

MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Este instrumento tem como objetivo identificar o nível de maturidade institucional das Organizações da Sociedade Civil. A matriz é composta por um conjunto de 18 critérios. Cada critério deve ser avaliado em uma escala que varia de mínimo a avançado. Caso encontre dificuldade em selecionar entre dois níveis da escala, marque o ponto intermediário.

O campo de justificativa e comentários serve para registrar as reflexões que surgiram na discussão. Não deixem de preenchê-lo.

Nome da organização: _____

Data: _____



Gestão socioeducativa

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização planeja suas atividades socioeducativas considerando apenas aspectos como cronograma, orçamento e número de pessoas atendidas.	A organização planeja suas atividades socioeducativas considerando aspectos como cronograma, orçamento, número de pessoas atendidas, necessidades da comunidade, resultados pretendidos e missão institucional. As ações são acompanhadas durante o ano.	A organização planeja suas atividades socioeducativas considerando aspectos como cronograma, orçamento, número de pessoas atendidas, necessidades da comunidade, resultados pretendidos e missão institucional. Além disso, a proposta socioeducativa é construída levando em conta a valorização da cultura local e a utilização de múltiplas linguagens. As ações são acompanhadas durante o ano.	A organização planeja suas atividades socioeducativas considerando aspectos como cronograma, orçamento, número de pessoas atendidas, necessidades da comunidade, resultados pretendidos e missão institucional. Além disso, a proposta socioeducativa prevê articulações e sinergias entre as diferentes atividades, possui embasamento teórico , leva em conta a valorização da cultura local e utiliza múltiplas linguagens e diferentes formatos e ferramentas de aprendizagem. As ações são acompanhadas e revisadas periodicamente.

Justificativa e comentários:

Práticas Socioeducativas

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
As (os) educadoras(es) são comprometidas(os) com suas atividades. As atividades realizadas contribuem para a proteção do público atendido.	As (os) educadoras(es) são qualificadas(os) e comprometidas(os) com suas atividades. Alguns compreendem que suas atividades contribuem para um conjunto articulado de estratégias e corresponsabilizam por toda proposta socioeducativa da organização. As atividades realizadas contribuem para a proteção e aprendizagem do público atendido.	As (os) educadoras(es) são qualificadas(os) e comprometidas(os) com suas atividades. A maioria compreende que suas atividades contribuem para um conjunto articulado de estratégias e se corresponsabilizam por toda proposta socioeducativa da organização. A partir do olhar atento e cuidadoso para cada indivíduo e para o grupo , as(os) educadoras(es) adaptam suas práticas , estimulando o engajamento do público atendido e contribuindo para sua proteção e aprendizagem.	As (os) educadoras(es) são muito qualificadas(os) e comprometidas(os) com suas atividades. Todas (os) compreendem que suas atividades contribuem para um conjunto articulado de estratégias e se corresponsabilizam por toda proposta socioeducativa da organização. A partir do olhar atento e cuidadoso para cada indivíduo, para o grupo e para o contexto , as(os) educadoras(es) adaptam suas práticas, estimulando o engajamento do público atendido e contribuindo para sua proteção e aprendizagem.

Justificativa e comentários:

Participação e Escuta

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização realiza ações de caráter informativo com familiares e com a comunidade.	A organização planeja e realiza, pontualmente , ações intencionais para promover a escuta do público atendido, familiares e comunidade e informá-los e engajá-los em suas atividades.	A organização planeja e realiza, frequentemente , ações intencionais para promover a escuta do público atendido, familiares e comunidade e informá-los e engajá-los em suas atividades. A organização leva em conta e cria condições para a efetiva participação destes públicos e promove desdobramentos em suas atividades a partir destas iniciativas.	A organização planeja e realiza, frequentemente, ações intencionais para promover a escuta do público atendido, familiares e comunidade e informá-los e engajá-los em suas atividades. A organização leva em conta e cria condições para a efetiva participação destes públicos e promove desdobramentos em suas atividades e nas estratégias institucionais a partir destas iniciativas.

Justificativa e comentários:

Equidade e Inclusão

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização considera que a promoção da equidade e da inclusão e o combate ao preconceito e à discriminação são necessários para a redução das vulnerabilidades.	A organização considera que a promoção da equidade e da inclusão e o combate ao preconceito e à discriminação são necessários para a redução das vulnerabilidades. Sua atuação nesse sentido é emergencial e/ou desarticulada.	A organização promove formações sobre diversidade para sua equipe e adota estratégias de promoção da equidade e inclusão e de combate ao preconceito e à discriminação para ao menos dois recortes (raça/etnia, gênero, PCD, entre outros) de maneira transversal e articulada em suas atividades.	A organização promove formações contínuas sobre diversidade para sua equipe e adota estratégias de promoção da equidade e inclusão e de combate ao preconceito e à discriminação para ao menos três recortes (raça/etnia, gênero, PCD, entre outros) de maneira transversal e articulada em suas atividades. A equidade é um valor institucional e pode ser observada também na composição da equipe e nas estratégias de busca ativa do público atendido.

Justificativa e comentários:

Leitura de Contexto

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
Por meio do olhar atento da equipe, a organização já realizou diagnóstico das necessidades e interesses de seu público atendido, mas ainda não tem um olhar mais amplo para a comunidade e o território em que está inserida.	Por meio do olhar atento da equipe, a organização já realizou diagnóstico das necessidades e interesses de seu público atendido e da comunidade. A organização já realizou mapeamento dos equipamentos e serviços para identificar as potencialidades e violações de direito existentes no território.	Por meio do olhar atento da equipe, a organização realiza continuamente diagnósticos das necessidades e interesses atuais de seu público atendido e da comunidade. A organização possui mapeamento atualizado dos equipamentos, serviços e políticas públicas , para identificar as potencialidades e violações de direito existentes no território.	Por meio do olhar atento da equipe e da análise de dados disponíveis , a organização realiza continuamente diagnóstico das necessidades e interesses atuais de seu público atendido e da comunidade. A organização possui mapeamento atualizado dos equipamentos, serviços, políticas públicas, coletivos e lideranças para identificar as potencialidades e violações de direito existentes no território.

Justificativa e comentários:

Parcerias e articulação em rede

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização possui algumas parcerias, mas reconhece que existem agentes mais estratégicos no território que podem ser potenciais parceiros.	A organização possui parcerias estratégicas no território, tem interesse em fortalecê-las, mas enfrenta desafios institucionais para se dedicar a isto.	A organização possui parcerias estratégicas e fortalecidas no território. A organização planeja e concretiza ações coletivas com estes parceiros para ampliar esses vínculos e otimizar recursos .	A organização possui parcerias estratégicas e fortalecidas no território. A organização se articula em rede com esses parceiros, planejando e concretizando ações coletivas para ampliar os vínculos, otimizar recursos e contribuir para seus objetivos comuns .

Justificativa e comentários:

Incidência no território

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização compreende seu papel político na causa e no território, mas sua atuação ainda é exclusivamente interna.	A organização compreende seu papel político e realiza ações pontuais para fortalecer o território.	A organização compreende seu papel político e realiza ações recorrentes para fortalecer o território, difundir, engajar e influenciar outros atores em sua causa.	A organização compreende seu papel político, assume isso como um compromisso institucional e realiza ações recorrentes para fortalecer o território. A organização implementa estratégias para difundir, engajar e influenciar outros atores em sua causa e é consultada para contribuir em fóruns e espaços de controle social.

Justificativa e comentários:

Legitimidade

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização e/ou seus representantes são conhecidos pela comunidade.	A organização e/ou seus representantes são reconhecidos pela comunidade por sua atuação no território.	A organização e seus representantes são reconhecidos pela comunidade, outras organizações, parceiros e poder público por suas atuações no território.	A organização e seus representantes são reconhecidos pela comunidade, outras organizações, parceiros e poder público também de outros territórios.

Justificativa e comentários:

Comunicação

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização possui materiais de comunicação e os utiliza de forma esporádica.	A organização possui canais de comunicação estruturados e atualizados.	A organização possui plano de comunicação que abrange diferentes canais e considera diferentes públicos de interesse. A organização consegue implementá-lo de forma eficaz, gerando engajamento e credibilidade.	A organização possui plano de comunicação alinhado ao seu posicionamento institucional e ao planejamento estratégico e abrange diferentes canais e considera diferentes públicos de interesse. A organização consegue implementá-lo de forma eficaz, gerando engajamento e credibilidade.

Justificativa e comentários:

Produção de Conhecimento

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização tem registros ou documentos que descrevem suas metodologias.	A organização tem suas metodologias sistematizadas ou já realizou pesquisas relacionadas à sua atuação.	A organização tem suas metodologias sistematizadas ou já realizou pesquisas relacionadas à sua atuação. Esses conhecimentos produzidos são utilizados internamente de maneira estratégica para aprimorar suas práticas e disseminados para o público externo.	A organização tem suas metodologias sistematizadas ou já realizou pesquisas relacionadas à sua atuação. Esses conhecimentos produzidos são utilizados internamente de maneira estratégica para aprimorar suas práticas, são disseminados para o público externo e já foram utilizados ou aplicados em outros territórios ou por outras organizações.

Justificativa e comentários:

Planejamento Estratégico

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
<p>Existe coerência entre o diagnóstico local, condições internas (recursos humanos e financeiros) e o portfólio de atividades da organização.</p> <p>No entanto, nunca foi realizado um processo de planejamento estratégico.</p>	<p>A organização já realizou planejamento estratégico que levou em conta a missão e visão de futuro da organização, o diagnóstico local atual, condições internas (recursos humanos e financeiros), portfólio de atividades e processos operacionais.</p>	<p>Existe uma agenda institucional de elaboração e revisão de planejamento estratégico.</p> <p>O planejamento estratégico leva em conta a missão e visão de futuro da organização, o diagnóstico local atual, projeções de cenários futuros, condições internas (recursos humanos e financeiros), portfólio de atividades e processos operacionais.</p>	<p>Existe uma agenda institucional de elaboração e revisão e compromisso institucional com o monitoramento do planejamento estratégico, com envolvimento e corresponsabilidade da equipe em todas as etapas.</p> <p>O planejamento estratégico leva em conta a missão e visão de futuro da organização, o diagnóstico local atual, projeções de cenários futuros, condições internas (recursos humanos e financeiros), portfólio de atividades e processos operacionais.</p>

Justificativa e comentários:

Processos Operacionais

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
<p>A organização compreende a importância dos processos e fluxos administrativos, contábeis, financeiros, orçamentários, jurídicos e de pessoas mas eles ainda não estão estruturados.</p>	<p>A organização compreende a importância dos processos e fluxos administrativos, contábeis, financeiros, orçamentários, jurídicos e de pessoas.</p> <p>Estes processos e fluxos estão parcialmente estruturados.</p>	<p>A organização compreende a importância dos processos e fluxos administrativos, contábeis, financeiros, orçamentários, jurídicos e de pessoas.</p> <p>Estes processos e fluxos estão estruturados e integrados entre si.</p>	<p>A organização compreende a importância dos processos e fluxos administrativos, contábeis, financeiros, orçamentários, jurídicos e de pessoas.</p> <p>Estes processos e fluxos estão estruturados e integrados entre si, a serviço da visão estratégica da organização e funcionam de maneira fluida, sem gargalos significativos para a organização.</p>

Justificativa e comentários:

Infraestrutura

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
Os espaços, materiais e equipamentos da organização são seguros, mas melhorias significativas são necessárias para favorecer o processo de aprendizagem e o trabalho da equipe, levando em conta o contexto em que a organização está inserida.	Os espaços, materiais e equipamentos da organização são seguros, mas um deles requer melhorias significativas para favorecer o processo de aprendizagem e o trabalho da equipe, levando em conta o contexto em que a organização está inserida. Alguns espaços, materiais e equipamentos são acessíveis a pessoas com deficiência.	Os espaços, materiais e equipamentos da organização são seguros e favorecem o processo de aprendizagem e o trabalho da equipe, levando em conta o contexto em que a organização está inserida. Os espaços, materiais e equipamentos da organização são acessíveis a pessoas com deficiência.	Os espaços, materiais e equipamentos da organização refletem os seus valores e práticas pedagógicas , são seguros e favorecem a aprendizagem e o trabalho da equipe, levando em conta o contexto em que a organização está inserida. Os espaços, materiais e equipamentos da organização são acessíveis a pessoas com deficiência. Todas as pessoas envolvidas no dia-a-dia da organização se sentem corresponsáveis pela sua manutenção e cuidado .

Justificativa e comentários:

Sustentabilidade Financeira

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A gestão financeira ocorre de forma pouco planejada e estruturada e é direcionada para a manutenção ou captação de projetos. A continuidade das atividades da organização é muito incerta por depender da aprovação, dos prazos e condições de financiadores.	A gestão financeira ocorre de forma planejada e existe um plano de captação de recursos direcionado a projetos. Existe uma certa estabilidade em relação aos projetos , mas há muitas dificuldades em manter a estrutura da organização.	A gestão financeira ocorre de forma planejada e existe um plano de captação de recursos direcionado à sustentabilidade da organização como um todo . A organização conta com fontes diversificadas e financiadores fidelizados . Os recursos são empregados de forma estratégica para contribuir com a sustentabilidade e a missão da organização.	A gestão financeira ocorre de forma planejada e existe um plano de captação de recursos direcionado à sustentabilidade da organização como um todo. A organização possui fontes diversificadas, financiadores fidelizados, recursos suficientes e/ou fundo de reserva que tornam factíveis planos de médio prazo . Os recursos são empregados de forma estratégica para contribuir com a sustentabilidade e a missão da organização.

Justificativa e comentários:

Monitoramento e Avaliação

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização compreende a importância do monitoramento e da avaliação para sua gestão estratégica, mas realiza coleta dados de maneira não estruturada.	A organização compreende a importância do monitoramento e da avaliação para sua gestão estratégica e coleta dados de maneira estruturada .	A organização compreende a importância do monitoramento e da avaliação para sua gestão estratégica da organização e coleta dados de maneira estruturada. Sistematiza esses dados e consegue fazer análises esporádicas com base nas evidências produzidas.	A organização compreende a importância do monitoramento e da avaliação para sua gestão estratégica e coleta dados de maneira estruturada. Sistematiza e analisa esses dados de maneira recorrente e estratégica , utilizando as reflexões nas tomadas de decisões, nas revisões do planejamento e aprimoramento das suas ações . Os dados produzidos também contribuem para a comunicação e captação de recursos da organização.

Justificativa e comentários:

Gestão da equipe

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A organização consegue garantir condições minimamente adequadas (vínculos empregatícios, salários, carga horária) para compor uma equipe comprometida com a missão da organização.	A organização consegue garantir condições parcialmente adequadas (vínculos empregatícios, salários, carga horária) para compor uma equipe motivada e comprometida com a missão da organização.	A organização consegue garantir condições adequadas (vínculos empregatícios, salários, carga horária) para compor e manter a equipe motivada e comprometida com a missão da organização. A organização estimula o desenvolvimento da equipe.	A organização consegue garantir condições adequadas (vínculos empregatícios, salários, carga horária) para compor e manter a equipe motivada e comprometida com a missão da organização. Incorpora seus valores institucionais na gestão e na formação contínua da equipe, que é vista como estratégica o processo de desenvolvimento institucional .

Justificativa e comentários:

Governança

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A governança é composta por membros pouco atuantes que não contribuem com a tomada de decisão, restrita à liderança executiva da organização.	A governança é composta considerando diferentes atores . A governança atua preponderantemente no cumprimento das finalidades estatutárias . Em geral, a tomada de decisão é concentrada em poucos membros mais atuantes .	A governança é composta por diferentes atores que são atuantes e conhecem bem a organização. A governança atua no cumprimento das finalidades estatutárias e na validação das diretrizes estratégicas . Em geral, a tomada de decisão é coletiva e representativa do grupo.	A governança é composta por diferentes atores, incluindo representantes da equipe da comunidade , que são atuantes e conhecem bem a organização. A governança atua no cumprimento das finalidades estatutárias e contribui efetivamente para as diretrizes estratégicas. Em geral, a tomada de decisão é coletiva e representativa do grupo.

Justificativa e comentários:

Sucessão de Liderança

Mínimo	Básico	Adequado	Avançado
A sustentabilidade da organização é bastante dependente da liderança.	A sustentabilidade da organização é parcialmente dependente da liderança. Existe um cuidado na identificação e formação de novas lideranças na equipe.	A sustentabilidade da organização não é dependente da liderança. Existe um cuidado na identificação e formação de novas lideranças na equipe. Essa(s) potencial(is) liderança(s) já experimenta(m) oportunidades de representação e gestão institucional.	A sustentabilidade da organização não é dependente da liderança. Existe um cuidado na identificação e formação de novas lideranças na equipe. Essa(s) potencial(is) liderança(s) já experimenta(m) oportunidades de representação e podem assumir esse papel sem dificuldades .

Justificativa e comentários: