

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Coordenar uma autoavaliação de grupo dirigente

# .2

Favorecer uma governança saudável

O presente questionário tem como objetivo ajudar um grupo dirigente a refletir sobre seu desempenho na gestão e governança de uma organização da sociedade civil, oferecendo subsídios para orientar o seu aprimoramento.

O uso é muito simples: cada dirigente deve receber uma cópia do questionário e respondê-lo individualmente, sem necessidade de colocar o seu nome. Se o grupo desejar, pode também pedir para outras pessoas responderem o questionário, como um coordenador ou um parceiro da instituição. Quando terminar, o questionário deve ser entregue ao coordenador da avaliação para compilar a informação de todos os questionários. Essa compilação pode ser apresentada numa reunião do grupo, quando se fará uma conversa sobre o seu significado. É necessário que os dirigentes leiam o texto sobre as seis competências de um grupo dirigente antes de conversar sobre o resultado dos questionários.

As seguintes perguntas podem ajudar o grupo dirigente e seus convidados a conversar:

1. Quais são as competências mais desenvolvidas neste grupo dirigente? Por quê?
2. Quais são as competências menos desenvolvidas? Por quê?
3. Quais as relações entre as competências deste grupo e o desempenho da organização?
4. O que pode ser diferente? Quais competências têm que ser fortalecidas? E quais têm que ser nutridas?
5. O que pode ajudar este grupo a desenvolver essas competências?

### Questionário de autoavaliação de grupo de dirigente

#### INSTRUÇÕES

Nome da Instituição:

Data:

Grupo avaliado:

- ( ) Conselho deliberativo      ( ) Diretoria  
( ) Conselho consultivo      ( ) Conselho diretor

( ) Conselho curador      ( ) Outro: \_\_\_\_\_

Esclarecimentos: \_\_\_\_\_

As afirmações a seguir descrevem uma variedade de possíveis ações de um grupo dirigente. Para cada um dos itens existem quatro escolhas possíveis:

1 ( ) **Discordo fortemente**

2 ( ) **Discordo**

3 ( ) **Concordo**

4 ( ) **Concordo fortemente**

Por favor, marque com um dos número acima a escolha que mais corretamente descreve **suas observações** do trabalho deste grupo dirigente. Para que o resultado seja o mais real possível, por favor:

- Marque apenas um número por pergunta;
- Se não for possível responder a um item, deixe-o em branco;
- Restrinja-se a avaliar **aquilo que acontece na prática** - evite marcar como você gostaria que fosse ou o que você considera ideal;
- Procure avaliar o comportamento **do grupo como um todo**, evite caracterizar o comportamento de um ou dois dirigentes somente.

Caso necessite, peça ajuda ao coordenador da autoavaliação. Bom trabalho!

### Questionário

#### COMPETÊNCIA ANALÍTICA

1. Este grupo dirigente pede que uma decisão seja adiada até ter informação suficiente.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

2. Nas reuniões, quaisquer recomendações só são aceitas depois de bom questionamento.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

3. Os dirigentes sempre se baseiam em dados, indicadores e pareceres para decidir.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

4. Este grupo dirigente costuma buscar informações e conselhos com líderes externos.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

5. Em questões importantes, este grupo sempre faz uma *chuva de ideias* e examina várias alternativas de soluções.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

6. Este grupo sempre se faz perguntas e comentários do ponto de vista dos interessados na instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

7. Este grupo dirigente frequentemente faz perguntas para provocar o surgimento de opiniões diferentes.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

8. Diferenças de opinião dentro do grupo são resolvidas sempre com informações e argumentos, nunca por voto.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

9. Este grupo dirigente sempre levanta perguntas difíceis de serem respondidas, que exigem pensar muito.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

10. Este grupo dirigente sempre procura relações entre os temas discutidos, o processo institucional e a conjuntura social.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

11. Este grupo nunca deixa de listar os riscos financeiros e jurídicos que uma decisão importante pode trazer.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

12. Este grupo dirigente nunca deixa de listar os riscos políticos, humanos e sociais que uma decisão importante pode trazer.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

#### COMPETÊNCIA CONTEXTUAL

13. Novos dirigentes sempre recebem uma boa orientação sobre a missão e a história da instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

14. Dirigentes regularmente explicam para seus pares mais novos detalhes da cultura e da filosofia da instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

15. Os dirigentes frequentemente fazem visitas aos projetos e conversam com a equipe e os “clientes” sobre a instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

16. Este grupo dirigente costuma estudar casos concretos de atuação da entidade para poder entendê-la melhor.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

17. Este grupo dirigente participa de eventos e reuniões para aprender mais sobre temas que afetam a instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

18. Este grupo dirigente faz reuniões de tempos em tempos para revisar a missão, os valores e a filosofia da organização.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

19. Este grupo dirigente conversa explicitamente sobre a história, a missão e os valores da instituição quando tem que tomar decisões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

20. As reuniões, este grupo dirigente costuma citar e rever as principais características distintivas da instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

21. As ideias apresentadas a este grupo dirigente sempre estabelecem ligações com o plano geral para a entidade.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

22. Este grupo dirigente sempre se pergunta o que a atitude das pessoas transmite da filosofia e das prioridades institucionais.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

23. Este grupo dirigente faz muitas perguntas do tipo “Por quê?” e “Para quê?” antes de fazer comentários e dar sugestões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

24. Este grupo dirigente sempre pede informações sobre a equipe e o ambiente interno antes de tomar decisões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

### COMPETÊNCIA EDUCACIONAL

25. Uma ata detalhada das reuniões sempre é enviada a todos os dirigentes da instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

26. Este grupo zela para que cada dirigente tenha um arquivo atualizado com informações sobre a instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

27. Este grupo reserva tempo para seus membros fazerem exposições sobre temas específicos.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

28. Este grupo dirigente nunca deixa de fazer uma boa avaliação ao final das suas reuniões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

29. Este grupo faz reuniões para avaliar o desempenho e a eficácia do seu próprio trabalho.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

30. Este grupo dirigente costuma se distribuir no auxílio a atividades específicas na instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

31. Este grupo dirigente frequentemente se pergunta quais os erros que cometeu num certo período e o que pode aprender deles.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

32. Este grupo dirigente pede para pessoas da instituição e de fora dizerem como avaliam o seu trabalho.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

33. Cada dirigente regularmente recebe retorno sobre seu desempenho como dirigente.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

34. Este grupo dirigente promove palestras, visitas e cursos para sua própria educação e capacitação.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

35. Os membros deste grupo dirigente sempre se convidam para participar de eventos educativos ou de aprendizagem.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

36. Os dirigentes deste grupo costumam indicar e compartilhar entre si textos e material educacional, como livros e vídeos.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

### COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA

37. Este grupo dirigente de tempos em tempos discute fatos e tendências locais e mundiais que podem ser importantes para

a instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

38. Os dirigentes deste grupo costumam conversar sobre sua visão de como estará a comunidade e o mundo daqui a alguns anos.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

39. Este grupo dirigente sempre pede à equipe executiva para expor sua visão do futuro e dos melhores caminhos para realizá-la.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

40. Este grupo dirigente com frequência discute possíveis mudanças nas características e necessidades do público-alvo.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

41. Este grupo dirigente está habituado a identificar e discutir a superação de pontos fracos da instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

42. Este grupo dirigente mantém uma lista de prioridades em ordem de importância para o futuro.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

43. Este grupo dirigente sempre se pergunta por que determinada questão é importante para o futuro da instituição e seu público.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

44. Os dirigentes deste grupo sempre propõem que ações sejam tomadas antes que a situação se torne urgente ou crítica.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

45. Para deliberar sobre problemas atuais, este grupo dirigente sempre verifica o plano institucional.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

46. Este grupo dirigente se dedica a elaborar perguntas e sugestões para auxiliar a equipe executiva no seu planejamento.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

47. Este grupo dirigente sempre pede à equipe executiva que apresente questões para orientar a sua atenção.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

48. Este grupo dirigente propõe e monitora alguns indicadores sobre o desempenho da instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

**COMPETÊNCIA INTERPESSOAL**

49. Nas reuniões deste grupo, somente um dirigente fala de cada vez e os outros sabem ouvir.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

50. Os dirigentes deste grupo conversam muito entre si, não somente com quem coordena as reuniões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

51. Os dirigentes deste grupo sempre expõem suas opiniões sobre temas importantes, mesmo que diferentes da de seus colegas.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

52. Os dirigentes deste grupo sempre fazem perguntas para se assegurar que entenderam o ponto de vista dos outros.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

53. Neste grupo dirigente, questões delicadas e sensíveis são tratadas com a maioria presente, mantendo ausentes informados.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

54. Este grupo dirigente mantém metas e uma agenda de trabalho para si próprio, que vai além das reuniões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

55. Este grupo dirigente faz regularmente reuniões específicas para tratar da sua renovação e do processo de recrutar novos membros.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

56. Este grupo dirigente mantém explícito e revisa frequentemente os critérios para escolher novos membros.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

57. Novas pessoas estão sempre sendo consideradas para fazer parte deste grupo dirigente.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

58. Os dirigentes deste grupo sempre se manifestam em eventos especiais na vida dos seus colegas.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

59. Este grupo dirigente cuida para sempre haver espaços informais para os seus membros se conhecerem melhor.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

60. Os membros deste grupo dirigente se comunicam diretamente entre si, entre as reuniões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

**COMPETÊNCIA POLÍTICA**

61. Este grupo dirigente reconhece explicitamente que a equipe executiva tem total autonomia sobre certas decisões.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

62. Representantes dos principais interessados na instituição costumam ser convidados a participar de reuniões deste grupo dirigente.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

63. É comum os dirigentes neste grupo lembrarem quem são os interessados na instituição quando têm que deliberar.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

64. Este grupo dirigente sugere nomes de parceiros para participar do planejamento da instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

65. Os dirigentes neste grupo alertam quando percebem que pode haver conflitos de interesses numa discussão.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

66. Este grupo dirigente costuma se perguntar como uma ação afetará as relações com interessados internos e externos.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

67. Este grupo dirigente consulta diferentes públicos da instituição para deliberar sobre questões que podem afetá-los.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

68. Este grupo dirigente sempre pergunta como está o relacionamento da equipe executiva com os diferentes parceiros.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

69. Os dirigentes deste grupo se preocupam em falar diretamente com pessoas da equipe executiva.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

70. Os membros deste grupo dirigente sempre participam dos eventos promovidos pela instituição.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

71. Quando há um problema interno delicado, os dirigentes sempre se propõem a trocar ideias e pensar junto.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

72. Numa situação delicada, este grupo dirigente costuma se perguntar como ela pode ser resolvida sem perdedores nem ganhadores.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

**Resultados**

Resgate agora a quantidade de cada número que você marcou em cada pergunta e faça uma multiplicação pelo peso de cada um:

**Competência Analítica - Questões 1 a 12**

Número 1 = \_\_\_\_ x 1 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 2 = \_\_\_\_ x 2 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 3 = \_\_\_\_ x 3 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 4 = \_\_\_\_ x 4 pontos = \_\_\_\_ pontos

Competência analítica = \_\_\_\_ pontos

**Competência Contextual - Questões 13 a 24**

Número 1 = \_\_\_\_ x 1 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 2 = \_\_\_\_ x 2 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 3 = \_\_\_\_ x 3 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 4 = \_\_\_\_ x 4 pontos = \_\_\_\_ pontos

Competência contextual = \_\_\_\_ pontos

**Competência Educacional - Questões 25 a 36**

Número 1 = \_\_\_\_ x 1 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 2 = \_\_\_\_ x 2 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 3 = \_\_\_\_ x 3 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 4 = \_\_\_\_ x 4 pontos = \_\_\_\_ pontos

Competência educacional = \_\_\_\_ pontos

**Competência Estratégica - Questões 37 a 48**

Número 1 = \_\_\_\_ x 1 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 2 = \_\_\_\_ x 2 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 3 = \_\_\_\_ x 3 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 4 = \_\_\_\_ x 4 pontos = \_\_\_\_ pontos

Competência estratégica = \_\_\_\_ pontos

## Competência Interpessoal - Questões 49 a 60

Número 1 = \_\_\_\_ x 1 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 2 = \_\_\_\_ x 2 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 3 = \_\_\_\_ x 3 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 4 = \_\_\_\_ x 4 pontos = \_\_\_\_ pontos

Competência interpessoal = \_\_\_\_ pontos

## Competência Política - Questões 61 a 72

Número 1 = \_\_\_\_ x 1 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 2 = \_\_\_\_ x 2 pontos = \_\_\_\_ pontos

Número 3 = \_\_\_\_ x 3 pontos = \_\_\_\_ pontos

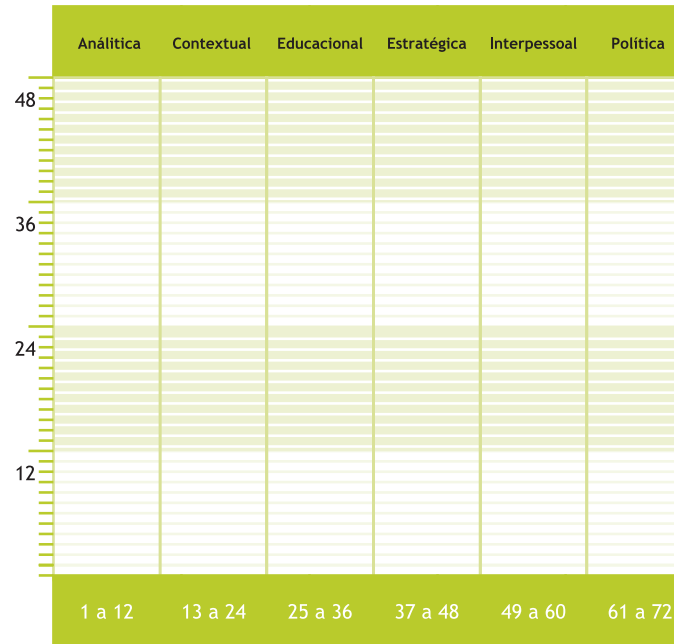
Número 4 = \_\_\_\_ x 4 pontos = \_\_\_\_ pontos

Competência política = \_\_\_\_ pontos

**TOTAL = \_\_\_\_\_ PONTOS**

## Gráfico

Para ter um gráfico das competências deste grupo dirigente, simplesmente marque em cada coluna o número de pontos relativos a cada uma das competências:



Espaço para seus comentários e conclusões:

# 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](http://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](http://www.institutofonte.org.br)



CRISIS  
ESPERANÇA

Um projeto

Em parceria com a



Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
PETROBRAS  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

BR PETROBRAS

GOVERNO FEDERAL  
BRASIL  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA