

---

# Diagnóstico de Capacidades Organizacionais

---

# Sumário Executivo

*A capacitação organizacional é um processo que desenvolve a eficiência e a eficácia de uma organização - ou conjunto de organizações - para produzir resultados e impactos. O nível de capacidade de uma organização define os limites da sua ambição no que toca à criação de impacto.*

*No diagnóstico organizacional é importante olhar para a organização como um ecossistema complexo, no qual as suas capacidades interagem com as competências individuais dos colaboradores - e entender como esses recursos produzem novas aprendizagens e resultados. Tal processo, desde que envolva as várias partes interessadas, permite identificar as necessidades de melhoria e incrementar a prestação de contas.*

*Com esse propósito foi desenvolvido o Diagnóstico 4C. Esta metodologia aborda, de forma participativa, os temas da complexidade e do envolvimento de stakeholders, através da análise de 4 tipologias de capacidades organizacionais: estratégica e mobilização; implementação; relacionamento; renovação e adaptação. Estas dimensões contribuem para a capacidade global da organização em criar resultados e impactos.*

*Inspirado nos questionários OCAT e 5C, respectivamente da McKinsey e da ECDPM, o Diagnóstico 4C segue os seguintes passos: 1. Exploração; 2. Auto-diagnóstico; 3. Discussão e 4. Proposta.*

**N**o desenho e implementação de uma intervenção social, consideram-se os recursos necessários à realização de produtos, que contribuem para resultados, benefícios ou mudanças - parte das quais é resultado direto ou impacto do trabalho realizado por quem implementa essa intervenção. Mas nem sempre se faz uma avaliação prévia de um recurso elementar: as capacidades intrínsecas e distintivas dessa organização. Ou seja, o nível de capacidade de uma organização define os limites da sua ambição no que toca à criação de impacto social.

A capacitação organizacional é um processo que desenvolve a eficiência e a eficácia de uma organização - ou conjunto de organizações - para produzir resultados e impactos.

A capacitação de uma organização é um processo complexo. Na sua base encontram-se as competências individuais, que permitem o desenvolvimento de capacidades organizacionais. Esses elementos podem ter uns aspetos tangíveis, outros intangíveis e combinar-se de forma diferente em diferentes contextos: a organização é um sistema complexo e em evolução. Portanto, é capaz de aprender.

Peter Senge, no quadro do pensamento sistémico, fala de "organizações aprendentes", nas quais as pessoas têm espaço para desenvolver as suas competências, gerando os resultados que desejam e inovando, sem perder de vista o coletivo. Este conceito faz a ponte, nas organizações, entre a complexidade e o envolvimento das pessoas: um não vive sem o outro.

No envolvimento de partes interessadas (*stakeholders*), estas têm de estar coletivamente alinhadas nos valores e no caminho a seguir para a capacitação.

Caso contrário, pode haver desenvolvimento de competências individuais ou setoriais na organização, sem que esta desenvolva as suas capacidades.

Aquelas duas ideias - complexidade e envolvimento - permitem compreender porque importa diagnosticar as capacidades de uma organização para:

- identificar as necessidades de melhoria;
- incrementar a prestação de contas.

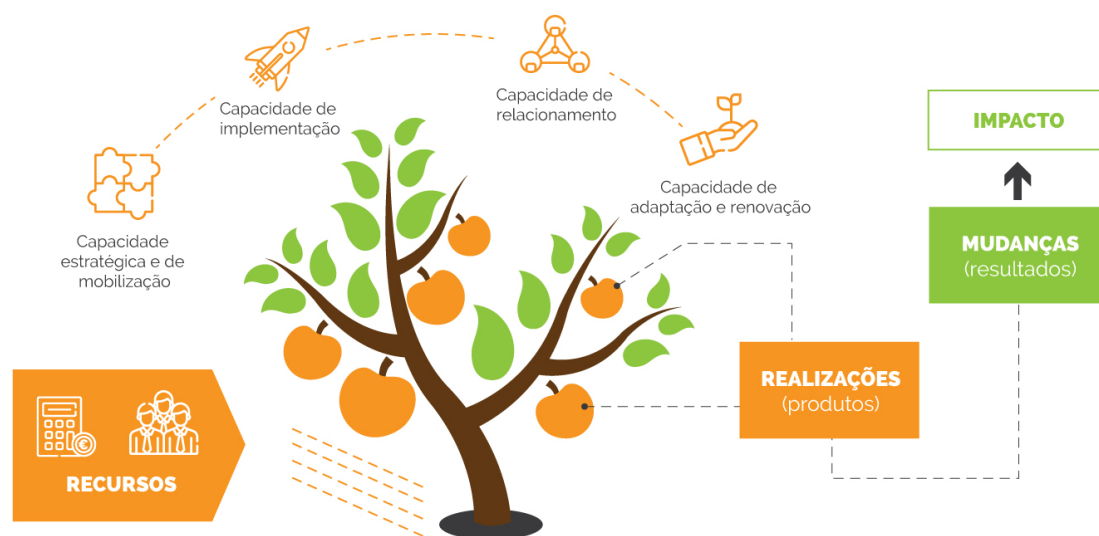
Existem muitos instrumentos de diagnóstico institucional ou organizacional. Aqui apresenta-se a metodologia Diagnóstico 4C, por integrar os temas da complexidade e do envolvimento de *stakeholders*.

Diagnóstico 4C analisa, de forma integrada e participativa, 4 diferentes tipologias de capacidades que, em conjunto, contribuem para a capacidade global da organização em criar impacto e promover mudanças, a saber:

- Capacidade estratégica e de mobilização;
- Capacidade de implementação;
- Capacidade de relacionamento;
- Capacidade de renovação e adaptação.

As 4 capacidades organizacionais devem ser entendidas como elementos indissociáveis, que se influenciam mutuamente - não como espaços estanques.

Neste modelo de análise, as capacidades organizacionais são um elemento central e decisivo para o processo de criação de impacto social. Nesse sentido, considera-se que o instrumento 4C aqui apresentado, pode representar um importante contributo para o diagnóstico das organizações e das suas capacidades para promover mudanças sociais através da sua intervenção.



### Capacidade estratégica e de mobilização

A capacidade estratégica e de mobilização de uma organização deve refletir as suas aspirações e a estratégia associada para a sua prossecução e reflete a capacidade de inspirar os elementos da organização e diferentes *stakeholders* associados ao seu trabalho para a prossecução dos objetivos da organização. Esta é a capacidade associada à definição do perfil de intervenção da organização e à apropriação dos objetivos e missão da organização pelos diferentes *stakeholders* mas também aos instrumentos de planificação estratégica associados e à própria cultura organizacional.



### Capacidade de implementação

A análise da capacidade de implementação de uma organização refere-se aos elementos associados à implementação das ações da organização e à obtenção de resultados com essas mesmas ações. A capacidade de implementação e obtenção de resultados deve cobrir elementos como a capacidade financeira da organização, a capacidade de gerar receitas, a capacidade de gestão e a robustez da estrutura organizacional.



### Capacidade de relacionamento

A capacidade de construção de redes de parceria com atores externos à organização é decisiva para a sua capacidade de garantir impactos com a sua intervenção. A este nível devem ser considerados elementos como a capacidade de colaboração estratégica (a nível externo mas também a nível interno da organização), a capacidade de comunicação e a transparência da organização, mas também a capacidade de influenciar instituições e sistemas políticos, económicos e sociais no sentido de tomarem decisões que defendam os interesses de grupos desfavorecidos.



### Capacidade de adaptação e renovação

A capacidade de adaptação e renovação organizacional é decisiva para dar resposta à evolução dos contextos interno e externo em que as organizações operam. A capacidade de aprendizagem e inovação interna são elementos centrais no âmbito da análise desta capacidade organizacional.

Em termos operacionais, esta metodologia segue os seguintes passos:

**1. Exploração** - com entrevistas e pesquisa documental, realiza-se uma primeira caracterização da organização e do seu contexto.

**2. Auto-diagnóstico** - com inquérito aos stakeholders (quantitativo e qualitativo). Administra-se um questionário individual aos colaboradores e outros *stakeholders*, para aferir a sua avaliação das 4 tipologias de capacidades da organização. Este questionário baseia-se nos questionários OCAT e 5C, respectivamente da McKinsey e da ECDPM (ver caixa 'Saber Mais').

**3. Discussão** - a informação recolhida nos passos anteriores alimenta um envolvimento mais qualitativo dos *stakeholders*, através de grupos focais com os colaboradores e com os beneficiários. Decorre ainda uma observação dos serviços.

**4. Proposta** - o processo conflui para um relatório final, que incorpora a informação recolhida e apresenta recomendações para melhoria das capacidades.

## ○ DIAGNÓSTICO 4C PERMITE:

- identificar forças e fraquezas institucionais,
- encorajar a participação dos diferentes *stakeholders*
- explorar fatores informais que afetam o comportamento do sistema organizacional e
- monitorizar a capacidade ao longo do tempo (e, assim, contribuir para a aprendizagem organizacional).

### Saber Mais

Keijzer, N., Spierings, E., Phlix, G., Fowler, A. 2011. *Bringing the invisible into perspective* | ECDPM

Hibbs, C.R. 2014. *Integrating Capacity and Strategy* | Stanford PACS

Organizational Capacity Assessment Tool 2.0 | Mckinsey & Company

Senge, P., 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* | Deckle Edge