



INSTITUTO C&A
PEI 2013 – 2015
Avaliação Externa



RESULTADOS PRELIMINARES

DEZEMBRO 2015



LÓGICA DA ANÁLISE

01 | MENSAGENS CHAVE

02 | DRIVERS

03 | PONTOS DE ATENÇÃO



1. Contribuir para a formulação e o aperfeiçoamento de políticas públicas de educação.
2. Atuar na mobilização da sociedade para a participação social em educação.
3. Apoiar o desenvolvimento de organizações sociais e espaços coletivos como atores-chave em educação.
4. Identificar oportunidades de produção e difusão de conhecimentos para incidir na educação.
5. Contribuir para o desenvolvimento da cultura de doação no campo do investimento social privado (ISP).
6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de gestão institucional do Instituto C&A.
7. Desenvolver competências organizacionais.

Fase 01:

Análise de 147 documentos

Revisão de dados do SISPART.

Entrevista com 6 lideranças do Instituto C&A

Período: maio a julho

Produto: Relatório 01 de Avaliação

Fase 02:

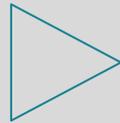
1 Grupos focal orientado para fortalecimento da sociedade civil

1 Grupos focal orientado para incidência em políticas públicas

Entrevista com 9 parceiros

Período: Agosto a dezembro

Produto: Apresentação de resultados versão preliminar



Incidência em Políticas Públicas de Educação
no Nível Municipal

MENSAGEM 01

Dentro da lógica conceitual do ciclo de políticas públicas apresentado no PEI 2013 - 2015, o Instituto C&A contribuiu marcadamente para a etapa de *formulação* das políticas municipais de educação, livro e leitura e primeira infância.

Evidências:

- No período de 2013-2015 registrou-se a aprovação do Plano Municipal do Livro e Leitura (PMLL) de Salvador e Nova Iguaçu. O Plano de São Paulo foi elaborado e ainda aguarda aprovação, enquanto houve atuação do Grupo de Trabalho em Natal para construção do Plano já em momento avançado de elaboração do texto final. Ainda observa-se o Grupo de trabalho montado e aprovado em Belo Horizonte para construção do PMLL.
- A elaboração participativa aconteceu dos Planos Municipais de Educação em Cabo de Santo Agostinho, Camaragibe e São Lourenço da Mata, por meio do programa “Primeiro a Infância: educação infantil como prioridade”, do Fundo Juntos pela Educação fruto da parceria com o Instituto Arcor.
- Contribuiu-se para a implementação do Plano pela Primeira Infância em Nova Iguaçu, por meio do Projeto Construindo em Rede.
- Em relação ao aspecto controle do ciclo de políticas públicas há relatos dos participantes do Grupo focal sobre participação em conselhos municipais e também sobre iniciativas de controle dos gastos do orçamento, levando a cobrança para gestores municipais. Reconhece-se também que a mobilização de redes municipais contribui para criar condições de sustentação do ciclo de políticas para além da formulação.

MENSAGEM 02

O Instituto C&A incidiu sobre a formação de agenda pública em educação infantil em municípios brasileiros, atuando diretamente sobre uma outra etapa do ciclo de políticas públicas, ainda que estas não tenham ganhado formalidade até o momento.

Evidências:

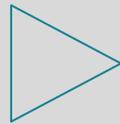
- Organização das ações de equipes técnicas de Secretarias Municipais de Educação;
- Influência no conteúdo de formação de redes municipais de educação;
- Consolidação do papel de coordenadores pedagógicos em redes municipais de educação;
- Incidência sobre concepções de educação infantil de redes municipais de educação.

DRIVERS

1. Mobilização e participação protagonista de atores municipais de diferentes segmentos.
2. Fortalecimento das organizações e movimentos que já atuam na comunidade.
3. Qualificação dos atores chave (da sociedade civil e governo) por meio de estudos teóricos e de experiências anteriores.
1. Comunicação para mobilização contínua da comunidade, estabelecendo rotina de pautar o tema em todas as oportunidades.
2. Sustentação do processo de incidência por meio de pressão política e mobilização à médio/longo prazo.
3. Articular apoios aos planos e redes temáticas em nível federal e em nível municipal potencializando o fomento entre os níveis e aumento de impacto.
4. Atuação direta na gestão pública por meio de processos formativos (formação de agenda).

PONTOS DE ATENÇÃO

1. A elaboração do plano é fase significativa, mas não garante, em si, o ciclo de políticas apresentado no PEI.
1. Fortalecimento de gestores públicos é reconhecido como um aspecto fundamental para garantir a implementação das políticas municipais e os representantes dos Polos e redes municipais no grupo focal reconhecem que este processo ainda precisa acontecer nos seus municípios.
2. Na elaboração de orçamentos a participação é restrita e a decisão centrada nos gestores. Incidir sobre este processo permanece como desafio.



Incidência em Políticas Públicas de Educação
no Nível Federal

MENSAGEM 03

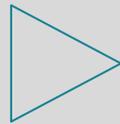
O Instituto C&A contribuiu com o fortalecimento de redes e movimentos que incidiram em políticas nacionais de educação, livro e leitura e primeira infância, e produziram condições de sustentação da incidência política de forma contínua e em permanente diálogo com o governo.

Evidências:

- A Campanha Nacional pelo Direito a Educação gerou espaços ocupados pela sociedade civil para a incidência pelo direito humano à educação com destaque mencionado para a CONAE 2014 e participação em todas as etapas prioritárias do processo de tramitação do PNE até a sua sanção em junho de 2015.
- A Rede Nacional da Primeira Infância articulou a construção do Marco legal da Primeira infância, incidindo com a Frente Parlamentar pela Primeira Infância para chegar a proposta de lei que hoje tramita no Congresso Nacional. A Rede também têm adquirido mais força e reconhecimento dos órgãos públicos, contando com a participação ativa dos Ministérios de Educação, Saúde e Cultura na rede e sendo visto por eles como um interlocutor que precisa ser ouvido.
- O Plano Nacional do Livro e Leitura, aprovado em 2006 mas sem força no governo, foi impulsionado pela mobilização e fortalecimento dos polos de leitura que assumiram um protagonismo na mobilização da Rede Nacional.

DRIVERS

1. Apoio a movimentos nacionais que atuam com pautas públicas no nível federal.
1. Instalar em organizações estratégicas pautas relevantes para o Instituto C&A (participação da criança, outras).
2. Fortalecer ações locais que exemplificam e orientam a formulação de políticas nacionais.



Mobilização da Sociedade em Prol da
Educação

MENSAGEM 04

O Instituto C&A contribuiu para a mobilização da sociedade em torno das agendas de livro e leitura, educação, educação infantil, participação infantil, cultura de doação e fortalecimento da sociedade civil, articulando também redes com vistas a incidência em políticas de educação.

Evidências:

- Por meio dos Polos de leitura foram mobilizados organizações da sociedade civil e bibliotecas comunitárias em 12 municípios e instituídos processos com o objetivo de incidir em políticas públicas municipais e nacionais.
- Neste ciclo o Instituto C&A estabeleceu parceria com 8 redes que atuam com o objetivo de gerar incidência em políticas públicas municipais.
- De Olho nos Planos, iniciativa apoiada pelo Instituto C&A, estimula a mobilização social em prol de processos participativos para influenciar a construção e a implementação dos planos municipais de educação.
- Houve a mobilização de organizações da sociedade civil em torno da agenda do Marco Regulatório da Sociedade Civil.
- Foram apoiadas iniciativas e eventos com vistas a mobilização social, tais como Semana de Ação Mundial, Prêmio de participação Infantil, Movimento por um Brasil Literário e Semana da Infância.
- Reconhece-se a mobilização do Instituto Arcor, em torno da educação infantil, tendo em vista o programa da educação infantil no Fundo Juntos pela Educação.

MENSAGEM 05

Durante o ciclo estratégico há incremento no número de ações internas realizadas, o número de voluntários se manteve aparentemente estável, e a integração programática influencia sua formação e atividades. O tema educação é reconhecido como mobilizador por este grupo.

Evidências:

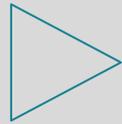
- Observou-se no período um aumento das ações internas de mobilização, do número de capacitações, com repasse de formação, da quantidade de unidades que realizaram ações na comunidade e do número de ações realizadas. Porém, o número de voluntários atuantes manteve-se estável entre 2013 e 2014, chegando a aproximadamente 20% do total de associados do C&A. (Não há dados sobre 2015).
- A pauta de fortalecimento institucional com os 4 eixos do PDI entrou na proposta técnica do PV, por meio de formações e levado para a atuação com parceiros.
- Os voluntários assumiram novos espaços de atuação também em relação a mobilização, como em campanhas em parceria com PRA, atuando no papel de mobilizadores da sociedade.

DRIVERS

1. Mobilização paralela em níveis municipais e nacionais dentro da mesma causa.
 2. “Mobilização de mobilizadores”: engajamento de atores que assumem como seu objetivo e/ou estratégia a mobilização social.
 3. Uso da autoridade política do Instituto C&A em convocatórias e articulações.
1. O Instituto C&A, por meio da sua equipe, compreendendo a mobilização como um “jeito de fazer”, estabelecendo uma “atuação mobilizadora” presente em todos os programas e iniciativas do Instituto.

PONTOS DE ATENÇÃO

1. A mobilização, como conceito, corre o risco de ser interpretado de forma ampla e ser associada a qualquer evento ou ação na comunidade. Instala-se o desafio de qualificar o conceito e sustenta-lo para que se torne um processo e não um produto/evento.



Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil

MENSAGEM 06

O Instituto C&A contribuiu diretamente para o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil e redes em termos técnicos e políticos, numa atuação que ampliou seu alcance por meio de novas tecnologias e estratégias de intervenção.

Evidências:

- Realização de fortalecimento institucional de parceiros apoiados, nas áreas de gestão, planejamento estratégico, produção de conhecimento e comunicação, mas também com o reconhecimento que este fortalecimento está relacionado a conscientização dos parceiros sobre seu papel político na sociedade.
- Apoios de fortalecimento institucional somados a outros apoios são reconhecidos como fundamentais para sustentabilidade das iniciativas e um fator que cria condições para maiores impactos, por exemplo a Rede Nacional pela Primeira Infância, o Movimento por um Brasil Literário, Fundação Esquel e os Polos de Leitura.
- Neste ciclo ampliou-se o alcance do fortalecimento institucional por meio de financiamento de organizações meio e com investimento em novas tecnologias e sistematização de tecnologias com vistas a disseminação, por exemplo curso de avaliação do Instituto Fonte alcançando 200 organizações, o Guia da Formação Integrada para Sustentabilidade da FGV, as edições EAD da formação do IGESC e a capacitação de voluntários IC&A pelo IGESC.

MENSAGEM 07

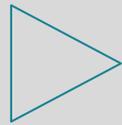
O Instituto C&A pautou a agenda de fortalecimento do campo das Organizações da Sociedade Civil, com contribuição na incidência política para a regulamentação da relação entre estado e OSCs, sendo reconhecido como o principal Investidor Social Privado a sustentar um posicionamento político-estratégico neste campo que, estruturalmente, avançou pouco na agenda de investidores sociais privados.

Evidências:

- Reconhecimento amplo dos parceiros da liderança do Instituto C&A nesta agenda do campo, sendo percebidos por diversos atores como o único investidor social privado que sustenta essa posição. Observou-se como exemplo que o Instituto C&A foi o primeiro investidor social privado a apoiar ABONG.
- Reconhece-se a contribuição do Instituto C&A no movimento em torno do Marco Regulatório, iniciativa que produziu a proposta de Lei assim como promoveu debate na sociedade civil no tema e estabeleceu um diálogo permanente com o governo por meio do Observatório da Sociedade Civil.
- Os Cenários da Sociedade Civil também foi reconhecido como iniciativa que fortaleceu o campo das OSCs e que contou com contribuição do Instituto C&A.

DRIVERS

1. Articular apoio de fortalecimento institucional com outros apoios a organizações e redes.
2. Financiar organizações meio e a utilização de tecnologias de EAD para ampliar o alcance.
3. Sistematização de tecnologias para disseminar.
4. Utilizar os voluntários como multiplicadores de fortalecimento institucional.



Produção e Difusão de Conhecimentos

MENSAGEM 08

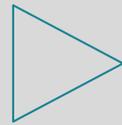
A produção de conhecimento evidencia-se como estratégia transversal de atuação do Instituto C&A: seja voltada para dentro, apresentando efetiva relevância para o desenvolvimento institucional; seja voltada para o campo social, expressando nas produções centralidade na temática da educação, priorização da autoria de parceiros, porém, baixo reconhecimento do campo sobre o caráter do Instituto C&A como produtor de conhecimento. Não há registro sistematizado das produções ou informações que possibilitem uma avaliação mais qualificada da relevância e alcance das produções para o campo.

Evidências:

- Das produções:
 - Políticas Institucionais e Propostas Técnicas como principais produções internas, contribuíram para o alinhamento conceitual, político e estratégico interno.
 - Principais produções registradas: A metodologia Paralápraca sistematizada compõe o Guia de Metodologias do MEC, FGV publica o Guia da Formação Integrada para Sustentabilidade.
 - Dentre os parceiros, segundo o relatório de resultados dos parceiros, 82,35% afirmam que o projeto contribuiu para a produção e disseminação de conhecimentos úteis para a incidência política, não havendo especificação quanto aos produtos produzidos e disseminados, ou seu alcance.
 - Publicações no site: constância na publicação mensal, centralização na temática da educação, maior parte realizada em parceria ou apoio do Instituto C&A, sendo minoria as de autoria própria. Segundo os parâmetros de uso do site pelo público não há mudanças significativas da capacidade do site de disseminar informação entre os diferentes anos (Relatório de Navegação 2015). Segundo percepção do público externo, é considerada baixa a expressão do site do IC&A e de sua comunicação enquanto fonte de conhecimento sobre o Instituto e suas produções (Pesquisa de Imagem, 2014)
- Da difusão:
 - Baixo reconhecimento espontâneo dos atores e parceiros acerca do papel do Instituto C&A como produtor de conhecimento, ficando a comunicação circunscrita à parceria.
 - De maneira geral, segundo percepção dos diferentes públicos (organizações sociais, Investimento Social Privado, Imprensa), com exceção do poder público, considera-se baixa a visibilidade e divulgação do IC&A e do conhecimento produzido (Pesquisa de Imagem, 2014).

PONTOS DE ATENÇÃO

1. Não há sistematização da produção e do acompanhamento de sua difusão para que possa ser avaliada.
2. O baixo reconhecimento do Instituto C&A como produtor de conhecimento se relaciona à baixa produção efetiva ou à forma de disseminação? Seria a disseminação pouco eficaz? Ou ainda, seria uma opção do Instituto C&A priorizar a autoria dos parceiros em detrimento da veiculação da marca?
3. O elevado nível de produção de documentos internos sugere necessidade de aprimoramento na gestão de conhecimento para melhor organização e utilização. Esses documentos estão realizando seu potencial útil?



Desenvolvimento de Cultura de Doação

MENSAGEM 09

- Instituto C&A contribuiu para o avanço da agenda de cultura de doação, incluindo o tema de transparência, no campo do Investimento Social Privado, reconhecendo-se porém um avanço restrito em termos de influência na prática de *grantmaking* de outros investidores.

Evidências:

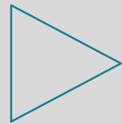
- Reconhece-se que o tema de Cultura de doação entrou definitivamente na pauta do Gife, marcando presença na Visão Gife 2020, em grupos de trabalho, no Congresso e no Censo Gife. O GIFE reconhece a liderança do Instituto C&A, ao mesmo tempo que observa que a prática das doações de empresas segue se restringindo a projetos próprios.
- Além do próprio Gife, a liderança do Instituto C&A neste tema é reconhecido por atores de diversos posicionamentos políticos no campo, tanto outros investidores quanto OSCs.
- A promoção do tema foi citado também fora do âmbito do Gife, por meio da iniciativa Dia de Doar, realizado por IDIS e apoiado pelo Instituto C&A, que contou com participação de 400 organizações em 2014 e recebeu grande reconhecimento na mídia. No momento de coleta deste dado houve uma expectativa de aumento no alcance do evento de Dezembro de 2015.
- Apesar de diversas iniciativas de produção e disseminação de conhecimento neste tema, por meio de publicações, não observou-se resultados em termos de reconhecimento e/ou utilização destes materiais.

DRIVERS

1. Relação com GIFE estabelecida institucionalmente, com mediação de distintas lideranças do Instituto C&A, sem concentrar esta responsabilidade apenas na sua direção executiva.
 2. Apoio a agendas estratégicas do GIFE relacionadas ao fortalecimento institucional, transparência, cultura de doação e similares, o que legitimou a ação do grupo e lhe conferiu força política para avançar nestas temáticas.
 3. Presença no Conselho do GIFE, o que permitiu instalar e sustentar debates sobre esta e outras agendas relevantes aos ciclo estratégico 2013 - 2015.
 4. Apoio a iniciativas específicas que promovem o diálogo entre as organizações da sociedade civil e o iSP (cenários de Transformação, observatório, p.e)
1. Realizar iniciativas em parceria com outros investidores sociais privados, tecendo influências.

PONTOS DE ATENÇÃO

1. O avanço desta agenda está fortemente ligado a questões estruturais (cultura) e são exigentes de prazos longos de tempo.
1. Dificuldades e de percepção da articulação da agenda do Instituto C&A. A linha narrativa que sustenta educação, primeira infância, livro e leitura, voluntariado, fortalecimento da sociedade civil e cultura de doação não é totalmente claro para atores chave do campo.
2. Porém na Pesquisa de imagem 2014 com investidores sociais privados, os entrevistados do campo de ISP cita-se que "Encontramos insatisfação com a postura do Instituto C&A junto aos outros ISPs no que se refere à troca de conhecimentos. Relatam que há pouco contato com o Instituto sendo essa falta de diálogo uma opção do Instituto C&A."



Desenvolvimento Interno do Instituto C&A

MENSAGEM 10

Maior alinhamento interno (conceitual, estratégico e político) orientado para a integração programática em torno de um eixo institucional comum, ancorado nos Objetivos Estratégicos. Apesar dos avanços significativos, há ainda espaço para avanço na integração.

Evidências:

- *Documentais:*

- Plano Estratégico Institucional (PEI-2012) reconhecido pela equipe como documento referência e marco conceitual orientador.
- Políticas Institucionais (investimento, *advocacy*, comunicação) elaboradas e coerentes com o marco conceitual.
- Edições anuais dos Planos de Ação Institucionais (PAI 2013,2014,2015) expressam, em suas sucessivas formulações, por meio das estratégias e ações descritas, um crescente movimento de alinhamento programático em torno dos Objetivos Estratégicos Institucionais.
- Propostas Técnicas revistas e atualizadas demonstram significativa centralidade dos Objetivos Estratégicos, constatando um alinhamento programático textual às políticas institucionais, apesar de na prática a equipe considerar que ainda há avanços a serem feitos.

- *Na equipe:*

- Maior apropriação da equipe dos conceitos e políticas institucionais, construindo e consolidando o "jeito de fazer" mais coletivo, estratégico e institucional, menos centrado na circunscrição de cada programa. Melhor percepção da equipe quanto à conexão de seu trabalho cotidiano com a missão e objetivos do IC&A.
- Maior alinhamento interno de conceito e de linguagem e aumento do grau e da qualidade da comunicação entre a equipe.
- Desenvolvimento de novas competências individuais em meio às exigências da integralidade de diferentes estratégias institucionais num mesmo programa, resultando no desenvolvimento de um olhar mais treinado da equipe para o campo, captando possibilidades de ação integradas, levando o IC&A a ocupar um lugar mais estratégico.

- *Nos parceiros:*

- Visibilidade e reconhecimento externo do IC&A, por parte dos parceiros, como marcadamente estratégico, com ações alinhadas e coerentes, com unidade nas condutas e na postura da equipe.

MENSAGEM 11

Qualificação dos processos de gestão interna.

Evidências:

- *Sispart*: Aumento da agilidade de diversos processos de gestão, tais como, o PAI, os editais e os Relatórios de Atividades dos Parceiros, a organização de documentos, todos geridos por meio da plataforma (SISPART) em 2014, com ganhos de agilidade reconhecido por parceiros e equipe.
- *Qualificação dos processos de monitoramento e avaliação*, pautados na construção de um olhar institucional, transversal aos programas, oferecendo insumos ao desenvolvimento institucional.
 - **Monitoramento do PAI (2013, 2014, 2015):**
 - Maior organização do dia-a-dia da equipe e das ações em torno das metas institucionais estabelecidas com aumento da visibilidade coletiva de aspectos de gestão institucional que precisavam ser melhorados, no sentido da execução das ações e do alcance dos indicadores, favorecendo seu ajustamento.
 - Qualificação das tomadas de decisão no nível dos programas a partir do monitoramento, compartilhamento de expertises, experiências práticas e saberes acumulados entre os programas, antes fragmentados, gerando um aprendizado institucional sobre erros e acertos, orientando os próximos passos de maneira mais estratégica e inteligente.
 - **O Relatório de Resultados dos Programas** ainda está em construção e análise, mas busca expressar os resultados de todos os programas segundo uma mesma estrutura com o objetivo de proporcionar um olhar institucional relativo ao alcance dos Objetivos Estratégicos transversalmente aos programas.
 - **Avaliação Institucional do Ciclo 2013-2015** em andamento.
- *Planejamento Estratégico com caráter orientador:*
 - Melhora da percepção da equipe sobre o papel do planejamento do trabalho no IC&A, estando as metas e objetivos mais claros para a equipe, assim como, considera-se haver melhores condições para realizar o que se planeja. Este aspecto deixou de ser considerado um ponto fraco do IC&A em 2014, dado que em 2013 figurava como o ponto mais fraco segundo percepção da equipe. (Pesquisa de Clima 2014)

MENSAGEM 12

Avanços tímidos na aproximação e comunicação com a empresa C&A.

Evidências:

- Aproximação com Comitê de Investimento e início de fortalecimento da relação do IC&A com a empresa C&A.
 - Criado meio de comunicação com o Comitê de Investimento (Boletim em Pauta)
 - Contribuição do Comitê para a formulação das estratégias do Instituto C&A.
- Não houve avanços significativos nos processos de suporte da empresa C&A.
- Realizada definição de competências, habilidades e atitudes, com a orientação e mediação do RH da empresa C&A, realizando-se revisão/tradução/definição das competências organizacionais da empresa adaptadas à especificidade do Instituto C&A.
- Não há registro de incidências do tema da educação em políticas do IC&A (Indicador PAI).

MENSAGEM 13

O Instituto C&A é reconhecido pelos parceiros e atores do campo por uma maneira de atuar própria, estratégica, articulando de maneira sensível e inteligente seu papel de doador e de ator político, priorizando a articulação com outros atores e a construção coletiva, buscando estabelecer uma relação horizontal e de troca com os parceiros, valorizando o protagonismo desses, colocando a causa à frente da marca.

Evidências:

- Reconhecimento, pelos parceiros, de uma forma de atuar particular ao Instituto C&A, caracterizada pela partilha de conhecimento, pelo posicionamento equitativo e dialogado com os parceiros e co-apoiadores, pela profundidade no envolvimento com os projetos, pela agenda humanizada (diferentemente dos demais institutos empresariais), comprometimento, seriedade, transparência, competência, ética.
- Reconhecimento da equipe sobre o Instituto C&A como promotor de autonomia e espaços de participação interno, estimulando ações simples, ágeis e flexíveis da equipe, valorizando a diversidade e igualdade no tratamento entre as pessoas.

DRIVERS

1. O **exercício de monitoramento das ações institucionais**, organizado a partir dos Objetivos Estratégicos no PAI, serviu de mapa e suporte do movimento de integração, favorecendo a construção de um olhar da equipe menos localizado no programa, ganhando amplitude institucional. Potencializadores:
 - Elaboração de um **Plano de Ação Institucional**: O plano operou um piloto de ações, tornou-se um espaço fora dos programas onde poderiam experimentar estratégias de integração e acompanhá-las.
 - A utilização da **Plataforma Sispart**, como suporte para o monitoramento das ações, potencializou o caráter integrador do PAI ao favorecer a interatividade em seu preenchimento, oferecendo visibilidade entre as ações, apresentando-se como tarefa coletiva de registro da execução das ações ao longo do ano, considerado pela equipe um processo importante e um produto em si do movimento de integração e de construção coletiva.
 - Estabelecimento de **reuniões sistemáticas** entre os coordenadores com o objetivo de partilhar conhecimentos e "formas de fazer" entre as diferentes áreas e programas, no sentido da construção de um plano integrado entre os programas. Bem como, o estabelecimento de outras formas de comunicação entre a equipe (skype e what's up, p.e.)
1. Produção participativa de Políticas Institucionais orientadoras que favorecem o alinhamento interno e a apropriação da equipe.

PONTOS DE ATENÇÃO

1. Como processo, os Planos de Ação Institucionais não estão totalmente apropriados pela equipe, havendo dificuldade de inseri-lo na rotina diária. Em meio às diversas demandas institucionais existentes, constata-se, segundo a equipe, pouco tempo para pensar, discutir e revisar o PAI. Considera-se que o potencial integrador do PAI ainda não foi totalmente realizado.
2. O *survey* de resultados dos parceiros pode amadurecer a partir da sua primeira experiência de aplicação.

DRIVERS ESTRATÉGICOS

1. O ciclo de 2013-2015 foi caracterizado por uma forte interrelação entre as estratégias de mobilização, fortalecimento e incidência em políticas públicas, representados nos Objetivos Estratégicos 1 à 3, essa interrelação constituindo-se como um “driver estratégico” que potencializou o alcance dos resultados do Instituto C&A nestes três objetivos.
1. A atuação estratégica com o objetivo de fortalecer e influenciar campos temático, estabelecendo uma atuação em níveis municipais e federais, numa combinação de financiamento de projetos e fortalecimento institucional de organizações, redes e movimentos chave com uma participação institucional e posicionamento político do próprio Instituto C&A em espaços de incidência.
2. Valores dos investimentos mais significativos quando comparados a outros atores do investimento social privado.
1. Tem visão estratégica clara e conduz ações orientada por uma agenda de longo prazo.



1. O QUE CHAMA A ATENÇÃO?
2. QUE OUTRAS INFORMAÇÕES GOSTARIA DE ADICIONAR?
3. QUE OUTROS DRIVERS OU PONTOS DE ATENÇÃO MERECEM DESTAQUE?
4. O QUE DISCORDO? O QUE EXIGE AJUSTE?



OBRIGADO!

FALE COM A MOVE

facebook.com/movesocial
move@movesocial.com.br
www.movesocial.com.br

Rua Cardoso de Almeida, 2101
CEP 01251-001 - São Paulo - SP
Tel +55 11 3868-4093