

Sumário Executivo











A avaliação

Em 2022, teve início um processo de **avaliação externa sobre a frente de investimento direto para o fortalecimento institucional (FI) de organizações da sociedade civil (OSCs) realizado pelo Instituto ACP (IACP)**. Esta avaliação esteve orientada a produzir evidências para a análise de 5 macro perguntas avaliativas, relacionadas a implementação da iniciativa, monitoramento e relacionamento entre parceiros e resultados de FI: (1) Em que medida o desenho da iniciativa foi relevante e adequado para o fortalecimento institucional das OSC apoiadas? (2) Em que medida a iniciativa foi capaz de fortalecer a capacidade institucional das OSCs apoiadas? (3) Em que medida a iniciativa foi capaz de fortalecer as lideranças das OSCs apoiadas? (4) Quais são pontos de alavancagem para o fortalecimento institucional de OSC? (5) Em que medida as OSCs estão conseguindo cumprir suas missões de forma plena? Além disso, buscou-se compreender a interferência de fatores que contribuíram ou limitaram o alcance de resultados, sistematizar lições aprendidas e gerar recomendações para o desenvolvimento desta frente de trabalho.










Este processo assumiu a premissa de desenvolver um percurso capaz de possibilitar aprendizagens potentes para as organizações envolvidas na iniciativa (IACP e OSCs apoiadas), gerando insumos para reflexões no campo e para processos qualificados de tomada de decisões futuras. Em linhas gerais, o processo de desenvolvimento desta avaliação envolveu quatro etapas de trabalho: (i) estudo exploratório; (ii) desenho da avaliação; (iii) coleta e análise de dados; (iv) comunicação e aprendizagem. Os principais destaques são sistematizados neste Sumário Executivo.

ACHADOS DA AVALIAÇÃO

Desenho da iniciativa

1. O **desenho da iniciativa tem alto grau de alinhamento às demandas reais das OSCs**, uma vez que as próprias organizações definem seus focos de atuação e direcionam o apoio às suas questões institucionais prioritárias. Essa relevância ganha potência com o apoio para a construção dos planos de fortalecimento institucional das OSCs, bem como com a flexibilidade para mudanças de rota ao longo do percurso e as ofertas técnicas complementares. 
2. O **formato da iniciativa (tempo de apoio e valor aportado) é relevante e adequado** ao que se propõe, em especial considerando-se seu direcionamento ao fortalecimento institucional (o que não é comum no campo social brasileiro). No entanto, algumas regras e condições - como o fluxo de desembolso regressivo das parcelas ou a não possibilidade de renovação do apoio ao final do ciclo de 3 anos - podem ir na contramão da maneira que os movimentos institucionais se desenvolvem, ao darem pouca margem para o apoio a demandas que se revelam ao longo do percurso. 

3. As **ofertas técnicas e relacionais complementares ao apoio financeiro agregaram valor aos processos de fortalecimento institucional das OSCs**, potencializando reflexões e criando espaços para as OSCs endereçarem questões institucionais que são chave para seu desenvolvimento, mas que tendem a não ser priorizados por elas em seus planos originais. 
4. Dentre todas as ofertas técnicas e relacionais, a **Comunidade de aprendizagem se destacou como um grande ativo para as OSCs e suas equipes**, corroborando diretamente com seus processos de fortalecimento institucional: além de ampliar repertório e evidenciar caminhos e soluções que podem ser implementados institucionalmente pelas OSCs, esta estratégia contribuiu para o desenvolvimento humano e profissional das pessoas envolvidas. 
5. O **relacionamento entre IACP e OSCs apoiadas se constituiu como uma parceria** baseada na confiança, disponibilidade, diálogo, escuta ativa, cuidado, interesse e colaboração, o que foi **um dos grandes diferenciais e valores desta iniciativa**. 
6. O **relacionamento entre IACP e OSCs se baseou em uma lógica fortemente personalizada e com diferentes níveis de conexão com as OSCs**, a qual foi importante para fortalecer os vínculos e possibilitar o acolhimento às equipes das OSCs em diferentes frentes; no entanto, esse modelo de relação também fomentou diferenciações nos apoios entre as OSCs e desafia uma perspectiva de expansão do número de OSCs apoiadas. 

7. O **formato do monitoramento foi adequado** e teve como valor o **caráter provocativo**, que foi capaz de gerar reflexões e deslocamentos importantes para as OSCs. Além disso, o **alto nível de flexibilidade** em relação à implementação dos planos de fortalecimento institucional possibilitou que os apoios estivessem alinhados à realidade de cada OSC e viabilizassem as construções que lhes eram prioritárias. No entanto, ainda há espaço para o IACP desenvolver instrumentos e um método de acompanhamento mais estruturado. 


Resultados de fortalecimento institucional

- O apoio do IACP fomentou que as **OSCs pudessem ter maior centralidade no tema do fortalecimento institucional**, gerando conhecimento, ampliando repertório dentro desta agenda e possibilitando avanços em suas estruturas internas. 
- As dimensões de **Comunicação e Gestão estratégica foram as mais priorizadas pelas OSCs e nas quais o IACP teve maior influência, gerando avanços mais significativos e em um nível estruturante**. Em Gestão estratégica, os avanços voltados a um sentido estratégico mais claro geraram maior alinhamento e integração das equipes e foram capazes de impulsionar mudanças em outras dimensões institucionais. Em Comunicação, os principais resultados se centraram na estruturação ou qualificação da área, no reposicionamento estratégico e no fortalecimento da identidade visual das OSCs. 
- A **Captação de recursos** também foi uma dimensão com **avanços significativos e estruturantes, ainda que não para todas as OSCs que a priorizaram**: para as OSCs menores e menos estruturadas, o apoio do IACP se restringiu a uma maior consciência sobre a temática e a ampliação do repertório da equipe. No conjunto de OSCs, **não foi significativo o aumento de recursos captados ou a diversificação das fontes de recursos**. 

- Nas dimensões de **Governança, Monitoramento, avaliação e aprendizagem, Gestão administrativa e financeira e Gestão de pessoas, a contribuição do IACP gerou avanços relevantes relacionados a novas práticas e dinâmicas em alguns aspectos da temática** - mas não estruturantes. No caso de Gestão de pessoas, em algumas OSCs, a principal contribuição da iniciativa se manteve em um nível de sensibilização para esta agenda. 
- Os espaços de *Coaching*, Mentoria, de troca de experiências e de diálogos informais contribuíram com as **lideranças no desenvolvimento de uma visão mais estratégica da organização e na melhor gestão de suas equipes**. 
- O **apoio emocional e motivacional para tratar de temáticas diversas foi importante para as lideranças**, no sentido de acolhê-las diante dos desafios vividos, lhes dar segurança para sua atuação neste papel e impulsionar movimentos em seu desenvolvimento pessoal e profissional. 
- A vivência de processos formativos e reflexivos ao longo do apoio do IACP impulsionou o **desenvolvimento de múltiplas lideranças nas OSCs** (para além da alta liderança), ao ampliar nos membros das equipes que estiveram à frente da parceria as capacidades de gestão, o olhar estratégico e orgânico para as organizações e a maturidade para gerir suas equipes. 
- Foi possível identificar uma **relação de influência entre os avanços institucionais nas OSCs e a qualificação de suas atividades-fim, com destaque à ampliação da qualidade nos serviços**, impulsionada por um direcionamento estratégico claro, pelo melhor planejamento do trabalho e pela maior qualidade na atuação das equipes técnicas na ponta. Estes avanços também levaram algumas OSCs a ampliarem sua inserção e legitimidade em seus campos de atuação. 

Pontos de alavancagem de FI em OSCs

- OSCs com cultura e momento organizacionais de abertura ao diálogo e a mudanças
- Qualidade das relações internas nas OSCs
- Envolvimento das lideranças das OSCs
- Relacionamento forte entre OSCs apoiadas e IACP
- Direcionamento a reflexões estratégicas
- Caráter estrutural (não pontual) e foco dos planos de fortalecimento institucional
- Condições e capacidade de implementação do plano
- Tempo do apoio (perspectiva de médio prazo)
- Espaços de trocas de boas práticas
- Lógica de ofertas complementares

Recomendações

- Constituição de um comitê de seleção mais diverso
- Maior flexibilidade no ciclo de apoio
- Consolidação de espaço de articulação e rede entre as OSCs egressas do programa
- Explicitação dos critérios relacionados aos valores financeiros doados e/ou orientações para a construção orçamentária
- Estudo sobre como potencializar a lógica de *matchfunding* no apoio casado com outros doadores
- Revisão do entendimento das ofertas técnicas e relacionais (distinção entre monitoramento e ofertas adicionais)
- Revisão da estratégia de comunicação das ofertas técnicas
- Ofertas técnicas e relacionais com um cronograma (agenda anual) unificado e pré-definido
- Lógica facultativa e preparo cuidadoso nas Mentorias com ACP
- Desenvolvimento e refinamento das ferramentas de acompanhamento e registro do IACP sobre a evolução das OSCs
- Valorização das conexões estabelecidas entre as OSCs apoiadas
- IACP pró-ativo no campo, disseminando aprendizados sobre novas formas de relacionamento entre *grantmakers* e *grantees*
- Produção de conhecimento a partir dos resultados da avaliação