

# Indicador de Sustentabilidade

para o 3º Setor

uma ferramenta  
de auto-aplicação



## Parte I – Apresentação

### Agradecimentos

O Instituto Peabiru agradece a AVINA por financiar o desenvolvimento desta ferramenta como parte do programa Amazônia Sustentável. Agradecemos, igualmente, às organizações que testaram a ferramenta em seu nascimento: Rádio Margarida (PA), Instituto Criança Vida (PA), Ibens (SP), Agência Uga-Uga de Direitos da Infância (AM), Sociedade Zeladora do Museu Paraense Emílio Goeldi (PA) e Amazon Paper (PA); à Interage, do Recife (PE) por colaborar em sua aplicação para organizações no Nordeste; à FIDESA (PA), por lança-la na Jornada do Terceiro Setor em 2006, em Belém; à Câmara de Responsabilidade Social da Associação Comercial do Pará, por divulga-lo na Conferência de Responsabilidade Social da Amazônia 2006, em Belém; ao Simon Collins, da Resource Alliance, do Reino Unido, por traduzi-la em inglês e utiliza-la em seus cursos; ao Juan Manuel Palacios, da GECADI, da Guatemala, por traduzi-lo para o espanhol e à Inês Hormazabal, da Solidar, do Peru por utilizar no Congreso Andino de Movilización de Fondos.

## 2. Introdução

O Indicador pretende ser uma ferramenta simples, prática e de auto-preenchimento, que possa ser aplicada regularmente para orientar as ações de sua organização. Este pode ser preenchido por qualquer pessoa, em grupo ou individualmente, tanto por um novato, para testar seus conhecimentos, como por aquele com maior vivência da entidade.

O Instituto Peabiru convida-o a aprimorar esta ferramenta para que seja empregada por organizações de quaisquer tamanhos, áreas de atuação e regiões do Brasil e de outros países.

Nós gostaríamos de receber o seu indicador para formar um banco de dados, o que permitiria comparar organizações de uma mesma área de atuação, região e tamanho, bem como acompanhar a evolução de sua entidade ao longo do tempo. Envie seu indicador para [peabiru@peabiru.org.br](mailto:peabiru@peabiru.org.br)

Ao preencher a tabela em anexo você e sua organização estão convidados a participar do aprimoramento do Indicador. Escreva-nos como suas sugestões para [peabiru@peabiru.org.br](mailto:peabiru@peabiru.org.br)

Se preferir a versão eletrônica da tabela e do texto você o obterá no web-site do Instituto Peabiru -

[www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br)

Estamos à sua disposição. Bom trabalho!

Abraços

João Meirelles Filho  
Coordenador  
Instituto Peabiru

## Como utilizar o Indicador

Escolha um ambiente quieto, onde você possa se concentrar por meia hora. Tenha à mão a tabela do Indicador, lápis, papel em branco e borracha. Se preferir tire uma cópia da tabela para que a original fique sempre limpa.

O ideal é ler a questão e responder imediatamente (não siga adiante sem responder). Na pergunta, por exemplo, se você ler o enunciado do item 1 e estiver satisfeito com o que está ali, marque "1". Caso contrário, leia o item 2. Se estiver na dúvida entre o 1 e o 2 escolha sempre o menor número (no caso, o 1). Se não estiver satisfeito com nenhum enunciado marque o item "não cabível".

Quem utilizar a planilha eletrônica terá as somatórias feitas automaticamente. Caso contrário, basta fazer as somas indicadas. As 48 questões encontram-se subdivididas em 7 temas. Os temas possuem pesos diferentes. O total de pontos deve somar um máximo de 100, como demonstra a tabela abaixo:

	Peso
1 Indicador de planejamento estratégico	10
2 Indicador de fator humano – gestão de pessoas	20
3 Indicador de gestão financeira	10
4 Indicador de gestão administrativa	7
5 Indicador de gestão do conhecimento	8
6 Indicador de mobilização de recursos	30
7 Indicador de comunicação institucional	15
Total	100

- **Quando preencher?** A proposta é aplicar o Indicador anualmente (quem desejar pode fazê-lo semestralmente), formando ao longo do tempo, uma série histórica. Pode-se obter um Indicador parcial para cada uma das áreas da entidade (escritório regional, departamento etc.), bem como um Indicador geral para a organização.

- **Quem deve preencher?** Todos na entidade devem preencher o indicador (do mensageiro ao presidente). O resultado da entidade pode ser uma média dos resultados de seus colaboradores ou a partir de um consenso dos representantes de cada área. Onde houver escritórios regionais, departamentos, seções ou divisões, você pode obter o indicador daquela área. Em organizações maiores este deve ser preenchido por uma comissão.

- **Não sei como preencher esta questão?** O fato de uma pessoa não saber como preencher um determinado tópico, demonstra que a organização precisa trabalhar a disseminação do conhecimento em relação a esta questão. Não há problema em discutir com uma pessoa sobre seu preenchimento, não é uma prova confidencial.

- **E se os meus resultados forem muito diferentes dos de outras pessoas?** Isto denota a necessidade de diálogo interno.

- **Para que serve o Indicador?**

- Para diagnosticar rapidamente pontos fortes e pontos fracos de uma organização;
- Para avaliar a organização como um todo, um único escritório, um departamento em particular, programa específico ou uma unidade de trabalho;
- Para comparar como está a organização perante outras organizações da mesma região;
- Para comparar o desempenho da entidade perante outras instituições do mesmo setor, por exemplo, do setor educacional;
- Para comparar as organizações apoiadas por um determinado financiador;
- Para averiguar os conhecimentos dos colaboradores sobre a entidade (associado, funcionário, voluntário, conselheiro, parceiro, financiador etc.)

- **Como interpretar os resultados?** Dê mais atenção às questões que receberam 1 e 2. Decida-se por uma ou duas das 7 áreas temáticas para priorizar um plano de ação. É difícil propor mudanças em 48 questões, escolha 5, talvez 8 ou até 10 questões para trabalhar.

- **Como ler a tabela?** Uniformidade é a palavra chave. Se um setor, digamos, fator humano, que possui 10 questões, apresenta todos os itens no número 2, ou próximos deste, há uma certa coerência em suas respostas. Se este setor recebeu três respostas "1", dois "2", dois "3" e três "4" isto denota que a área está merecendo bastante atenção – há questões evoluídas e outras pouco tratadas.

- **O que faço com os resultados?** Transforme-os em um diagnóstico de 1 página (no máximo 2 páginas), resumindo o que de mais importante observou ao preencher as questões. Anote os 5 principais pontos fortes e os 5 principais pontos fracos (prefiro que se escreva como "pontos a desenvolver"). Se atuar com outras pessoas, anote os comentários, estes podem ser úteis.

- **Como transformo meus resultados em um plano?** Digamos que você escolheu 8 das 48 questões para trabalhar, proponha pelo menos uma ação para cada questão (podem ser duas, três ou mais, se for necessário, no entanto, seja conciso e simples). Por exemplo: na pergunta X, onde marquei "1", pretendo que alcance o "2" em 6 meses. Atenção: não proponha grandes saltos (do 1 para o 4), evite pular uma casa, por exemplo, do 1 para o 3. Vá devagar, não procure resolver todas as questões ao mesmo tempo.

- **O que faço se marquei não cabível?** Primeiro, avalie se a questão está relacionada à natureza de sua entidade. Se é um item que merece atenção faça um plano para sair desta posição para a posição "1".

**Algumas palavras chaves (glossário):**

- **Ferramenta** – forma de mobilizar recursos. Exemplos de ferramentas: mala direta, tele-marketing, eventos especiais, elaboração de propostas e editais de fundações.
- **Fonte de recursos** – um único indivíduo ou organização que doa ou contrata serviços de uma entidade.
- **Natureza das fontes** – tipo de fonte de recursos. Estas podem ser indivíduos ou organizações. Entre as organizações podem ser de natureza pública, privada ou mista. Entre as fontes privadas podem ser fundações, organizações sem fins lucrativos de outras naturezas ou organizações com fins lucrativos.

## Parte II – Apresentação dos Indicadores

10  
Pontos

### 1 Indicador de planejamento estratégico

#### 1.1 A missão

1. Há um enunciado básico sobre os objetivos permanentes da organização. A maior parte dos colaboradores não sabe o que é “missão” (inclusive eu que preencho este indicador).
  2. A missão está escrita, porém é pouco lembrada (apenas pró-forma) ou falta clareza ou está defasada. A missão só está presente para um número restrito de colaboradores (diretoria ou pessoal mais antigo da entidade).
  3. A missão expressa a razão de ser da organização, e é freqüentemente lembrada, porém não se encontra suficientemente disseminada.
  4. A missão é plenamente conhecida, está atualizada e reflete a realidade da organização. É referência freqüente. Toda a organização conhece a missão e participa das decisões relacionadas a sua atualização.
- \_\_\_ - Não cabível

#### 1.2 A visão de futuro

1. A visão de futuro não se encontra descrita. A organização não tem clareza onde pretende chegar.
  2. A visão de futuro encontra-se enunciada, porém não está suficientemente clara. Está dissociada da missão. Esta é mais conhecida e utilizada pelos dirigentes da entidade.
  3. A visão de futuro está enunciada de acordo com a missão, porém nem todos na organização a conhecem e a reconhecem.
  4. A visão de futuro está enunciada com precisão, de acordo com a missão. Há comprometimento de todos com a missão e a visão de futuro. Há ampla compreensão da importância de se ter uma visão de futuro.
- \_\_\_ - Não cabível

#### 1.3 As estratégias

1. As estratégias não se encontram descritas. A organização não possui estratégias claras. Eu não sei o que são “estratégias” (quem está preenchendo o indicador).
- As estratégias encontram-se anunciadas, porém são mera formalidade.
- As estratégias estão alinhadas à missão e à visão de futuro. No entanto, há desconhecimento das estratégias pela maioria dos colaboradores da organização.
- As estratégias estão alinhadas à missão e à visão de futuro. A maioria dos colaboradores da entidade as conhecem e reconhecem.
- \_\_\_ - Não cabível

#### 1.4 O plano estratégico

1. Não há plano estratégico descrito, se este existe, encontra-se disperso em diferentes documentos e de forma genérica. Eu não sei o que é “plano estratégico” (quem está preenchendo o indicador).
- O plano estratégico foi preparado “de cima para baixo”, por uma única pessoa ou um pequeno grupo da organização, e não reflete sua realidade ou o plano estratégico foi preparado há muito tempo e está em descompasso como o que ocorre na organização.
- O plano estratégico foi preparado por um grupo razoavelmente representativo, encontra-se parcialmente relacionado à realidade da organização, porém encontra-se defasado.
- O plano estratégico foi preparado de maneira democrática e participativa. É revisado com a devida freqüência e amplamente debatido, refletindo plenamente a realidade da organização.
- \_\_\_ - Não cabível

#### 1.5 Os públicos preferenciais

1. A organização não sabe para quem trabalha, ou seja, qual é ou quais são seus públicos preferenciais (muitas vezes comenta que trabalha para todos aqueles que necessitam, que pedem ajuda, para toda a sociedade).
- A organização tem noções básicas de quem sejam seus públicos preferenciais, no entanto não possui mecanismos claros de reconhecimento destes públicos.
- A entidade conhece seus públicos preferenciais, porém, os conhece muito superficialmente. Não há mecanismos para o reconhecimento destes públicos (pesquisas, entrevistas, visitas de campo, etc.).
- A entidade conhece seus públicos preferenciais, procura atualizar-se perante suas demandas e utiliza mecanismos de reconhecimento de suas necessidades.
- \_\_\_ - Não cabível

#### 1.6 Participação em redes

1. A organização considera relevante participar de redes mas sua efetiva participação é pequena.
- Participa-se de redes, mas não há políticas definidas para os esforços e recursos que devem ser envolvidos em suas atividades. Pouco se avalia o impacto das redes para que a organização alcance sua missão.
- As redes são parte do dia-a-dia da entidade, suas estratégias influenciam seu planejamento estratégico, porém falta alinhar o planejamento estratégico e o operacional da entidade com o das redes em que participa.
- Há alinhamento entre os planos e as ações das redes e da entidade. Há grande sinergia entre o que se propõe e há perspectivas favoráveis de associar objetivos das redes e da entidade.
- \_\_\_ - Não cabível

#### 1.7 A atuação geográfica

1. A entidade não possui clareza de seu raio geográfico de ação. Eu não sei a área de atuação geográfica da instituição (para quem está preenchendo o indicador).
  2. A organização tem noções básicas de sua área de atuação, no entanto, frequentemente dedica-se a outras áreas.
  3. A organização conhece sua capacidade de atuação geográfica, no entanto, nem todos na organização possuem esta clareza.
  4. Todos estão plenamente conscientes da área geográfica de atuação da entidade e de sua capacidade em exercer suas atividades.
- \_\_\_ - Não cabível

### 2. Indicador de fator humano gestão de pessoas

20  
Pontos

#### 2.1 Centralização x descentralização

1. A administração é exercida por uma única pessoa ou um grupo reduzido de pessoas, de forma centralizada, e a equipe apresenta grande dependência de suas decisões e há pouca diversidade em suas aptidões e antecedentes.
  2. A administração é exercida por um número representativo de pessoas, e aceita certo grau de diversidade em suas aptidões e antecedentes. A alta administração delega poderes, no entanto, as decisões “importantes” são tomadas de forma centralizada.
  3. A administração opera como equipe multidisciplinar, reconhecendo ampla gama de aptidões. A organização utiliza sistemas transparentes e inclusivos para a tomada de decisões, mesmo na ausência do diretor executivo.
  4. A administração funciona como uma equipe de múltiplas disciplinas interligadas, com ampla gama de aptidões. Os membros são ativos e participam regularmente da definição da direção geral da organização.
- \_\_\_ Não cabível

#### 2.2 Formalidade x Informalidade

1. Predomina a informalidade na contratação de pessoas, no relacionamento entre organizações, na divisão de funções e responsabilidades. Muitas das atividades não estão claramente definidas.
2. A maioria das funções e responsabilidades da equipe não é formalizada. Formaliza-se apenas o que é obrigatório. Somente parte da equipe e das relações institucionais está formalizada.
3. Todas as funções e responsabilidades dos membros da equipe são formalizadas, porém, na prática ainda ocorre grande informalidade nas decisões. A maior parte das relações com pessoas e organizações está formalizada.
4. Os sistemas de tomada de decisões são transparentes e formais. As funções, responsabilidades e níveis de hierarquia estão definidos, são formais e

transparentes, complementado-se entre si. Todas as pessoas estão formalmente relacionadas à organização: há contratos de voluntários, prestadores de serviços e funcionários, ou de membros de conselho ou associados, segundo atas registradas

\_\_\_ Não cabível

#### 2.3 A escolha de novos profissionais

1. É função exclusiva do principal dirigente. Existe nepotismo (escolha de parentes até segundo grau), argumentando que são as pessoas em quem mais confia. É comum encontrar membros de uma mesma família na organização, seja no conselho diretor ou no corpo funcional.
2. É função de um número reduzido de pessoas. A escolhas nem sempre obedece a critérios técnicos, ocorrendo a busca apenas de pessoas conhecidas ou indicadas por conhecidos. O nepotismo (a presença de membros de uma mesma família) de parentes de conselheiros no corpo funcional é evitada.
3. É uma função compartilhada por razoável número de pessoas. No entanto, o perfil do novo profissional não é tão claro e a forma de decisão é aleatória. Muitas vezes utiliza-se ferramentas inclusivas (por exemplo: anúncios em jornal e internet), mas a decisão continua a ser por pessoas já conhecidas da entidade (decisões exclusivas). Difícilmente encontram-se membros de uma mesma família de um conselheiro no corpo funcional. Há sensibilidade para a inclusão de minorias, há balanço de gênero (entre homens e mulheres) na entidade.
4. É amplamente discutida e compartilhada pela equipe. É dada ênfase, em termos de tempo e dedicação, ao tema. Percebe-se que a entrada de um novo membro na equipe provoca mudanças positivas na organização e a entidade se prepara para estas mudanças. As questões de gênero e minorias são tratadas com a seriedade que merecem.

\_\_\_ Não cabível

#### 2.4 Desligamento de colaboradores

1. A grande informalidade nas relações permanece no momento do desligamento, onde não há benefícios claros. Usualmente ocorre uma pequena compensação neste momento.
  2. A organização tem relações formais com colaboradores, seja através de contratos de prestação de serviços, seja por contrato de trabalho (CLT) ou por outros mecanismos. No entanto, não há política de desligamento para funcionários e sempre que isto ocorre é um trauma para a instituição.
  3. A entidade possui um sistema formal de relacionamento com seus colaboradores; há uma política de benefícios para o desligamento, porém esta se resume ao que dita a lei;
  4. A organização tem preocupação com a recolocação do funcionário ou o destino de seus colaboradores. Há um programa claro neste sentido. Há grande atenção da equipe profissional e do conselho diretor para a questão.
- \_\_\_ - Não cabível

## 2.5 Assembléia Geral

1. A Assembléia Geral não ocorre há bastante tempo. Não se tem notícia de quando será a próxima reunião. Ela existe apenas para eleger o Conselho Diretor.
2. A Assembléia Geral ocorre apenas para cumprir as obrigações legais estabelecidas em estatuto. Pouco se aproveita a ocasião para debater os resultados da entidade e o seu futuro.
3. A Assembléia geral é utilizada como oportunidade de reunir os associados e debater o presente e o futuro da organização. A Assembléia Geral propõe, de maneira construtiva, como a entidade deve agir.
4. A Assembléia Geral possui comissões que trabalham sobre temas específicos e que funcionam de maneira organizada. Estas comissões funcionam além da reunião obrigatória da Assembléia Geral e deliberam.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: As organizações adotam diferentes nomes para "Assembléia Geral", tais como Assembléia dos Sócios, Assembléia, Assembléia dos associados, etc.

## 2.6 Conselho Diretor

1. A organização possui um conselho diretor apenas pró-forma. Obtém-se as assinaturas de seus participantes e raramente as reuniões ocorrem. Suas reuniões dependem da iniciativa do principal líder da organização.
2. O Conselho Diretor reúne-se, no entanto, não há uma pauta clara de trabalho. Se há uma pauta apresentada previamente ela dificilmente é cumprida.
3. As reuniões são freqüentes (mínimo de quatro ao ano). Existe uma pauta, apresentada pelo principal diretor, esta é cumprida. No entanto, o Conselho Diretor pouco colabora para definir os rumos da entidade, apenas corrobora o que é executado pelo corpo funcional.
4. O Conselho Diretor discute entre si e com demais colaboradores qual a pauta, quais as expectativas da reunião. As decisões são avaliadas nas próximas reuniões. Há uma pessoa na organização que acompanha as atividades do Conselho Diretor. O Conselho Diretor efetivamente participa nos rumos da entidade.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: As organizações adotam diferentes nomes para "Conselho Diretor", tais como Conselho Administrativo, Diretoria, etc.

## 2.7 Conselho Fiscal

1. A organização possui conselho fiscal somente por que sua forma jurídica ou estatuto a obriga (caso de OSCIPs – organizações de sociedade civil de interesse público, por exemplo). O conselho fiscal participa apenas pró-forma da rotina da entidade. Obtém-se as assinaturas de seus membros e raramente as reuniões ocorrem.
2. A entidade possui conselho fiscal que se reúne e aprova as contas, sem maiores comentários em relação aos demonstrativos financeiros.
3. O Conselho Fiscal possui voz ativa na entidade, além de suas obrigações formais preocupa-se com o planejamento financeiro e a área administrativa.

4. O Conselho Fiscal tem papel fundamental na entidade, colaborando diretamente para a resolução de conflitos e o direcionamento da entidade, de forma independente do Conselho Diretor e da Assembléia Geral.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: caso a organização não possua conselho fiscal preencher como "não cabível".

## 2.8 Conselho Consultivo

1. A organização possui conselho consultivo, porém somente no papel, apenas para dizer que conta com o apoio de determinadas pessoas. O Conselho Consultivo é raramente renovado.
2. A organização tem um conselho consultivo que é eventualmente consultado, de maneira não organizada. Há uma relativa renovação do conselho consultivo, poderia ser mais atualizado em relação ao dia-a-dia e ao destino da entidade.
3. A organização reúne seu conselho consultivo regularmente, seja de forma conjunta, individual ou em grupos de afinidade. As recomendações do Conselho Consultivo, no entanto, têm pouca interferência nos rumos da entidade.
4. O Conselho Consultivo é ativo, renovado constantemente e é de grande importância para a entidade. É um privilégio ser parte do conselho consultivo da entidade.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: caso a organização não possua conselho consultivo preencher como "não cabível".

## 2.9 Outros colaboradores

1. A organização apresenta uma política simples de seleção e relacionamento com parceiros, porém há grande informalidade nesta questão.
2. Há uma política escrita para as parcerias (código de conduta, regulamento interno ou outro documento), as parcerias estão formalizadas, porém pouco se avalia os resultados dos parceiros ou a relação destes com a entidade.
3. Há preocupação em ouvir os parceiros, porém não há critérios claros para a sua avaliação.
4. Há um sistema definido para estabelecer e se relacionar e avaliar parcerias. Há grande preocupação em construir parcerias sustentáveis, de longo prazo.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: entende-se por "outros colaboradores", entidades sem fins lucrativos que trabalham em conjunto, fornecedores (prestadores de serviços, empresas e cooperativas terceirizadas), associações comunitárias, redes, entidades públicas que trabalham em parceria, etc.

## 2.10 Participação de Voluntários

1. A organização não possui voluntários, ou se possui não tem relações formais com eles. Não sabe exatamente quantos são, para o que trabalham e não avalia seu trabalho.
2. A organização possui relação formal com seus voluntários, porém não possui um programa claro definindo as suas tarefas e atividades e não avalia o seu trabalho.
3. A organização possui um programa definido para a ação voluntária e avalia, de forma simplificada o seu

trabalho;

4. A organização possui um programa detalhado sobre o voluntariado e avalia, de forma sistemática seus trabalhos. A questão do voluntariado é tratada com a mesma formalidade e capacidade de planejamento e avaliação como a dos demais colaboradores.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: o fato de não possuir voluntários não deve ser interpretado como uma deficiência. Trata-se, apenas da natureza da organização. Marcar como "não cabível".

10  
pontos

## 3 Indicador de gestão financeira

Favor observar que este Indicador é bem pontual e prático diferentemente dos anteriores.

### 3.1 Controle das despesas

1. A organização possui orçamento, porém não consegue acompanhar adequadamente o controle de despesas.
2. Há bom detalhamento do controle de despesas, porém é preciso aproveitar este controle para os exercícios futuros.
3. O controle do passado está bom, assim como o do presente. O planejamento financeiro precisa ser aprimorado, estudando cenários possíveis.
4. Há bom controle de despesas, e estes são feitos em programas de computação específicos. É possível planejar com bom grau de segurança.

\_\_\_ - Não cabível

### 3.2 Receitas x despesas

1. Apesar de haver registros bem feitos de receitas e despesas não se consegue planejar adequadamente para que as receitas cubram as despesas.
2. A adequação de receitas x despesas é discutida na entidade, porém, no dia-a-dia, em função das muitas dificuldades, seu controle não ocorre.
3. Há excelente controle de receitas x despesas. Não há grandes riscos da entidade ter problemas, porém o sistema ainda precisa de melhorias.
4. O Controle de receitas x despesas é bem feito e a entidade tem garantias de que este controle evita surpresas.

\_\_\_ - Não cabível

### 3.3 Prestações de contas de projetos

1. A organização presta contas apenas quando solicitada ou exigida por contrato.
2. Há uma ou mais pessoas preparadas para prestar contas de projetos. As áreas financeira e contábil estão afinadas com a área técnica, no entanto a prestação de contas é sempre uma atividade trabalhosa e traumática, porque falta organização e metodologia.
3. A prestação de contas está devidamente prevista e ocorre de maneira rotineira, no entanto, a entidade não prevê adequadamente os recursos humanos e materiais para este trabalho.
4. A prestação de contas é parte da rotina da entidade e ocorre de maneira adequada. Há, inclusive, a

preocupação de avaliar o tempo despendido e as dificuldades encontradas. Um número expressivo de pessoas na organização está preparada para esta atividade.

\_\_\_ - Não cabível

## 3.4 Demonstrativos financeiros da organização

1. Os registros são feitos de maneira simples, cumprindo as obrigações legais. A informação contábil e financeira não necessariamente estão vinculadas. Os demonstrativos são pouco divulgados e pouca se sabe como a entidade está financeiramente. O conselho diretor e/ou fiscal apenas aprova as contas.
2. O controle contábil e financeiro pode ser considerado como "simples" ou "básico". A contabilidade e as finanças estão interligadas. O conselho diretor e/ou conselho fiscal e o corpo funcional têm uma noção razoável da gestão contábil e financeira.
3. O controle financeiro e contábil estão plenamente alinhados. O conselho diretor recebe informações atualizadas e se envolve efetivamente e existe um conselho fiscal atuante e participativo.
4. A organização possui sistema contábil e financeiro eficiente, transparente e seguro, plenamente interligado e utilizado por diversos setores da organização, inclusive como fonte de informação para o planejamento, a preparação de novos projetos e avaliação das atividades realizadas.

\_\_\_ - Não cabível

## 3.5 Auditoria

1. A organização possui a contabilidade em dia e eventualmente contrata serviços temporários de auditoria.
2. Há auditoria externa contratada para a checagem básica.
3. A auditoria externa, além de checagem padrão, realiza atividades complementares que aumentam a transparência dos demonstrativos financeiros.
4. A auditoria externa também orienta as demonstrações futuras, há uma harmonia entre o trabalho da auditoria externa e do conselho fiscal.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: caso não haja auditoria marcar como "não cabível"

## 3.6 Previsões e reservas

1. A entidade tem intenção de estabelecer políticas para previsões e reservas, porém, no dia-a-dia isto não ocorre.
2. A entidade tem formalizada uma política de previsões e reservas, porém não há superávit ou os recursos não são carregados para este fim.
3. Há políticas e práticas de previsões e reservas, porém os valores são reduzidos e não garantem segurança à entidade.
4. A entidade possui políticas claras, pratica-as e os valores reservados são proporcionais aos seus desfios, satisfazendo o conselho diretor e o conselho fiscal.

\_\_\_ - Não cabível



### 3.7 Investimento do excedente

1. Quando há excedentes este são utilizados em questões triviais, do dia-a-dia, não sendo empregados, de forma planejada para investimentos ou aprimoramento da entidade.
2. Há excedentes regulares. O seu uso não é preciso. Ora é empregado no cotidiano da entidade ora em investimentos. Há noções, não formalizadas, de como este deve ser utilizado.
3. Há boa noção sobre os excedentes. Há um plano geral para sua aplicação. Boa parte dos recursos são direcionados para o fortalecimento institucional da entidade.
4. O excedente é planejado adequadamente, com referendo do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal. Os excedentes aumentam a margem de segurança da entidade. A entidade pretende estruturar ou possui um fundo de investimento para onde são carregados os excedentes.

\_\_\_ - Não cabível

### 4 Indicador de gestão administrativa

7 pontos

#### 4.1 Propriedade intelectual

1. A organização possui logotipo, marca ou nome a proteger, inclusive domínio na internet, porém não o faz.
2. A organização protege seu nome e/ou logotipo, bem como o domínio da entidade na internet (FAPESP);
3. A organização possui uma política de proteção da marca, porém não está plenamente implementada ou não alcança a entidade como um todo.
4. A entidade possui uma política detalhada de proteção da marca e a segue rigorosamente.

\_\_\_ - Não cabível

#### 4.2 Gestão jurídica

1. A entidade possui relações com diversos parceiros, no entanto estas são, em sua maioria, informais ou apenas superficiais (validadas por cartas ou e-mails).
2. A organização possui relações formais com seus parceiros, através de convênios e contratos, no entanto, falta uma gestão destes, para que estejam em dia, conforme os prazos e as obrigações estabelecidas.
3. A entidade possui um bom sistema de acompanhamento de convênios e contratos, estes podem ser considerados em dia, no entanto estes instrumentos não são aperfeiçoados em função das mudanças e novos encaminhamentos dos contratos e convênios.
4. Há acompanhamento sistemático e rígido das relações jurídicas entre parceiros e há um bom sistema de atualização perante as mudanças de rumo das relações entre as partes.

\_\_\_ - Não cabível

### 4.3 Gestão patrimonial

1. Há um controle simples do patrimônio da entidade, com a anotação dos bens em um caderno e os bens estão registrados nos demonstrativos contábeis.
2. Há um controle rigoroso do patrimônio da entidade, os bens são fichados e possuem identificação. A gestão da depreciação é tanto contábil como recebe alguma atenção da entidade, ainda que insuficiente.
3. Há política de conservação patrimonial, no entanto a entidade não reserva recursos suficientes e a devida atenção ao tema.
4. A gestão patrimonial é exemplar e a entidade procura identificar bens de alta durabilidade e qualidade em detrimento a questões apenas de preço e oportunidade.

\_\_\_ - Não cabível

#### 4.4 Gestão de fornecedores

1. Há uma lista de fornecedores, que atendem satisfatoriamente a entidade, mas não há uma política clara de relacionamento com os fornecedores.
2. A organização possui uma política definida perante fornecedores, porém tem grande dificuldades em disseminar a sua prática entre os diversos responsáveis da entidade.
3. A política de relacionamento com fornecedores é adequada, assim como sua gestão, no entanto esta está dissociada dos esforços de mobilização de recursos. Nesta área, em nada difere-se a entidade de uma organização com fins lucrativos.
4. A política de relacionamento com fornecedores é pública, transparente e modelar. Há sincronia entre mobilização de recursos e gestão de fornecedores.

\_\_\_ - Não cabível

### 5. Indicador de gestão do conhecimento

8 pontos

#### 5.1 Banco de dados (contatos e arquivos)

1. A entidade possui um banco de dados (contatos e acervo físico e virtual), porém este não se encontra devidamente organizado. Cada um dos profissionais ou áreas possui seu próprio banco, mas a organização não tem um sistema unificado.
2. A entidade possui um banco de dados comum, no entanto não é devidamente atualizado. A classificação do banco de dados é insuficiente para atender às necessidades de mobilização de recursos.
3. A entidade possui um banco de dados centralizado, com classificação. A atualização é insuficiente. A gestão do banco de dados para a mobilização de recursos ainda é falha.
4. A entidade possui uma política clara para o banco de dados e esta é seguida no dia-a-dia. A mobilização de recursos beneficia-se diretamente da sistematização e classificação adotados.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: arquivos eletrônicos e físicos.

### 5.2 Registro das atividades rotineiras

1. As reuniões obrigatórias por estatuto são registradas em atas, as demais reuniões e decisões encontram-se dispersas em documentos, e-mails, boletins e outros comunicados. Há rotinas que foram criadas e depois modificadas, e o arquivo, tanto eletrônico quanto físico, não se encontra devidamente sistematizado.
2. A entidade possui um registro das principais reuniões e eventos, no entanto, muito se perde porque não é arquivado de forma sistematizada e centralizada.
3. A entidade possui um bom sistema de registro e arquivamento de eventos, no entanto é preciso estabelecer um protocolo mínimo para orientar todos os colaboradores e promover o arquivamento do que é efetivamente importante.
4. A entidade possui uma política clara de registro de atividades rotineiras, o protocolo é disseminado e efetivamente utilizado. Há preocupação em associar as decisões ao planejamento e as ações são devidamente avaliadas.

\_\_\_ - Não cabível

#### 5.3 Geração e sistematização de conhecimentos

1. A organização produz conhecimentos mas não os sistematiza. Os conhecimentos encontram-se dispersos. Quando é necessário utilizá-los em contextos distintos daqueles para os quais foram gerados há grande energia dispendida para reunir as informações.
2. A organização produz conhecimentos e percebe a importância de sistematizá-los, porém há muito o que aprimorar para que estes estejam acessíveis para a própria organização e para terceiros.
3. A organização sistematiza seus conhecimentos desde o momento de sua geração, há uma política definida para a sua guarda, acesso e disseminação. No entanto, é preciso investir tempo de profissionais para que os conhecimentos possam ser efetivamente aproveitados.
4. A organização produz e dissemina conhecimentos como prática habitual, a geração de protocolos é parte importante do dia-a-dia da entidade. A mobilização de recursos se beneficia diretamente desta sistematização.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: as metodologias de trabalho, as tecnologias sociais são formas de conhecimento.

#### 5.4 Compartilhar os conhecimentos

1. A entidade não considera importante compartilhar seus conhecimentos, no entanto o faz sob solicitação. O conhecimento está muitas vezes em uma única pessoa para determinado assunto e quando esta pessoa sai da entidade o conhecimento vai embora junto com ela.
2. A entidade considera importante compartilhar somente alguns de seus conhecimentos, pois acredita que se os disseminar de maneira integral irá comprometer os "serviços" executados pela entidade, passando para outros informações que demandam grandes esforços para serem gerados. Os conhecimentos são mantidos na entidade, mesmo com a pessoa geradora do conhecimento,

no entanto é preciso organizá-lo melhor.

3. A entidade considera importante compartilhar, porém não o faz de forma sistemática e não possui políticas claras para compartilhar informações.
4. A entidade considera parte de sua missão compartilhar informações e o faz segundo uma política clara, transparente e dedica grandes esforços de pessoas e recursos financeiros para este fim.

\_\_\_ - Não cabível

### 6 Indicador de mobilização de recursos

30 pontos

#### 6.1 Código de conduta na mobilização (Ética)

1. A organização adota um código de conduta estabelecido (por exemplo: o código de ética da ABCR – Associação Brasileira dos Captadores de Recursos [www.abcr.com.br](http://www.abcr.com.br)) porém não se acompanha sua aplicação.
2. Há um código de conduta próprio da entidade, no entanto este não é devidamente acompanhado e avaliado.
3. Há um código de conduta para a mobilização de recursos, plenamente difundido e praticado. A organização discute internamente este código mas este debate não ultrapassa os muros da entidade. Os parceiros da entidade conhecem este código que está inclusive nos contratos.
4. Há um código de conduta para a mobilização de recursos, claro e preciso. Há uma comissão dedicada ao assunto, seja no nível da assembleia geral, seja no conselho diretor. Este é revisado sempre que preciso. Há um plano consistente de difusão do código de conduta para a mobilização de recursos. Os parceiros da entidade conhecem este código, que está nos contratos.

\_\_\_ - Não cabível

#### 6.2 Planejamento da mobilização de recursos

1. Há noções sobre mobilização de recursos, o que não se constitui propriamente em um plano. Estas aparecem em atas, documentos e propostas.
2. Há um plano básico de mobilização de recursos mas este não é devidamente acompanhado e avaliado. Inexiste a preocupação de avaliar o seu desempenho.
3. Há um plano consistente de mobilização de recursos. O acompanhamento é superficial e ocasional, no entanto, vem sendo aprimorado. Há clara preocupação de alcançar metas e avaliar resultados.
4. Há um plano detalhado de mobilização de recursos. Este é revisado regularmente. O plano permite visualizar metas e é aprimorado a cada novo desafio. Há uma sistemática clara de avaliação de resultados.

\_\_\_ - Não cabível

### 6.3 Diversidade de fontes de recursos

1. Há grande dependência de uma única fonte de recursos. A organização pode ser considerada vulnerável por esta dependência. Há consciência que é preciso mudar, porém não há planos para aumentar o número de fontes de recursos.
2. Há dependência de duas a três fontes de recursos. Caso uma delas venha a faltar (ou atrasar) a entidade terá problemas. Há planos de ampliar a base de fontes de recursos, porém estes ainda não apresentam resultados concretos.
3. Há número suficiente de fontes de recursos para evitar grandes crises. No entanto, é preciso trabalhar para aumentar o número de fontes de recursos.
4. Há diversas fontes de recursos, garantindo baixa vulnerabilidade da entidade a bruscas mudanças no relacionamento com uma ou mais fontes. A entidade planeja e executa um programa de diversificação de fontes de recursos.

\_\_\_ - Não cabível

### 6.4 A equipe de mobilização de recursos

1. A mobilização de recursos é atribuição do principal dirigente (ou dos principais dirigentes), que a(s) exerce(m) entre as suas muitas tarefas. A entidade mobiliza pessoas quando é preciso cumprir prazos de apresentação de propostas ou editais. Os fins de semana e as horas extras são comuns quando se trata de buscar recursos. Inexiste um orçamento para a mobilização de recursos.
2. Há pelo menos um profissional responsável pela mobilização de recursos em tempo integral. Há um orçamento claro para a mobilização de recursos. A entidade pouco planeja o tempo necessário para atender às suas necessidades de captação de recursos.
3. Há um departamento na organização para a mobilização de recursos, no entanto as horas extras e os trabalhos de fim-de-semana são freqüentes. Há um plano detalhado para a mobilização de recursos mas ainda há bastante improvisação.
4. Há uma área definida de mobilização de recursos, com funções claras e que cumpre suas tarefas durante o horário de trabalho.

\_\_\_ - Não cabível

### 6.5 Participação dos membros do conselho diretor na mobilização de recursos

1. O conselho diretor apenas emite pareceres gerais sobre a mobilização de recursos, não se envolvendo diretamente em suas atividades.
2. O conselho diretor discute sobre mobilização de recursos, no entanto, não coloca a "mão na massa".
3. O conselho diretor regularmente participa da mobilização de recursos, de forma dinâmica e criativa.
4. O Conselho Diretor assume compromissos claros e objetivos e efetivamente colabora com o corpo profissional para que a mobilização de recursos alcance suas metas.

\_\_\_ - Não cabível

Obs: O Conselho diretor recebe também o nome de coordenação executiva, fórum, diretoria, etc.

### 6.6 Participação dos membros do conselho consultivo na mobilização de recursos

1. Há um conselho consultivo "pró-forma", cujos membros apenas "emprestam" seus nomes para que a entidade demonstre mais qualificação.
2. Há um conselho consultivo onde parte dos membros efetivamente participa das atividades da entidade. No entanto, a mobilização de recursos é uma área onde há pouca atuação dos membros do conselho consultivo.
3. Há compromissos claros para a mobilização de recursos e a sustentabilidade da entidade, no entanto, pouco se aproveita o potencial e a disposição dos membros do conselho consultivo em colaborar.
4. O Conselho Consultivo é construído tendo em vista a sustentabilidade da organização e há políticas claras para a atuação dos conselheiros. Há protocolos para a interação de conselheiros visando a mobilização de recursos, que são satisfatoriamente seguidos e acompanhados pelo corpo funcional. Há avaliação de desempenho dos conselheiros.

\_\_\_ Não cabível

Obs: Caso não haja conselho consultivo marcar "não cabível".

### 6.7 Participação do corpo funcional na mobilização de recursos

1. Há baixo envolvimento do corpo funcional na mobilização de recursos. A maioria das pessoas acredita que a mobilização de recursos seja obrigação do principal dirigente (ou dos principais dirigentes). O grau de instrução sobre mobilização de recursos é pequeno ou nulo.
2. Há pequeno envolvimento do corpo funcional na mobilização de recursos. Acredita-se que diversas pessoas possam colaborar para a mobilização, no entanto, inexistem uma política clara e protocolos definidos para este fim.
3. Há razoável envolvimento dos profissionais na mobilização de recursos. Há tarefas que todos compartilham, e há clareza de quem se responsabiliza pelas tarefas, no entanto, há diversos talentos, oportunidades e recursos pouco aproveitados.
4. A mobilização de recursos é uma tarefa assumida por toda a equipe. Há participação no planejamento, na execução e na avaliação da mobilização de recursos. O tema é parte do dia-a-dia das pessoas e há um fluxo claro de informações que permite fortalecer a entidade.

\_\_\_ Não cabível

Obs: entenda-se por corpo funcional os funcionários e colaboradores da entidade.

### 6.8 Recursos locais

1. A organização conhece potenciais parceiros que poderiam colaborar com recursos humanos, de serviços, materiais e financeiros, no entanto estes raramente são procurados.
2. A organização mapeou os potenciais parceiros, no entanto, não há uma política clara para a gestão destas oportunidades.

3. A organização conhece em detalhes os parceiros potenciais e a sua capacidade de colaborar. Há uma política clara de busca de recursos locais, no entanto, a prática deve ser aprimorada para efetivamente garantir benefícios à entidade.
4. A organização está constantemente atualizando o mapa de parcerias de recursos locais, há uma política clara e um protocolo de ações que é seguido.

\_\_\_ Não cabível

Obs: entende-se recursos locais por recursos de seu bairro, vila, cidade ou região de atuação.

### 6.9 Busca de recursos além dos financeiros (humanos, materiais e serviços)

1. Eventualmente ocorre a busca de recursos não financeiros. Esta é feita para atender necessidades imediatas.
2. A organização busca regularmente recursos não financeiros, no entanto o faz de forma desordenada. Não considera este um fator estratégico.
3. A entidade tem uma política clara de mobilização de recursos não financeiros e a segue, no entanto, é preciso aperfeiçoar a prática para garantir maior afinidade entre as áreas de suprimentos e de mobilização de recursos.
4. A entidade possui uma política clara de busca de recursos não financeiros, a sua prática está disseminada em toda a organização e há sintonia entre a área de suprimentos e a de mobilização de recursos.

\_\_\_ Não cabível

### 6.10 Pontes com a iniciativa privada (empresas)

1. Há intenção de buscar parcerias na iniciativa privada, porém, esta não ocorre.
2. Há uma política clara de aproximação com o setor privado e algumas iniciativas se concretizaram, no entanto, não estão estabelecidos critérios de parcerias, benefícios aos parceiros.
3. Há uma política detalhada de parceria com o setor privado e um plano específico de benefícios e contrapartidas, no entanto a equipe pouco participa deste processo, que é bastante centralizado.
4. A entidade possui uma política alinhada a seu plano de mobilização de recursos e ao dia-a-dia, a equipe está preparada para lidar com parcerias na iniciativa privada e o faz regularmente.

\_\_\_ Não cabível

Obs: há organizações que não pretendem trabalhar com a iniciativa privada e devem marcar "não cabível".

### 6.11 Novas ferramentas de mobilização de recursos

1. A entidade depende praticamente de uma única ferramenta de mobilização de recursos. A organização reconhece que é preciso tentar novas ferramentas e mecanismos de busca de recursos, porém o faz eventualmente.
2. A entidade possui pelo menos duas ferramentas de

mobilização de recursos. A organização possui uma política de utilizar novas ferramentas de mobilização de recursos e dedica esforços e recursos para testar estas ferramentas. No entanto, a avaliação é falha, não permitindo verificar se o emprego da ferramenta presta-se à realidade da entidade.

3. A entidade possui pelo menos três ferramentas de mobilização de recursos. Há um plano de trabalho para implementar novas ferramentas, no entanto pouco se investe em incorporá-las ao dia-a-dia da entidade.
4. A organização tem uma política agressiva de incorporação de novas ferramentas de mobilização de recursos, cada nova ferramenta é objeto de discussão no Conselho Diretor e no corpo funcional, recebendo grande atenção para sua avaliação. Há uma cultura na entidade para testar novas ferramentas e incorporá-las quando exaustivamente avaliadas e debatidas.

\_\_\_ Não cabível

## 7. Indicador de Comunicação

10 pontos

### 7.1 Identidade visual

1. A organização possui um logotipo e procura a exposição de sua marca, da melhor forma, porém o faz de maneira aleatória e sem orientação técnica.
2. A entidade possui um manual de uso da marca ou uma preocupação em analisar caso-a-caso a situação do uso de sua imagem, no entanto tem dificuldade em garantir a sua aplicação, em boa parte porque não há um responsável para acompanhar a sua aplicação com os cuidados necessários.
3. O manual de uso da marca é do conhecimento de todos, a entidade aplica corretamente sua marca, no entanto não planeja o futuro de sua marca, o que significa que a marca está defasada ou seu uso deveria ser revisto em função de aprimoramentos nos planos estratégicos (missão, visão de futuro e estratégias).
4. A identidade visual da organização está plenamente alinhada ao planejamento estratégico e operacional. Todos reconhecem a importância de respeitar o manual de uso da marca e buscam repassar ao técnico responsável os desafios que encontram no dia-a-dia para que a melhor exposição da marca seja garantida.

\_\_\_ Não cabível

## 7.2 Comunicação interna

1. A comunicação interna ocorre de maneira informal e sem prazos definidos. As ferramentas (quadros de aviso, boletins eletrônicos ou impressos) não são regulares.
2. A comunicação interna segue uma política simples e objetiva. Há canais claros de comunicação, no entanto, estes não são devidamente aproveitados pelos públicos da entidade. Usualmente, atendem aos interesses do comando da organização ou refletem somente a visão da pessoa encarregada por estes canais de comunicação.
3. A entidade possui uma política de comunicação interna discutida de forma democrática. Há grande interesse e efetiva participação na melhoria dos canais de comunicação, no entanto falta tempo e verba para que estes cumpram plenamente sua função.
4. A entidade possui políticas claras de comunicação interna, plenamente implementadas e resultantes de um processo democrático e aberto de participação, onde todas as camadas da organização se sentem muito à vontade em participar.  
\_\_\_ Não cabível

## 7.3 Comunicação com associados

1. Os associados acompanham as atividades da entidade de maneira informal, recebendo, eventualmente boletins, e-mails e outros documentos.
2. Há um plano básico de comunicação com associados, que é seguido. No entanto, há pouco contato com o associado, dificultando conhecer a sua avaliação sobre os veículos empregados (boletim, e-mail, etc.) e a própria entidade.
3. A entidade mantém uma política detalhada de comunicação com os associados e implementa-a com rigor. Há canais para a manifestação dos associados, mas estes não participam efetivamente da comunicação, o que se pode considerar na maior parte das vezes como uma comunicação unilateral.
4. Há efetiva participação dos associados, desde a elaboração da política de comunicação, no seu detalhamento e execução. Os associados participam através de comitês, voluntários e diversos mecanismos, garantindo sua efetiva interação com a entidade.  
\_\_\_ Não cabível

## 7.4 Comunicação com públicos preferenciais

1. A entidade possui alguns públicos identificados que procura informar sobre suas atividades, mas o faz de maneira não organizada, ainda que estes públicos sintam-se minimamente informados.
2. A entidade possui uma política clara para se comunicar com seus públicos preferenciais, no entanto, a sua execução é considerada precária ou informal e pouco se conhece a opinião dos públicos preferenciais.
3. A entidade possui políticas claras de comunicação, sistemas organizados para executá-las e há boa

disseminação das práticas entre o corpo funcional da entidade. No entanto, a participação dos públicos preferenciais opinando sobre a eficácia dos veículos é falha.

4. A entidade possui políticas de comunicação alinhadas à prática, há canais abertos de comunicação com os públicos preferenciais e há um bom contato entre o corpo funcional e os públicos preferenciais. Os públicos preferenciais efetivamente participam dos veículos, desde sua criação, gestão e geração de conteúdo.  
\_\_\_ Não cabível

## 7.5 Comunicação com a comunidade do entorno

1. A comunidade do entorno tem informações eventuais e fragmentárias sobre a organização, o que é repassado, usualmente, de maneira informal.
2. A entidade possui políticas claras para a comunidade do entorno, no entanto a sua implementação é falha. A comunicação respeita a comunidade, procura se comunicar de maneira transparente e de forma antecipada.
3. A comunidade do entorno recebe a devida atenção da entidade e os canais de contato estão formalizados e funcionam, no entanto, a participação da comunidade na definição dos veículos, do conteúdo e demais aspectos é pequena.
4. Há interação entre a comunidade do entorno e a entidade no que se refere à comunicação, com efetivas trocas, onde participam diversos membros do corpo funcional e da comunidade.  
\_\_\_ Não cabível

## 7.6 Gestão de reclamações:

1. A organização é lenta em reagir às reclamações e possui um sistema falho de retorno ao reclamante, acertando algumas vezes, mas não de forma sistemática. Não há uma ou mais pessoas delegadas a tratar do assunto.
2. Há um protocolo de atendimento para reclamações, no entanto a falta de políticas claras de atendimento aos diferentes públicos pode gerar insatisfação e até mesmo perda de oportunidades de mobilização de recursos.
3. O protocolo de atendimento funciona, porém é preciso estabelecer canais mais diretos entre os diferentes públicos e aqueles capazes de responder a suas questões.
4. A entidade possui um plano claro e transparente, há diversas pessoas capacitadas para atender as distintas situações de reclamações e há um sistema de avaliação para o aprimoramento da política.  
\_\_\_ - Não cabível

## Instituto Peabiru

Rua Boaventura da Silva, 1492  
66060-060 Belém Pará Brasil  
T 55 91 3226 0931  
peabiru@peabiru.org.br  
www.peabiru.org.br



**Instituto Peabiru**

Rua Boaventura da Silva, 1492  
66060-060 Belém Pará Brasil  
T 55 91 3226 0931  
peabiru@peabiru.org.br  
www.peabiru.org.br