

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Avaliar a sustentabilidade da organização

Aprofundar a compreensão da dinâmica de uma OSC

Este roteiro contém uma série de perguntas para ajudar no levantamento de dados e na reflexão sobre a sustentabilidade de uma organização social. Baseado no “modelo trevo”, o roteiro é apenas uma amostra do tipo de questões que se pode fazer para suscitar diálogos compreensivos sobre a organização. Recomenda-se escolher as perguntas que sejam significativas para a organização neste momento.

Primeira parte: os campos

SOCIEDADE

Para identificar um segmento particular ou segmentos da sociedade que a organização atende: qual é o público-alvo? O que o caracteriza? Que problemas enfrentam? Que expectativas manifestam? O que tende a mudar nesse público?

Quais são os parceiros atuais? O que fazem? Como está a relação com cada um deles? Como é a comunicação com eles? O que não sabemos? Quais as expectativas desses parceiros? Como nos reconhecem?

Que leis e políticas influenciam diretamente a organização? O que é preciso ajustar juridicamente? De que leis se pode tirar proveito?

Que visão a organização tem da sociedade hoje? E no futuro? O que se pode antever como um cenário real? E como um cenário otimista? E como um cenário pessimista? O que precisa ser mudado na sociedade? Com base em quais argumentos? Que oportunidades existem no contexto atual? O que é favorável? O que é desfavorável?

Qual é a nossa missão? O que se espera ter mudado na sociedade em função do nosso trabalho?

SERVIÇOS

O que fazemos bem? O que não fazemos muito bem? Qual é a nossa especialidade? Que resultados nós temos produzido? O que indica que temos tido esses resultados?

Quais são nossos Programas e/ou Projetos principais? Por que é assim? Quando isso foi pensado? O que está de acordo com a necessidade do nosso público-alvo? Quanto

conseguimos atender?

O que precisa ser mudado? O que devemos deixar de fazer? O que está duplicado? O que está ineficiente? Onde existem “gargalos”? Onde não produzimos os resultados que gostaríamos? O que devemos fazer de modo diferente? O que precisa melhorar em cada um de nossos serviços? O que precisamos aprender? Quais devem ser as nossas unidades? Em que áreas devemos atuar? Onde devemos concentrar esforços?

Qual é a nossa abordagem? E a nossa metodologia básica? O que nos orienta tecnicamente?

Como estão os processos administrativos? Como estão os processos de comunicação? Como estão os processos de avaliação? Como estamos gerando inovações? Como estamos medindo desempenho?

PESSOAS

Quem compõe a nossa equipe? Quem tem responsabilidade pelo quê? Quantos são os voluntários? Quantos são remunerados?

Quais talentos cada um de nós tem? Como os estamos utilizando? O que precisamos aprender? Em que áreas carecemos de capacidades? Como está o desempenho de cada um de nós? Como temos avaliado isto? O que pode melhorar, em cada caso?

Em que momentos as pessoas se encontram? Com que finalidade? Que tipos de reuniões, ou para que fins, acontecem?

Como está o ambiente interno? E a comunicação? Onde existe cooperação? Onde existem conflitos?

Que valores permeiam esta equipe? Quais são as nossas políticas de trabalho conjunto? Como cuidamos do desenvolvimento dos nossos colaboradores? Como estão as nossas políticas de remuneração?

Quem pode ser convidado ou atraído? Qual é o perfil desejado para cada situação? Como fazemos recrutamento de voluntários e profissionais?

RECURSOS

Qual é o nosso orçamento para este ano? E para o próximo ano? Quanto nós temos aplicado em: a) patrimônio; b) capital de giro; c) inovação? Existe um equilíbrio nas contas? De quanto já dispomos?

Quanto gastamos no ano que passou? Em que gastamos este mês? O que tem aumentado? O que tem diminuído? Quais os valores dos custos fixos? Quais os valores dos custos variáveis? Quanto custa cada Programa e/ou Projeto? Quanto gera cada Programa e/ou Projeto?

Onde fizemos investimentos nos últimos 12 meses? Por quê? Que resultados nós obtivemos?

Quanto nós temos em caixa? Em que áreas nos faltam recursos? Quando temos maior necessidade de recursos? Por quê? Quanto precisamos captar?

De que infraestrutura (instalações, equipamentos etc.) nós dispomos? Como a estamos utilizando? O que está subutilizado? O que está sobrecarregado? O que pode ser compartilhado? Por quê?

Quais são as nossas fontes de recursos? Quanto cada uma delas representa? Com que outras fontes podemos contar? Quais ainda devemos procurar? Qual é a contribuição do público-alvo? Quais fontes são estáveis? Quais são esporádicas?

Quais são nossos principais mecanismos de captação? Como estão sendo utilizados? Como podem ser mais bem aproveitados? O que não está valendo a pena? Por quê?

Quais custos podem ser reduzidos? Que receitas podem aumentar? Como está sendo feito o cálculo dos custos? Por quê?

Como está sendo feita a contabilidade? E a aplicação financeira?

GRUPOS DIRIGENTES

Quem faz parte de cada grupo? Como foram escolhidos? Como está a composição atual? Qual o mandato de cada grupo? Por quê?

Que relações esses grupos têm com a causa? Que contato têm com o público-alvo? Que visão têm da realidade? E da

organização?

Pelo que cada grupo é responsável? Quem decide sobre o quê? Como isso foi definido? Qual é o grau de validade disto atualmente, na prática?

Que tipo de assuntos lida cada um? Como está o relacionamento interno em cada grupo? Como está o relacionamento entre os grupos? Em que momentos se encontram? Quando e como se reúnem? Com que regularidade? Para quê? Como têm se avaliado?

Que qualidades precisam ser desenvolvidas nestes grupos? Qual é a composição desejável? Por quê? Quem pode vir a compor? Que perfil é desejável? Que relacionamento mantemos com eles?

Segunda parte: as relações entre os campos

RELAÇÃO SERVIÇOS-SOCIEDADE: DIRECIONAMENTO

Quais necessidades e demandas estão sendo atendidas por quais serviços? Quais não estão sendo atendidas? Por quê?

Qual é o nosso foco principal de atuação na sociedade? O que na prática é diferente do discurso?

Qual é o papel que nossa organização está realmente assumindo na sociedade, com os serviços que presta?

Em nossa atuação, o que estamos priorizando: abrangência ou profundidade?

Qual é a diferença entre como nossa organização é entendida e como percebemos a nós próprios?

Qual é, portanto, o direcionamento que nossa organização vem tomando? O que ela está se tornando frente à sociedade?

Qual é a relação entre os serviços que prestamos e os serviços prestados por organizações similares e parceiros? Que influência um exerce sobre o outro? Por quê?

RELAÇÃO RECURSOS-PESSOAS: CAPACIDADE

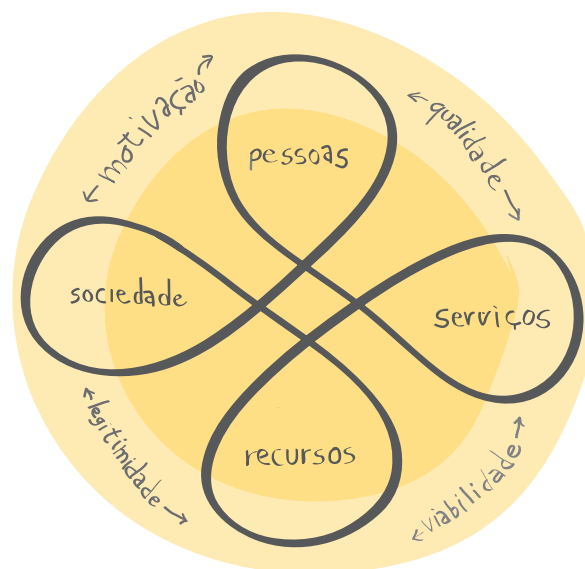
Qual é o “tamanho das nossas pernas”? Em que a estrutu-

ra da organização está superdimensionada? Em que está subdimensionada? Por quê?

Quais foram os fatores que levaram a organização a ter a estrutura, a capacidade atual? Que limitações e oportunidades oferece a estrutura atual (pessoas e recursos)? Que capacidade está sendo bem usada? Que capacidade não está sendo aproveitada? Por quê?

Como temos investido no desenvolvimento de pessoas? E no desenvolvimento de recursos? Por quê? Que consequências isto trouxe para a capacidade da organização?

Como está o uso dos recursos (equipamentos, capital, infraestrutura, materiais, publicações etc.) pelas pessoas que trabalham na organização? Como a utilização dos recursos afeta as relações entre as pessoas?



RELAÇÃO SERVIÇOS-RECURSOS: VIABILIDADE

Quais dos nossos serviços têm sofrido limitações em função dos recursos que dispomos? O que tem sido inviável fazer com os recursos que temos? Em quais serviços aproveitamos melhor nossos recursos? Por quê? Quais recursos estão

inadequados aos serviços que prestamos? Por quê? Que consequências isso tem gerado?

Que critérios temos usado para distribuir os recursos nos diferentes serviços? Quais serviços são mais geradores de recursos? Quais serviços são mais consumidores de recursos?

Quais serviços têm sido feitos em parceria? Quais recursos têm sido colocados à disposição de parceiros? Por quê?

Como temos considerado os recursos no desenho de novos projetos? Como os novos projetos utilizam e/ou afetam o nosso patrimônio?

Que tipo de ações temos feito para buscar recursos para os nossos serviços (reclamações, pressões, campanhas, pedidos, eventos ou revisão de processos)? O que está por trás deste tipo de comportamento? Que princípios isto revela?

RELAÇÃO PESSOAS-SERVIÇOS: QUALIDADE

Qual é a relação das pessoas com os serviços que prestam? Que impacto isto tem? Que preparo a equipe tem para o trabalho que realiza? Como isto tem evoluído com o tempo?

Quais são os serviços prestados por profissionais remunerados? E os serviços prestados por voluntários? O que determina a alocação das pessoas nos diferentes serviços? Quais as consequências no desempenho dos serviços e nas relações entre as pessoas?

Como está o aproveitamento dos talentos nos serviços que prestamos? Quais talentos não são aproveitados? Quais qualidades são necessárias para os serviços que prestamos que não dispomos na equipe? Como lidamos quando não temos na equipe os talentos que precisamos? Por quê?

Pelo que temos recebido queixas quanto à qualidade dos serviços?

O quanto temos investido na revisão dos processos/atualização dos serviços? E na capacitação/treinamento das pessoas? Por quê? Que impacto isso tem tido na qualidade dos nossos serviços?

RELAÇÃO PESSOAS-SOCIEDADE: MOTIVAÇÃO

Qual é a relação das pessoas com “a causa” da organização? Que impacto isto gera, tanto positivamente como negativamente? O que motiva as pessoas a trabalharem nesta organização? Que ações ou políticas têm sido adotadas para melhorar isto? Quais têm sido as consequências?

Que vínculo existe entre as pessoas da organização e o público-alvo? Que consequências isto traz internamente? E externamente?

Qual é o conhecimento que as pessoas da equipe têm das necessidades da sociedade em geral; do público-alvo principal e dos parceiros? Por quê?

Que tipo de pessoas têm se oferecido voluntariamente para trabalhar? O que isso revela? Que tipo de pessoas temos conseguido trazer para compor a equipe remunerada? O que isso revela? Quais esforços têm sido feitos para fortalecer a atratividade de profissionais remunerados e voluntários para a organização?

O que acontece quando as pessoas deixam a organização? Quais motivos têm levado pessoas a deixá-la?

RELAÇÃO RECURSOS-SOCIEDADE: LEGITIMIDADE

Que tipos de pessoas e/ou organizações investem em nossa organização? Por que instituições e pessoas têm investido na organização? Para que tem sido mais fácil conseguir recursos na sociedade? O que tem feito com que parceiros voltem a investir na organização?

Por que têm deixado de investir? Como ficam as relações quando deixam de investir? O que muda nas relações depois que recebemos investimentos?

Qual é o caráter típico dos investimentos feitos na organização (doações, compra de serviços, repasse de impostos, empréstimos etc.)? O que isso revela?

Como a composição das nossas receitas afeta a nossa imagem na sociedade? O que é favorável? O que é desfavorável? Como nossa captação de recursos afeta a imagem da organização na sociedade? O que nossa composição de fontes de recursos revela sobre a nossa política de

parcerias?

Qual é o grau de dependência que temos desenvolvido em relação a determinados parceiros? Por quê? Que comportamentos reforçam isso? Que ameaças e oportunidades esta situação representa?

Como a forma que adotamos para administrar os recursos influencia nossos doadores atuais e potenciais? Que expectativas dos doadores têm sido atendidas? Quais não têm sido atendidas?

Em que temos abundância? Como lidamos quando há abundância?

RELAÇÃO CENTRO-PERIFERIA: GOVERNANÇA

Quais são os principais interessados na existência da organização? Como têm manifestado esses interesses? Que esforços têm sido feitos para interagir com esses interessados? Quando e como os consultamos? Sobre o quê? Como temos incorporado as influências dos principais grupos de interesse na organização?

Que mecanismos existem para participação nas decisões? Que tipo de decisões? Por quê?

Quais são os principais pontos de tensão entre os grupos dirigentes e os interessados? Como lidamos com elas? Por quê? Com que tensões lidamos? Qual é o nosso jeito típico de lidar com as tensões? Que consequências isso traz? Como lidamos com quem tem mais poder? E com quem tem menos? Por quê?

Como a organização está se inserindo no contexto político? Que articulações têm sido feitas? Para quê? Com quem? De que forma?

Como estamos nos relacionando com organizações que trabalham pela mesma causa? Por quê? Como elas interferem ou influenciam a nossa organização?

Terceira parte: visão de conjunto

As perguntas a seguir podem servir como apoio para sintetizar as reflexões feitas anteriormente:

1. Quais parecem ser os padrões desta organização?
2. Qual é a tendência de desenvolvimento dessa organização? De onde está vindo? Para onde ela está indo?
3. Quais as conclusões a respeito desta organização? Procurem escrever as conclusões em frases curtas e objetivas.
4. Quais são os desafios principais de desenvolvimento da organização para os “próximos (...) meses”? Escolham os três desafios mais importantes e os convertam em perguntas. Quais são as três grandes questões com que se defronta a organização, atualmente?

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | Coordenação técnica: Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | Ilustrações: Lia Nasser | Design: Disco Design

www.institutofonte.org.br



CRINÇA
ESPERINÇA

Um projeto

Em parceria com a



Organização
das Organizações
para a Educação,
e Cultura e Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR PETROBRAS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA