



DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

São objetivos institucionais da organização:

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



CONTRIBUIR PARA A FORMULAÇÃO E O APERFEIÇOAMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

1. REFERENCIAIS QUE EXPLICITAM O OBJETIVO.

A compreensão do objetivo acima indicado requer que se estabeleça a distinção entre Estado e Governo (**ver nota i**) e, a partir deste entendimento, aproximar-se da noção de políticas públicas, no âmbito do contexto educacional brasileiro. Com base neste arcabouço preliminar, busca-se verificar como o Instituto C&A, ao se constituir como um ator da sociedade civil, poderá contribuir para a formulação e o aperfeiçoamento de políticas públicas de educação.

O Instituto C&A orienta a sua compreensão sobre a educação e seus fins, conforme expressam os artigos 1º e 2º da Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

1.1 Políticas Públicas e Ciclo de Políticas

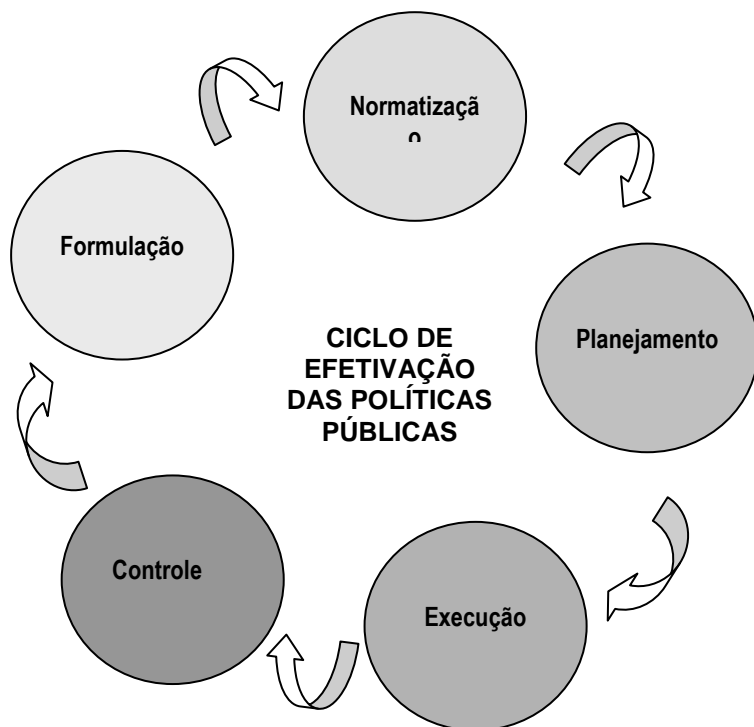
Políticas Públicas

Políticas Públicas são ações dos governos, estrategicamente selecionadas, para implementar as decisões tomadas, de modo a influenciar na vida dos cidadãos¹. Políticas Públicas são entendidas como o “Estado em ação”; é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade².

¹ PETERS, B. G (1986), In; Souza, C. *Políticas Públicas: uma revisão de literatura*. <http://www.scielo.br>. Acessado em setembro 2012.

² HOFLING, E. M. Estado e Política (Públicas) Sociais. www.scielo.br/pdf/ccedes . Acessado em setembro de 2012.

As demandas da sociedade são apresentadas aos dirigentes públicos por meio de grupos organizados (sindicatos, entidades de representação empresarial, associações patronais, ONGs). Estas demandas podem se reverter em ações, planos e metas de governo, por meio de um processo a que chamamos de ciclo de políticas, conforme exposto no diagrama. Entretanto, a existência de demandas e reivindicações não significa que estas serão atendidas, pois antes disso é necessário que as reivindicações sejam reconhecidas e ganhem força política junto aos poderes constituídos³.



Ciclo de Políticas

O processo de formulação de políticas compreende as seguintes fases, também denominada de ciclo de políticas: formulação, normatização, planejamento, execução e controle. O risco do modelo aqui apresentado⁴ é tratá-lo de forma fragmentária e estanque, mas a vantagem é perceber que há diferentes momentos no processo de construção de uma política. (ver nota ii).

2. CAMPO DE ATUAÇÃO – POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO - EDUCAÇÃO BÁSICA.

As políticas públicas envolvem todos os grupos de necessidades da sociedade, que são as políticas sociais. Estas *determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, voltadas, em princípio, à redistribuição dos benefícios sociais, dentre eles o direito a*

³ No processo de definição de políticas públicas há conflitos de interesses entre os diversos grupos ou segmentos da sociedade. Tais interesses podem ser específicos – como a construção de hidroelétricas, em determinada região – ou gerais – como a melhoria da qualidade da educação no país. Deve-se prevalecer o que for de interesse público, o qual se legitima por meio dessa disputa entre diferentes grupos da sociedade civil organizada. Caberá ao formulador de políticas selecionar as demandas de caráter prioritário

⁴ O modelo apresentado se baseia nos estudos de Howlett e Ramesh, *Studying Public Policy*, 1993. www.ims.uerj.br/pesquisa/ccaps/?p=432

educação. Para que este direito seja garantido com qualidade e de forma universal é implementada a política educacional.

O campo de atuação no qual o objetivo referendado está delimitado é o campo da política pública de educação, especificamente a educação básica.

O conceito de educação básica está definido no art. 21 da Constituição Federal de 1988, como um nível da educação nacional que congrega, articuladamente, as três etapas colocadas sob este conceito: a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio⁵.

A educação é uma política pública social, de responsabilidade do Estado, mas não pensada somente por seus organismos. O artigo 227, da Constituição Federal, enfatiza o direito à educação, ao lado de outros direitos fundamentais da criança e do adolescente, como dever da família, da sociedade e do Estado.

3. O LUGAR DO INSTITUTO C&A NO ÂMBITO DO CAMPO DE ATUAÇÃO.

| Campo de Atuação | O que fazer? | Como realizar o objetivo? |
|---|---|---|
| Contexto do Ciclo da Política | Incidência política e/ou articulação com o Poder Público | Sugestões para a ação. |
| Formação de agenda de políticas públicas de educação | Participar, na articulação com outros agentes e grupos de interesse da sociedade civil, na construção de argumentos que expressem problemas ou questões relativas ao contexto educacional, apontando para sua relevância. Contribuir para a qualificação do debate público sobre educação e fomentar o pluralismo de ideias, a partir de dados e análises. | Construção de indicadores educacionais, em temas como promoção da leitura, bibliotecas escolares, educação infantil, formação de professores, entre outros no campo de ação do IC&A. DI e formação de lideranças de MS, ONGs, fóruns, redes para ações de advocacy que incidam na legislação. Mobilização de cidadãos (inclusive voluntários) para a causa da educação. |

⁵ Etimologicamente o termo *base* apresenta uma “[...] acepção de conceitos e etapas conjugadas sob um só todo”. Partindo desse suposto, “[...] a educação infantil é a base da educação básica, o ensino fundamental é o seu tronco e o ensino médio é seu acabamento” (CURY, 2002, p. 170. www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12929.pdf).

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>Feedback de ações governamentais.</p> <p>Coparticipação com outros agentes que incidem no acompanhamento e controle das políticas educacionais, para corrigir os rumos da ação política e criar novas agendas.</p> |
| Formulação de políticas públicas de educação | <p>Apoiar organizações que atuam diretamente na ação política, por meio de reuniões, audiências, posicionamentos públicos, campanhas, movimentos, conselhos e conferências.</p> <p>Articular-se com o poder público e incrementar ações já existentes no campo, na busca de soluções para alguns tipos de problemas apresentados.</p> | <p>Formulações oriundas de fóruns, assembleias e redes da sociedade civil, a exemplo da construção dos indicadores de qualidade da educação infantil, da implantação de planos municipais de leitura, da luta pela aprovação do percentual de 10% do PIB na educação pública.</p> <p>Formação de profissionais de educação, compartilhamento de tecnologias e Know-how dos programas do Instituto C&A.</p> <p>Parceria com secretarias municipais de educação para aperfeiçoamento de políticas públicas de educação (DI com foco no fortalecimento de atores, espaços e processos de participação).</p> |
| Implementação e controle de políticas públicas de educação. | <p>Estimular a criação de canais propositivos e deliberativos, como fóruns e conselhos gestores⁶.</p> | <p>Desenvolvimento de processos de gestão compartilhada, por meio de redes e meios institucionais (como conselhos, câmaras setoriais e conferências), ou não institucionais (como audiências públicas, fóruns e encontros).</p> |

4. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DO INSTITUTO C&A, NO CAMPO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO.

⁶ Os Conselhos Gestores são instâncias de mediação entre governo e sociedade civil nos processos decisórios das políticas públicas, nas três esferas administrativas.

| EDUCAÇÃO ARTE E CULTURA | |
|---|--|
| Participação, apoio e contribuição em fóruns, redes, movimentos, grupos de trabalho e comitês que atuam na formulação / execução, advocacy de políticas públicas de educação. | Educação Infantil, (Rede NAPI, Mieib); Educação Integral (CNDE), Prazer em Ler (Polos, MBL). |
| Articulação com SME para qualificar as políticas de atendimento a crianças e adolescentes | Educação Infantil (Pralapraca), Prazer em Ler (Escola de Leitores). |
| Articulação com Ministérios e Secretarias Especiais | Educação Infantil (MEC, Rede NAPI, Ação Educativa). Prazer em Ler (Minc/Sistema Nacional de Bibliotecas) |

| DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO | |
|---|---|
| Formação de conselhos para incidência política em orçamento público, comunicação e legislativo. | Redes e Alianças Desenvolvimento Institucional |
| Construção de diagnóstico da situação da infância. | Desenvolvimento Institucional |
| Proposição de políticas públicas para a infância | Desenvolvimento Institucional Redes e Alianças |
| Formação de atores que atuam no campo da infância e adolescência / redes de educação e redes que atuam no SGD | Redes e Alianças |

| MOBILIZAÇÃO SOCIAL | |
|---|--|
| Desenvolvimento de ações de comunicação | Encontros com formadores de opinião e parceiros estratégicos em torno da causa institucional. Publicação de artigos, disseminando posicionamento institucional. |
| | Produzir campanha pela garantia do direito à educação de qualidade. |

ATUAR NA MOBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL PARA A PARTICIPAÇÃO SOCIAL EM EDUCAÇÃO.

1. REFERENCIAIS QUE EXPLICITAM O OBJETIVO⁷.

Mobilização social e participação são termos que se inter-relacionam. A mobilização não acontece quando as pessoas não participam. Por isso a participação é o primeiro passo que as pessoas realizam quando se dispõem a provocar e construir mudanças sociais. Daí a necessidade do fortalecimento de espaços de cidadania, uma vez que a **participação social é um direito do cidadão e concebida como um instrumento de engajamento / comprometimento com as soluções pactuadas.**

A participação social fomenta a mobilização de pessoas, grupos organizados e setores da sociedade civil organizada ou mesmo do governo, em torno de uma causa, de uma questão social, política ou econômica. Mas, contraditoriamente, pessoas e grupos, antes desmobilizados, podem ser convocados a participar, criando, a partir de convocatórias, um amplo e consistente processo de mobilização. Portanto, algumas premissas devem ser consideradas:

- (a) O estabelecimento de uma *visão de longo prazo*, daí a característica processual da mobilização;
- (b) A ênfase no *aspecto qualitativo* da mobilização (como as pessoas estão envolvidas);
- (c) A valorização do engajamento, da paixão, mas com destaque para a razão (saber por que e para que participar);
- (d) A mobilização é comunicação, ou seja: a comunicação é uma das formas de se alcançar a coletivização⁸, por meio da circulação de informações e da divulgação dos propósitos da mobilização. É a comunicação social que amplia as bases do processo de mobilização, dando-lhe abrangência e pluralidade.

⁷ O objetivo estratégico aqui referendado caracteriza-se por um campo conceitual amplo, compreendendo as noções de Mobilização Social – Sociedade Civil – Participação Social e Educação. Buscar-se-á neste texto dar o significado destes termos, no conjunto do desenvolvimento do enunciado, com vistas a não fragmentar o sentido maior do objetivo.

⁸ A coletivização é o sentimento e a certeza de que aquilo que eu faço, no meu campo de atuação, está sendo feito por outros, da minha mesma categoria, com os mesmos propósitos e sentidos.

Logo, para o Instituto C&A, **mobilizar representa *estimular e apoiar processos que requerem dedicação contínua e que produzam resultados. Mobilizar resulta em convocar vontades*⁹, compartilhando interpretações e significados, para decidir e atuar em busca de um objetivo comum.** (Ver nota iii).

No caso do Instituto C&A o objetivo visa a convocar atores da sociedade civil para a causa da educação, reconhecendo, neste movimento, que o amplo significado da educação transcende os muros da escola, permeando a vida social como um todo. Este significado está na família, na convivência social e comunitária, nas relações de trabalho, na própria constituição da cidadania, com vistas ao desenvolvimento social do país. Para se alcançar este propósito há que se empreender um efetivo processo de mobilização que dialogue fundamentalmente com a escola, com as pessoas e instituições da vida social, como ONGs, universidades, movimentos sociais, para citar algumas. A garantia de que crianças e adolescentes permaneçam (e aprendam) na escola durante todo o período da educação básica deverá ser o empenho permanente de todo esse processo de mobilização da sociedade civil pela educação.

O Instituto C&A entende por **sociedade civil** as formas de ação social, levadas a cabo por indivíduos ou grupos que não emanam do Estado nem são por ele determinadas. *A sociedade civil é a base de todas as relações, econômicas, culturais, sociais e ideológicas, de onde emanam os conflitos que demandam soluções políticas e, ao mesmo tempo, de onde emanam alternativas para a solução de conflitos surgidos na órbita política*¹⁰. (ver nota iv).

O conceito ganhou conotação política peculiar na América Latina, dos anos 70 para cá. Tornou-se típica da região a expressão **sociedade civil organizada**, referindo-se ao fenômeno de participação crescente dos cidadãos em assuntos antes exclusivos à esfera pública, na defesa da justiça social e na promoção de causas de interesse geral. Junto com a nova expressão, disseminou-se o uso de **organizações da sociedade civil** para referir-se aos atores coletivos que expressam um sem-número de causas e interesses difusos da população, frequentemente vinculados ao exercício mesmo da cidadania¹¹.

⁹ Bernardo Toro afirma que "*mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. Convocar vontades significa convocar discursos, decisões e ações no sentido de um objetivo comum, para um ato de paixão, para uma escolha que 'contamina' todo o cotidiano*" Bernardo Toro e Nísia Werneck, no livro *Mobilização Social*, Belo Horizonte, Editora Autêntica.

¹⁰ BOBBIO, Norberto. *O conceito de sociedade civil*. Rio de Janeiro: Graal, 1994.

¹¹ Cf. Oliveira, Anna Cynthia; Haddad, Sérgio. *As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação*. Cadernos de Pesquisa, no. 101, São Paulo, Março 2001. www.scielo.br/scielo.php, Acessado em setembro, 2012.

2. CAMPO DE ATUAÇÃO –

SOCIEDADE CIVIL E SEUS ATORES

- Indivíduos, como os funcionários da C&A.
- Voluntários
- ONGs, OSCs, OS, OCIPs (ver nota v)
- Organizações de base que representam uma parte da sociedade (as organizações juvenis, as associações de famílias, associações comunitárias, etc.);
- Comunidades religiosas
- Escolas
- Investidores Sociais Privados
- Agências de Cooperação Internacional
- Mídia
- Redes sociais
- Movimentos sociais.
- Sindicatos

3. O LUGAR DO INSTITUTO C&A NO ÂMBITO DO CAMPO DE ATUAÇÃO

| | O que fazer? | Como realizar o objetivo? |
|---|---|--|
| Contexto da Sociedade Civil | Sugestões de pautas | Sugestões para a ação. |
| Funcionários, Voluntários e clientes da rede de lojas C&A. | <p>Mobilizar funcionários, famílias e clientes para a causa da educação, com recorte em temas específicos.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ O direito a creches e pré-escola;▪ Promoção da leitura;▪ O direito de brincar▪ Acompanhamento Escolar | <p>Desenvolver um plano de mobilização interna, envolvendo funcionários, famílias e clientes em relação a temas específicos, tal como o fortalecimento da cultura do voluntariado para a comunidade escolar e a sociedade em geral.</p> <p>Desenvolver trabalhos voluntários que aproximem escola e comunidade, como Conselhos de Escola.</p> <p>Campanha de mobilização de clientes</p> <p>Aproximar lideranças de lojas com as experiências exitosas em educação, de modo a mobilizá-los para a causa.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | Estabelecer parcerias com agentes de mobilização em prol da educação, | Desenvolver campanhas internas que levem os pais/responsáveis a acompanhar a vida escolar de seus filhos. Articular-se com o Plano de Mobilização Social Pela Educação, do MEC. |
| Lideranças sociais, ONGs, associações de base, escolas. | Convocar lideranças sociais para realizar ações fundadas no diálogo com seus públicos de interesse em prol da educação de qualidade (ou em pautas educacionais específicas). Apoiar ações convocatórias pela efetivação e ampliação dos direitos educacionais para que todas as pessoas tenham garantido seu direito a uma educação pública, gratuita e de qualidade no Brasil. | Promover atividades que mobilizem organizações sociais e escolas para trocas de experiências e reconhecimento de boas práticas em educação. Ex: a ação mobilizadora do Concurso escola de Leitores. Participar de Campanhas e Movimentos e apoiar ações de advocacy. |

4. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DO INSTITUTO C&A, NO CAMPO DA MOBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL E SEUS ATORES.

| EDUCAÇÃO ARTE E CULTURA | |
|---|--|
| Estratégias de Atuação | Programas envolvidos |
| Realizar e apoiar a articulação e mobilização de diversos setores da sociedade. | Educação Infantil (apoio e realização de seminários, Mieib). Educação Integral (CNDE). PPL (Manifesto/ MBL). |
| Mobilizar escolas e Secretárias Municipais de Educação para a promoção da leitura e dinamização de bibliotecas escolares. | Prazer em Ler (Escola de Leitores – Intercâmbio Brasil-Colômbia) |
| Mobilizar organizações sociais que atuam na promoção da leitura para incidirem na construção e implantação do Plano Municipal do Livro e da Leitura em seus municípios. | Prazer em Ler (Polos) |

| DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO | |
|--|--------------------------------------|
| Atuação no Marco Regulatório para Sustentabilidade das OSCs / Fortalecimento da SCO (atuação com a Plataforma de Reforma Política para Participação Social). | Desenvolvimento Institucional |
| Incentivo ao Controle Social / Participação Social / Monitoramento no SGD (Apoio a redes e alianças). | Redes e Alianças |

| MOBILIZAÇÃO SOCIAL | |
|---|-----------------------|
| Promoção de iniciativas integradas que mobilizem a C&A para efetivação do direito à educação. | Programa Voluntariado |

OBJETIVO 3

APOIAR O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, COMO ATORES-CHAVE EM EDUCAÇÃO.

1. REFERENCIAIS QUE EXPLICITAM O OBJETIVO

Mudanças de paradigmas têm ocorrido no campo das organizações sociais. Desde 2005 este cenário vem se reconfigurando a cada dia. A atual tendência é o aumento, sem precedentes na história, de grupos não institucionalizados – são atores sociais, mas que não têm personalidade jurídica (fóruns, redes), o que significa um aumento da informalidade, delineando uma agenda pública, mas sem relacionamento formal.

A identificação do objetivo estratégico acima apontado surge como forma de enfrentamento para o desafio da segmentação versus causa comum/agendas coletivas, encontrado no campo das organizações da sociedade civil. É consenso já estabelecido no cenário das organizações sociais, sobre a necessidade de se trabalhar de forma articulada. Os atores sociais precisam estar capacitados para este novo momento, mediante as mudanças estruturais que estão ocorrendo no setor.

Torna-se necessário criar mecanismos que propiciem a aglutinação de agendas, ou seja, construir instâncias coletivas aglutinadoras que permitam a articulação política de todos.

Movimentos sociais, fóruns, grupos, redes, ONGs, direitos humanos. Esta deve ser uma grande aposta, mas há que se também pensar como fortalecer espaços desta natureza.

A proposta técnica do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A diz não haver no setor social um acordo quanto ao termo “fortalecer as organizações”, contando com distintas compreensões sobre o tema: desenvolvimento institucional, fortalecimento, gestão, profissionalização, *capacity building* (desenvolvimento das capacidades de uma organização), são alguns dos nomes que surgem para designar práticas e conceitos em torno da expressão fortalecimento.

O Instituto C&A atua neste campo na perspectiva do Desenvolvimento Institucional, estando aí subjacente a sua compreensão acerca do “fortalecimento institucional”.

Fortalecer e consolidar espaços públicos -

O desenvolvimento institucional compreende os processos e iniciativas que visam a assegurar a realização, de forma sustentável, da missão institucional e a fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada Organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas que: (i) fortaleçam a capacidade de articular iniciativas e de promover processos de mudanças sociais; (ii) ampliem a base social/legitimidade e a credibilidade da Organização; (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional. (ARMANI, 2001, p. 26¹²).

É imbuído dessa concepção de fortalecimento que o Instituto C&A se propõe à realização do presente objetivo, compreendendo também que a **consolidação dos espaços**, como organizações, conselhos, movimentos, fóruns, e suas lideranças, passa pelas medidas requeridas pelo Desenvolvimento Institucional, conforme acima apontadas.

Fortalecer lideranças

O fortalecimento de instituições sociais compreende também o “**fortalecimento dos sujeitos (lideranças)**, tanto na sociedade civil, como no poder público e na escola, para que eles tenham a capacidade de incidir na institucionalidade do setor”, aí entendendo: identidade, base social, cultura organizacional, protagonismo nos espaços públicos, alianças e padrões de interações, etc.¹³.

Organizações Sociais, Conselhos, Movimentos e Fóruns.

¹² www.institutocea.org.br/download/download.aspx?arquivo...pdf.

¹³ Armani, D. “Oportunidades e Desafios para o II Ciclo do Programa Desenvolvimento Institucional”, Agosto, 2011, pág. 06.

Na **nota V** deste documento encontram-se definições em torno do significado de **organizações sociais**, embora Armani (2011) aponte para a diferenciação quanto ao uso dos termos instituição e organizações. Assim explicita:

*“Instituição ou institucional denota a referência às dimensões mais estruturantes e duradouras da interação social: instituições legais, sistema educacional, família, etc.”. Instituições são quase sempre materializadas por sistemas de **organizações** concretas. As organizações atuam dentro de e como expressão de instituições mais amplas.*

Conselhos - Os Conselhos de Direitos ou Conselhos de Políticas Públicas ou Conselhos Gestores de Políticas Públicas Setoriais são órgãos colegiados, permanentes, paritários e deliberativos, com a incumbência de formulação, supervisão e avaliação das políticas públicas. Os Conselhos são criados por Lei, com âmbito Federal, Estadual e Municipal. É através dos Conselhos que a comunidade (através de seus representantes) participa da gestão pública. **(Ver nota vi).**

Fóruns - espaços públicos legítimos de representação, mobilização, participação social e protagonismo no processo de conquista e defesa de direitos, em áreas específicas. Exemplos: Fórum Nacional DCA; Fórum Estadual de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo; Movimento Interfóruns de Educação Infantil do Brasil. Fórum de Educação de Jovens e adultos do Ceará.

Movimentos - Ações sociais coletivas de caráter sociopolítico e cultural que viabilizam formas distintas de a população se organizar e expressar suas demandas¹⁴. (ver nota vii)

2. CAMPO DE ATUAÇÃO

Sociedade Civil e Seus Atores e Poder Público

- Movimentos, Campanhas
- Fóruns, nacionais e internacionais.
- Redes de Defesa de Direitos
- ONGs e organizações sociais do terceiro setor.
- Conferências nacionais copatrocinadas por órgãos público-estatais
- Estruturas organizativas criadas no próprio corpo estatal, a exemplo dos conselhos gestores.
- Conselhos comunitários.

¹⁴ Ver “Movimentos Sociais na Contemporaneidade”, de Maria da Glória Gohn, no qual se estabelece a relação de movimentos, organizações sociais e fóruns com a educação.

<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v16n47/v16n47a05.pdf>

3. O LUGAR DO INSTITUTO C&A NO ÂMBITO DO CAMPO DE ATUAÇÃO

| | O que fazer? | Como realizar o objetivo? |
|---|---|---|
| Contexto da Sociedade Civil | Sugestões de pautas | Sugestões para a ação. |
| Fortalecer e consolidar espaços públicos para a promoção e defesa do direito à educação. | <p>Articulação Institucional, Ação política – advocacy Gestão Participativa, por meio dos vetores de Desenvolvimento Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidade • Ação Social; • Gestão; • Mobilização de recursos. <p>Apoiar iniciativas e instituições voltadas à incidência na legislação, na agenda pública e nas prioridades nacionais, no campo da educação.</p> | <p>Estabelecer parcerias e alianças com diversas organizações e movimentos locais, nacionais e internacionais – OSCs, redes. Movimentos, Campanhas e fóruns interinstitucionais - para alcançar objetivos em prol da educação.</p> <p>Fortalecimento e qualificação da participação da comunidade na discussão sobre a educação no município – Conselhos Comunitários.</p> <p>Fortalecimento dos Conselhos de Escola.</p> |
| Estruturas organizativas criadas no próprio corpo estatal | | Fortalecimento dos conselhos de direitos: CMDCA; Conanda; Conferências. |
| Lideranças sociais, ONGs, associações de base, escolas. | Convocar lideranças sociais para realizar ações fundadas no diálogo com seus públicos de interesse, em prol da educação de qualidade (ou em pautas educacionais específicas). | <p>Formação de lideranças de movimentos sociais, ONGs, fóruns e redes da sociedade civil para ações de advocacy que incidam na legislação.</p> <p>Participar de campanhas e movimentos e apoiar ações de advocacy.</p> |

4. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DO INSTITUTO C&A, NO CAMPO DAS ORGANIZAÇÕES, CONSELHOS, FÓRUNS E MOVIMENTOS.

| EDUCAÇÃO ARTE E CULTURA | |
|---|--|
| Estratégias de Atuação | Programas envolvidos |
| Participar, apoiar e contribuir em fóruns, redes, movimentos, grupos de estudos, grupos de trabalho e comitês que atuam na formulação / execução, advocacy de políticas públicas de educação. | Educação Infantil (Rede NAPI, Mieib); Educação Integral (CNDE); Prazer em Ler (Polos e MBL). |

| DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO | |
|---|-------------------------------|
| Formação de Conselhos para Incidência política em orçamento público, comunicação e legislativo. | Redes e Alianças |
| Construção de diagnóstico da situação da infância | |
| Formação de atores que atuam no campo da infância e adolescência / redes de educação e redes que atuam no SGD, formação de atores que atuam no campo da infância e adolescência / redes de educação e redes que atuam no SGD. | Redes e Alianças |
| Atuação no Marco Regulatório para Sustentabilidade das OSCs / fortalecimento da SCO (atuação com a Plataforma de Reforma Política para Participação Social) | Desenvolvimento Institucional |
| Incentivo ao controle social / participação social / monitoramento no SGD (Apoio a redes e alianças) | Redes e Alianças |
| Nova Arquitetura de Apoio às OSCs Brasileiras (Articulação D3 – Diálogo, Direitos e Democracia), sinergia entre ações e atores e pesquisa (FGV), fortalecimento de fundos, organizações de infraestrutura. | Desenvolvimento Institucional |
| Formação de atores-chaves (comunicadores, operadores de direito, adolescentes e jovens, lideranças e organizações sociais). | Redes e Alianças |
| Apoio a ações conjuntas entre parceiros (GT e ABMP, GT e Novas Alianças, Andi e GT, Andi e Novas Alianças, Novas Alianças e ABMP, Intercâmbios Fundo PDI). | Redes e Alianças |
| Apoio a seminários e eventos (GIFE, ABPM, GT, Rede ANDI, MR, D3) | Desenvolvimento Institucional |

| MOBILIZAÇÃO SOCIAL | |
|--|-----------------------|
| Promover o voluntariado para a educação e a participação social na C&A Campanha de mobilização de clientes da C&A para a participação social em educação (Conselhos de Escola, comunidade escolar, acompanhamento da vida escolar) – campo exploratório | Programa Voluntariado |

IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE PRODUÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO, COMO FORMA DE INCIDÊNCIA EM EDUCAÇÃO.

1. REFERENCIAIS QUE EXPLICITAM O OBJETIVO.

Conhecimento – Para efeito da presente descrição, não nos ocuparemos dos aspectos relacionados à estrutura, métodos, designações ou categorias do conhecimento¹⁵, entendendo que todos esses aspectos estão sujeitos às condições culturais e históricas, com concepções e interesses específicos de tempo e lugar, pessoas e grupos, assim como relacionados à natureza e à sociedade, em geral. São aspectos sempre provisórios, sujeitos a mudanças, conforme os paradigmas vigentes.

Entendemos que, no processo de construção de conhecimento, a concepção que deve prevalecer para o Instituto C&A é a que concebe teoria e prática, sujeito e objeto do conhecimento, ação e reflexão como polos que dialogam entre si, ou seja, uma concepção de base relacional, formulada a partir de algumas premissas:

- O conhecimento é uma relação entre o sujeito (que conhece) e o objeto (que é conhecido).
- A Verdade não está nem no polo do sujeito, nem no polo do objeto, mas na relação.
- Todo conhecimento está estruturado no âmbito de três dimensões: a dimensão histórica, a dimensão do contexto em que se desenvolve e a dimensão política.

A partir dessas premissas recupera-se aqui a concepção de Paulo Freire sobre o ato de conhecer. Diz o pensador que: ***“conhecer é ter na atividade prática um objeto permanente de estudo de que resulte uma compreensão da mesma que ultrapasse o seu caráter imediatamente utilitário”***¹⁶. (Ver nota viii).

¹⁵ Não existe conhecimento, mas conhecimentos: sensorial, intelectual, científico, popular, filosófico, teológico, intuitivo.

¹⁶ FREIRE, Paulo. *Cartas à Guiné-Bissau*: registros de uma experiência em processo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978, p. 30.

Considera-se **produção de conhecimento** um processo de reconstrução e reflexão crítica e analítica sobre uma experiência vivida (ou sobre determinados aspectos desta experiência), de forma pessoal ou coletiva, mediante o qual interpretamos o ocorrido, para compreendê-lo. Isto permite obter um produto de certa forma consistente, a partir do qual é possível transmitir a experiência, confrontá-la com outras e com o conhecimento teórico existente, contribuindo assim para uma acumulação de conhecimento gerado na e a partir da prática¹⁷.

O conceito acima comporta elementos de que o conhecimento produzido implica no seu compartilhamento, isto é, na sua difusão.

A **difusão** compreende o tratamento de comunicação dado à produção de conhecimento, por meio de diversos canais e diferentes mídias, para fazê-la chegar aos usuários potenciais dentro de determinado sistema social e em determinado espaço de tempo.

A difusão participa de todas as etapas da produção do conhecimento e está a ela ligada intrinsecamente, em suas distintas modalidades: pesquisa, sistematização ([ver nota ix](#)), elaboração de propostas técnicas, artigos, para citar algumas formas. Desde a identificação do problema, geração de transferência e adoção de tecnologia (aí incluindo a linguagem e seus meios) e mecanismos de retroalimentação (monitoramento e avaliação), a difusão é o tratamento da comunicação a respaldar todo o processo de produção do conhecimento.

Produzir e difundir conhecimento – para quê?

Para o Instituto C&A a produção e difusão de conhecimento tem a finalidade de incidir em educação, isto é, de impactar sobre políticas de educação, quer seja implementada pelo poder público, ou em prol de sua realização/complementação, pelos diversos atores da sociedade civil.

Incidência e/ou incidência política.

A palavra incidência aponta para uma ação sobre algo, ou sobre um campo (neste caso o campo sociopolítico é o da educação) e esta ação tem um grau de interveniência. A incidência pode ocorrer no nível das políticas públicas. Neste caso, o campo político poderá ser também o campo das políticas nas instâncias de formulação (legislativo), no monitoramento (controle social), que é a instância de participação e de acompanhamento da execução de orçamento público, por exemplo. Há outro grau de incidência que repercute em ação política, sem necessariamente as organizações estarem ligadas ao campo do legislativo. É quando organizações, em sua base (territorial), conseguem influenciar práticas

¹⁷ BARMECHEA; Gonzáles; MORGAN, 1998, In: Meireles, Maria Cristina. Conhecimento e Prática Social – a contribuição da sistematização de experiência. São Paulo, PUC, 2007 (dissertação de mestrado), pg.

e essas práticas transformam a cultura local. Podemos entender isso como um enraizamento de uma prática política¹⁸.

A **Incidência política** tende a ser na prática “um processo dinâmico e multifacetário, relacionado a programas de *políticas sociais, comportamentos e mudanças*. Refere-se a ter acesso e gerar influência (incidência) nas pessoas (ou instituições) que têm poder de decisão sobre assuntos relevantes para um grupo em particular ou para a sociedade em geral”, buscando transformações para uma maior igualdade social (...). [\(Ver nota x\)](#)

E concluindo o descritivo deste objetivo, verifica-se que a sua realização está atrelada à **identificação de oportunidades** de produção e difusão de conhecimento para incidir em educação. Neste sentido o objetivo nº 1, aqui apresentado, aponta o campo da educação no qual o Instituto C&A atua e é sobre este campo que as oportunidades serão identificadas, ou seja:

- Encontrar situações ou condições externas, atuais ou futuras, no campo da educação, que sejam favoráveis à produção e difusão do conhecimento, com a finalidade de impactar e transformar o próprio campo.

2. CAMPO DE ATUAÇÃO

A produção e a difusão do conhecimento estão circunscritas ao campo da educação básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio) e instituições e instâncias educativas relacionadas a esta modalidade de ensino, envolvendo:

- Universidades
- Centros de Pesquisa
- Escolas
- Secretarias Municipais e Estaduais de Educação
- Ministério da Educação
- Ministério da Cultura
- Organizações da Sociedade Civil
- Institutos e Fundações Empresariais
- Movimentos Sociais, Campanhas, Fóruns.
- Agências de Cooperação Internacional
- Mídias
- Redes Sociais

3. O LUGAR DO INSTITUTO C&A NO ÂMBITO DO CAMPO DE ATUAÇÃO

¹⁸ A presente formulação foi desenvolvida pela coordenação do programa Redes e Alianças do Instituto C&A.

| Produção e difusão de conhecimento a partir da prática social do Instituto C&A, para incidir em Educação. | O que fazer? Sugestões de pautas | Como realizar o objetivo? |
|--|---|--|
| No interior da organização | Definir as bases conceituais da organização e descrever seus procedimentos internos; Criar novos instrumentos e processos de gestão; Construir programas e projetos mediante estudos de cenário; | Ações respaldadas em um esforço sistemático, relacionado diretamente à geração, avanço, disseminação e aplicação de conhecimentos e técnicas. |
| No interior da organização, mas em diálogo com outras instituições educativas. Construção conjunta do conhecimento. | Gerar referências para as políticas públicas e, em especial, as políticas de educação. Produção de conhecimento que gere propostas pedagógicas e instrumentos que qualificam as relações com as secretarias de educação, que potencialize a intervenção dos movimentos sociais, ao mesmo tempo em que apoia lideranças na definição de prioridades para programas e projetos educacionais. | Produção de referenciais teóricos, vídeos, materiais pedagógicos e publicações, resultantes da sistematização de experiência; apoio e/ou realização de seminários e encontros; apoio e/ou realização de campanhas. |
| Na relação com a mídia | Disseminar informações, democratizar o conhecimento, socializar a produção, informar. | Produzir artigos, publicações, dar entrevistas, proferir palestras, difundindo saberes e aprendizados acumulados. |
| Em parcerias ou alianças com organizações da sociedade civil, escolas, SME, SEE, MEC, Universidades, Centros de Pesquisa. | Construir o diálogo entre a experiência local com outras dimensões do conhecimento; Refletir a prática concreta buscando qualificá-la e aprimorá-la; Reafirmar a autoria dos profissionais atuantes na área e atores de práticas sociais como sujeitos criadores; Construir conhecimento capaz de contribuir com o enriquecimento da teoria e provocar mudanças no campo educacional | Inclui as várias atividades envolvidas nesse processo, tais como: pesquisas, desenvolvimento de métodos, sistematização das experiências, produção de técnicas de atuação e produção, desenvolvimento de produtos e processos, entre outras. |

4. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DO INSTITUTO C&A, NO CAMPO DA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO.

| EDUCAÇÃO ARTE E CULTURA | |
|---|--|
| Estratégias de Atuação | Programas envolvidos |
| Promover, fomentar e disseminar produção de conhecimento. | <p>Educação Infantil - Paralapraca, Ação Educativa, Rede NAPI; realização, participação e apoio a seminários e eventos.</p> <p>Educação Integral - CNDE, e Fundo Juntos Pela Educação.</p> <p>Prazer em Ler : realização, participação e apoio a seminários, eventos e publicações;</p> <p>Artigos publicados; sistematizações; estudos internos.</p> |

| DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO | |
|--|-------------------------------|
| Construção de diagnóstico da situação da infância | Desenvolvimento Institucional |
| Nova Arquitetura de Apoio às OSCs Brasileiras (Articulação D3 – Diálogo, Direitos e Democracia, Sinergia entre ações e atores e Pesquisa FGV, fortalecimento de fundos, organizações de infraestrutura). | Desenvolvimento Institucional |
| Produção de conhecimento junto com parceiros (Plataforma Mapa DCA, Cadernos de Mapeamento, Cadernos de Incidência). | Redes e Alianças |
| Apoio à produção dos parceiros e pares (Código de Conduta, pesquisas, sistematização 10 ANOS Rede ANDI). | Desenvolvimento Institucional |
| Produção de conhecimento a partir dos programas (RA e DI) | |

| MOBILIZAÇÃO SOCIAL | |
|---|-----------------------|
| <p>Apoio a estudos e pesquisas, participação em espaços coletivos, no tema da participação social/voluntariado.</p> <p>Apoio a eventos.</p> <p>Sistematização de metodologias comprovadas do programa.</p> <p>Voluntariado – projeto Bazar, SOS Comunidade.</p> | Programa Voluntariado |

CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DE DOAÇÃO, NO CAMPO DO ISP.

1. REFERENCIAIS QUE EXPLICITAM O OBJETIVO.

O Instituto C&A guarda em torno desse objetivo três importantes significados:

1. Investimento social privado – Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas/Gife).
2. Doação – Considera-se doação o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra (Código Civil brasileiro, art. 538).
3. Filantropia – Conjunto diversificado de iniciativas privadas que se reconheça como tal e que faça sentido no enfrentamento de problemas sociais (Leilah Landim in *Para além do mercado e do Estado: filantropia e cidadania no Brasil* – Iser, pág. 11, 1993).

É importante destacar, conforme documento interno do Instituto C&A¹⁹, o seu entendimento sobre o assunto, ou seja, como o Instituto C&A percebe a questão, a relação do tema com sua missão e suas práticas, desdobramentos/ações decorrentes, aí destacando os marcos de sua identidade e história.

- O Instituto C&A se intitula um investidor social privado conforme as referências conceituais cunhadas pelo Gife, tendo atuado como tal desde o seu nascimento, em agosto de 1991.
- O Instituto C&A construiu sua história a partir do apoio financeiro e técnico a projetos desenvolvidos por organizações da sociedade civil (OSCs). Mais de 1,75 mil projetos desenvolvidos por OSCs foram apoiados desde então.
- Tal opção de trabalho expressa o reconhecimento de que as OSCs detêm capacidade e conhecimento específico para realizar seu trabalho e que, por sua proximidade ao campo, estão mais aptas que o investidor social privado a identificar as demandas sociais e promover a transformação social.
- Como reflexo dessa posição, atuamos sob o princípio da parceria, entendida pelo Instituto C&A como a “articulação de distintos atores sociais que, potencializando

¹⁹ Instituto C&A. “Posicionamento Institucional Sobre a Cultura do Doar”, Gestão da Comunicação, 19/03/2014.

competências e preservando suas identidades, agem conjuntamente em favor de causas de interesse mútuo.”

Sobre a cultura de doação:

O Instituto C&A, ao ocupar um lugar de uma organização de investimento social privado, caracteriza-se por oferecer apoio técnico-financeiro, em nossa melhor capacidade, a projetos sociais, de modo a contribuir para que as OSCs possam operar, também em capacidade máxima, os projetos que elas e nós, em uma visão conjunta, consideramos prioritários. Mediante este escopo é que o instituto C&A desenvolve a cultura de doação.

Planejar, elaborar estratégias, monitorar e avaliar ações passam a ser, portanto, requisitos fundamentais e marca de nossa gestão institucional, no contexto da cultura de doação do Instituto C&A. Estes são requisitos essenciais para a sustentabilidade organizacional.

A sustentabilidade de uma organização, tal como definiu Domingos Armani, **é a capacidade para tornar duradouro o valor social de seu projeto político institucional, o que implica em fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade, de forma integrada**²⁰. Logo, é decisivo planejar estratégias eficientes e eficazes para que possamos operar em nossa melhor capacidade, assim como os projetos sociais apoiados pelo Instituto C&A.

Entende-se por **estratégias** um conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos, com vista a atingir objetivos. Assim **a formulação de estratégias implica na tomada de decisões coerentes, unificadoras e integradoras, de modo a determinar os cursos da ação, a partir de análise, planejamento e definição de prioridades, em relação ao que se vai investir, onde e como investir**²¹.

Na perspectiva do presente objetivo, o Instituto C&A compreende que a formulação de estratégias de incidência no campo do ISP requer o envolvimento de atores sociais diversificados e fortalecidos, na construção de uma agenda pública para a educação e no controle social das políticas de educação.

Para realizar este objetivo, algumas orientações estratégicas devem ser consideradas:

- Pensar o investimento social na perspectiva de sua relevância, considerando o impacto e as transformações que ele deve gerar no campo da educação.

²⁰ Armani, D. “Sustentabilidade, desafio democrático”. In: Hans-Jürgen Fiege, ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza, Fundação Konrad Adenauer, 2003, pág. 147.

²¹ Cfe: Hax e Majluf, in: Nicolau, Isabel. O Conceito de Estratégia. Instituto Para o Desenvolvimento Empresarial, São Paulo, 2001, pág: 06.

- Comunicar, de forma transparente, as transformações geradas, considerando os desafios nos propósitos declarados, ou seja, a garantia do direito à educação de todas as crianças e adolescentes brasileiros. Isto gera legitimidade.
- Articular com diferentes atores da sociedade civil, dentro e fora do campo do ISP, promovendo a aproximação com o poder público, em seus vários níveis, como forma de incidir na relação das organizações da sociedade civil com a educação.

2. CAMPO DE ATUAÇÃO

O campo de atuação caracteriza-se pela natureza jurídica “sem fins lucrativos”, na seguinte perspectiva:

- Campo do ISP, no qual reúne organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública;
- Na relação do campo com organizações da sociedade civil – ONGs, associações sem fins lucrativos; movimentos sociais e comunitários;
- Na relação com o poder público e escolas;
- Na relação do campo com redes globais de associações e institutos empresariais.

3. O LUGAR DO INSTITUTO C&A NO ÂMBITO DO CAMPO DE ATUAÇÃO.

O Instituto C&A define o seu lugar no campo de atuação do ISP, a partir de um conjunto de ações, tal como exemplificadas abaixo:

- No alinhamento aos conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum.
- Na participação da construção de posicionamentos políticos para o campo do ISP e na sua relação OSCs e educação (leia-se poder público).
- Na articulação de atores para incidir em processos de reforma da legislação com o intuito de melhorar o ambiente regulatório das organizações da sociedade civil e do investimento social.
- Na interação com a rede de investidores sociais privados no Brasil e no mundo, visando à troca de informações, a cooperação e a geração de conhecimentos no setor.

- Nas Iniciativas de articulação e diálogo entre atores, visando a avanços na incorporação da perspectiva do DI e da sustentabilidade das OSCs no campo do ISP, em sua relação com a educação.
- Na construção de mecanismos de colaboração e de ferramentas para atuar nos problemas educacionais apresentados (relação do público com o privado e suas implicações).
- Na qualificação dos níveis de participação da comunidade na educação (ampliação da consciência social sobre as questões da educação).

4. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DO INSTITUTO C&A, NO CAMPO DO ISP (para incidir na relação OSCs e Educação).

| EDUCAÇÃO ARTE E CULTURA | |
|---|--|
| Realizar e participar de seminários, discussões, grupos de trabalho e estudo. | Educação Infantil (FMCSV) Congresso GIFE. Participação nos Grupos de Afinidade – Educação e Cultura. Área: (Participação Fórum Amigos da Escola, Fórum Programa Globo Educação Canal Futura). |
| Articulação com investidores sociais privados para formalização e execução de agendas em comum, no campo educacional. | Educação Infantil; Educação Integral, Prazer em ler (MBL). |

| DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO | |
|--|--|
| Apoio à produção dos parceiros e pares (Código de Conduta, pesquisas, sistematização 10 ANOS Rede ANDI). | Desenvolvimento Institucional Redes e Alianças. |
| Fortalecimento ISP (GIFE / D3) | Desenvolvimento Institucional |
| Atuação articulada e coinvestimento: financiamento das OSCs, fundos PDI, D3, Interage, Novas Alianças, FNDCA, Aliança Interage, Plataforma MR. | Desenvolvimento Institucional Redes e Alianças |

| MOBILIZAÇÃO SOCIAL | |
|--|------------------------------|
| <p>Promover o voluntariado para a educação e a participação social na C&A</p> <p>Sistematização de metodologias comprovadas do programa Voluntariado – projeto Bazar, SOS Comunidade.</p> | <p>Programa Voluntariado</p> |
| <p>Encontros com formadores de opinião e parceiros estratégicos em torno da causa institucional.</p> <p>Publicar artigos, disseminando posicionamento institucional.</p> <p>Divulgar notícias.</p> <p>Produzir campanha pela garantia do direito à educação de qualidade em redes sociais,</p> | <p>Ações de Comunicação</p> |

OBJETIVO ESTRATÉGICO - 6

AUMENTAR A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO C&A

Breve Histórico

Entre 2010 e 2011, o Instituto C&A implantou um processo de atualização estratégica, a partir de uma proposta internamente denominada projeto “Despindo a Missão”. Concluído este projeto em dezembro de 2012, com a revisão dos objetivos estratégicos e a reformulação da aspiração do Instituto C&A, deu-se a construção do Plano Estratégico Institucional, do qual a descrição dos objetivos estratégicos da organização é condição essencial para definir ações e construir indicadores que irão respaldar a avaliação institucional.

A par dessas macro ações, outros processos internos em curso – como a gestão por macroprocessos – conjugam distintos momentos e fases na sua realização. Há processos em fases mais avançadas, como o macroprocesso de programas e projetos, com instrumentos de gestão elaborados e plataforma web para garantir o processo de seleção, execução e

avaliação de projetos sociais (esta em fase de implantação). Há outros em fase de desenvolvimento/implantação de instrumentos e redesenho dos fluxos, como a macroprocesso gestão do conhecimento e o macroprocesso gestão da comunicação.

1. REFERENCIAIS QUE EXPLICITAM O OBJETIVO.

O significado de **umentar** no Dicionário Aurélio diz **respeito a tornar maior, de maior grau, expandir, ampliar.**

Partindo deste significado o **umento da eficiência e eficácia** nos processos de gestão do Instituto C&A visa ampliar, expandir, qualificar, da melhor forma possível, os recursos institucionais disponibilizados, para o alcance dos melhores resultados.

De forma simplificada, é este o entendimento básico que os termos eficiência e eficácia são aqui compreendidos, cuja busca do equilíbrio entre eles permitirá mensurar a **efetividade dos processos de gestão**, isto é, a relação, ao longo do tempo, entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos, sendo, muitas vezes, descrita como uma dimensão qualitativa do resultado.

A **eficácia** se define, portanto, como a capacidade de alcançar os objetivos e metas programadas – definidas tanto ao nível institucional, como ao nível dos programas. A **eficiência** é medida nas ações que foram planejadas e executadas, como, por exemplo, o orçamento integralmente aplicado.

Entenda-se aqui por **processo um conjunto de atividades realizadas numa sequencia lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço.** Todo processo tem seus instrumentos e tecnologias e sua operacionalização se dá por meio de inputs e outputs claramente definidos, cujas tarefas seguem uma sequencia, dependendo uma das outras, numa sucessão (fluxos). A função do gestor no processo é garantir instrumentos e procedimentos de trabalho para alcançar os resultados propostos. É necessário criar uma expertise na execução do processo, o que requer uma equipe preparada e um recurso previsto. E também é preciso considerar que nenhuma atividade isolada cria o resultado almejado; que o valor é consequência de todo o processo, em que se fundem as atividades, de maneira sistemática, com vistas a um propósito específico; que as atividades de um processo não são aleatórias ou improvisadas: elas são integradas e organizadas.

IMPORTANTE – A eficiência e a eficácia podem ser conjugadas dentro do campo do desenvolvimento institucional, o qual compreende os processos que visam assegurar a realização da missão de uma instituição, de forma duradoura.

2. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO NO CAMPO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO INSTITUTO C&A

| EDUCAÇÃO ARTE E CULTURA | |
|--|-----------------------------|
| Estratégias de Atuação | Programas envolvidos |
| Gestão orçamento, planejamento, plano de ação, formalização dos macros processos, monitoramento e avaliação, desenvolvimento de ferramentas e tecnologias. | Área e Programas. |

| DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO | |
|---|------------------|
| Os mesmos citados anteriormente. Incorporação do Macroprocesso Programas e Projetos, Comunicação e Conhecimento (aportes técnicos a parceiros). | Área e Programas |

| MOBILIZAÇÃO SOCIAL | |
|---|--|
| Os mesmos citados anteriormente; construção de ferramentas de gestão; construção e implementação dos fluxos do Macroprocesso Gestão da Comunicação. | Portal dos Voluntários Ações de Comunicação |

OBJETIVO ESTRATÉGICO - 7

DESENVOLVER COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O Instituto C&A ao definir o presente objetivo buscou alinhá-lo às competências corporativas, emanadas pela C&A, resguardando as especificidades (talentos e expertises da equipe) que dizem respeito ao Instituto C&A, neste campo.

As questões de RH são fundamentalmente humanas, logo, no contexto das várias políticas de uma empresa, o que importa é a pessoa. Esta ênfase tomou corpo nos anos 2008-2009, ao se perceber a necessidade de mobilizar pessoas e de que maneira os motivos pessoais se conectam com os motivos da empresa.

As competências aqui descritas passaram, com o apoio do RH, por uma revisão, no sentido de atender ao atual momento da organização, que coincide com a revisão de seu plano estratégico institucional.

A ideia de competência diz respeito ao que eu reporto à organização e o que a organização me reporta. É como estar em uma comunidade de aprendizagem, em que todos aprendem e se desenvolvem conjuntamente.

Uma síntese:

- Integrar competências (o indivíduo e a empresa).
- Releitura da prática (nosso contexto).
- Olhar para o futuro.
- Aprendizagem coletiva.

É preciso também entender que as competências são elementos vivos, ou seja, estruturas vivas e dinâmicas que vão moldando os grupos envolvidos neste processo de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que elas próprias vão sendo moldadas.

As competências também expressam nossos valores (propósitos) e tem por uma de suas finalidades a de perpetuar a cultura²² da qual fazemos parte. Na medida em que compartilhamos pressupostos, vamos perpetuando-os em nosso comportamento (são competências).

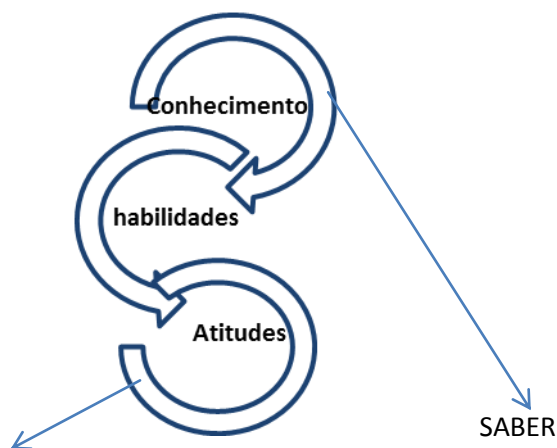
A **cultura** é aqui entendida como um conjunto de pressupostos compartilhados. Isto diz respeito à nossa identidade, a qual contempla pressupostos que são perenes e pressupostos em transição.

As competências são necessárias em tomadas de decisão o que torna clara a importância do coletivo, de modo a agregar sentido ao trabalho. Fazer as coisas juntos pode ser aparentemente problemático, mas é um ato que sai da superfície e das aparências, para um grau de maior profundidade, pois estamos juntando competências de várias pessoas, aqui considerando o complexo e o diverso.

Afinal, o que são competências?

A competência tem atributos, como o conhecimento – tem a ver com o saber algo; tem a ver com incremento, no qual vou agregando saberes; tem a ver com habilidade, isto é, saber fazer.

22



SABER FAZER

A atitude é um atributo que tem a ver com o querer fazer e o que leva um indivíduo a tomar atitude é da dimensão da subjetividade. Pode-se afirmar que a atitude está no coração da competência. O importante é estar disposto a suspender certezas e ter uma atitude de curiosidade.

COMPETENCIAS DO INSTITUTO C&A

Foco em Crianças e Adolescentes: mobiliza e desenvolve competências para que crianças e adolescentes tenham assegurado o direito à educação; para que suas famílias possam participar ativamente do seu processo de desenvolvimento; para que as comunidades se desenvolvam, a favor de suas crianças, adolescentes, jovens e famílias; para que a sociedade civil seja fortalecida, de forma a zelar pelo cumprimento dos direitos humanos, inclusive dos segmentos mais vulneráveis.

Influência Transformadora: desenvolve a capacidade de Influir para transformar. A influência/incidência aponta para uma ação sobre algo, ou sobre um campo e esta ação tem um grau de interveniência. A incidência pode ocorrer em diferentes níveis: ao nível das políticas públicas (formulação, controle) ou quando organizações sociais, em sua base (territorial), conseguem influenciar práticas e essas práticas transformam a cultura local. Podemos entender isso como um enraizamento de uma prática política.

Juntos Somos mais Fortes: estabelece maior cooperação entre as pessoas, promovendo a coesão e a conexão de práticas e processos, de forma a vivenciar a integralidade institucional: capacidade para constituir grupos de trabalho, de estabelecer parcerias e alianças e fazer articulações; capacidade para definir estratégias de ação em rede, polos, aumentando em escala a cobertura do atendimento, sem perder de vista a qualidade da ação proposta.

Superação: assume o compromisso de ir mais além, buscando melhores resultados para o seu trabalho, para a equipe e para a organização, a curto e longo prazos; desenvolve capacidade para identificar e estabelecer parcerias estratégicas; de aperfeiçoar os processos de comunicação e de compartilhamento do conhecimento, tornando-o acessível a toda organização; de estabelecer

abertura a novas e diferentes formas de fazer as coisas. No âmbito individual, desenvolve a capacidade de prevenir, minimizar ou superar os efeitos nocivos dos momentos difíceis, inclusive saindo fortalecido ou até mesmo transformado.

Compromisso com o desenvolvimento: diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, para que o seu trabalho seja eficiente e eficaz, para que elas se desenvolvam como profissionais e contribuam, com seus conhecimentos e experiências, para o êxito da organização. Desenvolvimento pressupõe transformações e mudanças nas relações. Nesse sentido considera-se que o desenvolvimento é processual e contínuo, requer compromisso a longo prazo, requer envolvimento.

Liderança inspiradora: o Instituto C&A aposta na efetividade de suas lideranças para o bom desempenho de seu papel com competências gerenciais – com foco tanto em pessoas quanto em processos, de modo a tornar um profissional de alta performance na organização. A liderança inspiradora caracteriza-se pela capacidade para aprimorar a interação da equipe e dos parceiros, atuando de forma a dar transparência às ações e resultados obtidos, mostrando o trabalho técnico das atividades realizadas; tem a preocupação em ser percebido pela equipe e parceiros como responsável, confiável e fidedigno; é capaz de ver o mérito das perspectivas que não sejam as suas próprias.

Autonomia com responsabilidade: tem atitudes empreendedoras, com iniciativa, e alinhadas aos valores e à aspiração, estratégica e cultural do Instituto C&A, assumindo responsabilidade por suas ações. Exemplo: capacidade para apontar tendências e definir prioridades; ter a atitude de buscar novos e mais eficientes caminhos, seja em relação à sua atuação pessoal, à atuação da área de investimento ou na gestão da organização como um todo. Propriedades: decide, encoraja, tem iniciativa, empreende.

NOTAS

i - Diferenciação entre Estado e Governo.

Estado – “O Estado é uma estrutura política e organizacional formada pelos seguintes elementos: *poder político e soberano*, um povo que se organiza de modo a formar uma sociedadeⁱ, *um território*, ou seja, uma base física sobre a qual se estende a jurisdição do poder soberano, *um governo*, através do qual se manifesta o poder soberano do Estado”. É o espaço dos interesses coletivos. Sua função primordial é promover o bem-estar da coletividade.

O Estado é composto pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos quais os municípios têm apenas os dois primeiros. Caracteriza-se por um conjunto de instituições permanentes (órgãos legislativos, tribunais, exército e outras) que possibilita a ação do governo. Este conjunto de instituições não deve ser visto como um bloco monolítico, necessariamente,

Governo - *O Governo, por sua vez, é o núcleo decisório do Estado, formado por membros da elite política e encarregado da gestão da coisa pública. Enquanto o Estado é permanente, o governo é transitório porque, ao menos nas democracias, os que ocupam os cargos governamentais devem, por princípio, ser substituídos periodicamente de acordo com as preferências da sociedade.*

O governo se caracteriza por um conjunto de programas e projetos que emana da sociedade (políticos, técnicos, organismos da sociedade civil e outros), configurando-se a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções de Estado por um determinado período.

Para atingir resultados em diversas áreas e promover o bem-estar da coletividade, os governos se utilizam das Políticas Públicas.

ii - Ciclo de Políticas

- I. **Formação da agenda** (seleção das prioridades). É uma fase que precede o ciclo de efetivação de políticas. Tal processo envolve a emergência, o reconhecimento e a definição das questões que serão tratadas e, como consequência, quais serão deixadas de lado. São fatores determinantes para a formação da agenda: (a) existência de indicadores que mostram a condição de determinada ação; (b) Eventos simbólicos de grande repercussão social; (c) *Feedback* das ações governamentais.
- II. **Formulação de políticas** (apresentação de soluções e alternativas). Os passos necessários para a formulação de políticas compreendem: (a) A conversão de estatísticas em informação relevante para o problema; (b) Análise das preferências dos atores (**ver nota ii**); (c) Ação baseada no conhecimento adquirido. É nesta fase que se define o que é a política que será implementada; qual o objeto do direito de que trata a política; quais os sujeitos beneficiários da política; como se dará o seu desenvolvimento; quais serão as formas de financiamento e quem será o responsável por sua implementação.

-
- III. **Normatização/processo de tomada de decisão** - Fase em que a formulação é assegurada, na forma de preceito constitucional, lei complementar, lei estadual/municipal.
 - IV. **Planejamento** – Nesta fase são estabelecidas as diretrizes, os objetivos e as metas, traduzidos em programas e ações, contemplando também a dimensão orçamentária.
 - V. **Execução** – É a implementação do planejamento, a partir de uma gestão que abrange estrutura administrativa, rotinas e procedimentos de gestão pública, como contratação ou atendimento direto à demanda por fornecimento de bens e serviços correlatos à política. A existência de fatores externos pode afetar o curso de uma política pública, impactando-a positiva ou negativamente, tais como: mobilização de segmentos a favor ou contra a política; os interesses e as capacidades que indivíduos e grupos organizados possuem para agir.
 - VI. **Controle** - Monitora e avalia a efetividade e a eficácia das políticas públicas, a partir de uma estrutura oficial que contempla uma dimensão estatal e outra social, complementar. É nesta fase que grupos organizados e conselhos de gestores constituídos efetivam o controle social ([ver nota ii](#)) da política pública.

iii - Concepção sociopolítica de mobilização social - refere-se a uma práxis voltada para a identificação e convocação de atores sociais, no âmbito do poder público e da sociedade civil organizada, bem como para a constituição de novos atores sociais entre a sociedade não organizada, visando alcançar os objetivos a que se propõe.

Elementos fundamentais da mobilização social: o empoderamento, a irradiação e a convergência. O **empoderamento** é a base de todo processo de mobilização social. Empoderar significa promover a iniciativa e a participação das pessoas, acreditando que elas são capazes de resolver os problemas que afetam diretamente suas vidas. Significa tirar das mãos de poucos e colocar nas mãos de muitos o poder de decidir os rumos da nossa sociedade. A **irradiação** significa que o movimento precisa se espalhar, irradiar e para isso três elementos são necessários; abrangência (cada vez mais gente); pluralidade (envolvimento de pessoas diferentes, de distintos setores); organização social (fortalecimento do tecido social, por meio da criação de redes, fóruns, organizações). A **convergência** é quando as pessoas são capazes de definir e perseguir objetivos coletivos, mesmo considerando a diversidade e a pluralidade que caracterizam todos os seres humanos.

iv - Sociedade civil - O conceito de sociedade civil tem uma longa e tortuosa história no campo das ideias políticas, dependendo das posições teóricas, do contexto histórico e da forma de autoridade política no período em questão. Jan Sholte, em *Wat is Globalization*, diz que *“toda definição conceitual é relativa e contingente e, desta forma, torna-se um reflexo de um momento histórico, de um ambiente cultural, de uma localização geográfica, de um status social, de uma personalidade individual e, finalmente, de um comprometimento político”*. Idem, *ibidem*, *Centre for The Study of Globalisation and Regionalisation*, United Kingdon, 2002, p. 34.

v Organizações sociais

ONG – Organização Não-Governamental.

Ong – Não é uma categoria jurídica é uma questão formal. É a razão de pertencer a um movimento, a uma história de luta pela redemocratização, de resistência ao arbítrio e à ditadura militar, por exemplo. Herbert de Souza diz que “as ONGs se caracterizam por uma opção radical pela sociedade civil. Seu espaço é o da autonomia e do questionamento permanente do Estado”. **FONTE: RITS / autor: Paulo Lima (historiador e diretor executivo da Rede de Informações para o Terceiro Setor -Rits)**

OSC – Organização da sociedade civil

É considerada organização da sociedade civil toda e qualquer entidade que desenvolva projetos sociais com finalidade pública. Tais instituições também são classificadas como instituição do terceiro setor, uma vez que não têm fins econômicos. Esta expressão foi adotada pelo banco Interamericano de Desenvolvimento BID, no início da década de 90 e significa a mesma coisa que ONG, termo que se tornou mais conhecido por ser usado pela ONU e Banco Mundial. Em termos jurídicos, segundo a legislação brasileira o termo OSC não é reconhecido. **FONTE: Clube Jurídico do Brasil/ autor: Fernando Augusto Ricardo dos Santos/ chefe defensoria pública da União. Site:<http://www.clubjus.com.br/?artigos&ver=1139.19658>**

OS - Organização Social (I)

Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei. **Fonte:** Art. 1º da Lei 9.637/98

OS - Organização Social (II)

As organizações sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, voltadas para atividades de relevante valor social, que independem de concessão ou permissão do Poder Executivo, criadas por iniciativas de particulares segundo modelo previsto em lei, reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado. **Fonte:** Paulo Eduardo Garrido Modesto/ professor da UFBA

OSCIP - Organização Social de Interesse público.

Trata-se de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado com incentivo e fiscalização pelo Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de termo de

parceria. **Fonte:** Lucas Hayne Dantas Barreto. Procurador Federal. Professor de Direito Administrativo na Faculdade Ruy Barbosa e na Fundação Escola Superior do Ministério Público do Estado da Bahia, em Salvador. Especialista em Direito do Estado

vi **Conselhos de direitos** são instâncias de poder criadas a partir da Constituição Federal de 1988. O objetivo é promover a participação da sociedade civil na formulação, avaliação e implementação de políticas públicas em diversas áreas de interesse da sociedade. Um conselho de política pública é um espaço público e plural, no qual representantes da sociedade e do Estado formulam e fiscalizam políticas públicas para áreas específicas. Nos Conselhos, a relação público/privado se estabelece, materializando princípios da democracia representativa e participativa. São espaços de debate e busca pelo consenso, nos quais devem predominar os interesses públicos e dos usuários das políticas públicas. O conselho de política pública não é uma organização governamental. Conselhos são espaços públicos – **Público é algo que se refere ao bem comum, ao interesse de um ou mais grupos sociais.** Os espaços públicos não se restringem ao governo. Os conselhos são espaços que se baseiam na ideia de “coletivo”, e não de “indivíduos”. Nos conselhos, ganham espaço opiniões distintas e de diferentes grupos de interesse. A grande maioria dos conselhos de políticas públicas tem composição mista em termos de representantes da sociedade civil (sindicatos, organizações não governamentais, representantes de movimentos sociais, dentre outros) e do governo (secretários, chefes de autarquia por parte do governo, funcionários públicos).

vii **Movimentos Sociais** - São ações coletivas de caráter sociopolítico, construídas por atores sociais pertencentes a diferentes classes e camadas sociais. Eles politizam suas demandas e criam um campo político de força social na sociedade civil. Suas ações estruturam-se a partir de repertórios criados sobre temas e problemas em situações de: conflitos, litígios e disputas. As ações desenvolvem um processo social e político-cultural que cria uma identidade coletiva ao movimento, a partir de interesses em comum. Esta identidade decorre da força do princípio de solidariedade e é construída a partir da base referencial de valores culturais e políticos compartilhados pelo grupo. Exemplo expressivo é a Campanha Nacional Pelo Direito à Educação, hoje considerada a articulação mais ampla e plural no campo da educação básica no Brasil, constituindo-se como uma rede que articula mais de 200 grupos e entidades distribuídas por todo o país, incluindo movimentos sociais, sindicatos, organizações não governamentais nacionais e internacionais, fundações, grupos universitários, estudantis, juvenis e comunitários. GOHN, Maria da Glória. “Movimentos Sociais na Contemporaneidade”, <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v16n47/v16n47a05.pdf>, acessado em 02/10/2012.

viii **A construção do conhecimento pelo sujeito tem por base as dimensões políticas, econômicas, sociais e culturais do espaço onde ele vive.** Para Paulo Freire, a construção do conhecimento deve se basear num diálogo multipolar permanente entre todos os intervenientes no processo de ensino e aprendizagem, quer eles estejam dentro ou fora do

espaço físico escolar. Freire reforça que a construção do conhecimento acontece a todo o momento no seio de mundo e envolve variáveis que vão além cognitivo, envolvendo o sensitivo, o motor, o estético, o intuitivo e o emocional, etc. O sujeito, a comunidade e o "mundo" têm um papel fundamental na construção do conhecimento individual e coletivo. De acordo com Freire o *“conhecimento emerge apenas através da invenção e reinvenção, através de um questionamento inquieto, impaciente, continuado e esperançoso de homens no mundo, com o mundo e entre si”*. O conhecimento é um processo que transforma tanto aquilo que se conhece como também o conhecedor. Freire, Paulo. *Pedagogia da Esperança*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992,

ix A **sistematização de experiências** é um instrumento metodológico específico e de reflexão sobre a prática, ligado a processos de construção de conhecimento prático, local e social. Lino de Macedo, diz ser a sistematização uma busca de compreensão e qualificação do fazer social. Macedo, L. 2002 (55)

x **Incidência política e *advocacy*** são dois termos bastante usados por organizações da sociedade civil que, apesar de às vezes aparecerem na literatura de forma quase idêntica, possuem uma diferença na sua aplicação. *Advocacy* se refere à defesa de direitos e da condição humana de grupos sociais particularmente excluídos e oprimidos. Incidência política *“se associa com processos de mobilização pública de atores sociais em função de incidir em quem faz as políticas públicas. Não se reduz à defesa dos grupos dentro da legislação vigente, e sim inclui iniciativas em prol de novas regras de jogo”*. SCHERER-WARREN, Ilse. *“Redes da Sociedade Civil: advocacy e incidências possíveis”*. In: *Vida em Rede – Conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade*. Barueri, São Paulo, Instituto C&A, 2011, pág.: 72-73.