamos que, no momento do seu preenchimento, busque-se assegurar a presença do maior número de pessoas possível da organização envolvidas direta ou indiretamente em cada uma das 10 dimensões avaliadas pelo instrumento. É possível criar grupos diferentes para avaliar cada dimensão, mas recomendamos que ao menos uma pessoa participe da avaliação de todas as dimensões e possa ter uma visão completa do conjunto.

Mais do que preencher um formulário, o convite é para que o instrumento seja uma oportunidade para boas conversas sobre temas que muitas vezes estão em segundo plano no dia a dia das organizações. Acreditamos que se sua aplicação for compreendida como uma oportunidade de aprendizagem para a equipe, se tornará tanto mais proveitosa quanto efetiva, contribuindo para um processo contínuo de fortalecimento e aprimoramento das capacidades, estruturas e funcionamento da organização. Caso não seja possível realizar um processo que envolva muitas pessoas, recomendamos que pelo menos duas participem da realização da avaliação.

Como preencher o instrumento?

O instrumento, elaborado em formato de Excel, possui três abas:

1. Instruções

Apresenta o instrumento e trás orientações de como preenchê-lo.

2. Questionário

Contém o questionário a ser preenchido, com 39 perguntas distribuídas entre as 10 dimensões do Desenvolvimento Institucional avaliadas pelo instrumento. Cada pergunta inclui quatro possibilidades de resposta. Para que o resultado do diagnóstico não seja comprometido, todas as perguntas devem ser respondidas, ainda que as possibilidades de resposta não descrevam de maneira exata ou rigorosa a realidade da organização. Conforme explicamos no item “Como o instrumento está estruturado?”, nesses casos, deverá ser escolhida a resposta que mais se aproxima do cenário da organização.

3. Autodiagnóstico

Essa aba mostra, em um gráfico, o resultado do diagnóstico da organização após o término do preenchimento. Serão descritas as dimensões em que a sua organização está bem estruturada e aquelas em que há mais espaço para se desenvolver e que, portanto, precisam ser priorizadas em termos de tempo, dedicação e recursos financeiros.

Para apoiar a organização no seu processo de desenvolvimento, são recomendados materiais para leitura relativos à cada dimensão, que podem ser encontrados na **Plataforma Conjunta**.

Quanto tempo é necessário para preencher o instrumento?

O tempo mínimo estimado para que o diagnóstico possa ser respondido de maneira adequada, contemplando uma reflexão entre o grupo que o responde, é de 3 a 4 horas.

Caso você e sua equipe queiram ampliar a sua aprendizagem, a aplicação do instrumento pode fazer parte de um processo mais longo e complexo, ao ser complementada por outros métodos de obtenção de informações que permitam o aprofundamento qualitativo e quantitativo em questões específicas e circunstanciais, como reuniões, oficinas internas, entrevistas, grupos focais, levantamento de dados, etc.



Como o resultado é calculado? Como analisar a pontuação?

No item “Como o instrumento está estruturado?”, explicamos que ele inclui 10 dimensões de desenvolvimento institucional que se desdobram em um conjunto de 39 categorias. Cada uma delas possui uma pergunta correspondente, todas de múltipla escolha, contendo 4 alternativas de resposta. As possíveis respostas estão classificadas em 4 níveis. Cada um deles corresponde a um cenário possível para a organização, sendo o nível 1 sempre o cenário menos estruturado e, portanto, o de pontuação mais baixa e o nível 4 o mais estruturado e, portanto, o de mais alta pontuação. Cada um dos níveis possui uma pontuação fixa, seguindo o exemplo da tabela abaixo:

Categoria	Perguntas orientadoras	Respostas	Nível e pontuação
1. Missão, visão e valores	A visão, missão e valores foram estabelecidos? Estão atualizados? São declarados e visibilizados dentro e fora da organização? Orientam todas (os) na organização?	A visão, missão e valores não estão formalmente estabelecidos	Nível 1 (2,5)
		A visão, missão e valores foram estabelecidos, mas estão desatualizados.	Nível 2 (5)
		A visão, missão e valores são declarados e visibilizados dentro e fora da organização, mas há a sensação que poderiam estar mais nítidos/ específicos.	Nível 3 (7,5)
		A visão, missão e valores são declarados e orientam todas(os) na organização.	Nível 4 (10)

Tabela 1. Exemplo dos níveis de pontuação.

A pontuação final de cada dimensão é calculada a partir da média simples da soma das notas das categorias que as compõe. Tomando o exemplo hipotético de pontuação da tabela abaixo, em que todas as 3 categorias que compõem a dimensão 1 foram pontuadas com nota 5 (nível 2), temos o seguinte cálculo: $(5+5+5)/3$, ou seja: a soma das notas dividida pelo número de perguntas. Neste caso, a nota final para esta dimensão é 5.

Dimensão	Categoria	Perguntas orientadoras	Nível e pontuação
Dimensão 1 Gestão e planejamento estratégico	1. Missão, visão e valores	A visão, missão e valores foram estabelecidos? Estão atualizados? São declarados e visibilizados dentro e fora da organização? Orientam todas (os) na organização?	Nível 2 (5)
	2. Programas e projetos	Programas e projetos estão relacionados à missão da organização? Mantêm comunicação entre si?	Nível 2 (5)
	3. Plano estratégico	Há processos de construção de planejamento formal? Há um plano estratégico construído com foco nos resultados e impactos esperados? O plano é revisado com frequência? O plano é utilizado para orientar o trabalho da organização e a tomada de decisões?	Nível 2 (5)

Tabela 2. Exemplo de classificação e pontuação.

O diagnóstico da organização será apresentado na terceira aba do instrumento - nomeada 'Autodiagnóstico' - em um gráfico no seguinte formato:

Gráfico 1. Exemplo de gráfico diagnóstico.



Neste exemplo, o gráfico aponta que a organização respondente está bem estruturada nas dimensões de "Gestão e planejamento e estratégico" e "Comunicação".

No entanto, será preciso dedicar mais tempo e atenção ao "Monitoramento", "Avaliação e aprendizagem", "Gestão administrativa, financeira e jurídica" e "Incidência em políticas públicas".

Para apoiar o desenvolvimento da organização nas dimensões que devem ser fortalecidas e apoiá-las a desenvolver ainda mais aquelas em que já está bem, são recomendados materiais para leitura relativos à cada dimensão, disponíveis na **Plataforma Conjunta**.

E após o preenchimento, o que fazer?

Para dialogar com os desafios identificados, embora o percurso de cada organização seja único, recomendamos que a equipe busque inspiração observando o que outras organizações fizeram para superar problemas semelhantes e considere como essas lições podem ser aplicadas ao seu contexto. É importante lembrar que o que funciona para uma organização pode não funcionar para outra. Por isso, é crucial considerar o que faz sentido para o seu momento, cultura e contexto específicos.

Além disso, recomendamos que a organização elabore um plano de desenvolvimento institucional que caminhe em paralelo e dê suporte ao seu plano estratégico. Este instrumento pode ser o pontapé inicial para a construção deste plano, caso a organização ainda não tenha um, ou o início de sua revisão, caso ele já exista.

Para apoiar as organizações a buscarem referências para esse processo, a Plataforma Conjunta compartilha conteúdos sobre desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil, em diferentes formatos, que incluem todas as dimensões institucionais analisadas por esta ferramenta.

[LINK PARA A PLATAFORMA](#)

Com qual periodicidade devo repetir a avaliação?

O desenvolvimento institucional de qualquer OSC é um processo contínuo, um compromisso que perdura enquanto a organização existir. Isso ocorre porque os processos de desenvolvimento institucional estão em permanente relação com o contexto mais amplo da atuação da organização. Um plano estratégico que faz muito sentido neste momento pode deixar de fazer daqui há algum tempo devido a uma mudança de contexto externo que nada tem a ver com o que a organização fez ou deixou de fazer. E é claro que podem acontecer, também, mudanças dentro da organização, mudanças na equipe ou no orçamento, por

exemplo. Transformações estarão sempre ocorrendo, tanto no contexto externo quanto no contexto interno. Organizações são complexas e dinâmicas, e estão em constante movimento. Por isso, a avaliação do desenvolvimento institucional de uma OSC por meio desta ferramenta não deve ser realizada apenas uma única vez. De tempos em tempos, ela precisa ser reaplicada. Essa periodicidade deve ser estabelecida pela própria organização, de acordo com o seu momento. Pode ser anual, bianual ou trianual. O importante é que o desenvolvimento institucional seja pensado de forma continuada.

Aprendizados



Aprendizagens e desafios

A ampliação do conhecimento e o aprofundamento da reflexão em torno dos processos de desenvolvimento institucional de OSCs é um passo importante para a consolidação desta agenda e para o fortalecimento da atuação da sociedade civil organizada no Brasil. Por isso, acompanhar, analisar e avaliar tais processos é essencial: como eles se dão? Quais são as condições que os potencializam? Quais são os obstáculos comuns que impedem ou dificultam que eles possam se desenvolver?

Analisar e refletir sobre essas questões em uma perspectiva mais ampla - a partir do olhar para um conjunto de OSCs ou para “o campo” -, com lentes e métricas gerais que deem conta das diferentes realidades das organizações e seus contextos, é um grande desafio que se torna ainda mais complexo quando compreendemos os processos de desenvolvimento institucional como movimentos que acontecem de dentro para fora, a partir da realidade e da cultura de cada organização e que, mais do que alcançar um ponto de chegada único, precisam ser construídos e fazer sentido dentro do percurso de cada instituição.

Diante dessa complexidade, qualquer proposição de instrumento, métrica ou percurso padronizado traz, em si, o risco de não capturar as especificidades, potencialidades e demandas de cada OSC. Por outro lado, ainda que sejam necessárias algumas abstrações ou aproximações, a elaboração desse tipo de análise pode apoiar discussões e a produção de conhecimento sobre o tema do desenvolvimento institucional de OSCs.

Neste sentido, é importante e parte inerente ao processo de desenvolvimento institucional, criar condições para que seja possível uma reflexão interna inclusiva, com base em confiança e respeito, que permita um diálogo franco e capaz de orientar e provocar movimentos, seja no ambiente interno de cada OSC, seja na relação com financiadores. A proposta é que cada organização consiga olhar para os seus processos e traçar caminhos para estar cada vez mais fortalecida e com condições de exercer sua missão de forma plena.

O envolvimento das equipes e o cuidado com aspectos subjetivos e sutis - como os espaços de participação, a qualidade da escuta e do diálogo, a atenção aos sentimentos de pertencimento das pessoas ao processo ou o alinhamento e segurança do time - são elementos relevantes para potencializar uma construção coletiva em torno de iniciativas de desenvolvimento institucional nas OSCs. Nesse sentido, investir na comunicação interna também é um fator que contribui com esses cuidados.

Por fim, a abertura e o envolvimento das lideranças com o desenvolvimento institucional é essencial. Há muitas maneiras de se iniciar um reflexo estruturada e consciente sobre o tema. A dimensão priorizada será a porta de entrada para as organizações se olharem estrategicamente. Para se efetivar, essa possibilidade de olhar para dentro precisa ser desejada e fomentada pelas lideranças das organizações. Do contrário, os movimentos tendem a perder força e sentido.

Reflexões finais

Nas últimas décadas - em especial, na última - é inegável o avanço nas compreensões, iniciativas e desenvolvimento de práticas e metodologias voltadas ao monitoramento, avaliação e aprendizagem no campo de impacto social brasileiro. Entretanto, este olhar e investimento de energia e recursos têm sido direcionados, fundamentalmente, para as atividades-fim das organizações, isto é, para seus projetos e programas. Análises e reflexões voltadas à avaliação e monitoramento dos processos institucionais/organizacionais são incipientes no Brasil e, quando existentes, ainda se circunscrevem a um nível bem básico de análise.

Ao mesmo tempo, o desafio de sustentabilidade financeira das OSCs brasileiras, dado o modelo de captação de recursos muito baseado em editais para financiar projetos, faz com que as mesmas entrem em um ciclo de desenho e implementação de projetos cada vez mais intenso e disperso, já que tentam adaptar sua atuação para se enquadrarem nos editais, muitas vezes se desviando de sua missão para ampliar essa capacidade sem tempo para refletir sobre isso e olhar para si.

Ainda assim, a consciência sobre a importância da agenda de desenvolvimento institucional precisa crescer não apenas entre as organizações doadoras (investimento social privado e filantropia), mas também entre as organizações captadoras de recursos, já que existe uma tendência de que essas organizações coloquem aspectos internos em segundo plano frente as tantas urgências que se propõem a tentar resolver. Por isso, é importante um movimento de sensibilização continuado sobre a relevância de olharem para si mesmas, ressaltando os resultados e benefícios de investir tempo e recursos financeiros na parte institucional.

A finalidade maior do desenvolvimento institucional é ampliar a capacidade de transformação das organizações no mundo e, desta forma, contribuir para um país com maior equidade, menos desigualdades e mais democracia. Neste sentido, um olhar avaliativo para o desenvolvimento institucional das OSCs precisa ganhar espaço no campo, tanto para ampliar conhecimento, quanto para potencializar a capacidade das organizações de produzir impacto social positivo.

Realização

Instituto ACP

O IACP é um instituto de filantropia e investimento social privado, criado em 2019 pela segunda geração de uma família empreendedora. Desde então, temos aprimorado e ampliado a nossa atuação, visando colocar em prática, de forma inovadora, o nosso propósito de “Potencializar o desenvolvimento institucional das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileiras para que sejam vetores de desenvolvimento do país”.

[acesse](#)

Move Social

É uma empresa B que trabalha para ampliar e qualificar o impacto social positivo de organizações, ecossistemas, redes e alianças. Faz isso apoiando organizações de diferentes setores, tamanhos e temáticas a tomarem decisões com base em evidências, a planejarem e se articularem e para a solução de problemas complexos.

[acesse](#)

Plataforma Conjunta

A Conjunta é uma plataforma que mapeia, organiza e promove a produção de conteúdos, experiências de aprendizagem e oferta de recursos que tenham como foco o desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil.

[acesse](#)

Realização

Instituto ACP e Plataforma Conjunta

Elaboração do instrumento

Move Social

Textos

Ana Paula Lie Otani - Instituto ACP

Camila Stefanelli - Plataforma Conjunta

Erika Sanchez Saez - Instituto ACP

Gabriela Brettas - Move Social

Juliana Moraes - Move Social

Sophia Góes - Instituto ACP

Automatização da ferramenta Excel

Beatriz Camelo

Projeto gráfico e diagramação

Leandro de Assis