



MODUL I

DEZENVOLVIMENTU ORGANIZASAUN (OD)

Belun
Rua No. 5 de Farol
PO. Box 472
Telefone: +670 3310 353
www.belun.tl



Tabela Kontiudu

DEZENVOLVIMENTU ORGANIZASAUN	3
1. Introdusaun kona-ba Dezenvolvimentu Organizasaun (OD)	3
2. Oinsa Dezenvolve Organizasaun?	3
3. Prosesu Hametin Kbi'it.....	5
DEZENVOLVIMENTU ORGANIZASAUN FOKA LIU BÁ AREA :	6
A. Governasaun	6
B. Pratika Jestaun.....	8
C. Planeamentu, Implementasaun, Monitorizasaun, no Evaluasaun (PIME).....	12
D. Rekursus no Jestaun Finansas inklui ona iha Modul Finansas	12
E. Relasaun no Koordinasaun inklui iha Modul Komunikaun Interna	12
F. Transformasaun Konflitu.....	12

DEZENVOLVIMENTU ORGANIZASAUN

1. Introdusaun kona-ba Dezenvolvimentu Organizasaun

Iha dalan oioin atu defini konseitu OD. Dezenvolvimentu organizasaun mak prosesu haforsa organizasaun no ninia membru nia kbi'it operasional, tékniku, no finansial ne'ebé inklui komponente lima (5) importante bá organizasaun naun - governmental (ONGs) no grupu komidade (CBOs):

- Governasaun
- Manajementu/Jestaun
- Planeamentu, Implementasaun, Monitorizasaun, no Evaluasaun (PIME)
- Rekursus no Jestaun Finansas
- Relasaun Externu

Tanba sá importante atu Dezenvolve Organizasaun?

Importante grupu ka organizasaun tau matan bá kbi'it oin - oin iha organizasaun laran no husi membru organizasaun hodi bele realiza organizasaun nia vizaun no fo kontribuisaun ba longu-prazu. Karik organizasaun tau matan deit bá implementasaun ka aspetu internal deit, la bele maximaliza impaktu organizasaun nian no susar bá organizasaun atu survive/sai sustentavel.

Se mak involve iha Prosesu Dezenvolve Organizasaun?

Ema barak iha responsabilidade atu tama iha prosesu dezenvolve organizasaun inklui: membru hotu organizasaun nian, konseleiru sira, organizasaun ne'ebé parseiru (hanesan Belun, ETADEP, FOKUPERS), no doadores. Autor ida-idak iha papel espesifiku hodi hametin organizasaun nia kbi'it no presiza serbisu hamutuk iha ekipa laran hodi hetan rezultadu diak liu.

Presiza tempu hira atu Dezenvolve Organizasaun?

Organizasaun hanesan buat ne'ebé moris ka dinamika no organizasaun ida-idak iha ninia tempu moris. Organizasaun balun moris tinan barak no balun ba tempu badak deit. La iha dalan ida ne'ebé los atu dezenvolve organizasaun no presiza reforsa kbi'it organizasaun husi tempu organizasaun hari'l no kontinua nafatin.

2. Oinsa Dezenvolve Organizasaun?

Hanesan ho definisaun bá DO, organizasaun uza metodú oin - oin hodi hakbi'it ka dezenvolve organizasaun. Belun buka atu haforsa parseirus nia susesu bá longu-prazu ho estratejia kona-ba prosesu hametin kbi'it hanesan tuir mai:

Hodi realiza mudansa iha kbi'it organizasaun, bele aplika prosesu tuir mai ho parseiru hotu-hotu:

- **AVALIASAUN:** hodi sura no sukat kbi'it ne'ebé iha tiha ona no parte ne'ebé seidauk metin (iha metodu espesifiku ba parseirus ONG, CBO, no Conselho do Suco)

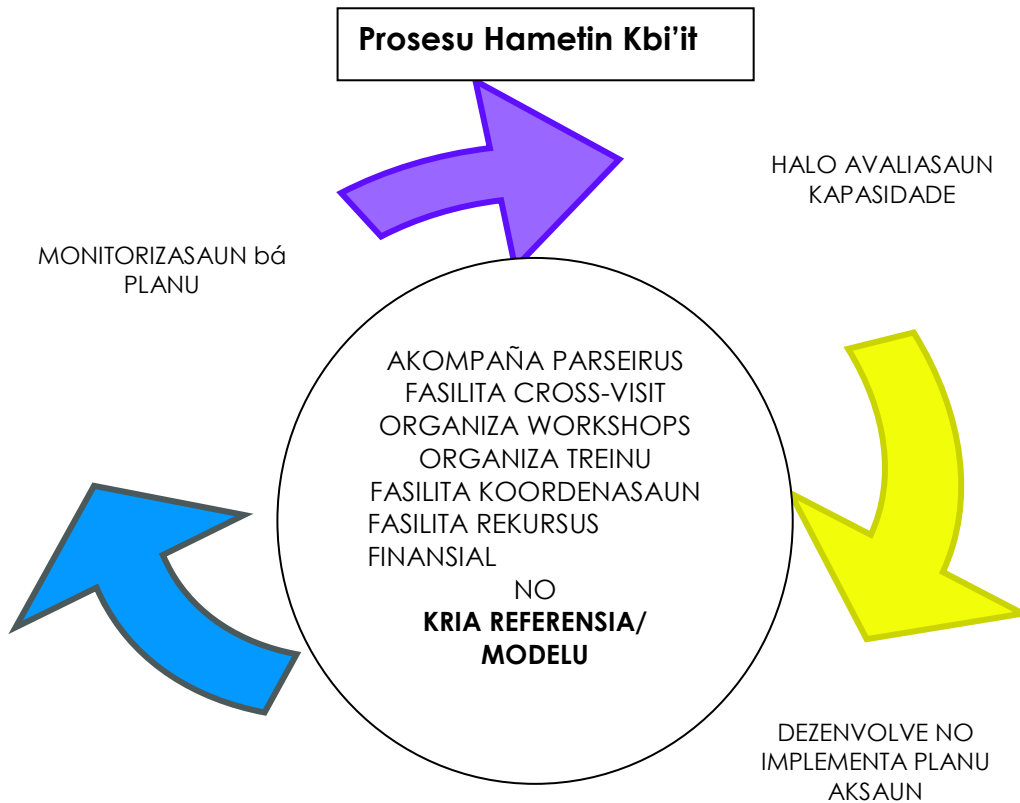
- Esplikasaun kona-ba Analiza SWOT fo nia definisaun balun atu kompleta sistema Avaliasaun (hare ba susesu, insusesu, frakeza, ameasa forsa no oportunidade).

- **PLANU AKSAUN** dezenvolve planu hamutuk ho parseirus hodi bele reforsa kbi'it ho orariu ne'ebé konkretu tuir ajenda ne'ebé maka estabelese ona.
- **MONITORIZASAUN** tau matan bá planu ne'ebé dezenvolve hodi sura mudansa no modifika planu tuir nesiedade ne'ebé akontese hodi bele realiza susesu.

Hodi fo apoiu di'ak bá parseirus hodi reforsa kbi'it ne'ebé iha, presiza halo atividade oin-oin ne'ebé inklui:

- **AKOMPAÑAMENTU** (vizita hasoru parseirus no fo apoiu iha tempu programa hala'o hela)
- **FASILITA STUDU KOMPARATIVU:** ho parseirus no organizaun seluk ne'ebé relevante (iha rai laran no rai liur)
- **ORGANIZA WORKSHOPS:** Kona-ba topiku no isu ne'ebé relevante bá parseirus (resposta ba krizi nasional, violencia eleitoral, sst)
- **ORGANIZA OPEN HOUSE/OPEN SPACE/SORUMUTU NAKLOKE:** kona-ba topiku ou isu organizaun ka grupu ho nesiedades organizaun nian
- **ORGANIZA TREINU:** bazeia bá grupu/organizaun nia nesiedade
- **FASILITA KOORDENASAUN:** ho governu, organizaun seluk, doador, setor privadu KA ajensia sluk ne'ebé iha possibilidades ne'ebé bele fo apoiu bá ita nia organizaun
- **FASILITA REKURSUS FINANSIAL:** liu husi fundu ki'ik no ligasaun ho doador no
- **KRIA MATERIA REFERENSIA/ MODELU:** hanesan *Referensia* ne'e.

3. Prosesu Hametin Kbi'it



Ba Informasaun Tan:

World Neighbors, *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment*, 2000.

About the Field of Organization Development (OD):

www.managementhelp.org/org_chng/od-field/OD_defn.htm.

USAID, PVC, *Organizational Development Index*, 2003.

Tuir mai, *Referensia* organiza tuir komponente lima iha OD no bele uza seksaun ida-idak ketak ka hamutuk tuir necesidade organizaun nian. Atividade hodi promove sensitividade ba jenéru inklui iha seksaun lima nia laran no iha seksaun ketak ba transformasaun konfliktu hodi fo hametin kbi'it hanesan tuir mai ne'e:

DEZENVOLVIMENTU ORGANIZASAUN (OD) FOKA LIU BA AREA :

A. Governasaun

1. Vizaun, Misaun no Meta (Goal)

Dala barak iha konfusaun uitoan kona-ba diferensa entre misaun no vizaun. Misaun fo informasaun kona-ba oinsa organizasaun halo tuir atu atinji vizaun. Vizaun fo informasaun kona-ba se mak organizasaun ne'e, saida mak organizasaun halo, no organizasaun nia mehi bá oin. Vizaun hela nafatin ho organizasaun, maibé kona-ba misaun tenke halo revizaun, por ezemplu, wainhira halo Planu Estratejiku foun. Misaun relasiona ho oin no vizaun relasiona ho futuru.

Vizaun

Vizaun importante tebe-tebes atu fo inspirasaun no motivasaun ekipa tomak no atu hatudu dalan bá oin. Atu defini ita nia organizasaun nia vizaun bele responde ba perguntas tuir fali:

- Saida mak ita hakarak ba ita nia komunidadade/distritu/nasaun iha tinan 10 nia laran?
- Organizasaun saida bele halo servisu di'ak liu atu atinji vizaun ne'e?
- Se ita hakarak atinji ita nia vizaun, valores no prinsipius saida mak tenke dezenvolve?

Misaun

Misaun mak resumu kona-ba saida mak organizasaun. Ho misaun ita defini organizasaun atu bá ne'ebé no oinsá ba iha diresaun ne'e. Wainhira ema seluk le'e misaun sira hatene tansa organizasaun la hanesain ho organizasaun seluk. Atu diskuti kona-ba misaun tenke iha informasaun ne'e:

- Data hari'i
- Objetivu (hari'i organizasaun liu liu ho razaun saida?)
- Fokus: grupu alvu, setor, tema, sst
- Área geografika servisu: organizasaun halo servisu iha ne'ebé?
- Benefisiariu sira?
- Valores husi organizasaun
- Prinsipiu organizasaun
- Tipu organizasaun (NGO, laos lukrativu, laos voluntariu, sst)
- Relijiaun
- Metodulojia

Atu prepara misaun bele halo exersisiu tuir fali:

1. Halo lista ho tipu informasaun atu hatama iha misaun (bele tuir ezemplu iha leten)
2. Halo diskusaun kona-ba saida mak tenke iha pontu ida-idak. Pontus balun fasil (ez: Data hari'i, tipu organizasaun), maibé seluk prezisa aumenta diskusaun uitoan (objetivu, valores, sst)
3. Diskuti buat hotu to'o iha ema hotu konkorda

4. Tau informasaun iha frase ida ka rua deit
5. Hetan aprovasaun husi board/konseleiru
6. Halo diskusaun kona-ba iha ne'ebé tenke tau misaun: iha kantor, iha surat, sst. Iha Timor-Leste misaun tenke hakerek lian Tetum, lian portugés no lian Ingles.

Meta (Goals)

Meta Organizaasaun maka sai sasukat atu bele realiza mehi organizaasaun nian baseia bá vizaun no misaun ne'ebe determina ona iha organizaasaun laran. Objetivu ne'e ita bele sukut tuir tempu, rekursu, no nesesidade organizaasaun no comunidade.

Meta diak mak SBIRT:

Spesifiku

Bele sura/sukat (bele hatudu resultadu ho baut concretu)

Iha konkordansia (entre membru)

Refleta realidade (kontestu comunidade ka kbi'it organizaasaun)

Tempu ne'ebe klaru (hodi realiza objetivu)

Ezemplu:

Meta/Goal: **Organizaasaun hakarak sai sustentavel ho rekursus bá longu-prazu**

objetivu 3 mak:

- Hetan apoio financial ba tinan 5
- Hetan fatin permanente bá edifisiu
- Iha konseitu bá programa tinan 3 ka 5 nian

1. Estrutura Organizaasaun

Estrutura organizaasaun ne'e hanesan makina organizaasaun nia ne'ebe ho ida-idak ho nia knar no responsabilidade, ba alkansa objetivu organizaasaun.

Estrutura organizaasaun nian importante teb-tebes tanba:

- Ajuda atu hare'e relasaun iha nível oin-oin iha organizaasaun nia laran, se mak tenke responde ba se, se mak responsável ba se;
- Fo motivasaun bá staff tanba sira hare'e án iha estrutura;
- Hatudu ba bainaka organizaasaun ninia estrutura no área servisu;
- Hatudu divizaun oi-oin no ho ema nain hira;
- Ajuda atu hare'e oinsa bele delega responsabilidade;
- Ajuda atu atinji organizaasaun nia objetivu sira.

Perguntas balun atu ajuda halo estrutura di'ak:

- Iha regras kona-ba diskusaun no prosesu atu foti desizaun?
- aida mak funsaun bá ema ida-idak iha prosesu atu foti desizaun?
- Se mak involve iha desizaun saída no oinsa?
- Estrutura saída ajuda di'ak liu organizaasaun atu atinji ninia objetivu sira?

Wainhira halo estrutura bele inklui:

- Naran organizaasaun
- Data wainhira halo estrutura ne'e
- Liñas autoridade nian iha organizaasaun nia laran
- Divizaun sira

- Projetu sira
- Staff nia naran sira, funsaun no (se iha) no dokumentsaun/foto

2. Komisaun Konseleiru

Komisaun konseleiru iha funsaun atu garante katak, organizasaun halo servisu tuir ninia beneficiariu sira nia interese sira.

3. Rekoñesimentu

Organizasaun iha rekoñesimentu husi aspetu legais iha prosesu dezenvolve organizasun.

4. Lideransa

Maturidade lideransa iha abilidade orienta no dezenvolve organizasaun

B. Pratika Jestaun

1. Prosedura no Sistema Administrativa

Atu maneja organizasaun di'ak tenke iha sistema administrativu di'ak. Sistema administrativu relaciona ho atividade lor-loron: komunikasaun interna, oinsa simu bainaka, oinsa organiza korespondensia, marka enkontru, no seluk tan.

Sistema komunikasaun

Oinsa simu bainaka (resepionista)

- Tau iha organizasaun nia oin plaka ida ho organizasaun nia naran, horariu no info kontaktu;
- Tau plaka atu identifika recepção;
- Iha fatin individual tau plaka ho ema nia naran no funsaun;
- Halo recepção ho meza kiik no kadeira rua. Bele aproveita atu tau iha meza; informasaun balun (brosura, relatório, sst) kona-ba organizasaun;
- Halo agenda ho horariu atu simu ema;
- Tau plaka ki'ik iha parede ho informasaun kona-ba organizasaun nia servisu no projetu;
- Tau iha parede organizasaun nia estrutura, misaun no planu stratejiku;
- Area atu simu bainaka tenke hamos no aruma lor-loron;
- Wainhira bainaka mai bele oferese agua, xá, kafe, etc.

Enkontru

Wainhira iha enkontru ida sempre husu bainaka atu asina livru visita no tau kontatu (organizasaun, fatin, telemóvel no email). Bele halo formulariu ida no bá enkontru ida-idak bele tau informasaun kona-ba visita: naran, organizasaun, data, objetivu enkontru, observasaun balun. Bele hatudu kantor, no apresenta staff (informal);

Wainhira enkontru remata bele haruka email ba visita atu agradece no halo follow up;

Wainhira marka enkontru uluk, bele koko buka informasaun kona-ba sira nia organizasaun no servisu.

Komunikasaun internal

Baibain, organizasaun iha enkontru internu atu halo planu servisu, atu apresenta rezultadu, sst. Bele usa kuadru ho informasaun kona-ba se mak bá distritu, se mak tuir treinamentu, se mak iha enkontru, sst. Mos bele uza kuadru ne'e atu fahe informasaun importante bá ekipa tomak, tau regulamentu organizasaun nian, tau kalendaru projetu, kuadru viajen distritu ou base sst. Sistema komunikasaun interna ita hare'e horsida di'ak liu iha modelu kona-ba issue ne'e.

2. Maneja Sasan Importansia, konseitu, ne'ebé bele afeita

Prosedimentus atu garante transparensia no accountability wainhira maneja sasan tenke hatama iha manual finansas. Iha ne'e ita halo resumu kona-ba prosesu ne'e.

Atu sosa sasan tenke tuir prosesu ne'e:

- a) Identifikasaun nesesidades (material, ekipamentu ka servisu);
- b) Identifikasaun kona-ba folin atu sosa sasan ne'e;
- c) Hahu prosesu prokuramentu: buka quotation/kotasaun minimu iha loja tolu)
- d) Atu husu quotation importante teb-tebes atu halo fixa ida ho informasaun kona-ba saida mak ita hakarak sosa. Hanesan ne'e ita garante katak fornecedor tomak simu informasaun hanesan.
- e) Hili proposta di'ak liu
- f) Wainhira simu quotation keta haluha konsidera produtu rasik, maibé mos servisu seluk hanesan garantia, apoiu bá kliente, sst. Se karik ita la hili quotation ho folin ki'ik liu tenke justifika tanba sa (karik produtu iha garantia, karik loja haruka dokumentus kona-ba ninia rejistu iha Ministeriu Finansas, MKIA, sst);
- g) Halo enkomenda/hameno;
- h) Simu no selu sasan;

Molok selu tenke konfirma katak produtu sira iha kondisaun di'ak no tuir saida mak ita husu (espesifikasaun no kuantidade).

Wainhira sosa material no ekipamentu tenke halo rejistu di'ak. Iha rejistu ne'e tenke inklui:

- Identifikasaun ka numeru serie (depois tau identifikasaun ka numeru ne'e iha material);
- Data sosa;
- Deskripsaun material/ekipamentu;
- Fatin (hola iha ne'ebé);
- Ema responsavel;
- Klasifikasaun: transporte, IT, Mobilia, sst
- Folin/presu.

Baibain, por ezemplu ho kareta no komputador, material no ekipamentu iha ona sira nia numeru serial. Numeru ne'e mos tenke hatama iha rejistu.

Kona-ba kareta ka motor bele halo rejistu ida tan ho informasaun kona-ba manutensaun. Bá kareta no motor di'ak liu se ita halo rejistu kilometrus. Iha ficha ne'e inklui data, destino no justifikasaun, se mak lori kareta/motor, kilometru wainhira hahu no kilometru wainhira remata.

3. Maneja Informasaun

Importante teb-tebes katak organizasaun iha sistema arkivu di'ak. Dala barak, wainhira ita visita organizasaun no husu kona-ba número rejisto iha FONGTIL, ka perfil organizasaun, ka relatóriu finansas, balun rai iha diretór nia uma, balun seluk rai iha tezoureiru nia uma, no buat seluk tan buka maibé la hetan. Baibain iha organizasaun sira iha informasaun tuir tipu ne'e:

- Informasaun husi diresaun: atas enkontru, relatoriu finanseiro, relatoriu atividades, sst;
- Dokumentus katak relasiona ho planu estratejiku: planu estratejiku, planu servisu anual, planu servisu individual no planu fulan;
- Rekursus umanus: termus de referencia, kontratus, kopia dokumentus staff, dokumentus kona-ba prosesu rekrutamentu, CV, orientasaun staff foun, sosializa regulamentu, kontraktu staff, time sheet (ezemplu, iha aneksu), sst ;
- Sistema finanseiru: manual finansas, dokumentus banku, orsamentu anual, relatoriu finansas, inventáriu, informasaun kona-ba procurementu, sst;
- Informasaun kona-ba projetu sira: proposta, korespondensia, informasaun kona-ba financiador, relatoriu sira, matadalan doadores, sst.
- Korespondensia
- Rekursus: organizasaun sira tuir semináriu, workshop, treinamentu barak no hetan rekursus barak husi eventu ne'e. Iha organizasaun bele halo hanesan mini biblioteca atu rai rekursus ne'e.

Bele halo folder ida-ida ba topiku ida-ida, no tau numeru sira ka data. Iha komputador administrasaun bele halo folder ho naran hanesan atu rai soft-copy. Keta haluha atu halo backup komputador ne'e semana semana hodi aseguara dokumentus tomak.

4. Maneja Rekursus Humanus

Organizasaun ida-idak tenke iha Manual Jestaun Rekursus Humanus. Iha manual ne'e tenke hare'e bá issu tuir fali:

- 1) Igualdade oportunidades no diversidade. Iha pontu ne'e ita bele hatete katak ita nia organizasaun la halo diskriminasaun relasionada ho defisiensia, gender, idade, raça, kor, nasionalidade, religiaun, orientasaun sexual, sst.
- 2) Selesaun no rekrutamentu. Atu halo selesaun no rekrutamentu didiak importante atu tuir prosesu tuir fali:
 - a. Analisa nesesidades: Wainhira ita halo planu estratejiku, ita bele identifika numeru no tipu ema katak prezisa atu atinji objetivu estratejiku sira. Depois bele kompara ema mak prezisa ho ema mak iha ona.
 - b. Wainhira board deside atu kontrata ema foun ita tenke halo deskripsaun servisu (saída mak ema foun tenke halo) no deskripsaun ema ne'e (ema foun tenke iha espesifikasaun saída). Ho informasaun ne'e bele halo Termus de Referensia:
 - i. Kontestu: oinsa servisu ne'e relasiona ho organizasaun ninia misaun no estratégia;
 - ii. Responsabilidade sira: saída mak ema tenke halo iha funsaun ne'e;

- iii. Kompetensia: saída mak ema tenke iha em termus kompetensias, experiensia, sst, atu bele hetan responsabilidade ne'e.
 - iv. Kondisaun: tempu, kontratu, vensimentu, benefisiu, sst
 - c. Tau anunsiau. Bele tau iha organizasaun nia laran, bele haruka ba ita nia mailing list husi NGO sira (parseirus, kolegas), iha jornal, iha mailing list seluk, iha FONGTIL, iha Universiade, nomos sentru formasaun seluk..
 - d. Hili panel seleksaun. Bá funsaun diretór exekutivu, Board mak halo seleksaun, bá ema seluk bele bolu ema ida husi board no ema ida ka rua tan husi staff.
 - e. Seleksaun: Panelselesaun tenke halo lista kona-ba saída mak importante em termus kompetensias, experiensia, sst, no halo lista atu depois iha entrevista bele tau klassifikasaun. Depois entrevista, wainhira hili ona ema di'ak liu importante atu informa ema hotu.
- 3) Regulamentu servisu. Iha regulamentu ne'e tenke inklui informasaun kona-ba:
- f. Introdusaun: fo ba staff informasaun kona-ba ninia funsaun, ninia kontratu, informasaun kona-ba organizasaun (planu estratéjico, plano de atividades, estrutura, sst) Dependende uitaun husi funsaun, Karik funsaun diresaun tenke aumenta informasaun. Ema foun bele iha períodou experiensia atu nia no organizasaun hare'e se ema hotu kontente, konfortavel. Períodu ne'e depende funsaun no tempu kontratu.
 - g. Horariu servisu. Tenke konsidera politika kona-ba hora extra, kona-ba servisu iha fim de semana, se selu ka fo tempu extra atu deskansa, sst.
 - h. Vensimentu
 - i. Per diem
 - j. Falta relasiona ho maternidade, paternidade, kultura, tradisaun, sst
 - k. Férias: lora hira (tur lei do trabalho) no determina kalendaru.
 - l. Despedimento: Wainhira ema lakohi kontinua servisu oinsa? Wainhira NGO hakarak despede ema oinsa?
- 4) Dezenvolvimentu staff.
- Politika di'ak kona-ba dezenvolvimentu staff bele garante katak staff hela ho ita nia organizasaun nomos halo servisu di'ak liu. Pontu ne'e relasiona ho oinsa ita bele fo oportunidade ba ita nia staff atu hetan kompetência sira foun, aumenta kuñesimentu no experiensia. Bele hetan ida ne'e ho treinamentu, workshop, troka experiensia, estuda, etc.
- 5) Medidas disiplinár.

C. Planeamentu, Implementasaun, Monitorizasaun, no Evaluasaun (PIME)

Prosesu ida ne'ebe organizasaun tuir bainhira hala'o programa husi tempu dezenvolve ideias, implementa atividade to'o halo evaluasaun ba programa. PIME inklui fase barak iha prosesu hala'o servisu no precisa kbi'it oioin.

Tuir mai iha esperiensa, parte importante atu reforsa iha PIME mak:

1. Planeamentu no Dezeña Programa
 - a. Halo mapa comunidade
 - b. Dezeña programa
 - c. Hakerek Proposta
2. Implementasaun
 - a. Planu Servisu
 - b. Refleksaun
3. Monitorizasaun no Evaluasaun
 - a. Sistema Monitorizasaun
 - b. Mudansa Bo'ot Liu
 - c. Jenéru no Promosaun Igualdade iha Organizasaun no Programa
 - d. Hakerek Relatoriu Narativu
 - e. Evaluasaun Programa

D. Rekursus No Jestaun Finansas Inklui ona Iha Modul Finansas

1. Sistema Orsamentu
2. Planu Finansas
3. Relatoriu Finansas
4. Diversifikasaun Rendimentu Organizasaun nian
5. Transparensia no Inspeksaun

E. Relasaun No Koordenasaun inklui iha Modul Komunikasaun Internu

1. Relasaun ho Parseirus (Komunidade, ONG, sst)
2. Relasaun ho Governu
3. Relasaun ho Doadores

F. Transformasaun Konflitu

Ajuda atu hakbi'it koñesimentu bá jestaun konflitu no oinsa kbi'it atu responde bá konflitu ho dalan oi-oin, hanesan fasilita mediasaun, modera dialogu, negosiasaun, sst

1. Koñese ita nia án
2. Kbi'it komunikasaun
3. Foti Perspektiva
4. Analiza Konflitu
5. Kria Prosesu Efektivu
6. Papel Terseira Parte (Mediador ka Intermediariu)

Rekoñese, modul ne'e seidauk perfektu, ami hein sujestaun no komentariu atu ajuda kompleta di'ak modul ne'e.

Informasaun liu tan, favor bele kontaktu Belun iha Dili.