# Manual do Índice de Desempenho Organizacional (IDO)

**Um Guia Prático de IDO Ferramenta para Médicos e Profissionais de Desenvolvimento**

pact

Desenvolvido pela Equipa do Projeto de Produtização: Rachel DuBois, Matt Reeves e Olga Yakimakho.

Orientação fornecida pelo Grupo de Supervisão e Produtização: Eddie Byrd, Katie Schwarm, John Whalen e Graham Wood.

**Reconhecimentos:**

Graças aos diretores nacionais e praticantes do IDO da Etiópia, Nigéria, Sudão do Sul, Suazilândia, Vietname e Zimbabué, que participaram no Projeto de Teste de Fiabilidade do Índice financiado pela Fundação Rockefeller, que prestou um contributo inestimável para este manual. Um agradecimento especial a Shirley Lin, da Pact China e Rachel Beck da Pact Sudão do Sul por desenvolverem e partilharem as histórias de casos, à Pact Vietnam e Pact Sudão do Sul por partilharem recursos, à Jana Kala e Hannah Poole pela revisão do manual.

**Aviso:**

Este trabalho está licenciada nos termos da licença Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported. Para ver uma cópia desta licença, visite http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ ou envie uma carta para Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, Califórnia, 94041, EUA.

**Contato:**

Rachel DuBois
Diretor de Desenvolvimento de Capacidades
Pact
1828 L Street, NW, Suite 300
Washington, DC 20036, EUA
202-466-5666
rdubois@pactworld.org

# Índice

**Abreviações e Acrônimos** ..... i
**Finalidade deste manual** ..... ii
**O IDO da Pact – Descrição e Visão Geral** ..... 1
Por que medir o desempenho organizacional? ..... 1
O IDO da Pact - O que é? ..... 2
De onde vem? ..... 3
O que é necessário? ..... 3
O IDO e outras ferramentas de medição de desenvolvimento de capacidades da Pact ..... 4
ACO e IDO ..... 4
IDO e FACG ..... 5
Quem envolve? ..... 5
Índices de Desempenho Adicionais ..... 6
O que não mede o IDO? ..... 7
Testes de Fiabilidade e Validade do IDO ..... 7
Fiabilidade do IDO ..... 7
Validade do IDO ..... 8
**Como funciona?** ..... 10
Construção do Índice ..... 10
Domínios e Subáreas do IDO ..... 10
Processo passo a passo ..... 11
Passo 1: Preparação de Parceiros ..... 11
Passo 2: Planeamento para a Recolha de Dados ..... 12
Passo 3: Recolha de dados ..... 13
Passo 4: Inserir dados na base de dados ..... 14
Passo 5: Análise de Dados ..... 14
Usar os dados do IDO ..... 15
Cronologia e marcos importantes ..... 15
Recursos necessários ..... 15
Recrutamento de pessoal ..... 15
Orçamento ..... 16
**Lições aprendidas com a experiência** ..... 17
Resultados e dados relativos à eficácia ..... 17
História de caso n.º 1: China ..... 18
História de caso n.º 2: Sudão do Sul ..... 19
História de caso n.º 3: Suazilândia ..... 20
Factores de sucesso ..... 21
Erros a evitar ..... 22
Adaptações e aplicações da área de impacto ..... 22
**Anexos e Recursos** ..... 24
Anexo 1: Glossário ..... 24
Anexo 2: O Índice IDO ..... 27
Anexo 3: Análises de dados de amostras ..... 35
Anexo 4: Contactos dentro da Pact ..... 37

# Abreviações e Acrônimos

| | |
|---|---|
| ACO | Avaliação de Capacidade Organizacional |
| ARO | Avaliação da Rede Organizacional |
| CDC | Centros de Controle e Prevenção de Doenças (Centres for Disease Control and Prevention) |
| ECPDM | Centro Europeu para a Gestão de Políticas de Desenvolvimento (European Centre for Development Policy Management) |
| FACG | Ferramenta de Avaliação de Controlo de Gestão |
| IDC | Índice de Desempenho Comunitário |
| IDG | Índice de Desempenho Governamental |
| IDO | Índice de Desempenho Organizacional |
| IDRC | Centro Internacional do Desenvolvemento Pesquísas (International Development Research Center) |
| M&A | monitorização e avaliação |
| MACA | Monitorização, Avaliação, Comunicação e Aprendizagem |
| MOST | Ferramenta de Gestão e Sustentabilidade Organizacional (Management and Organizational Sustainability Tool) |
| MSH | Gestão Ciências para Saúde (Management Sciences for Health) |
| NDE | nível de esforço |
| RDO | Roteiro de Desenvolvimento Organizacional ou a Avaliação de Capacidades de Rede |
| OBC | organização de base comunitária |
| OBR | organização de base religiosa |
| OCV | órfãos e crianças vulneráveis |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| ONG | organização não-governamental |
| ONGI | organização não-governamental internacional |
| OSC | organização da sociedade civil |
| PEPFAR | Plano de Emergência do Presidente dos EUA para Combate à SIDA (U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief) |
| PFI | Plano de Fortalecimento Institucional |
| PMD | Plano de Monitorização de Desempenho |
| PSC | Plataforma de Soluções de Capacidades |
| R&M | resultados e medição |
| REACH | projeto de Combate de Ação Rápida e Efetiva ao VIH e à SIDA (Rapid and Effective Action Combatting HIV project) |
| SIDA | síndrome da imuno-deficiência adquirida |
| USAID | Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (U.S. Agency for International Development) |
| VIH | vírus da imunodeficiência humana |

# Finalidade deste manual

Este manual destina-se a ajudar os praticantes de desenvolvimento a entender como usar e o que pode ser obtido pela ferramenta do Índice de Desempenho Organizacional (IDO) da Pact. Este documento irá fornecer aos praticantes e gestores informação sobre como o IDO da Pact funciona e a melhor forma de incorporá-lo na sua estratégia ou programa nacional.

# O IDO da Pact – Descrição e Visão Geral

## *Por que medir o desempenho organizacional?*

Hoje, os conceitos do desenvolvimento de capacidades e fortalecimento organizacional são mais críticos do que nunca para a comunidade para o desenvolvimento internacional, informando de igual forma as atividades de dadores, organizações não-governamentais internacionais (ONGIs) e organizações locais. O desenvolvimento de capacidades foi identificado como um dos sete temas principais para o 4º Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda, realizado em Busan, Coreia, em Novembro de 2011. Do mesmo modo, um objetivo principal da Reforma de Implementação e de Aquisição da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) é procurar integrar o desenvolvimento de capacidades locais na programação, para desenvolver "verdadeiras parcerias para criar as condições onde a ajuda já não for necessária no(s) país(es) onde [a USAID] trabalha". Outros dadores estão a seguir o exemplo, e esperamos que o papel do desenvolvimento de capacidades continue a expandir à medida que a comunidade de desenvolvimento procura mecanismos para melhor implementar o princípio de propriedade nacional.

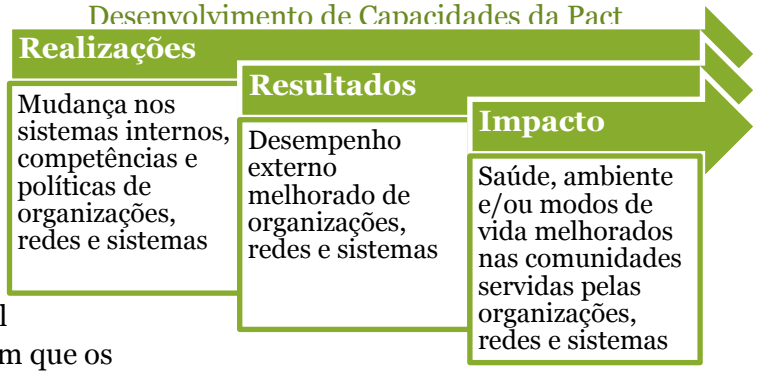
À medida que o interesse dos dados no desenvolvimento de capacidades aumenta, o mesmo acontece com a pressão de ser responsável pelos resultados das iniciativas de desenvolvimento de capacidades. Aprendemos que, no seu melhor, o desenvolvimento de capacidades liberta o conhecimento, experiência, competências e agências locais, e atua como força motriz para gerar resultados de desenvolvimento significativos e sustentáveis que capacitam as comunidades a moldar os seus próprios destinos. Ao mesmo tempo, os praticantes consideraram que a medição dos resultados do desenvolvimento de capacidades foi evasiva. Hoje, muitas medições de desenvolvimento de capacidades ainda confiam em provas empíricas da mudança ou avaliam a eficácia dos projetos analisando o número de praticantes treinados ou de planos estratégicos desenvolvidos. Mas a pergunta "e então?" de como os esforços de desenvolvimento de capacidades influenciam as vidas das comunidades beneficiárias, permanece frequentemente sem resposta.

Para responder a esta pergunta, devemos primeiro articular a nossa teoria de mudança, que descreve o percurso pelo qual os nossos esforços de desenvolvimento de capacidades possibilitam a mudança que procuramos. No caso da Pact, a nossa teoria de mudança pode ser descrita da seguinte forma: (a) Organizações e redes locais mais fortes, com melhores políticas, competências, procedimentos e práticas internas; (b) executar externamente, a um nível superior; e (c) como resultado, teve um maior impacto (na saúde, no ambiente e no modo de vida) nas suas comunidades-alvo (ver Figura 1).

Quando tivermos articulado a nossa teoria de mudança, a próxima etapa é medi-la. A Pact tem várias ferramentas para a medição da mudança nas políticas, competências, procedimentos e práticas organizacionais internas (Avaliação de Capacidade Organizacional (ACO), Roteiro de Desenvolvimento Organizacional (RDO), etc.). Do mesmo modo, as avaliações do nosso projeto dizem-nos muito sobre a mudança ao nível da comunidade e dos beneficiários. No entanto, a

comunidade do desenvolvimento de capacidades tem sido tradicionalmente fraca na medição das mudanças no desempenho organizacional externo que são o resultado das políticas, procedimentos e competências reforçadas. Para abordar este desafio, a Pact foi pioneira no Índice de Desempenho Organizacional (IDO), que ajuda a medir a extensão em que os investimentos no desenvolvimento de capacidades melhoram o desempenho dos nossos parceiros locais.

**Figura 1:** Teoria de Mudança para o Desenvolvimento de Capacidades da Pact




Este Manual apresenta a Versão 2 do IDO da Pact. Esta versão baseia-se nas lições aprendidas ao implementar a Versão 1 do IDO e nos comentários recebidos durante os testes de fiabilidade e validade. Além disso, a Pact estabeleceu uma colaboração global com a Equipa de Soluções Locais, a USAID. A Pact e a USAID estão a usar a Versão 2 do IDO para apoiar a medição e análise partilhadas.

## *O IDO da Pact - O que é?*

O IDO da Pact é uma abordagem que ajuda a estabelecer bases de referência e a medir a mudança no desempenho organizacional ao longo do tempo. Consiste de uma ferramenta - o IDO - e um processo que modela a recolha, análise e utilização de dados. O IDO da Pact transcende a medição de ganhos de curto prazo do desenvolvimento de capacidades, tal como "novos sistemas em vigor", "pessoal contratado dedicado aos recursos humanos", ou "definição de órgão de gestão". Em vez disso, o processo ajuda a Pact e os nossos parceiros a entender a medida em que estas realizações do desenvolvimento de capacidades apoiam as mudanças positivas no modo como as organizações prestam os serviços, se relacionam com as suas partes interessadas e reagem a mudanças no ambiente externo.

O Índice baseia-se no Quadro de Resultados do Desenvolvimento de Capacidades baseado na pesquisa e testado no terreno da Centro Internacional do Desenvolvemento Pesquísas (IDRC)/Universalia, que identifica quatro domínios de desempenho organizacional – Eficácia, Eficiência, Relevância e Sustentabilidade (ver Caixa 1). Uma descrição detalhada do IDO e da sua utilização encontra-se na secção "Como funciona?" deste manual.

**Caixa 1: Quadro de Resultados do Desenvolvimento de Capacidades da IDRC/Universalia**

*Eficácia:* obter resultados e cumprir padrões

*Eficiência:* prestar serviços e aumentar o alcance

*Relevância:* envolver as populações-alvo e promover a aprendizagem

*Sustentabilidade:* mobilizar recursos e aumentar o capital social

Os dados agregados do IDO ao nível do projeto ou do país permitem-nos ver e analisar as tendências no desempenho organizacional em todas as organizações parceiras locais e fazer comparações entre organizações. Quando

agregados ao nível global, os dados do IDO mostram a imagem geral da "pegada" do desenvolvimento de capacidades da Pact.

## *De onde vem?*

O IDO é produto de uma série de processos complementares que ocorreram tanto dentro como fora da Pact. Durante vários anos, o Desenvolvimento de Capacidades e as Comunidades de Práticas de Monitorização e Avaliação da Pact trabalharam em conjunto para aperfeiçoar a nossa teoria de mudança para o desenvolvimento de capacidades. No conjunto, estes grupos optaram por adoptar o Quadro de Resultados do Desenvolvimento de Capacidades da IDRC e desenvolveram uma compreensão partilhada do desempenho melhorado como resultado crítico de uma capacidade interna acrescida. Estas conversas foram reforçadas pela conversa mais abrangente em torno da medição que estava a decorrer na comunidade global de desenvolvimento de capacidades, liderada pela iniciativa de investigação do Centro Europeu para a Gestão de Políticas de Desenvolvimento (ECPDM) em torno da capacidade, mudança e desempenho.

O desenvolvimento dos indicadores globais da Pact[1] forneceram uma excelente oportunidade para cristalizar o nosso pensamento em relação à medição do desempenho organizacional. O IDO foi inicialmente desenvolvido em 2011, como indicador global da Pact para o desenvolvimento de capacidades – reforçando a nossa responsabilidade de igual forma para com os parceiros e dadores. Desde então adoptámos o IDO, de um modo mais geral, como uma ferramenta fundamental, e complemento à ACO, que é usado para medir o resultado dos nossos esforços de desenvolvimento de capacidades em inúmeros projetos em todo o mundo. Em 2013, a Pact incorporou a aplicação do IDO e de outras ferramentas no seu Manual de *Padrões de Ouro do Desenvolvimento de Capacidades*.

## *O que é necessário?*

A maioria das ferramentas de avaliação organizacional da Pact; Ferramenta de Gestão e Sustentabilidade Organizacional (MOST) da MSH; Rede de Avaliação de Capacidades da McKinsey; etc.) foca-se exclusivamente em mudanças no nível de realizações nos sistemas, estruturas, políticas e procedimentos organizacionais internos. O IDO da Pact é distinto, no sentido em que mede a mudança organizacional ao nível de resultados com o foco no desempenho externo.

**Caixa 2: Quem beneficia com os Resultados e Análises do IDO?**

- Parceiros da Pact
- Equipas nacionais
- Pact a nível global
- Dadores

Em segundo lugar, uma ferramenta de avaliação de desempenho normalizada permite-nos ver tendências inter-organizacionais e desagregar por área de impacto, localização e tipo de organização. Ao promover uma melhor compreensão dos resultados dos nossos esforços de desenvolvimento de capacidades a nível mundial, a Pact tem o poder de tomar decisões

[1] A Iniciativa de Indicadores Globais da Pact começou em 2011, com o objetivo de medir o impacto global dos programas e abordagens da Pact em todos os programas e projetos. O Indicador Global de Desenvolvimento de Capacidades mede o número de parceiros locais com uma capacidade organizacional melhorada.

baseadas em evidências sobre o financiamento, novas oportunidades de negócio, excelência do pessoal e áreas a melhorar. Também podemos usar dados do IDO para apoiar a nossa compreensão da nossa teoria de mudança e do impacto que estamos a ter no mundo. Por exemplo, os projetos da Pact que realizam avaliações externas das iniciativas de desenvolvimento de capacidades irão beneficiar especialmente por terem disponíveis dados ao nível de resultados antes dos avaliadores externos recolherem os seus próprios dados. Isto irá permitir aos avaliadores formular melhores julgamentos sobre os resultados da intervenção e demonstrar o nível elevado de aprendizagem interna.

Por último, mas não menos importante, o quadro global do progresso do parceiro ao nível nacional será, não apenas útil para celebrar os sucessos, aprender com as evidências, definir objetivos e ajustar planos de trabalho, mas também para comunicar os resultados de nível elevado perante quem somos responsáveis. Como os nossos colegas na Etiópia sugeriram, o IDO "é um bom meio para assegurar a responsabilidade no trabalho que fazemos para justificar as nossas contribuições e os resultados obtidos aos dadores, ao governo e à comunidade".

## *O IDO e outras ferramentas de medição de desenvolvimento de capacidades da Pact*

A Pact tem várias ferramentas para medir o desenvolvimento de capacidades, tal como a ACO, o RDO, FACTO e PCAT. O IDO é um complemento perfeito às ferramentas de medição existentes porque mede a mudança no desempenho, o resultado do desenvolvimento de capacidades. Embora o IDO possa ser usado independentemente, é mais poderoso quando usado juntamente com as ferramentas existentes.

### ACO e IDO

| ACO | IDO |
|---|---|
| A ACO foca-se nas realizações do desenvolvimento de capacidades, as mudanças internas de prazo mais curto nas políticas, competências, procedimentos e práticas organizacionais. A ACO responde à pergunta "Como foi que os sistemas, políticas e procedimentos internos da organização mudaram como resultado das atividades de desenvolvimento de capacidades?" | O IDO foca-se nos resultados de desenvolvimento de capacidades, a mudança no desempenho organizacional que resulta numa capacidade interna melhorada. O IDO responde às perguntas "E se esta organização tiver um melhor sistema de governação?", "E se forem melhores na gestão financeira?" |
| A ACO atestará se uma organização desenvolveu padrões financeiros que estejam alinhados com as práticas nacionais e internacionais. | O IDO irá demonstrar que o sistema financeiro de uma organização está a permitir a eficiência nas despesas com fundos do projeto. |

As duas ferramentas, a ACO e o IDO, estão plenamente ligados e podem alimentar-se mutuamente. Ao longo do tempo, por exemplo, podemos analisar mudanças nas pontuações da ACO para identificar como uma melhoria de capacidade influencia um desempenho melhorado. Idealmente, os resultados de ambas as avaliações podem ser combinadas para apoiar o desenvolvimento dos Planos de Fortalecimento Institucional (PFI).

Para poupar tempo e destacar as diferenças entre a ACO e o IDO, recomenda-se que a Pact trabalhe com parceiros para completar ambas as ferramentas como parte de um único processo. Recomendamos reservar meio dia durante a avaliação da ACO para introduzir o IDO, e preencher as fichas de pontuação do IDO com a organização. Esta abordagem foi aplicada com sucesso no Sul do Sudão, Moçambique e Nigéria. A nossa equipa no Sul do Sudão comentou que "ajudou fazer o IDO ao mesmo tempo que a ACO - a diferença foi clara para os participantes e não existiu resistência e fazer dois tipos de avaliação juntos".

O mesmo também se aplica quando comparar o IDO com outras ferramentas organizacionais ou de avaliação de capacidades, tal como o Roteiro de Desenvolvimento Organizacional ou a Avaliação de Capacidades de Rede (NECA).

## IDO e FACG

A Ferramenta de Avaliação de Controlo de Gestão (FACG) é usada para julgar o risco associado quando emite uma subvenção ao parceiro selecionado. Esta é uma lista de verificação obrigatória, preenchida pelo pessoal da Pact, que garante o cumprimento e nos alerta para quaisquer deficiências que precisem de ser tratadas no decorrer da subvenção. A realização do FACG consiste de recomendações para condições da subvenção e para áreas a melhorar a serem incluídas em PFI. O FACG é útil para tomar decisões críticas em relação a subvenções a parceiros locais, mas não está concebido para medir o desenvolvimento de capacidades.

Por outro lado, o IDO é sobretudo uma ferramenta para medir e aprender sobre o desenvolvimento de capacidades. Os resultados do IDO podem ser usados para informar as decisões sobre o nível de prolongar o apoio financeiro e técnico a um parceiro: os resultados das atividades de desenvolvimento de capacidades dependem de vários fatores e podem demorar bastante tempo a manifestarem-se como a mudança de níveis de resultados no desempenho organizacional. Se usar a ferramenta IDO para apoiar o financiamento ou apoiar decisões, é obrigatório usá-la em combinação com outras avaliações e registos do desempenho do parceiro.

# *Quem envolve?*

O IDO da Pact é a ferramenta que pode medir o progresso de uma organização, associação ou rede formal (ver Caixa 3 para exemplos). Para as finalidades deste manual, qualquer dos anteriores será referido como "organização" ou "parceiro". A versão atual da ferramenta não é aplicável a governos, comunidades e sistemas nacionais ou sub-nacionais. Também não deve ser usado com coligações específicas, comunidades de prática ou outros tipos de redes informais.

O IDO da Pact mede a mudança ao nível "organizacional" em vez de ao nível do

**Caixa 3: Exemplos de organizações parceiras para aplicação do IDO:**

Organizações:

- Organização da sociedade civil (OSCSC)
- Organização de base comunitária (OBCBC)
- Organização de base religiosa (OBR)
- Organização não-governamental internacional (INGO)
- Fundação, fundação de base comunitária
- Secretariados de redes e associações
- Sindicato de trabalhadores ou união sindical
- Câmara do comércio
- Rede de pessoas a viver com VIH e SIDA
- Associação de desenvolvimento de capacidades

“projeto”. Isto deve-se ao empenho da Pact em envolver globalmente os parceiros locais. Não é suficiente para uma organização envolver beneficiários como parte de um projeto financiado pela Pact - esta prática deve ser integrada em todos os projetos e atividades desta organização. Como resultado, a implementação do IDO deve envolver globalmente as organizações parceiras, em vez de apenas o pessoal envolvido num projeto ou iniciativa financiados pela Pact.

Algumas organizações têm múltiplas “secções” a operar em múltiplos locais e/ou em múltiplos níveis. Em casos onde não seja possível envolver toda a organização, é razoável aplicar o IDO numa única secção da organização, em vez de toda a entidade nacional ou internacional.

O processo de recolha de dados normalmente envolve a gestão da organização parceira e outro pessoal fundamental para o programa. No lado da Pact, Responsáveis pelo Programa, Responsáveis pelo Desenvolvimento de Capacidades e Responsáveis pelos Resultados e a Medição ao nível nacional trabalham juntos, combinam as suas múltiplas perspetivas para gerar dados fiáveis e liderar a análise de dados. Para reuniões de balanço de resultados com o parceiro, podem ser introduzidos outros membros apropriados da organização parceira e da Pact.

## Índices de Desempenho Adicionais

Foram desenvolvidas duas ferramentas gémeas a partir do IDO, que lidam com o desempenho da comunidade e do governo, conforme se explica a seguir.

### *Índice de Desempenho Comunitário*

O Índice de Desempenho Comunitário (IDC) foi desenvolvido em 2013, quando a Pact percebe que o IDO não era suficiente na medição dos resultados para grupos informais, tal como os Comités de Desenvolvimento de Aldeia em Mianmar ou os Comités de Desenvolvimento Distrital na Nigéria. Em Mianmar, o escritório nacional da Pact, ao abrigo do programa *Shae Thot*, financiado pela USAID, assumiu a liderança na adaptação do IDO para grupos comunitários - o resultado é o IDC.

A abordagem ao IDC consiste de uma ferramenta - o IDC - e um processo que ajuda a definir as bases de referência e a medir a mudança no desempenho de um grupo comunitário ao longo do tempo, medindo o desempenho comunitário em quatro domínios: Qualidade de Serviço, Relevância, Mobilização de Recursos e Eficiência. O processo ajuda a Pact e os grupos comunitários que apoiamos a entenderem a medida em que o desenvolvimento de capacidades promove uma mudança positiva no modo como os grupos comunitários prestam os serviços, se relacionam com os membros da sua comunidade e reagem a mudanças no ambiente.

### *Índice de Desempenho Governamental*

O Índice de Desempenho Governamental (IDG) é a mais recente adição à família de índices de desempenho. Desenvolvido em 2013, destina-se ao uso com agências governamentais que operem ao nível sub-nacional. A ferramenta implemente os mesmos quatro domínios de desempenho - Eficácia, Eficiência, Relevância e Sustentabilidade - dado que tanto ele como o IDO são aplicados da mesma forma.

# *O que não mede o IDO?*

O IDO não mede a atribuição, porque muitos fatores influenciam os resultados do desenvolvimento de capacidades de uma única organização, incluindo, entre outros, ações governamentais, outros dadores, atividades locais, mudanças de pessoal, etc. Em vez disso, o IDO foca-se no contributo da Pact para a mudança no desempenho organizacional.

Os dados do IDO não deverão ser usados pela Pact para fazer comparações entre países. Discussões do progresso individual do país são possíveis apenas através de uma compreensão qualitativa profunda de ambientes de operação, áreas de impacto e circunstâncias do programa.

Ao contrário da ACO da Pact, o IDO não examina sistemas, políticas, práticas e procedimentos organizacionais e, como tal, não é uma boa base para o desenvolvimento de um Plano de Fortalecimento Institucional (PFI).

Do mesmo modo, embora o IDO considere o desempenho técnico, não é ideal para a análise profunda de uma área técnica específica. Quando tal análise é necessária, uma Ferramenta de Avaliação de Capacidades do Programa (FACP) ou uma Avaliação de Capacidades Técnicas ou Organizacionais pode ser uma melhor ferramenta de avaliação.

O IDO também não avalia os riscos envolvidos em potenciais envolvimentos com os parceiros locais, nem os resultados do IDO ajudam na determinação do tipo de subvenção que a Pact deverá emitir ao parceiro. FACG e FACP e auditorias são mais adequadas para estas finalidades.

# *Testes de Fiabilidade e Validade do IDO*

## Fiabilidade do IDO

Em 2012, a Pact recebeu financiamento da Fundação Rockefeller para realizar investigação sobre a fiabilidade do Índice de Desempenho Organizacional (IDO). Os programas nacionais da Etiópia, Nigéria, Sul do Sudão, Suazilândia, Vietname e Zimbabué da Pact, participaram na investigação com base na sua disponibilidade de apoiar esta iniciativa, incluindo o seu acesso a recursos de custos partilhados, disponibilidade do pessoal e acessibilidade do parceiro. Para efeitos dos testes de fiabilidade, a Pact visou pequenas organizações de base comunitária (OBCs), organizações de base religiosa (OBRs), organizações não-governamental (ONGs) de nível nacional e redes formais. No total, a iniciativa envolveu 40 parceiros, com cada um avaliado independentemente por dois membros qualificados da Pact, bem como pelo pessoal da própria organização.

A Pact analisou as pontuações de 40 parceiros, comparando 2 pontuações da Pact com uma pontuação de auto-avaliação pelo parceiro, para avaliar a fiabilidade do índice global. A Figura 2 em baixo destaca as estatística de Kappa para todos os três conjuntos. A Pact formulou a hipótese que, se fiáveis, ambos os conjuntos de pessoal da Pact deverão atribuir o mesmo nível de desempenho organizacional e que também deverá haver pouca variação entre as pontuações da Pact e as pontuações do parceiro. Foi procurada uma fiabilidade igual ou superior a 0,4 na investigação.

Como a Figura 2 mostra, para todos os países, e para todas as comparações (Pact1 vs Pact2 vs Parceiro) com uma excepção no caso da Nigéria, os valores de Kappa são estatisticamente significativos e variam entre o moderado (0,4 - 0,6) e o substancial (0,6 e superior) de

concordância interexaminador. Isto indica que a ferramenta IDO da Pact e a sua metodologia de aplicação satisfazem o padrão de fiabilidade.

**Figura 2:** Valores de Kappa

| País | Pact 1 v Pact 2 | Pact 1 v Parceiro | Pact 2 v Parceiro |
|---|---|---|---|
| Vietname | 0,804 | 0,498 | 0,556 |
| Etiópia | 0,706 | 0,454 | 0,576 |
| Sudão do Sul | 0,605 | 0,571 | 0,437 |
| Suazilândia | 0,504 | 0,495 | 0,583 |
| Nigéria | 0,415 | 0,502 | 0,299 |
| Zimbabué | 0,357 | 0,724 | 0,587 |

Os participantes no projeto também partilharam informação qualitativa que ajudou a continuar a analisar e a explicar os resultados. Por exemplo, os avaliadores descobriram que o domínio de Eficácia era mais difícil de entender e de se atribuir uma pontuação que os outros domínios. Por conseguinte, a Pact adicionou informação descritiva adicional a este domínio para conferir clareza (ver o Índice IDO atualizado no Anexo 2). Através da investigação, a Pact descobriu que a ferramenta IDO excede o Kappa de fiabilidade procurado, para além dessa fiabilidade aumentar à medida que tanto a Pact como os parceiros avaliam e verificam as evidências (Padrão de Ouro).

## Validade do IDO

Em 2013, foi estruturado um estudo de validade para determinar se o IDO estava a medir o desempenho organizacional como foi alegado. O estudo usou uma análise do painel de especialistas para estabelecer a validade facial e de conteúdos. O painel de especialistas consistiu de 14 especialistas selecionados pela equipa de desenvolvimento de capacidades da Pact, no campo do desenvolvimento de capacidades de 13 organizações diferentes em vários sectores (ONGs, USAID, Banco Mundial, universidades e empresas de desenvolvimento privado). Os membros do painel foram convidados para uma reunião presencial, em que os participantes foram orientados sobre o estudo e a ferramenta IDO. Após as apresentações, cada especialista preencheu individualmente o questionário estruturado online.

Os especialistas concordaram unanimemente que o IDO é uma medida válida dos resultados de desempenho da organização (Figura 3) e que a ferramenta pode ser usada em diferentes culturas.

**Figura 3:** Validade Global do IDO

Dez especialistas consideraram que existiam áreas em que o IDO não capturou, como os recursos humanos, o feedback dos beneficiários (responsabilidade, transparência) e a estratégia (contexto externo, política interna).

De acordo com o painel, o IDO é mais adequado para OBCs, ONGs, OBRs e ONGIs, com acordo quase unânime que o IDO pode ser aplicado nos seguintes sectores: saúde, governação, estabelecimento da paz, modos de vida, agricultura e gestão de recursos humanos.

Em conjunto com o nosso estudo de fiabilidade e o feedback do estudo de validade, juntamente com a análise da USAID, conduziu a um processo iterativo de desenvolvimento do IDO que a Pact realizou internamente e com os parceiros, resultando numa ferramenta de medição de desenvolvimento de capacidades válida e fiável.

# Como funciona?

## *Construção do Índice*

A unidade de medição é uma entidade individual, exemplos das quais são indicados na Caixa 3.

A fundação para o IDO é o Quadro de Resultados do Desenvolvimento de Capacidades da IDRC/Universalia, que identifica os quatro domínios fundamentais do desempenho organizacional – eficácia, eficiência, relevância e sustentabilidade (Figura 4). No IDO, cada um destes domínios é operacionalizado como duas subáreas.

**Figura 4:** Quadro de Resultados do Desenvolvimento de Capacidades

O IDO usa linguagem simples para permitir a aplicação em várias organizações, áreas de impacto, geografias e sectores. Como tal, é importante que os indivíduos que usam o IDO estejam familiarizados com a organização a ser avaliada e sejam capazes de extrapolar as descrições genéricas de domínios para a realidade da organização.

## Domínios e Subáreas do IDO

***Eficácia é a capacidade de uma organização em realizar programas e melhorar continuamente as operações do seu programa, em conformidade com a sua missão e objetivo.***

| | |
|---|---|
| Resultados | Organizações eficazes estão preocupadas com a medição e análise de **resultados**[2] (nível de resultados) a mais longo prazo, para servir melhor os beneficiários. |
| Padrões | Organizações eficazes adoptam e implementam consistentemente **padrões**[3] aceites pela indústria, além de conduzirem à melhoria desses padrões ao longo do tempo. |

[2] O domínio de Resultados do IDO mede os resultados ao nível do RESULTADO (por ex. o número de OCV com uma melhoria da qualidade de vida) e não os resultados ao nível da REALIZAÇÃO (por ex. número de formações realizadas).

[3] Os exemplos de Padrões incluem, entre outras diretrizes nacionais e internacionais, as seguintes: Padrões de Ouro do Desenvolvimento de Capacidades da Pact, Padrões para Programas que Servem Crianças Vulneráveis da Pact, Orientação para Programação de OCV da PEPFAR, Padrões de Crescimento de Crianças da Organização Mundial da Saúde (OMS), Diretrizes para a Qualidade da Água Potável, da OMS, Diretrizes para o Controlo de Infeções da Centros de Controle e Prevenção de Doenças (CDC), Padrões de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento da DAC, a Carta Humanitária e Normas Mínimas na Resposta Humanitária do Projeto Esfera, Jovens no Desenvolvimento/Política de Juventude a USAID, Política de Igualdade de Géneros e Empoderamento Feminino da USAID, Orientação de Política e Programa de Criação de Resistência à Crise Recorrente da USAID, e as Políticas de Salvaguarda do Banco Mundial.

| | |
|---|---|
| ***Eficiência é a capacidade de uma organização para planear e orçamentar as suas intervenções de forma consistentemente bem sucedida e rentável.*** | |
| Prestação | Organizações eficientes desenvolvem, utilizam e atualizam planos de trabalho, orçamentos, sistemas de rastreamento relacionados com a **prestação** de serviços do programa e analisam a rentabilidade dos serviços. |
| Alcance | Organizações eficientes usam recursos para alcançar os **públicos-alvo** de acordo com planos claramente articulados e, ao longo do tempo, expandir o número de beneficiários e de áreas geográficas. |
| ***Relevância é a capacidade de uma organização em responder às necessidades reais dos seus beneficiários, permanecer alerta a qualquer mudança que influencie esta capacidade e alterar o seu curso de ação com base na aprendizagem.*** | |
| População Alvo | Organizações relevantes envolvem os seus **intervenientes** em cada passo de um projeto, para assegurar que as atividades lidam com as necessidades reais, incluindo o envolvimento ativo na concepção e implementação de soluções. |
| Aprendizagem | Organizações relevantes abrangem e implementam a **aprendizagem** como motor principal para a mudança vinda de dentro. |
| ***Sustentabilidade é a capacidade de uma organização em garantir que os seus serviços são apoiados por uma base diversificada de recursos locais e internacionais que pode incluir financiamento, pessoas, confiança, e outros tipos de apoio.*** | |
| Recursos | Organizações sustentáveis geram **recursos** a partir de fontes múltiplas e diversificadas de forma estratégica. |
| Capital Social | Organizações sustentáveis entendem e usam o poder do **capital social**, que são as relações e ligações nas suas comunidades que permitem a execução de programas que tem sucesso e produzem resultados a longo prazo. |

Cada subárea é articulada em quatro níveis de indicadores, que descrevem níveis crescentes de desempenho (Figura 5). Mapas de Nível 1 para o nível mínimo de desempenho e de Nível 4 para o máximo. Deverá ser atribuído um número de 1 a 4 a cada subárea, correspondendo ao nível acordado pela organização e a Pact. No caso de diferenças na percepção entre a organização e a Pact, ambas as partes negociam e acordam uma pontuação (ver Recolha de Dados em baixo). É calculada a média em cada duas subáreas para obter a pontuação do domínio, e é calculada a média das pontuações dos quatro domínios para uma pontuação organizacional global.

# *Processo passo a passo*

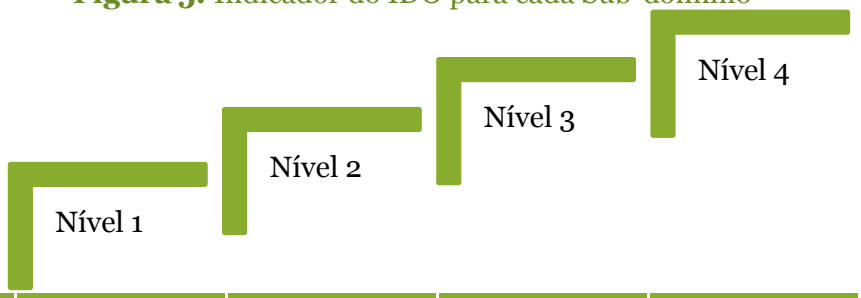
## Passo 1: Preparação de Parceiros

Preparar o parceiro para uma próxima classificação de IDO é um passo crítico no processo de implementação. É importante que as organizações adiram ao processo antes de aplicar o IDO e encorajar o uso desta abordagem para o desenvolvimento da aprendizagem e estratégia organizacionais. Isto deve-se a que, quanto mais forte a adesão de um parceiro, melhor os dados e os resultados que vão sair do processo. A parte mais importante da preparação é garantir que o parceiro entende o motivo para esta avaliação e o seu papel na parceria com a Pact.

Aprendemos que aplicar o IDO juntamente com uma ACO pode ser uma forma poderosa de sublinhar a diferença entre os dois.

Ver a secção "Quem envolve?" para os tipos de parceiros com quem podemos usar o Índice.

**Figura 5:** Indicador do IDO para cada Sub-domínio




| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| **Resultados** | Objetivos do nível de resultado atual | Objetivos do nível de resultado identificados | Objetivos 50% de resultado alcançado | Objetivos 75% de resultado alcançado |

**Dica**

Uma forma divertida de aprender o Índice e garantir uma boa compreensão do mesmo é envolver o pessoal da Pact/os parceiros num puzzle. Corte o Índice em pequenos quadrados onde os sub-domínios e os indicadores se tornem peças do puzzle. Peça ao grupo que monte o Índice.

## Passo 2: Planeamento para a Recolha de Dados

O Pessoal do Programa, Responsáveis pelo Desenvolvimento de Capacidades e Responsáveis pelos Resultados e a Medição ao nível nacional, são responsáveis por conduzirem a recolha e análise de dados do IDO. O processo é supervisionado por funcionários superiores ou diretores no país. Este processo garante que as pontuações do parceiro reflecctem o leque de competências técnicas na equipa da Pact e as equipas responsáveis desse país estão ao mesmo nível no que respeita às pontuações do parceiro.

Os membros fundamentais da organização parceira têm de participar na recolha de dados e qualquer membro do pessoal pode participar na reunião de balanço de resultados. Não é necessário organizar reuniões/visitas ao local separadas apenas para efeitos do IDO. É melhor anexar a recolha de dados do IDO a outro processo, como uma reunião da balanço de ACO/FACTO/Avaliação da Rede Organizacional (ARO), uma reunião dos intervenientes ou um workshop, ou uma visita de orientação, dedicando 2-3 horas com o pessoal fundamental para fazer esta classificação. Se esta é a primeira vez em que um parceiro foi apresentado ao IDO, pode ser necessário tempo adicional para formação, ou o pessoal da Pact pode precisar de estar disponível para apoio remoto, para responder a perguntas que surjam.

Assegure que o pessoal da Pact se envolve na recolha e verificação de dados, e os parceiros entendem que para avançar para o próximo nível, devem satisfazer todas as qualidades do nível anterior e do próximo.

**Importante!**

É vital avaliar o parceiro corretamente durante a recolha de dados da base de referência, para que as avaliações consequentes mostrem crescimento. Embora nos esforcemos por avançar todos os parceiros para o Nível 4, esta é a etapa onde estes deixam de precisar do apoio ao desenvolvimento de capacidades externas intensivo.

### *Fontes de dados*

Os dados primários deverão chegar à organização parceira na forma de relatórios da ACO, relatórios programáticos, dados de gestão (recursos humanos, financeira, governação), bases de dados, planos de monitorização e avaliação (M&A), actas de reunião, etc. Os dados secundários podem ser obtidos a partir de outros OSCs, meios e outras fontes fora da organização. Certifique-se que a organização tem noção de que está a usar dados secundários na sua pontuação.

### *O que conta como evidência?*

Cada indivíduo que completa a pontuação deverá usar o melhor julgamento possível, porque é importante assegurar que os dados resultantes representam a realidade objetiva (validade de dados). Se duas pessoas realizarem a pontuação independentemente uma da outra, deverão terminar a avaliação com as mesmas pontuações. Para alcançar isto, cada membro do pessoal da Pact e parceiro participantes devem entender que contam como evidência antes de começar o processo de pontuação. Com parceiros, pode ser necessário avaliar e discutir a evidências relevantes em várias ocasiões.

Os exemplos de evidências indicados na ferramenta IDO não são exaustivos. Porque cada contexto nacional é diferente e todas as organizações deverão ser capazes de definir as suas operações no modo mais conveniente, os avaliadores devem estar abertos e novos tipos de evidências - desde que sustentem o padrão articulado no IDO e confirmem a declaração que descreve cada nível. O que é mais importante na avaliação de evidências é a qualidade da informação que está contida na própria evidência.

**Dica para Facilitar as Verificações de Evidências**

O escritório nacional da Pact pode começar a elaborar a lista das suas evidências específicas do país para que cada novo membro do pessoal está melhor equipado para completar o exercício e produzir dados válidos.

## Passo 3: Recolha de dados

Existem duas práticas padrão para a recolha de dados do IDO.

| Padrão de Bronze da Recolha de Dados | Padrão de Ouro da Recolha de Dados |
|---|---|
| Em circunstâncias especiais, como timing imperfeito, indisponibilidade do parceiro, restrições ambientais, etc. Os responsáveis da Pact deverão julgar e realizar a pontuação independentemente do parceiro, com base na informação que lhes está disponível (de ACOs anteriores, relatórios, eventos, etc.). | A recolha de dados preferida, com a maior credibilidade, é obtida quando o parceiro se pontua a se próprio primeiro, com a Pact a avaliar a evidência fornecida e a negociar as pontuações, se necessário. |

O Padrão de Ouro é o método preferido de recolher dados, dado que gera adesão organizacional e possibilita aos parceiros pontuarem-se a si mesmos. O Padrão de Ouro está mais de acordo com a abordagem participativa e orientada para o cliente da Pact, e reforça as capacidades de auto-reflexão e identificação/apresentação de evidências.

Pode demorar até quatro horas até que os parceiros completem a auto-avaliação inicial usando o IDO. As reavaliações e avaliações concluídas pelo pessoal da Pact tendem a ser muito mais rápidas - durante menos de uma hora.

### *Desagregação de Dados*

Os dados recolhidos usando o IDO para o processo do Indicador Global da Pact permite-nos analisar as tendências ao nível nacional e global no apoio ao desenvolvimento de capacidades. Os dados são desagregados por país, tipo de organização/parceiro, duração da parceria com a Pact, método de recolha de dados de Padrão de Bronze ou Ouro, nome do parceiro, sector(es)/áreas de impacto, tipos de desenvolvimento de capacidades fornecidos pela Pact, projeto(s) através dos quais é prestado apoio, e os domínios de desempenho do IDO. Esta informação é útil para entender as tendências e colocar perguntas complementares adicionais: Que áreas de impacto demonstram mais mudança? Que apoio é necessário para projetos noutras áreas de impacto? Qual é a correlação entre os tipos de apoio que os parceiros recebem e a mudança no seu desempenho? O progresso depende da duração da parceria com a Pact? Até que ponto o nosso apoio atinge os limites dos benefícios para o parceiro?

### *Frequência da recolha de dados*

No início da relação com cada parceiro, a Pact irá definir uma base de referência e objetivos para os resultados futuros dos esforços de desenvolvimento organizacional (mínimo de 1 ano, máximo de 5 anos). Em certos casos, com os projetos já ativos, pode ser possível definir a base de referência retroativamente para o ano anterior. Cada organização é então reavaliada anualmente. O prazo de comunicação para os dados do Indicador Global para todos os escritórios nacionais da Pact é a 15 de Outubro, mas cada escritório deverá ter um prazo interno, que pode ser em qualquer momento do ano, dependendo dos planos de trabalho e prioridades do escritório. Independentemente de como os dados do IDO são recolhidos, tal deverá ser feito de forma consistente, aproximadamente na mesma altura todos os anos.

## Passo 4: Inserir dados na base de dados

A ferramenta de recolha de dados é usada para registar rapidamente as oito pontuações, listar as evidências que confirmam as pontuações e, quando aplicável, destacar comentários de discussões com a organização. Os dados do IDO são então transferidos para a base de dados online global da Pact, denominada Plataforma de Soluções de Capacidades (PSC)[4] através de computador. Os parceiros podem carregar as suas pontuações eles próprios, através da plataforma, desde que uma conta de parceiro tenha sido desenvolvida para eles, ou o pessoal da Pact pode carregar múltiplos parceiros numa PSC através de um único modelo de IDO encontrado na PSC.

## Passo 5: Análise de Dados

Para o Indicador Global da Pact, é calculada a média de pontuações para cada subárea e as organizações com uma pontuação média maior que a do ano anterior são contabilizadas como tendo "melhorado o seu desempenho." O número de organizações que melhoram o seu desempenho é atualmente comunicado como o Indicador Global da Pact para o desenvolvimento de capacidades.

Para além do Indicador Global, a análise dos dados do IDO pode fornecer uma perceção profunda do progresso de projetos e de organizações parceiras individuais. Uma vez desagregados por país e projeto, os dados da IDO podem ser representados graficamente e analisados para responder a perguntas como:

[4] http://capacitysolutionsplatform.com/

- Em que domínios e subáreas do IDO estão os parceiros a melhorar o seu desempenho?
- Em que domínios e subáreas do IDO se mantém o desempenho dos parceiros inalterado?
- Existem padrões no modo como o desempenho dos parceiros melhorou?
- Existem fatores externos que influenciaram a mudança no desempenho dos parceiros (seja positiva ou negativamente)?
- De que modo contribuíram as atividades de projeto para uma melhoria de desempenho dos parceiros?
- Como poderão as atividades de projeto ser adaptadas ao longo do próximo ano para apoiar a melhoria do desempenho?

# *Usar os dados do IDO*

É importante usar - e procurar por formas criativas de usar - os dados recolhidos no processo do IDO. Além de aprender sobre os resultados ao nível do parceiro e agregando dados ao longo do mundo da Pact, os dados do IDO podem fornecer informação útil para:

- Propostas: Os dados do IDO podem ser usados para apoiar declarações em torno do desempenho passado e destacar o compromisso da Pact em medir os resultados dos nossos esforços de desenvolvimento de capacidades.
- Eventos de Parceiros: Os dados do IDO podem voltar a ser partilhados com os parceiros e outros intervenientes em eventos de projeto. Os dados podem ser usados para apoiar avaliações de trabalhos concluídos e influenciar o planeamento para atividades futuras.
- Histórias de Sucesso e Relatórios de Projeto: Os dados do IDO podem ser usados para valorizar histórias de sucesso qualitativo do trabalho da Pact, ajudando-nos a ligar o apoio ao desenvolvimento de capacidades à mudança ao nível comunitário.

# *Cronologia e marcos importantes*

Recolha de dados: Os dados do IDO podem ser recolhidos no decorrer do ano, sempre que fizer mais sentido para o projeto e os seus parceiros. Para consistência, recomenda-se que os dados do IDO sejam recolhidos numa altura semelhante todos os anos.

Para o processo do Indicador Global da Pact, mantém-se as seguintes datas:

- Dados devidos ao ponto de contacto resultados e medição (R&M) de recolha global: fim de Outubro
- Análise global de dados: Novembro - Dezembro
- Relatório global emitido: Janeiro

# *Recursos necessários*

## Recrutamento de pessoal

Cada escritório nacional precisa de pelo menos dois membros do pessoal de Desenvolvimento de Capacidades/do programa treinados pelo IDO, a gerir a recolha de dados anual. Prefere-se que o pessoal da R&M esteja envolvido na recolha e análise de dados. Isto permite uma melhor ligação entre o desenvolvimento de capacidades e outros trabalhos programáticos.

## Orçamento

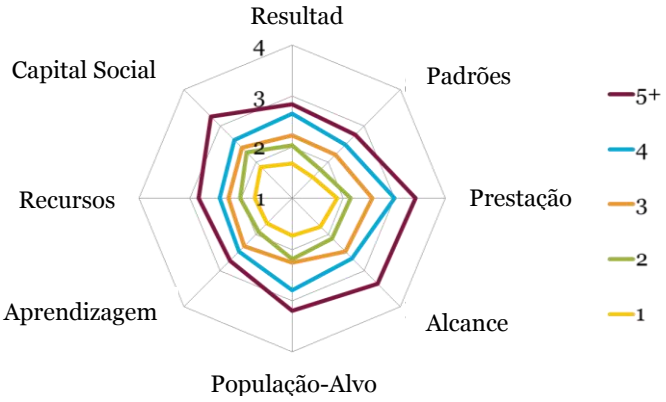
Se combinado com outras atividades de desenvolvimento de capacidades, a recolha de dados não deverá implicar custos adicionais, salvo para o nível de esforço (NDE) do pessoal. Estimamos que a verificação de dados por organização do IDO no local não deverá exceder as quatro horas. A análise de dados é realizada ao nível global, e qualquer análise de dados adicional ao nível do escritório nacional ou do projeto irá resultar em custos de NDE adicionais.

# Lições aprendidas com a experiência

## *Resultados e dados relativos à eficácia*

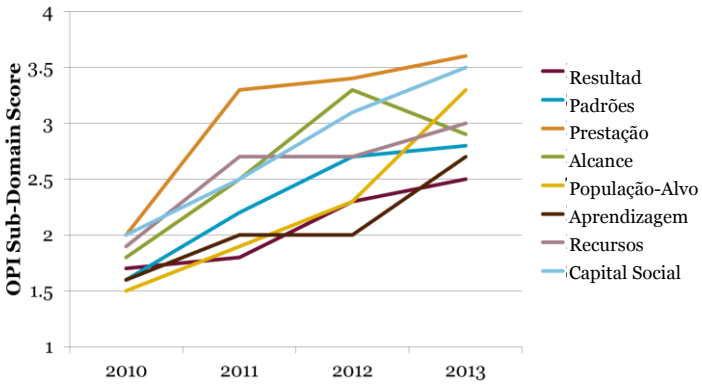
Como resultado da implementação do Índice de Desempenho Organizacional da Pact para a recolha global de dados, a Pact é capaz de medir consistentemente a mudança do nível de resultados e esclarecer a ligação entre os contributos do desenvolvimento de capacidades e o impacto ao nível comunitário. Dezanove programas nacionais utilizaram o IDO para estabelecer mudanças no desempenho ou recolher dados da base de referência entre os parceiros do Ano Fiscal de 2013 da Pact. Nos dezanove países em que usámos o IDO, foram avaliados 400 parceiros.[5]

**Figura 6:** Pontuações Globais do IDO por Duração de Parceria (dados de 2013, n=400)




Os gráficos seguintes fornecem uma visão relativa ao desempenho em todos os parceiros, usando o IDO. A Figura 6 mostra o desempenho organizacional global ao longo dos oito subdomínios do IDO da Pact. Podemos ver entre os nossos parceiros que as pontuações mais elevadas se encontram consistentemente nas áreas de prestação e alcance sob o domínio de Eficiência, e menos progressos nas áreas de resultados e padrões sob o domínio de Eficácia, com base no número de anos em que as organizações estão a trabalhar em parceria com a Pact. Este mesmo tipo de gráfico pode ser usado para visualizar dados ao nível do país ou do projeto.

**Figura 7:** Pontuações de Subdomínio do IDO para Organizações com 4 Relatórios (2010-2013, n=10)




A Figura 7 ilustra as mudanças no desempenho para 10 parceiros globais em cada uma das áreas de sub-domínio. O gráfico ilustra tendências no desempenho, dado que algumas áreas cresceram mais depressa que outras. Um exemplo disto pode ser visto entre o primeiro ano de usar o IDO e o segundo ano onde houve um grande aumento na pontuação de Prestação mas um aumento muito menos na pontuação de Resultados. Também vemos que a pontuação de Capital Social aumenta consistentemente todos os anos, enquanto a pontuação em Padrões abranda em termos de crescimento entre os anos três e quatro.

[5] Camboja 102; Etiópia 81; Tanzânia 52; Bielorrússia 31; Lesoto 29; Sul do Sudão 23; Zimbabué 18; Ucrânia 17; Suazilândia 13; Nigéria 10; Maláui 9; Moçambique 5; Namíbia 4; Tailândia 3; Vietname 3; Quénia 3; Mianmar 3; RD Congo 2; China 1

# *História de caso n.º 1: China*

Desde 2008, a Pact tem trabalhado com quatro parceiros locais para implementar um projeto de Desenvolvimento de vírus da imunodeficiência humana (VIH) e à síndrome da imuno-deficiência adquirida (SIDA) e Modos de Vida financiado pela USAID, em localidades rurais, urbanas e semiurbanas de Yunnan e Guangxi, na China. O apoio fornecido para parceiros incluiu vários tipos de desenvolvimento de capacidades organizacionais e técnicas.

Em 2012, a Pact convidou o pessoal, beneficiários de parceiros e representantes governamentais para um fórum para avaliar as realizações do desenvolvimento de capacidades e envolver os principais intervenientes numa discussão sobre os resultados. As apresentações pelos parceiros da Pact demonstraram que no decorrer do projeto se tornaram cada vez mais capazes de satisfazer as necessidades complexas dos beneficiários, adquiriram uma melhor compreensão das ligações entre a programação de VIH e SIDA e modos de vida, e desenvolveram relações mais fortes com vários intervenientes.

Os dados do IDO, usados para valorizar as discussões, demonstraram que os parceiros de projeto se tornaram muito mais eficientes na prestação de serviços atempadamente e na garantia de uma boa gestão de projeto. O nível de eficácia do parceiro também aumentou imenso; as organizações desenvolveram mecanismos para medir o progresso no sentido dos objetivos, e analisei o sucesso que tiveram em alcançá-los. Os parceiros também aumentaram a sua relevância, envolvendo ativamente os beneficiários no planeamento, prestação e avaliação do projeto. A sustentabilidade mostrou o menor avanço, indicando uma área importante para futuros esforços de desenvolvimento de capacidades.

Com base nas discussões, os participantes no fórum elaboraram um plano de sustentabilidade e comprometeram-se a continuar o seu trabalho para além da vida do projeto da Pact. Ter bons dados em termos de resultados do desenvolvimento de capacidades durante uma conversa importante com intervenientes no projeto ajudou a garantir o acordo de todos em necessidades futuras e prosseguir com os compromissos.

Ao aplicar o IDO, a equipa da Pact China reconheceu que a ferramenta não é uma abordagem de cima para baixo, e que a auto-avaliação e a identificação de evidências por parceiros é participativa. Como resultado disto, os parceiros tiveram mais possibilidades de possuir a ferramenta IDO e os seus resultados o que, por sua vez, os deixou mais confortáveis para partilhar e discutir os resultados com intervenientes externos. Os parceiros locais sentiram que poderiam beneficiar por serem capazes de usar este índice para demonstrar resistência organizacional quando solicitar recursos de financiamento externo no futuro.

Ao mesmo tempo, a equipa da Pact China reconheceu que devido ao IDO ser uma ferramenta de medição aplicada a nível global, não satisfaz as necessidades específicas de todos os parceiros, dado que cada um varia em termos de tipo, tamanho, âmbito, missão, ambiente de trabalho e diversos outros aspetos. Em linha com os valores fundamentais da Pact - soluções locais - em futuras iterações a equipa irá procurar oportunidades para complementar o IDO com outras abordagens de medição que estão orientadas às necessidades específicas dos parceiros. Foi necessário apoiar os parceiros para entenderem alguns dos termos mais complexos e identifica a evidência mais apropriada para cada indicador.

## *História de caso n.º 2: Sudão do Sul*

Em 2011, quando a Pact apresentou o IDO pela primeira vez, o escritório do Sudão do Sul tentou implementar o Índice em mais de 100 parceiros. Como pouco tempo e recursos, o processo foi incrivelmente exigente e os dados recebidos foram questionáveis. No ano seguinte, com orientação da equipa de Desenvolvimento de Capacidades da PA, o escritório do Sul do Sudão experimentou uma nova abordagem, selecionando nove parceiros avançados que fazem parte da Iniciativa de Excelência OBC, com o qual implementar o IDO e usar o padrão de ouro neste processo. A ideia por trás desta estratégia foi começar modestamente e fazer o melhor possível, depois no ano seguinte implementar o IDO em mais parceiros, e repetir todos os anos até todos os parceiros participarem.

Preparando realizar ACOs para todos os nove parceiros do OBC, o escritório do Sudão do Sul decidiu incorporar o IDO no processo da ACO. Para fazê-lo, foi necessário formar o pessoal que facilitou as ACOs. Dadas as sensibilidades em torno dos parceiros e testes, a formação sobre o IDO incluiu uma secção sobre a compreensão das diferenças entre a ACO e o IDO, e o motivo por que ambos os processos foram necessários e valiosos tanto para a Pact como os seus parceiros. Além disso, esta secção foi incluída na implantação para os parceiros, o que ajudou a obter adesão.

> "O Índice de Desenvolvimento de Capacidades foi o mais difícil de comunicar para o Ano Fiscal de 2011; os nosso novos projetos no Ano Fiscal de 2012 irá ter indicadores da base de referência que irão ajudar com a monitorização do progresso real em termos do Desenvolvimento de Capacidades".

Embora coordenar a logística e o fluxo de informação para e a partir de localizações remotas seja um desafio no Sul do Sudão, também o foi certificar-se que o pessoal e os parceiros tinham uma compreensão concreta do próprio Índice. Houve uma série de desafios nesta área, incluindo o facto do pessoal e parceiros não fazerem perguntas nem quererem admitir que não compreenderam tudo perfeitamente na primeira vez. Isto resultou em que algum pessoal não fosse capaz de completar a pontuação do pessoal e em parceiros que precisaram de reuniões adicionais e de um processo mais estruturado e facilitado para completar as fichas de pontuação.

Além disso, os parceiros pareciam entender que a evidência é o que seria usado para justificar uma pontuação numa categoria específica, mas não necessariamente o que precisavam para fornecer tal evidência à Pact, para validação. Alguns dos conceitos básicos de evidência e validação de pontuação pelo pessoal da Pact não foram facilidade compreendidos pelos parceiros.

Além disso, os facilitadores consideraram que a primeira página do Índice foi particularmente difícil para que todos entendessem. A primeira página demorou frequentemente uma hora ou mais a passar. Os participantes parecerem ficar desencorajados e frustrados pela primeira página. O facilitador decidiu começar pela segunda página, que se foca na prestação de serviços - algo com que todos os parceiros estão mais familiarizados e confortáveis. Isto resultou num aumento de confiança dos parceiros.

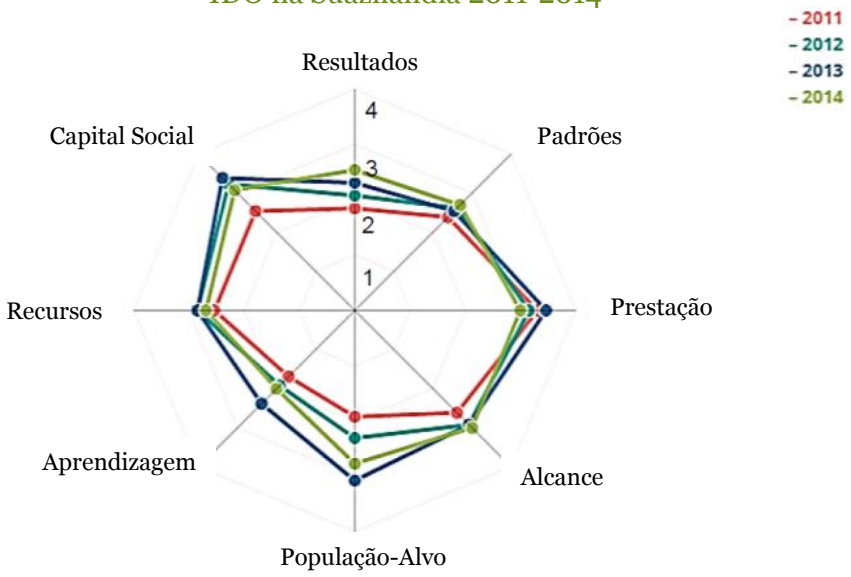
Considerando todo o processo de formação para o Índice bastante longo e exigente de entender, os facilitadores também fizeram esforços para incluir os participantes durante todo o processo, pedindo-lhes que lessem secções ou fornecessem os seus próprios exemplos. A equipa do Sul do Sudão considerou que isto era útil em manter os participantes envolvidos ao longo do processo,

mas recomendou mais esforços para incorporar técnicas de facilitação participativa tanto para manter o envolvimento como para promover uma compreensão mais profunda da ferramenta.

## *História de caso n.º 3: Suazilândia*

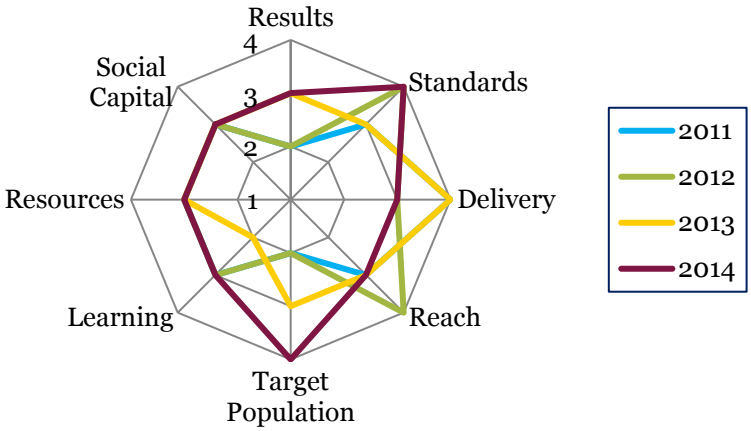
O escritório da Suazilândia, como um dos primeiros a adotar o IDO, utilizou-o no projeto de Combate de Ação Rápida e Efetiva ao VIH e à SIDA (REACH) da USAID, focou-se na identificação e reforço de capacidades de 13 organizações da sociedade civil local que trabalham na resposta ao VIH e à SIDA, nas áreas de Gestão de Programas, competências técnicas relativas ao VIH e SIDA, M&A, Subvenções e Gestão Financeira Desenvolvimento Organizacional global.

**Figura 8:** Pontuações Globais de IDO na Suazilândia 2011-2014




A Figura 8 mostra uma melhoria global no desempenho dos parceiros do programa. Importa também referir que o Índice mostra áreas de desempenho que estagnaram ou regrediram, como no Alcance e Recursos. De um modo geral, houve melhorias nos Resultados e Padrões, refletindo que os parceiros estão a atingir os seus objetivos definidos e a satisfazer os padrões estabelecidos ao nível nacional e internacional. Isto é evidenciado pelos sistemas de M&A em vigor e pela qualidade dos dados comunicados. Na Prestação e Alcance, os resultados confirmam que os parceiros estão a atingir os seus grupos-alvo com os serviços, e alguns aumentaram mesmo a cobertura para novas áreas de operação. No entanto, a População-alvo e Aprendizagem regrediram porque alguns parceiros não se envolveram com os seus intervenientes durante o planeamento das atividades, especialmente os beneficiários. Os resultados para os Recursos e o Capital Social também regrediram um pouco porque, apesar da maioria dos parceiros estarem envolvidos na mobilização de recurso, ainda não conseguiram mobilizar os recursos necessários para os seus programas de dados que não a USAID/PEPFAR. Ao avançar, os parceiros serão apoiados na

**Figura 9:** Resultado do IDO de Botswana: Série de Tempo



conceção e planeamento das suas atividades, para envolver os beneficiários-alvo e reforçar a aprendizagem e as atividades sustentáveis nas suas comunidades.

A Iniciativa Botswana, uma ONG internacional, foi uma das primeiras organizações que utilizaram o IDO. A Figura 9 demonstra as tendências que ocorreram ao longo dos últimos quatro anos em que o IDO foi realizado dentro da organização. Houve aumentos nos Padrões, Resultados e População-alvo, enquanto os Recursos e o Capital Social não experimentaram o mesmo crescimento. Isto deve-se sobretudo à organização não ter sido capaz de mobilizar recursos de outros dadores e que, apesar de participar em redes nacionais, não foram reconhecidos como líderes dentro das mesmas.

De um modo geral, a Pact Suazilandê considerou o IDO parte integrante do seu conjunto de ferramentas de desenvolvimento de capacidades, integrando as medições do IDO no seu Roteiro de Desenvolvimento Organizacional para que todo o processo de avaliação seja perfeito e conveniente para os parceiros.

## *Fatores de sucesso*

Os seguintes foram identificados como fatores críticos de sucesso pelos envolvidos na orientação do IDO:

1. *Reserve tempo suficiente:* A Pact deve receber tempo suficiente para (a) o pessoal interno aprender a ferramenta, (b) explicar a ferramenta e implementar a pontuação com os parceiros, e (c) analisar resultados do IDO. Recomenda-se que cada escritório nacional identifique um período durante o ano fiscal que funcione bem em termos de agendas de projetos. O IDO produz melhores dados quando não existem pressões de prazo.
2. *Compreenda toda a linguagem antes de transmiti-la ao parceiro*: Pode ser necessário traduzir o índice para os idiomas locais e/ou esclarecer o significado de termos específicos usando o glossário no Anexo 1 deste documento.
3. *Integre a recolha de dados do IDO nos processos existentes*: Realizar o IDO ao mesmo que tempo que a ACO ou outras visitas de parceiros pré-planeadas irá poupar tempo. Do mesmo modo, integrar o IDO num exercício de ACO irá demonstrar como estes dois processos diferem e se complementam.
4. *Explique a ferramenta aos parceiros:* Reservar tempo para explicar a finalidade do IDO aos parceiros faz uma grande diferença para os implementadores. Os escritórios nacionais que fizeram isto consideraram muito mais fácil criar entusiasmo e compreensão da ferramenta. As abordagens participativas que envolvem discussão e oportunidades para perguntas e respostas provaram ser particularmente proveitosas.
5. *Identifique um Defensor do IDO:* Um Defensor do IDO no escritório nacional pode formar o pessoal e os parceiros, proporcionar formação de reciclagem e garanti que a recolha de dados decorre de forma atempada.
6. *Pontue os últimos domínios primeiro*: Alguns parceiros consideram os conceitos no domínio de Eficácia como sendo algo complicados. Ao começar com os últimos domínio, como o Alcance ou a População-alvo, pode tranquilizar o parceiro em relação ao processo, antes de avançar para conceitos mais complicados, como os Resultados ou os Padrões.

## *Erros a evitar*

Os seguintes foram identificados como erros a evitar pelos envolvidos na orientação do IDO:

1. *Alterar o IDO para se aplicar ao contexto:* É tentador alterar a ferramenta IDO para se adaptar às circunstâncias locais e/ou fazer com que as pontuações do parceiro pareçam maiores. Isto não só desvirtua a imagem global mas limita a possibilidade de comparação e aprendizagem ao longo dos programas. A chave para o exercício do IDO não é dar uma pontuação alta mas analisar a mudança ao longo do tempo em relação a um quadro normalizado e reconhecido a nível global.
2. *Esperar até ao período de comunicação do Indicador Global para implementar:* Não é necessário esperar até Setembro e Outubro para implementar o IDO com as organizações parceiras. Esperar até tão tarde irá resultar numa implementação precipitada e desgastante. Em vez disso, deverá implementar num momento que faça sentido para si e para os seus parceiros.
3. *Focar-se apenas na parte da organização financiada pela Pact:* É tentador, e frequentemente mais fácil, aplicar o IDO apenas ao projeto ou unidade do parceiro que é financiado pela Pact. No entanto, sabemos que o desenvolvimento de capacidades precisa de ser holístico e que, se um parceiro atuar de certa maneira apenas devido ao seu financiador, não mudou verdadeiramente o seu desempenho. A implementação do IDO deverá por isso envolver toda a organização do parceiro. Algumas organizações têm múltiplas "secções" a operar em múltiplos locais e/ou em múltiplos níveis. É razoável aplicar o IDO numa única secção de uma organização, em vez de toda a entidade nacional ou internacional.
4. *Demorar demasiado tempo:* O IDO está concebido para ser de implementação relativamente simples. Os parceiros não deverão precisar de passar mais de quatro horas a completar a sua pontuação inicial, ou duas horas a avaliar pontuações anteriores. Se os parceiros se estiverem a pontuar a si mesmos, recomenda-se que mantenham a dinâmica e o entusiasmo, dando um máximo de uma semana para a entrega.

## *Adaptações e aplicações da área de impacto*

Como estamos a usar o IDO para medir o Indicador Global do Desenvolvimento de Capacidades, é importante usar o IDO na sua forma normalizada, sempre que possível. Isto permite a comparação e a aprendizagem cruzada entre projetos e escritórios nacionais. Existe flexibilidade no julgamento dos tipos de evidência que são considerados suficientes para identificar uma organização em cada nível, desde que isto seja aplicado de modo consistente em todos os parceiros neste contexto nacional. Onde forem identificados novos tipos de evidência, partilhe-os connosco, dado que podem ser valiosos para futuras iterações do IDO.

Os projetos são encorajados a adicionar as suas próprias subáreas/domínios ao IDO, se sentirem que estes seriam mais apropriados para a aprendizagem dos seus parceiros. Neste caso, o núcleo padrão do IDO precisaria de ser desagregado para efeitos de comunicação sobre Indicadores Globais.

Vários escritórios nacionais consideraram valer a pena a tradução do IDO nos idiomas locais. Isto é recomendado, em particular onde ajudar à compreensão por parte do parceiro.

É provável que a versão atual do IDO evolua. Tal como todas as abordagens da Pact, estamos abertos à aprendizagem e a melhorar a qualidade da ferramenta, através do processo de teste. Em particular, estamos à procura de formas de adaptar o IDO para satisfazer as necessidades de tipos alternativos de parceiros, tal como grupos comunitários informais e agências governamentais. Em cada caso, os domínios essenciais da Eficácia, Eficiência, Relevância e Sustentabilidade irão permanecer os mesmos, mas os indicadores e exemplos de evidência serão alterados para serem mais aplicáveis. Também estamos a considerar a adição de um Nível 5, para satisfazer as necessidades de organizações em ambientes de operação particularmente favoráveis.

# Anexos e Recursos

Estes anexos destinam-se a fornecer informação adicional para entender mais sobre o IDO da Pact.

## *Anexo 1: Glossário*

**Avaliação de Capacidade Organizacional (ACO):** Uma ferramenta de auto-avaliação orientada, usada para ajudar a organização a avaliar os seus pontos fortes e fracos, esclarecer a sua visão, plano para o sucesso e, finalmente, assumir uma maior responsabilidade sobre o seu futuro.

**Alcance:** A medida em que a organização está a atingir os seus públicos-alvo e beneficiários planeados, e a expandir o seu alcance a novos.

**Auditoria à qualidade de dados:** Uma avaliação externa periódica, realizada para garantir que os dados comunicados da instituição que recebe financiamento ou outro apoio são fiáveis, válidos, atempados, e recolhidos/guardados com integridade e precisão.

**Base de recursos:** Todos os recursos financeiros e não financeiros a que a organização pode aceder para implementar os seus projetos de modo eficiente e eficaz: financiamento, quotas de membro, recursos humanos, partilha de custos, permuta, donativos de recursos não financeiros e tempo dos negócios locais e internacionais, etc.

**Capital social:** A quantidade coletiva de relações e contactos pessoais e profissionais que uma entidade tem na sua posse, que permite usar fontes de ligações tanto formais como informais, e poder para efetuar o trabalho. Por exemplo, usar uma ligação no governo para ajudar a promover um esforço de defesa do OSC, ou basear-se numa boa relação com um ancião de aldeia para influenciar uma mudança positiva numa comunidade.

**Escala:** Implementação de um projeto em áreas geográficas maiores/novas ou com novos tipos de grupos-alvo e beneficiários, ou aumentando substancialmente o âmbito do projeto, na sequência de uma fase-piloto.

**Ferramenta de Avaliação de Capacidade do Programa (FACP):** Uma lista de verificação de indicadores programaticamente relevantes, usados para julgar se o parceiro merece subvenção.

**Ferramenta de Avaliação de Capacidades Técnicas e Organizacionais (FACTO):** Uma ferramenta de auto-avaliação organizacional que integra a avaliação técnica (VIH e á SIDA, modos de vida, gestão de recursos naturais) com a organização para um desenvolvimento de capacidades mais holísticos.

**Ferramenta de Avaliação do Controlo de Gestão (FACG):** Uma lista de verificação de indicadores de gestão e financeiros usados para julgar se o parceiro merece subvenção.

**Ferramenta de Avaliação do Controlo de Gestão (FACG):** Uma lista de verificação de indicadores de gestão e financeiros usados para julgar se o parceiro merece subvenção.

**Impacto:** O feito a longo prazo de um programa ou projeto para os seus beneficiários finais (por exemplo, diminuição da pobreza numa comunidade em intervenções de modo de vida, melhoria na saúde entre a população de OCV visada num programa de saúde, ou fluxos de financiamento sustentável estabelecidos a partir de negócios locais para uma organização num projeto de desenvolvimento de capacidades).

**Indicadores:** Declarações que descrevem um ponto de situação em cada uma das áreas que precise de melhorias, em que uma organização está a esforçar-se por atingir.

**Institucionalização**: Adopção de práticas e procedimentos como uma padrão ao nível de toda a organização, que se aplica consistentemente aos departamentos e funções relevantes dentro da organização.

**Instituições privadas:** Entidades que operam com fundos privados, entidades sem fins lucrativos, e outras instituições não governamentais e não públicas.

**Mobilização**: Usando um conjunto de recursos (por exemplo, uma subvenção da Pact) para introduzir outro conjunto de recursos (uma fundação privada que concordou em igualar o montante que outros dadores trazem).

**Orçamento da organização:** Um orçamento que consiste em lucros e despesas projetados para a organização, incluindo todo o financiamento de projeto de dadores e privados, despesas administrativas, capital próprio, etc. Isto não deve ser confundido com orçamentos de projeto, que deverão ser sempre agregados num orçamento de organização por motivos de eficiência e transparência.

**Organização da sociedade civil (OSC):** Uma organização que opera em várias comunidades ou ao nível nacional. Pode ser uma ONG, organização sem fins lucrativos, união sindical, associação, etc.

**Organização de base comunitária (OBC):** Uma OSC que opera numa única comunidade (independentemente da organização ser de base religiosa ou secular).

**Organização de base religiosa (OBR):** Um OSC a operador em múltiplas comunidades ou ao nível nacional, cujas estruturas de governação estão explicitamente ligadas a uma instituição religiosa.

**Organização não-governamental internacional (ONGI):** Uma OSC que opera em vários países (independentemente da organização ser de base religiosa ou secular).

**Plano de Fortalecimento Institucional (PFI):** Um ISP é um documento de gestão de programas que descreve o que a Pact irá fazer para reforçar a capacidade de um parceiro. UM ISP pode ser referido como um plano de desenvolvimento de capacidades, plano de ação, plano de apoio a parceiros, etc.

**Plano de Mobilização de Recursos:** Um documento, ou secção do plano estratégico, que especifica como uma organização pretende financiar atividades e operações. Um bom plano de mobilização de recursos inclui múltiplas estratégias e dadores para reduzir a volatilidade do financiamento.

**Plano de Monitorização de Desempenho (PMD)**: Um documento que descreve o modo como a organização mede a implementação das suas atividades. Um PMD deverá incluir a teoria

de mudança/modelo conceptual, resultados esperados (realizações e resultados), indicadores e ferramentas de medição.

**Plano de Monitorização, Avaliação, Comunicação e Aprendizagem (MACA)**: Um documento que destaca as necessidades de dados, o processo de recolha e análise de dados, e procedimentos de avaliação e comunicação a serem realizados pela organização. O plano MACA baseia-se no plano estratégico da organização, ou documento semelhante, que destaque a missão, estratégias, objetivos e atividades fundamentais da organização.

**Plano estratégico:** Um documento que destaca a missão, estratégias, objetivos e atividades de uma organização.

**Prestação do serviço:** Uma ampla gama de serviços que uma organização oferece aos seus clientes, incluindo entre outros, serviços de VIH e á SIDA, pesquisa, defesa, formação, auditoria, certificação, etc.

**Qualidade de dados:** A qualidade de dados refere-se ao valor/precisão da informação recolhida e foca-se em garantir que o processo de recolha, verificação e análise de dados é de nível elevado (de tal modo que satisfaria os requisitos de uma Avaliação/Auditoria de Qualidade de Dados interna ou externa).

**Realização**: O resultado mais direto e franco de uma atividade de desenvolvimento de capacidades, como um número de pessoas formadas, quantidade de materiais distribuídos, número de crianças vacinadas.

**Rede**: Um sistema interdependente de relações entre indivíduos e grupos ligados por um propósito comum (ver manual da ARO[6] para obter mais informação sobre redes).

**Resultado**: O benefício a médio prazo de uma atividade ou intervenção de desenvolvimento de capacidades. No desenvolvimento organizacional, os exemplos são o estabelecimento de um novo sistema de comunicação financeira, criando um departamento de Recursos Humanos dedicado, e melhorias na redação de relatórios programáticos.

[6] https://pactworld.jiveon.com/docs/DOC-2404

# *Anexo 2: O Índice IDO*

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| | **Eficácia** | | | |
| **Resultados** | A organização está no processo de desenvolver objetivos ao nível dos resultados para os seus programas e serviços.[7] | A organização definiu claramente os objetivos ao nível dos resultados para todos os seus programas e serviços. | A organização satisfez mais de 50% dos objetivos ao nível dos resultados para os seus programas e serviços.[8] | A organização satisfez mais de 75% dos objetivos ao nível dos resultados para todos os seus programas e serviços. |
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *PMD (ou equivalente) de organização concluída, que inclui resultados, objetivos, indicadores e ferramentas de medição claramente definidos.* | *Evidência:*<br>• *Folha de cálculo e/ou base de dados de monitorização completa, mostrando que 50% dos objetivos ao nível dos resultados foram atingidos.*<br>• *Procedimentos escritos para garantir a qualidade de dados que corresponde às expectativas dos avaliadores.* | *Evidência:*<br>• *Folha de cálculo e/ou base de dados de monitorização completa, mostrando que 75% dos objetivos ao nível dos resultados foram atingidos.*<br>• *Auditoria de Qualidade de Dados concluída, verificando a qualidade dos dados de resultados.* |

[7] O IDO olha para os resultados obtidos e as formas de trabalhar em toda a organização. Não apenas as atividades financiadas através do apoio da Pact.

[8] O cálculo de resultados atingidos deverá ser feito em relação às metas anuais, em vez das metas para toda a duração de um projeto ou iniciativa plurianual.

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| **Padrões**[9] | A organização está a promover a sensibilização para os padrões nacionais e internacionais e/ou está no processo de desenvolver padrões internos que regem os seus programas e serviços. | A organização está a tomar passos firmes para atingir padrões nacionais e internacionais que regem os seus programas e serviços. | A organização atingiu padrões nacionais e internacionais que regem os seus programas e serviços | A organização satisfaz consistentemente os padrões existentes e está envolvida em definir novos padrões nacionais e/ou internacionais que regem os seus programas e serviços |
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *Padrões técnicos relevantes para os quais a organização está a trabalhar, que são consistentes com os padrões nacionais e internacionais.*<br>• *Evidência de formação do pessoal, monitorização e/ou procedimentos que indiquem que a organização está a tomar passos para implementar os padrões.* | *Evidência:*<br>• *Evidência externa, como uma avaliação, certificação de uma entidade reconhecida, ou outras evidências que concluam que a organização satisfez os padrões relevantes.*<br>• *Evidência como atas de reuniões do programa, relatórios de monitorização, etc. que a organização se esforça consistentemente para implementar os padrões relevantes.* | *Evidência:*<br>• *Diversos casos de evidências externas, como uma avaliação, certificação de uma entidade reconhecida, ou outras evidências ao longo de um período de pelo menos dois anos que concluam que a organização satisfez e continua a satisfazer os padrões relevantes.*<br>• *Evidência como atas de reuniões, relatórios, etc. de que a organização está envolvida em esforços nacionais ou internacionais para definir novos padrões.* |

[9] Os exemplos de Padrões incluem, entre outras diretrizes nacionais e internacionais, as seguintes: Padrões de Ouro do Desenvolvimento de Capacidades da Pact, Padrões para Programas que Servem Crianças Vulneráveis da Pact, Orientação para Programação de OCV da PEPFAR, Padrões de Crescimento de Crianças da OMS, Diretrizes para a Qualidade da Água Potável da OMS, Diretrizes para o Controlo de Infeções da CDC, Padrões de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento da DAC, a Carta Humanitária e Normas Mínimas na Resposta Humanitária do Projeto Esfera, Jovens no Desenvolvimento/Política de Juventude da USAID, Política de Igualdade de Géneros e Empoderamento Feminino da USAID, Orientação de Política e Programa de Criação de Resistência à Crise Recorrente da USAID, e as Políticas de Salvaguarda do Banco Mundial.

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| **Eficiência** | | | | |
| **Prestação** | A organização está a desenvolver um plano operacional ou de trabalhos escrito, que descreve o modo como os programas e serviços serão prestados, incluindo: atividades, orçamento, cronologia e responsabilidades.[10] | A organização tem um plano operacional ou de trabalhos escrito, que descreve o modo como os programas e serviços serão prestados, incluindo: atividades, orçamento, cronologia e responsabilidades; e a organização completou com sucesso mais de 30% dos programas e serviços no seu plano operacional ou de trabalhos, dentro do prazo e do orçamento. | A organização completou com sucesso mais de 60% dos programas e serviços no seu plano operacional ou de trabalhos, dentro do prazo e do orçamento, e analisou a rentabilidade das operações e dos serviços do programa. | A organização completou com sucesso mais de 90% dos programas e serviços no seu plano operacional ou de trabalhos, dentro do prazo e do orçamento, e analisa periodicamente a rentabilidade das operações e dos serviços do programa. |

[10] O IDO olha para os resultados obtidos e as formas de trabalhar em toda a organização. Não apenas as atividades financiadas através do apoio da Pact. Isto pode por isso implicar a análise de múltiplos planos de trabalho, ou de um único plano de trabalhos integrados.

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *Cópia do plano operacional ou de trabalhos escrito da organização.*<br>• *As atividades descritas no plano de trabalhos são claras e incluem um orçamento, cronologia e estão atribuídas a uma pessoa ou unidade responsável.*<br>• *As atividades no plano de trabalhos são igualmente relevantes e suficientes para prestar programas e serviços.*<br>• *Cópia de relatório trimestral, ou semelhante, da organização, incluindo uma análise do plano e trabalhos que indique que pelo menos 30% dos programas e serviços estão dentro do prazo e do orçamento.* | *Evidência:*<br>• *Cópia de relatório trimestral, ou semelhante, da organização, incluindo uma análise do plano e trabalhos que indique que pelo menos 60% dos programas e serviços estão dentro do prazo e do orçamento.*<br>• *Cópia da revisão de custos, pessoal e custos do programa da organização.*<br>• *Evidência como atas, ou semelhante, de um processo de verificação interno como apoio a estes dados.* | *Evidência:*<br>• *Cópia de relatório trimestral, ou semelhante, da organização, incluindo uma análise do plano e trabalhos que indique que pelo menos 90% dos programas e serviços estão dentro do prazo e do orçamento.*<br>• *Cópia da revisão de eficiência de custos dos serviços do programa (ou seja, análise de custo-benefício, retorno do investimento social, relação qualidade-preço ou análise semelhante) da organização.*[11]<br>• *Evidência como atas, relatórios ou processo de verificação interna semelhante, como apoio a estes dados.* |
| **Alcance** | A organização está no processo de identificar e delinear uma população-alvo para os seus programas e serviços. | A organização identificou e delineou claramente uma população-alvo para os seus programas e serviços, e está a recolher dados de realizações para acompanhar a prestação de serviços às populações-alvo. | A organização atingiu pelo menos 80% dos seus objetivos ao nível das realizações, e está a alcançar a sua população-alvo com os seus programas e serviços. | A organização atingiu pelo menos 80% dos seus objetivos ao nível das realizações, e aumentou a amplitude da sua prestação de serviços a novas áreas geográficas e populações e/ou aumentou a extensão da sua prestação de serviços a populações existentes, em linha com o plano estratégico atual da organização. |

[11] Uma revisão da eficiência de custos dos serviços do programa é um novo elemento para o IDO. Planeamos testar a validade deste elemento ao longo do tempo.

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *Plano de monitorização de projeto completo, que identifica claramente as populações-alvo, os objetivos de realizações, e métodos para a desagregação de dados ao longo das populações-alvo.* | *Evidência:*<br>• *Folha de cálculo e/ou base de dados de monitorização completa, mostrando que os objetivos ao nível das realizações foram atingidos.*<br>• *Procedimentos escritos para garantir a qualidade de dados que corresponde às expectativas dos avaliadores.* | *Evidência:*<br>• *Planos operacionais ou de trabalho que detalham como a organização está a ampliar a extensão e/ou profundidade dos serviços.*<br>• *Folha de cálculo e/ou base de dados de monitorização completa, mostrando que os objetivos ao nível das realizações foram atingidos.*<br>• *Procedimentos escritos para garantir a qualidade de dados que corresponde às expectativas dos avaliadores.* |
| **Relevância** | | | | |
| **População Alvo** | A organização está a considerar envolver-se nos processos participativos de planificação e tomada de decisões que envolvem a sua população-alvo e outros intervenientes. | A organização envolve-se nos processos participativos de planificação e tomada de decisões que envolvem a sua população-alvo e outros intervenientes. | Os resultados dos processos de planificação participativos e tomada de decisões foram usados para informar a conceção e implementação de programas e serviços. | Os resultados dos processos de planificação participativos e tomada de decisões são usados de forma coerente para informar os programas e serviços. Os membros da população-alvo estão envolvidos na prestação de programas e serviços. |
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *Atas ou relatórios de reuniões de planificação participativa.*<br>• *Lista de presenças que mostra o envolvimento de representantes da população-alvo e de todos os principais grupos de intervenientes.*<br>• *O orçamento inclui fundos para as reuniões participativas comunitárias* | *Evidência:*<br>• *Um exemplo de um plano de trabalho que incorpora as conclusões das reuniões de planificação participativa.* | *Evidência:*<br>• *Exemplos de pelo menos três planos de trabalho dos últimos dois anos, que incorporam as conclusões das reuniões de planificação participativa.*<br>• *Relatórios organizacionais que detalham o envolvimento dos membros da população-alvo na prestação de programas e serviços.* |

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| **Aprendizagem** | A organização está a desenvolver processos para analisar os sucessos e desafios decorrentes dos seus programas e serviços. | A organização tem um processo para analisar os sucessos e desafios decorrentes dos seus programas e serviços. | A organização tem institucionalizado um processo para analisar os sucessos e desafios decorrentes dos seus programas e serviços, e realiza consistentemente mudanças como resultado dessas análises. | A organização usa a sua análise para influenciar a mudança nos programas e serviços de terceiros, ao nível nacional e/ou internacional, através de apresentações, formação e/ou publicações. |
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *Documentação escrita de um procedimento para analisar os sucessos e desafios decorrentes de programas e serviços.*<br>• *Atas de reuniões ou comprovativo semelhante que o procedimento foi seguido em pelo menos uma ocasião.* | *Evidência:*<br>• *Atas de reuniões ou comprovativo semelhante que o procedimento organizacional para analisar os sucessos e desafios foi seguido em pelo menos três ocasiões, nos últimos dois anos.*<br>• *Planos, estratégicos ou operacionais, que incluem novas formas de prestar produtos ou serviços que foram identificados nas atas de reuniões de análise.* | *Evidência:*<br>• *Evidência de pelo menos três esforços separados nos últimos dois anos, para influenciar terceiros a partilhar os resultados de análises programáticas.*<br>• *Os exemplos poderão incluir workshops, publicações, apresentações, etc.*<br>• *O conteúdo dos materiais precisa de corresponder/associar-se aos resultados dos programas.* |
| **Sustentável** | | | | |
| **Recursos** | A organização está a desenvolver um plano de mobilização de recursos que identifica claramente tanto os recursos necessários para programas e serviços e potenciais fornecedores/fontes para esses recursos. | A organização tem um plano de mobilização de recursos que identifica claramente tanto os recursos necessários para programas e serviços e potenciais fornecedores/fontes para esses recursos. | A organização teve sucesso na mobilização de pelo menos 20% dos recursos necessários para o ano de operação corrente, de uma fonte que não o seu dador primário. | A organização teve sucesso na mobilização de recursos para apoiar os programas e serviços de pelo menos dois dadores, fundações, sociedades, indivíduos ou outros financiadores, além do seu dador primário. Nenhuma fonte única de financiamento representa mais de 40% da base de recursos total da organização para o ano de operação corrente. |

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *Plano de mobilização de recursos que identifica os recursos necessários.*<br>• *Mapas do plano de mobilização de recursos para as necessidades identificadas no orçamento e plano estratégico da organização.* | *Evidência:*<br>• *Comprovativo da recepção de recursos de não-USAID ou outra fonte de dadores primários (os recursos podem ser financeiros, humanos, em espécie).*<br>• *Recursos recebidos de fontes que não o dador primário devem representar pelo menos 20% do orçamento total da organização.* | *Evidência:*<br>• *Comprovativo da recepção de recursos de pelo menos duas fontes, além do seu dador primário.*<br>• *O orçamento mostra que nenhuma fonte única fornece mais de 40% dos recursos da organização.* |
| **Capital Social** | A organização está a aprender sobre o valor do trabalho em rede, e a considerar potenciais parcerias. | A organização participa em redes locais reconhecidas que são relevantes para os seus programas e serviços. A organização potencia a sua participação em redes e é capaz de demonstrar a parceria a e o envolvimento com pelo menos uma outra organização da sociedade civil. | A organização participa em redes nacionais reconhecidas que são relevantes para os seus programas e serviços. A organização potencia a sua participação em redes e é capaz de demonstrar a parceria a e o envolvimento com outras organizações da sociedade civil e entidades governamentais relevantes. | A organização é identificada como líder em redes nacionais reconhecidas que são relevantes para os seus programas e serviços. A organização potencia a sua participação em redes e é capaz de demonstrar a parceria a e o envolvimento com outras organizações da sociedade civil, entidades governamentais relevantes e instituições privadas. |

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
|---|---|---|---|---|
| | *Evidência:*<br>• *A organização identifica-se a si própria como de Nível 1.* | *Evidência:*<br>• *Lista de membros da rede local cujo tema é relevante para a missão da organização.*<br>• *Actas ou outros documentos da rede local que identificam claramente a organização como participante activo dentro da rede.*<br>• *Documentos de orientação (memorando de entendimento, carta de compromisso, documentos de projecto conjunto) que demonstram a existência de uma parceria com pelo menos um outro OSC.*<br>• *Referência positiva do parceiro OSC.* | *Evidência:*<br>• *Lista de membros da rede nacional cujo tema é relevante para a missão da organização.*<br>• *Actas ou outros documentos da rede nacional que identificam claramente a organização como participante activo dentro da rede.*<br>• *Documentos de orientação (memorando de entendimento, carta de compromisso, documentos de projecto conjunto) que demonstram a existência de uma parceria com pelo menos um OSC e uma agência governamental.*<br>• *Referências positivas do OSC e de parceiros governamentais.* | *Evidência:*<br>• *Actas ou outros documentos da rede nacional que identificam claramente a organização como desempenhando um papel de liderança dentro da rede.*<br>• *Documentos de orientação (memorando de entendimento, carta de compromisso, documentos de projecto conjunto) que demonstram a existência de uma parceria com pelo menos um OSC, uma agência governamental e uma entidade do sector privado.*<br>• *Referências positivas do OSC, de parceiros governamentais e do sector privado.* |

# *Anexo 3: Análises de dados de amostras*

## Pact Tailândia

O programa nacional da Tailândia aplicou com sucesso o IDO com oito parceiros. Cada parceiro trabalhou com a Pact para reconstruir a sua base de referência e depois medir o seu desempenho no final de ano fiscal 2011 (Figura 10). Os dados mostram uma grande variação ao longo das oito organizações, tanto em termos do desempenho da base de referência como na mudança no desempenho durante o ano fiscal 2011. Num extremo, vermos que a Organização B mudou em 1,50 no decorrer do ano. As Organizações A, D e E também tiveram uma mudança significativa, registando 1,00; 1,13 e 1,25; respetivamente. Curiosamente, a Organização C não registou qualquer mudança.

**Figura 10:** Desempenho por Organização Comparado com a Base de Referência - Tailândia

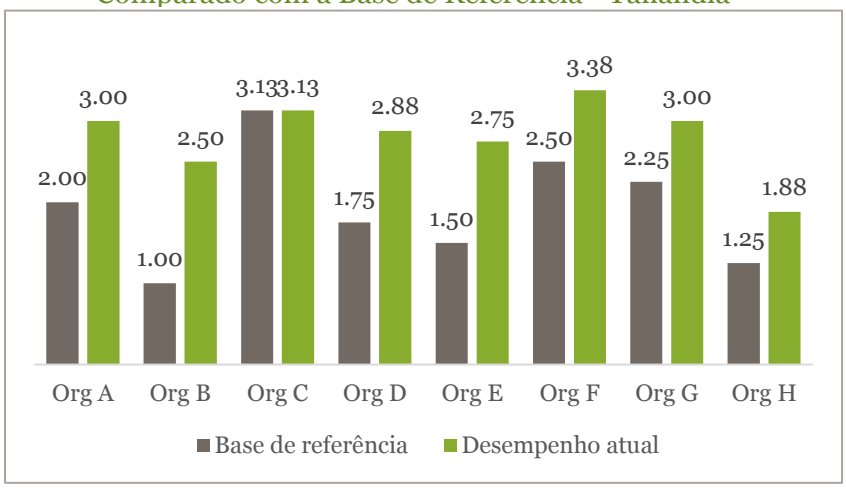
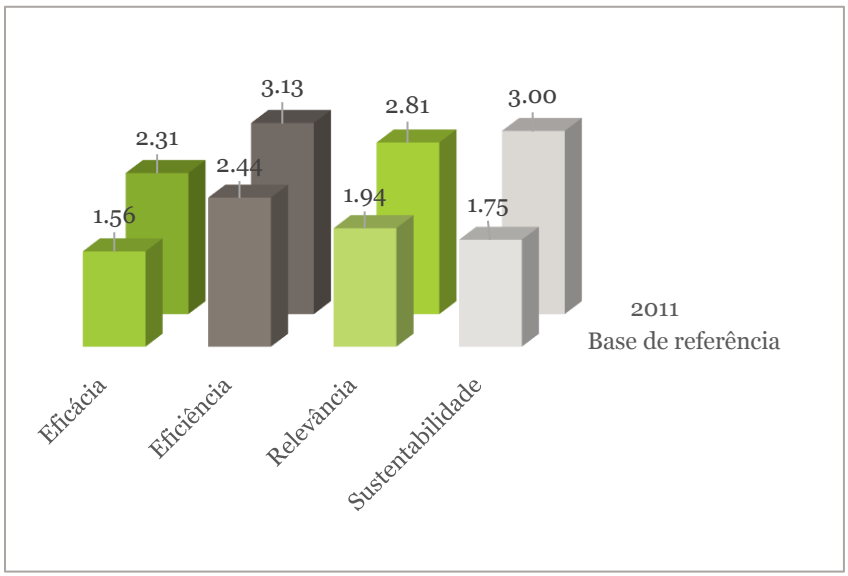



Figura 11 detalha a mudança ao longo dos quatro domínios de desempenho. A maior mudança decorreu sob o domínio da Sustentabilidade, onde as pontuações do parceiro associadas aos Recursos e ao Capital Social tiveram uma média de Nível 3. Um Nível 3 em Recursos indica que "a organização teve sucesso na mobilização de pelo menos 10% dos recursos necessários de uma fonte que não a Pact (quando aplicável)" e em Capital Social um Nível 3 determina que "a organização participa em redes nacionais reconhecidas que são relevantes para os seus programas e serviços. A organização potencia a sua participação em redes e é capaz de demonstrar a parceria a e o envolvimento com outras organizações da sociedade civil e entidades governamentais relevantes".

**Figura 11:** Mudança por Domínio de Desempenho - Tailândia

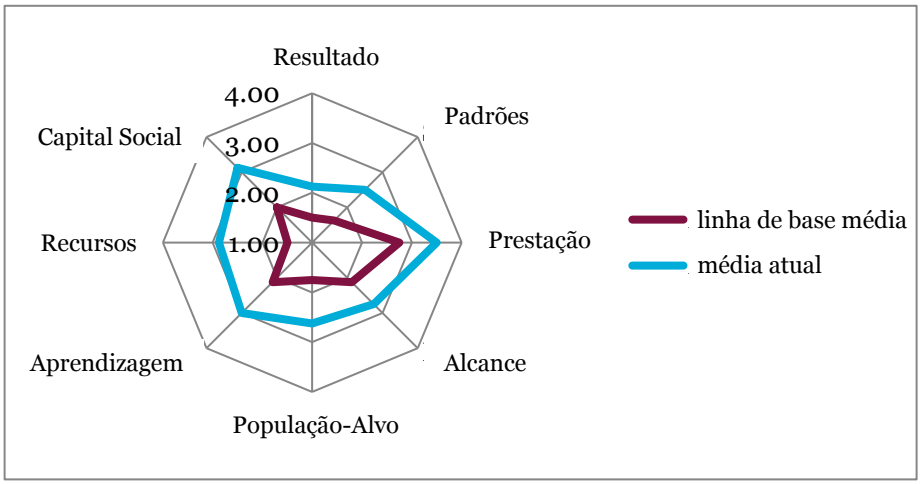



O maior desempenho global foi observado no domínio de Eficiência com os resultados do parceiro para a Prestação de média 3,50 e Alcance 2,75. Vale a pena mencionar que os resultados da Eficiência começaram a partir de uma base de referência

superior que a dos resultados nos outros domínios. O domínio com o resultado mais baixo foi a Eficácia, com os Resultados com uma média de 2,13 e os Padrões de 2,50.

Na área de Aprendizagem, os parceiros tiveram uma média de 3,00. O nível 3 indica que "a organização tem institucionalizado um processo para analisar os sucessos e desafios decorrentes dos seus programas e serviços, e realiza consistentemente mudanças como resultado dessas análises". Esta pontuação forte pode dever-se aos esforços da equipa da Pact Tailândia para apoiar o desenvolvimento de capacidades de M&A nos parceiros.

**Figura 12:** Desempenho Médio Comparado com a Base de Referência - Tailândia



# *Anexo 4: Contactos dentro da Pact*

Rachel DuBois
Diretor de Desenvolvimento de Capacidades
Washington, DC, EUA
rdubois@pactworld.org
skype: rachdubois

Louise Stenberg
Oficial Sênior do Programa para o Desenvolvimento da Capacidade
Washington, DC, EUA
lstenberg@pactworld.org
skype: louise.stenberg

Alexander Adel
Especialista Técnico para o Desenvolvimento de Capacidades
Washington, DC, EUA
aadel@pactworld.org
skype: alexander.adel1

Sarah Ellison
Especialista Sênior de Desenvolvimento de Capacidades
Washington, DC, EUA
sellison@pactworld.org
skype: sarah.ellison5

pact

building
local
promise.