



# **PROJETO DESPINDO A MISSÃO**

## **Principais contribuições e resultados**

07/05/2012

Instituto C&A

## **PROJETO DESPINDO A MISSÃO**

### **Principais Contribuições e Resultados**

#### **INTRODUÇÃO**

Este documento tem caráter conclusivo em relação a uma iniciativa interna do Instituto C&A, que iniciou em abril de 2010 e se estendeu até abril de 2012, denominada de *Projeto Despindo a Missão* (PDM).

Este projeto tem suas raízes lançadas em 2006, quando então o Instituto C&A realizou o seu último planejamento estratégico e pode redefinir os marcos de sua estrutura organizacional e de seus principais fundamentos: Visão, Missão, Valores, Princípios, Diretrizes e Objetivos Estratégicos.

Nesta mesma ocasião, reiterou procedimentos implantados desde a sua fundação, em 1991, como o estabelecimento de parcerias e alianças para se relacionar com as organizações sociais e com o poder público, marcando um diferencial no campo do ISP que é o da construção coletiva, do fazer juntos, da política da coparticipação. Este aspecto fundamental de sua forma de ser e de se relacionar passa a ser realizado, a partir de 2006, nos formatos de programas e projetos e grandes articulações são construídas em prol da causa da educação de crianças e adolescentes.

De 2006 a 2010 muitos ajustes e correções de rota foram paulatinamente empreendidos. No entanto, em reunião de staff de abril de 2010, uma atividade prevista, como a de levar a equipe a aprofundar o entendimento sobre termos e conceitos expressos em sua missão institucional, desencadeou a necessidade de refletir mais amplamente sobre os demais processos que permeiam o Instituto C&A como um todo, vindo configurar a natureza de um projeto específico para abordar temas e questões que emergiam do próprio cenário social e que afetavam diretamente a organização.

Assim, o projeto Despindo a Missão nasce com o propósito de alcançar um maior alinhamento com as questões que estão postas neste cenário e que vão reverberar em seus programas e projetos, como, a título de exemplo, o PNE, o Marco Regulatório, Investimento Público X Investimento Social Privado. Ao mesmo tempo, como demanda da própria organização, o projeto também se justifica ao buscar maior eficácia e eficiência nos seus processos de gestão e aplicação de recursos, de forma a subsidiar a sua política de investimento, aprofundar a compreensão sobre os cenários sociais e educacionais, bem como os conceitos que norteiam suas ações. Foi, portanto, dada a largada para que o PDM chegasse ao seu final com a revisão de seu plano estratégico, aí identificando oportunidades para o investimento social desta organização.

## 1. O QUE FOI REALIZADO

O projeto *Despindo a Missão*, ao longo de dois anos, gerou um volume substancial de acúmulos, tanto no campo conceitual, quanto em orientações de ordem estratégica a influírem no plano institucional, nas áreas de investimento, em seus programas e projetos e em seu plano de comunicação.

Foram realizadas reuniões de trabalho, reuniões de planejamento, fóruns de discussão e debates, com palestrantes convidados a versarem sobre temas de interesse do Instituto C&A, além do trabalho envolvendo consultorias, produção de documentos, elaboração de sínteses e estudos, pautas e agendas de trabalho, e-mails e outras formas de comunicação.

Como legado material, de ordem mais imediata, o projeto *Despindo a Missão* produziu um documento que registra todo o seu percurso e que o torna fonte de pesquisa do Instituto C&A para tomadas de decisão, além de seu teor histórico, como produto da memória institucional. A este documento – *Sistematização do Projeto Despindo a Missão (30.04.2012)*<sup>1</sup> deverá ser anexado o presente texto – *Projeto Despindo a Missão – principais contribuições e resultados*, a título de posfácio.

O quadro abaixo demonstra o esforço dispendido da equipe em termos quantificáveis:

Ações	Datas	CH	Principais Encaminhamentos
<b>Reuniões Staff =</b> <b>CH total – 144h</b> pauta predominante do PDM	26 e 27/04/2010 21 e 22/06/2010 21 e 22/09/2010 13 a 17/12/2010 12 a 16/12/2011 09 e 10/04/2012	16h 16h 16h 40h 40h 16h	Diálogo sobre as concepções. Concepções formuladas. Levantamento de Estudo de Cenário Educ. Estudo Cenário realizado e formação do GT Encaminhamentos do PDM – revisão PE. Insumos p/ Plano Institucional.
<b>Reunião GT =</b> <b>CH total – 32h</b> Planejamento	03/05/2011 1º/06/2011 15/09/2011 23/11/2011	08h 08h 08h 08h	Reuniões de planejamento dos fóruns, exceto a reunião de 23/11/2011 que foi preparatória para a reunião de staff de dezembro e encaminhamentos do PDM.
1º) Fórum 2º) Fórum 3º) Fórum 4º) Fórum <b>CH total – 64h</b>	19 e 20/05/2011 20 e 22/06/2011 22 e 23/08/2011 21 e 22/11/2011	16h 16h 16h 16h	Plano Nacional de Educação – 2011-2020 - Papeis e relações do ISP e políticas educ. Trabalho da equipe sobre os Fóruns 1 e 2. A visão do gestor público- ISP na educação.
<b>Total Geral</b>	<b>30 reuniões</b>	<b>240 h</b>	<b>Elaboração de docs/relatórios – CH = 250h + -</b>

<sup>1</sup> Instituto C&A. *Sistematização do Projeto “Despindo a Missão”*, 30 de abril de 2012, 46 páginas, exceto o posfácio.

## 2. CONTRIBUIÇÕES DO PDM

### 2.1 Apropriação de significados e conceitos pela equipe e sua aplicação pelas áreas e programas

A sistematização do PDM trouxe, já nas reuniões iniciais, o registro das contribuições que a equipe foi angariando ao se colocar perante o exercício da reflexão. As concepções que permeiam a missão institucional foram apresentadas pelas áreas e os significados sobre os quais foram estabelecidos consensos na equipe, como educação, criança e adolescente, mobilização e participação social, fortalecimento/desenvolvimento institucional, parcerias e alianças, serão incorporados no Documento de Referência do Instituto C&A, como parte integrante de seu marco conceitual. A previsão para conclusão e fechamento deste marco conceitual no âmbito do Documento de Referência está prevista para agosto de 2012.

No entanto, outros termos que apenas circulavam por áreas específicas, como parte do aporte conceitual trazido por seus programas, foram adotados no discurso institucional, constando inclusive na redação de alguns dos objetivos estratégicos que sofreram revisão. Termos como campo sociopolítico, incidência, incidência política, advocacy passaram a ser recorrentes nos discursos e documentos institucionais.

Isto se deu, por um lado, em razão do sentido que foi tomando o PDM, com forte apelo para novas realizações, com caráter de transformação social. Concorreram para este momento os debates engajados, na presença de palestrantes convidados, que traziam para o interior das discussões as grandes questões sociais no campo da educação e no campo das OSCs, e sua relação com o ISP no Brasil. Por outro lado, tais termos já circulavam, como foi mencionado anteriormente, no âmbito dos programas Redes e Alianças e Desenvolvimento Institucional, tendo sua conceituação já registrada em propostas técnicas. A conciliação desses momentos – o interno e o externo – foi oportuna e isto significa um expressivo avanço do discurso institucional, em termos de maturidade e posicionamento.

O quadro abaixo<sup>2</sup> apresenta uma explanação sintetizada sobre o uso e significado dos termos incidência, incidência política e advocacy, por perpassarem os objetivos estratégicos que serão apresentados à frente.

*A palavra incidência é entendida no programa Redes e Alianças como uma ação sobre algo, ou sobre um campo (neste caso estamos falando do campo sociopolítico, tal como abordado no conceito de rede) e esta ação tem um grau de intervenção. A incidência poderá ocorrer no nível das políticas públicas, o que a faz estar ligada diretamente à ação das redes que atuam nesta direção. Neste caso o campo político poderá ser também o campo das políticas nas*

<sup>22</sup> Contribuição da área Desenvolvimento Institucional e Comunitário.

*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 um outro grau de incidência que repercute em ação política, sem necessariamente as organizações estarem ligadas ao campo do legislativo. É quando as organizações, em sua base (territorial) consegue influenciar práticas e essas práticas transformam a cultura local. Isto pode ser entendido como um enraizamento de uma prática política. Daí porque pensar no sentido que faz a ação de organizações e redes de base comunitária. Isso não é menos incidência política do que influenciar no legislativo.*

*O termo incidência política expressa o sentido da palavra *advocacy*, uma vez que a tradução do espanhol para o português desvirtuaria o seu sentido político de sua prática.*

*No livro **Mobilização para transformar**<sup>3</sup> o termo *advocacy* foi utilizado nesta publicação para designar ações de organizações da sociedade civil para influenciar a tomada de decisão sobre políticas e práticas públicas, para que estas favoreçam os direitos das pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade. A base do conceito está em que cidadãos e cidadãs, formalmente organizados ou não, se mobilizam das mais diversas formas –organizando reuniões, publicando manifestos, desenvolvendo campanhas, realizando manifestações, posicionando-se junto a mídia, instituições da sociedade civil e aos gestores públicos.—para manifestar seus pontos de vista sobre temas de interesse público, propor novas políticas e/ou novas estratégias de implementação das políticas existentes, ou mesmo a extinção de determinadas políticas.*

## 2.2 Outras contribuições do PDM para o fortalecimento da equipe

- Maior disponibilidade para trabalhar em equipe, compartilhar informações e produzir resultados de ordem coletiva. (Os fóruns 1 e 2 foram fundamentais para o fortalecimento desse processo, reverberando no trabalho de equipe para a realização do Encontro Educação e Participação – 20 anos de Instituto C&A e nos demais fóruns e reuniões de staff, como a de dezembro de 2011. Ampliou a capacidade da equipe de se debruçar sobre a leitura de textos recomendados e dar devolutivas bem fundamentadas).
- Ampliação da visão da equipe sobre o papel do ISP, sua dimensão nacional e internacional, sobre os impactos possíveis gerados pela gestão participativa e fortalecimento da sociedade civil. (A participação destacada do Instituto C&A em momentos importantes deflagrados pela Campanha Nacional de Educação [PNE Pra Valer] e Congresso GIFE 2012).

---

<sup>3</sup> Armani, Domingos, pág. 18 (completar citação)

- Conhecimento e reconhecimento pela equipe de atores destacados no cenário brasileiro, dando-lhe maior clareza sobre a dinâmica e interações desses atores. Isto impulsionou-a para uma maior disponibilidade na busca de informações, na seleção e compartilhamento das informações. (Embora não contabilizada, deu-se a ocorrência de inúmeras comunicações entre a equipe sobre sites especializados, pesquisas educacionais, legislação, artigos, eventos específicos ao campo da educação e do ISP, entre outras tantas ocorrências que expressam interesse e engajamento, com ganhos para a equipe e para a causa).
- E finalmente, como expressão de síntese das contribuições do PDM, a causa do Instituto C&A – a educação de crianças e adolescentes – sai fortalecida internamente no âmbito da instituição como um todo, ao ponto de se pensar a integralidade de forma a fazer mais coisas juntos (como Áreas e Programas), mas também maior corresponsabilidade e envolvimento com a dimensão institucional

Em termos gerais, o projeto Despindo a Missão contribuiu para desenvolver a equipe do Instituto C&A integralmente, contribuiu para amadurecer os processos internos da organização, reconhecendo suas potencialidades e fragilidades e propiciou identificar os desafios e oportunidades no campo da educação e do ISP.

### 3. RESULTADOS DO PDM

#### O PDM cumpriu seu objetivo?

Otimizar a eficiência e a eficácia nos processos de gestão e aplicação de recursos da organização, subsidiando a sua política de investimento, aprofundando a compreensão sobre os cenários sociais e educacionais, bem como os conceitos que norteiam suas ações. A sua principal meta é que ao final deste projeto possa o Instituto C&A ter revisado o seu plano estratégico, bem como identificado as melhores oportunidades para o investimento social, no contexto de sua missão.

Se na reunião de staff de dezembro de 2011 não se deu por concluído o projeto Despindo a Missão, pode-se afirmar que o que ainda restou por fazer representa como um “aparar de arestas” em relação a esta empreitada de dois anos de trabalho. Daí ter o projeto se estendido para alguns rearranjos na reunião de staff de abril de 2012, cuja tônica se ateve na elaboração do plano institucional, o que já não é mais do âmbito do PDM, mas sua decorrência.

Retomando o objetivo registrado no documento de sistematização, logo no início de sua elaboração, pode-se afirmar que ao final de sua realização o PDM impactou para além de seu

objetivo previamente declarado, considerando as projeções que se fizeram a partir de seus resultados mais imediatos.

Os itens destacados a seguir tem a função de apresentar os resultados finais do PDM, tais como a revisão de sua aspiração, a revisão dos objetivos estratégicos, um elenco de metas para 2012 (que deverão nortear o plano de ação institucional, das áreas e programas). Segue também um rol de questões e desafios que ainda nos acompanharão no ano de 2012, requerendo, talvez, a existência de novos procedimentos ou novos projetos, à feitura do Despindo a Missão.

### **3.1 Planejamento Estratégico – ajustes e atualizações**

No 4º. Fórum do projeto Despindo a Missão, o trabalho de reflexão da equipe, aliado ao trabalho de síntese do GT, resultou na elaboração de sete estratégias que impactaram nos objetivos da organização e que, conseqüentemente, provocaram a sua revisão.

#### **3.1.1 Estratégias possíveis para o Instituto C&A, com impacto nos objetivos institucionais.**

1. Fortalecer/Consolidar espaços de aglutinação e seus atores-chave no campo da educação (ex: organizações sociais, fóruns, conselhos, campanhas, movimentos, redes, conferências nacionais e também novos atores [informais] Objetivos Estratégicos 1, 2 e 4
2. Atuar na mobilização da sociedade civil para a participação social em educação (ex: indivíduos, grupos, famílias, conselhos, mídias, associados C&A, etc). Objetivo Estratégico 3.
3. Apoiar organizações e instancias de controle social das políticas públicas de educação Objetivo Estratégico 1.
4. Identificar oportunidades de produção e difusão de conhecimento como forma de incidência em educação (pesquisas, parcerias com universidades, importância de produção de dados confiáveis, etc.) Objetivo Estratégico 1 e 6.
5. Identificar, disseminar e/ou desenvolver práticas inovadoras para inspirar ou efetivar políticas públicas de educação. Objetivo Estratégico 1 e 6.
6. Formular estratégia de atuação no campo do ISP. Objetivo Estratégico 2 e 8
7. Formular estratégia de relacionamento entre o campo das OSCs e da Educação.

Na reunião de staff de dezembro de 2012<sup>4</sup>, a releitura dessas sete estratégias, que redefiniriam o mapa dos objetivos institucionais, levou a equipe a formular uma nova aspiração. Estas aquisições passaram a compor o BSC do Instituto C&A de 2012 a 2015.

### 3.1.2 Mapa dos Objetivos Estratégicos



<sup>4</sup> Ver relatório da reunião de staff de 13 a 16.12.2012.



### 3.1.3 Metas 2012

Foram produzidas 15 metas, frutos de discussões e encaminhamentos ao longo do projeto Despindo a Missão (apresentadas e acordadas em reunião de staff-dezembro 2011).

1. Desenvolver um novo ciclo dos programas, estabelecendo novos estudos e projeções para os próximos três anos.
2. Integrar programas e afiná-los ao que está posto na pauta da educação nacional.
3. Produzir conhecimento, a partir dos acúmulos do ciclo dos programas que se finda. [Relevar os aprendizados sobre as estruturas dos programas nos últimos 3-5 anos para orientar a construção de novas estruturas programáticas].
4. Desenvolver estudos internos para alcançar maior alinhamento conceitual em temas específicos ao Instituto C&A.
5. Implantar a avaliação institucional, de processos e resultados.
6. Sistematizar o percurso e alcances do trabalho do IC&A entre 2006 e 2011.
7. Implantar o monitoramento dos programas, alinhados aos objetivos estratégicos. [Dar ênfase à cultura de monitoramento, uma vez que a revisão do plano estratégico poderá gerar mudanças nos indicadores institucionais desenhados agora].
8. Finalizar a implantação do macroprocesso Gestão de Programas e Projetos – plataforma sistematizada.
9. Finalizar a implantação da gestão da documentação (centro de memória/banco de dados; documentos eletrônicos) para dar início à Gestão do Conhecimento (2012/2013).
10. Incorporar o aprendizado institucional (fóruns, reuniões, debates, experiências advindas das práticas) nos macroprocessos: gestão de programas e projetos; gestão do conhecimento; gestão da comunicação.
11. Conduzir o processo de delimitação da autonomia IC&A e C&A: estrutura de pessoal, processos formais [estatuto], estrutura de governança.
12. Realizar fóruns e intercâmbio de experiências entre as fundações do Grupo Cofra.
13. Instituir campo exploratório para futuro projeto especial: pesquisa sobre as possíveis demandas sociais no segmento da cadeia produtiva do setor têxtil.

14. Produzir pesquisa que investigue a correspondência entre o campo das organizações sociais e o campo da educação brasileira [interfaces possíveis].
15. Intensificar a interação do IC&A na rede de Investimento Social Privado, para trocar, cooperar, crescer, se desenvolver, gerar conhecimento e promover mudanças.

#### **3.1.4 Desafios e questões a encaminhar**

Algumas das metas propostas trouxeram desafios ou geraram questionamentos; outros desafios foram postos a partir da reunião de staff de dezembro de 2011.

##### **QUESTÕES DIRECIONADAS AO AÇIONISTA**

1. Como o Instituto C&A será percebido, internamente, no âmbito da empresa? Qual a dimensão do vínculo institucional que teremos com a empresa, diante do processo de autonomia? (atualmente este vínculo é estabelecido via programa Voluntariado)
2. Será o Instituto C&A reconhecido como uma das estratégias da política de sustentabilidade da empresa? (atualmente o IC&A integra o Comitê de Sustentabilidade).
3. Se a comunicação com a C&A é via programa Voluntariado, qual seria o canal de comunicação a se estabelecer com o processo de autonomia?
4. Em que medida daremos visibilidade ao processo de autonomia institucional junto ao público externo?
5. Ainda externamente, qual seria a dimensão da desvinculação da imagem do Instituto C&A com a Empresa C&A.
6. Atualmente o IC&A participa de fóruns, seminários, encontros, como CBVE e GCVC, via programa Voluntariado. Com a desvinculação do PV, onde o IC&A passaria a representar a empresa?
7. Como operar o novo modelo de governança do IC&A, articulando-o com os processos em curso? Que papéis precisam ser revistos? Como mediar as novas competências, necessárias a este novo modelo?

\*\*\*\*\*

## QUESTÕES NO ÂMBITO DO INSTITUTO C&A

1. Como transitar para o novo ciclo de programas, em busca da integralidade? Como operar as estratégias nessa perspectiva? Em que momento as áreas e os programas do IC&A poderão se aproximar, se integrar, se fundir?
2. Qual seria a dimensão do investimento do IC&A no apoio às organizações de base, vis a vis a projetos articulados com o poder público? Qual a dimensão de nossos recursos, em cada frente?
3. Se o nosso foco é incidência em políticas públicas que garantam o direito educacional, qual seria a importância das organizações/movimentos sociais para avançar esta pauta?
4. Que aspectos estratégicos que mais se destacam, quando se busca apoiar organizações voltadas para a garantia dos direitos educacionais?
5. Quais os esforços das organizações/instâncias da sociedade civil no campo da educação que não incidem em políticas públicas educacionais, mas ampliam as oportunidades de participação social?
6. Quais os limites e possibilidades de articulação e posicionamento do ISP junto ao poder público?
7. Quais os nossos limites e possibilidades de apoio a instâncias de advocacy? (posicionamento e comunicação).

## CONCLUSÃO

O projeto Despindo a Missão chega ao término de suas atividades, firmadas ao longo de 2010 e de 2011, realizando os seus propósitos mais imediatos, como os que constam na declaração de seus objetivos e indo também além deles, tais como os resultados anteriormente apresentados.

Em síntese, alcançamos:

- Maior compreensão sobre os cenários sociais e educacionais, por meio do estabelecimento de diálogos com pesquisadores, estudiosos, profissionais comprometidos com a causa da educação e gestores públicos;
- Projeção de metas e levantamento de estratégias possíveis para o Instituto C&A, a partir de um trabalho de reflexão da equipe.
- Revisão do plano estratégico do Instituto C&A e novo ordenamento de sua aspiração.
- Levantamento de oportunidades para o investimento social da organização.

O ano de 2012 propiciou que o PDM tivesse alguns arremates necessários para que as mudanças ocorressem de forma mais sistêmica, o que veio resultar em um plano institucional de maior densidade prático-teórica, com reflexos sobre as áreas e programas até 2015.

Este foi o legado deixado pelo PDM, traduzido no caráter que queremos imprimir ao Ano 2012:

- Um caráter mais institucional, mais integrado, mais estratégico;
- Focado na explicitação/elaboração das conexões entre o (s) específico (s) e o estratégico-institucional;
- Representado por um processo de atualização estratégica do Instituto C&A, com a conclusão do projeto Despindo a Missão.

*Mera mudança não é crescimento. Crescimento é a síntese de mudança e continuidade, e onde não há continuidade não há crescimento.*

C.S. Lewis

17 de Maio de 2012