



**U bora**  
Performance \* Learning \* Improvement

Ano Fiscal 2010





Setembro de 2009

Caros colegas,

È com satisfação que vos apresentamos a nova edição da Guia do Utilizador Ubora. Esperamos que os processos incluídos nesta guia e o disco compacto que a acompanha ajudem a aproximar a CARE do nosso objectivo de acabarmos com a pobreza extrema se tornando uma organização que presta contas com maior impacto.

A Ubora foi introduzida há um pouco mais de um ano, tendo sido (vide APÊNDICE I) e seguida de uma Guia do Utilizador em Junho de 2008. Ao longo do ano fiscal (AF) de 2009, a participação no processo da Ubora foi excepcional. Gostaríamos de registar especialmente que os escritórios nacionais submeteram 100% da informação solicitada. Isto é particularmente impressionante devido aos desafios adicionais enfrentados no AF09 causados pela recessão global e o enfoque especial nos assuntos de cumprimento. Um outro êxito foi de que a informação e análise feita na Ubora desempenhou uma importante função no desenvolvimento do Plano Anual Operativo (PAO) AF10 da CARE EUA e na distribuição orçamental.

Nós sabíamos desde o ano passado que muitos dos indicadores e processos não eram tão estratégicos quanto nós eventualmente queríamos que a Ubora fosse. Contudo, pudemos aprender muitas lições importantes acerca de que tipo de informação é importante e estratégica para a CARE tomar em consideração, como usar esta informação e formas para melhorar os processos de recolha de informações, análise e relatório. Gostaríamos de agradecer a todos vocês nos COs, RMUs e divisões nos EUA que ajudaram dando este valioso *feedback*, o qual nos possibilitou operarmos muitas mudanças e melhoramentos no AF10. Tínhamos pensado enviar-vos esta guia mais cedo; todavia, a nossa unidade enfrentou reduções de pessoal e orçamento, atrasando assim esta produção.

Apresentamos a seguir algumas das mudanças em relação ao AF09:

- A maior parte da informação é recolhida 2 vezes por ano em vez de trimestralmente. A primeira entrega de informação ocorre a 15 de Janeiro de 2010.
- Um instrumento de avaliação da qualidade do programa agora faz parte do sistema Ubora.
- Indicadores melhorados vão possibilitar tomada de decisão mais estratégica.
- È incluído um processo claro de análise com aviso antecipado dos prazos.
- A guia do utilizador inclui todos os indicadores recolhidos nos COs, RMUs e divisões dos EUA.
- A forma de apresentação do relatório sobre o PAO da CARE EUA foi consolidada no sistema da Ubora.
- We have developed better links between Ubora and other systems to eliminate reporting overlaps.
- Vídeos informativos e de orientação são incluídos (com legendas em Francês e Espanhol) e serão enviados para vocês em breve).

Sabemos que embora continuamos a registar avanços, a Ubora não é perfeita! Favor continuarem a nos enviarem sugestões e nós iremos continuar a aperfeiçoar este sistema para torná-lo o mais útil quanto possível para todos os componentes da organização.

Melhores cumprimentos,

Jeff Yaschik, Lawanda Graham, Sarah Ralston  
Unidade de Gestão de Desempenho Organizacional  
Equipa da Ubora [ubora@care.org](mailto:ubora@care.org)

## TABELA DE CONTEÚDOS

*Nesta guia do utilizador, vocês irão encontrar a seguinte informação:*

- I. Visão Geral da Ubora .....1**  
Esta secção oferece a visão geral da Ubora. Leiam esta secção primeiro para se familiarizarem mais com a Ubora, sua evolução no AF10 e como é que será usado ao longo do ano.
- II: Matriz dos Indicadores e Relatórios da Ubora ..... 12**  
Mostra a lista completa dos indicadores e análise recolhidos através da Ubora nos COs, RMUs e divisões dos EUA.
- III: Ubora para os Escritórios Nacionais .....16**  
Esta secção explica como é que a Ubora é usada nos COs e dá uma explicação detalhada das suas responsabilidades de análise e relatório, incluindo uma visão geral dos indicadores do CO. Inclui-se aqui uma lista de controlo e prazos por forma a que o CD e pessoal visado saibam quais são as suas responsabilidades no envio e até quando.
- IV: Ubora para as Unidades de Gestão Regionais.....35**  
Esta secção explica como é que a Ubora é usada nas RMUs e dá uma explicação pormenorizada das suas responsabilidades de análise e relatório, incluindo uma visão geral dos indicadores da RMU. Inclui-se aqui uma lista de controlo e prazos por forma a que as RMUs saibam quais são as suas responsabilidades no envio e até quando.
- V: Ubora para as Divisões dos EUA.....44**  
Esta secção explica como é que a Ubora é usada nas divisões dos EUA e dá uma explicação detalhada das suas responsabilidades de análise e relatório, incluindo um visão geral dos indicadores dos EUA. Inclui-se aqui uma lista de controlo dos indicadores e prazos por forma a que o pessoal com sede nos EUA saiba quais são as suas responsabilidades no envio e até quando.
- VI: Ubora e o Plano Anual Operativo.....59**  
Esta secção explica a ligação entre Ubora e o PAO global da CARE EUA. Dá igualmente uma visão geral das prioridades e necessidades do PAO global do AF10 para relatórios de actividades com vista ao alcance dos nossos objectivos.
- VII: Ubora Electronicamente.....65**  
O que vocês precisam saber para acederem à informação sobre Ubora electronicamente!

## VIII: Apêndices .....67

Vários apêndices estão incluídos para darem mais pormenores sobre a informação referenciada em toda Guia do Utilizador.

**Disco Compacto:** Os discos compactos inseridos no livro da Guia do Utilizador incluem cópias electrónicas de todas as ferramentas de recolha de informação e modelos de relatórios de análise para o pessoal usar para submissão. Inclui-se também uma cópia electrónica da Guia do Utilizador, traduzida para Espanhol, Francês e Português.



**Luzes, Câmara, Acção!** Também incluído no disco está um filme de Orientação para Ubora. Certifiquem-se de que fazem uso deste filme para obter uma melhor compreensão da Ubora e para a formação do pessoal. O disco incluído uma versão do filme com legendas em Espanhol, Português e Francês.

## I. Visão Geral

### O que é a Ubora?

---

Nos últimos anos, a CARE iniciou uma mudança para uma forma mais atrevida de trabalhar. Estamos a sair de um enfoque na redução dos sintomas da pobreza para passarmos a ser mais estratégicos na forma como procuramos resolver as causas principais da pobreza. Estabelecemos que a chave para a criação de uma mudança duradoira e de larga escala nas vidas dos grupos marginalizados e vulneráveis reside no compromisso com a abordagem de programa. As nossas formas tradicionais de medição dos resultados já não são suficientes para avaliar uma programação de um prazo mais longo, coerente, assente nos direitos. Para mudarmos com sucesso as nossas formas de pensar e trabalhar, devemo-nos sujeitar à prestação de contas por todos os aspectos do nosso desempenho.

De modo a nos tornarmos uma organização verdadeiramente programática, é importante que estabeleçamos sistemas para avaliar e monitorarmos a qualidade do nosso trabalho, por forma a que possamos gerir estrategicamente o desempenho e alcançarmos um maior impacto. É aí onde entra a Ubora.

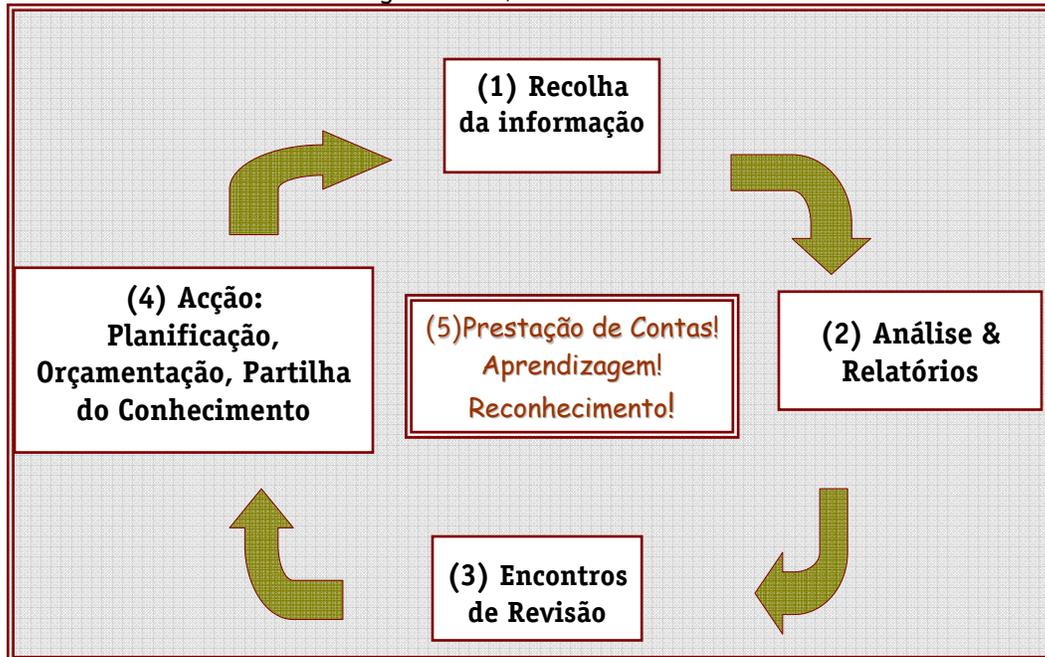
Ubora, a palavra em Swahili que significa “excelência”, é o sistema do desempenho organizacional da CARE EUA. A Ubora oferece um quadro comum para a gestão contínua do desempenho em todos os Escritórios Nacionais (COs), Unidades de Gestão Regional (RMUs) e divisões dos EUA. Em acréscimo, aspectos do sistema serão testados por outros membros da CARE Internacional (CI) no AF10. A Ubora serve como uma sistema que congrega vários sistemas de apresentação de relatórios da CARE, juntando informação chave e implementando processos para, de forma estratégica, rever, analisar e agir à volta deste conjunto de informação ao longo do ano.

O pessoal é sempre cauteloso em relação à palavra ‘desempenho’, pensando que a mesma implica certo tipo de julgamento do seu trabalho. A Ubora não avalia o desempenho de qualquer pessoa. O seu enfoque está no nosso desempenho *organizacional*, procurando saber em que nível de desempenho a CARE como uma organização no geral se encontra. Este tipo de avaliação de desempenho ajuda-nos a conhecer formas pelas quais podemos melhorar, onde é que precisamos de investir recursos e onde é que temos bons modelos para partilhar e consolidar. Mais ainda, avaliar a qualidade do nosso trabalho ajuda a mantermo-nos sujeitos à prestação de contas perante os nossos parceiros e as comunidades com que trabalhamos.

A meta da Ubora é de possibilitar que a CARE seja mais estratégica fortalecendo a nossa capacidade de medir e avaliar o nosso trabalho e usar a informação emergente para aprendizagem e melhoramento. Tradicionalmente, indicadores da saúde financeira eram sempre as únicas formas pelas quais nós podíamos medir o nosso desempenho. Sabemos que a qualidade e impacto do nosso trabalho não pode ser reduzido a valores em dólares. A Ubora faz com que nós tenhamos uma visão mais holística ao nosso desempenho, juntando informação proveniente de todas as áreas de operações em todos os níveis da organização.

## Como é que a Ubora é usada durante o ano?

A recolha de informação não beneficia a organização salvo se nós usarmos tal informação! É importante que o pessoal em todos os níveis esteja envolvido na reflexão acerca do que a informação nos diz, aprendermos da mesma e fazermos melhorias. A Ubora facilita a implementação dos seguintes processos que ajudam-nos a monitorar, avaliar e melhorar o nosso trabalho numa base contínua ao longo do ano, conforme mostra o ciclo em baixo:



**1. Recolha de Informação:** Existem muitos métodos diferentes de junção de informação na CARE. A Ubora irá servir como um sistema abrangente que vai juntar informação qualitativa e quantitativa chave em todas as áreas da organização em todos os níveis. Alguma parte da informação será submetida através dos instrumentos e indicadores da Ubora, a qual na maior parte é submetida duas vezes ao ano durante o AF10: 15 de Janeiro e 15 de Julho(e não trimestralmente tal como era em AF09). Muita informação adicional será recolhida a partir dos sistemas e processos de relatório existentes. A Ubora vai combinar a informação proveniente destas várias fontes para melhorar um conjunto coerente de informação estratégica para a organização utilizar.

**2. Análise:** As análises sistemáticas de informação e tendências de desempenho dentro e em todos os diferentes níveis da CARE vão nos ajudar a compreender o “porquê”, o “como” e “o quê a seguir” por detrás da informação. A análise de conjuntos individuais de informação irá providenciar uma compreensão contextual e iluminar situações específicas. Analisar entre conjuntos de informação vai ajudar a identificar ligações e manter os vários aspectos do nosso trabalho fora de serem vistos em silos.

Para o AF10, a Ubora tem mais processos sistemáticos de análise disponíveis. Cada instrumento de recolha terá uma secção para apresentar análise sobre indicadores, se necessário, de modo a que cada conjunto de informação seja acompanhada por uma explicação. Adicionalmente, os

relatórios de análise a seguir serão submetidos para oferecerem uma análise mais completa da informação compilada:

- Relatório de Análise do Meio do Ano (CDs – até 15 de Janeiro; RDs/DRDs, chefes de divisão na Sede – até 10 de Fevereiro). Em conjunto com a informação da Ubora a ser submetida até 15 de Janeiro, os CDs deverão submeter um relatório de análise de meio do ano apresentando uma análise geral do Escritório Nacional. Esta análise, toda a informação da Ubora submetida até 15 de Janeiro e informação adicional retirada de outros sistemas de relatório, será compilada e enviada para as RMUs e chefes de divisão relevantes na Sede até finais de Janeiro para prestar *input* aos seus relatórios de análise, a serem submetidos até 10 de Fevereiro.
  - A equipa da Ubora irá consolidar a análise dentro de um Relatório global de Desempenho de Meio do Ano da Ubora, que será distribuído até 1 de Março. Este relatório vai informar o processo anual global de planificação e orçamentação, discutido no encontro de Revisão do Desempenho de Meio do Ano a ter lugar por volta de 10 de Março.
  - Os relatórios para cada CO e divisão sobre informação de meio do ano serão enviados até 1 de Abril.
- Relatório de Análise do Final do Ano (RDs/DRDs, chefes de divisão na Sede – até 10 de Setembro). Informação submetida a 15 de Julho será compilada e enviada aos RMUs e chefes de divisão relevantes na Sede até finais de Julho, com os seus relatórios de análise a serem submetidos até 10 de Agosto. (Notem que não estamos a pedir um relatório de análise dos CDs para uma visão geral de final do ano; as RMUs devem coordenar com os COs com vista a assegurar que a análise capta de forma exacta o seu *input*).
  - A equipa da Ubora irá depois consolidar a análise num Relatório global de Desempenho de Final de Ano da Ubora, que será distribuído até 1 de Setembro. Este relatório irá informar a Revisão de Desempenho de Final de Ano a ocorrer por volta de 10 de Setembro, onde os avanços e realizações principais serão reconhecidos e áreas de inovação e melhores práticas identificadas para a partilha de conhecimento.
  - Os relatórios para cada CO e divisão sobre informação de final de ano será enviada até 1 de Outubro.
- Relatório de Análise da Medição de Impacto (Laboratórios de Aprendizagem – até 15 de Janeiro e 15 de Julho). Os Laboratórios de Aprendizagem irão submeter um relatório de análise duas vezes o ano identificando principais desafios, realizações, recursos necessários, ideias acerca dos indicadores e metodologias, e quaisquer outras sugestões sobre como é que a organização deve ou não devia trabalhar. Esta análise vai ajudar a informar o desenvolvimento da estratégia de medição de impacto da CARE, planificação e decisões sobre distribuição de recursos, sobre como avançar com a medição de impacto como uma organização.
- Relatório de Análise do Plano Anual Operativo (PAO), Equipa de Gestão Executiva (EGE), patrocinadores prioritários globais). Os membros da EGE são responsáveis pela apresentação de breves actualizações trimestrais sobre o progresso em cada uma das prioridades globais do PAO.

**3. Revisão:** Os COs, RMUs, e divisões dos EUA devem incorporar a informação e análise da Ubora nos processos de revisão existentes (ex: reuniões da equipa de Gestores Seniores, reuniões da equipa de Gestores Regionais, processos do PAO, exercícios de planificação estratégica, etc.). Ao nível global, a Ubora é um processo crítico através do qual as constatações nos níveis do CO e de

divisão são emergidas para informar a tomada de decisões das lideranças seniores. Dois encontros-chaves de Revisão de Desempenho do nível global da Ubora serão realizados em cada ano, onde a Equipa de Liderança Sénior (ELS) irá rever as constatações da Ubora e informar a tomada de decisão da EGE. Cada encontro tem o objectivo comum de discutir conclusões resultantes da análise, explorar implicações, identificar soluções e decidir sobre planos de acção. Em acréscimo, contudo, cada encontro tem um enfoque diferente:

- A reunião de Revisão de Desempenho de Meio de Ano, realizada no/por volta de 10 de Março, irá informar o PAO da CARE EUA e os processos de orçamentação. A reunião vai se basear nas constatações do Relatório de Desempenho de Meio de Ano da Ubora.
- O encontro de Revisão de Desempenho de Final de Ano, realizado no / por volta de 10 de Setembro, vai incidir na revisão do desempenho do ano anterior. O encontro vai se basear nas constatações do Relatório de Desempenho de Final de Ano da Ubora.

**4. Acção:** Todo o pessoal é responsável pelo uso da informação emergente para fins de aprendizagem e tomada de acção para melhorias. Adicionalmente, a Ubora oferece aos gestores seniores um conjunto de informação que vai fomentar a tomada de decisão assente na prova, ajudar a CARE a se tornar mais estratégica em relação ao que fazemos, como o fazemos e como é que distribuimos os nossos recursos. Em particular, a Ubora visa melhorar:

- Planificação: A reunião de Revisão a Meio do Ano irá informar o PAO global com base na informação do ano até essa altura e uma revisão do desempenho do ano anterior. Subsequentemente, as divisões dos EUA, RMUs e COs desenvolvem os seus PAOs, informados pelas constatações principais da Ubora relevantes para cada nível. Adicionalmente, a revisão do progresso contra as actuais prioridades globais do PAO referentes ao ano vai ajudar a possibilitar uma acção atempada para a melhoria em cada nível.
- Orçamentação: A integração dos processos de orçamentação e de planificação vai promover alocação mais estratégica e consistente de recursos. A orçamentação ficará mais ligada aos objectivos anuais e será determinada com base nas prioridades organizacionais, assegurando que o plano guie o orçamento.
- Partilha do Conhecimento: A Ubora oferece um grande potencial para a partilha de aprendizagem e conhecimento organizacional. Ela pode ajudar a identificar e a alavancar o conhecimento interno e a facilitar a transferência das melhores práticas em toda a organização. Adicionalmente, a informação da Ubora vai ajudar a destacar áreas de fraqueza onde a CARE poderá precisar de se envolver nos processos de definição de referenciais para trazer conhecimento externo para dentro da organização ou para investir na inovação internamente.

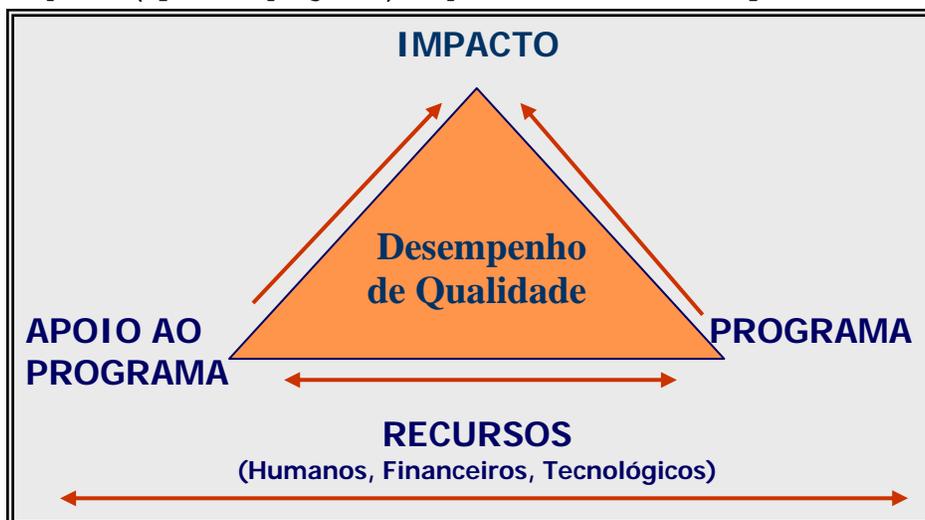
**5.** Ao longo do ano, a Ubora vai ajudar a promover a **prestação de contas, aprendizagem e reconhecimento** pelo trabalho de qualidade.

- Prestação de contas: O desempenho é uma questão de prestação de contas. Se não monitoramos, não aprendemos de, não alavancamos as forças no e não operamos melhorias no nosso trabalho, então não prestamos contas àqueles para quem trabalhamos, àqueles com quem trabalhamos e àqueles a quem apoiamos e financiamos os nossos esforços.
- Aprendizagem: A aprendizagem deve acontecer de forma continuada, tanto no que se refere a como melhorar o sistema e ferramentas e no que diz respeito ao que o sistema nos diz acerca do nosso trabalho.

- **Reconhecimento:** A Uhora vai possibilitar um reconhecimento mais preciso do ponto de vista organizacional através da identificação de áreas fortes, onde avanços estão a ser feitos e onde haja fontes de conhecimento a partir das quais se pode absorver e transferir tal conhecimento. Realizações chaves serão identificadas e destacadas em cada ano no encontro de Revisão do Desempenho a Meio do Ano.

### O Que é que a Uhora mede?

A Uhora mede o desempenho em quatro componentes inter-relacionadas que as devemos apreciar em conjunto de modo a avaliarmos a qualidade geral do nosso trabalho: Impacto, Programa, Apoio ao Programa e Recursos. O diagrama em baixo mostra que os **recursos** que temos disponíveis (humanos, financeiros, tecnológicos) oferecem a base, pois que sem os mesmos nós seríamos incapazes de executarmos o nosso trabalho. Esses recursos então possibilitam a nossa programação, tanto do trabalho que executamos junto das comunidades (**programa**) como das funções que a apoiam (**apoio ao programa**), o que conduz ao nosso **impacto**.



**Impacto:** A CARE tem reconhecido que a nossa capacidade de verdadeiramente avaliarmos o nosso trabalho está dependente da nossa capacidade de avaliar o nosso impacto, o que constitui a **'linha de fundo'** da CARE, pela qual nós poderemos medir o nosso desempenho geral. A medição do impacto vai ajudar a CARE a determinar como é que o que fazemos contribui para a criação de uma mudança duradoura e sustentável nas vidas das pessoas em comunidades pobres. Internamente, a medição de impacto garante que nos mantenhamos nos padrões de qualidade de programa e realização dos resultados previstos. Externamente, a informação de medição de impacto será útil para o pessoal técnico, de advocacia de políticas, angariação de fundos e marketing e comunicações no seu trabalho com os intervenientes externos e constituências. Finalmente, a informação do impacto vai oferecer a base para tomada de decisão de forma mais estratégica e melhores estratégias de investimento. Ela vai nos ajudar a responder a questão: que diferença a CARE faz, e o que é que nos torna distintos?

A importância da medição de impacto não é um novo conceito na CARE. Nós abrimos a porta para a medição de impacto com o Inquérito do Impacto Estratégico sobre o empoderamento da mulher, que aprofundou a nossa compreensão do que é o impacto genuíno e colocou a CARE como líder em pensamento desejosos de avaliar de forma crítica e transparente o seu trabalho.

Várias equipas sectoriais tem investigado o seu impacto, e a região da América Latina e Caraíbas começou a avaliar a sua contribuição aos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODMs). No geral, a CARE possui uma base sólida por onde assentar neste momento em que começamos a ser mais sistemáticos quanto à medição de impacto.

Avançando para frente, pensamos nos basear nestes pilares e melhorarmo-los através da redefinição de alguns dos nossos actuais processos e desenvolvimento de novos conjuntos de indicadores, e processos de recolha e análise de informação. O pessoal em todos os níveis sublinharam que a medição do impacto devia ser uma área de enfoque para a organização este ano, e a mesma foi identificada como uma prioridade global do PAO. Para o AF10, nós iremos dar os seguintes passos para ajudarmo-nos a avançar em direcção a uma compreensão mais robusta da medição de impacto:

**1) Definir uma estratégia de medição de impacto.** A unidade de Impacto de Programa (IP) e outros intervenientes chave trabalharam em conjunto na elaboração de uma estratégia de medição de impacto identificando um plano de longo prazo sobre como é que a CARE vai abordar a medição de impacto<sup>1</sup>. Esta estratégia foi proposta à EGE, e será desenvolvida com mais profundidade e definida durante o AF10.

**2) Desenvolvimento de um conjunto de esboço de indicadores globais.** Um menu global de indicadores de impacto está a ser elaborado para ser testado no AF10. Os indicadores estão a ser desenvolvidos com base nos ODMs, o que fará com que a CARE possa comunicar o nosso impacto com base num quadro que seja reconhecido externamente e acordado internacionalmente. Medindo unicamente o nosso impacto com base nos ODMs e seus respectivos indicadores, os Indicadores de Desenvolvimento do Milénio (IDMs) não iriam contar toda a história do trabalho da CARE ou suas prioridades. A abordagem aos indicadores de desenvolvimento foi, por conseguinte, dada o nome de “IDM Mais”, uma abordagem que incide na adaptação e adição aos IDMs por visar mais especificamente os grupos marginalizados e excluídos, especialmente as mulheres e raparigas. O ‘Mais’ toma em conta aspectos de desigualdade e injustiça aos quais os indicadores iniciais não prestam atenção suficiente.

**3) Desafios e ideias chave emergentes.** Algumas poucas unidades técnicas e escritórios nacionais foram identificados para trabalharem em parceria com a unidade de Qualidade de Programa (PQI), a equipa da Uhora e os Directores Regionais Adjuntos – Qualidade de Programa (DRDs-PQ) para ajudar a gerar aprendizagem para o resto da organização. Elas vão a) avaliar a utilidade do conjunto global dos indicadores em comparação com os indicadores do seu próprio programa, b) ajudar a desenvolver e testar ferramentas de recolha de informação e) dotar a organização com uma avaliação do tipo de recursos necessários para medir impacto – tempo, dinheiro, pessoas, sistemas, etc.

**4) Identificar as prioridades do AF11.** Por volta do meio do AF10, será fornecido *input* à gestão sénior para tomada de decisão acerca da alocação de recursos necessários para medir impacto, que vai informar o PAO e a orçamentação para o AF11.

**5) Desenvolver um processo para avançar em frente.** Até final do ano haverá um conjunto de linhas de orientação a descreverem a abordagem da CARE à medição do nosso impacto.

---

<sup>1</sup> O projecto de estratégia e informação mais detalhada acerca da medição de impacto podem ser encontrados no pshift wiki (<http://p-shift.care2share.wikispaces.net/Impact+Measurement>.)

O AF10 é um ano de aprendizagem sobre medição de impacto, incluindo a documentação de ideias, realizações, desafios e recursos necessários, falando com organizações pares para aprendermos do seu trabalho e coordenar com outros membros da CI envolvidos em processos similares. A unidade de Impacto de Programa (IP) irá facilitar este processo, em estreita colaboração com a equipa da Ubora, unidades técnicas, Laboratórios de Aprendizagem e DRDs PQ e com *input* dos colegas da Advocacia Global e Relações Externas.

**Programa:** Garantir que desenhamos e implementamos programas de qualidade que alcançam os nossos desejados resultados é a nossa função central como uma organização. A Ubora irá juntar informação sobre em que nível de preparação para emergências nos encontramos e a qualidade dos esforços da nossa resposta; até que ponto estamos a desenhar e implementar os programas, projectos e outras iniciativas da melhor forma à luz das características do programa e princípios de programação; os resultados do nosso trabalho (o que é que estamos a fazer – as nossas actividades e resultados – e que impacto estamos a alcançar); e avanços registados com a advocacia, medição de impacto, abordagem de programa e programas de assinatura. Uma análise acerca desta informação vai ajudar a informar a organização acerca da qualidade da nossa programação e levar-nos a uma melhor tomada de decisão, partilha de conhecimento e aprendizagem e melhoramento.

**Apoio ao Programa:** Ter funções de apoio ao programa eficientes e efectivos que permitam a realização atempada e com qualidade dos programas é uma parte muito importante de bom desempenho. Este ano, a Ubora vai continuar a captar informação referente ao desempenho dos COs nas áreas de apoio ao programa incidindo na eficiência e aplicação das políticas, procedimentos e sistemas. Este processo está presentemente a ser desenvolvido por um grupo de trabalho liderado pelos DRDs Apoio ao Programa (DRDs PS). A testagem desta Ferramenta de Avaliação de Apoio ao Programa terá lugar durante a primeira metade do AF10, com implementação plena na segunda metade do ano. Através desta avaliação, nós seremos capazes de identificar áreas em que as funções de apoio ao programa estão a funcionar efectivamente e áreas em que é necessária melhoria.

**Recursos:** Tendo os recursos necessários disponíveis e gerindo os mesmos da melhor forma oferece a base para o trabalho da CARE. Sem capacidade adequada de financiamento, humana e tecnológica disponível, nós seremos incapazes de alcançarmos os nossos objectivos. A Ubora apresenta relatórios de várias áreas para nos ajudar a avaliar o nosso desempenho na gestão destes recursos, incluindo a nossa mobilização de fundos e despesas, a qualidade da gestão financeira, rotação do pessoal, gestão do talento e apoio em TICs.

## Conclusão

---

A Ubora está a começar a juntar informação inter-divisões e de múltiplos níveis importante e facilita conversações sobre até que ponto nós estamos a executar bem o nosso trabalho, se nós temos os recursos adequados disponíveis e até que ponto estamos a realizar o nosso desejado impacto. Fazer isto vai eventualmente permitir que todo pessoal tenha uma ideia global e local do nosso impacto e desempenho, tornando a CARE mais estratégica e melhor posicionada para influenciar mudança nas vidas das pessoas nas comunidades pobres.

## O que é que a Ubora vai nos dizer?

### Instantâneo sobre o Relatório de Desempenho da Ubora



A CARE junta muita quantidade de informação. Cada unidade de actividades possui seu próprio processo para gerir a informação considerada importante para dirigir suas próprias operações. Ao discutir o desempenho, estes processos nos COs, RMUs e divisões nos EUA captam mais informação detalhada que devia ser usada nos processos de análise e revisão para suplementar a informação da Ubora. Para a organização global, contudo, a Ubora já começou a ajudar a determinar a informação mais estratégica sobre a qual se deve incidir.

Quando a informação é compilada e analisada duas vezes por ano, o que é que ela vai nos dizer? A seguir apresentamos uma visão geral do que é incluído nos Relatórios de Desempenho da Ubora, sujeitos a alteração à medida que for surgindo informação emergente. Informação específica a cada CO, RMU, divisão de Atlanta e globalmente e a análise que lhe acompanha serão apresentados em linha e enviados por correio electrónico como anexo duas vezes por ano. Os Relatórios globais de Desempenho de Meio do Ano e Final do Ano irão incluir a seguinte informação:

#### **Impacto: Em que medida está o nosso trabalho a atingir o nosso desejado impacto?**

Esta secção do relatório vai nos ajudar a avaliar o nosso progresso em direcção à realização do nosso impacto desejado. Ela se assentará na informação e análise, incluindo:

- Resumo das áreas de impacto nas quais trabalhamos (ligadas aos ODMs), as actividades e resultados principais por área e populações de impacto chave com as quais trabalhamos.
- Relatórios de análise provenientes dos Laboratórios de Aprendizagem sobre a medição de impacto, identificando avanços e desafios na medição de impacto para programas e globalmente
- Relatório de actividades sobre a Prioridade do PAO- Medição de Impacto

#### **Programação: Em que medida nós temos programas de qualidade disponíveis?**

Esta secção do relatório vai ajudar-nos a avaliar a qualidade da nossa programação. Ela vai se basear na informação e análise, incluindo:

Qualidade, Progresso e Resultados do Programa:

- Números de Programa e projectos (total #, local, # participantes, parceiros, etc.)
- A medida em que as características e princípios do programa são incorporados na forma como desenhamos e implementamos a nossa programação
- Relatório de actividades sobre a Prioridade do PAO – Abordagem do Programa

Programas de Assinatura:

- Resultados de Programas de Assinatura, incluindo # de COs a implementarem os programas, # de participantes, parceiros estratégicos, \$ montante angariado e despesa e principais doadores.
- Relatório de actividades sobre a Prioridade do PAO – Programas de Assinatura

Prontidão de Emergência e Resposta:

- A medida até a qual os COs estão preparados para responderem a emergências
- Avaliação da qualidade das respostas de emergência

**Progressos e Resultados da Advocacia:**

- Progressos feitos na advocacia internacional junto do governo dos EUA nas prioridades principais de advocacia (Fome Global & Segurança Alimentar, Saúde Materna, Mudanças Climáticas, Acesso a Serviços Financeiros em África, e Lideranças das Raparigas, incluindo mudanças legislativas feitas, campeões do Congresso dos meios de comunicação existentes, documentos de política e acções de advocacia em linha
- Progressos na advocacia dos COs, incluindo projectos/programas envolvidos na advocacia, parceiros principais de advocacia, metas principais de advocacia e temas/metasp principais de advocacia
- Crescimento e actividade dos nossos adeptos de base através da Rede de Acção da CARE
- Relatório de actividades sobre a Prioridade do PAO - Advocacia

**Recursos: Será que temos os recursos adequados (humanos, financeiros, tecnológicos) disponíveis para executarmos o nosso trabalho?**

Esta secção do relatório vai nos ajudar a avaliar os recursos que actualmente temos disponíveis. Ela vai se basear em informação e análise nas seguintes áreas:

Recursos humanos

- Rotação de pessoal
- Em que medida estamos a reter o principal talento, incluindo através de mecanismos tais como o recrutamento interno
- Equilíbrio e diversidade do género
- Relatório de actividades da Prioridade do PAO – Gestão do Talento

Financiamento

- Tendências financeiras
- Bens líquidos existentes
- Receitas, incluindo o valor total, valor proveniente do apoio privado, recursos mobilizados pelos COs e montantes angariados junto de parceiros empresariais
- Diversidade de grandes doadores
- O conhecimento do público dos EUA e intenção do nosso segmento do mercado chave para se envolver com a CARE
- Relatório de actividades sobre a Prioridade do PAO - Fundraising

Tecnologia de Informação

- Conectividade da organização
- Até que ponto o necessário suporte de TI está em vigor
- Relatório de actividades sobre a Prioridade do PAO - Tecnologia de Informação

**Perspectivas Internas & Externas: O que é que as perspectivas internas e externas nos dizem acerca da qualidade do nosso trabalho?**

Esta secção do relatório vai ajudar-nos a avaliar a nossa qualidade de trabalho analisando:

- Perspectivas do pessoal, obtidas das Classificações do Serviço aos Clientes (obtidas dos inquéritos de retorno de informação de 360 graus acerca de clientes internos do pessoal do CO, RMU e baseado nos EUA) e outros mecanismos de opinião do pessoal
- Classificação de grupos de “Polícia” de caridade
- Informação de retorno dos parceiros, doadores e participantes

JAN

1. Data limite para os Ccs, RMLs e EJA; mais relatórios de Análise de Meio do Ano a serem submetidos pelos CCs

2. Análise do CO compilada e toda informação enviada para a RML e divisões dos EJA no dia

FEV

3. Relatórios de Análise de Meio do Ano a serem submetidos pelas RMLs e EJA no dia

4. Equipa da Uborá compila informação e análise no relatório de desempenho de Meio do Ano

**Quando é que os principais processos da Uborá ocorrem?**  
**Calendário da Uborá**  
O calendário a seguir dá uma visão geral de como é que a informação e análise da Uborá recolhidas ao longo do ano são usados para informar a tomada de decisão.

MAR

5. Reunião de Revisão do Desempenho de Meio do Ano da Uborá realizada a 10 de Março  
**Output:** Esboço do Conjunto de PAO

ABR

6. EMT conduziu PAO Global da CUSA e comunica o facto a todo pessoal

MAI

7. Informado pelas prioridades Globais do PAO e análise da Uborá as divisões dos EJA, Ccs e RMLs desenvolvem PACs e submetem pedidos de orçamento à UNR

JUN

8. Todos os PACs e orçamento do AF11 concluídos até Junho



JUL

9. Informação da Uborá a ser submetida pelos Ccs, RMLs e EJA até 15 de Julho

AGO

10. Relatórios de Análise de Final do Ano a serem submetidos pelas RMLs e EJA até 10 de Agosto

SET

11. Equipa da Uborá compila informação e análise no Relatório de Desempenho do Final do Ano até 1 de Setembro

12. Reunião de Revisão do Desempenho de Final do Ano da Uborá realizada a 10 de Setembro  
**Output:** Recompensas & reconhecimentos inovação e boas práticas para partilha de conhecimento

**CALENDÁRIO DO AF10 DA UBORA**

## II. Matriz dos Indicadores da Uborá e Relatórios

Indicadores	Prazo	CO	LL	RMU	EUA	Ferramenta/Fonte
<b>Impacto</b>						
Resultados e Análises do Relatório de Medição de Impacto	15 Jan; 15 Jul		X			Ferramenta de Advocacia dos EUA
Áreas de Impacto dos ODM nas quais a CARE opera	15 Jan; 15 Jul		X			Ferramenta de Advocacia dos EUA
<b>Programa</b>						
<b>Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT)</b>						
<i>(para Programas e Iniciativas de Programas)</i>						
Objectivo e População de Impacto	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Análise Holística	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Teoria de Mudança	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Coerência e Empoderamento	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Medição de Impacto e Sistemas de Aprendizagem	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Contribuindo para um Amplo Movimento para Mudança Soc	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Alavancando os Recursos	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Prestação de contas	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Qualidade Técnica	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
<i>(para Projectos não ligados a um Programa)</i>						
Ligação a uma Estratégia Mais Ampla	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Análise Holística	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Uso efectivo dos Recursos	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Medição e Aprendizagem	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Promover Empoderamento e Eliminar Discriminação	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Trabalhar com Parceiros	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT

Indicadores	Prazo	CO	LL	RMU	EUA	Ferramenta/Fonte
Prestação de contas	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Sustentabilidade	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
Qualidade Técnica	15 Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferramenta de PQAT
<b>Emergência</b>						
Resposta de Emergência	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Resposta de Emergência
Prontidão de Emergência	15 Jan; 15 Jul				X	Quadro de Ferramenta de Emergência
<b>Advocacia</b>						
Mudanças Legislativas nos EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Advocacia dos EUA
Campeões de Advocacia nos EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Advocacia dos EUA
Documentos de Política Publicados	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Advocacia dos EUA
Rede de Acção da CARE (RAC)	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Advocacia dos EUA
<b>Apoio ao Programa</b>						
Avaliação do Apoio ao Programa	15 Jul			X		Ferramenta de Avaliação do Apoio ao Programa
<b>Finanças</b>						
Classificação de Marcas Financeiras	15 Jan; 15 Jul			X		Ferramenta de Finanças da RMU
<b>Auditoria Interna</b>						
Resultados de Auditoria interna ao CO	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Auditoria Interna
<b>Protecção e Segurança</b>						
Gestão & Planificação de Segurança	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de Protecção e Segurança
Formação em Segurança	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de Protecção e Segurança
Comunicações de Segurança	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de Protecção e Segurança
<b>Recursos</b>						
<b>Recursos Humanos</b>						
Contratações Internas nos EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de RH dos EUA
Gestão do Talento	15 Jan; 15 Jul				X	Gestão de Talentos nos EUA
Retenção do Talento	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de RH do CO
Rotação do pessoal	15 Jan; 15 Jul	X	X	X	X	Ferramenta de RH EUA; Ferramenta de RH CO, Ferramenta de RH RMU

Indicadores	Prazo	CO	LL	RMU	EUA	Ferramenta/Fonte
<b>Gênero, Euidade e Diversidade</b>						
Equilíbrio do Gênero no CO	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de RH CO
Equilíbrio do Gênero nos EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de GED EUA
Equilíbrio do Gênero Regional	15 Jan; 15 Jul			X		Ferramenta de RH RMU
Equilíbrio de Diversidade nos EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de GED EUA
<b>Finanças</b>						
Mobilização dos Recursos do CO	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de Mobilização de Recursos do CO
Tendências de Despesas do CO	15 Jan; 15 Jul				X	SCALA
Tendências de Despesas Irrestritas do CO	15 Jan; 15 Jul				X	SCALA
Tendências do Custo de Programa Partilhado do CO	15 Jan; 15 Jul				X	SCALA
Tendências de Diversidade dos Doadores do CO	15 Jan; 15 Jul				X	SCALA
Despesas dos EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta Global de Finanças
Tendências de Despesas Totais da CARE EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta Global de Finanças
Rácio de Despesa do Programa	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta Global de Finanças
Bens Líquidos Irrestritos	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta Global de Finanças
Tendências de Despesa da CARE EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta Global de Finanças
<b>Desenvolvimento de Recursos</b>						
Propostas Vencidas de Concurso Competitivo (CBICS)	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Desenv. de Recursos
Financiamento Irrestrito Privado	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Desenv. de Recursos
Financiamento Restrito Privado	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Desenv. de Recursos
Total do Financiamento Privado	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Desenv. de Recursos
<b>Parcerias</b>						
Doações Empresariais	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Parcerias & Alianças
Doações Multilaterais	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Parcerias & Alianças
<b>Comunicações &amp; Marketing</b>						
Conscientização Pública nos EUA	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Apoio Público dos EUA
Intenção de Participar	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Apoio Público dos EUA

Indicadores	Prazo	CO	LL	RMU	EUA	Ferramenta/Fonte
<b>Tecnologia de Informação</b>						
Ligação de Internet	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de TI CO
Rácio de Apoio	15 Jan; 15 Jul	X	X			Ferramenta de TI CO
<b>Perspectivas Externas</b>						
Classificação de Observatórios da Caridade	15 Jan; 15 Jul				X	Ferramenta de Perspectivas Externas
<b>Perspectivas Internas</b>						
Pesquisa do Serviço ao Cliente nas Operações dos EUA	3 Dez; 30 Abr	X	X	X	X	Pesquisa Online
Pesquisa do Serviço ao Cliente nos COs	3 Dez			X	X	Pesquisa Online
Pesquisa do Serviço ao Cliente nas RMUs	30 Abr			X	X	Pesquisa Online
Pesquisa sobre o Desempenho da RMU	3 Dez	X	X			Pesquisa Online

Relatórios	Prazo	CO	LL	RMU	US	Ferramenta
Relatório de Actividades do PAO	15Jan; 15 Abr; 15 Jul				X	Ferr do Relat de Activid do PAO
Análise de Meio do Ano do CO	15 Jan	X	X			Ferr da Análise de Meio do Ano CO
Análise de Meio do Ano da RMU	1 Fev			X		Ferr de Análise de Final do Ano RMU
Análise de Meio do Ano dos EUA	1 Fev			X		Ferr de Análise de Final do Ano EUA
Análise de Final do Ano dos RMU	1 Ago			X		Ferr de Análise de Final do Ano
Análise de Final do Ano dos EUA	1 Ago				X	Ferr de Análise de Final do Ano
Análise de PQAT	15Jan; 15 Jul	X	X		X	Ferr de Análise de PQAT
Análise da Medição de Impacto	15 Jan		X			Ferramenta de Análise de Gestão de Impacto

### III. Ubora para Escritórios Nacionais

#### VISÃO GERAL

Os resultados da Ubora serão diferentes em cada escritório nacional, uma vez que o contexto no qual operam difere em larga medida de CO para CO. Não é intenção definir um padrão comum ou marca que seja aplicável em toda organização. Pelo contrário, o objectivo é de assegurar que tenhamos o conjunto apropriado de informação para ser apreciada pela organização em todos os níveis, informação que esteja assente na realidade contextual. O reconhecimento estará assente no avanço feito ao longo do tempo e no conhecimento e inovação chaves identificados para a partilha.

#### **Como é que um sistema de desempenho organizacional como a Ubora é útil para os COs:**

Claudia Sanchez, CARE Peru  
Conselheira Nacional – Monitoria,  
Desempenho e Aprendizagem



- Ela promove um processo sistemático de reflexão e aprendizagem durante o desenho, implementação e avaliação do projecto à volta da qualidade das estratégias do nosso programa e o seu alinhamento com os nossos princípios.
- Aplicando os mesmos critérios e processos ano após ano, nós podemos ver onde é que estamos a registar mais ou menos progresso. Podemos usar esta informação para o desenvolvimento de planos anuais e na selecção de áreas de enfoque para melhoria ou aprendizagem crítica.
- Informação agregada sobre impacto da CARE no Peru é crucial para uso na advocacia e no posicionamento institucional. Sem esta informação, nós não podemos defender o aumento e mudança de política.
- É muito útil desenvolver PAOs com base num conjunto padrão de indicadores (que não mudam todos os anos! O que constitui bom desempenho organizacional não deve mudar em cada ano!).
- Permite-nos definir com todo maior detalhe o que queremos dizer com qualidade de programa.

Os COs desempenham uma função crucial no fornecimento da informação necessária para a apreciação da organização. Certa informação da Ubora sobre as operações dos CO é transmitida pelos COs directamente através das ferramentas e processos de recolha de informação da Ubora, e o resto é retirada de outros processos e sistemas de apresentação de relatórios<sup>2</sup>. Os COs recolhem e submetem indicadores de programa através da Ubora usando uma ferramenta chamada Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT), que possui um conjunto de 9 indicadores que avaliam a magnitude à qual desenhamos e implementamos programas com base nas Características do Programa e Princípios do Programa. Os Laboratórios de Aprendizagem testaram uma versão desta ferramenta no AF09, e o seu *input* tem sido importante no desenvolvimento da presente versão do PQAT<sup>3</sup>. A informação de apoio ao programa do CO inclui indicadores sobre os recursos que temos para apoiar a nossa programação (humanos, financeiros e tecnológicos) assim como indicadores sobre processos de gestão de apoio ao programa. Adicionalmente, os Laboratórios de Aprendizagem irão submeter informação acerca da medição de impacto<sup>4</sup>.

De modo a que a recolha de informação conduza ao melhoramento, o Director Nacional é responsável por garantir que ligações sejam formadas entre informação, aprendizagem e acção dentro dos COs. Os indicadores de programa podem ser usados para analisar e avaliar o trabalho da CARE ao nível do CO, geograficamente, e por programa e projecto. Esta análise pode ajudar a determinar direcções programáticas futuras com base em que pontos fortes se deve assentar e que áreas de fraqueza devem ser abordadas. As constatações tiradas dos RH, Finanças e outras operações de apoio podem ser usadas para determinar boas práticas para partilhar, áreas para melhorar e que tipos de oportunidades são necessárias para um modelo de programa.

A análise e reflexão devem ocorrer em todas as áreas de operações de um CO. A Ubora deve estar directamente ligada aos processos anuais de planificação e incorporada dentro

<sup>2</sup> Muito esforço foi feito para eliminar as sobreposições na apresentação de relatórios e consolidação de informação proveniente de vários sistemas. Reconhecemos, contudo, que a Sede em geral tem mais trabalho a fazer nesta área e que melhoramentos são ainda necessários. Favor continuarem a despoletarem os assuntos à medida que vão emergindo.

<sup>3</sup> Vide Apêndice III: Instatâneo: Uso pelos Laboratórios de Aprendizagem da Ferramenta de Avaliação de qualidade de programa para ler diferentes formas nas quais os COs Laboratórios de Aprendizagem aplicaram a ferramenta.

<sup>4</sup> Para mais informação detalhada, e actualizações durante o ano, visite <http://p-shift.care2share.wikispaces.net/Impact+Measurement>.



“ A Ubora foi muito útil para a equipa da CARE Mali pois que no nosso plano estratégico de longo prazo procuramos desenvolver programas de qualidade. A ferramenta da PQAT ajuda-nos a avaliar os programas de modo a medirmos como é que os mesmos estão a avançar para a qualidade em si. Ela ajudou os projectos a desenvolverem uma melhor sinergia e colaboração e melhoria da sua estratégia. Foi também muito útil para nós porque estamos a trabalhar fortemente com os parceiros locais, e quando a aplicamos junto dos mesmos, ela ajudou-nos a construirmos sua capacidade. Ajuda a tornar a equipa de projecto responsável por assegurarem que prestem contas com mais frequência junto das comunidades - fá-los prestarem maior atenção a ela.”

Fadimata Mahamane, Coordenador do Programa para o Empoderamento das Mulheres e Raparigas, CARE Mali



dos processos existentes de tomada de decisão, avaliação de qualidade e melhoria. De igual modo, onde for possível, devem ser trazidos para a discussão actores externos para validarem/questionarem a análise e ajudar a informar como é que a mesma vai ser usada para a planificação e para a estratégia.

## ANÁLISE DO CO

Em acréscimo à sua utilidade para o CO internamente, a análise será usada para informar conversações globais mais amplas acerca do desempenho. A liderança sénior tem enfatizado que a Ubora ajuda a dar uma visão interior das prioridades, desafios e realizações a partir do campo. Os processos de análise e revisão são um fórum chave através do qual os COs e RMUs podem fazer emergir esta informação. A gestão do CO é responsável pela apresentação do entendimento necessário para o uso efectivo da informação. As RMUs também desempenham um papel importante na consolidação e amplificação da análise para Atlanta.

Existem várias análises formais e processos de relatório através dos quais os COs oferecem esta visão interior. Cada ferramenta de recolha de informação terá uma secção para apresentar análise sobre indicadores, se necessário, por forma a que cada conjunto de informação seja acompanhada por uma explicação. Adicionalmente, os seguintes relatórios serão submetidos para fornecerem uma análise abrangente do desempenho do CO:

### ❖ Relatórios de Análise do CO

Nome	Data Limite
Análise de Meio do Ano	15 Jan
Análise de Final de Ano	n/a (submetido pelas RMUs)

**Ferramentas de Recolha de Informação:** Relatório de Análise de Meio do ano



**Pessoa Responsável pela Recolha:** O CD é responsável pela finalização e envio dos relatórios. Todavia, pessoal variado no CO deve ser envolvido na realização da análise.

### Explicação:

- **Relatório de Análise de Meio do Ano:** Em conjunto com a informação da Ubora, a ser prestada até 15 de Janeiro, os CDs deverão submeter um relatório de análise de meio do ano apresentando uma análise geral do Escritório Nacional. Esta análise, toda a informação da Ubora submetida até 15 de Janeiro e informação adicional extraída de outros sistemas de relatório serão compiladas e enviadas para os RMUs e chefes de divisão relevantes na Sede, os quais irão efectuar uma análise adicional.
  - A equipa da Ubora irá consolidar a análise num Relatório global de Meio do Ano de Desempenho da Ubora, o qual será distribuído até 1 de Março. Este relatório irá informar o processo de planificação e orçamentação global anual, discutido no encontro de Revisão de Desempenho de Meio do Ano realizada em 10 de Março.

- Os relatórios referentes a cada CO e divisão sobre informação de meio do ano serão enviados até 1 de Abril.
- **Relatório de Análise do Final do Ano:** Os COs não serão responsáveis directos pela submissão de análises para o processo de revisão de final do ano. As RMUs tomaram a dianteira na apresentação da análise para toda a região na informação submetida a 15 de Julho. Contudo, as RMUs e os COs devem coordenar com vista a garantirem que a análise capta com precisão todas as contribuições dos CO.
  - A equipa da Uhora irá depois consolidar a análise num Relatório global de Final de Ano de Desempenho da Uhora, a ser distribuído até 1 de Setembro. Este relatório irá informar a Revisão de Desempenho de Final de Ano a ter lugar por volta de 10 de Setembro, na qual os progressos e realizações serão reconhecidos e áreas de inovação e melhores práticas identificadas para a partilha do conhecimento.
  - Os relatórios referentes a cada CO e divisão sobre informação de final de ano serão enviados até 1 de Outubro.

## PROGRAMA

A informação de programa a seguir será submetida pelo CO usando as ferramentas de recolha de informação da Uhora:

### ❖ Avaliação da Qualidade do Programa

Nome	Prazo
Avaliação da Qualidade do Programa	15 de Janeiro (para todas as ferramentas usadas nos primeiros dois trimestres); 15 de Julho (para todas as ferramentas usadas no terceiro e quarto trimestres)

**Ferramentas de Recolha de Informação:** Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT); Modelo de análise do PQAT



**Pessoa Responsável pela Recolha:** O ACD PQ/ Director do Programa é responsável por assegurar a qualidade geral da informação e oportunidade do Relatório. Será, contudo, necessário o envolvimento de pessoal a vários níveis na aplicação concreta da ferramenta.

**Requisitos do Relatório:** Esta ferramenta deve ser usada para avaliar tanto a concepção como a actual implementação dos programas. Os DRDs PQ e CDs identificaram os seguintes COs que estão a conceber programas ou já com programas elaborados e que irão aplicar o PQAT durante o AF10:

#### COs que precisam aplicar o PQAT no AF10:

##### ARMU

- Bangladesh
- Nepal
- Sri Lanka
- Vietname

##### MERMU

- Egipto
- Georgia
- Margem Ocidental/Gaza
- Yemen

##### ECARMU

- Burundi
- Etiópia
- Tanzânia

##### SARMU

- Malawi

##### WARMU

- Mali
- Niger

##### LACRMU

- América Central
- Equador
- Peru
- Programa Regional do Género

Não é exigido aos outros COs a aplicação do PQAT, mas é encorajado. Os COs não mencionados em cima mas que têm capacidade e recursos para o fazer podem aplicar esta ferramenta aos seus 3 mais importantes projectos ou projectos com processos de revisão planificados (revisão a meio do termo, avaliação, expansão para a segunda fase, etc.). Muitos COs ainda não conceberam programas, mas vão fazê-lo num dado momento nos próximos dois anos e poderá ser-lhes útil avaliar a qualidade dos projectos em curso.

**Explicação:** A Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT) ajuda a avaliar a forma como concebemos e implementamos a nossa programação com base nas características do programa e nos princípios de programação. A CARE encontra-se no meio da transição para uma abordagem de programa. Nalgumas partes da organização, programas foram concebidos e/ou estão a ser implementados, e noutras projectos individuais continuam a ser a forma principal de funcionamento. A medida que avançamos para frente, as Características do Programa<sup>5</sup> são o quadro actualizado pelo qual nós avaliamos a qualidade da nossa programação. Elas representam a evolução dos Padrões de Gestão de Projectos da CI, que anteriormente avaliavam a qualidade dos nossos projectos mas que agora precisam ser actualizados com base nas nossas novas formas de trabalho. Os Princípios de Programação da CI e outros padrões de gestão de projectos que continuam em uso e/ou que foram revistos são firmados.

Esta ferramenta baseia-se nas Características do Programa, e será por conseguinte ser principalmente usada no AF10 pelos COs que já estão na dianteira na abordagem de programa. Para os COs que ainda não possuem programas e não tem planos de conceber programas durante o AF10, há uma secção da ferramenta que usa os Princípios de Programação como o quadro orientador e pode ser usada para avaliar a qualidade dos projectos existentes. Os COs que já testaram esta ferramenta no último ano tiveram-na como muito útil na ajuda para determinar futuras direcções programáticas, como parte do processo de planificação estratégica e/ou durante momentos cruciais tais como a revisão de meio termo ou um encontro regular com parceiros. Vide Apêndice III: Instantâneo: Os Laboratórios de Aprendizagem usam a Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa para fazer a leitura de diferentes formas que os escritórios da CARE Etiópia, Bangladesh, Egipto e Mali usaram para aplicar a ferramenta.



"A CARE muitas vezes sente-se como uma máquina. Estamos sempre a correr de um lado para outro. Esta ferramenta deu-nos tempo para pararmos e reflectirmos acerca do que realmente fazemos e analisar como o fazemos com base nos nossos princípios."  
Samir Sedky, Gestor de Agricultura e Recursos Naturais, CARE Egipto.

Esta ferramenta ajudar o pessoal e os parceiros a pararem as actividades do dia a dia para reflectirem sobre a qualidade do seu trabalho; identificar áreas fortes e áreas para melhorar; ajudar a facilitar a partilha do conhecimento no seio da organização; e ajudar a informar a tomada de decisão acerca das prioridades e distribuição de recursos ao nível do CO, regional, divisional e global.



**Nota:** Durante o AF10, a Equipa de Qualidade do Programa está a trabalhar com vista a definir elementos de qualidade técnica, incluindo estratégias de redução do risco de

<sup>5</sup> Vide Apêndice II: Definição do Programa e Características para uma explicação detalhada dos programas.

desastres, e determinar formas para incorporá-los no PQAT e/ou noutros processos da Uborá. Adicionalmente, o PQAT não é válido para aplicação em projectos de emergência, embora nós esperemos nos anos futuros desenvolver os programas que incorporarão as dimensões humanitárias do trabalho do CARE. A equipa da Uborá está a trabalhar com o Grupo de Emergência da CI (CEG) com vista a incorporar uma ferramenta igual ao PQAT que será aplicado especificamente para projectos de emergência. A ferramenta baseia-se no Quadro de Prestação de Contas Humanitárias (HAF) e será testado no AF10.

**Aplicação do PQAT:** Existem alguns requisitos mínimos na forma como aplicar a ferramenta:

**Quem:** É necessário que haja um(a) facilitador(a) e um grupo misto de pessoal, e encoraja-se o envolvimento dos parceiros. Esta ferramenta deve ajudar a contribuir para a construção de equipa, integrando pessoal de diferentes partes da organização assim como parceiros.

- A) Deverá ser identificado um(a) facilitador(a) para testar e aplicar a ferramenta. Um pequeno número de facilitadores deve ser formado e deve analisar a ferramenta em conjunto antes de aplicá-la para garantir que adquirem uma compreensão comum das questões. Isto vai ajudar a promover uma aplicação similar da ferramenta. Os facilitadores são geralmente os ACD-PQ, Assessores de M&A, pessoal das equipas de Qualidade do Programa e selecção de gestores de programa ou gestores de projectos (os quais vão aplicar a ferramenta aos programas ou projectos diferentes dos seus).
- B) Na fase da Concepção, a equipa de Concepção de Programa deve aplicar a ferramenta. Na fase de implementação, deve se envolver uma mescla de pessoal de dentro e de fora do programa. Deve se incluir pessoal de apoio ao programa, assim como uma mescla de outros representantes de unidades de qualidade de programa de nível do CO, outras equipas de programa ou projecto ou unidades técnicas.
- C) Parceiros. Muitos COs tem considerado o envolvimento dos parceiros nestas conversações como sendo muito útil, e nós encorajamos este processo quando possível. O envolvimento de parceiros chaves nas discussões da estratégia de programa, assim como nas conversações de avaliação de qualidade em curso, é muito importante para a abordagem de programa. Seria muito útil obter os pontos de vista dos parceiros quanto à utilidade da ferramenta e identificar quaisquer dificuldades com os conceitos de modo a que possamos operar melhorias contínuas que possam melhor facilitar o seu envolvimento.

**Quando:** O PQAT tem duas secções:

- A) **Concepção:** Esta secção deve ser aplicada durante todo ano para qualquer novo programa concebido (ou para programas recentemente concebidos para ajudar a refinar/melhorar o seu desenho). Isto não será aplicado com muita frequência, uma vez que o processo de concepção de programa somente terá lugar/poderá ser revisto passados alguns anos. Favor consultar o recentemente concluído "Informe sobre Concepção de Programas" no Apêndice IV para mais explicação e orientação sobre concepção de programa.

Existe também um conjunto mais pequeno de questões para ajudar orientar o processo de concepção de iniciativas de programa (projectos e outras iniciativas (exemplo: advocacia, pesquisa) que irão contribuir para um programa mais amplo ou para mais do que um programa). Isto poderá ocorrer mais frequentemente ao longo do ano à medida que propostas estão a ser redigidas e vai ajudar a garantir que o projecto ou iniciativa está a ser concebida para contribuir para um programa mais amplo.

- B) **Implementação:** Esta secção deve ser aplicada em todos os programas em curso uma vez por ano. A avaliação vai sempre acontecer ao nível de programas e iniciativas de programas de forma simultânea, uma vez que os programas serão sempre quadros conceituais implementados através de diferentes tipos de iniciativas. Uma avaliação de todo programa assim naturalmente inclui também uma discussão que avalia cada um dos projectos e outras iniciativas que contribuem para o mesmo. Uma pergunta no final de cada secção exige que o pessoal se concentre na função de cada iniciativa individual de programa.

Esta secção deve ser também aplicada nos 3 projectos mais importantes ou projectos com processos de revisão planificados (revisão de meio-termo, avaliação, alargamento para a segunda fase, etc.) nos COs que ainda não tem programas. Muitos COs ainda não desenharam programas, mas o farão a qualquer momento nos próximos dois anos e poderão te-la como ferramenta útil para avaliar a qualidade dos projectos em curso.

**Sumário:** A secção da Concepção da ferramenta deve ser aplicada na fase de concepção de cada programa e/ou iniciativa de programa. A secção de implementação da ferramenta deve ser aplicada uma vez por ano em programas em curso ou em uma selecção de projectos que estiverem em execução por pelo menos 6 meses. Encorajamo-vos a identificar os processos existentes onde esta ferramenta pode ser incorporada, por exemplo, em reuniões trimestrais do programa.

**Formato:**

- A) **Introdução.** O facilitador explica o propósito do exercício, apresenta uma visão geral da ferramenta e esclarece terminologia chave usada ao longo da ferramenta (exemplo, grupo de impacto, etc.). É importante realçar que o propósito desta ferramenta é aprender e melhorar, e que por forma a o conseguir o pessoal de programa e de projecto deve estar aberto para receber *feedback* crítico e rever o seu trabalho tão objectivamente quanto possível. As 'classificações' não serão usadas como um ajuizamento – elas serão usadas para assinalar progresso ao longo do tempo.
- B) **Discussão.** O(a) facilitador(a) orienta o grupo na resposta a cada pergunta e deixa espaço em aberto para discussão, certificando-se de que alguém está a registar a



"O PQAT da Uborá foi muito útil pois que é um exercício de formação por si mesma – ele cria consciência acerca das responsabilidades. Ele ajuda-nos igualmente a planificar como é que podemos melhorar o nosso trabalho. De igual modo, membros da comunidade participaram com algumas das conversações, o que foi muito enriquecedor – ajudou-nos com a nossa prestação de contas à comunidade."

Dra. Fatma Zennou, Coordenadora de Programa, Empoderamento da Mulher, CARE Niger

- conversação. Cada pergunta tem espaço para explicações e comentários. A discussão deve apresentar ´provas` sobre as quais se poderá basear a classificação.
- C) Classificação. A ferramenta usa uma escala de 1 – 5, com cada classificação definida debaixo de cada pergunta. No final da discussão, o facilitador deve informar o grupo o que é que eles pensam que deveria ser a classificação e explicar porquê, e o grupo poderá discutir/questionar a classificação se necessário. Ter um número limitado de facilitadores com um entendimento comum da ferramenta vai ajudar a garantir a consistência da classificação.
- D) Entrega da Informação. O facilitador vai preencher a ferramenta do PQAT em excel e enviá-la por correio electrónico para o ACD/Director do Programa, o qual será então responsável pela revisão das classificações e explicações e dar seguimento de qualquer pergunta.

**Sumário dos passos para aplicação do PQAT** (para o ACD PQ/Director de Programa ou equipa de PQ reverem e facilitarem):

- Determinar que programas ou projectos vão aplicar o questionário antes de 15 de Janeiro. Identificar tempos adicionais para aplicá-lo entre 15 de Janeiro e 15 de Julho.
- Identificar e formar facilitadores que irão aplicar a ferramenta.
- Seleccionar o grupo misto de pessoal (mais parceiros) para participarem em cada discussão.
- Aplicar o PQAT, documentando a entrevista e registando áreas de confusão e sugestões para melhoramento.
- Preencher a ferramenta do PQAT em excel.
- O(a) facilitador(a) envia as ferramentas ao ACD PQ/Director de Programa, também partilhando áreas de confusão e sugestões para melhoramento.
- O ACD PQ/Director de Programa revê o PQAT preenchido, garantido que as classificações são adequadas e consistentes e que as explicações são coerentes. Ele/ela depois preenche o Modelo de Análise do PQAT, que pede uma avaliação da visão geral do processo e constatações chaves.
- Enviar por correio electrónico PQAT preenchido e o Modelo de Análise do PQAT para [ubora@care.org](mailto:ubora@care.org) até 15 de Janeiro para todas as ferramentas aplicadas nos dois primeiros trimestres e até 15 de Julho para todas as ferramentas aplicadas no terceiro e quarto trimestres.

#### ❖ **Medição de Impacto – APENAS LABORATÓRIOS DE APRENDIZAGEM**

Nome	Prazo
Análise da Medição do Impacto	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Relatório de Análise da Medição de Impacto. 

**Pessoa responsável pela recolha:** ACD Programa/Director de Programa

**Explicação:** Os Laboratórios de Aprendizagem (LA) submetem o Relatório de Análise de Medição de Impacto em 15 de Janeiro e 15 de Julho, identificando os principais desafios, indicadores e metodologias, e quaisquer outras sugestões acerca de como é que a organização devia ou não devia proceder. Este modelo, em paralelo com instruções mais detalhadas, é enviado separadamente para os Laboratórios de Aprendizagem na Guia do Utilizador da Ubora – Suplemento de Laboratórios de Aprendizagem.

#### ❖ Mobilização de Recursos

Nome do Indicador	Prazo
Taxa de Vencimento da Proposta	15 Jan; 15 Jul
Total \$ Valor das propostas	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Mobilização de Recursos do CO 

**Pessoa responsável pela recolha:** ACD PQ/Director do Programa

#### Explicações do Indicador:

- **Taxa de Vencimento da Proposta:** Este indicador vai recolher informação acerca do número de propostas ganhas e perdidas. Com base nesta informação, nós iremos calcular a taxa de vencimento da proposta, ou o rácio de ganhos e perdas. Isto não é captado nos processos e vai fornecer informação referente a futuras tendências de financiamento tanto aos níveis do escritório nacional e global. Vai assistir na análise das tendências dos doadores, particularmente a um nível global. Notem que este indicador não deve impedir os COs de perseguir subvenções que possam ser mais difíceis de vencer, nem deve encorajar os COs a correr atrás de `ganhos fáceis` que não são estratégicos. O CO com a taxa mais elevada de ganhos não é necessariamente o mais bem sucedido na mobilização de recursos! Favor incluírem uma explicação sobre a vossa estratégia de mobilização de recursos, desafios e realizações na secção de análise na ferramenta de recolha de informação para dar mais contexto ao número da taxa de vencimento.
- **Total \$ Valor das Propostas:** Informação acerca do total em US dólares de propostas ganhas será também recolhida.



-----  
*A informação adicional de programa a seguir será retirada de outros sistemas de relatórios, e é aqui enumerada unicamente para vosso conhecimento:*

#### ❖ Directório de Programas & Projectos<sup>6</sup>

O novo Directório de Programas e Projectos vai servir como o principal repositório global contendo a informação básica sobre todos os projectos e programas actualmente activos e

<sup>6</sup> Para mais explicação, vide a Visão Geral do Directório de Programas & Projectos no <http://p-shift.care2share.wikispaces.net/Impact+Measurement>.

está directamente ligado à e integrado na Uborá. O Directório substitui tanto o C-PIN como o ProFound, introduzindo uma ferramenta mais estreita e mais estratégica.

O Directório vai cobrir três elementos básicos de informação programática:

- Os “vitais” de cada projecto e programa: nome, número, datas de início e fim, gestor, participantes, parceiros, componente de advocacia, etc.
- Actividades e resultados imediatos.
- Resultados e impacto, conforme relevância.

Esta informação vai fornecer uma fonte de informação susceptível de ser procurada na qual os utilizadores podem definir que informação eles querem ver e como é que eles querem que ela esteja organizada (ex: por localização geográfica, por data, por várias características de projectos, etc.). A informação do Directório, em conjunto com a informação e análise submetidas pelos COs no PQAT e informação retirada do Banco de Dados do Acordo & Sub-Acordo, vai oferecer uma imagem mais completa da nossa programação.

“O nosso Sistema de Gestão de Informação de Projectos (SGIP) capta informação de projectos, actividades e resultados e também liga os seus resultados a indicadores do nível de missão. É útil para fazer declarações de advocacia (ex: “quando a comunidade foi dada posse de certo número de hectares de floresta, houve avanços x, y e z com o decorrer do tempo pelo que isto é benéfico”); fazer declarações de capacidade nas propostas; captar informação para o relatório governamental necessário; e permitir que a SMT possa considerar a cobertura geográfica, participantes, alocação de recursos e tomar decisões em conformidade.”

Amleshwar Singh, Gestor de M&A, e Karuna Onta, Gestora de Qualidade de Programa, CARE Nepal



### Calendário do Directório

**Fevereiro de 2010:** O Directório desenrola, com uma versão em linha para os utilizadores com capacidade de lançar informação directamente em *online* e uma versão em *offline* em Excel.

**Maio de 2010:** Os COs se envolvem num processo de lançamento de informação em um tempo cobrindo todos os projectos (e programas, conforme o caso) actualmente activos e aqueles projectos que terminaram depois de 31 de Julho de 2009. Isto vai criar um banco de informação de começo no sistema. Dai em diante, o lançamento de informação será um processo contínuo, de tempo real, liderado pelos Oficiais de Ligação das RMUs em Atlanta por forma a obter Números de Projectos e Programas. Este processo substitui, e modifica, os processos actuais de ProFound e C-PIN.

**Em cada Julho:** Os ACDs-Programa serão responsáveis pela revisão de todos os lançamentos e verificação de toda informação referente a sua CO através do processo existente da Uborá.

Nas suas fases iniciais, o Directório vai recolher informação maioritariamente de projectos, reflectindo a realidade actual da CARE de que a mudança para o programa é relativamente nova e o volume do nosso trabalho continua nos projectos. Gradualmente, contudo, à medida que a abordagem do projecto ganha raízes e se torna numa realidade operacional da organização, o Directório vai fazer reflectir isto e também passar para o nível de programa. A recolha de informação de nível de programa vai melhor apoiar a capacidade organizacional de recolha de informação sobre o impacto.

Favor enviar todas as dúvidas para Velina Petrova ([vpetrova@care.org](mailto:vpetrova@care.org)) ou Maliha Khan ([mkhan@care.org](mailto:mkhan@care.org)).



## ❖ **Emergência**

Dois indicadores vão avaliar o desempenho do nosso trabalho de emergência:

- A classificação da **Prontidão de Emergência** mede o nível de preparação do escritório nacional em relação ao nível de risco. O nível de preparação é calculado com base em informação interna e externa. A Unidade de Emergência e Assistência Humanitária (EHAU) recolhe esta informação junto dos COs e exibe-a num quadro de instrumentos. A Uhora vai exibir toda a classificação e ligá-la à informação detalhada no quadro de instrumentos.
- **A Resposta de Emergência** avalia a resposta da organização durante uma emergência com base em três categorias: Qualidade e Prestação de Contas, Oportunidade Tendências de Receita. Cada categoria é atribuída uma classificação com base num conjunto de sub-indicadores. O Grupo de Emergência da CI (CEG) gere este processo em coordenação com os COs, e a Uhora sustenta-se na informação que recolheram e apresenta uma classificação global geral para a capacidade de resposta de emergência da CARE em cada categoria assim como classificações para cada emergência.

## ❖ **Banco de Dados de Acordos & Sub-Acordos**

A CARE desenvolveu recentemente um banco de dados central sobre acordos e sub-acordos. A informação é recolhida através de um Instrumento de Recolha de Informação (IRI), e será usada para melhorar a monitoria de implementação de atribuições e para responder às necessidades de relatório anual junto do governo dos EUA e do Serviço de Receitas Internas. A Uhora irá puxar informação chave a partir deste banco de dados que, em conjunto com a informação do Directório do Projecto e Programa, vai oferecer uma imagem mais completa da nossa programação.

Favor contactarem Hamed Ahmad (hahmad@care.org) para todas as dúvidas.



### **Instantâneo: Uborá no “Workshop de M&A de Nível de Impacto no Empoderamento das Mulheres”**



Em Abril de 2009, a CARE Noruega organizou um workshop de “M&A de Nível de Impacto no Empoderamento das Mulheres” em Entebbe, Uganda, com representantes de 9 escritórios nacionais (Burundi, Tanzânia, Uganda, Quênia, Ruanda, Mali, e Níger, Burma, Nepal) e pessoal da Sede das CAREs Noruega, Áustria e EUA. O objectivo do workshop foi de traçar um conjunto de indicadores de medição de mudanças no empoderamento das mulheres para serem usados em comum por todos os COs envolvidos na implementação do programa de empoderamento da CARE Noruega/NORAD, com duração de cinco anos. Os indicadores identificados pelos participantes informam o desenvolvimento dos indicadores de impacto da Uborá. (Uma explicação do processo do workshop e lista dos indicadores finais podem ser encontrados na internet no <http://p-shift.care2share.wikispaces.net/Impact+Measurement>).

Como parte da sua preparação para o workshop, os participantes dos COs foram solicitados no sentido de aplicarem a Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT) num programa seleccionado de empoderamento das mulheres nos seus países por forma a avaliar as forças e áreas por melhorar no seu trabalho anterior. As constatações ajudaram os participantes a determinar como poder melhorar a programação do empoderamento das mulheres avançando, especialmente na concepção do programa da NORAD.



## APOIO AO PROGRAMA

A informação de apoio ao programa a seguir será submetida pelo CO usando ferramentas de recolha de informação:

### ❖ Recursos Humanos

Nome do Indicador	Prazo
Retenção do talento	15 Jan; 15 Jul
Rotação do pessoal	15 Jan; 15 Jul
Equilíbrio do género no CO	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta dos CO HR Tool 

**Pessoa responsável pela recolha:** Gestor de RH no CO

#### Explicações do Indicador:

- **Retenção de Talentos:** Retenção do pessoal chave no fecho de um projecto. Um dos maiores problemas identificados pelos escritórios nacionais é a perda contínua de pessoal chave no fim dos projectos. Como é que a organização global pode melhor gerir a retenção do talento chave entre lacunas no financiamento de projectos? Começar a recolher informação vai ajudar a destacar as lacunas e permitir que a organização inicie uma conversa global sobre este assunto, que é particularmente muito importante à luz da abordagem do programa.
- **Rotação do pessoal:** # e % do pessoal que abandonou a CARE, dividido pelos seguintes motivos:
  - Fim da função (fim do projecto, contrato ou posição temporária)
  - Motivos pessoais (saúde, transferência do cônjuge, morte, crianças, aposentação, etc.)
  - Razões de crescimento Profissional (melhor salário/emprego numa outra organização, regresso à escola, etc.)
  - Terminação do emprego por parte da CARE (encorajado ou pedido especificamente para deixar)
  - descontentamento (com o gestor/direcção ou toda organização)

Este indicador diz-nos quantas vezes e porquê que o pessoal abandona a CARE. Nem toda rotação de pessoal é má, mas é útil manter informação sobre a rotação de pessoal dividida por motivos de abandono por forma a que possamos identificar tendências ao longo do tempo e analisar esses motivos.

“Você não pode separar a Abordagem de Programa dos RH. Os RH precisam conhecer o perfil do programa para assistir na concepção das posições, selecção e retenção do pessoal.”

Krishna Sharma, Directora de RH (esq) e  
Pessoal dos RH da CARE Nepal



- **Equilíbrio do Género:** Divisão do pessoal por género e pelos seguintes níveis: SMT, gestão diferente da SMT e todo resto do pessoal. Este indicador vai ajudar a identificar lacunas na composição do género na nossa organização a vários níveis e vai ajudar a informar onde e como é que devíamos construir o nosso receptáculo de talentos.

#### ❖ Tecnologia de Informação

Nome do Indicador	Prazo
Ligação de Internet	15 Jan; 15 Jul
Rácio de Apoio	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de TI do CO 

**Pessoa responsável pela recolha:** Gestor de TI no CO

#### **Explicações do Indicador:**

- **Ligação de Internet:** Este indicador mede as velocidades de carregamento e descarregamento das larguras da banda de internet. A comunicação no seio da organização global é essencial para a realização do nosso trabalho. Parte da estratégia da CARE para ser uma organização bem ligada inclui ter ligações adequadas de internet nos nossos escritórios. Enquanto a largura da banda de internet não mede o desempenho do CO, uma vez que a velocidade da ligação depende do contexto local, esta informação é usada para apoiar decisões globais acerca da alocação de recursos de TI, serviços de apoio de TI, comunicações e oportunidades para economia de custos.
- **Rácio de Apoio de TI:** Este indicador mede o número do pessoal de TI existente para apoiar o pessoal que usa computadores. As normas de apoio industrial indicam que devia haver 1 pessoa de TI para cada grupo de 30 utilizadores de TI. Enquanto esta pode não ser a norma ideal para CARE, é importante manter os rácios de apoio que oferecem apoio adequado e atempado aos utilizadores de TI. Adicionalmente, este indicador monitora igualmente que serviços de TI como o correio electrónico e instalação de redes e actualizações são ou contratados localmente ou apoiados directamente pelo pessoal de TI. Mais uma vez, este indicador não mede o desempenho do CO, mas ajuda a tomada de decisão sobre TI a nível global, sobre o apoio de TI e alocação de recursos dentro do país.

#### ❖ Segurança

Nome do Indicador	Prazo
Classificação de Segurança	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de Avaliação de Segurança 

**Pessoa responsável pela recolha:** Ponto Focal de Segurança do CO

**Explicações do Indicador:** Duas vezes por ano a pessoa focal de segurança em cada escritório nacional vai avaliar a implementação de práticas regulares de protecção e

segurança. A Uhora vai mostrar a classificação geral de segurança de cada CO assim como classificações resumidas nas seguintes áreas:

- **Gestão e Planificação de Segurança** mede o nível até o qual o CO implementa acções chaves para manter um ambiente de trabalho protegido e seguro para todo pessoal e visitantes.
- **Formação e Segurança e Capacitação** monitora o nível até o qual o pessoal do CO tem recebido formação em aspectos de protecção e segurança tais como protecção contra fogos, o básico dos primeiros socorros ou módulos de formação de pessoal necessários.
- **Comunicações de Segurança** avaliam o nível até o qual o pessoal a vários níveis e visitantes, numa capacidade limitada, tem recebido e são familiarizados com o plano e políticas de protecção e segurança do CO.

Favor enviar todas as dúvidas sobre pontos específicos desta ferramenta ao Director de Protecção e Segurança ou ao vosso Conselheiro Regional de Segurança.



---

*A informação adicional de apoio ao programa será obtida a partir de outros sistemas de relatório, sendo ela enumerada aqui somente para vossa informação:*

#### ❖ Apoio ao Programa

Os Directores Regionais Adjuntos – Apoio ao Programa (DRDs PS) irão submeter classificações sobre o desempenho de um CO nas áreas de apoio ao programa incidindo na eficiência e aplicação de políticas, procedimentos e sistemas. Os pontos específicos deste indicador estão presentemente a serem desenvolvidos por um grupo de trabalho liderado pelos DRDs PS. O teste em desta **Ferramenta de Avaliação do Apoio ao Programa** vai decorrer durante a primeira metade do AF10 com implementação completa na segunda metade do ano. Em cada período de seis meses os DRDs PS irão proceder à avaliação de cada CO nas áreas de políticas de apoio ao programa, procedimentos e sistemas incluindo aqueles no *procurement*, gestão de propriedades, gestão de transporte, recursos humanos e tecnologia de informação. A Uhora irá incluir as classificações gerais destas avaliações.

#### ❖ Finanças

Com base na informação da unidade de Finanças em Atlanta, Controladores Regionais e informação em SCALA submetida pelos COs, a Uhora vai incluir a seguinte informação:

- **Classificação de Marca das Finanças:** Duas vezes por ano, os Controladores Regionais irão atribuir classificações de marca com base em critérios múltiplos de finanças e contabilidade. A Uhora irá mostrar a classificação geral de cada CO assim com as classificações resumidas da gestão de caixa, subvenções e contratos, e contabilidade. Adicionalmente, os relatórios completos de análise provenientes do controlador regional estarão disponíveis electronicamente.

- **Tendência de Despesas:** A Uborá vai incluir informação de tendência sobre as despesas do CO ao longo de vários anos nas categorias em baixo. Esta informação vai ajudar a informar a análise sobre o tamanho e crescimento dos orçamentos do CO, e o relativo tamanho de despesas irrestritas e custos partilhados do programa nos níveis regional e global.
  - **Despesas totais do CO** (dois anos anteriores, ano corrente, orçamento do ano corrente ou previsão, previsão do ano seguinte)
  - **Despesas irrestritas do CO como % das despesas totais** (dois anos anteriores, ano corrente, orçamento do ano corrente ou previsão, previsão do ano seguinte)
  - **Custos Partilhados do Programa como % das despesas totais** (dois anos anteriores, ano corrente, orçamento do ano corrente ou previsão, previsão do ano seguinte)
- **Diversidade de Doadores:** A Uborá irá mostrar os grupos principais de doadores de cada CO como % do orçamento, previsão ou tangíveis de todo ano. Ao longo de anos múltiplos, esta informação vai ajudar a identificar as tendências no apoio dos doadores e a importância de certos doadores para os COs, RMUs e CARE globalmente.

#### ❖ Recursos Humanos

Para complementar os indicadores de RH submetidos pelo CO, a unidade de RH em Atlanta irá submeter informação sobre:

- **Gestão de Talentos:** A unidade de gestão de talentos em Atlanta irá recolher informação sobre o progresso dos talentos e actividades em toda organização. A Uborá irá mostrar resultados resumidos deste sistema.

#### ❖ Auditoria Interna

- **Resultados da Auditoria Interna do CO:** Este indicador vai mostrar os resultados das auditorias internas da CARE EUA durante o ano. Ao longo de vários anos, isto irá permitir que o avanço seja medido aos níveis do CO e global. Embora muitos COs recebam grandes financiamentos e se submetam a auditorias de outros doares, este indicador apenas vai mostrar o resultado das auditorias do financiamento do Governo dos EUA. Em próximos anos, queremos que a Uborá inclua informação sobre os resultados dessas auditorias.

### Perspectivas Internas e Externas

Obter a perspectiva do pessoal e de intervenientes externos principais com relação à CARE é crucial para a avaliação do desempenho.

#### ❖ Perspectivas Internas

Nome do Indicador	Prazo
Pesquisa de Serviços ao Cliente das operações dos EUA <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i> geral sobre o desempenho dos EUA</li> <li>• <i>Feedback</i> detalhado sobre unidades com sede nos EUA</li> </ul>	3 Dez; 30 Abril

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Pesquisa em *online*

**Pessoa responsável pela recolha:** Director do Escritório Nacional, em consulta com o pessoal

**Explicações do Indicador:** Uma forma importante que pode fazer com que a CARE melhore o nosso desempenho é através de *feedback* regular dos clientes internos. A Uhora vai ajudar a facilitar o processo de *feedback* ao longo do ano através da realização de vários inquéritos a pedirem classificações e comentários sobre os COs, RMUs e operações dos EUA. Os comentários são especialmente úteis para explicar classificações muito altas ou muito baixas. As classificações serão consolidadas e tornadas públicas através dos relatórios da Uhora, enquanto que os comentários serão partilhados com as unidades específicas por forma a que elas possam agir, se necessário.

- **Pesquisa do Serviço ao Cliente nas Operações dos EUA**
  - **Feedback geral sobre o desempenho dos EUA/Sede:** Em Novembro, os Directores de Escritórios Nacionais vão receber uma ligação electrónica para um inquérito (um inquérito em *offline* que vai também ser enviada para aqueles com ligação limitada de internet). A pesquisa vai pedir que os Directores de Escritórios Nacionais em consulta com o seu pessoal identifiquem áreas gerais para melhoria nas operações dos EUA que devem ser incluídas no processo de planificação do AF11.
  - **Feedback detalhado sobre unidades com sede nos EUA:** Em Abril, os Directores de Escritórios Nacionais irão receber um outro inquérito. Este inquérito vai pedir que os Directores de Escritórios Nacionais, em consulta com o seu pessoal, classifiquem o desempenho de cada unidade dos EUA com que eles trabalham.
- **Pesquisa sobre o Desempenho da RMU:** Na mesma pesquisa enviada em Novembro, haverá igualmente uma secção sobre o desempenho da RMU. Os COs irão classificar o apoio cedido pela sua RMU em várias áreas-chaves em torno da função da RMU.

“Graças à pesquisa da Uhora do serviço ao cliente, ficamos a saber que os COs querem estar mais ligados ao Gabinete do Presidente. Assim, instituímos conversas regulares de vídeo via internet com Helene e pessoal do CO. Eles gostaram muito.”



JoEllen Saeli  
Exec. Officer to the President

## ◆ Perspectivas Externas

**Explicação:** Um elemento chave de garantia de qualidade é envolver intervenientes externos na reflexão sobre o nosso desempenho. Esperamos que os COs envolvam parceiros e participantes até onde for possível no uso de ferramentas tais como o PQAT para reflectir na forma em que implementamos os nossos programas e na testagem dos

indicadores e processos de medição de impacto. No Relatório de Análise de Meio do Ano a ser entregue pelo CO, há uma secção que pretende saber formas que os COs usam para solicitar pontos de vista externos e analisar o que é que esses pontos de vista nos dizem. Esperamos ansiosamente ouvir algo sobre as formas pelas quais os COs envolvem parceiros, doadores, participantes etc.

Existem várias formas reflectivas e quantitativas para envolver comunidades e parceiros a ajudarem avaliar o nosso trabalho, discutindo o desempenho, partilhando os resultados do desempenho e recolhendo *feedback*. Algumas ideias sugeridas pelos COs incluem:

- Usar um encontro de programa num programa específico como uma oportunidade para rever o trabalho até aqui lado a lado com os parceiros, não do ponto de vista do quadro lógico, mas do ponto de vista de grande interrogação – exemplo: que impacto estamos a ter nos relacionamentos neste contexto? Como é que os nossos parceiros sentem o nosso relacionamento com eles? Que impacto estamos a ter? Quem é que está a ficar excluído? etc.
- Realizar uma conferência nacional anual com todos representantes dos vossos parceiros e participantes onde poderão partilhar as constatações que surgirem da Uhora e fazer uma ‘grande pergunta,’ deixando os participantes liderarem-vos nessa pergunta.
- Fazer um cartão de marcação para a CARE, tal como uma pesquisa rápida e suja a 100 participantes em 5 projectos dando *feedback* sobre CARE e o trabalho que realizamos. Ou realizar uma auditoria comunitária.



---

*A informação adicional a seguir será recolhida de outras fontes sendo aqui enumerada somente para vosso conhecimento:*

#### ❖ **Perspectivas Internas**

- **Pesquisa do Serviço ao Cliente nos Escritórios Nacionais:** Em Novembro, cada membro da SLT, que inclui os Directores Regionais e directores das unidades com sede nos EUA, irão receber um inquérito no qual eles deverão classificar e registar comentários acerca dos Escritórios Nacionais.

#### ❖ **Perspectivas Externas**

- **Classificação dos Observatórios da Caridade:** Este indicador vai identificar perspectivas externas da CARE feitas por grandes organizações, geralmente chamadas “observatórios,” que fazem revisão das organizações de caridade e tornam suas revisões disponíveis para os doadores.

## Lista de Controlo dos Requisitos de Relatório do CO

Nome	Prazo	Ferramenta	Pessoa Responsável
<b>Avaliação da Qualidade do Programa</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Características e Princípios do Programa</li> </ul>	15 Jan (para ferramentas aplicadas nos primeiros dois trimestres); 15 Julho (para ferramentas aplicadas no 3º e 4º trimestres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta do PQAT;</li> <li>Modela de Análise do PQAT</li> </ul>	ACD PQ
<b>Análise da Medição do Impacto</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise do Impacto (somente Laboratórios de Aprendizagem)</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de Análise da Medição do Impacto</li> </ul>	ACD PQ
<b>Mobilização de Recursos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Vencimento de Proposta</li> <li>Valor Total das Propostas</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta de Mobilização de Recursos do CO</li> </ul>	ACD PQ
<b>Recursos Humanos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retenção de Talentos</li> <li>Rotação do Pessoal</li> <li>Equilíbrio do Género no CO</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta de RH do CO</li> </ul>	Gestor de RH do CO
<b>Tecnologia de Informação</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação de Internet</li> <li>Rácio de Relatório</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta de TI do CO</li> </ul>	Gestor de TI do CO
<b>Protecção e Segurança</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classificação da Avaliação de Segurança</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta de avaliação de Segurança</li> </ul>	Ponto Focal da Segurança do CO
<b>Perspectivas internas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de Serviços ao Cliente sobre operações dos EUA</li> </ul>	3 Dez, 30 Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa em <i>online</i></li> </ul>	CD, em consulta com o pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa sobre o desempenho do CO</li> </ul>	3 Dez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa em <i>online</i></li> </ul>	CD, em consulta com o pessoal
<b>Análise de Meio do Ano</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de Meio do Ano</li> </ul>	15 Jan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de Análise do Meio do Ano</li> </ul>	CD, em consulta com o pessoal

## IV. Uhora para Unidades de Gestão Regional

### Visão Geral

As RMUs desempenham um papel chave na construção de elos de ligação entre o uso da Uhora no terreno e os EUA. Mais ainda, a Uhora pode ser muito útil para a tomada de decisão e planificação das RMUs a nível regional, assim como para o apoio da sua função de dar visão a e apoiar o desempenho dos COs, facilitando a comunicação entre a CI e os COs e promoção da partilha do conhecimento. Fora da sua utilidade para fins de aprendizagem e melhoria interna, de forma crescente, a informação da Uhora será muito útil para uso pelas empresas tal como na apresentação de declarações de capacidade em propostas e declarações de advocacia.

De modo a que os processos de recolha de informação possam conduzir à melhoria, as RMUs tem a responsabilidade de assegurar que elos de ligação sejam formados entre a informação, aprendizagem, e acção. A informação compilada e proveniente dos COs e RMUs apresenta uma visão geral regional que pode ser usada para analisar e avaliar que forças se pode capitalizar e que áreas de fraquezas devem ser resolvidas (vide o instantâneo da LACRMU em baixo para exemplo). A análise e reflexão devem estar directamente ligadas aos processos anuais de planificação e incorporadas nos actuais processos de tomada de decisão, avaliação de qualidade e de melhoria dentro da região.

Para além do uso da Uhora para informal prioridades regionais e tomada de decisão, as RMUs desempenham várias funções e responsabilidades específicas ao trabalharem com os COs na Uhora:

- 1) Prestar apoio aos COs com as ferramentas da Uhora. Existem várias ferramentas novas e mais robustas que vão necessitar do apoio da RMU. Os DRDs PS irão trabalhar com o pessoal do CO no preenchimento da Ferramenta de Avaliação do Apoio ao Programa, e os Controladores regionais farão o mesmo para preencher a ferramenta de Marca Financeira. Em particular, os DRDs irão desempenhar um papel fundamental na prestação do apoio técnico à Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT),<sup>7</sup> construindo um entendimento comum nos e em todos os COs e monitorar a implementação de qualidade. Durante o AF10, o PQAT deve ser aplicado a todos os COs que estão a conceber (ou que tenham concebido recentemente) programas. Adicionalmente, a secção de implementação da ferramenta será aplicada aos programas existentes ou a projectos chaves nos seguintes países:

---

<sup>7</sup> Please see the CO chapter of the user guide, page 18-22 to read about the PQAT.

### COs que devem aplicar o PQAT no AF10:

#### ARMU

- Bangladesh
- Nepal
- Sri Lanka
- Vietname

#### ECARMU

- Burundi
- Etiópia
- Tanzânia

#### LACRMU

- América Central
- Equador
- Peru
- Programa Regional do Género

#### MERMU

- Egipto
- Georgia
- Margem Ocidental/Gaza
- Yemen

#### SARMU

- Malawi

#### WARMU

- Mali
- Niger

Não é exigido que outros COs apliquem o PQAT, mas tal é encorajado. Os DRDs devem trabalhar com os COs não enumerados em cima e identificarem os COs com capacidade e recursos para aplicar esta ferramenta no AF10 (nos seus 3 projectos mais importantes ou projectos com processos planificados de revisão (revisão a meio do termo, avaliação, expansão para segunda fase, etc.)

- 2) Providenciar supervisão. As RMUs vão ajudar a fazer com que os CDs prestem contas usando a Ubora. Isto não se limita à recolha de informação e responsabilidade de apresentar relatórios, mas deve também incluir supervisão na forma como o pessoal é orientado e envolvido nos processos da Ubora e a forma como as análises e resultados são incorporados nos eventos de planificação do CO e outros processos de tomada de decisão e avaliação de qualidade.
- 3) Ligação entre as operações nos EUA e no campo. As RMUs desempenham uma importante função na garantia de que o campo está representado na concepção das prioridades e práticas organizacionais. As RMUs são responsáveis pela revisão da informação consolidada e análise proveniente dos COs e prestação de uma visão interior adicional através de relatórios regionais de análise. Os RDs depois participam nos encontros de Revisão de Desempenho de Meio do Ano e de Final do Ano, alargando as principais prioridades e desafios do campo e trazer as suas perspectivas para suportar a discussão. É também muito importante que as RMUd mantenham os COs informados acerca dos processos, decisões e assuntos organizacionais mais amplos, providenciando informação de retorno aos Cos sobre discussões tidas nos encontros e todos os passos de acção.
- 4) Promoção da partilha do conhecimento. A Ubora pode ajudar a trazer para a superfície áreas de pontos fortes e de boas práticas para serem partilhadas dentro de e em todos os COs da região. As RMUs podem ajudar a facilitar este processo, utilizando fóruns tais como as reuniões da equipa Regional de Qualidade de Programa e grupos de trabalho de todos os COs para promover a aprendizagem, troca de pontos de vista, prestar assistência de par-para-par e criar uma compreensão mútua e apoio.

Os requisitos de relatório para as RMUs são explicados em baixo. Duas vezes por ano, as RMUs são responsáveis pela apresentação de relatórios de análise sobre o desempenho regional e submissão de informação sobre ambos os COs e as RMUs.

## Análise Regional

Para além do uso de informação e análise da Uhora para fins internos dentro da região, as RMUs são responsáveis pela informação dos processos globais de tomada de decisão através da apresentação de uma visão interior aos principais desafios, realizações e prioridades de cada região.

Existem vários processos formais de análise e relatório através dos quais esta visão interior é apresentada. Cada ferramenta de recolha de informação deverá conter um secção de análise dos indicadores, se necessário, de modo a que cada conjunto de informação seja acompanhado por uma explicação. Mais ainda, os relatórios de análise a seguir serão submetidos apresentando uma análise regional mais completa:

### ❖ Relatórios de Análise Regionais

Nome do Relatório	Prazo
Análise de Meio do Ano	10 de Fevereiro
Análise de Final do Ano	10 de Agosto

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Relatório de Análise de Meio do Ano; Relatório de Análise de Final do Ano 

**Pessoa Responsável pela Recolha:** Os Directores Regionais são responsáveis pela conclusão e entrega dos relatórios, e depois comunicarem as constatações através de participação em reuniões de revisão. Os DRDs PQ e PS, o Controlador Regional e outro pessoal relevante da RMU vão de igual modo desempenhar uma importante função na apresentação da análise.

### Explicação:

- **Relatório de Análise de Meio do Ano:** Em conjunto com a informação da Uhora a ser submetida até 15 de Janeiro, os CDs irão submeter um relatório a apresentar uma análise geral do Escritório Nacional. Esta análise, toda a informação da Uhora e informação adicional obtida a partir de outros sistemas de relatório serão compilados e enviados para as RMUs até finais de Janeiro (assim como para os chefes de divisões nos EUA, os quais irão apresentar uma análise adicional). As RMUs vão usar esta informação para elaborarem uma análise regional dos principais pontos fortes e áreas por melhorar e para identificar prioridades de planificação de topo para o AF11.
  - A equipa da Uhora vai consolidar a análise para um Relatório de Meio do Ano do Desempenho global da Uhora, o qual será distribuído até 1 de Março. Este relatório irá informar o processo global anual de planificação e orçamentação, discutido na reunião da Revisão do Desempenho do Final do Ano, realizada por volta de 10 de Março.

- **Relatório de Análise de Fim do Ano:** A informação da Uborá e informação adicional obtida a partir de outros sistemas de relatório será compilada e enviada para os chefes de divisão até finais de Julho para informar os relatórios de análise sobre o desempenho anual de cada região. Os COs não serão responsáveis directos pela submissão dos relatórios de análise para informar o processo de revisão do final do ano. Assim, as RMUs assumirão a liderança no fornecimento da análise para toda a região com relação à informação submetida a 15 de Julho. Contudo, as RMUs e COs deverão coordenar com vista a assegurar que as análises captam de forma muito precisa as contribuições do CO.
  - A equipa da Uborá irá depois consolidar a análise dentro de um Relatório global de Desempenho do Final do Ano da Uborá, o qual será distribuído até 1 de Setembro. Este relatório vai informar a Revisão de Desempenho de Final do Ano realizada por volta de 10 de Setembro, onde os avanços e as principais realizações serão reconhecidos e áreas de inovação e melhores práticas identificadas para a partilha do conhecimento.



## **Instantâneo: LACRMU e o Desempenho Organizacional**

A Região da América Latina e Caraíbas (LACRMU) tem estado a usar um sistema de desempenho organizacional similar com a Uhora nos últimos anos. Eles têm considerado o mesmo útil não somente ao nível do CO, como também ao nível regional. Por exemplo, resultados compilados são apresentados ao nível das reuniões da RLT, com um dia despendido a apreciar os resultados do programa e a identificar-se áreas de pontos fortes e potenciais para melhoria e um outro dia fazendo o mesmo com os resultados do apoio ao programa. O grupo também realiza uma visita ao local do programa, usando esta como uma oportunidade para reflexão sobre as oportunidades e desafios identificados. As prioridades regionais são daí decididas com base nestas constatações.

Algumas das constatações discutidas na reunião da LACRMU em Setembro de 2008 incluíram:

- Registamos avanços no trabalho com os parceiros e temos maior clareza com relação a como é que as nossas iniciativas estão a contribuir para estratégias de nível nacional.
- Quando comparado com os resultados da linha de base de 2005, nós não fizemos melhor na promoção da prestação de contas e responsabilidade. A mudança poderá reflectir o facto de termos feito mudanças nas ferramentas de medição. Elas possuem agora questões mais precisas sobre estes princípios. Contudo, estas constatações estão em consonância com a reflexão da equipa sobre as áreas que precisam de um fortalecimento à luz da mudança para programas. Em particular, será importante prestar-se maior atenção ao desenvolvimento de mecanismos para a prestação de contas perante os participantes e parceiros, assim como conceber estratégias para o empoderamento das mulheres.
- Embora tenha havido avanços à volta da promoção do empoderamento na implementação, na concepção este princípio teve uma prestação baixa. Devemos melhorar os processos de concepção de modo a assegurarmos que as opiniões dos intervenientes, em particular os grupos de marginalizados e discriminados, são tomados em consideração. Uma maior participação destes grupos nas decisões é essencial.
- As informações mostram um índice baixo de resultados de consumo; a mudança para programas pode ajudar a melhorar este facto uma vez que não teremos que iniciar/reiniciar um projecto, mas podemos dar continuidade a um programa.
- Precisamos adoptar medidas para a melhoria da diversidade do nosso pessoal. Ter mecanismos de prestação de contas, assim como o seguimento de várias análises/decisões já realizadas (a exemplo da análise da GAP) é crucial.

## Recolha da Informação da RMU

### ❖ Recursos Humanos

Nome do Indicador	Prazo
Rotação do Pessoal	15 Jan; 15 Jul
Equilíbrio do Género	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** ferramenta de RH RMU 

**Unidade que fornece informação:** Unidade de Gestão Regional

**Explicação do Indicador:** Informação de RH será recolhida a partir das Unidades de Gestão Regional este ano por forma a que possamos ter uma imagem completa do pessoal da CARE EUA em todos os níveis.

- **Rotação do Pessoal:** # e % do pessoal que abandonou a CARE, dividido pelos seguintes motivos:
  - Fim de tarefa (projecto, contrato ou fim de posição temporário)
  - Motivos pessoais (saúde, transferência de cônjuge, morte, filhos, aposentação, etc.)
  - Motivos de crescimento profissional (melhor salário/emprego numa outra organização, regresso à escola, etc.)
  - Terminação por parte da CARE (encorajado ou especificamente solicitado a sair)
  - Descontentamento (com o gestor/administração ou toda a organização)

Este indicador diz-nos a frequência e porquê que o pessoal abandona a CARE. Nem toda a rotação de pessoal é má, mas é muito útil ter esta informação de rotação dividida em motivos de abandono por forma a que possamos identificar as tendências ao longo do tempo e analisarmos esses motivos.

- **Equilíbrio do Género:** A divisão do pessoal por género pelos seguintes níveis: SMT, gerência não-SMT e todo outro pessoal do CO. Este indicador vai ajudar a identificar lacunas na constituição do género na nossa organização a vários níveis e vai ajudar a informar onde e como devemos construir o nosso receptáculo de talento.

### ❖ Finanças

Nome do Indicador	Prazo
Classificação de Marca Financeira	15 Fev; 15 Ago

**Ferramenta de Recolha de Informação:** ferramenta de Finanças da RMU

**Pessoal a fornecer informação:** Controladores Regionais, em consulta com a unidade de Operações Financeiras do CO. 

### Explicação do Indicador:

- **Classificação da Marca Financeira:** Os Controladores Regionais, em consulta com a unidade de Operações Financeiras do CO, irão atribuir classificações de marca a cada CO com base em critérios múltiplos de finanças e contas. A Uhora irá exibir a classificação geral de cada CO em conjunto com classificações resumidas de gestão de caixa, subvenções e contratos, e contas. Adicionalmente, os relatórios completos de análise do controlador regional estarão disponíveis em *online*.

“A classificação de marca financeira é uma ferramenta muito útil. Ao identificar as áreas nas quais precisamos trabalhar, ajudamos a fazermos melhorias no nosso departamento de finanças.”

Deepak Upadhaya  
Controlador, CARE Nepal



### ❖ Apoio ao Programa

Nome do Indicador	Prazo
Avaliação do Apoio ao Programa	15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de Avaliação de Apoio ao Programa

**Pessoa a fornecer informação:** Directores Regionais Adjuntos – Apoio ao Programa

### Explicação do Indicador:

- **Avaliação do Apoio ao Programa:** Os DRDs PS irão submeter classificações sobre o desempenho de um CO em áreas de apoio ao programa incidindo na eficiência e aplicação de políticas, procedimentos e sistemas. Os aspectos específicos deste indicador estão actualmente a serem elaborados por um grupo de trabalho dirigido por DRDs PS> A testagem desta Ferramenta de Avaliação do Apoio ao Programa vai ocorrer durante a primeira metade do AD10 com implementação completa na segunda metade do ano. Em cada seis meses os DRDs PS irão avaliar cada CO nas políticas, procedimentos e sistemas de apoio ao programa, incluindo aspectos de procurement, gestão de propriedade, gestão de transporte, recursos humanos e tecnologias de informação. A Uhora vai incluir as classificações gerais destas avaliações.

### ❖ Perspectivas Internas

Nome do Indicador	Prazo
Pesquisa do Serviço ao Cliente nas operações dos EUA <ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback Geral sobre o desempenho nos EUA</li><li>• Feedback detalhado sobre unidades com sede nos EUA</li></ul>	3 Dez, 30 Abril
Pesquisa do Serviço ao Cliente nos COs	3 Dez
Pesquisa do Serviço ao Cliente nas RMUs	30 Abril

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Pesquisa em *Online*

**Pessoa responsável pela recolha:** Director Regional, em consulta com o seu pessoal

**Explicações do Indicador:** Uma forma importante para a CARE aprender formas para melhorar o nosso desempenho é através de *feedback* regular dos clientes internos. A Uborá vai ajudar a facilitar o processo de *feedback* ao longo de todo ano e através de várias pesquisas de opinião a solicitarem classificações e comentários sobre COs, RMUs e operações nos EUA. Os comentários são especialmente muito úteis para explicar classificações muito altas ou muito baixas. As classificações serão consolidadas e tornadas públicas através dos relatórios da Uborá, enquanto que os comentários serão partilhados com as unidades específicas para que estas possam tomar acção, se necessário.

- **Pesquisa do Serviço ao Cliente em operações nos EUA:**
  - **Feedback geral do desempenho nos EUA/HQ:** Em Novembro, os RDs irão receber uma ligação para a pesquisa. A pesquisa vai lhes pedir que, em consulta com o seu pessoal, identifiquem áreas gerais para melhoria com operações nos EUA que devem ser abordadas no processo de planificação do AF11.
  - **Feedback detalhado sobre unidades com sede nos EUA:** Em Abril, os RDs irão receber uma outra pesquisa que vai lhes pedir que, em consulta com o seu pessoal, classifiquem o desempenho de cada uma das unidades com sede nos EUA.
- **Pesquisa do Serviço ao Cliente nos COs:** Na mesma pesquisa enviada em Novembro, haverá também uma secção para as RMUs classificarem o desempenho do CO.



---

*A informação adicional seguinte será recolhida a partir de outras fontes e consta aqui somente para vossa informação:*

- **Pesquisa sobre desempenho da RMU:** Em Novembro, os Directores Nacionais, em consulta com o seu pessoal, irão classificar o apoio prestado pela sua RMU em várias áreas chaves relacionadas com a função da RMU.

## Lista de Controlo dos Requisitos de Relatório da RMU

Nome	Prazo	Ferramenta	Pessoa Responsável
<b>Recursos Humanos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotação do Pessoal</li> <li>• Equilíbrio do Género</li> </ul>	15 Jan, 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de RH RMU</li> </ul>	RMU
<b>Finanças</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificação de Marca Financeira</li> </ul>	15 Fev, 15 Ago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de Finanças da RMU</li> </ul>	Controlador Regional, em consulta com a Unidade de Operações Financeiras do CO
<b>Apoio ao Programa</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do Apoio ao Programa</li> </ul>	15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de Avaliação do Apoio ao Programa</li> </ul>	DRD-Apoio ao Programa
<b>Perspectivas Internas</b>			
Pesquisa do Serviço ao Cliente nas Operações dos EUA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback Geral sobre desempenho nos EUA</li> <li>• Feedback detalhado sobre unidades nos EUA</li> </ul>	3 Dez, 30 Abr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa em Online</li> </ul>	RD, em consulta com com pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa do Serviço ao Cliente nos COs</li> </ul>	3 Dez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa em Online</li> </ul>	RD, em consulta com pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa do Serviço ao Cliente nas RMUs</li> </ul>	30 Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa em Online</li> </ul>	RD, em consulta com pessoal
<b>Relatório de Análise Regional</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Meio do Ano</li> </ul>	10 Fev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de Análise de Meio do Ano</li> </ul>	RD, em consulta com pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Fim do Ano</li> </ul>	10 Ago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de Análise de Fim do Ano</li> </ul>	RD, em consulta com pessoal

## V. Uhora para as Divisões dos EUA

### Visão Geral

A Uhora ajuda informar a liderança sénior sobre as prioridades, desafios e realizações de todas as áreas da organização. Todavia, a informação e análise compiladas através da Uhora são muito úteis para uma mais do que o nível sénior de tomada de decisão. Ela pode também ser útil para o trabalho de cada divisão e unidade.

De modo a que os processos de recolha de informação possam conduzir para melhorias, cada chefe de divisão é responsável por garantir que ligações sejam formadas entre informação, aprendizagem e acção. Informação compilada dos COs, RMUs e divisões dos EUA oferece uma visão global de cada função que pode ser usada para analisar e avaliar que pontos fortes sobre os quais se pode assentar e que áreas de fraquezas devem ser abordadas. A análise e reflexão devem estar directamente ligadas aos processos de planificação anual e incorporadas nos processos de tomada de decisão, avaliação de qualidade e melhoria, existentes.

Mais ainda, os resultados serão cada vez mais úteis para fins funcionais; por exemplo, a emergente qualidade de programa e informação sobre impacto podem alterar a forma como as comunicações e marketing vão colocar a CARE e permitir que os redactores de propostas façam declarações de capacidade. Encorajamo-vos no sentido de reverem o sistema geral para conhecerem as formas através das quais a Uhora pode ser útil para o trabalho de cada divisão e unidade.

Os requisitos de relatório para cada divisão são explicados em baixo. Duas vezes por ano, cada divisão é responsável pela apresentação de uma análise, e muitas são igualmente responsáveis pela submissão de informação que seja importante para a nossa imagem geral de desempenho.

### Análise Funcional

Em adição à utilidade da Uhora para cada divisão para fins internos, os chefes de divisão são responsáveis pela apresentação de análise sobre o desempenho de cada área funcional principal. A análise estará assente nas análises compiladas dos COs, EUA e RMUs e informações adicionais obtidas de outros sistemas de relatório. Os relatórios de análise não devem ter enfoque na divisão – o objectivo é de dar uma visão geral do desempenho global. Por exemplo, o relatório de análise sobre os recursos humanos da CARE não deve enfatizar o trabalho da divisão dos RH, mas deve sim oferecer uma visão interior aos pontos fortes principais, áreas para melhoria e a qualidade geral dos recursos humanos de toda organização.

Existem várias análises formais e processos de relatório disponíveis através dos quais esta visão interior é apresentada. Cada ferramenta de recolha de informação terá uma secção que vai apresentar análise sobre os indicadores, se for necessário, de modo a que cada informação seja acompanhada por uma explicação. Em acréscimo, os relatórios de análise

a seguir serão submetidos para fornecerem uma análise mais abrangente da informação compilada:

#### ❖ **Relatórios de Análise Baseadas nos EUA**

Nome do Relatório	Prazo
Análise de Meio do Ano	10 Fevereiro
Análise de Final do Ano	10 Agosto

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Relatório de Meio do Ano; Relatório de Final do Ano 

**Pessoa Responsável pela Recolha:** O chefe de cada divisão é responsável pela conclusão e submissão dos relatórios. Contudo, peritos em assuntos múltiplos em cada divisão serão envolvidos na apresentação da análise.

#### **Explicação:**

- **Relatório de Análise de Meio do Ano:** Em paralelo com a informação da Ubora a ser submetida a 15 de Jan, os CDs irão submeter um relatório a apresentar uma análise geral do escritório nacional. Esta análise, toda a informação da Ubora e informação adicional obtida a partir de outros sistemas será compilada e enviada para os chefes de divisão apropriados até final de Janeiro (assim como às RMUs, as quais vão apresentar uma análise adicional). Vocês deverão usar esta informação para elaborarem uma visão geral dos pontos fortes principais e áreas para melhorar e para identificar prioridades de planificação do topo para o AF11.
  - A equipa da Ubora irá consolidar a análise no Relatório global de Desempenho de Meio do Ano da Ubora, o qual será distribuído até 1 de Março. Este relatório irá informar o processo global anual de planificação e orçamentação, discutido na reunião de revisão de Meio do Ano por volta de 10 de Março.
- **Relatório de Análise de Final do Ano:** A análise do desempenho anual de cada região, toda a informação da Ubora e informação adicional obtida de outros sistemas de relatório serão compilados e enviados para os chefes de divisão até fins de Julho.
  - A equipa da Ubora irá depois consolidar a análise num Relatório global de Final do Ano de Desempenho da Ubora, a ser distribuído até 1 de Setembro. Este relatório irá informar a Revisão de Desempenho de Final do Ano a ser realizada por volta de 10 de Setembro, onde as avanços e realizações chaves serão reconhecidos e áreas de inovação e melhores práticas identificadas para a partilha do conhecimento.

## ADVOCACIA GLOBAL E RELAÇÕES EXTERNAS

#### ❖ **Advocacia**

Nome do Indicador	Prazo
Mudança Legislativa nos EUA	15 Jan; 15 Jul
Campeões de Advocacia nos EUA	15 Jan; 15 Jul
Documentos de Politicas Publicados	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de Advocacia dos EUA 

**Unidade Responsável por Recolha:** Unidade de Política e Advocacia

**Explicações do Indicador:**

- **Mudança Legislativa nos EUA:** Este indicador vai mostrar o número de mudanças com base nas recomendações da CARE em linguagem legislative, política da administração e financiamento que ajuda a realizar os objectivos das matérias prioritárias de advocacia. Ao defender a mudança de política, a CARE e seus apoiantes são catalizadores no movimento visando o fim da pobreza global através do empoderamento das mulheres e raparigas.
- **Campeões de Advocacia nos EUA:** Este indicador irá identificar o número de campeões no Congresso e nos meios de comunicação social que apoiam as matérias prioritárias da CARE. Ao alistar campeões no Congresso e nos meios de comunicação social, a CARE pode usar a influência dos mesmos para criar consciência, aumentar apoio de políticas e perseguir mudanças legislativas.
- **Documentos de Políticas Publicados:** Este indicador localiza a informação que a CARE disponibiliza aos iniciadores de políticas e pessoas influentes para apoiarem as matérias prioritárias da CARE com base nas evidências assentes no terreno.
- **Rede de Acção da CARE (RAC):** Ao identificarmos o número de membros da RAC e acções online realizadas pelos membros, nós podemos monitorar o crescimento estratégico e actividade dos membros da RAC, recursos da CARE ao nível de base.

 **Comunicações e Marketing**

Nome do Indicador	Prazo
Consciencialização Não-Assessorada nos EUA	15 Jan; 15 Jul
Engajamento do Público nos EUA	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Apoio Público nos EUA 

**Unidade Responsável pela Recolha:** Comunicações e Marketing

**Explicações do Indicador:**

- **Consciencialização Não-Assessorada nos EUA:** Monitora a consciencialização pública nos EUA com relação à CARE e trabalho da CARE. Esta informação provém de pesquisas mensais da audiência alvo da CARE nos EUA, onde as pessoas são pedidas no sentido de mencionarem nome de uma organização internacional de ajuda humanitária.
- **Engajamento do Público nos EUA:** Monitora a possibilidade de a audiência alvo da CARE poder se envolver com a CARE ou como voluntários ou por realizar acções de advocacia, participando em eventos, etc. Esta informação

provém das pesquisas mensais da audiência alvo da CARE nos EUA onde as pessoas são inquiridas sobre sua intenção de trabalharem com a CARE.

#### ❖ Parcerias

Nome do Indicador	Prazo
Fundos Empresariais	15 Jan; 15 Jul
Subvenções de Contravalor	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de Parceiros & Alianças 

**Unidade Responsável pela Recolha:** Parceiros Estratégicos e Alianças

#### Explicações do Indicador:

- **Fundos Empresariais:** Este indicador identifica o montante de fundos mobilizados através dos relacionamentos de parceria empresariais.
- **Subvenções de Contravalor:** valor em \$ dos fundos mobilizados pela unidade de Parcerias e Alianças Estratégicas para o apoio a programação interna do país tanto da Aliança de Desenvolvimento Global/USAID como através de parcerias com outras organizações multi-laterais.

#### ❖ Desenvolvimento de Recursos

Nome do Indicador	Prazo
Propostas Vencidas de Concursos Competitivos (CBICS)	15 Jan; 15 Jul
Financiamento Irrestrito Privado	15 Jan; 15 Jul
Financiamento Restrito Privado	15 Jan; 15 Jul
Total do Financiamento Privado	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de Desenvolvimento de Recursos 

**Unidade Responsável pela Recolha:** Desenvolvimento de Recursos

#### Explicação do Indicador:

- **Propostas Vencidas de Concursos Competitivos:** Este indicador identifica o número, percentagem e valor em \$ das propostas vencidas provenientes do governo dos EUA através do apoio da unidade do CBICS e a proporção destas subvenções nas quais a CARE é a principal.
- **Financiamento Irrestrito Privado:** Este indicador identifica o valor de fundos irrestritos angariados junto de fontes privadas nos EUA e compara-nos com o objectivo da CARE.
- **Financiamento Restrito Privado:** Este indicador identifica o valor de fundos restritos angariados junto de fontes privadas nos EUA e compara-nos com o objectivo da CARE.
- **Total do Financiamento Privado:** Este indicador identifica o valor total de fundos angariados de fontes privadas nos EUA e compara-nos com o objectivo da CARE e resultados do ano anterior.

### ❖ Análise Financeira

Nome do Indicador	Prazo
Despesas dos EUA	15 Fev; 15 Ago
Tendências da Despesa Total da CARE EUA	15 Fev; 15 Ago
Rácio da Despesa do Programa	15 Fev; 15 Ago
Bens Líquidos Irrestritos	15 Fev; 15 Ago
Tendências da Despesa da CARE EUA	15 Fev; 15 Ago

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de Finanças Globais 

**Unidade Responsável pela Recolha:** Controlador

#### Explicações do Indicador:

- **Despesas dos EUA:** Este indicador vai mostrar as despesas de cada divisão dos EUA em comparação com o orçamento do ano fiscal.
- **Tendências da Despesa Total da CARE EUA:** Este indicador vai providenciar uma visão multi-anual às despesas totais e mostrar tendências no tamanho do orçamento da organização.
- **Rácio da Despesa do Programa:** Ao comparar os gastos da CARE na programação com as despesas totais, nós podemos calcular a percentagem das despesas da CARE que são direccionadas para o programa. Este rácio é usado por muitas organizações para avaliar a efectividade da caridade. Historicamente, a CARE gasta 90% dos seus fundos nas actividades de programa.
- **Bens Líquidos Irrestritos:** Bens líquidos irrestritos são fundos que a CARE tem disponíveis para serem gastos para qualquer fim e que podem servir como uma almofada contra quaisquer lacunas na mobilização de fundos. A CARE tipicamente procura ter suficientes bens líquidos irrestritos para cobrir 6 meses de despesas irrestritas de funcionamento.

Nome do Indicador	Prazo
Tendências de Despesa do CO	1 Fev; 1 Ago
Tendências de Despesa Irrestrita	1 Fev; 1 Ago
Tendências de Custos de Partilha de Programa	1 Fev; 1 Ago
Diversidade de Doadores	1 Fev; 1 Ago

**Ferramenta de Recolha de Informação:** A informação será obtida a partir da SCALA.

**Unidade Responsável pela Recolha:** Gestão do Desempenho Organizacional(OPM)

#### Explicações do Indicador:

- **Tendências da Despesa:** A Uborá vai incluir informação de tendência sobre as despesas do CO ao longo de vários anos nas categorias em baixo. Esta informação vai ajudar a informar a análise sobre o tamanho e crescimento dos orçamentos do CO, e o tamanho relativo de despesas irrestritas e custos de programas partilhados aos níveis do CO, regional e global.

- **Despesa total do CO** (dois anos anteriores, ano corrente, orçamento do ano corrente ou previsão, preparação do ano seguinte)
- **Despesas Irrestritas do CO como % das despesas totais** (dois anos anteriores, orçamento do ano corrente ou previsão, preparação do ano seguinte)
- **Custos de Partilha de Programa como % das despesas totais** (dois anos anteriores, orçamento do ano corrente, preparação do ano seguinte)
- **Diversidade de Doadores:** A Uhora exibe grupos de doadores do topo para cada CO como % do orçamento, previsão ou tangíveis de todo ano. Ao longo de vários anos, esta informação vai ajudar a identificar tendências no apoio dos doadores e a importância de doadores específicos para os COs, RMUs e CARE globalmente.

## ❖ Banco de Dados sobre Acordos & Sub-Acordos

**Unidade Responsável pela Recolha:** Unidade de Cumprimento do Doador

**Explicação:** A CARE acaba de desenvolver recentemente um banco de dados central sobre acordos e sub-acordos. A informação é recolhida através de um Instrumento de Recolha de Dados (IRD), e será usada para melhorar a monitoria de implementação de dotações e para responder aos requisitos de relatório anual submetido ao Governo dos EUA e Serviço da Receita Interna. A Uhora irá juntar informação chave a partir deste banco de dados que, em conjunto com informação do Projecto e do Directório de Programa, vão oferecer uma imagem mais completa da nossa programação.

Favor contactar Hamed Ahmad (hahmad@care.org) para quaisquer dúvidas.



## PROGRAMA

### ❖ Emergência

Nome do Indicador	Prazo
Resposta de Emergência	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Ferramenta de Resposta de Emergência



**Unidade Responsável pela Recolha:** Grupo de Emergência da CARE Internacional

**Explicação do Indicador:**

- **Resposta de Emergência:** Avalia a resposta da CARE durante uma emergência com base em três categorias: Qualidade e Prestação de Contas, Oportunidade de Tempo e Tendências de Receitas. Cada categoria é atribuída uma classificação com base num conjunto de sub-indicadores. O Grupo de Emergência da CI (CEG) gere este processo em coordenação com os COs, e a Uhora traz a informação que tiver recolhido e apresenta uma classificação global geral para a capacidade de resposta

de emergência da CARE em cada categoria assim como classificações para cada emergência.

Nome do Indicador	Prazo
Prontidão de Emergências	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Painel de Instrumentos de Emergência 

**Unidade que vai Providenciar Informação:** Unidade de Emergência e Assistência Humanitária (EHAU)

**Explicação do Indicador:**

- A classificação da **Prontidão de Emergência** mede o nível de preparação do escritório nacional em relação ao nível de risco. O nível de preparação é calculado com base em vários indicadores internos, e o nível do risco é calculado com base em informação interna e externa. A Unidade de Emergência e Assistência Humanitária (EHAU) recolhe esta informação dos COs e exibe-na num painel de instrumentos. A Uhora vai exibir a classificação geral e ligar à informação detalhada no painel de instrumentos.

**❖ Avaliação da Qualidade do Programa**

Nome	Prazo
Avaliação da Qualidade do Programa	15 Jan (para todas as ferramentas aplicadas nos primeiros dois trimestres); 15 de Julho (para todas as ferramentas aplicadas no terceiro e quarto trimestres)

**Ferramentas de Recolha de Informação:** Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT); Modelo de Análise da PQAT 

**Pessoa Responsável pela Recolha:** Equipa de Liderança da Qualidade do Programa (PQLT) – para ser aplicada nos programas de assinatura e no programa global de água no AF10

**Explicação:** A Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa (PQAT) ajuda a avaliar como é que concebemos e implementamos a nossa programação com base nas características do programa e nos princípios de programação. A CARE encontra-se no meio da passagem para uma abordagem de programa. Em algumas partes da organização, programas foram concebidos e/ou estão a ser implementados, e noutros projectos individuais continuam a ser o modo primário de operação. À medida que avançamos em frente, contudo, as Características do Programa<sup>8</sup> são o quadro actualizado pelo qual avaliamos a qualidade da nossa programação. Elas representam a evolução das Normas de Gestão de programa da CI, que anteriormente avaliavam a qualidade dos nossos projectos mas que agora precisam de actualização com base nas nossas novas formas de trabalho. Os Princípios de Programação e outras normas de gestão de projectos que continuam relevantes e/ou que foram revistos são incorporados.

<sup>8</sup> Vide Apêndice II: Definição do Programa e resumo de Características.

Esta ferramenta baseia-se nas Características do Programa, e será por conseguinte ser aplicada principalmente no AF10 aos programas. Para as unidades técnicas interessadas na aplicação desta ferramenta nos projectos, há uma secção da ferramenta que usa os Princípios de Programação como o quadro orientador e podem ser usadas para avaliar a qualidade dos projectos existentes. Os COs que já testaram esta ferramenta no ano passado acharam-na muito útil na ajuda para determinarem direcções programáticas futuras, como parte do processo de planificação estratégica e/ou durante momentos chave tais como a revisão de meio termo ou um encontro regular com parceiros. Vide Apêndice III: Instantâneo: Uso pelos Laboratórios de Aprendizagem da Ferramenta de Avaliação da Qualidade do Programa para ler sobre as diferentes formas que usaram a ferramenta e sua experiência geral.

Esta ferramenta vai ajudar o pessoal a parar com as actividades do dia a dia para reflectir à volta da qualidade do seu trabalho; identificar áreas de pontos fortes e áreas por melhorar; ajudar a facilitar a partilha do conhecimento em toda a organização; e ajudar a informar a tomada de decisão acerca das prioridades do nível do CO, regional, de divisão e global e distribuição de recursos.



**Note:** Durante o AF10, a Equipa de Qualidade do Programa está a trabalhar com vista a definir elementos de qualidade técnica, incluindo estratégias de redução do risco de desastres, e determinar formas para incorporá-los no PQAT e/ou noutros processos da Uborá. Adicionalmente, o PQAT não é válido para aplicação em projectos de emergência, embora nós esperemos nos anos futuros desenvolver os programas que incorporarão as dimensões humanitárias do trabalho do CARE. A equipa da Uborá está a trabalhar com o Grupo de Emergência da CI (CEG) com vista a incorporar uma ferramenta igual ao PQAT que será aplicado especificamente para projectos de emergência. A ferramenta baseia-se no Quadro de Prestação de Contas Humanitárias (HAF) e será testado no AF10. .

#### **Formato:**

O PQAT possui duas secções:

A) **Concepção:** Esta secção deve ser aplicada durante todo ano em cada novo programa a ser concebido (ou em programas recentemente concebidos para ajudar a refinar/melhorar a sua concepção). Isto não vai ser aplicado com muita frequência, já que o processo de concepção de programa somente terá lugar/será revisto em cada alguns anos. Favor consultar o recentemente concluído “Concepção de Programas: Resumo” no Apêndice V para mais explicação e orientação sobre a concepção de programa.

Existe também um pequeno conjunto de perguntas para ajudar a orientar o processo de concepção de iniciativas de programa (projectos e outras iniciativas, ex: advocacia, pesquisa) que vão contribuir para um programa mais amplo ou para mais do que um programa). Isto vai acontecer mais frequentemente ao longo do ano à medida que propostas forem escritas e vai ajudar a garantir que o projecto ou iniciativa está a ser desenhado para contribuir para o programa no seu todo.

B) **Implementação:** Esta secção deve ser aplicada em todos os programas em curso uma vez por ano. A avaliação vai frequentemente acontecer no nível de programas e iniciativas de programas simultaneamente, uma vez que os programas serão

frequentemente quadros conceptuais implementados através de diferentes tipos de iniciativas. Uma avaliação de todo programa vai assim naturalmente também incluir uma discussão avaliando cada um dos projectos e outras iniciativas que contribuem para o mesmo. Uma pergunta no fim de cada secção exige que o pessoal se concentre na função de cada iniciativa individual de programa.

**Resumo:** A secção de Concepção da ferramenta deve ser aplicada na fase de desenho de cada programa e/ou iniciativa de programa. A secção de Implementação da ferramenta deve ser aplicada uma vez por ano nos programas em curso ou numa selecção de projectos que tem estado em funcionamento há pelo menos 6 meses. Encorajamo-vos no sentido de identificarem os processos existentes onde esta ferramenta pode ser incorporada, por exemplo nos encontros trimestrais do programa.

#### **Resumo dos passos para a aplicação do PQAT:**

- a. Determinem que programas/projectos vão aplicar o questionário antes de 15 de Janeiro. Identifiquem horas adicionais para aplicá-lo entre 15 Janeiro e 15 Julho.
- b. Seleccionem um grupo misto do pessoal (de dentro e fora do programa) para participar em cada discussão.
- c. Apliquem o PQAT, documentando a entrevista e registando áreas de confusão e sugestões para melhoria.
- d. Preencham a ferramenta de PQAT em excel.
- e. O director da unidade técnica faz revisão do PQAT revisto, assegurando que as classificações são apropriadas e consistentes e que as explicações são coerentes. Ele/ela depois preenche o Modelo de Análise do PQAT, que pede uma avaliação geral do processo e das constatações principais.
- f. Envie por email o PQAT preenchido e o Modelo de Análise do PQAT para [ubora@care.org](mailto:ubora@care.org) até 15 de Janeiro para todas as ferramentas aplicadas nos primeiros dois trimestres e até 15 de Julho para todas as ferramentas aplicadas no terceiro e quarto trimestres.

### **❖ Directório do Programa & Projecto<sup>9</sup>**

**Unidade responsável pela recolha:** Unidade de Impacto do Programa (PI)

**Explicação:** O novo Directório de Programa e Projecto, servirá como o principal depósito global contendo dados básico sobre todos os projectos e programas actualmente activos e está directamente ligado e integrado ao Ubora. O Directório substitui tanto o C-PIN como ProFound, e introduz ao estudante um instrumento mais estratégico. O Directório irá cobrir três elementos básicos de dados:

- As partes “vitais” de cada projecto e programa: nome, número, datas de inicio e conclusão, gestor, participantes, parceiros, componente de advocacia, etc.
- As actividades e resultados imediatos
- Resultados e impacto, como aspectos relevantes

---

<sup>9</sup> Para mais explicação, vide o panorama do Directorio de Programa e Projecto no <http://p-shift.care2share.wikispaces.net/Impact+Measurement>.

Estes dados constituirão uma fonte pesquisável de informação da qual os utentes poderão definir que informação necessitam de ver e como querem que ela esteja organizada (por exemplo, por localização geográfica, por data, pelas várias características do projecto, etc.). A informação do Directório, conjuntamente com a análise submetida pelos COs e PQAT e a informação retirada dos Acordos & Sub Acordos de Banco de Dados, providenciará uma imagem mais completa sobre a nossa programação.

Nas suas fases iniciais, o Directório irá recolher grande parte dos dados a partir de projectos, reflectindo a realidade actual da CARE que demonstra que o desenvolvimento do programa é relativamente novo e grande parte do nosso trabalho ainda se encontra em projectos. Entretanto, gradualmente à medida que a abordagem do programa se enraíza e se torna uma realidade operacional, a organização, será reflectida no Directório e também se desenvolverá a nível do programa. O programa de recolha de dados irá apoiar melhor a capacidade organizacional para ter um impacto na recolha de informação.

Por favor enviar todas as perguntas a Velina Petrova (vpetrova@care.org) ou Maliha Khan (mkhan@care.org).



### **Programa Temporal do Directório**

**Fevereiro de 2010:** o directório é substituído com uma versão on-line para os utentes que têm a capacidade de aceder directamente ao directório em on-line para inserir dados directamente e uma versão em offline via Excel.

**Maio de 2010:** os COs aderem a um processo de entrada em tempo real cobrindo todos os projectos (e programas relevantes) actualmente activos e os projectos concluídos após o dia 31 de Julho de 2009. Isto irá criar um banco de começo de informação no sistema. Daí em diante, a entrada de dados constituirá um processo contínuo, em tempo real liderado por Oficiais de Ligação das RMU em Atlanta por forma a obter o número de projectos e programas.

**Em cada Julho:** Os ACDs-Programa serão responsáveis pela revisão de todos os lançamentos e verificação de toda informação referente a sua CO através do processo existente da Uhora.



## SERVIÇOS GLOBAIS DE APOIO

### ❖ Recursos Humanos

Indicador	Prazo
Contratação interno nos nos EUA	15 Jan; 15 Jul
Gestão do Talento	15 Jan; 15 Jul
Rotação do Pessoal	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Instrumento de RH dos EUA 

**Unidade Responsável pela Recolha:** Recursos Humanos

#### Explicação do Indicador:

- **Contratação Interna EUA:** Este indicador serve como um instrumento de medição do desenvolvimento do pessoal da CARE.
- **Gestão de Talento:** Assegurar que a CARE esteja a utilizar efectivamente e investindo nos talentos do seu pessoal constitui a sua prioridade chave. A revisão dos talentos de todo o pessoal constitui o primeiro passo na edificação e gestão de um centro global de talentos, e utilizar e investir efectivamente no talento do seu pessoal constitui uma prioridade chave. O indicador deste ano foi expandido para incluir todos os postos americanos e internacionais para além das posições no CO que estão dois níveis abaixo do director nacional.
- **Rotação do Pessoal:** Este indicador informa-nos a frequência e os motivos do abandono da CARE por parte dos trabalhadores. Nem sempre toda a rotação é má, mas é útil ter os dados de rotação subdivididos por motivos de abandono de modo a que possamos analisar as tendências durante um determinado tempo bem como os respectivos motivos.
  - Fim do contrato (projecto, fim do contracto ou posição temporária)
  - Motivos pessoais (saúde, transferência do cônjuge, morte, crianças, aposentação, etc.)
  - Motivos de crescimento profissional (melhor salário ou emprego noutra organização, regresso à escola, etc.)
  - Término do contrato por parte da CARE (encorajada ou especificamente solicitada a abandonar)
  - Insatisfação (com o gestor/gestão ou toda organização)

“A Uborá tem sido útil para o meu grupo, Serviços de Apoio Global (GSS), pois que providencia uma imagem global dos RH da CARE e as funções da GED. Tendo esta informação permite que possamos tomar medidas a seguir que passam de simples conversa para acções reais.”

Patrick Solomon, Vice  
Presidente Senior, GSS



## ❖ Equilíbrio de Género e Diversidade

Nome do Indicador	Prazo
Equilíbrio de Género	15 Jan; 15 Jul
Equilíbrio de diversidade EUA	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de recolha de Informação:** instrumentos de GED EUA 

**Unidade Responsável pela Recolha:** RH

**Explicação do Indicador:**

- **Equilíbrio de Género EUA:** Este indicador vai mostrar a constituição do género do pessoal dos EUA a níveis múltiplos dentro da CARE para ajudar a identificar as lacunas e medir o progresso no nosso desenvolvimento para uma organização mais diversificada.
- **Diversidade nos EUA:** Este indicador vai mostrar a constituição racial e étnica do pessoal e ajudará a calcular o nosso progresso para uma organização diversificada.

## EXECUTIVO

---

### ❖ Auditoria Interna

Nome do Indicador	Prazo
Resultado de Auditoria Interna da CO	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de recolha de Informação:** Instrumento de Auditoria Interna 

**Unidade Responsável pela Recolha:** Departamento de Auditoria Interna da CARE EUA

**Explicação do Indicador:**

**Resultados da Auditoria Interna da CO:** Este Indicador vai demonstrar os resultados da auditoria interna da CARE EUA durante o ano e ao longo de vários anos e isto irá permitir que se possa comensurar os progressos no CO e a níveis globais. Embora muitos COs recebam maior parte do financiamento e são submetidos a auditorias por parte de outros doadores, este indicador apenas irá demonstrar os resultados das auditorias do financiamento do Governo americano. Nos anos vindouros, planificamos que a Uborá inclua informação sobre os resultados destas auditorias.

### ❖ Perspectivas Externas

Nome do Indicador	Prazo
Observatório da Taxa de audiência	15 Jan; 15 Jul

**Ferramenta de recolha de Informação:** Instrumento de Perspectiva Externa

**Unidade Responsável pela Recolha:** Gestão de Desempenho Organizacional

**Explicação do Indicador:**

- **Observatório de Taxa de audiência:** Este indicador irá verificar as perspectivas externas da CARE por parte das principais organizações, popularmente chamados “watchdogs”, que revêem as organizações de caridade e disponibilizam as suas revisões aos doadores. Actualmente, grande parte das principais agências se concentra primariamente na saúde financeira da organização. Contudo, a Better Business Bureau está a rever a estrutura governamental de uma organização, a veracidade das suas comunicações públicas e transparência. Nos anos futuros, a Uhora irá incluir mais informação sobre as perspectivas externas dos doadores, parceiros e privados.

Mais detalhes sobre as agências de observação “watchdog” podem ser vistas nas páginas da:

American Institute of Philanthropy [www.charitywatch.org](http://www.charitywatch.org)

Better Business Bureau [www.bbb.org/charity](http://www.bbb.org/charity)

Charity Navigator [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org)

#### ❖ Perspectivas Internas

Nome do Indicador	Prazo
Inquérito sobre serviços aos clientes em relação as operações nos EUA	3 Dez
• Feedback geral sobre o desempenho nos EUA	30 Abr
• Feedback detalhado sobre unidades nos EUA	
Inquérito sobre serviços aos clientes em relação aos COs	3 Dez
Inquérito sobre serviços aos clientes em relação as RMUs	30 Abr

**Ferramenta de recolha de Informação:** Inquérito Online

**Pessoa responsável pela recolha:** membros da SLT, em consulta com o seu pessoal

**Explicação do Indicador:** Uma forma importante de melhoria que a CARE pode usar para melhorar o nosso desempenho é através de feedback regular dos nossos clientes internos. A Uhora irá apoiar na facilitação do processo de feedback ao longo do ano com vários inquéritos solicitando a classificação e comentários sobre RMUs, COs e operações nos EUA. Os comentários em particular são úteis para explicar a classificação muito baixa ou muito elevada de modo a que os pontos fortes sejam reconhecidos e para que as áreas que necessitam da atenção da Unidade ou CO's sejam apresentadas à organização. A classificação será consolidada

e publicada através dos relatórios da Uborá, enquanto os comentários serão partilhados com as unidades específicas de modo a que estas tomem medidas caso seja necessário.

#### **Inquérito sobre serviços aos clientes em relação as operações nos EUA:**

- **Feedback geral da Sede nos EUA:** em Novembro, cada membro da SLT receberá um link do inquérito. O inquérito irá solicitá-los para que, em consulta com o seu pessoal, identifiquem as áreas genéricas que necessitam de melhoria por parte as operações nos EUA e que devem ser abordadasno processo de planificação do AF11. Os COs e RMUs também irão responder ao inquérito.
- **Feedback detalhado sobre as unidades baseadas nos EUA:** em Abril, cada membro da SLT receberá um link do inquérito. Este inquérito irá questioná-los em consulta com o seu pessoal, para avaliar o desempenho de casa unidade baseada nos EUA com quem trabalham. Os COs e RMUs também irão providenciar a sua classificação sobre o desempenho das unidades baseadas nos EUA.
- **Inquérito sobre serviços aos clientes dos COs:** No mesmo inquérito enviado em Novembro, haverá também uma secção sobre COs. O inquérito irá solicitá-los para que, em consulta com o seu pessoal, avaliem o desempenho dos COs.
- **Inquérito sobre serviços aos clientes das RMUs:** No mesmo inquérito enviado em Abril, haverá uma secção sobre RMUs. O Inquérito irá solicitá-los para que, em consulta com o seu pessoal, avaliem o desempenho de casa RMU com quem trabalham.

#### **Lista de verificação dos Requisitos de Prestação de Contas**

Nome	Prazo	Ferramenta	Pessoa Responsável
<b>Advocacia</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança legislativa nos EUA</li> <li>Campeões de Advocacia nos EUA</li> <li>Publicação de Documentos de Políticas</li> <li>Rede de Acção da CARE</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advocacia nos EUA</li> </ul>	Unidade de Política & Advocacia
<b>Comunicações &amp; Marketing</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidade de Conscientização nos EUA</li> <li>Engajamento Público nos EUA</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio Público nos EUA</li> </ul>	Comunicação & Marketing
<b>Parcerias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundos Empresariais</li> <li>Apoio em contravalor</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceiros &amp; ferramenta de aliança</li> </ul>	Parcerias e alianças Estratégicas
<b>Desenvolvimento de Recursos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propostas de Concursos (CBICS)</li> <li>Financiamento Privado Irrestrito</li> <li>Financiamento Privado Restrito</li> <li>Total do financiamento Privado</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramentade Desenvolvimento de Recursos</li> </ul>	Desenvolvimento de Recursos
<b>Análise Financeira</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Despesas EUA</li> <li>Tendências de despesas totais da CARE EUA</li> <li>Rácio de Despesas do Programa</li> <li>Acesso irrestrito a bens</li> <li>Tendências de despesas CARE EUA</li> </ul>	15 Fev; 15 Ago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta Global de Finanças</li> </ul>	Controlador Global
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências de despesas do CO</li> <li>Tendências irrestritas de despesas</li> <li>Tendência de custos partilhados</li> <li>Diversidade de doadores</li> </ul>	1 Fev; 1 Ago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os dados serão retirados da SCALA</li> </ul>	OPM
<b>Emergência</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resposta a Emergência</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramentade resposta de emergência</li> </ul>	Grupo de Emergência CI
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação para Emergência</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Painel de Emergência</li> </ul>	EHAU
<b>Avaliação de Qualidade do Programa</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Características e princípios do Programa</li> </ul>	15 Jan (para ferramentas usadas nos primeiros dois trimestres); 15 Julho (para ferramentas usadas no 3 e 4 trimestre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta de PQAT;</li> <li>Modelo de Análise de PQAT</li> </ul>	Equipa do Programa de Liderança de Qualidade (PQLT)
<b>Recursos Humanos</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratações Internas nos EUA</li> <li>• Gestão de talentos</li> <li>• Rotação do Pessoal</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de RH EUA</li> </ul>	Recursos Humanos
<b>Género &amp; Equilíbrio</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• US Equilíbrio de género</li> <li>• US Equilíbrio de diversidade</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de GED EUA</li> </ul>	Unidade de Género e Diversidade
<b>Auditorias Internas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de Auditoria Interna dos CO</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de Auditoria Interna</li> </ul>	Departamento de Auditoria Interna da CARE USA
<b>Perspectiva Externa</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificação dos Observadores de Caridade</li> </ul>	15 Jan; 15 Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de Perspectiva externa</li> </ul>	OPM
<b>Perspectiva Interna</b>			
<p>Inquérito sobre serviços aos clientes em relação as operações nos EUA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback geral sobre o desempenho nos EUA</li> <li>• Feedback detalhado sobre unidades dos EUA</li> </ul>	3 Dez 30 Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito Online</li> </ul>	Membros da SLT em consulta com o pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito sobre serviços aos clientes em relação aos COs</li> </ul>	3 Dez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito Online</li> </ul>	Membros da SLT em consulta com o pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito sobre serviços aos clientes em relação a RMUs</li> </ul>	30 Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito Online</li> </ul>	Membros da SLT em consulta com o pessoal
<b>Análise Funcional</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise semestral</li> </ul>	10 Fev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de análise Semestral</li> </ul>	Chefes de Divisão em consulta com o pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de final do ano</li> </ul>	10 Ago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do Relatório de final do Ano</li> </ul>	Chefes de Divisão em consulta com o pessoal

## VI. O Plano Anual de Operações da Uborá e CARE USA

## Plano Operacional Anual da CARE EUA

A recolha e análise de informação através da Uhora informa directamente o desenvolvimento do PAO global da CARE USA e Orçamento. No Ano Financeiro de 2009, foram identificadas 9 prioridades globais para o PAO Global do AF da CARE. Cada uma destas prioridades é liderada por um membro da Equipa Executiva de Gestão (EMT). O PAO define os padrões específicos de medição do sucesso para cada prioridade a ser atingida ao longo do ano. Cada EMT irá reportar trimestralmente sobre as actividades e progresso para o alcance das medidas de sucesso para cada actividade, isto através da Uhora. Esta informação será também compilada com outros dados da Uhora e analisada nos relatórios de desempenho semestral e anual.

Nome do Indicador	Prazo
Relatório de progresso do PAO	15 Jan; 15 Abr; 15 Jul

**Ferramenta de Recolha de Informação:** Relatório de actividades do PAO.   
Será disponibilizado aos patrocinadores da EMT um instrumento específico para cada prioridade específica e este não está incluído no disco compacto que acompanha.

**Pessoa responsável pela recolha:** Patrocinador de EMT

### PRIORIDADES DO PAO PARA O AF10

#### 1. MOBILIZAÇÃO DE FUNDOS

##### A. Objectivo

Assegurar a disponibilidade de recursos financeiros necessários para a CARE de modo a responder aos seus objectivos e atingir um crescimento a longo prazo em termos de receitas para responder aos objectivos. Este ano irá:

- Attingir os objectivos de receita total
- Attingir as metas de mobilização de fundos privados
- Assegurar financiamento institucional para escritórios nacionais enquanto reforça as suas capacidades para aumentar os recursos domésticos



##### B. Medição de sucesso

1. Attingir um total de receitas de \$532 milhões
2. Attingir a meta de angariação de fundos privados não-condicionados de \$65 milhões
3. Attingir a meta de angariação de fundos privados condicionados de \$30 milhões, incluindo \$20 milhões para a rubrica de Programas
4. Informação sobre concursos e Unidades de apoio a custos assegura a disponibilidade de \$100 milhões para escritórios nacionais no financiamento institucional enquanto reforça as suas capacidades para aumentar os recursos domésticos.

#### 2. ADVOCACIA

## A. Objectivo

Com a advocacia de mudança de política, a CARE e os seus apoiantes são catalizadores no movimento global para a erradicação da pobreza através do empoderamento das mulheres e raparigas. Este ano irá:

- Reforçar estrategicamente a posição global da CARE como organização que luta contra a pobreza e para o empoderamento das mulheres e raparigas
- Registrar um avanço significativo na advocacia para o empoderamento internacional das mulheres com os governos da UA contra a fome global e segurança alimentar; saúde materna infantil; mudanças climáticas; acesso aos serviços financeiros em África, (*Access Africa*) e liderança das raparigas (*"Power Within"*)
- Aumentar o número de apoiantes e mobilizar doadores, advogados e parceiros através de actividades integradas externas.
- Desenvolver uma estratégia global de advocacia para apoiar o empoderamento da mulher e das raparigas



## B. Medição de sucesso

1. Registrar um crescimento significativo na advocacia para empoderamento internacional das mulheres com o governo dos EUA para grupo 1 (combate a fome global e para a segurança alimentar; saúde materna infantil; mudanças climáticas; e grupo 2 questões de *Access Africa* e *Power Within* através de acções legislativas ou aumento de financiamento
  - a. Duplicar o número de campeões do Congresso a apoiar as questões prioritárias da CARE
  - b. Acrescentar 10 campeões dos meios de comunicação social nacionais ou reconhecidos internacionalmente
2. Desenvolver um plano de advocacia global de saúde materna que seja aprovado por 75% dos membros da CARE Internacional e pronto para o seu lançamento no AF2011.
3. Concluir avaliação de uma advocacia regional para informar cada escritório nacional e planificar uma advocacia programática regional, identificar a formação necessária e preparar para o lançamento da advocacia dos escritórios nacionais no AF2011.
4. Aumentar o número de membros aspirantes dos EUA que se juntam ao movimento e mobilizá-los através de actividades externas integradas
  - a. Aumentar o número de membros da Rede de Acção da CARE (CAN) para 120,000, com 1/3 dos novos membros nos distritos e estados alvos e aumentar actividades on-line em 25%
  - b. Planificar e executar Dia Nacional de Acção e Conferência e Celebração Nacional, e Dia Internacional das Mulheres com um aumento de participação de 10%.

## 3. PROGRAMAS DE ASSINATURA

### A. Objectivo

Melhorar as estruturas de apoio interno e externo à medida que implementamos os programas de Assinatura. Neste ano iremos:

- Integrar os Programas de Assinatura nas programações a longo prazo dos escritórios nacionais
- Implementar planos de mobilização de recursos, marketing e advocacia (Programa de Qualidade e Impacto e Equipas de Advocacia Global e Relações Externas conjuntas)
- Estabelecer novas parcerias estratégicas e, conjuntamente com as parcerias existentes, aumentar o apoio global dos Programas de Assinatura.



## B. Medição de Sucesso

1. Implementar Programas de Assinatura:
  - a. Questões de mães irão cobrir 3 milhões de mulheres adicionais com idade reprodutiva em 3 Escritórios Nacionais. As questões de mães cobrirão 5 parcerias globais para melhorar a programação de saúde e expandir a advocacia para o alcance da Meta de Desenvolvimento do Milénio 5.
  - b. *Power Within* irá cobrir (servir) 100,000 raparigas adicionais em 5 Escritórios Nacionais. *Power Within* irá participar em parcerias resultantes no envolvimento de peritos provenientes de várias áreas de actividade, instrumentos testados para aumento dos esforços de melhoria da liderança das raparigas e partilha das boas práticas e recursos
  - c. O *Acess Africa* servirá 500,000 de pessoas adicionais em 20 Escritórios Nacionais. O *Acess Africa* participará nas parcerias resultantes do desenvolvimento de novos produtos e canais de distribuição para melhorar o acesso aos serviços financeiros por parte dos pobres.

## 4. MEDIÇÃO DO IMPACTO

### A. Objectivo

Desenvolver um sistema de medição do impacto que permita a CARE melhorar a qualidade do seu programa e evidência do impacto para apoiar a sua advocacia e esforços de mobilização de fundos. Neste ano irá:

- Criar e lançar um plano de medição do impacto a longo prazo
- Disponibilizar informação de impacto para facilitar a tomada de decisões estratégicas



### B. Medição de Sucesso

1. Guião da medição do impacto é delineado para dois programas
2. Seis escritórios nacionais testam os resultados e componentes de resultados e nível de impacto do sistema de medição.

## 5. ABORDAGEM DO PROGRAMA

### A. Objectivo

Continuar a implementar a abordagem do programa para alcançar o impacto. Nesta área irá:

- Reforçar a habilidade da CARE na concepção e implementação de programas de qualidade
- Aumentar o número de programas em implementação
- Alinhar o programa de qualidade da CARE, programa de apoio e relações externas à abordagem do programa.



## **B. Medição de Sucesso**

1. 20 Programas operacionais, pelo menos dois por região
2. 20 Programas novos concebidos, pelo menos dois por região
3. Todos os programas operacionais se aplicam ao instrumento de abordagem do programa
4. 6 Programas incorporam lições tiradas do Inquérito de Impacto Estratégico de Empoderamento da Mulher
5. O Vice-presidente Sénior, relatórios do programa à Equipa Sénior de Liderança sobre as áreas onde melhor podem ser alinhados os programas de qualidade, de apoio e relações externas para uso na planificação para o ano fiscal 2011

## **6. GESTÃO DE TALENTOS**

### **A. Objectivo**

Seleccionar, desenvolver e reter o pessoal altamente qualificado. No presente ano iremos:

- Continuar a construir um nosso centro de talento através de realização de talentos e preparação de planos através da CARE
- Através de uma ênfase mais direccionada para a avaliação e desenvolvimento, aumentar a nossa representação de mulheres, pessoal nacional e pessoal não Ocidental em posições Seniores de Conselheiro e Planificação (STAP) ao longo da CARE
- Melhorar competências de comunicação
- Aumentar a nossa ênfase na medição e melhoria da contratação do pessoal



### **B. Medição de Sucesso**

1. Aumentar a base de talento para as posições chaves
  - a. Aumentar a representação do pessoal nacional, não ocidental e mulheres em Posições de STAP:
    - i. Pessoal pronto para assumir o posto de director assistente do país aumentou em 30%
    - ii. Mulheres “agora prontas” para assumirem posições Internacionais da STAP aumentou em 20%
    - iii. Candidatos nacionais/antigos nacionais/não ocidentais para postos de STAP aumentaram em 30%
    - iv. Pessoal pronto para assumir o posto de director nacional aumentou em 80%
  - b. Manter um rácio de 70 a 30 de alocação interna e externa nos postos de STAP
  - c. Planos de revisão de talentos e desenvolvimento foram criados nos EUA, regiões e escritórios nacionais (2 níveis abaixo do director nacional)
  - d. Como resultado da avaliação de talento e planos de desenvolvimento, pelo menos 5 novos membros do pessoal nacional por região estão prontos para ocupar posto de liderança a nível dos escritórios nacionais
2. Melhorar práticas de gestão:
  - a. Padrões de gestão são incorporados em todas as descrições de tarefas de gestão da CARE

- b. Padrões de gestão são usados para avaliar o pessoal dos EUA e internacional como parte de avaliação anual do desempenho
- c. Inquérito do pessoal da CARE mostra um aumento na eficácia de comunicação dos gestores

## **7. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

### **A. Objectivo**

Sermos mais eficientes e eficazes nas nossas operações internas bem como no desenvolvimento do nosso programa. Neste ano iremos:

- Melhorar ligações internas e de Internet em 26 locais prioritários
- Criar sistemas integrados de baixo custo de voz, e-mail, fax e de conferência
- Estabelecer conferência em vídeo entre os escritórios regionais de gestão e escritórios nacionais prioritários
- Estabelecer uma TI de apoio global e de gestão que seja eficaz e com eficácia de custos



### **B. Medição de Sucesso**

1. Melhorar a conectividade e comunicação do escritório nacional (dependente de financiamento):
  - a. Melhoria da largura da banda em 26 escritórios nacionais para alcançar a conectividade padrão da CARE
    - Com \$6.1 milhões, a implementação pode ser feita em 26 escritórios nacionais
    - Com \$3.3 milhões, a implementação pode ser feita em 12 escritórios nacionais
    - Com \$1.8 milhões, a implementação pode ser feita em 6 escritórios nacionais
    - Com \$1.1 milhões, a implementação pode ser feita em 3 escritórios nacionais
  - b. Aumentar a armazenagem em servidor de e-mail de 20 para 40 COs e eliminar custos associados nos escritórios nacionais
2. Implementar um sistema global de governação electrónica, reportar trimestralmente sobre decisões de despesa e através da boa governação aumentar a eficiência financeira através de TI:
  - a. Será criado um processo de governação electrónica em cada região e na sede em Atlanta, o qual será aprovado pela EMT até ao fim do ano fiscal.
  - b. Recolher e avaliar dados de custo restritos e não restritos em 3 escritórios nacionais por região para servir como uma linha de base para a medição de redução de custos no AF11.

## **8. CONFORMIDADE**

### **A. Objectivo**

Reduzir o risco e assegurar que a CARE opere de uma forma consistente e nos termos dos seus valores. Este ano irá:

- Sistematizar a abordagem da CARE em conformidade com a lei, regulamentos e políticas.
- Providenciar ao pessoal os instrumentos e apoio necessário para reduzir o risco



## **B. Medição de Sucesso**

1. Eliminar as constatações de conformidade já identificadas no relatório de auditoria:
  - a. Auto certificação da USAID mantida
  - b. Todos marcos de projectos satisfeitos no contexto de conformidade de operações e programa de melhoria de controlo interno
  - c. Eliminar todas as fraquezas materiais nas auditorias internas dos escritórios nacionais dentro de 150 dias da emissão dos relatórios de auditoria
2. Promover cultura de alerta de conformidade organizacional:
  - a. O código de ética da CARE é revisto através do esforço de organização abrangente e distribuído a todo o pessoal
  - b. Todos os marcos de Iniciativa de Conformidade Global são satisfeitos de acordo com o plano
  - c. A “Linha da CARE” (sistema de comunicação para o pessoal) é melhorada com uma campanha de consciencialização

## **9. ESTRUTURA, FUNCIONAMENTO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS – Recomendações de Revisão Funcional**

No final do ano fiscal de 2009, a CARE comprometeu-se a fazer uma “revisão constitucional” para determinar como otimizar certos aspectos da estrutura da CARE, funções e alocação de recursos. Ao longo do ano fiscal de 2010, iremos determinar como ir avante e sequenciar as recomendações baseadas em orçamentos e disponibilidade de fundos. Uma versão emendada do PAO do AF10 será distribuída depois destas determinações serem feitas.

## VII. Ubor a em Online

A Ubor a foi concebida para ser um sistema transparente. Todo o pessoal da CARE pode aceder aos dados e análises de desempenho, reconhecendo que o trabalho que fazemos como pessoas individualmente e como unidade é parte da organização global. A informação de cada CO, para cada RMU, e para divisões dos EUA e agregados numa demonstração global é posta à disposição.

### A. Quanto tempo no CO ou RMU:



### Localização de Escritórios Nacionais e & RMU:

1. Abrir uma página da Internet.
2. Introduzir o endereço da página <http://Ubor a.care.org>.
3. Digitar o seguinte Utilizador da Ubor a e a password:
  - **Username:** CAREX\ciubora
  - **Password:** uboraci1!
4. Click OK.



### B. Quanto tempo nos EUA, em Atlanta & Escritórios de campo:

1. Abrir uma página da Internet.
2. Introduzir o endereço da página <http://Ubor a.care.org>.
3. Digitar o domínio de utilizador da CARE e a Password. (e.g. *CAREDOMAIN/username*)
4. Premir OK.

### C. O que está disponível em on-line na Ubor a

**Ubor a Online** é o local onde você pode ver os indicadores de desempenho ao longo da organização, ler as análises sobre informações e aprender como a CARE toma medidas para a sua melhoria. Na Ubor a Online, pode encontrar as seguintes páginas:

- **Página de entrada:** Providencia os dados mais actualizados e links aos encontros trimestrais, relatórios trimestrais e resultados
- **Relatórios de Desempenho nos EUA:** Dá relatórios sobre o desempenho da CARE EUA
- **Relatórios de Desempenho do CO:** apresenta relatórios de desempenho de cada CO da CARE EUA
- **Relatórios de Desempenho Global:**



A lista informação sobre o desempenho de COs, RMUs e EUA em toda a CARE

- **Centro de Recurso em Online:** Providencia uma listagem de ferramentas de recolha de dados da Uhora, modelos de análise, guião do utilizador, ferramentas de aprendizagem em on-line e muitas dicas de apoio para uso de **Uhora Online**

## VIII. ANEXOS

### Anexo I y Anexo II

Não existe uma versão em português desses anexos. Por favor, veja as traduções em Inglês ou Espanhol.

### Anexo III

#### Instantâneo: Aprendizagem em Laboratório no Uso do Programa de Ferramentas de Avaliação de Qualidade



Durante o AF09, vários Laboratórios de aprendizagem, testaram uma versão da Ferramenta do Programa de Avaliação de Qualidade (PQAT)<sup>10</sup>, que agora foi modificada com base na sua sugestão para melhoria. Muitos agradecimentos à Sri Lanka, Bangladesh, Malawi, Etiópia, Egípto, Mali, América Central, Equador, Peru e Bolívia pela sua contribuição valiosa e assistência na testagem e desenvolvimento da ferramenta!

A seguir apresenta-se uma visão das diferentes formas com que os quatro COs aplicaram a PQAT. Esperamos que os outros que forem aplicar a ferramenta no AF10 serão capazes de aprender destes processos, adaptá-los e melhorá-los.

#### Etiópia

A CARE Etiópia identificou três grupos de impacto como o epicentro do seu programa de trabalho (Grupo de Impacto 1, Grupo de Impacto-2, Grupo de Impacto-3). Eles decidiram aplicar o PQAT para cada um dos 3 grupos de impacto ao investir em programas individuais devido ao seguinte: (i) não reforçar as lentes de pensamento do projecto; (ii) fazer o inquérito apenas para os projectos que englobam os três potenciais grupos (com enfoque em 3 grupos de impacto). O pessoal relevante de diferentes projectos juntou-se para preencher em conjunto o PQAT (debatendo as perguntas/respostas), reflectindo uma perspectiva de alto nível sobre o impacto num determinado grupo. O pessoal depois enviou os resultados de cada grupo de impacto de volta das UCP/V para feedback sobre o seu pensamento.

A CARE Etiópia apresentou o seu processo de aplicação da ferramenta da seguinte forma:

#### **1. Conselho Consultivo**

O Grupo de Trabalho do Programa de Inquérito de Base sobre a Qualidade da CARE Etiópia participou no dia 27 de Agosto de 2009 numa formação de um dia sobre habilidades de uso da ferramenta e facilitação. No dia seguinte, um pequeno grupo do pessoal

<sup>10</sup> Durante o AF09 a ferramenta que a LL usou chamava-se Questionário da Iniciativa do Programa (PIQ). Para não criar confusão com a referência ao PIQ ao longo do documentno, foi alterado para PQAT.

encontrou-se com este para discutir como agir em relação ao inquérito. Foram propostos três tipos de abordagens, dos quais foi seleccionado um. De acordo com a abordagem seleccionada, o inquérito foi feito em duas fases. Na primeira fase, o pessoal representante proveniente dos Escritórios de Campo e Escritório de Adis fez uma rápida avaliação de todos os projectos com pelo menos seis meses para a conclusão. A segunda fase constituiu mais um exercício de reflexão e foi efectuado após a identificação dos grupos de impacto para a mudança do programa. A avaliação profunda só será efectuada nos programas de iniciativas que tem directamente como alvo grupo de impacto.

## **2. A Primeira Fase – Inquérito “Rápido”**

Para o inquérito rápido, a unidade de PDQS convocou o pessoal das áreas de coordenação, Desenho, Monitoria e Avaliação (DME) e representantes das unidades do sector de programas de coordenação para um encontro/workshop realizado nos dias 18 e 19 de Setembro de 2009. Participaram no encontro 27 trabalhadores.

Para minimizar o tempo que o inquérito leva para concluir, o instrumento foi antecipadamente distribuído a todos os participantes do encontro. Estes foram aconselhados a preencher o questionário com os seus colegas e irem ao workshop com um rascunho.

Um dia antes do workshop, a unidade de PDQS realizou um encontro para elaborar uma lista de projectos que deve ser objecto de inquérito e discussão dos procedimentos para permitir a recolha de informação. Deste modo, a equipa decidiu que devia considerar todos os restantes projectos com pelo menos seis meses de período de implementação. Contudo, consideração especial foi dada ao Projecto de Criação de Rendimento Doméstico e Empoderamento Rural para Transformação (HIBRET II) que foi concluído muito recentemente. A inclusão da HIBRET era para utilizar as lições para o sucessor do Projecto HIBRET II -,o Projecto de Assistência Multi-Anual (MYAP).

Dada a sua semelhança e inter relação entre si, cinco projectos foram agrupados em dois grupos: HIBRET e Gewgew Dingete num grupo; e Mudança Positiva: Crianças, Comunidade e Cuidados (PC3), Caminhando para Frente, e Springboard noutra. No geral nove projectos e grupos de projectos foram identificados para efeitos de inquérito.

Durante o workshop os participantes receberam um informe sobre a Uhora no general e em particular o plano de mudança de acção da CARE Etiópia. Esta orientação foi um bom ponto de entrada para introduzir aos participantes a linha de base do inquérito do Programa de Qualidade (PQ). Após o informe, os participantes foram subdivididos em nove pequenos grupos para avaliarem um projecto ou um grupo de projectos.

Para maximizar a qualidade do inquérito, os grupos trabalharam primeiro sobre o indicador de empoderamento, fizeram apresentações e reflexões sobre os resultados, e depois voltaram aos seus grupos para trabalharem no resto dos indicadores.

## **3. Segunda Fase – O verdadeiro inquérito**

A análise das UCP/V foi feita para os três grupos de impacto (IGs). O plano inicial foi aplicar o PQAT depois de definir os programas para os grupos de impacto. Infelizmente, não houve tempo suficiente para definir os programas, levar a cabo inquéritos de base e respeitar as datas limites. Assim, a equipa do programa decidiu mapear os actuais projectos no IGs (baseado nas causas da pobreza e resultados de vulnerabilidade-UCP/V) como uma alternativa. Para o efeito, os resultados das UCP/V foram postos num quadro unificador de matriz de três-por-três. Foram preparados perfis de projectos contendo informação sobre o título do projecto, áreas alvos (escritórios de campo), principais componentes, data de conclusão, e o período remanescente para a conclusão. A lista incluiu tanto projectos de emergência como de desenvolvimento.

Na Terça-Feira dia 12 de Maio de 2009 um pequeno grupo composto por ACD-PD, PDQS-C, PDQS-A e Líder da Equipa de LDM reuniu-se para rever a tabela de resumo do projecto e agrupar por IGs. Este exercício inicial foi importante na medida em que limitou o número de projectos a ser avaliado.

No dia 15 de Maio um outro pequeno grupo (de três membros) da unidade de Desenvolvimento de Programa e Apoio de Qualidade (PDQS) efectuou uma análise profunda. A equipa partilhou quadros lógicos e documentos de propostas de projectos identificados no agrupamento preliminar, e cada membro da equipa trabalhou num grupo de impacto e produziu uma lista de projectos que são mais importantes aos grupos identificados. O inquérito foi concluído com base na informação destes projectos. Uma vez identificados os projectos relevantes:

- i. O pessoal relevante do programa incluindo os coordenadores de projectos seleccionados reuniu-se para aplicar a ferramenta.
- ii. Foi usado o inquérito rápido como ponto de reforço na realização da segunda ronda do inquérito e foi partilhado com os respectivos grupos.
- iii. A equipa de PDQS verificou se o questionário estava completo e submeteu a ACD para refinação final e submissão.

## **Bangladesh**

A CARE Bangladesh também decidiu aplicar o PQAT a nível do programa, ao invés de o fazer em cada projecto individual e iniciativas que contribuem para os programas. Contudo, o pessoal notou que a abordagem do programa ainda não está devidamente funcional na prática e as habilidades de planificação ainda se regista em cada equipa de iniciativa do programa, fazendo assim o exercício mais difícil a nível do programa. Deste modo, grande parte da discussão teve lugar a nível de iniciativa do programa tendo a equipa do programa de qualidade reflectido a nível de respostas do projecto e criação de respostas a nível do programa.

A CARE Bangladesh descreve o processo de recolha de dados da seguinte forma:

“Foi organizado um workshop de um dia com a equipa do projecto em Sunamgonj e no distrito de Rangpur para a recolha de informação sobre a qualidade de programa utilizando o PQAT. Participaram no workshop de Sunamgonj, representantes de 4

projectos (ARSHI, FRASS, SHOUHARDO and SHARIQUE), um gestor de escritório e um interno. Participaram workshop de Rangpur, representantes de 4 projectos (SHOUHAEDO, SDVC, PROTIRODH and NIJERA).

**Passo 1:** uma vez que havia um entendimento variado sobre Uhora entre os participantes, o workshop iniciou com uma breve revisão sobre Uhora com particular ênfase sobre os seus objectivos e importância especialmente vis a vis a abordagem do programa, plano de recolha anual de dados e necessidade de dados.

**Passo 2:** Após a breve apresentação e discussão, a equipa passou em revista detalhadamente o PQAT de modo a ter um entendimento comum sobre toda a terminologia e conceitos utilizado no questionário como por exemplo "Parceria estratégica", "Prestação de contas," "quadro unificador," Advocacia etc. A equipa também despendeu algum tempo para a obtenção de um entendimento comum sobre aquilo que foi solicitado em cada pergunta e sub-pergunta de modo a que pudessem responder correctamente e de uma forma que faça sentido. O processo levou muito tempo e durou cerca de duas horas a concluir.

**Passo 3:** O grupo maior foi dividido em pequenos grupos composto por duas pessoas por projecto para efeitos de preenchimento do questionário. Os pequenos grupos de projecto tinham 3 facilitadores provenientes da equipa do programa de qualidade da CBHQ. No período da tarde, todos os grupos voltaram para a plenária e partilharam as suas experiências, dificuldades e as suas aprendizagens no exercício. Também partilharam os seus comentários sobre pontos fortes e fracassos do questionário e a sua utilidade como uma organização de aprendizagem e abordagem do programa.

**Passo 4:** No último passo do workshop, os facilitadores tentaram manter uma discussão conjunta com todas as equipas do projecto e responder o questionário. Nós seleccionamos um programa, Empoderamento da Mulher, sobre o qual parece que todos os projectos têm potencialidade para contribuir e futuramente pode ser alinhada. A seguir, os participantes foram solicitados a avaliar os seus esforços combinados (4 projectos) através de PQAT e medir até que ponto os 4 projectos em conjunto estão a seguir estes princípios que irão assegurar atingir a visão do impacto deste programa.

O exercício era deveras difícil e nós acabamos tendo discussão apenas ao nível do projecto. Mais tarde, os membros da equipa do programa de qualidade, reuniram-se para reflectir sobre as respostas que vieram dos projectos em cada região e analisa-los para perceber o que queriam dizer para um programa numa determinada região. A seguir, elaboraram uma resposta avaliando todo o programa como unidade de análise.”



## **Egipto**

O PQAT foi usado a projectos individuais nas entrevistas com o pessoal do projecto e representantes provenientes de fora do projecto. Os facilitadores que encabeçavam o grupo ao longo do questionário eram os vários trabalhadores do Programa de Apoio da

CARE Egipto. O CO agradeceu o envolvimento do pessoal de apoio ao programa neste processo mas sentiu como o seu papel seria mais válido na qualidade de parte do grupo que responde ao questionário ao invés como facilitador. No futuro, terão facilitadores de diferentes equipas do programa para promover multi aprendizagem. Por outro lado, a ferramenta foi usada em projectos individuais, e não havia processo de discussão e análise dos resultados a nível do programa, que no futuro constituirá a chave para a promoção de melhor sinergia no programa.

O ACD Programa notou que os vários trabalhadores que preencheram o inquérito para os variados programas variam no seu entendimento das questões e que é necessário que haja uma melhor percepção antes da ferramenta ser usada no AF10. Os vários trabalhadores do programa que foram submetidos a entrevistas sentiram que os resultados até certo ponto reflectiam o seu trabalho, com excepção de uma ou duas áreas onde a classificação era elevada relativamente aquilo que esperavam que fosse.

A sua aplicação este ano foi mais para servir de exercício de aprendizagem. No futuro, à medida que a capacidade e entendimento do pessoal for a aumentar, este instrumento vai ajudar a CARE Egipto a criar um quadro para a identificação de pontos fortes e áreas para melhoria, sublinhando as áreas em que os programas podem aprender entre si e mostrando progressos ao longo do tempo.

## **Mali**

A PQAT providenciou ao pessoal da CARE Mali um formato de avaliação de cada um dos seus projectos e outras iniciativas que contribuem para os programas (iniciativas de programas). Assim foram capazes de resumir os resultados por programa e analisar os resultados gerais do CO.



A CARE Mali também inovou formas de retirada de inconsistências sobre a forma como os instrumentos são usados de uma iniciativa do programa para outra. As suas sugestões são: “Primeiro, os facilitadores devem trocar impressões de modo a que possam conduzir as equipas de uma forma consistente. As questões de pontuação/controlo devem ser respondidas pelos facilitadores para assegurar consistência. As Questões de revisão propostas, devem ser revisitadas para fazer com que a pontuação seja mais consistente, correcta e lógica. O conjunto de questões de pontuação propostas irá permitir a monitoria do progresso da qualidade do programa ao longo do programa/CO e dos indicadores sobre a análise (UCPV) – concepção – implementação – aprendizagem – impacto contínuo, para além da análise por qualidade do indicador.”

A seguir os resultados são analisados por cada iniciativa individual do programa e do geral da CO. Eles utilizaram gráficos de aranha para mostrar os resultados e desenvolveram uma apresentação em *power point* para cada indicador, que identificou as constatações e sugestões chaves. Utilizaram esta informação para refinar ainda mais o Plano Estratégico 2008 – 2015 da CARE Mali, no que se refere ao acréscimo de principais áreas de trabalho para a evolução organizacional da identificação da CO. Os resultados ajudaram também a validar as prioridades já traçadas para o PAO do FY10, prova de que os resultados de certo modo reflectem a situação geral nos CO e nos quatro programas.

## ANEXO IV

---

El documento “Informe sobre Concepción de Programas” está sendo traduzido. Por favor enviar a Michael Drinkwater (mdrinkwater@care.org). Ver Anexo VI em Uhora o Guia do Usuário em Inglês o para a versão em Inglês deste documento.