

Resumo Executivo

Avaliação

BrazilFoundation

10 ANOS

Avaliação externa realizada por
Caio Silveira e Ricardo Mello

Apresentação

O que *faz a diferença* na atuação da BrazilFoundation, considerando seus 10 anos de história? Quais as principais singularidades e, ao mesmo tempo, as lições que a sua trajetória nos traz? O que foi avançou ao longo deste caminho? Como todo este trabalho contribuiu para mudanças nas organizações, pessoas e lugares contemplados com o apoio da fundação?

Tais questões nortearam o processo de a avaliação da BrazilFoundation feito por Caio Silveira e Ricardo Mello. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: oficinas, entrevistas, participação em eventos, análise de relatórios e documentos produzidos pela BrazilFoundation, exame de materiais e depoimentos produzidos pelas organizações apoiadas.

Esta é, estritamente, uma *avaliação de resultados*. Estão em pauta as realizações (os produtos e serviços) e, principalmente, os efeitos da ação da BrazilFoundation. Como perceberemos, a história da BrazilFoundation está extraordinariamente entrelaçada com a história dos projetos e organizações que apoiou — sendo este um diferencial que vale, desde já, assinalar.

As Realizações da BrazilFoundation

Captação e destinação dos recursos

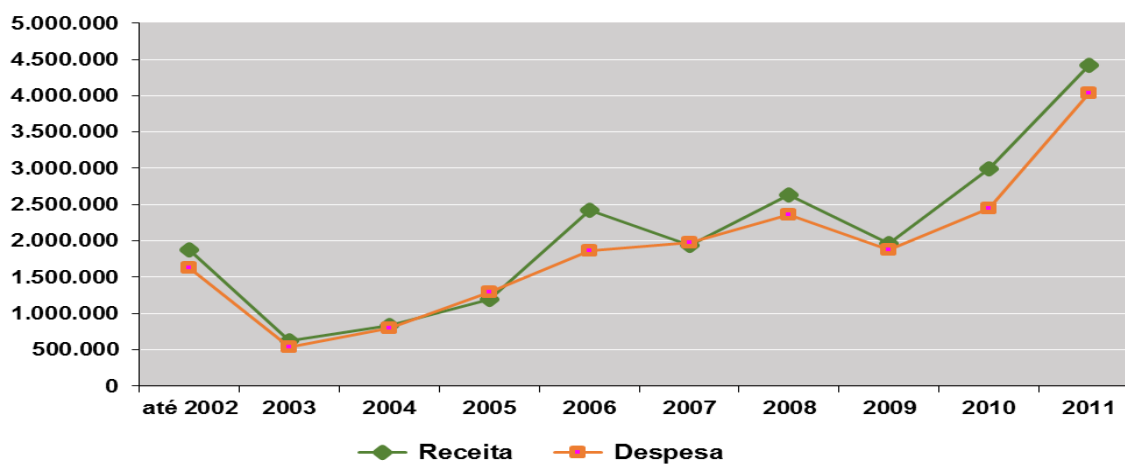
Antes de tudo, tendo como bases de cálculo os Relatórios Anuais e, especialmente, as informações que a BrazilFoundation atualizou e condensou diretamente no seu site (ambas disponíveis em www.brazilfoundation.org, vamos nos aproximar desse panorama de 10 anos de captação e investimento social, em seus grande números.

Tabela: Receitas e Despesas (2002-2011) - em USD

Ano	Receitas (doações e parcerias)	Despesas		
		Suporte (manutenção, administração e captação de recursos)	Serviços programáticos (apoio técnico e financeiro)	Totais
até 2002	1.872.623	34.192	1.591.844	1.626.036
2003	622.902	29.454	505.153	534.607
2004	836.255	64.891	735.943	800.834
2005	1.190.691	115.694	1.182.958	1.298.652
2006	2.424.199	173.311	1.691.576	1.864.887
2007	1.944.888	320.525	1.661.984	1.982.509
2008	2.630.686	258.400	2.098.168	2.356.568
2009	1.966.294	198.555	1.684.675	1.883.230
2010	3.464.118	249.819	2.194.359	2.444.178
2011	5.091.966	334.266	3.702.871	4.037.137
Total	22.044.622	1.779.107	14.925.383	18.828.638

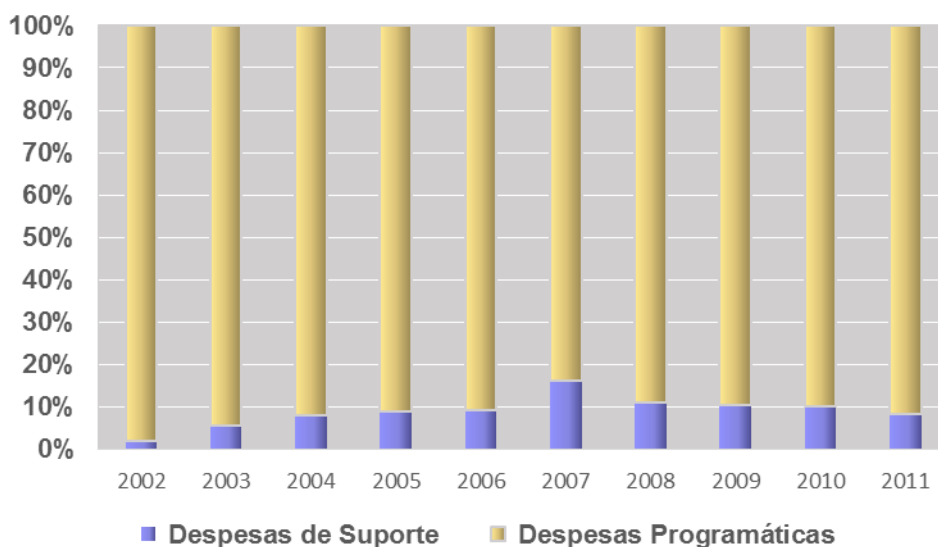
As doações realizadas aos projetos estão inseridas nos serviços programáticos, bem como os serviços de capacitação e apoio técnico. As receitas são compostas, principalmente, pelos aportes ao fundo de doações recomendadas, pela arrecadação do seu principal evento de captação (o Gala Anual) e pelas parcerias que vêm sendo estabelecidas no desenrolar desse período de 10 anos. Uma visão mais nítida das grandes linhas dessa trajetória é possibilitada pelo Gráfico 1.

Tabela: Trajetória Receita/Despesas (2002-2011) - em USD



Vale observar que, neste gráfico, estão subtraídos das receitas de 2010 e 2011 os valores reservados ao Fundo Patrimonial, construído no ano de 2010 como um importante fator de poupança e contribuição para a sustentabilidade institucional da BrazilFoundation. Os montantes do Fundo Patrimonial somam 475.956 dólares em 2010 e 670.618 dólares em 2011 (que correspondem à diferença mencionada). Como se pode ver, há forte convergência entre a captação e a destinação dos recursos (*valendo reforçar que a maior parte das “despesas” são os próprios investimentos sociais, as doações aos projetos*).

Distribuição entre Despesas Programáticas (apoio técnico e financeiro a projetos) e Despesas de Suporte (manutenção, administração e captação de recursos)



O Programa de Seleção Anual de Projetos

A Seleção Anual de Projetos é, efetivamente, o principal programa de investimento social da BrazilFoundation – e é assim percebido pela instituição, conforme vem sendo expresso nas suas publicações. É também seu programa-matriz, a usina produtiva que possibilitou a emergência de outros programas, como o Apoio Técnico e o Banco de Projetos.

Os componentes sistêmicos do Programa são, essencialmente: (i) o Processo Seletivo, em todas as suas etapas; (ii) a Capacitação e (iii) o Monitoramento e Avaliação, elementos conjugados com (iv) o Aporte Financeiro concedido a cada projeto selecionado.

Anualmente a BrazilFoundation tem lançado um edital e as organizações de base respondem com propostas para a implementação de projetos com duração de um ano. As propostas passam por um *processo de seleção* que envolve as seguintes etapas: leitura e classificação, análises até a escolha dos projetos finalistas, visitas aos finalistas e seleção final dos projetos para apoio técnico e financeiro (sendo que o montante deste, em 2011 e 2012, correspondia a até R\$ 40 mil ou, aproximadamente, 20 mil dólares).

Tendo as finalidades de melhoria e mudança social como premissa, as propostas – segundo os *critérios de seleção* da BrazilFoundation – devem ser inovadoras, ter apoio da comunidade

e potencial de influenciar política pública. A fundação visita anualmente cerca de 50 organizações finalistas antes de fazer a decisão final. As visitas, além de propiciar um primeiro diálogo com as organizações, permitem conhecer as comunidades que serão impactadas e a adequação da proposta às aspirações locais – bem como a legitimidade da organização e sua capacidade de levar à frente o projeto.

Desde 2006, a BrazilFoundation passou capacitar tecnicamente às organizações que apoia. A fundação realiza oficinas de capacitação com o conjunto das organizações selecionadas para o apoio, cada qual participando com dois líderes gestores. Vêm sendo oferecidas, principalmente Oficinas de Gestão (planejamento estratégico, gestão financeira, mobilização de recursos e sustentabilidade, cooperação e atuação em rede) e Comunicação Institucional.

Os projetos são monitorados e avaliados durante todo o ciclo de apoio, que leva cerca de dois anos desde o início do processo de seleção. O *monitoramento* é concebido para se adequar às necessidades das pequenas e médias organizações de base, com foco crescente – na trajetória da BrazilFoundation – no desenvolvimento institucional. Sua prática tem sido a de um processo interativo de reflexão sobre o percurso do projeto, envolvendo indicadores, metas, processos e dificuldades. O monitoramento é realizado não apenas por relatórios periódicos, mas por uma assistência técnica contínua, operacionalizada predominantemente à distância, mas que pode incluir novas visitas de campo.

Tabela: Seleção Anual / Projetos Apoiados e Lideranças Capacitadas

Ano	Projetos Apoiados	Gestores Capacitados (Oficinas)
2002	4	-
2003	17	-
2004	25	-
2005	31	-
2006	33	47
2007	31	38
2008	22	46
2009	24	48
2010	21	46
2011	20	40
Total	228	265

Tabela: Projetos Apoiados por Região 2002-2011 (Seleção anual de Projetos)

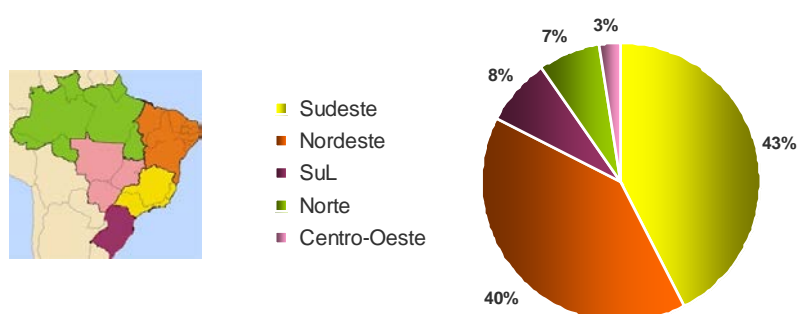
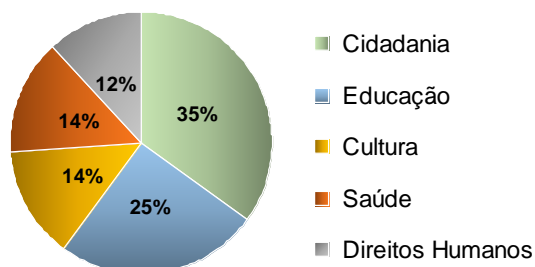


Tabela: Projetos Apoiados por Área Temática 2002-2011 (Seleção anual de Projetos)

Total: 228 Projetos apoiados



Banco de Projetos e Doação Recomendada

Ainda que sejam dois programas distintos, julgamos apropriado reunir o Banco de Projetos e a Doação Recomendada em um mesmo item, o que é congruente com o procedimento que a BrazilFoundation vem adotando, inclusive na apresentação dos dados e informações sobre seu desempenho.

O Programa de Doação Recomendada, existente desde o início da BrazilFoundation, é um mecanismo de direcionamento de recursos, pela fundação, para entidades da sociedade civil *recomendadas pelos doadores* (indivíduos e empresas nos Estados Unidos e no Brasil). A atuação da BrazilFoundation envolve o contato com a organização, o exame de seus documentos e – a partir da análise de um formulário produzido pela entidade, que descreve como os recursos seriam utilizados – a definição sobre a qualificação da organização recomendada para receber a doação.

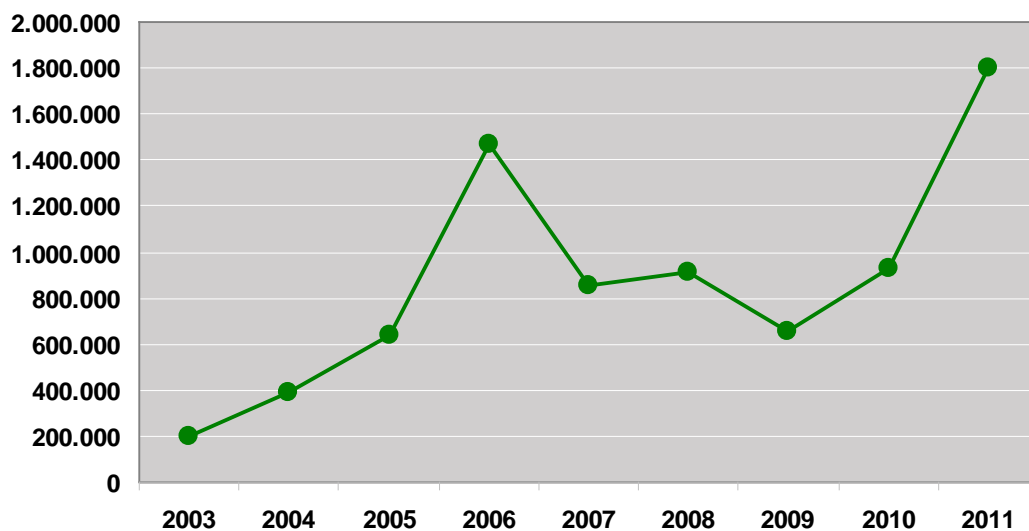
O Banco de Projetos, por sua vez, proporciona visibilidade a organizações *indicadas pela BrazilFoundation*, entre aquelas já apoiadas pelo Programa de Seleção Anual de Projetos. Ou seja: aqui é a própria fundação quem recomenda, com base na sua avaliação da capacidade, dos avanços e dos êxitos alcançados pelas organizações incluídas no Banco de Projetos. Seu conteúdo (tomando como referência o ano de 2012) inclui informações sobre o perfil de cada organização, sua trajetória, os efeitos do apoio da BrazilFoundation e, ainda, a descrição das parcerias e dos principais resultados obtidos pelas instituições e seus projetos.

Os dados referentes às realizações do Banco de Projetos, no ciclo até 2011, estão disponíveis de forma agrupada com o desempenho do Programa de Doações Recomendadas – e são apresentados na tabela e no gráfico seguinte.

Tabela: Doação Recomendada e Banco de Projetos 2003-2011

Ano	Doações Recomendadas e Doações Indicadas pelo Banco de Projetos	Valores (em USD milhões)
2003	19	0,20
2004	25	0,39
2005	44	0,64
2006	49	1,47
2007	36	0,85
2008	43	0,91
2009	29	0,66
2010	26	0,93
2011	30	1,78

Tabela: Trajetória Doação Recomendada e Banco de Projetos 2003-2011 (em USD)



Ainda que não haja grandes variações no quantitativo de projetos, no decorrer do decênio, chama atenção, de modo bastante evidente, o *grande crescimento no montante de doações* nos últimos três anos analisados. Especialmente em 2011, o valor investido através dos programas de Doação Recomendada e Banco de Projetos cresceu 91% em relação ao ano anterior.

O crescimento das Doações Recomendadas (e das doações indicadas pelo Banco de Projetos) é um forte indicativo do aumento de confiança na BrazilFoundation, por parte de pessoas e empresas interessadas em apoiar organizações sociais de sua escolha no Brasil. Esta constatação permite supor que a participação do Banco de Projetos nesse universo tem enorme potencial de crescimento, pois seu grau de realização é ainda pequeno, ao cabo de 10 anos, ocupando pequena parte do conjunto de doações.

A contribuição direta da BrazilFoundation para as organizações de base

Como as organizações percebem e avaliam a contribuição direta do apoio da BrazilFoundation? Esta é a pergunta agora em tela.

Da leitura de inúmeros — incontáveis — depoimentos, e da sua análise transversal, destacamos aqui dois eixos principais da contribuição direta da BrazilFoundation: (i) a aposta na viabilidade dos projetos e no potencial de expansão das organizações e (ii) o desenvolvimento de capacidades.

Os desdobramentos da parceria entre a BrazilFoundation e as organizações apoiadas

Aqui, a pergunta-chave é: *Quais os principais desdobramentos, para as organizações, da parceria com a BrazilFoundation?*

A partir da análise dos depoimentos e das experiências das organizações apoiadas, destacamos — por sua relevância — dois campos principais de desdobramentos associados ao impulso da parceria com a BrazilFoundation: (i) um que corresponde à *tônica* predominante daquilo que é falado pelas próprias organizações (visibilidade, reconhecimento e desenvolvimento de novas parcerias); ii) e outro (reaplicação de tecnologias sociais e influência sobre políticas públicas) que, embora já se manifeste em diferentes exemplos, se refere sobretudo ao *potencial* de irradiação e reapropriação, isto é, ao potencial de *ampliação de impacto transformador* — inclusive em outros territórios e escalas — presente nas práticas do universo de organizações apoiadas pela BrazilFoundation.

Elementos de Síntese

Lições Aprendidas

São aqui destacadas **sete lições** aprendidas a partir da nossa análise dos resultados de 10 anos de atuação da BrazilFoundation.

A pertinência da aposta no protagonismo local

A análise das trajetórias e depoimentos das organizações examinadas ao longo desta avaliação indica, de modo cabal, que a condução das ações — as ideias e as dinâmicas de implementação — é fundamentalmente *endógena*, isto é, emana dos agentes locais e da vitalidade específica de cada lugar.

Há portanto, permeando o conjunto do apoio da BrazilFoundation, a valorização dos *ativos locais*, das aspirações e soluções criativas que podem vir de cada lugar, na sua singularidade. Isto é o *protagonismo local*: o fenômeno pelo qual os agentes locais se percebem como criadores do seu próprio projeto de mudanças, como sujeitos do seu próprio desenvolvimento. O desenrolar das iniciativas apoiadas — suas realizações, suas conquistas, conforme tantos exemplos aqui apontados — são indicativos da pertinência desta aposta.

Capacitação e acompanhamento contínuo: o reconhecimento de sua importância decisiva

De acordo com os diversos depoimentos ilustrados no capítulo anterior, mostrou-se evidente — na percepção das organizações apoiadas — a *efetividade da capacitação* realizada pela BrazilFoundation. Chama fortemente a atenção o volume de afirmações nesse sentido.

O *monitoramento*, que já fazia parte do Programa de Seleção de Projetos desde 2003, também passou por significativas transformações. Especialmente, ganhou integração com a capacitação, como elemento de uma mesma metodologia — um mesmo sistema de apoio e relacionamento com as organizações. Mais do que suas ferramentas, que continuam sendo aprimoradas, o que caracteriza e diferencia o monitoramento é seu caráter de assistência contínua, disponibilidade comunicativa e diálogo na identificação de dificuldades e caminhos.

Em todo esse processo, ampliaram-se fortemente as competências da BrazilFoundation nesse campo estratégico de apoio, o que lhe dá amplas condições de desenvolver parcerias no âmbito de seu *Programa de Apoio Técnico* (à maneira como ocorreu e se consolidou com o Instituto HSBC Solidariedade), fortalecendo outras iniciativas de investimento social privado, na capacitação dos gestores sociais envolvidos em suas ações.

A lição que vem das organizações e seus projetos: investir em capacidades e vínculos

O *componente formativo* que acentuamos no ponto anterior diz respeito não apenas à relação entre a BF e as organizações apoiadas mas também, com alta frequência, à *relação entre as organizações e seus públicos diretos*. E isto não se verifica apenas nos projetos mais nitidamente ligados à educação, pois ocorre *de modo transversal à diversidade dos projetos* — envolvendo todas as áreas temáticas abrangidas pelo apoio da BrazilFoundation.

Quando falamos no desenvolvimento de capacidades, no âmbito não mais das organizações e sim dos grupos sociais envolvidos nas atividades, isto inclui desde a *autoestima* até o desenvolvimento da *capacidade de liderança*, passando pelo desenvolvimento de *capacidades profissionais e empreendedoras* — conforme o perfil do público e do projeto. Estes são aspectos fortemente transversais à grande parcela das iniciativas, assim como o investimento em vínculos sociais — que também variam conforme os públicos envolvidos e seus campos de conexão (famílias, vizinhanças, grupos de afinidade, escolas, instituições, redes), mas que são essencialmente laços comunitários, no amplo sentido do termo.

O acerto da ênfase em pequenas organizações, mas também a razão de ser do apoio a entidades mais consolidadas

A abertura de portas para pequenas (ou mesmo muito pequenas) organizações, geralmente desconhecidas fora do seu circuito imediato de ação e que não haviam acessado outros órgãos de financiamento. Isto é, certamente, o que acontece em grande parte das experiências mencionadas no presente documento — cujos testemunhos quanto à visibilidade, ao reconhecimento e às novas parcerias possibilitadas não deixam margem a dúvidas: o foco da atuação da BrazilFoundation mostrou-se mais do que justificado.

Exemplos não faltariam. A Casa da Mulher do Nordeste, entidade com larga história, reconhecida em Pernambuco e nacionalmente, teve no apoio da BrazilFoundation a possibilidade de estimular uma rede de mulheres produtoras na região do Pajeú, rede que ganhou vida própria, não cessa de ampliar sua capacidade de articulação e veio a ser, no ano seguinte, diretamente apoiada pela fundação. O CEPFS, que já vinha de uma década de

relevante atuação no semiárido da Paraíba, afirma que todos os prêmios que recebeu após 2006 (pelas tecnologias sociais que desenvolveu) vieram, diretamente ou indiretamente, do primeiro apoio da BrazilFoundation.. A Fundação Brasil Cidadão abriu com o apoio da BF uma nova frente para suas ações de impulso ao desenvolvimento local: dali nasceu um projeto que, já sete anos após, veio a ser reconhecido e premiado no âmbito da Conferência Rio+20.

O caráter desafiante da combinação entre uma “lógica de projetos” e uma “lógica de continuidade e expansão” das iniciativas apoiadas

A BrazilFoundation trabalha com o difícil, e nada trivial, esforço de conjugação entre uma lógica de apoio “projeto a projeto” — no caso, pequenos projetos que envolvem um elenco delimitado de atividades e metas, para execução em um tempo concentrado — e a preocupação com a continuidade das iniciativas e das próprias organizações apoiadas, *para além do ciclo de cada projeto*.

E quais são os modos — quais são as tentativas da parte da BrazilFoundation — de fazer frente a tal tipo de desafio?

Em primeiro lugar, nos próprios critérios de análise e seleção vem sendo solicitada uma “estratégia clara de continuidade do trabalho”. Não uma garantia, evidentemente, mas uma estratégia.

Em segundo lugar, e com ocorrência significativa — pois existe uma abertura geral para isto —, constatamos que há uma *manutenção do relacionamento* após o término do período de apoio. Isto depende em boa parte da iniciativa das próprias organizações — pois os canais não se fecham —, mas se aplica principalmente a projetos que se revelam mais consistentes e ricos de potencial, o que pode levar a indicações ou articulações da BF com parceiros potenciais, dispostos a efetivar um financiamento ou outra modalidade de apoio.

Seguramente, uma parte do assunto aqui em tela tem a ver com outra questão: a duração dos projetos (ou mais precisamente, a duração do ciclo de apoio da BrazilFoundation). A presente avaliação pode não ter todos os elementos para equacionar este ponto, pois o trabalho não se propôs à análise da *totalidade* dos projetos, mas a própria BF saberá avaliar: será que a duração de um ano não restringe a possibilidade de êxito das iniciativas? A abertura mais recente para projetos de dois anos (em temas específicos), ainda que não seja o padrão, já nos parece indicativa dessa percepção. Mas não faltam casos concretos para mostrar que o apoio de apenas um ano construiu a afirmação efetiva de muitos projetos e organizações. Outros tantos, por certo, não tiveram essa trajetória. E há outro fator relevante, aqui: a importância não apenas de *outros apoios* que vieram a ser conquistados por diversas organizações, mas também de *novos apoios da parte da própria BrazilFoundation*. Não é difícil constatar tal ocorrência, em muitos casos que se destacam positivamente nesta história de 10 anos.

Vale seguir neste último ponto — a *renovação de apoios*. Se é certo que a “não reeleição” de um projeto (sua não renovação consecutiva e ininterrupta) tem um significado pedagógico, quanto à aposta de cada organização em seguir com suas próprias forças, a retomada do apoio pode adquirir importância decisiva — especialmente quando se refere a um novo estágio ou uma nova frente de ação conectada, em algum grau, com o projeto anteriormente realizado por aquela mesma organização. Não se trata de repetição do apoio (“vamos fazer mais do mesmo” ou “vamos tentar mais uma vez”) mas de uma ação renovada, em um degrau acima (ou um passo ao lado), capaz de potencializar os efeitos junto aos públicos, às comunidades e

às próprias organizações — favorecendo sua continuidade e expansão. A experiência demonstra que, ao agir assim, a BrazilFoundation gerou efeitos reconhecidamente positivos.

Ainda nesta “lição-desafio”, há outro ângulo que merece atenção: não é difícil observar que, no desenrolar dos projetos, algo *além dos projetos* acontece. “Esperava encontrar o apoio a um projeto, mas encontrei mais” (Fundação Brasil Cidadão). Esse “mais” pode envolver diferentes elementos, conforme o caso, porém em grande parte está associado à capacitação e ao tipo de acompanhamento realizado pela BrazilFoundation, geradores de aprendizagem e fortalecimento institucional. Isto vai desde a simples capacidade de montar projetos e planos de trabalho, passando pela capacidade de impregnar outras práticas da organização, até a capacidade de transformar mais intensamente as realidades sociais (públicos, comunidades, territórios) em que estão a atuar. Este é também um modo pelo qual o apoio pode ultrapassar a simples “lógica de projetos”.

Experimentação, inovação, destemor: o caminho (também) se faz ao ousar

Como vimos, são inúmeras as organizações para as quais a BrazilFoundation representou o *primeiro apoio* externo recebido. Muitas, portanto, encontravam-se em estágio embrionário de constituição (sem “anos de experiência comprovada”, sem condições de oferecer uma “lista de declarações” sobre suas competências). Mais do que isso, chamou atenção o *pioneirismo* de diversos projetos, não apenas nas suas localidades mas até mesmo em termos regionais e nacionais.

Aproximar-se do desconhecido, apostar em iniciativas inéditas — estes traços de *experimentação* e *inovação*, fartamente evidenciados, *não significam* porém que os grupos e comunidades fossem vistos como *laboratórios* de experiências. Ao contrário, a viabilidade e eficácia da ação proposta, quanto à geração de melhorias sociais para seu público direto, são critérios básicos de seleção de projetos. É também sempre avaliada a capacidade da instituição para realizar o projeto e, especialmente, sua sintonia com as aspirações da comunidade ou grupo diretamente beneficiado — e aqui as visitas prévias ocupam um lugar essencial.

Mas o reforço a ações pioneiras — a aposta na inovação — veio a gerar mais do que o benefício aos públicos diretos (o que por si só já justificaria os projetos), propiciando desdobramentos como aqueles vistos no capítulo anterior: *visibilidade*, articulação de novas *parcerias* e até mesmo, já em alguns casos, a identificação de suas metodologias e soluções criativas como *tecnologias sociais* inovadoras e reaplicáveis.

O que aqui se destaca, em suma, é a capacidade de a BrazilFoundation identificar embriões e — com seu apoio — contribuir para que prosperem, isto é, para que ganhem vitalidade e reconhecimento.

Isto que hoje podemos identificar como um talento e uma vocação da BF foi se revelando no andamento da sua história. Foi acontecendo de modo processual — sem um “grande plano estratégico” por trás —, de forma até certo ponto intuitiva e despretenciosa, ainda que com o destemor que vem pautando toda sua atuação.

Os diferenciais da BrazilFoundation

Em **primeiro** lugar, o *caráter desbravador* que pode ser identificado na sua ação. Os projetos e apoios não se passam em terrenos “óbvios” e já pavimentados: talentos são identificados,

oportunidades de acesso a recursos financeiros e técnicos são criadas — para quem não tinha — e novas frentes de ação são abertas.

Em **segundo** lugar, o diferencial está na própria *natureza e conteúdo de seu sistema de apoio*.

Não por cada um de seus elementos, tomado isoladamente, mas *por sua combinação e pelo tipo de abordagem que os integra*. A BrazilFoundation não é “um fundo de apoio a pequenos projetos”. Se fosse isto, apenas ou sobretudo, estaria longe de obter os resultados aqui identificados. É outra a abordagem, é outro o conteúdo da ação.

As oficinas de capacitação, o monitoramento praticado como assistência contínua, as visitas interativas — eis aqui um conjunto de traços que se tornam marcantes na sua combinação. Todo este trabalho — de *intercâmbio formativo* e de vivência compartilhada — não é apenas um *plus*, uma agregação de valor adicional ao aporte financeiro. Embora ambos devam ser entendidos como partes de um mesmo sistema de apoio, o aporte técnico importa tanto ou mais que o dinheiro, por tudo que já foi acentuado na fala das organizações apoiadas.

Com efeito: o recurso financeiro se converte em equipamentos, em materiais de consumo, em horas técnicas de trabalho por um certo período — e possibilita realizar o projeto concebido, como parte insubstituível desta realização. E, em muitos casos, o aporte financeiro é condição para que um novo patamar de ação se estabeleça (como nas pequenas obras e equipamentos produtivos que também “ficam”). Mas o dinheiro não se converte em ideias, atitudes, vínculos sociais, autoestima, capacidade técnica e empreendedora, liderança: não se converte em desenvolvimento organizacional e social. Pois o investimento se passa também — e de modo fundamental — neste plano, intensamente valorizado na narrativa das organizações. É, portanto, quando ocorre mais plenamente a combinação de todos estes elementos (o sistema de apoio financeiro e técnico) que a atuação da BrazilFoundation alcança sua maior efetividade. E, nesse sistema, a abordagem e a qualidade do aporte técnico fazem toda a diferença.

Como um elemento que inunda a abordagem do aporte técnico e que, a rigor, permeia tudo mais, um **terceiro** diferencial merece ser destacado na ação da BF: *tratar o apoio como parceria e a parceria como proximidade* — e isto ser assim percebido por organizações completamente diferentes entre si.

Poucos recursos financeiros bem direcionados, juntamente com uma proximidade educativa com alta qualidade e compromisso: é isto que permite à BrazilFoundation, ao fim e ao cabo, *fazer mais com menos*.

E como se traduz este “apoio-parceria”? O que qualifica e distingue esta “proximidade” como um diferencial decisivo?

O fato é que, sem abrir mão de seu papel — e das exigências inerentes ao monitoramento de projetos, em termos de procedimentos e resultados, com todos os seus rigores e cobranças — a BrazilFoundation se faz *coempreendedora* daquela ideia.

Quando o projeto inicia sua “navegação”, a BF tende a embarcar junto. Mais do que ser aprovado, o projeto é *acolhido* — e este acolhimento se expressa já nas visitas de seleção final (sem prejuízo de seu caráter crítico e indagativo), nas oficinas e encontros de capacitação, na disponibilidade comunicativa que caracteriza o monitoramento, nas possíveis visitas posteriores, no canal que se mantém aberto após o ciclo do projeto — enfim, em todo um

modo de relacionamento que vai gerando sintonia e simetria na interlocução entre a BrazilFoundation e as organizações apoiadas, otimizando as chances de êxito das ações.

Breves Conclusões

“A BrazilFoundation deu certo”

Esta percepção está instalada e aparece, de um modo ou outro, a todo instante. E não é sem motivo.

Deu certo porque a **ideia original** virou realidade: criar e consolidar uma instituição capaz de fazer com que projetos sociais relevantes aconteçam e beneficiem populações vulneráveis no Brasil, mobilizando recursos, nos Estados Unidos, de uma comunidade doadora atuante e envolvida. Ou seja: a conexão se estabeleceu, as ações chegaram ao seu destino (projetos na base da sociedade, espalhados em todas as regiões do Brasil) e essa dinâmica se reproduz com vitalidade crescente. Ampliaram-se, também, a geografia e os horizontes de mobilização de recursos.

Deu certo porque este é o **resultado dos projetos** e o depoimento recorrente das organizações apoiadas. Isto é: além da *eficácia* das atividades realizadas pela BrazilFoundation (como mostram seus números e sua continuidade), sua atuação teve, de fato, *efetividade*. Se alguém perguntar que resultados esperar da atuação da BrazilFoundation, além da realização das suas atividades, em si, já é possível afirmar que: (i) os projetos apoiados vêm, de fato, promovendo melhorias e mudanças em realidades sociais; (ii) as organizações apoiadas atestam que o apoio da BrazilFoundation viabilizou ações inovadoras e pioneiras; (iii) as organizações apoiadas salientam que o apoio da fundação fez por desenvolver suas próprias capacidades — e, assim, a qualidade de seu trabalho com grupos e comunidades; (iv) o apoio da BF propiciou, para as organizações de base e seus projetos, a visibilidade, o reconhecimento e a possibilidade de concretizar novas parcerias, conforme a narrativa das próprias organizações; (v) já há exemplos significativos de que o apoio da BrazilFoundation vem — nos seus desdobramentos — possibilitando a reaplicação de tecnologias sociais e influenciando algumas políticas públicas, em diferentes escalas

Deu certo porque constituiu uma **equipe técnica** comprometida, qualificada e com uma experiência incomum. Não foi um processo linear, descontinuidades e reestruturações ocorreram, mas o saldo a que chega é altamente positivo: uma equipe integrada que combina — na sua composição — permanência e renovação, trazendo consigo a bagagem e o dinamismo que marcam a história da BrazilFoundation.

A experiência da equipe é “incomum” sob vários aspectos, mas principalmente pela vivência da diversidade de iniciativas apoiadas, pela expertise que assim acumulou e pelas conexões que internaliza e opera, envolvendo tantos lugares do Brasil — onde está a essência das ações —, o escritório do Rio e o escritório de New York, além da relação com parceiros institucionais e uma ampla comunidade de doadores de todos os portes.

Deu certo porque mostrou **resiliência**. Isto é: mostrou não apenas a “teimosia” fundamental, mas a capacidade de adaptação a situações adversas, de aprendizagem permanente e de persistência de propósitos. Mostrou, sobretudo, capacidade de ultrapassar grandes obstáculos

em diversos momentos da sua história. Obstáculos financeiros, que não foram poucos, mas também técnicos e humanos — sem falar dos desafios culturais e operacionais inerentes ao seu *modus operandi* Rio-New York (cuja trajetória é reconhecidamente evolutiva, sobretudo nos anos mais recentes).

Deu certo porque vem cumprindo a **missão** a que se propôs: “gerar e investir recursos em projetos sociais de organizações da sociedade civil que promovem desenvolvimento e transformam as realidades sociais do Brasil”. Especialmente, por tudo que apontamos nessa avaliação — cujo foco foi, claramente, a *efetividade* da atuação da BF —, naquilo que significa o núcleo da missão, tal como a entendemos: contribuir para promover desenvolvimento e transformar as realidades sociais do Brasil. Isto, como aqui foi evidenciado a exaustão, *está de fato a acontecer*.

“A sustentabilidade da BrazilFoundation é um grande desafio”

Por certo, a sustentabilidade é um desafio, mas no caso específico da BrazilFoundation — considerando o momento em que se encontra, já com mais de 10 anos de existência — em que medida e grau é um grande desafio?

Antes, é melhor dizer o que estamos entendendo por sustentabilidade. Haverá outro jeito de falar, mas nos permitam esta formulação: *sustentabilidade é potência endógena com alta conectividade*. Simples assim. Perguntar “o que é a sustentabilidade” é como perguntar “o que é a vida”. Qualquer ser vivo depende de um influxo constante de energia e alimentação. A vida não é possível para um ser que exista completamente isolado de outras vidas — e do mundo. Isto é a conectividade. Nem independência, nem dependência: interdependência. A potência endógena é o organismo e o que dele emana...sabemos bem o que é!

Sustentabilidade é também inseparável de resiliência (atributo a que nos referimos logo acima). Uma não existe sem a outra, uma precisa da outra.

E como isto se traduz no caso da BrazilFoundation, voltando à nossa pergunta inicial?

Nossa hipótese, reforçada por tudo que vimos ao longo deste documento, é que *as bases de sustentabilidade da BrazilFoundation estão criadas*.

Sobre a resiliência, uma das bases da sustentabilidade, já falamos. Coragem de lidar com a pressão das situações adversas, capacidade de superar obstáculos — isto não falta na trajetória da BrazilFoundation, está no seu DNA e é visível.

Um segundo e fundamental indicativo de sustentabilidade: os resultados já gerados (as realizações e os efeitos) são, eles próprios, geradores de novos resultados. A roda está a girar. O que isto significa: as atividades da BF se reproduzem e se ampliam a cada ano, muitos projetos e organizações se afirmam e se expandem e as capacidades geradas nos grupos e comunidades não se perdem, ao contrário, se multiplicam — e disto também há evidências.

Terceiro fator: a consistência do conhecimento que a BrazilFoundation já leva consigo — reunindo acúmulo metodológico, criatividade e alta capacidade de aprendizagem. Este é, de fato, seu núcleo de potência: o conhecimento endogeneizado como capacidade ativa.

Quarto elemento: a credibilidade está consolidada e o reconhecimento é crescente. Aqui estão bases para o desenvolvimento de novas parcerias, para uma conectividade mais intensa, para uma relação organismo-ambiente mais alimentadora (e retroalimentadora).

Por último, e também essencial: a razão da existência da BrazilFoundation — da sua missão, da sua finalidade — não foi apenas o sopro de um decênio. Estejamos certos que a demanda real, e a necessidade de uma ação como a da BF, persistirá por muitos e muitos anos.

Sim, estes são fatores vivos e atuantes, que nos permitem reduzir em parte o tamanho do desafio da sustentabilidade, no ponto em que a BrazilFoundation já chegou. Mas não haverá algo mais a ser fortalecido? No seu organismo e nos seus vínculos com o ambiente?

O organismo da BrazilFoundation já é, em si mesmo um sistema complexo. Uma “rede de organismos”, composta por diversos e densos nós (ou nodos, se preferimos). Envolve dinamicamente equipe, escritórios, organizações apoiadas, comunidades, doadores e parceiros institucionais. Envolve também uma substância vital a circular: o conhecimento continuamente gerado. E é aí que, aos nossos olhos, reside um enorme manancial a ativar.

Por vários motivos, avaliamos que chegou a hora de a BrazilFoundation realizar, em maior grau, sua potencialidade na *gestão do conhecimento*. Tanto do conhecimento que *contribuiu para gerar*, quanto do conhecimento que já *internalizou por sua própria prática*.

Neste direção, o Projeto BrazilFoundation 10 anos foi um passo marcante: ao mobilizar organizações antes apoiadas em diferentes momentos, ao serem elaborados pelas organizações 120 produtos preliminares (com informações relevantes sobre cada uma e sobre o papel da BF na sua trajetória), ao distinguir — dentro dos limites do Projeto — 34 iniciativas (incluindo 14 como destaques ou inserção no Banco de Projetos) e ao serem deflagrados trabalhos de Memória, Sistematização e Avaliação por parte de 20 organizações selecionadas. Foram então gerados novos frutos: os processos e produtos criados por cada organização, pelos consultores e pela própria BrazilFoundation. Em suma: instaurou-se uma dinâmica produtiva com resultados passíveis de apropriação ativa (não apenas por cada organização, mas por todos os potenciais interessados, em qualquer setor ou escala de atuação), que por si só já representa um novo patamar de conhecimento.

Mas o *grau de visibilidade e compartilhamento* das iniciativas apoiadas e, especialmente, das *inovações* ali produzidas (das tecnologias sociais, no sentido amplo) ainda *está muito aquém do que a realidade já permite*. Isto passa por tarefas nas quais a BrazilFoundation pode atuar de forma relevante: gerar novos formatos de disponibilização ágil para pesquisa e interlocução direta por todos os interessados (inclusive potenciais parceiros — públicos e privados — da BF e de cada organização); ampliar os destaques orientadores de doações (tal como já iniciado); realizar mais estudos de caso sintéticos, que consolidem as informações produzidas; e, especialmente, fortalecer o Banco de Projetos como forte referência, cumprindo seu papel de programa de apoio às organizações, para além dos ciclos de cada projeto.

No caso do Banco de Projetos, estão dadas as condições para que seja dinamizado e ampliado nos seus conteúdos, e principalmente para que se torne proativo — e criativo — na articulação de parcerias e na captação de recursos (também sob formas inovadoras) para as organizações e seus projetos. Este deve ser entendido como um programa-referência, um elemento de sustentabilidade das iniciativas apoiadas e da própria BrazilFoundation como sistema e nó de rede.

Tudo isto é também, e muito, *comunicação* — nos seus mais diversos instrumentos, contextos e finalidades. Os avanços neste campo, pela BrazilFoundation, são palpáveis entre 2011 e 2012 (basta ver sua plataforma digital). Mas as oportunidades de comunicação interativa — hoje tão expandidas — certamente poderão ser imensamente ativadas, não pelo potencial das

ferramentas em si (sem esquecer que a internet ainda não faz parte de várias realidades sociais, embora seja um modo de se chegar a elas), mas principalmente porque a rede social – não confundir com as mídias sociais – já existe.

A rede social já existe tendo como nós "organismos" (antes mencionados) que constituem o "sistema BF", com forte potencial não apenas de intensificar sua densidade de conexões e, portanto, seu intercâmbio formativo (o que a "eletricidade" dos encontros presenciais, por si só, já indica de modo eloquente), mas também de aproximar novos parceiros e se expandir para além do seu atual epicentro.

Não seria a BrazilFoundation a tomar para si toda essa ação necessária, como agregador de conteúdo e animador. Nem qualquer outro "centro" ou "cabeça de rede" (o que seria incompatível com o próprio conceito de rede). Mas, pelo que já dispõe, a BF não poderá deixar de ser um elo de intensidade essencial, um *hub* importante dentro dessa nova etapa de gestão compartilhada de conhecimento.

E quanto ao que chamamos de o *conhecimento que a BrazilFoundation já internalizou por sua própria prática*?

Referimo-nos aqui, especialmente, às capacidades técnicas já desenvolvidas pela própria instituição: sua experiência com as organizações, sua metodologia, seus instrumentos, sua expertise, sua criatividade – seu diferencial de conhecimento, enfim. Diferencial que teve como núcleo condensador a dinâmica do Programa Anual de Seleção, com todos os seus componentes combinados, na qualidade de programa-matriz do qual emanam e ganham vida própria os programas Banco de Projetos e Apoio Técnico.

Tudo isso significa, também, *crescer*. Tanto em *infraestrutura* (a começar pelas próprias instalações) quanto em *equipe técnica*, o que envolve necessariamente *formação de pessoas*, não apenas a formação de novos facilitadores mas também de outras pessoas que venham a aportar novas aptidões em áreas estratégicas, como os sistemas de informação e comunicação. Em resumo: *ampliar suas condições operacionais* (físicas e humanas) é uma tarefa que já se coloca na pauta das necessidades da BrazilFoundation.

Desnecessário dizer que a sustentabilidade financeira (a capacidade de manter seu "organismo em expansão") é parte indissociável desse processo. Não pretendemos, nem é papel desta avaliação, pensar em "como" as receitas necessárias serão geradas. Mas podemos identificar com clareza sua base: o diferencial constituído pelo manancial de conhecimentos e competências da BrazilFoundation, fruto desses 10 anos de história. Podemos, também, identificar a relevância da consolidação de novas parcerias estratégicas com instituições afins – especialmente no âmbito do programa de Apoio Técnico – como parte do que antes achamos de processo de alimentação e realimentação entre seu "organismo" e o "ambiente", como parte, enfim, da sua sustentabilidade.

Será fundamental que as parcerias envolvendo serviços da BrazilFoundation não operem como demandas estranha à sua natureza, às suas qualificações e aos seus propósitos fundamentais. É e será sempre decisivo que haja sintonia e afinidade. Pois não haverá geração de receita "sustentável", seja qual for sua origem, sem que a BF esteja a fazer o que mais sabe fazer – este sistema de apoio e relacionamento técnico que emana de uma forte história de conexão com as organizações de base e as comunidades. Sejam quais forem os caminhos e os parceiros, terá sido fundamental – para a BrazilFoundation – não comprometer sua persistência de propósitos e o foco de sua missão, tal como o entendemos aqui (contribuir para mudanças sociais fortalecendo a ação de organizações de base).

Em resumo: que a BrazilFoundation cresça (pois, como vimos, um tanto haverá de crescer, no horizonte que se descortina) sem descuidar de ser o que é, que cresça desenvolvendo sua própria natureza. Pois é ali – neste conjunto de saberes, vivências e competências adquiridas em 10 anos de relacionamento com diferentes organizações e suas realidades sociais –, é ali que está seu diferencial, é ali que se armazena e se dinamiza seu acúmulo, é ali que está a alma e a personalidade da instituição.