



## Auto-avaliação da ONG através de um exercício FOFA

### **Passo 1:**

**Analise a capacidade de sua ONG** > página 2

### **Passo 2:**

**Faça o Exercício FOFA** > página 5

### **Passo 3:**

**Faça um Plano Estratégico** > página 8

### **Passo 4:**

**Implementar, Monitorar, Avaliar** > página 11



## Antes de começar...

### Pense se isso é algo que você precisa fazer

De vez em quando, sua ONG tem que fazer um balanço de como ela está se saindo. Provavelmente, sua organização é forte em alguns aspectos e fraca em outros, com um balé forte/ fraco que pode mudar com o tempo. Se você identificar as partes fracas, poderá fazer um esforço planejado e consciente para melhorá-las com um Plano Estratégico.

**Se você é uma ONG de HIV/AIDS:** recomendamos um manual escrito pela International HIV/AIDS Alliance, "NGO Capacity Analysis" (80 páginas PDF). Tem um propósito semelhante a este, mas escrito especialmente para as ONGs de HIV/AIDS. Ele pode ser baixado neste endereço:

[www.aidsalliance.org/sw7443.asp](http://www.aidsalliance.org/sw7443.asp)

## Passo 1: Analise a capacidade de sua ONG

### O que é Capacidade e o que é Capacitação?

Capacidade significa capacidade de fazer o trabalho. Uma organização tem capacidade se pode fazer o que precisa para atingir seus objetivos. A capacidade em diferentes áreas pode ser suficientemente boa, ou fragmentada, ou pobre.

Se for desigual ou pobre, é necessário algum reforço de capacidade. A ONG pode precisar de uma série de estratégias diferentes. Talvez o Conselho, o Diretor ou o pessoal - ou todos eles - precisem ganhar um novo entendimento - talvez novas habilidades. Talvez a ONG precise de uma nova maneira de as pessoas trabalharem umas com as outras ou com a comunidade. Talvez necessite de mais pessoas ou mais dinheiro.

**Se seus tubos vazarem - Repare-os**

**Se sua ONG tem um problema - Conserte-o**

É por isso que você precisa olhar criticamente para sua própria ONG, para ver quais são as partes fortes e as partes fracas; e então fazer um bom plano para melhorar as coisas.

Quais são as áreas a serem analisadas? Cada ONG tem que ter alguma capacidade em quatro áreas:

### A PRIMEIRA ÁREA DA CAPACIDADE: Gerenciando a visão, o futuro, os projetos e programas

A Visão da ONG é como todos vocês esperam que sua ONG possa ser no futuro; A Missão de sua ONG é os princípios e valores que devem torná-lo

## Auto-avaliação da ONG através de um exercício

diferente de outras ONGs no mesmo campo. Sua Estratégia é como você coloca sua Visão e Missão em prática e elas devem ser claramente expressas no tipo de projetos e programas que você executa. Se seus projetos são apropriados, o sucesso e a eficiência de sua ONG devem ter boa capacidade. Caso contrário...

### Perguntas a considerar

- \* Existe uma linha clara que une sua Visão à sua Missão, depois percorre suas estratégias, e depois sai claramente em seus Projetos?
- \* Os líderes de sua ONG têm boas habilidades - eles, por exemplo, utilizaram o planejamento estratégico ao iniciar os projetos? Eles sabem como monitorar e avaliar?
- \* As questões de gênero estão bem incorporadas na ONG?
- \* Existe um plano claro para manter a ONG e seus projetos sustentáveis?

## A SEGUNDA ÁREA DA CAPACIDADE: **Gestão de pessoas**

As pessoas são o melhor recurso de qualquer ONG. Uma organização com a capacidade de gerenciar bem as pessoas tem pessoas suficientes com as habilidades necessárias para realizar o trabalho. Os funcionários e voluntários sentem que suas habilidades estão sendo bem utilizadas, que são bem apreciadas, bem supervisionadas e adequadamente remuneradas.

### Perguntas a considerar

- \* Cada funcionário tem o apoio de descrições de cargos, supervisão, feedback? A remuneração e as condições são adequadas?
- \* A ONG está usando as habilidades de cada trabalhador da melhor maneira possível?
- \* Existe um programa de educação continuada?

## A TERCEIRA ÁREA DA CAPACIDADE: **Gestão do escritório**

Um bom escritório mantém todos em contato através de e-mails, cartas, memorandos, etc.; ele atua como o centro da roda para que quando os funcionários estão fora trabalhando, eles saibam que têm apoio. Ele garante que o pessoal seja pago em tempo hábil. Mantém os arquivos de correspondência, arquivos confidenciais e registros financeiros arquivados, seguros e acessíveis.

### Perguntas a considerar

- \* Como você está se saindo na gestão de seu escritório?
- \* Está assegurando que a informação e a comunicação fluam para todos os envolvidos?
- \* Você tem uma estrutura clara para usar ao olhar o escritório - os diferentes setores e tarefas - as habilidades que já estão presentes e as habilidades necessárias em cada setor, por exemplo, contabilidade financeira, relatórios financeiros, transparência, habilidades de informática?

### A QUARTA ÁREA DE CAPACIDADE: **Administrando o dinheiro**

Isto envolve encontrar dinheiro para projetos atuais e futuros; ter financiadores que incentivem o crescimento e não a dependência; o uso de uma contabilidade precisa e transparente.

### Perguntas a considerar

- \* Existe um plano geral de gestão financeira - administrar o dinheiro sendo uma parte?
- \* Existe uma estratégia de captação de recursos, incidência e trabalho em rede?
- \* A ONG tem boas habilidades em transparência orçamentária e contábil?

### Então, onde está sua prioridade?

Quatro áreas foram identificadas:

- \* **Gerenciando a visão**
- \* **Gestão de pessoas**
- \* **Gestão do escritório**
- \* **Administrando o dinheiro**

E dentro de cada área há vários tópicos importantes. Como sua ONG não pode resolver todos os seus problemas de uma só vez, este é um bom momento para começar a selecionar uma área na qual você vai se concentrar como prioridade. Poderia ser, por exemplo, se o pessoal é utilizado da maneira mais produtiva. Seja qual for sua prioridade, onde quer que a ONG precise consultar em vez de decidir no topo, você poderia planejar um **Exercício FOFA...**

## Passo 2: Faça o Exercício FOFA

Um exercício FOFA é uma ferramenta que tem sido considerada útil em muitas ONGs. FOFA significa as Forças e Fraquezas dentro de sua organização; mais fatores fora de sua organização que oferecem Oportunidades ou representam Ameaças. Você pega uma seção da sua organização e a considera a partir destes quatro pontos de vista. E, ao mesmo tempo, você está examinando a organização como ela é neste momento.

### As perguntas básicas FOFA:

<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* O que fazemos bem?</li><li>* Como sabemos - temos boas metas e boas maneiras de monitorar nosso progresso em direção a essas metas?</li></ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* O que poderíamos fazer melhor?</li><li>* Que medidas demonstrariam que agora estamos fazendo melhor?</li></ul>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Quais são os fatores fora da ONG que poderiam nos ajudar a fazer melhor?</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Quais são os fatores fora da ONG que podem não nos ajudar a fazer melhor?</li></ul>

### Exemplo de uma FOFA:

Uma ONG no Lesoto fez uma análise FOFA para analisar sua própria sustentabilidade. Os passos dessa FOFA foram:

1. O diretor da ONG encontrou um bom facilitador. O facilitador tinha experiência com treinamento em grupo, era uma pessoa de fora, tinha uma boa mente analítica e entendia a cultura e identidade da organização.
2. Funcionários e alguns membros da diretoria se reuniram para formar o grupo de trabalho FOFA, para discutir o quanto a ONG era capaz de sustentar suas atividades atuais durante os cinco anos seguintes.
3. Uma vez estabelecida a agenda, as pessoas se dividiram em três grupos pré-determinados para discussões, trabalhando através das quatro palavras FOFA. (mais sobre os grupos abaixo) O facilitador se moveu entre os três grupos, ouvindo e fazendo sugestões. Ele se certificou de que os grupos não se concentrassem apenas nas fraquezas e ameaças, mas dedicassem muito tempo às realizações e pontos fortes. Os pontos fortes foram destacados e usados para dar perspectiva aos pontos fracos e ameaças.

## Auto-avaliação da ONG através de um exercício

4. Ele também disse aos grupos que fizessem todo o possível para separar as questões das personalidades. A discussão FOFA foi mantida centrada nas funções, processos e procedimentos e não no desempenho dos indivíduos. Ele deixou claro que o processo não era uma avaliação do desempenho do pessoal. Se a ONG sentisse que tinha um problema sério ligado a um indivíduo, ele teria sugerido que ele fosse tratado por outros meios.
5. Os grupos se reuniram em seguida para uma sessão plenária. Cada um tinha uma longa lista dos assuntos que viam. O facilitador e o diretor da ONG tinham então reescrito o conteúdo da lista em algumas novas categorias: "alta prioridade" / "alguma prioridade" / "baixa prioridade". Este é um passo difícil no processo, pois as pessoas podem se sentir angustiadas se algo que elas vêem como importante se tornar de baixa prioridade. Mas o objetivo do processo é fazer mudanças e a ONG só pode resolver os problemas um a um. As questões de baixa prioridade não têm que ser esquecidas.
6. Uma conclusão prioritária foi que os membros do Conselho de Administração não tinham uma visão de conjunto dos objetivos básicos da ONG, e que isto era uma fraqueza institucional que precisava ser abordada. Um sinal de comprometimento insuficiente foi que muitos membros do Conselho de Administração perderam reuniões.
7. Para mudar isso, foi desenvolvido um Plano Estratégico:
  - Em primeiro lugar, houve uma discussão muito cuidadosa e tática sobre se os membros certos do Conselho haviam sido escolhidos, se eles realmente tinham tempo e meios para fazer um bom trabalho. A partir desta discussão, a ONG chegou a um consenso sobre um perfil futuro para os membros do Conselho e o procedimento para selecioná-los.
  - Em segundo lugar, foi acordado que os membros do Conselho deveriam ter treinamento. Isto foi feito.
  - Em terceiro lugar, foi acordado que o Coordenador do Escritório Distrital deveria elevar o interesse dos membros do Conselho; isto ele fez visitando indivíduos em casa, introduzindo indivíduos e suas habilidades nas reuniões e elevando seu próprio perfil como exemplo. Os membros do Conselho também foram encorajados a ler literatura e documentos das ONGs.
8. Como passo final da oficina FOFA, foi planejada uma reunião após alguns meses para ver como o plano estratégico havia sido bem implementado. O progresso foi considerado bom. Em seguida, todos os participantes foram agradecidos e a oficina foi encerrada.
9. Este exemplo mostra como uma oficina pode identificar uma fraqueza, encontrar respostas organizacionais e institucionais e concordar sobre as medidas a serem tomadas para enfrentá-la, para que essa fraqueza não exista mais. Estas ações em conjunto também elevaram a motivação e a posição dos Membros.

## Outras formas de realizar um exercício FOFA

Esta não é a única maneira de realizar um exercício FOFA. Você pode organizá-lo de diferentes maneiras para atender às necessidades de sua própria ONG. Se esta é a primeira vez que você está fazendo um exercício FOFA, você precisa ser claro sobre seu escopo ou largura. Quantos problemas você pode consertar após o exercício? Qualquer que seja seu escopo, qualquer que seja sua abordagem, não perca estes dois aspectos:

- \* Que os trabalhadores realmente participem; e
- \* Que a abordagem visa a solução de problemas - não sonhando sonhos ou realizando um evento social.

## De quanto tempo você precisaria?

Se você quiser olhar um tema sério, trate esta atividade como uma oficina séria. Você poderia reservar alguns dias durante os quais a ONG não será capaz de realizar suas atividades normais.

## Quem deve participar?

É melhor trabalhar com tantos de seus membros de ONG quanto for razoável. Se você quiser três grupos de trabalho de oito cada - você tem espaço para 24 pessoas. No final, você quer idéias e planos que excitem a todos. Se mais pessoas, em vez de menos pessoas, prestarem tributo a essas idéias e planos, mais esforço será feito para colocar os planos em prática.

Deve haver pelo menos uma pessoa de seu Conselho; pelo menos duas pessoas do campo. Se o pessoal e os cargos em sua organização o permitirem, deve haver um equilíbrio entre mulheres e homens. Deve haver representantes de todas as seções e camadas da organização com, idealmente, duas pessoas de cada seção para que eles possam se apoiar mutuamente. Suponha que sua organização trabalhe com pessoas com deficiência física, então representantes com deficiência física já devem estar presentes em seu Conselho e trabalhando na organização. E, é claro, eles devem participar do exercício FOFA.

## Métodos de grupo

Você quer ouvir as vozes das pessoas e grupos mais tímidos. Portanto, pergunte-se quem são eles, talvez as pessoas com deficiência física, talvez as mulheres - pessoas que podem encontrar dificuldades para falar em grupos maiores. Se você tiver tais grupos, certifique-se de que eles possam se reunir antes das reuniões maiores para que possam decidir sobre seu ponto de vista e colocá-lo da maneira mais eficaz possível. Eles podem indicar uma pessoa-voz ou ter tempo alocado nas reuniões maiores. Outra maneira de garantir que todos tenham sua opinião - tanto as pessoas barulhentas quanto as pessoas silenciosas - é assim: fazer uma pergunta ao grupo, depois dar tempo para pensar; depois pedir a todos que escrevam suas opiniões em pedaços de papel sem colocar seus nomes. O facilitador pode agrupar esses papéis no

## Auto-avaliação da ONG através de um exercício

quadro, movê-los ou reagrupá-los de forma diferente. Este processo pode iniciar ou redirecionar a discussão geral.

Enquanto os grupos trabalham, eles precisam escrever suas conclusões. Você pode encontrar um espaço na parede para cada grupo e colar grandes folhas de papel barato na parede. Depois podem ser usadas canetas de feltro ou giz. Se você encontrar quadros negros suficientes, os grupos podem usá-los com paus de giz ou com papel colado nas tábuas e canetas.

## Passo 3: Faça um Plano Estratégico para atender seu problema prioritário

Após a análise, você decidiu o que quer mudar ou o que precisa ser mudado. Mas como você vai realizar estas mudanças? O que é necessário?

O processo de tudo isso é chamado de planejamento estratégico.

O uso do planejamento estratégico é para transformar as mudanças desejadas identificadas na análise FOFA, em objetivos claros. Isto precisa acontecer em todas as camadas da organização e em todos os setores. As pessoas precisam ser capazes de relacionar os objetivos com suas próprias responsabilidades de trabalho.

### Objetivos

Os objetivos são resultados específicos e mensuráveis a serem alcançados em um determinado momento no tempo. Eles precisam ser realistas e viáveis. Cada um exigirá recursos, financeiros e humanos, e estes devem estar disponíveis ou serem possíveis de serem adquiridos.

Aqui estão dois objetivos...

— Uma delas é a longo prazo: *"Dentro de três anos, todo o pessoal terá recebido treinamento para a descrição de suas funções"*.

— Uma delas é a curto prazo: *"Até outubro cada funcionário terá uma descrição de cargo e a discutirá com seu supervisor"*.

Pergunte-se se estes dois objetivos são relevantes, exeqüíveis (possíveis) e mensuráveis.

Agora, para atingir cada objetivo, você precisa definir como vai fazê-lo - e esta é uma estratégia.

### Estratégia

Estratégia é a forma pela qual a organização atenderá às necessidades de seus membros e seus objetivos. Como você vai fazer isso? Que caminho você vai tomar?

## Plano de ação

A partir dos objetivos e estratégias, o plano de ação pode ser moldado, materializado. Quando os objetivos tiverem sido claramente formulados, o próximo passo é transformar os objetivos em um plano de ação. Um plano de ação é composto de vários elementos:

**Atividades:** Quais atividades devem ser realizadas para alcançar os objetivos? Quando, onde, por quem?

**Entrada necessária:** O que precisamos? Recursos humanos? Recursos financeiros, físicos, materiais? Tempo?

**Produção esperada:** O que esperamos alcançar? Qual será o resultado das atividades e insumos específicos no decorrer do projeto?

**Efeitos:** Que efeito terá a ação ou atividade sobre as partes interessadas? Por exemplo: fornecer mais remuneração, motivação, treinamento e padrões para o pessoal os tornará mais produtivos e motivados, mas pode reduzir o dinheiro disponível para as atividades do projeto.

**Indicadores:** Estes são os indicadores que medem as realizações dos objetivos. (Um indicador de exemplo: dentro de três anos, todo o pessoal terá recebido treinamento e estará entregando projetos com um padrão mais elevado).

**Suposições:** Estes são fatores que são importantes para o projeto, mas que estão fora de seu escopo. As suposições são a resposta à pergunta "Que fatos externos não são influenciados pelas atividades da ONG, mas podem afetar seus planos". Uma suposição pode ser: a ONG tem assumido que as tarefas do pessoal feminino e masculino fora do trabalho não estão consumindo tempo e energia - mas esta suposição pode não ser verdadeira e precisa ser examinada.

**Linha do tempo:** Um plano de ação precisa de uma linha de tempo. Quando você irá conduzir certas atividades? Quando você esperará resultados? Quando você vai medir os efeitos esperados?

Durante estas sessões de planejamento você pode construir uma lista de mudanças desejadas...

## Mudanças desejadas

Para o objetivo de melhorar o desempenho do pessoal - e isso poderia ser que cada funcionário...

- \* É pago o suficiente para cobrir as necessidades de uma família.
- \* Está mais motivado e trabalhando em um nível superior - fazendo um trabalho que vale a pena fazer, mas não sendo sobrecarregado.
- \* Recebe treinamento para realizar sua descrição de trabalho a um padrão superior.
- \* Tem alguém a quem se reportam e de quem recebem supervisão, encorajamento e reconhecimento.
- \* Pode razoavelmente esperar uma promoção.



Usando a lista de mudanças desejadas que você decidiu, você poderia dividir os participantes em pequenos grupos e fornecer a cada grupo um objetivo ou "mudança desejada" para trabalhar. Cada grupo poderia então apresentar sua proposta em uma discussão geral mais tarde.

**A idéia geral por trás de cada plano é...**

- \* Como podemos fortalecer nossos pontos fortes?
- \* Como podemos superar nossas fraquezas?
- \* Como podemos usar as oportunidades?
- \* Como podemos fugir das ameaças?

Cada grupo deve trabalhar no seguinte:

**Objetivos:** Descrever a mudança que é necessária e definir exatamente quais serão os objetivos.

**Estratégias:** Pense nas estratégias aplicáveis. Escreva-as. Pergunte se estas estratégias podem ser usadas, como, quando, onde? Existem métodos alternativos que possam ser utilizados? (Veja também as notas abaixo).

**Atividades:** Descrever as atividades a serem realizadas (Onde, quando, por quem).

**Entrada:** Liste quais recursos (humanos, materiais, financeiros, tempo) são necessários.

**Resultado:** Descreva o que você espera alcançar. Qual será o resultado da atividade específica e da entrada?

**Efeito:** Definir os resultados possíveis, em termos do que cada plano contribuirá para a integração das relações de gênero ou igualdade de gênero.

**Indicadores:** Indicar é apontar em uma direção - os postes de sinalização são indicadores. Para cada objetivo, são necessários indicadores utilizados para medir as realizações, as mudanças desejadas. Por exemplo...

*Objetivo:* Dentro de três anos, todo o pessoal terá recebido treinamento relevante para a descrição de suas funções e estará entregando projetos com um padrão mais elevado.

*Indicador 1:* Você poderia fazer uma lista com um cronograma mostrando o nome de cada membro do pessoal e especificando o treinamento que ele deve receber. Conforme cada um é treinado, a caixa é marcada.

*Indicador 2:* Antes do treinamento, você poderia concordar com cada membro do pessoal como ele poderia fazer seu trabalho com um padrão mais elevado. Isto seria escrito em uma tabela adicional. A supervisão no trabalho confirmaria que o padrão foi alcançado.

*Indicador 3:* Todo o grupo de funcionários envolvidos em um projeto específico poderia discutir e chegar a um acordo sobre indicadores que mostrariam se, após o treinamento, o projeto é mais acessível, aceitável, eficaz ou o que quer que seja.

**Risco e suposições:** Discutir possíveis obstáculos que você possa encontrar e as condições que você precisa para que esta estratégia seja implementada.

## Passo 4: Implementar, Monitorar, Avaliar

### Implementar

O próximo passo é a implementação do plano de ação. Este é um período no qual as pessoas aprenderão fazendo, descobrindo, sendo confrontadas com os problemas, suas causas e efeitos. Se as coisas correrem bem, se os membros do pessoal estiverem motivados e volvidos na tomada de decisões, eles começarão a se sentir responsáveis pelo que estão fazendo, o que criará "propriedade". O sentimento de propriedade é essencial para que os funcionários se sintam dedicados e acreditem no que estão fazendo.

### Monitorar

O processo de mudança precisa de monitoramento contínuo. É preciso verificar se você está no caminho certo ou se tomou uma curva errada. Se os resultados não forem os esperados, as coisas podem ir devagar, as pessoas perdem a motivação e devem ser tomadas medidas. Um processo de mudança é como uma criança aprendendo a andar: cair e se levantar de novo. Não desanime, aproveite os resultados positivos e adapte suas estratégias às negativas.

O monitoramento é um processo contínuo durante toda a duração do projeto. É uma atividade baseada na coleta de dados. Os conhecimentos e habilidades necessários para o monitoramento são os mesmos que para a avaliação e análise. O monitoramento é essencial em uma situação de mudança. O objetivo do monitoramento é descobrir se o programa e as atividades estão ocorrendo dentro do prazo, se são eficazes e se as estratégias precisam ser adaptadas para garantir os melhores resultados possíveis.

Simplificando: fizemos um plano; agora, estamos realizando-o, em tempo hábil e usando os meios certos, pessoas e abordagens?

#### O que você tem que monitorar...

- \* As atividades planejadas e o progresso em sua implementação
- \* O processo - como o plano está sendo realizado
- \* As pessoas
- \* O impacto e as mudanças na situação.

#### Para planejar o monitoramento, é preciso pensar...

- \* Como você vai fazer isso? Quem vai ser responsável pelo quê?
- \* O que é necessário? O financiamento, os recursos humanos e materiais, os meios de comunicação e relatórios.

## Auto-avaliação da ONG através de um exercício

Estabeleça uma lista de verificação - o que você quer contar ou medir? Veja as "mudanças desejadas", os indicadores e a linha do tempo em seu plano de ação. Volte e leia sobre os indicadores (página 10).

Alguns projetos são mais fáceis de monitorar do que outros. Se você estiver vacinando crianças, você conta as crianças e calcula a proporção de todas as crianças cobertas e não cobertas. Mudanças de atitudes ou comportamentos são mais difíceis de monitorar, mas o uso de bons indicadores desde o início facilitará este processo.

Para mais informações sobre monitoramento, você pode baixar o manual "Informações, sua coleção e uso" [em www.networklearning.org/books/collecting-information.html](http://www.networklearning.org/books/collecting-information.html)

### Avaliar

A avaliação é uma atividade em si mesma. É freqüentemente a última parte de um projeto ou processo, mas ao mesmo tempo o início da próxima fase, extensão ou nova proposta.

A prática de avaliar o próprio esforço é natural: as mulheres procurarão ver se as manchas foram retiradas das camisas após a lavagem, um mecânico verificará se o motor que reparou está funcionando corretamente, um carpinteiro passará suas mãos sobre a madeira para decidir quando uma peça é lisa. Caso contrário, eles podem ter que mudar sua abordagem, ferramenta ou meios.

O pessoal da organização pode fazer uma avaliação interna. Ou uma agência externa independente pode realizar uma avaliação externa, muitas vezes a pedido do doador. Todo o grupo de pessoal envolvido em um projeto específico poderia discutir e concordar com indicadores (ver página 10) que mostrariam que, após o treinamento, o projeto é mais acessível, aceitável, eficaz ou o que quer que seja. Estes seriam indicadores usados para avaliar.

O objetivo da avaliação é avaliar os resultados reais de uma atividade.

Uma ONG poderia perguntar sobre isso:

**Eficácia:** Em que medida os objetivos foram alcançados? E a que custo? Se os objetivos não foram alcançados, quais são as causas por trás disso?

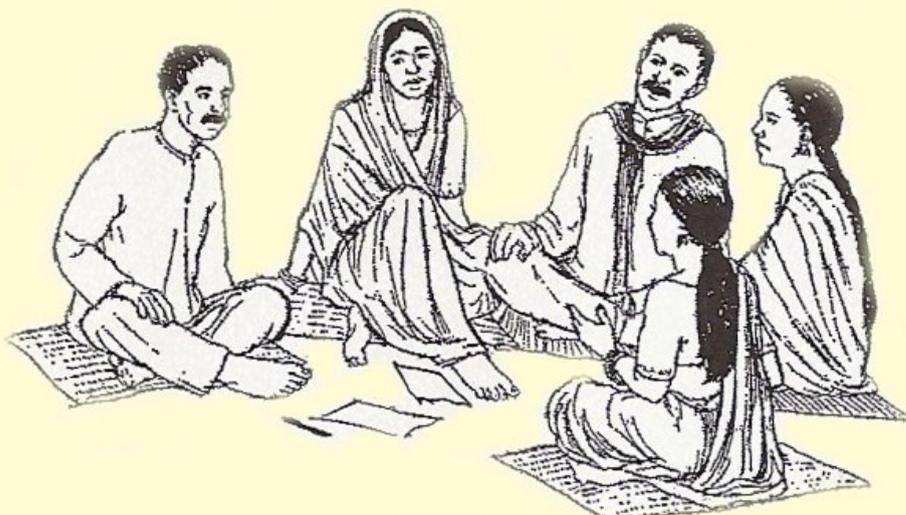
**Estratégias e ações utilizadas:** Quais foram os pontos fortes das estratégias/ações? E quais foram os pontos fracos?

**Objetivos:** Os objetivos ainda são válidos ou precisam ser adaptados? Quais as mudanças que precisam ser feitas para atingir os objetivos?

**Eficiência:** Os custos são proporcionais aos benefícios? Estes custos se referem a recursos: recursos humanos, tempo, energia, dinheiro e materiais.

**Impacto:** Qual tem sido o impacto sobre o pessoal, a organização e os acionistas? Que mudanças foram provocadas pelo projeto? Estas mudanças podem ser as que foram planejadas, mas também as inesperadas.

Durante a avaliação, seja interna ou externa, as discussões devem ocorrer de forma participativa com todos os interessados, mulheres e homens.



Hoje em dia, uma prática importante durante a avaliação é avaliar as 'Lições aprendidas':

- \* O que correu bem? O que não correu bem? Por quê?
- \* O que você aprendeu com as práticas e abordagens implementadas?
- \* Quais métodos funcionaram bem, quais não funcionaram?
- \* Quais foram as melhores práticas? Quais foram as más práticas?

A identificação dessas lições o ajudará no planejamento futuro. As melhores práticas podem ser usadas novamente. As práticas que não funcionam podem ser eliminadas.



**A auto-avaliação requer coragem e um exercício FOFA não é fácil. No entanto, vale a pena desenvolver a capacidade de sua ONG - Boa Sorte!**