

A consultoria de processos se constitui em uma das mais expressivas intervenções do Instituto Fonte na área social



Para contribuir com o desenvolvimento de pessoas e iniciativas sociais, trabalhamos com diferentes elementos envolvidos em processos de desenvolvimento de organizações, grupos ou pessoas: planejamento estratégico, avaliação, desenvolvimento organizacional e formação, dentre outros.

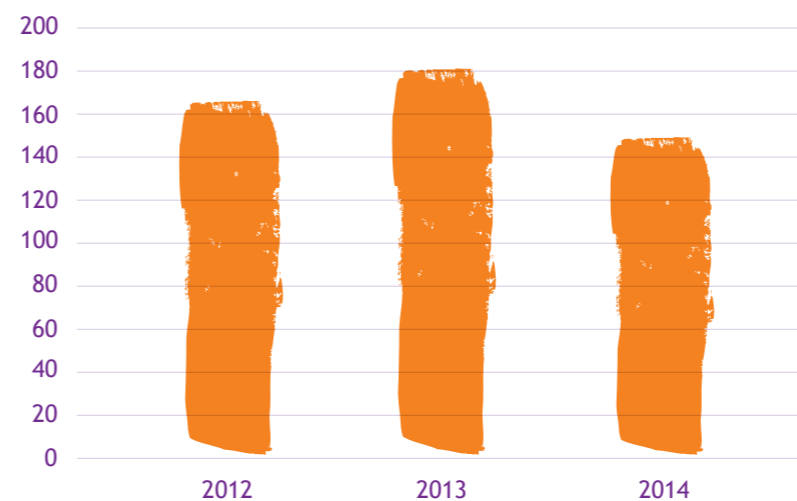
A consultoria do Instituto Fonte em 2013 e 2014

A área de consultoria sempre foi muito importante para o Instituto Fonte por diversas razões. Do ponto de vista das organizações clientes, ela permite uma ajuda específica, seja alavancando mudanças mais efetivas, promovendo o entendimento entre as pessoas e, muitas vezes, introduzindo novos paradigmas que possam guiar uma renovação da prática institucional, seja assumindo um papel efetivo na execução de ações, principalmente em situações em que as equipes institucionais não conseguem desempenhá-las. Do ponto de vista do próprio Instituto, a consultoria favorece a aprendizagem sobre desenvolvimento em diferentes contextos e situações, estimula a uma visão de dentro para fora dos organismos sociais, promove a formação de profissionais em situações reais e viabiliza financeiramente a instituição. Por meio da

consultoria, o Instituto Fonte responde a convites para atuar em desenvolvimento em vários estados do Brasil e com diferentes tipos de parceiros.

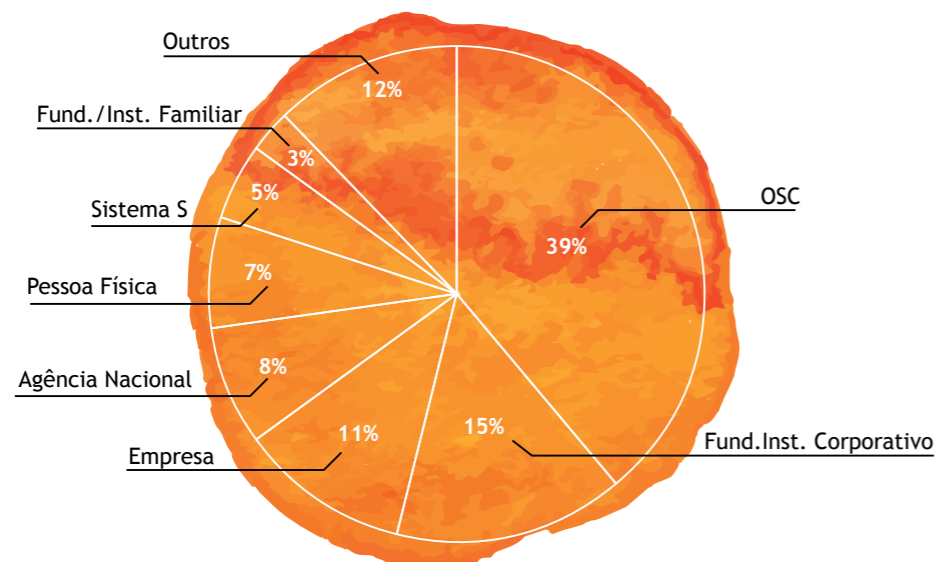
No biênio 2013-2014, dois eventos influenciaram a atividade econômica nacional, a Copa do Mundo e as eleições presidenciais. Por conta de inúmeros feriados e preocupação com o resultado dos rumos políticos, muitos setores da economia enfrentaram desaquecimento de suas atividades. Mesmo diante desse cenário, o Instituto Fonte pôde tomar contato com 331 oportunidades para atuar em desenvolvimento, das quais 171 se concretizaram em processos de consultoria. Isso significa que a cada quatro dias se abriu uma nova consultoria em que estivemos envolvidos. No biênio anterior (2011-2012), haviam sido 304 oportunidades, o que significa um aumento de 10% no período mais recente.

Demanda de Consultoria



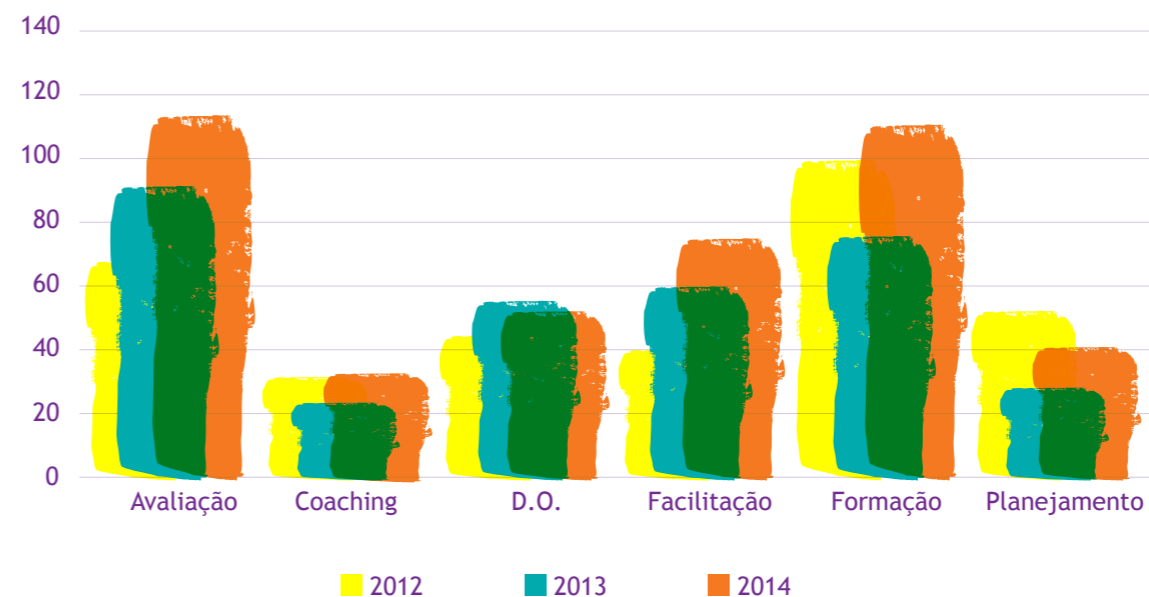
A maior parcela da demanda veio de organizações da sociedade civil, que responderam por 130 consultas e 68 processos concretizados, o que representou 39% de toda a atividade de consultoria do Instituto Fonte em 2013 e 2014. As fundações e institutos de origem corporativa foram o segundo segmento com o qual mais trabalhamos nesse período, em 30 processos (17%), dentro de um universo de 51 demandas. Vale destacar que um destes processos teve abrangência nacional, com foco no fortalecimento institucional, e dialogou com cerca de 240 organizações socioambientais que fazem atendimento a crianças e adolescentes. Em 131 processos de consultoria o Instituto Fonte teve como clientes organizações sem fins lucrativos, o que representa quase 80% do total.

Clientes da consultoria



A consultoria realizada neste biênio marca o posicionamento do Instituto Fonte como um apoiador significativo em processos de avaliação, formação, desenvolvimento organizacional e planejamento junto a organizações sem fins lucrativos no Brasil, conforme o quadro com números da natureza das consultorias.

Tipo de consultoria



Seguindo uma tendência do período anterior, aumentou a procura de consultoria para processos de avaliação, que se concretizou em 37 processos.

O Instituto Fonte esteve pouco presente em editais e licitações no período de 2013 e 2014. A maior parte (69%) das oportunidades de consultorias foi gerada por meio de indicações de amigos, parceiros e clientes anteriores, evidenciando uma boa capacidade do Instituto de manter relações de longo prazo. Isso significa que seus profissionais se inserem numa rede do setor e que existe disponibilidade para a interação e o apoio mútuo.

O Instituto Fonte tem adotado uma política de preços para os trabalhos de consultoria que considera a sua sustentabilidade, a situação de seus associados, em equilíbrio com a capacidade de pagamento de seus clientes. Dessa forma, pode-se dizer que os preços praticados em serviços de consultoria variam bastante.

Chama a atenção que organizações grandes, com uma cultura corporativa, envolvidas em projetos de médio prazo, com limites organizacionais difusos e processos decisórios complexos, têm buscado mais o Instituto Fonte, obrigando-o a desenvolver em si e na sua equipe competências para ser efetivo nessa conjuntura.

Nesse período, o Instituto Fonte cuidou de estruturar uma rede de colaboradores formada por jovens profissionais que, vindos de diferentes origens, se aproximaram dele via seus programas de formação e que se identificaram com a abordagem do Instituto, tendo manifestado o desejo de aperfeiçoarem sua prática no campo social.



Exemplos de processos vivenciados com os clientes

Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP) - Desenvolvimento Local

Equipe: Rogerio Magon (coordenador), Flora Lovato, Helena Rondon (todos associados ao Instituto Fonte), Suzany Costa e Renata Ribeiro (parceiras locais, em Fortaleza).

No estado do Ceará está sendo instalada a Companhia Siderúrgica do Pecém, uma das grandes obras em curso no país. O empreendimento tem o potencial de influenciar enormemente a vida naquela região, cuja vocação tradicional está ligada às atividades agrícola, pesqueira e turística. Atenta a necessidade de estabelecer um diálogo mais qualificado e aperfeiçoar o relacionamento com as comunidades locais, a CSP convidou o Instituto Fonte para desenvolver um Programa de Fortalecimento de Lideranças. A iniciativa aconteceu de fevereiro de 2014 a março de 2015, envolvendo lideranças sociais dos municípios de São Gonçalo do Amarante e Caucaia.

Dentre os objetivos do programa, destacam-se:

- Fortalecer as lideranças de sociedade civil local para uma atuação efetiva no planejamento, formulação e monitoramento de políticas públicas;

- Estimular o aperfeiçoamento dos mecanismos de participação popular como espaços de pleno exercício da cidadania; e
- Apoiar a ampliação da capacidade de interlocução das lideranças comunitárias.

Para isso foram definidos três eixos de atuação: o eixo 1 teve quatro seminários de formação de lideranças, sendo que um deles foi em formato “viageiro”, no qual os participantes visitaram a região do Porto de Suape, em Pernambuco, para conhecer uma outra realidade também influenciada por um conjunto de grandes empreendimentos. Segundo o participante Antonio Narieudes Lima, *“As atividades desenvolvidas durante o Seminário Viageiro se tornaram um excelente exercício de percepção da realidade local...”*.

No eixo 2 aconteceram 11 encontros abordando diversos temas, entre eles, Sociedade Civil e Estado, Gestão democrática das cidades, o Papel do Ministério Público, Cartografia Social, todos alinhados com a proposta de ser uma Escola de Formação Política. *“Nunca mais seremos as mesmas pessoas, a partir de agora voltaremos para nossas comunidades fortalecidos para desenvolver as ações de uma forma mais segura e colaborativa”*, afirma Joselina Maria Lima da Silva, uma das participantes.

O eixo 3 contou com um seminário de formação de uma futura geração de líderes, voltado exclusivamente para jovens dos dois municípios, desenvolvido em parceria com o Coletivo de Culturas Juvenis (CCJ), que abordou o tema da sensibilização sociopolítica por meio de oficinas de grafite, teatro e percussão.

Um resultado concreto obtido durante a realização do programa foi a criação do Fórum de Lideranças Sociais do CIPP-Complexo Industrial e Portuário do Pecém, um espaço de articulação das comunidades locais. Todas essas atividades fizeram parte de um esforço maior da empresa denominado Programa InterAgir, do qual participaram outras oito organizações que lidaram com temas de socioeconomia, empreendedorismo, cultura e gestão pública.





Fundação Nelson Mandela e Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) do Governo Federal da Alemanha - facilitação internacional nos Diálogos Nelson Mandela

Equipe: Tião Guerra (Brasil), Rebecca Freeth (Inglaterra/África do Sul), Undine Whande (Alemanha/África do Sul) e Jabu Mashinini (África do Sul).

“As pessoas, especialmente as vítimas de opressão, sentem a necessidade de contar suas histórias e a necessidade de alguém que as escute. Os registros devem permitir a divulgação de suas verdades e de suas mentiras. E a liberdade de informação precisa ser nutrida”. O Instituto Fonte, sendo representado por Tião Guerra, participou de um inédito fórum internacional com participantes que trabalham com a memória de traumas sociais coletivos.

Ao longo de nove meses, entre novembro 2013 e julho de 2014, participaram dos Diálogos Nelson Mandela, 26 pessoas vindas de 10 países (África do Sul, Alemanha, Argentina, Bósnia-Herzegovina, Camboja, Canadá, Croácia, Quênia, Sérvia e Uruguai) em uma série de três diálogos para refletir sobre o trabalho da construção e registro da memória em contextos de opressão, conflitos violentos ou de violação de direitos humanos.

Os participantes eram ativistas dos grandes movimentos de justiça restaurativa (como

representantes de etnias indígenas do Canadá, esquimós e representantes das vítimas do Khmer Vermelho, no Camboja), analistas e funcionários (professores de universidades que lidam com essa temática, arquivistas do campo da memória).

Os três principais objetivos do programa eram:

- Desenvolver liderança e capacidade metodológica aos participantes para facilitarem diálogos com diferentes públicos interessados (*stakeholders*) e organizações, a partir do entendimento de processo sistêmico de mudanças na sociedade;
- Aprofundar o entendimento da função do registro/arquivamento de histórias em relação à justiça, reconciliação e cura de traumas;
- Permitir que os participantes pudessem enriquecer e desenvolver projetos de transformação social em suas próprias instituições ou países, e entre as diversas nações representadas. “Nossa intenção era que essas pessoas pudessem estreitar vínculos entre si, compartilhar suas fragilidades, seus medos, as barreiras que enfrentam em seus países. A metodologia era muito especial, com exercícios de observação profunda de todo o campo relacionado à memória. Como facilitadores, tínhamos que ter habilidade de mediar conflitos e de trazer um aspecto artístico/humanizante para o encontro dessas pessoas, muitas delas são sofridas, perseguidas, andam com proteção armada em seus países”, conta Tião Guerra.

As três reuniões presenciais, também batizadas de *Lekgotlas*, palavra africana que remete à roda onde as almas se encontram (encontros com presença plena, como incentivados por Mandela) aconteceram em setembro de 2013 na África do Sul (onde foi escolhido como estudo de caso o Apartheid), em março de 2014 no Camboja (optaram por estudar o regime do Khmer Vermelho) e em julho de 2014 em Berlim, na Alemanha (tendo como tema de aprofundamento o nazismo).

Por meio de diferentes modos de engajamento, os facilitadores buscaram revigorar debates sobre o trabalho com a memória; e oferecer novas abordagens, novas questões e desafios para os paradigmas existentes. Como resultados concretos foi escrito de forma colaborativa um manifesto e estão em curso vários processos de cooperação internacional entre os participantes e suas instituições. Quer saber mais? [Acesse os documentos finais dos encontros.](#)

Associação São Joaquim - desenvolvimento organizacional e coaching

Equipe: Antonio Luiz de Paula e Silva.

No início de 2014, Monica Rosales entrou em contato com Antonio Luiz pedindo apoio para refletir sobre o desenvolvimento da Associação São Joaquim e seu próprio. A Associação completava oito anos de vida e Monica estava afastada há dois meses, por problemas na coluna. Suas perguntas eram: “o que está em excesso?”, “como me deixo invadir por tanta coisa?” - “às vezes, quero dar conta de tudo!”, ela dizia, completando: “como uso melhor minha força?”. Durante três meses, tiveram conversas quinzenais, por skype, trabalhando a partir dessas questões. Junto a diversos aprendizados a que chegaram, emergiu uma perspectiva que a identidade da Associação também precisa ser revista: Monica tinha sido a fundadora e principal carregadora da Associação até aquele momento, mas precisou reconhecer que havia questões que precisavam ser tratadas em grupo. Novas perguntas vieram para a mesa, com as pessoas que passaram a trabalhar juntas apoiadas pelo facilitador do Instituto Fonte: “como fazer a integração das atividades que tinham sido desmembradas?”, “qual é o papel da Associação agora?”, “o que somos?”, “ampliamos ou multiplicamos?”, “como aumentar a oferta de atividades?”, “o que é adequado ao idoso?”, “é isso que temos que oferecer?”, “até onde conseguimos ir?”.

Estava evidente que mudanças eram necessárias e opções teriam que ser feitas. Muita conversa reflexiva foi realizada, envolvendo pessoas com diferentes perspectivas.

A Associação São Joaquim, assim como sua fundadora, ganhou muita consciência dos princípios que regeram sua atuação até o momento e construiu, cuidadosamente, um novo jeito de ser daqui para frente, sintetizado num conjunto detalhado de princípios e políticas. “O grupo está confiante”, disse Monica, oito meses após a primeira conversa, enfatizando: “consequimos fazer várias costuras e estamos fazendo uma experiência inovadora!”. Na prática, foi contratada uma gestora profissional, criou-se um centro de atendimento integrando idosos fragilizados e idosos com autonomia, iniciou-se a construção de uma nova unidade, a gestão de casos foi redesenhada e a relação com o poder público local está sendo repensada. Um novo momento começou na vida da Associação... e novas perguntas começam a emergir.



UNAS (Núcleos e Associações dos Moradores de Heliópolis e região) - Apoio ao desenvolvimento institucional (revisão planejamento estratégico na fase 1)
Equipe: Arnaldo Motta (coordenador), Juliana Cortez e Pilar Cunha.

A comunidade de Heliópolis surgiu na década de 1970, quando a prefeitura de São Paulo fez remoções de pessoas que habitavam favelas de outras regiões da cidade. O caráter provisório transformou-se em situação definitiva. As conversas sobre a posse da terra se alastraram pelos moradores, algumas lideranças emergiram, desembocando no surgimento da UNAS. Atualmente, a comunidade tem aproximadamente 200 mil pessoas e a UNAS ampliou o seu escopo para contribuir com ações relacionadas às áreas de Habitação, Educação, Cultura, Esportes, Saúde, Assistência Social e Comunicação Social.

Com um quadro de 530 colaboradores diretos e outros tantos indiretos, que atuam em 23 centros comunitários, dois ginásios poliesportivos, três quadras e na sua sede, a UNAS pediu apoio externo para aprimorar a coordenação de tantas ações, pessoas e recursos. Sua nova missão institucional é “Contribuir para transformação de Heliópolis e Região num Bairro Educador promovendo a cidadania e o Desenvolvimento Integral da Comunidade”.

Segundo a Diretoria da UNAS, “dentro da perspectiva de fazer um pacto e distribuir tarefas, precisamos unificar os eixos e passar para as pessoas terem um entendimento comum [sobre a organização]”. Essa ideia de construir um alinhamento com a grande comunidade institucional está a serviço do processo de fortalecimento da organização e orientou a primeira etapa do processo desenvolvido com o Instituto Fonte.

Entre agosto de 2013 e maio de 2014, foram realizadas diversas reuniões com a diretoria e membros da instituição, sendo que a primeira delas envolveu 70 pessoas responsáveis por diversas atividades da organização, cuja finalidade foi a de que “o nosso planejamento deve ser emotivo e ter essência. Não pode ficar tarefeiro”.

Segundo avaliação dos participantes das atividades, os objetivos foram cumpridos de forma satisfatória, seja em relação ao papel que a turma do UNAS teve nos grupos (“os mediadores contribuíram para o entendimento do grupo, nos proporcionando uma nova visão e facilitando o entendimento”), seja em relação à atividade em si que “levou a reflexão de quem é o UNAS... e levou a pensarmos sobre o que se espera do colaborador/funcionário que ao escolher estar no UNAS precisa abraçar as causas, dando continuidade a luta e trazendo novas ideias e ações para agregar à organização”. Neste sentido, o papel do Instituto Fonte serviu para “incitar a participação sem perder o foco”.

Após essa etapa, as lideranças do UNAS sentiram a necessidade de sistematizar o que foi construído nessas reuniões e implementar um sistema de monitoramento e avaliação eficaz de suas ações. Com isso, teve início a segunda fase do processo de desenvolvimento institucional, que se estenderá até dezembro de 2015, com apoio do Instituto C&A.



Oxfam Brasil - apoio para construção da organização

Equipe: Arnaldo Motta (coordenador), Flora Lovato, Márcia Thomazinho e Pilar Cunha.

A Oxfam é uma organização internacional que teve origem na Inglaterra durante a 2ª Guerra Mundial. Particularmente no Brasil, a Oxfam iniciou suas atividades em 1958 - em seu primeiro projeto na América Latina - e desde então vem atuando no país em ações relacionadas ao combate da pobreza e injustiça social. Com o intuito de incrementar sua atuação em território nacional, optou por constituir a Oxfam Brasil, entendendo que para isso seria indicado contar com apoio do Instituto Fonte. O processo de intervenção, que aconteceu de janeiro a dezembro de 2014, teve os seguintes objetivos:

- Elaborar um planejamento estratégico para a Oxfam Brasil que contemple as expectativas da confederação e que atue em sintonia com as demandas locais;
- Acompanhar as lideranças na implantação do planejamento estratégico da Oxfam Brasil;
- Construir condições favoráveis para que as equipes técnica e administrativa da organização desempenhem suas ações de forma produtiva e efetiva; e
- Contribuir para o aprendizado da experiência de construção da Oxfam Brasil.

Diversas estratégias foram elaboradas para dar conta de tais desafios e após um ano de trabalho a nova organização foi constituída com um plano de trabalho consistente, construído a partir de uma “dinâmica bem levada... com a conquista de pessoas importantes e o conjunto da equipe mais conectado...[o processo] trouxe legitimidade para o que estamos fazendo”.



Fundação Telefônica Vivo - pesquisa e construção de cenários de tendências de futuro

Equipe: Marina Magalhães Carneiro de Oliveira (coordenadora, Instituto Fonte), Elaine Smith, Talita Montiel e João Amorim.

Ao completar 15 anos, a Fundação Telefônica Vivo fez seu planejamento estratégico com a empresa Symnetics, repensando seu investimento social e seu posicionamento. Para isso, levantou uma série de macrotendências sociais, construindo posteriormente três cenários de futuro. Para fortalecer esse conteúdo, solicitou ao Instituto Fonte a prospecção de iniciativas inovadoras, em âmbito mundial, a partir de sete temas: atitudes empreendedoras em plataformas de inovação aberta, mobilização e tecnologia, direitos humanos na era digital, aprendizagem, inovação na gestão pública, leis de incentivo ao idoso e pessoa deficiente e novos radares.

O trabalho consistiu em entrevistar 22 pessoas de diversos países que são especialistas ou referências nos temas e fazer o levantamento de 152 iniciativas, notícias e pesquisas recentes realizadas dentro destes temas em todos os continentes. O material colhido foi reunido em um site e compartilhado em reuniões com a diretoria da Fundação Telefônica Vivo, para subsidiar reflexões no planejamento estratégico.

A Fundação Vivo decidiu reunir o obtido no trabalho com o Instituto Fonte e o trabalho com a Symnetics numa [publicação digital Visões de Futuro +15](#), que foi lançada em novembro de 2014 no Social Good Brasil, em Florianópolis, no painel “Organizações Sociais Inovadoras - O Terceiro Setor se reinventando”.

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) Paraná - formação de instrutores

Equipe: Antonio Luiz de Paula e Silva, Marina de Magalhães Carneiro de Oliveira e Lafayette Parreira Duarte.

O Programa Empreendedor Rural (PER), do SENAR PR, foi criado em 2003 com ajuda de especialistas da universidade e se tornou um modelo seguido por unidades do SENAR de outros estados. Em cinco anos, milhares de empresários rurais passaram pela formação que os capacitava a analisar e manter viável o negócio rural de sua família.

Em 2008, os especialistas da universidade trabalharam em conjunto com os instrutores do Paraná para integrar melhor as dimensões técnico-econômica e do desenvolvimento humano, com apoio do Instituto Fonte, e todo o material do Programa foi redesenhado.

No início de 2014, quando o Programa já tinha completado dez anos de existência, o desafio era revitalizá-lo. Nas palavras dos líderes do SENAR, “o Programa já tem suas próprias pernas”, “é preciso retomar a sua essência”, “existe dificuldade para manter o Programa crescendo”, “os cursos começam a ganhar muita heterogeneidade”, “onde trabalhar com maior ênfase agora?”. Decidiu-se realizar um encontro de “atualização” dos instrutores que pudesse contribuir para o início de uma nova fase do PER. O evento,

com cinco dias inteiros de duração, em retiro, teve a participação integral de 50 instrutores e cinco especialistas, um deles sendo do Instituto Fonte, promoveu um grande realinhamento de um grupo diversificado e maduro. O método usado na facilitação do trabalho durante a semana utilizou os mesmos princípios do PER, proporcionando uma nova vivência e ressignificação da essência do Programa. Muitas conclusões foram produzidas, conjuntamente, sobre a evolução do PER e seus desafios contemporâneos. Entre os instrutores, recuperou-se um sentimento de comunidade de prática e aprendizagem, alinhada a novos propósitos e a novas políticas de comunicação. Criou-se demanda e expectativa para uma avaliação sistemática e rigorosa do Programa. Uma nova fase se anunciava, enraizada em *insights* gerados na base e em vontade política vinda do alto escalão.

“Em fevereiro de 2014, o alinhamento foi um momento de reavivar a essência do programa. Antonio Luiz teve um papel fundamental neste propósito. Trabalhou com os presentes: como inovar, ser criativo, ter habilidades para enxergar o participante além da superficialidade e potencializar as qualidades do produtor para que assim o processo de aprendizagem possa ser facilitado, além da execução do planejamento da propriedade para o seu bem-estar e de sua família”, relatou Luciana Shizue Matsuguma, técnica do SENAR PR.



AMUNAM (Associação das Mulheres de Nazaré da Mata) - Comunicação e Mobilização de Recurso

Equipe: Helena Rondon e Saritta Falcão Brito.

O Instituto Fonte apoiou o fortalecimento institucional da AMUNAM, no âmbito do Prêmio Excelência da Brazil Foundation, no segundo semestre de 2014. A organização pernambucana foi ouvida e o processo de aprendizagem desenhado para trabalhar questões sobre: quais os públicos se relacionar? Como gostaria de ser vista pelos públicos que já se relaciona? Quais as principais fontes de recursos que sustentam a organização? Que atividades de comunicação e mobilização de recursos devem ser priorizadas? Quem responde pelas atividades de comunicação e mobilização de recursos?

Foi realizada uma oficina de trabalho com 18 pessoas da equipe da AMUNAM para elaboração do Plano de Comunicação e Mobilização de Recursos. Essa atividade possibilitou identificar, refletir e socializar um importante conhecimento organizacional dos vários aspectos relacionados às temáticas. A capacidade da organização de estabelecer relações de parcerias duradouras com diferentes públicos; a diversidade das fontes de recursos acessadas; o portfólio de serviços e produtos oferecidos; os elementos de

identidade que diferenciam a AMUNAM de outras organizações; os diferentes tipos e estratégias para acessar recursos governamentais, de empresas, institutos e indivíduos; os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial, Investimento Social Privado, Marketing relacionado às causas, foram alguns dos elementos trabalhados na oficina. Como resultado, foram revistos dois documentos: o Plano de Comunicação e Mobilização de Recursos 2014-2017 e o Briefing de Comunicação. A maneira participativa que a AMUNAM escolheu desenvolver esse trabalho, compartilhando e revisando informações institucionais importantes, foi um diferencial para o comprometimento da sua equipe e com uma cultura organizacional inovadora.



Pastoral do Menor - Seminário de apoio à gestão

Equipe: Alexandre Randi e Flora Lovato.

Em outubro de 2013, uma dupla de representantes da Pastoral do Menor de Santarém (PA) viajou até Brasília (DF) para participar do seminário de formação do projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil”, realizado pelo Instituto Fonte, em parceria com a Unesco e TV Globo. Tendo apreciado o conteúdo e a metodologia do trabalho, a Pastoral convidou o Instituto Fonte a empreender iniciativa semelhante para as OSCs da região paraense.

Assim, na semana de 02 a 06 de junho de 2014, aconteceu um seminário de formação no Centro Emaús, em Santarém, com o propósito de ser uma oportunidade para que líderes e gestores de organizações da sociedade civil da região pudessem aprofundar seu conhecimento sobre gestão e vislumbrar caminhos para conduzir a sua instituição para um novo patamar de desenvolvimento. Especificamente, o seminário pretendia que os participantes pudessem ampliar sua visão sobre os principais fundamentos (conceitos e princípios) subjacentes à prática de gestão, apropriando-se de instrumentos e técnicas que pudessem levar suas entidades a terem mais eficiência e eficácia institucional. A proposta incluía a construção de um

ambiente de troca de experiências e de apoio mútuo, que favorecesse a constituição de uma comunidade de aprendizagem.

Uma característica importante desse processo é que sua viabilização foi fruto de intensa mobilização dos atores locais que, em conjunto com a dupla de facilitadores do Instituto Fonte, criaram as condições necessárias para a realização do encontro. Num processo de construção que teve início ainda em 2013, várias tentativas de data, local e formato do seminário foram ajustadas e reajustadas, até que o encontro se concretizasse em junho de 2014, com a participação de 30 representantes de OSCs. Esse empenho foi reconhecido na avaliação final: “um curso de elaboração de projetos geralmente é muito caro e só é oferecido em grandes centros, fiquei surpresa de ver um curso desses sendo oferecido para ONGs daqui”, relatou uma participante.

Outra característica do seminário reconhecida pelo público foi a abordagem, que colocou a prática das OSCs participantes no centro da aprendizagem. Para além de conceitos e técnicas de gestão, ajudar as pessoas a olharem para suas próprias práticas, para a maneira como lidam com a gestão no dia a dia, como se relacionam com os públicos interno e externo, como têm sustentado as ações institucionais sem perder o foco na missão, e para analisar os aspectos que precisam ser repensados e renovados em suas práticas profissionais, talvez tenha sido a maior contribuição do encontro.

Essa percepção se manifestou em falas como: “sou professora de elaboração e análise de projetos e achei que sabia muito, mas entendi que a prática é diferente da teoria”; “elaborar projetos é uma construção coletiva e, como os recursos, é só uma parte do nosso trabalho”; e “a pérola que levo daqui é que recursos são resultados de bons relacionamentos”.

A experiência de realizar um seminário no Alto Tapajós para um grupo de OSCs distantes dos grandes centros urbanos e que atuam com tanto engajamento pela defesa dos direitos humanos foi uma troca de aprendizagens muito significativa, ou, numa linguagem metafórica bastante apropriada para a região, um grande encontro de águas.

Aliança Empreendedora - Avaliação do Projeto Uma Mensagem para a Liberdade Equipe: Luciana Petean.

Colaborar para a promoção de relações justas e dignas de trabalho, por meio de um movimento que integre os atores, soluções tecnológicas e uma rede de atendimento a trabalhadores imigrantes da cadeia produtiva da moda na cidade de São Paulo, foi a proposta do projeto piloto desenhado pela Aliança Empreendedora e financiado pela Fundação Rockefeller e co-gerido pela INK.

A atuação se deu por meio de três frentes:

- Advocacy e influência com atores-chave na cadeia da moda em São Paulo, abrangendo governo, sociedade civil, empresários e redes locais de combate ao trabalho análogo ao escravo e que promovam ações com imigrantes.
- Apoio e mentoria na criação de uma startup que teve como foco o desenvolvimento de uma tecnologia, voltada para a melhoria das relações na cadeia têxtil. Como resultado, foi criada a Alinha, plataforma online de apoio ao microempreendedor dono de oficinas, dando visibilidade a eles e ajudando na conexão dele com varejistas que paguem valores mais altos de mercado, gerando relações justas entre ambos.

- Atuação na base: realização de cursos em gestão e comportamento empreendedor para apoio direto aos donos de oficinas de costura, os instrumentalizando para estarem mais preparados, atenderem o mercado e poderem sair de condições precárias e irregulares.

O Instituto Fonte contribuiu para avaliar os resultados do projeto, a fim de aferir em que medida as metas e resultados previstos foram alcançados e se as iniciativas mudaram de forma efetiva a condição dos trabalhadores mapeados/ atendidos nesse processo-piloto, constituindo as bases para futuras reedições do projeto. Segundo depoimento da equipe da Aliança Empreendedora, “O Instituto Fonte contribuiu, principalmente, para que a equipe gestora do projeto, pudesse criar seus indicadores e levantar as perguntas avaliativas, de forma a clarear seus objetivos e alinhar nossas expectativas relacionadas aos resultados esperados”.



SP Leituras - Avaliação das atividades institucionais

Equipe: Martina Rillo Otero (coordenadora).

Desde 2012, a Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura (SP Leituras) tem trabalhado seus processos avaliativos junto com o Instituto Fonte. De natureza cultural, a SP Leituras é engajada em ações relacionadas à propagação do hábito e gosto pela leitura em todos os segmentos da população. Faz a gestão da Biblioteca de São Paulo e da Biblioteca Villa Lobos, além de serviços como o SisEB (Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas de São Paulo) e vários projetos, como o Praler (Prazeres da leitura).

No começo dos trabalhos, o Instituto Fonte realizava avaliações externas mais pontuais, enfocando a identificação de resultados produzidos pelas ações nos diversos públicos alcançados: usuários das bibliotecas (crianças, adultos, idosos, pessoas com deficiência), profissionais de bibliotecas e beneficiários de ações direcionadas (idosos, presos, dentre outros).

Desde o início, a discussão sobre a avaliação - como por exemplo, na construção da matriz avaliativa, com perguntas de avaliação e critérios relevantes para a instituição, - deu oportunidade para que as diversas equipes conhecessem melhor o trabalho uns dos outros e pudessem pensar em aprofundamento da articulação das

ações. Isso foi especialmente importante porque as diferentes iniciativas foram sendo objeto de contratos com a Secretaria de Estado da Cultura; quando chegavam para serem geridas pela SP Leituras, já contavam com percurso próprio. Como uma Organização Social (OS) que firma contratos de gestão com a Secretaria de Estado da Cultura, ela é responsável pela “execução” de ações e políticas elaboradas pelo poder público. Porém, por outro lado, também é uma organização em busca do fortalecimento da sua própria identidade. Portanto, sua atuação deve estar alinhada e ser compreendida tanto dentro dos parâmetros das políticas de incentivo à leitura, quanto da sua própria missão e trajetória.

O trabalho com o Instituto Fonte ao longo de 2013 e 2014 também foi se aprofundando; foram criados espaços para fortalecer a capacidade avaliativa da equipe, em um processo mais contínuo, aprofundando discussões a respeito das ações, dos instrumentos de acompanhamento e avaliação, das estratégias de coleta e da análise de dados. Os relatórios trimestrais produzidos pelas equipes também foram lidos e, em parceria, qualificados com análises mais relevantes e precisas dos dados, que passaram a ser colhidos ao longo do ano - e não somente ao final de cada período.

Mais recentemente, as equipes têm amadurecido especialmente a questão da análise de dados e, de modo geral, é possível notar o seu desenvolvimento com relação ao que pode ser apreendido das informações, que tipo de decisão futura pode ser tomada a partir delas, assim também sobre como tabular dados. O Instituto Fonte acredita ter contribuído, de modo geral, para que as equipes tenham avançado com relação ao sentido e à utilidade das avaliações.

Fundação Itaú Social - Avaliação complementar do Programa Jovens Urbanos

Equipe: Luciana Petean (coordenadora), Mariangela Paiva e Martina Otero.

O Programa Jovens Urbanos atua na ampliação de repertório sociocultural, na perspectiva da educação integral, atendendo jovens moradores das periferias de grandes centros urbanos. As atividades estão vinculadas ao direito à cidade, à inserção produtiva e a participação na vida pública. A iniciativa da Fundação Itaú Social (FIS), com a coordenação técnica do Cenpec, propõe uma estratégia de formação que envolve quatro 'momentos' de aprendizagem: exploração, experimentação, produção e expressão. O Programa foi concebido numa perspectiva de atuação em rede e é executado por ONGs locais.

A Fundação Itaú Social tem realizado, sistematicamente, avaliações ao longo dos 10 anos de existência do Programa e tem repensado e reformulado estratégias a partir de seus resultados. Em 2014/15, o Instituto Fonte contribuiu com um processo de avaliação qualitativa e apoiou os parceiros na compreensão de aspectos relacionados ao público-alvo e suas famílias, resultados alcançados, efetividade das ações e multiplicação em outros locais por outros parceiros. Os territórios abrangidos

foram: Zonas Sul e Norte de São Paulo e Caçapava (no interior paulista). O grupo envolvido considerou que esse processo de avaliação contribuiu para construção de maior clareza em torno das perguntas avaliativas e para que os parceiros possam direcionar a tomada conjunta de decisões.

