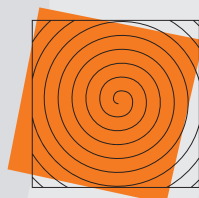


ENTRE TANTOS
O PENSAMENTO E A PRÁTICA
DO INSTITUTO FONTE EM 2008

Relatório Anual



instituto fonte
para o desenvolvimento social

ÍNDICE

1. Carta de Apresentação - *Rogério Silva*

2. Entre tantas leituras contextuais - *Arnaldo Motta e Tânia Crespo*

3. Uma narrativa sobre aprendizagem entremeada pelo sertão de Rosa - *Alexandre Randi*

4. Passos e espaço: preparando a quarta geração de programas - *Antonio Luiz de Paula e Silva*

4.1. Depoimento: Saritta Brito

4.2. Informações adicionais

5. Governança, liderança e participação:

Contribuições do Colegiado Gestor

para o desenvolvimento do IF em 2008 - *Rogério Silva, Marina M.C.Oliveira e Madelene Barboza*

5.1. Participação da equipe administrativa no processo de planejamento 2008 - *Renata Codas*

5.2. Depoimento: Elie Ghanem

6. Mobilizando Recursos e Parcerias - *Lia Nasser*

6.1. Fonte em números: Informações financeiras, resultados da consultoria

7. Linha do Tempo

8. Quem faz o Fonte?

1. CARTA DE APRESENTAÇÃO

“O CORRER DA VIDA EMBRULHA TUDO. A VIDA É ASSIM:
ESQUENTA E ESFRIA, APERTA E AFROUXA,
SOSSEGA E DEPOIS DESINQUIETA.
O QUE ELA QUER DA GENTE É CORAGEM”.
RIOBALDO (OU GUIMARÃES ROSA)

O terceiro relatório anual do Instituto Fonte vem ao mundo imerso em tempos muito interessantes. Ameaçado por uma grande crise financeira e pressionado por crescentes necessidades sociais de sujeitos, comunidades e nações, o campo social está desafiado a sustentar-se neste embate e, na mais desejada das imagens, emergir vivo e renovado das trincheiras destes tempos de tormentas e incertezas. Que escolhas serão necessárias? Que caminhos serão possíveis? Que desafios devem ser enfrentados? De

quais princípios não se pode abrir mão? Quanta criatividade e resiliência será preciso para que profissionais de desenvolvimento e iniciativas sociais produzam práticas mais coerentes, sustentáveis e relevantes para garantir direitos e promover um tempo com mais paz, equidade e justiça? Que futuro construir? Perguntas como essas mobilizaram o Instituto Fonte ao longo do ano de 2008 e ainda pulsam entre nós. Em mais uma sensível fase de nosso processo de desenvolvimento, procuramos lançar um olhar ampliado e cuidadoso para diversas histórias, conceitos e movimentos

que agora constituem o campo social brasileiro. Estudamos o mundo lá fora e seus reflexos em nós. Olhamos para nós mesmos, a fim de compreender nossas influências lá fora, nossa potência e limites, talentos e incoerências. Nesta jornada para fora, vivemos um ano de muita conversa, com belos momentos de troca e reconstrução de olhares. Em parceria com o Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor (NEATS/PUC-SP) no projeto *Campo Social em Debate*, promovemos encontros com pensadores e militantes



Equipe Fonte

importantes da realidade social brasileira, como Frei Betto, Ivan Valente, Francisco Whitaker e Oded Grajew. Debates conjunturas, olhamos para as forças e os atores a moldar o campo social e fizemos leituras

sobre a contemporaneidade e suas tendências.

Em complemento, ao lado do FICAS estivemos reunidos nos encontros *Diálogos em Espiral* com quase uma centena de organizações da sociedade civil brasileira em

busca de trocar experiências, partilhar angústias e conquistas e construir saberes em tornos de temas como sustentabilidade, militância, poder nas organizações, relações entre ONGs, governos e políticas

públicas, entre outros.

Em parceria com o Itaú Social e com o apoio da TNS InterScience, Instituto IPSO e Gife, demos início à primeira fase do *Projeto Avaliação* ao realizar uma pesquisa com investidores e promover estudos e seminários sobre a produção acadêmica em avaliação de programas sociais no Brasil.

Em outro desdobramento das práticas de avaliação do Instituto Fonte, uma parceria com a Fundação Telefônica e com a Embaixada da Alemanha permitiu que em 2008 realizássemos o *Projeto Quadros*, que alcançou mais de trezentas ONGs e instituições públicas e fomentou relevante produção de saber ligada à qualidade de intervenções junto a jovens em situação de risco, inclusive em cumprimento de medidas sócio-educativas.

Ainda nesta jornada para fora, vivemos um ano inspirador no campo das relações com outros atores do campo social e da mobilização de recursos. Mantivemos diálogos de cooperação e troca com quase cinquenta organizações

de vários setores e recebemos mais de duzentos convites para realizar intervenções, por meio de *Consultorias e Atividade Docente*, em ONGs, Universidades, empresas e instituições governamentais em todas as regiões do país.

Ao mesmo tempo em que vivemos essa forte interação com o setor social, sustentamos um robusto movimento de aprendizagem organizacional e atravessamos um intenso e produtivo processo de revisão estratégica e de planejamento do futuro da organização. Fizemos alterações importantes em nossos processos de *Governança e Gestão Organizacional* e, essencialmente, pudemos requalificar a relação de cada um de nós com o Instituto Fonte e sua missão, e trazer mais foco para as ações programáticas e ampliar o potencial de nossas intervenções.

Como um dos desdobramentos deste processo, trouxemos mais força e centralidade ao *Programa Profissão Desenvolvimento (Profides)*, que com o apoio da Fundação Telefônica, da World Childhood Foundation Brasil (WCF-Brasil) e Itaú Social realiza atualmente sua terceira edição em

São Paulo. Com uma estrutura de formação ampliada, a ideia de trabalho em rede e o apoio da Agência Alemã de Cooperação (DED), o *Profides* realizará a partir deste ano de 2009 uma nova edição no Recife, antes de voltar a São Paulo em 2010.

Em outra produção desta revisão estratégica, escolhemos criar um novo itinerário de formação e uma nova tentativa de trazer mais qualidade às intervenções do Instituto Fonte e de outros profissionais que fazem parte de nossa comunidade. Em parceria com a ONG sul-africana Proteus Initiative, lançamos em dezembro de 2008 o *Projeto Artistas do Invisível*, cuja intenção é aprofundar as intervenções em desenvolvimento social por meio da abordagem goethianística. Um olhar para 2008 nos revela quanto trabalho foi realizado e o quanto este conjunto de ações, em tantas direções e a cada momento, exigiu dos associados, colaboradores, conselheiros, clientes e parceiros do Instituto Fonte. Em nome da organização quero expressar meu sincero agradecimento e renovar com

os companheiros desta jornada um novo tempo de presença, investimento e cooperação. Quero reafirmar que a ajuda voluntária, interessada e leal de nossos conselheiros e conselheiras tem nos ajudado a colher muitos frutos e a seguir na construção de uma organização que ganha em estrutura, ao mesmo tempo em que procura renovar-se e ampliar sua relevância social em genuína relação com seus associados, colaboradores, clientes e parceiros. Que o conselho continue nos ajudando a prestar atenção nestes movimentos.

Quero também assegurar a confiança desta organização em seu quadro de associados que, em São Paulo, Recife, Florianópolis, Bauru, Rio Claro, Campinas, Serra Negra e Nova Friburgo seguem inquietos com as escolhas e caminhos da humanidade, incomodados e mobilizados com a desigualdade que insiste em assolar o país, interessados em estudar sua própria prática e aprofundar sua qualidade e coerência e, sobretudo, implicados com as

relações que estabelecem e com as pessoas e organizações em que realizam seu trabalho social. De maneira especial, quero destacar e agradecer o árduo e belíssimo trabalho realizado pela equipe executiva ao longo de 2008. Os avanços nos campos da comunicação, mobilização de recursos, finanças, políticas, procedimentos e estrutura, ao lado da crescente participação da equipe em nossos espaços de governança, são reveladores de seu amadurecimento ético-político e de sua qualificação técnica para o delicado e exigente trabalho na gestão.

Finalmente, a carta que abre este relatório anual não pode se furtar a agradecer intensamente aos clientes e parceiros que investiram e estiveram ao lado do Instituto Fonte em 2008. Trabalhamos alguns milhares de horas em consultorias em diversos territórios organizacionais e políticos do campo social e aprendemos muito neste rico e significativo trabalho. Em tempos de mudanças, crises e incertezas em tantas dimensões, esperamos que este relatório seja uma forma de demonstrar o sentido de seu apoio ao trabalho social do

Instituto Fonte, e um ato que os convida a estar conosco nos próximos anos.

Somos gente interessada em conversas e colaboração. Queremos nutrir o campo social com práticas sensíveis e com soluções originais para cada situação. Fazemos permanente tentativa de compreender o mundo e nele intervir de forma a produzir um futuro melhor para cada um de nós e para as gerações que estão a chegar. Seguimos com crenças na vocação humana de enxergar a vida, compreender a sua condição e, porque é demais necessário, realizar escolhas, saber as consequências e assumir responsabilidade por elas. É aí em que trabalhamos. É aí onde aprendemos. Boa leitura.

Rogério Silva
Diretor Executivo

2. ENTRE TANTAS LEITURAS CONTEXTUAIS

ARNALDO MOTTA, TÂNIA CRESPO¹

...NÃO HÁ
INDIVIDUAÇÃO SEM
A RELAÇÃO COM
O OUTRO, SEM A
COMPREENSÃO
DE QUE NOS
CONSTITUÍMOS EM
RELAÇÃO ÀQUELE
QUE NÃO SOMOS...

O Instituto Fonte, ao se relacionar com diversas ONGs, Fundações Empresariais, Movimentos Sociais, Agências de Cooperação e Universidades, vem percebendo a necessidade de realizar reflexões críticas sobre o atual momento que caracteriza o campo social brasileiro, bem como sobre as práticas dos indivíduos, ora gestores, educadores e ativistas, que nele atuam. Entendemos que grupos, movimentos e organizações são algumas das maneiras mais emblemáticas que os indivíduos constituem para potencializar sua ação no mundo, para com ele interagir e transformá-lo. Desta forma, um grupo ou organização é reflexo, entre outras coisas, dos indivíduos que a compõe, de suas motivações pessoais e da leitura que fazem da realidade em que vivem e onde atuam.

A aparente dicotomia entre indivíduo e coletivo, deixa de fazer sentido quando, por exemplo, temos em vista o conceito de individuação, formulado por Carl Gustav Jung. Para o psiquiatra suíço, que é uma das referências conceituais do Instituto Fonte, a individuação se refere a um processo de diferenciação vivido por cada ser humano, cujo objetivo é o desenvolvimento da personalidade individual. Tal perspectiva difere do distorcido culto ao individualismo que caracteriza boa parte da sociedade mundial e leva à exacerbação de idiosincrasias pessoais e, conseqüentemente, ao isolamento em suas mais diversas manifestações.

A individuação, por sua vez, leva a uma consistência coletiva intensa, pois o indivíduo existe em determinado tempo e lugar, fazendo com que a expressão de suas potencialidades se dê no diálogo e no embate com a cultura de seu tempo, colocando-o em relação com o ambiente social em que vive. Além disso, não há individuação sem a relação com o outro, sem a compreensão de que nos constituímos em relação àquele que não somos. Dentro de tal perspectiva, a busca pelo desenvolvimento de potencialidades pessoais leva a uma atuação social mais produtiva, superando as oposições entre o âmbito individual e social.

¹ Este texto contou com a importante contribuição de Rogério Silva



Participantes da oficina "Raízes da Prática Social", com Allan Kaplan

Retomando-se a perspectiva de que grupos e/ou organizações são maneiras que o indivíduo utiliza para atuar no mundo e que, tanto o perfil do trabalhador na área social, como as organizações, seu contexto e atuação se transformaram nos

últimos anos, em 2008 procuramos realizar duas ações fomentadoras do olhar dos sujeitos para estas mudanças e, ao mesmo tempo, contribuísse para que o Instituto Fonte e seus parceiros pudessem problematizar seu posicionamento

estratégico e suas práticas à luz desta leitura. E nos perguntávamos: *o que está acontecendo com o Campo Social? Onde estamos posicionados? Para onde vamos?*

Em busca de respostas, o primeiro movimento realizado foi a *Oficina*

Raízes da Prática Social. Mais uma vez em parceria² com a ONG Proteus Initiative³, o encontro procurou apoiar os participantes a estabelecerem conscientemente a conexão com suas motivações para o trabalho social: *o que você faz? Porque você faz o que faz? O que significa sua escolha profissional?* Entendíamos que estas são várias e de múltiplos extratos, algumas delas nem sempre conscientes, seja por que foram esquecidas ou reprimidas em algum momento da vida, seja por que ainda aguardam um olhar interior profundo e reflexivo para serem reveladas. Refletimos, também, sobre a atual prática grupal/institucional do indivíduo de modo a situá-la em relação as suas motivações pessoais. O segundo movimento implicou a realização de quatro debates reunidos sob o título *Campo Social em Debate*. Considerando as mudanças nos cenários em que se dá o trabalho social, sejam nas ONGs, empresas, Governo e Movimentos Sociais, ou Partidos Políticos. Para aquecer os debates, promovemos diálogos com pensadores e militantes importantes da realidade social brasileira, como Frei Betto, Ivan Valente, Francisco

Whitaker e Oded Grajew. Propusemos um caminho de discussão que nos ajudasse a olhar para além das apregoadas deficiências em ferramentas de gestão que tanta ênfase recebeu nos últimos anos. Por outro lado, queríamos contribuir para que os participantes dos debates e o próprio Instituto Fonte construíssem uma leitura sobre o Campo Social e seus movimentos,

O QUE ESTÁ ACONTECENDO COM O CAMPO SOCIAL? ONDE ESTAMOS POSICIONADOS? PARA ONDE VAMOS?

tendo como base perguntas como: *como está o panorama atual do campo social? Quais mudanças aconteceram nos últimos anos? Quais fatores determinaram essas alterações? Como isso tudo interfere na atuação de quem trabalha no social? Quais são as tendências a formatar o futuro?* Optamos por abordar tais questionamentos a partir de quatro

temas: uma reflexão histórica sobre o papel da militância social dos anos 60 até hoje; um questionamento sobre a real efetividade de transformação social através de financiamento empresarial das ações sociais e das campanhas eleitorais; a questão dos modelos de organização de grupos sociais em busca de um mundo melhor e a relação dos partidos políticos e a ação social. E produzimos muitas coisas...

LENDO UM FUTURO

Como alguns devem se lembrar, por viver ou estudar, a partir da década de 60, um novo quadro organizativo ganhou impulso no Brasil ao aglutinar diversos atores sociais na luta comum contra a ditadura. Neste contexto, as Comunidades Eclesiais de Base e a Teologia da Libertação, o novo sindicalismo e os movimentos populares configuraram uma nova organização da “sociedade civil”, que ganharia força nas décadas de 70 e 80 com a ampliação e pluralização de grupos, associações, instituições e movimentos em prol do desenvolvimento social do país. Segundo Ivan Valente, presente em um dos eventos, este período,

² Em anos anteriores, foram realizadas as oficinas Processos de Aprendizagem; A natureza da consultoria de desenvolvimento organizacional na esfera social: a relação entre intenção, intervenção e resultado; Pensamento Orgânico; Liderança no contexto da sociedade civil: uma resposta à complexidade; Desafios da consultoria para Iniciativas Sociais; A boa intenção e sua sombra: explorando as polaridades na intervenção em desenvolvimento e Paradoxos do poder.

³ <http://www.proteusinitiative.org>

além de abrigar o processo de democratização e produzir a Constituição de 1988, jogou luz a um dos principais fenômenos políticos das últimas décadas: o nascimento do PT e sua entrada no cenário político-eleitoral brasileiro. Surgido de dentro do movimento sindical de base (que em si já era um fenômeno novo dentro de movimento sindical “peleguista”), o PT logo se constituiu como um canal de afluência de uma ampla gama de movimentos sociais do campo e, sobretudo, das cidades. Com a eleição do primeiro presidente pós-Constituinte, em 1989, e a derrota “momentânea” do projeto da esquerda, o Brasil entrava em anos de profundas reformas neoliberais, reconfigurando a correlação de forças que havia permitido a aprovação da Constituição “Cidadã” e reorientando as relações entre o Estado e os movimentos sociais, incluindo as ONGs. Como lembrou Frei Betto em sua conferência, com um Estado mais financiador que operador no campo das políticas sociais, muitas ONGs surgiram como ou foram transformadas em agentes operadores de serviços de saúde, educação e, sobretudo, assistência social. O movimento de reforma do Estado criava ONGs vinculadas a políticas governamentais e as escolhia como interlocutores da

sociedade civil, em detrimento dos movimentos populares. Os anos noventa foram palco também de mudanças substanciais no fluxo de financiamento das ações sociais: o recurso das instituições européias inaugurou um ciclo direcionado aos países do Leste Europeu e à África e o próprio governo brasileiro passou a reduzir transferências em função de produzir

QUAIS SERIAM AS POSSIBILIDADES REAIS DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL QUE SE PODE ESPERAR DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO?

superávits primários ano a ano no orçamento nacional. Ao mesmo tempo, começou a ganhar espaço o financiamento de ações sociais por meio das empresas e de suas fundações, inserindo um novo ator no Campo Social com importante poder de influência técnica, política e financeira. Em síntese, a entrada desses atores e sua conjunção com as demais ONGs existentes constituiu o campo que passou a ser designado como Terceiro Setor. Desde então, como afirmou Oded Grajew em sua fala, um dos

questionamentos que tem sido feitos a respeito do Terceiro Setor está em torno de quais seriam suas possibilidades reais de transformação social que se pode esperar do investimento social privado, *quando este advém de empresas que doam, quando muito, 1% do seu faturamento?* Se há justificativa para um pensamento quantitativo a respeito disso, pergunta-se qual é o lugar que este tipo de ação tem para as empresas, ou seja, que tipo de intervenção social se faz e que sentido tem as ações quando baseadas apenas neste 1%? Como se pode observar ao longo desses anos de práticas sociais e de consolidação do Terceiro Setor, várias de suas experiências se desenvolvem ancoradas em valores de solidariedade e responsabilidade e têm trazido contribuições interessantes ora no campo das experiências inovadoras, ora no campo da pressão por transparência nas ações públicas, na garantia de direitos, entre outros. Ao mesmo tempo, têm sido muitas as experiências que se configuram em substituição das políticas sociais e das ações governamentais, além de realizarem ações fragmentadas, individualizadas e submetidas a interesses de natureza privada (empresas, associações, igrejas, etc.) e não coletiva.

Em complemento a estes fenômenos, segundo Frei Betto a ampliação no número de ONGs e sua estreita relação com o setor privado contribuiu para que a atuação social perdesse ênfase na militância e passasse a ser campo de geração de trabalho e renda, não apenas absorvendo muitos dos que militavam, mas abrindo um novo campo profissional para muita gente que mantinha algum interesse pelo campo social, mas nunca tinha tido qualquer atuação neste sentido. Entre as leituras estimuladas nessa narrativa, algumas inquietações passaram a pautar a reflexão em curso: *se o papel de agente social é do Estado, e se agora se reconhece mais uma vez sua importância na sociedade, quem compõe o Estado? Que grupos ocupam o Estado brasileiro em seus diversos níveis? Quem elege os políticos que legislam sobre as políticas públicas? Quem tem influenciado a conformação destes grupos e de seus projetos políticos? Se as campanhas são financiadas essencialmente pelas empresas, não estaria este ator social influenciando na construção dos projetos de governo?* Olhando para outro ator da esfera pública, como nos lembrou Ivan Valente, o partido político seria o elemento intermediador entre a

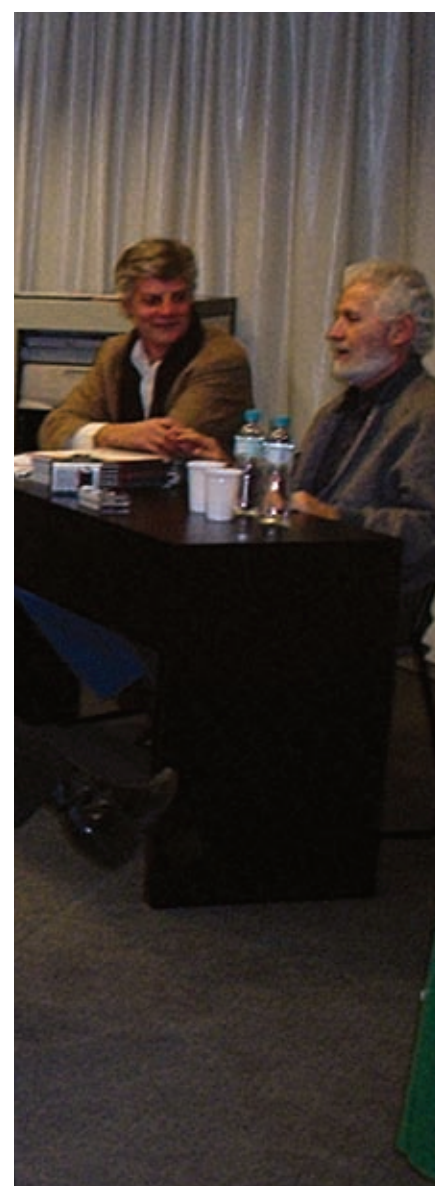
sociedade e o governo e deveria ser visto como um personagem da sociedade civil que existe para viabilizar a atuação do político e de sua função representativa, cujo papel é o de servir como voz da sociedade dentro do parlamento.

Mas, segundo Ivan, o principal partido que aglutinava gama de movimentos e organizações da sociedade civil, alterou parte expressiva de seu projeto político, optando por um projeto eleitoral e, por isso, mais conservador. Na leitura do Fonte, ainda que o Governo Lula tenha inaugurado um tempo de renovação do papel do Estado, de ampliação da agenda social governamental a fim de garantir direitos e de diálogo e descriminalização dos movimentos sociais, houve certo afastamento do PT, de seu lugar tradicionalmente provocador de grandes reflexões e lutas.

Na análise realizada por Ivan Valente, perdeu-se, com isso, um agente que possibilitava uma leitura ampla e permitia certa articulação entre as ações pulverizadas que vinham/vêm sendo desenvolvidas pelas ONGs. Segundo ele, depreende-se daí que o projeto eleitoral do PT contribuiu para uma desarticulação das ações sociais, aprofundando a sua fragmentação, ao mesmo tempo em que se distanciou do que vinha se

passando em suas bases.

Esse distanciamento pode ser visto como um elemento importante no processo de dissociação que se observa atualmente entre as ONGs e os partidos políticos, embora cada qual seja afetado de maneira



Campo Social em Debate
com Oded Grajew

particular: as ONGs atuando sem uma perspectiva de contexto maior e os partidos trabalhando sem contato com o que deveria ser a sua base de sustentação e razão de ser.

Para Francisco Whitaker, convidado do último encontro do Campo Social em Debate, nosso atual Governo não tomou nenhuma medida estrutural de transformação sócio ambiental, e o mecanismo insidioso de “compra” do legislativo por parte do executivo - herança dos governos neoliberais - cooptou os movimentos sociais de forte militância.

Porém, Whitaker se declarou um otimista, apesar do panorama sombrio de corrupção e da agravante inversão de valores na governança da vida pública mundial. Em contraponto a este cenário lembrou-nos dos movimentos antiglobalização do final da década de 90 e dos atuais “Inovadores Sociais” - denominação destinada a uma parcela da sociedade em que se observa a articulação de valores ancorados

em práticas de consumo associadas à ecologia, alimentação biológica, desenvolvimento pessoal e saúde. Aqui no Brasil, mencionou os oito anos de existência e sucesso do Fórum Social Mundial - e sua potencialidade em mobilizar horizontalmente redes na troca de experiências e articulação de movimentos sociais e organizações da sociedade civil que se opõem ao domínio do mundo pelo capital.

E O PROCESSO CONTINUA...

A realização da *Oficina Raízes da Prática Social* e dos eventos *Campo Social em Debate* cumpriu com o objetivo de explicitar e provocar a reflexão crítica e articulada entre questões individuais e coletivas que nutrem a atuação no social. Para o Instituto Fonte, as ações permearam algumas discussões internas e começaram a alimentar discussões no campo da gestão e da governança da organização.

Entre elas, aprendemos que é vital

para quem atua como profissional de desenvolvimento, fazer um exercício constante de análise sobre as reais motivações e intenções para o trabalho social. A necessidade de um indivíduo atribuir sentido a seu trabalho é uma etapa fundamental de seu amadurecimento profissional e implica, ao lado da maturidade, a renovação das utopias e dos projetos ético-políticos com os quais uma organização necessariamente se envolve.

Além de pensar sobre as próprias motivações, fica evidente a importância de construir compreensões a respeito do contexto no qual uma prática e uma organização se desenvolvem. Com maior ou menor consciência, estamos implicados e somos chamados todos os dias para a responsabilidade em promover mudanças pelo bem coletivo. Para tanto é preciso atenção para não perder a perspectiva processual e histórica que operam e influenciam o cotidiano de cada um.



Campo Social em Debate com Chico Whitaker

3. UMA NARRATIVA SOBRE APRENDIZAGEM ENTREMEADA PELO SERTÃO DE ROSA

ALEXANDRE RANDI⁴

“LHE FALO DO SERTÃO. DO QUE NÃO SEI. UM GRANDE SERTÃO! NÃO SEI. NINGUÉM AINDA NÃO SABE. SÓ UMAS RARÍSSIMAS PESSOAS – E SÓ ESSAS POUCAS VEREDAS, VEREDAZINHAS”.

Quando aceitei o convite de escrever sobre aprendizagem nas organizações para o relatório anual do Instituto Fonte passei dias tentando encontrar um jeito de arranjar as ideias e as palavras de modo a conseguir expressar o que entendia por aprendizagem nas organizações, o que minha prática de intervenção em ONGs ao longo de 2008 revelava sobre isso.

A empreita me pareceu de responsabilidade, afinal, desde meu ingresso no Instituto Fonte em 2007 percebi que a aprendizagem tinha papel central na instituição, a ponto de em 2008 ocuparmos cerca de vinte dias de trabalho em reuniões voltadas a nos ajudar a aprender sobre o campo social, sobre nossa a dinâmica institucional e nossa prática. Ao revisar meus registros, notei que em diversos momentos trouxemos à roda inquietações relacionadas aos processos educativos em que estávamos inseridos. Perguntas como **“O que é aprendizagem? Como se produz aprendizagem? Quem aprende? Que lugar cabe ao facilitador?”** demonstravam que tema não era acomodado entre nós, que era preciso buscar significados.

Por isso pensei inicialmente em discorrer sobre a importância que o ato de aprender exerce na vida da sociedade atual. Expressões como *“aprender a aprender, era do conhecimento, organizações que aprendem, comunidade de aprendizagem e aprendizagem organizacional”* passaram a fazer parte do cotidiano de diversas organizações nestes tempos contemporâneos, de escolas a empresas, de ONGs e órgãos governamentais.

Imaginei também que poderia começar por uma pesquisa bibliográfica em busca de um conceito de aprendizagem. Puxando um pouco pela memória dos bancos da faculdade, percebi que nesse caminho encontraria uma diversidade de concepções



⁴ Este texto contou com a contribuição fundamental de Rogério Silva e Tânia Crespo

Uma narrativa sobre aprendizagem entremeada pelo sertão de Rosa

e compreensões sobre aprendizagem, ora convergentes, ora antagônicas, a começar pelas diferentes disciplinas que abordam o tema, como a pedagogia, a psicologia, a antropologia, a administração, entre outras. Talvez uma busca na Internet trouxesse novas referências e acessei um espaço reconhecidamente contemporâneo de produção de conhecimento; a Wikipédia. Como se pode conferir, a busca serviu para confirmar minha percepção. Nas palavras da enciclopédia virtual: *“o processo de aprendizagem pode ser definido de forma sintética como o modo como os seres adquirem novos conhecimentos, desenvolvem competências e mudam o comportamento. Contudo, a complexidade desse processo dificilmente pode ser explicada apenas através de recortes do todo. Por outro lado, qualquer definição está, invariavelmente, impregnada de pressupostos político-ideológicos, relacionados com a visão de homem, sociedade e saber”*.⁵

Pedi então ajuda a alguns colegas e eles sugeriram que eu começasse olhando para meu próprio processo de aprendizagem em 2008. “O que aprendi? Como aprendi?” Depois, que eu ampliasse o olhar para nosso

grupo e, finalmente, que estendesse o olhar para fora: “como percebemos a aprendizagem nas organizações com as quais atuamos? Quais foram as dificuldades e as facilidades com as quais nos relacionamos?”

De dentro para fora, o movimento ajudaria a revelar o significado da aprendizagem para o Instituto Fonte e o lugar que a ela teve em nossa prática em 2008, despontando aí



O que é desenvolvimento?

uma primeira descoberta: não sei bem o que é essa tal aprendizagem, mas desconfio que não seja algo que tenha existência per si, como um conceito, mas algo que tenha a ver com movimento, algo que acontece durante, no percurso, como um processo. Como nos diz Riobaldo, *“o real não está na saída e nem na*

chegada, ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”.

Ao observar o Fonte, reparo que em 2008 sustentamos o foco da atenção em nossa prática. Insistimos na leitura de nosso próprio processo de desenvolvimento por meio de nossas intervenções mundo afora: qual era a prática de cada um? qual era a prática institucional? Perguntas dessa natureza balizaram nosso caminho do início ao fim do ano, desde nosso retiro anual com Allan Kaplan em março, até nossa última reunião de planejamento estratégico, já perto do Natal.

E foi um caminho em busca de profundidades, tal qual Riobaldo: *“queria decifrar as coisas que são importantes. E estou contando não é uma vida de sertanejo, seja se for jagunço, mas a matéria vertente. Queria entender do medo e da coragem, e da gã que empurra a gente pra fazer tantos atos, dar corpo ao suceder”*. A tentativa era olhar para nossas crenças, jeitos de ser e de fazer individuais, e ver como essas idiossincrasias se refletiam na instituição e que imagem emergia dali. Nem sempre tivemos clareza sobre o momento em que estávamos, ou para onde queríamos seguir, mas tivemos coragem de colocar no centro da roda aquilo que estávamos

⁵ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizagem> - acessado em 20/04/2009.

vivendo em nossas práticas e as necessidades que percebíamos para a instituição, sem saber exatamente para onde isso apontaria. E fizemos do não saber a condição básica para o nosso processo de aprendizagem. Incorporar o verbo “*não saber*” em nosso vocabulário e conjugá-lo em primeira pessoa, eu não sei, como quem afirma o lugar de onde fala com o mundo, foi um dos meus principais aprendizados em 2008. O não saber abre espaço para que novas possibilidades surjam, como em Riobaldo: “*Eu quase que nada não sei. Mas desconfio de muita coisa...*”.

Este processo nos levou a lugares nem sempre confortáveis. Se nos mostrou uma instituição mais madura e presente no campo social, mostrou um Instituto Fonte inacabado e insuficiente. Lidar com essas polaridades me fez perceber outra condição básica de nosso trabalho: no campo social as polaridades estão sempre presentes e, se temos essa consciência, elas podem agir como fontes geradoras de energia criativa para o desenvolvimento social. Como ele dizia, “*Sertão não é maligno nem caridoso, mano oh mano! - ... ele tira ou dá, ou agrada ou amarga, ao senhor, conforme o senhor mesmo*”. Neste movimento do qual não arredamos pé, tocando em luzes

e sombras, trabalhamos com tensão entre liberdade individual e responsabilidade institucional. Como produto, entre conversas e textos, para dentro e para fora, dou destaque ao que chamamos de “*Declaração do Centro Paulus*”, carta interna em que manifestamos um conjunto de desejos, premissas, compromissos e acordos que guiariam nossas ações. Falamos em nos dedicar à



Como ler processos de desenvolvimento?

construção de relações mais coerentes e consistentes com nossa missão, onde haja aprendizagem para todos os envolvidos e maior compreensão sobre processos de desenvolvimento. Por fim, apontamos ali o que queríamos ser e fazer no mundo. Entre nossos valores essenciais, afirmamos querer ser um grupo de pessoas que aprende junto, que se torna junto, respeitando as especificidades individuais e

as diferentes necessidades, ao mesmo tempo em que valorizando as competências de cada um e estimulando os desejos individuais de aprimoramento da prática. Um posicionamento firme e forte caracterizou a “*Declaração do Centro Paulus*”, mas uma pergunta a acompanhou desde seu nascimento: como vamos sustentar isso tudo diante da vida cotidiana? Como compartilhar esse jeito de ver e estar no mundo com as organizações com as quais trabalhamos? Como me contou Riobaldo, “*Uma coisa é pôr ideias arranjadas, outra é lidar com país de pessoas, de carne e sangue, de mil-e-tantas misérias... Tanta gente – dá susto de saber – e nenhum se sossega*”. Olhando para fora, a gente tem algumas pistas. Em 2008, grande parte de nossas intervenções foram consultorias a organizações do campo social, por meio de uma abordagem que conhecemos e definimos como Consultoria de Processos. Segundo Edgar Schein, esta consultoria “*é a base filosófica subjacente ao desenvolvimento e à aprendizagem organizacional, no sentido de que o que o consultor faz ao ajudar organizações se baseia na premissa central de que alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar*” (...) o consultor nunca sabe o

suficiente sobre a situação particular e sobre a cultura da organização para ser capaz de fazer recomendações específicas sobre o que os membros dessa organização deveriam fazer para resolver os seus problemas”.³

Tal abordagem se apóia fortemente num processo de aprendizagem plural, sugerindo um processo participativo em que a imagem a ser formada da situação da organização surja através do encontro de diversos pontos de vista e não a partir do consultor. Em outras palavras, a qualidade do que vier a acontecer dependerá, essencialmente, da energia despendida para o processo por parte da organização.

Esse tipo de processo requer tempo, disponibilidade e disposição por parte dos envolvidos e não promete uma solução. Requer que as pessoas envolvidas estejam abertas ao que vier a surgir e predispostas a investigar profundamente os fatos antes de passar aos julgamentos e conclusões. Nas metáforas de Riobaldo, “*Vivendo se aprende; mas o que se aprende, mais, é só a fazer outras maiores perguntas*”.

Mas também, à medida que trabalhamos, vivemos bonitos processos de aprendizagem Brasil afora. Nos registros pelos cadernos

e nas recordações dos processos, algumas notas podem mostrar como as organizações viveram aprendizagens em 2008, junto conosco:

- Aprender é para todos, mas nem sempre está nos caminhos automáticos e nas reflexões relâmpago. É preciso reservar espaço, abrir conversas, colocar contornos em que a gente se disponha a estudar, a se debruçar sobre o que a gente fez, a rodear os fatos para compreendê-los em seus diversos lados. E aí, com o tempo ao lado, a gente vai descobrindo saberes, vai descobrindo a gente mesmo na história.
- Aprender tem seus próprios ritmos e, no geral, é ritmo que contraria o curso do dia-a-dia, em que o tempo cronológico e a lógica de resultados determinam as relações. Mais uma vez, como diz Riobaldo: “*No real da vida, as coisas acabam com menos formato, nem acabam. Melhor assim. Pelejar por exato, dá erro contra a gente. Não se queira*”.
- Aprender é ampliar a consciência sobre as coisas, e ampliar a consciência até o ponto de se saber falho, de se saber que não se vai dar conta de tudo e de tanto, até o ponto de entender que a ação precisa de

escolhas, precisa de negações e recusas, e que é nos limites que a gente descobre nosso jeito de fazer.

- Aprender embute durezas, traz em si o difícil ato de mostrar-se frágil e mostrar-se equivocado em certos momentos do tempo. E, para que isso possa vir ao cenário do encontro, a gente precisa é de confiança, de acolhimento para poder contar os escondidos segredos.
- Aprender é olhar as pedras aparentes e também cartografar os invisíveis. O ato é revelador das crenças, das premissas e dos princípios. Aprender e saber os princípios que se deseja e não, saber as amarras que fazem a gente ser assim ou assado. Por isso, aprender é descer no fundo do rio, para saber o porquê das correntes e do turvo da água.
- Aprender é construir jeitos de fazer escolhas. É saber para fazer, é apropriar-se para agir. Aprender é planejar os caminhos, é construir decisões sobre o para onde se vai e é montar o futuro com base nos princípios que se quer praticar e nos limites que possui para as próprias forças. É fazer no menos, o mais significativo, que sempre vai ser o mais relevante.

⁶ SCHEIN, Edgar H. Princípios da Consultoria de Processos... p. 21



Participantes do Profides

Nestas jornadas, 2008 terminou com a equipe do Instituto Fonte sentindo-se mais fortalecida em relação aos seus propósitos, o que também significava mais modesta em seus desejos e mais humilde em suas forças. Se não houve grandes mudanças nos rumos filosóficos e metodológicos, houve aprofundamento e maior cuidado com a prática, porque ela é o que efetivamente nos posiciona no mundo, e nos faz vivos. Como vai dizer Riobaldo a quem prestar atenção nos seus dizeres, *“O rio não quer ir a nenhuma parte, ele quer é chegar a*

ser mais grosso, mais fundo”. 2008 ajudou a gente, e muita gente, a renovar suas formas, desenvolver-se. O aprender, este processo que nunca para, de tempo em tempo frutifica, revela e projeta os saberes no tempo, como isto que agora escrevo aqui, em confidência. E como fruto, existe para ser saboreado e nutrir o organismo, num certo instante; para no instante seguinte voltar a ser semente e se desenvolver novamente, renovadamente. E ele a dizer, *“A vida inventa! A gente principia as coisas, no não saber*

por que, e desde aí perde o poder de continuação – porque a vida é mutirão de todos, por todos remexida e temperada”.

NARREI AO SENHOR.
NO QUE NARREI,
O SENHOR TALVEZ
ATÉ ACHE MAIS
DO QUE EU,
A MINHA VERDADE.

4. PASSOS E ESPAÇOS

PREPARANDO A QUARTA GERAÇÃO DE PROGRAMAS

ANTONIO LUIZ DE PAULA E SILVA

OS PROGRAMAS
NUNCA DEIXAM DE
REFLETIR O GRAU DE
CONSCIÊNCIA E O
POSICIONAMENTO
POLÍTICO DO FONTE,
MESMO QUANDO
CAUSAM
ESTRANHEZA E SÃO
COMPREENDIDOS
COMO MERAS
INTERVENÇÕES
TÉCNICAS

O Fonte é uma organização da sociedade civil que busca potencializar a atuação de iniciativas sociais em prol do desenvolvimento, através da consultoria, de publicações e de programas de formação. A consultoria, responsável pela maior parte da receita do Instituto, é uma intervenção responsiva, “customizada” e, de certa forma, sofisticada, pela profundidade que pode alcançar. No universo brasileiro de organizações, o alcance da consultoria é limitado quantitativamente e sua relevância só pode ser avaliada qualitativamente.

As publicações chegam a milhares de pessoas e organizações, de norte a sul do país, e representam uma contribuição básica ou, melhor dizendo, fundamental – no sentido que aquilo que publicamos contém fundamentos para a ação social no contexto nacional. Pela nossa linha editorial, somos desafiados a nos manter conectados com o que existe de “novo” em termos de desenvolvimento e também com aquilo que existe de “bom” para identificar quais são os espaços que ainda podem ser preenchidos – não vazios físicos, mas vazios conceituais. Por exemplo, foi por isso que publicamos recentemente o livro de Edgar Schein sobre a consultoria de processos. Esta, apesar de caracterizada há mais de quarenta anos, nos parece completamente ignorada por organizações e profissionais.

Um programa, por fim, contém sempre uma resposta, uma proposta e uma aposta que amadurece com o Fonte e vice-versa. A resposta se refere às questões que percebemos e que temos a respeito do desenvolvimento social; a proposta tem sido uma alternativa que construímos a partir de um olhar que busca ser crítico-apreciativo aos processos em que nos inserimos; a aposta se expressa no “passo” que damos, sempre primeiro, arriscando empreender algo que para muitos não faz sentido. Os programas nunca deixam de refletir o grau de consciência e o posicionamento político do Fonte, mesmo quando causam estranheza e são compreendidos como meras intervenções técnicas. Em 2008, o Fonte decidiu fazer uma revisão do seu posicionamento programático e abrir espaços para que algo novo pudesse emergir das

inúmeras questões que tínhamos relacionadas a sentido, direção, mérito, relevância, continuidade e sustentabilidade. Nesse movimento, pudemos rever em quê estivemos centrados à medida que nossos programas se transformaram. O Fonte teve diferentes “gerações” de programas e parece agora se abrir para mais uma delas.

Os primeiros programas do Fonte – a primeira geração, por assim dizer - tinham “gestão” e “desenvolvimento institucional” no nome e sobrenome. A proposta, voltada para grupos de “entidades”, era preparar “gestores” para liderar processos de mudanças em suas organizações. Ofereciam-se cursos e oficinas temáticas, complementares a seminários em retiro onde podia haver muita troca de experiências, apoio mútuo e aprendizagem conjunta a partir de exercícios vivenciais e curtas contribuições conceituais.

Não era coincidência que a ideia de gestão se misturava com desenvolvimento organizacional. A primeira expressão era mais fácil de ser compreendida pelas organizações

maiores e mais estruturadas, mas causava resistência nos meios mais tradicionais e informais. O Fonte se colocava disposto a ajudar instituições a entender o seu processo de amadurecimento e a dar sentido próprio à ideia de profissionalização.

A iniciativa desses programas veio principalmente de fundações e institutos, em resposta a uma demanda de associações e movimentos que sentiam a pressão por melhores projetos. Certa insegurança pairava no ar: uns, de que o seu recurso poderia ser desperdiçado; outros, de que os recursos faltariam. Era fácil concordar que algo precisava mudar – e quanto mais previsível a mudança, melhor.

Nesses grupos que podiam ser heterogêneos, foi notável a aproximação que pessoas de diferentes classes sociais, crenças religiosas e políticas, formações e gerações puderam ter, à medida que cada uma se expunha para a outra, na pele de suas organizações. Com isso abriu-se uma boa possibilidade de diálogo, as organizações

experimentaram ideias novas, que tiveram diferentes destinos, e os gestores deram um passo adiante nas suas carreiras.

Aprendemos que a aprendizagem – e não o conhecimento – é que pode fazer uma organização dar um passo adiante no seu desenvolvimento. Aprendizagem é conhecimento com significado. Promover a aprendizagem é um processo mais fácil de contar do que de viver, que pressupõe conviver com perguntas, dilemas e questionamentos por vezes difíceis de aceitar e suportar.

A segunda geração de programas do Instituto Fonte ganhou corpo e forma em diálogo com um parceiro que nos trouxe uma perspectiva da necessidade com rigor e engajamento. Empenhado em potencializar as iniciativas dos seus próprios parceiros, ele estava em busca de algo diferente, menos burocrático, mais desafiador e instigante, que pudesse ir a fundo nos dilemas de organizações que chegavam no limite de uma etapa de sua vida e empacavam, não sabiam o que fazer para prosseguir, ameaçando a sua existência. Não havia uma questão genérica de gestão e recursos.

Nós estávamos convencidos que ferramentas e boas práticas tinham um alcance limitado, mesmo que

A APRENDIZAGEM – E NÃO O
CONHECIMENTO – É QUE PODE FAZER
UMA ORGANIZAÇÃO DAR UM PASSO
ADIANTE NO SEU DESENVOLVIMENTO

Passos e espaço: preparando a quarta geração de programas

apresentadas com cuidado, e queríamos apresentar uma alternativa viável e criativa para programas que passavam a ser considerados caros e/ou elitistas. Nós queríamos uma nova resposta, nos perguntávamos como adequar melhor uma intervenção de processo com a realidade imediata de um líder de uma instituição social e vínhamos retrabalhando algumas de nossas ideias.

Como proposta, surgiu uma série de seminários que podiam ser feitos em conjunto ou separadamente, voltados para temas contemporâneos, desenhados para “empreendedores sociais” - pessoas com um perfil criativo, realizador, crítico e inovador, cuja maioria havia fundado iniciativas sociais nas últimas duas décadas. Os programas foram desenhados para ajudá-los a entenderem o estágio que estava a organização, o seu próprio momento de vida e a vislumbrarem, com ajuda uns dos outros, o que fazer e cuidar para que um aprofundamento pudesse acontecer. Para uns, isso significava aceitar e nutrir uma dependência saudável e distingui-la de uma dependência não-saudável. Para outros, significava identificar os próprios vícios e se dispor a desprender-se deles. Em todos significava assumir responsabilidade pela situação e rever premissas, de modo a permitir que a instituição se

fortalecesse – na dependência inicial, no conflito sombrio, na avaliação-aprendizagem e na renovação-sustentabilidade.

A aposta foi no sentido de criar uma alternativa a programas centrados em boas práticas; ao invés de mostrar o que cada instituição deveria fazer e prever o que ela deveria se tornar procuramos criar espaços para olhar profunda e colaborativamente para “o processo” de cada instituição até aquele momento e, com base em alguns referenciais, compreender melhor aspectos universais

(“fenômenos”) do desenvolvimento de modo a poder conceber e escolher o caminho a seguir daí por diante. Aprendemos que a entrada num processo de revisão institucional profunda requer uma relação madura e presença. Não é com qualquer um que uma instituição se entrega num auto-exame e num repensar. À medida que um parceiro muda as suas prioridades, mudam as condições para o Fonte sustentar a sua aposta. De nossa parte, ao darmos muita atenção ao nosso próprio método, perdemos naquele



Participantes do Profides

momento a capacidade de cuidar das nossas relações com nossos parceiros e com a comunidade ao nosso redor. De certa forma, nosso rigor se convertia, sutilmente, em arrogância.

A terceira geração de programas começa a emergir num contexto de aumento significativo da oferta de cursos sobre gestão e empreendedorismo social; nossa questão tinha a ver com o que havíamos nos tornado. Não éramos somente um bando de especialistas em gestão, não éramos somente uma organização de apoio, não caberíamos desta maneira nessa sociedade. Nós nos demos conta de que não trabalhávamos primariamente com organizações, mas – essa é a resposta - com desenvolvimento.

Assumimos a proposta de aprofundar a compreensão do que são “processos de desenvolvimento” e sobre “a prática de neles intervir” – em organizações, comunidades e indivíduos. Com base nisso, desenhamos programas voltados para pessoas interessadas em “ajudar o mundo a mudar”. Adotamos o conceito de “profissional de desenvolvimento” – que é o que somos: pessoas que se dedicam profissionalmente a facilitar processos de desenvolvimento em

suas comunidades, sejam elas organizações, cidades, grupos, movimentos sociais ou o que forem. Apostamos que haveria profissionais desejosos de ampliar o sentido da sua atuação em prol do desenvolvimento, rever o seu papel e qualificar a sua intervenção, como nós estávamos. Com ajuda de recursos vindos de longe, recursos de risco (“sementes”), fizemos a primeira turma, que passou por um conjunto de seminários em imersão com duração de quase uma semana cada um. Foi quase um milagre, especialmente porque ainda nos sentíamos inseguros e nós próprios tínhamos muitas dúvidas sobre o que fazer e sobre o quanto éramos capazes.

Conseguimos acumular o que aprendemos para as próximas turmas e o programa como ideia cresceu e se consolidou, está mais maduro, ao mesmo tempo em que iniciativas periféricas precisaram perder força dentro do Fonte: a eleição de um caminho estratégico mais conciso tornou-se inevitável. Criou-se um espaço de formação – de apoio e de confronto - em que profissionais de desenvolvimento têm podido rever sua prática, compartilhar o que aprendem pelos confins do país e se apoiar mutuamente na solidão desta ainda



Exercícios artísticos – Profides

Passos e espaço: preparando a quarta geração de programas

mal compreendida “profissão”. Com isso, aprendemos que a noção de “edição” e de “turma” de certa forma aprisiona um programa. Sem querer, começamos a contar turmas e participantes, nos orgulhando dos números, até que começamos a questionar o que eles significavam. Passamos a crer que eles significam um monte de indivíduos isolados entre si e descobrimos, mais uma vez, que continuávamos a ter apenas um papel de apoio eventual, pontual e que poderíamos nos comprometer com mais do que isso. Esse é o momento em que chegamos ao final de 2008. Dispostos a abrir mão de projetos secundários que desviam nossa atenção, mas deixando espaço para o surgimento de novos impulsos na periferia, pois sabemos que de lá vêm ideias novas. Nós nos sentimos desafiados e propensos a nos envolver com o que outras organizações e grupos estão propondo para expor nossa arrogância, aprender com as contradições, praticar o que pregamos e alavancar o que tem mais sentido e valor em cada contexto. Motivados a continuar reunindo e facilitando a construção entre profissionais de desenvolvimento para que esse movimento ganhe força no país.



NOS SENTIMOS
(...) MOTIVADOS
A CONTINUAR
REUNINDO E
FACILITANDO A
CONSTRUÇÃO
ENTRE
PROFISSIONAIS DE
DESENVOLVIMENTO
PARA QUE ESSE
MOVIMENTO GANHE
FORÇA NO PAÍS

CHAMADA DE “PROFÍDES 2.0”, A PROPOSTA QUE GANHA FORÇA É:

- Estimular a produção e disseminação de conhecimento, por meios presenciais (encontros anuais, por exemplo) e não-presenciais;
- Manter um site específico para a comunidade de profissionais de desenvolvimento, de modo que todos possam saber quem são, o que estão fazendo e haja troca de experiências e apoio mútuo;
- Abrir oportunidades de especialização e aprofundamento para profissionais de desenvolvimento, através de programas complementares (aqui se encaixa o “Artistas do Invisível”, já ouviu falar?);
- Apoiar a realização de iniciativas inspiradas no Profídes, (via parcerias, por exemplo);
- Multiplicar a oportunidade de pessoas participarem da formação, através da construção de um fundo de bolsas e de parcerias com a academia;
- Construir um sistema de “educação à distância”, para que mais pessoas possam refletir sobre a sua prática de intervenção em desenvolvimento.

Está nascendo a quarta geração de programas do Fonte. Quer apostar nela conosco?

4.1. DEPOIMENTO

Saritta Brito *superintendente do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania e participante da 2ª edição do Profides*

INCORPOREI
UMA SÉRIE DE
ELEMENTOS
POUCO EXPLÍCITOS
NOS PROCESSOS
SOCIAIS E CONSIGO
INTERAGIR COM
MAIS QUALIDADE,
PARA ALÉM DA
MINHA BAGAGEM
TÉCNICA. TAMBÉM
DESENVOLVI A
ESCUITA PARA
ENTENDER O LUGAR
DO OUTRO

“Só posso dizer que a maior contribuição do Profides para a minha atuação como profissional de desenvolvimento foi na ampliação da consciência, que possibilita maior clareza sobre os aspectos subjetivos do trabalho social em que estou implicada. Aqueles aspectos mais concretos, mais técnicos, a gente naturalmente tem maior conhecimento. Porém, desenvolver as questões implícitas, que não são tão perceptíveis como nas ferramentas de gestão, por exemplo, é o diferencial do Profides. O programa permite o exercício de novas habilidades e competências, no desenvolvimento da visão dos processos em que cada um está inserido. A metodologia do Profides parte da prática de cada um, a partir das visões e conflitos vividos por cada profissional. Particularmente, percebo melhor o conjunto amplo de forças e interesses que envolvem a minha prática. Incorporei uma série de elementos pouco explícitos nos processos sociais e consigo interagir com mais qualidade, para além da minha bagagem técnica. Também desenvolvi a escuta para entender o lugar do outro. Depois de um ano em que encerrei o programa, os elementos incorporados desde então continuam vivos, assim como o desejo de continuar trocando com outros profissionais, que por viverem em ambientes parecidos ajudam-me a resignificar a minha experiência”.

Saritta Brito, participante da 2ª edição Profides

4.2. INFORMAÇÕES ADICIONAIS: NÚMERO DE PARTICIPANTES E EDIÇÕES

Em 2008, 530 profissionais de desenvolvimento, estudantes e líderes sociais participaram de programas e projetos de formação do Instituto Fonte.

67 pessoas participaram do Profides até hoje, de diversos lugares do país. Foram 2 edições em São Paulo e uma em Recife/PE. Muita gente se envolveu na sua viabilização. Na última edição, foram concedidas bolsas a 70% dos participantes.

5. GOVERNANÇA, LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO

CONTRIBUIÇÕES DO COLEGIADO GESTOR PARA O DESENVOLVIMENTO DO IF EM 2008

ROGÉRIO SILVA, MARINA M. C. OLIVEIRA, MADELENE BARBOZA

COMO NUTRIR
A DINÂMICA DE
GOVERNANÇA
PARA PRODUZIR
AUTONOMIA?
COMO AJUDAR
O PODER A FLUIR
ENTRE OS SUJEITOS
QUE FAZEM A
ORGANIZAÇÃO?
COMO BALANCEAR
CRIATIVIDADE
E UNIDADE
NAS AÇÕES
ORGANIZACIONAIS?

Que diferença faz um grupo gestor na vida de uma ONG? Que práticas podem fortalecer a participação nos processos de gestão? Como favorecer o processo de renovação da liderança organizacional? Como nutrir a dinâmica de governança para produzir autonomia? Como ajudar o poder a fluir entre os sujeitos que fazem a organização? Como balancear criatividade e unidade nas ações organizacionais? Estas são algumas das perguntas com as quais o Colegiado Gestor do Instituto Fonte trabalhou ao longo de 2008. Criado em dezembro de 2007, o grupo composto por três associados⁷ nasceu da necessidade de renovar e fortalecer o processo de liderança institucional na direção de ampliar a apropriação e a participação de cada associado, conselheiro e colaborador na gestão do Instituto. O Colegiado Gestor não foi concebido para realizar funções de natureza gerencial, tampouco para centralizar decisões ou substituir a direção executiva e os demais espaços coletivos de governança. Seu papel é realizar leituras do processo de desenvolvimento da organização e, a partir delas, nutrir e encorajar cada pessoa e cada instância organizacional a se envolver e se apropriar da gestão do Instituto, nele intervindo de dentro para fora. Para realizar esta tarefa, o Colegiado Gestor fez sete reuniões presenciais em 2008, além de manter conversas virtuais em temas de interesse. Cada diálogo procurou abrir espaço para que seus integrantes narrassem experiências organizacionais significativas, incluindo consultorias, participações nos programas e em outras áreas da gestão, bem como interações com outros atores do campo social. A descrição de tais experiências reunia fatos, sentimentos, caracterizações e reflexões. Inspirados pela prática goethenística⁸, o Colegiado Gestor procurou criar espaços para contemplação e a integração dessas vivências, lendo assim o Instituto e seu entorno. A leitura de processos produziu resultados importantes em pelo menos dois

⁷ A atual composição do Colegiado Gestor tem, além do diretor executivo do Instituto Fonte, Marina M C Oliveira e Madelene Barbosa, apontadas pelo corpo de associados.

⁸ Prática social inspirada no trabalho de Johann Wolfgang von Goethe, pensador, escritor e ensaísta alemão. Sugere-se a leitura do Livro *Artistas do Invisível*, de Allan Kaplan, publicado pelo Instituto Fonte em 2005.

campos organizacionais que queremos apontar aqui. Em primeiro lugar, houve construções importantes na qualidade do olhar e na interlocução que o Colegiado Gestor manteve em 2008 dentro da organização. Em segundo lugar, mudanças significativas foram produzidas nos processos de liderança, governança e participação no Instituto Fonte.

Quanto à qualidade da leitura e da interlocução, podemos afirmar que experimentamos, avaliamos e aprendemos uma série de princípios de leitura e intervenção que favoreceram o desenvolvimento do Instituto Fonte. Ao partilhar aqui, parte desta produção, fazemos com o cuidado de não projetar tais descobertas como “modelo de gestão” ou “recomendação” para outros atores, porque cada organização pode formular sua própria teoria de gestão e desenvolvimento.

Assinalamos a seguir parte do que construímos, e que tem sido importante para ajudar o Instituto Fonte a cuidar de sua própria gestão e sustentabilidade, e a cumprir sua jornada no mundo social. No Colegiado Gestor, o olhar:

- É para aquilo que está acontecendo, e parte do difícil e generoso exercício de descrever o conjunto dos acontecimentos, trazer à luz os fatos, as situações da vida organizacional. O desafio está em descrever as

situações e os sentimentos vividos, evitando julgamentos, pré-conceitos e a presunção de já se saber do que se trata, prevenindo-se assim de se ater ao que já estava cristalizado e que emerge em falas como: *“ah! já sei porque ele fez isso; ele só podia mesmo agir desta maneira; já vi isto antes; eu sabia que isto ia acontecer”*.

- É atento, busca reconhecer cada ato organizacional (cada fato para o

O DESAFIO ESTÁ EM DESCREVER AS SITUAÇÕES E OS SENTIMENTOS VIVIDOS, EVITANDO JULGAMENTOS, PRÉ-CONCEITOS E A PRESUNÇÃO DE JÁ SE SABER DO QUE SE TRATA...

qual se olha) como manifestações de forças em movimento que produzem influência na organização. A leitura se dá a partir da premissa de que se lê uma realidade complexa e enredada, constituída pela coexistência e inter-relação de todas essas forças.

- É integrador, procura estabelecer relações entre as partes, em busca da percepção de sentidos. O trabalho ganha potência à medida que ajuda os diferentes sujeitos a olharem juntos para aquilo que está

acontecendo e a formularem juntos uma leitura da realidade, sobre a qual existe um infinito campo de não saber. Ninguém lê por ninguém, ninguém aprende por ninguém.

- Enxerga que a organização tem um processo de desenvolvimento que é também fruto de diferentes processos de desenvolvimento de seus diferentes grupos e subsistemas. No caso do Instituto Fonte, o corpo de associados, o conselho e a equipe administrativa complementam-se, articulam-se, interrelacionam-se e, ao mesmo tempo, vivem processos de desenvolvimento particulares, mesmo estando todos “debaixo do mesmo teto”.
- Considera que as intervenções em cada grupo e subsistema podem ser distintas do ponto de vista do foco e das técnicas de trabalho, mas partilham a mesma abordagem e inscrevem-se no mesmo plano ético.
- Valoriza os espaços de aprendizagem e procura fazer com que as reuniões mensais, encontros de altervisão e trocas no espaço virtual e-fonte⁹ tenham a prática dos indivíduos como seus principais afluentes; aquilo que “cada um faz no dia-a-dia, o jeito de intervir na realidade social e na vida organizacional” é o principal nutriente da aprendizagem organizacional.
- Ajuda a trazer a prática social do

Instituto e de cada trabalhador para ocupar o centro da roda, ainda que muitas vezes ela tente fugir deste lugar, refute ser olhada e se esconda como uma agulha no palheiro do fazer cotidiano.

- Valoriza a premissa de que a prática do Instituto Fonte só se conhece ao experimentá-la e estudá-la, só se revela à medida que a organização se mantém permanentemente nela interessada, à medida que a constrói, sobre ela reflete e a avalia;

ou melhor, dela extrai sentido e valor.

- Ajuda a nutrir espaços coletivos em que se formulem acordos e se tomem decisões, na intenção de aprofundar o vínculo e a responsabilidade de cada indivíduo com o presente e com o futuro da organização. A responsabilidade é uma produção coletiva.
- Preocupa-se em produzir compreensões e posicionamentos estratégicos que influenciem o futuro da organização. E, mais do que

construir uma visão sobre o futuro e produzir em frases curtas um texto que revele missão e valores, procura sustentar um processo permanente de produção de sentido no trabalho.

- Vai na direção de encorajar e envolver as pessoas em conversas, ajudar os indivíduos e as instâncias organizacionais a expressarem-se na organização, a influenciarem a organização e a demonstrarem suas posições com clareza, consistência e abertura ao diferente.

UM EXERCÍCIO QUE AJUDOU

Para ajudar a produzir leituras sobre o futuro da organização, perguntas-chave, como essas, foram usadas para disparar exercícios individuais e coletivos, e produzir saberes sobre a organização:

- O que você faz?
- Qual é a sua prática?
- A que interesses sua prática responde?
- O que você ganha e o que você perde ao manter sua

prática assim, como ela é?

- O que você espera que sua prática produza na sociedade?
- O que (quem) mais influencia sua prática atualmente?
- Que tipo de apoio você precisa para desenvolver sua prática agora?

Ao construir e realizar uma experimentação ativa (engajada e flexível) destes princípios, uma série de movimentos organizacionais pôde acontecer. Queremos agora reconhecer estes movimentos como importantes resultados nos processos de liderança,

governança e participação e narrar aqui uma história que seja capaz de mostrar parte desses resultados.

O personagem central desta história não é, entretanto, o Colegiado Gestor, o Diretor Executivo, o Conselho Deliberativo ou a Equipe Administrativa

da organização. Esta história tem como personagem principal o próprio processo de liderança do Instituto Fonte, vinculado difusa e criativamente a cada indivíduo, fruto de intensa produção coletiva. Este processo narra a si mesmo da seguinte maneira:

⁹ O e-fonte é a plataforma virtual de comunicação e memória institucional interna, usada pelo Instituto Fonte para trabalhos a distância e fóruns virtuais de aprendizagem, colaboração e formulação de encaminhamentos. Foi construída usando o CMS Drupal.

À medida que o Instituto Fonte ganhava consciência sobre si mesmo, sobre seus limites e contradições, talentos, potenciais e relevância social, um novo processo de liderança pôde emergir também com qualidades novas e desejadas há algum tempo. Distribuídas em diferentes espaços e conectada a diferentes sujeitos, emergia ali como um processo de liderança facilitador e responsivo ao caminho de desenvolvimento da organização. Em tentativa de apresentar-se, dizia: “eu estou lendo, e trabalho com o que eu leio. Eu assumo responsabilidades pelo que precisa nascer e crescer, pelo que precisa ser feito e pelas conseqüências de tudo o que se faz. A vida precisa da gente é presença e escolhas”.

Nesta caminhada, coisas novas se manifestaram na organização. Entre elas, um tipo de acoplamento e fusão entre poder formal, prática social e autoridade ética e política, nuances do poder que se tornaram imprescindíveis para sustentar um novo processo de liderança, bem como a unidade e a direção organizacional.

Em certa medida, a prática social do Instituto Fonte viveu momentos de expansão e aprofundamento à medida que foi bastante realizado dentro da organização. Nos centros de poder, a prática esteve viva e pode ser experimentada e o processo de liderança se deu com base em leituras reais em que se reconheceram as situações, os desejos e as diferenças, e a partir daí se articulou, se preparou, se decidiu e se realizou.

Ao forjar estas novas forças, o processo de liderança

trouxe também a possibilidade de se avançar em compromissos éticos dentro da organização, transformar estes compromissos em políticas e procedimentos e cumpri-los com sensibilidade e firmeza.

Em certo sentido, as fronteiras entre dentro e fora tornaram-se mais nítidas, o que trouxe força à identidade da organização. O Instituto Fonte buscou as balizas de sua própria identidade e nesta busca autônoma e responsável, experimentou a sensação de saber que ele se governa de dentro para fora, que, se há uma usina de sentidos e de poderes para sua intervenção, ela está dentro.

Neste momento da vida organizacional, nossa

NOSSA LEITURA NOS
LEVA A ENXERGAR
UMA ORGANIZAÇÃO
VIVA E PULSANTE,
QUE SABE QUANTO
PERCORREU PARA
CHEGAR ATÉ AQUI,
E QUE SABE QUANTO
AINDA RESTA A
PERCORRER

leitura nos leva a enxergar uma organização viva e pulsante, que sabe quanto percorreu para chegar até aqui, e que sabe quanto ainda resta a percorrer. Como trabalhamos agora com algo tão vivo, para preservá-lo vivo? Aquilo que acontece agora tem sentido e relevância, mas pode perder-se no próprio processo de vir-a-ser da organização. Como podemos manter este processo fluindo, crescendo,

vivo e nas fronteiras de seus próprios limites? Como trabalhamos com o que temos agora: algo maduro, responsável, articulado, mas não rígido? Os limites podem não ser amarras? As políticas podem não ser de concreto? Como lideramos o Fonte ao futuro a partir de agora? O que precisamos deixar partir agora? O que precisamos levar adiante? Esta posição é nova e está sendo segurada por muitas pessoas. Como nutrimos esta diversidade, sem perder unidade e coerência?

Da maneira como se trabalhou em 2008 para nutrir estes princípios e movimentos, percebemos a construção e a experimentação de

que há valores ético-metodológicos operando na sustentação da prática do Colegiado Gestor. A figura¹⁰ a seguir, que traz alguns conceitos

inscritos na ideia cíclica e de permanente aprofundamento de uma espiral, reúne esses valores.



Como se pode perceber ao olhar a espiral, parte-se de uma atitude de respeito pelo que está ao redor, pelo que se movimenta diante do observador e, muitas vezes, em relação ao observador. É esta atitude que funda a intervenção. Ao usar aqui a palavra atitude, lembramos que os princípios dispostos na figura anterior devem ser compreendidos não como

etapas ou passos de um processo de intervenção em desenvolvimento, mas sim como disposição para operar a partir deles, seja onde for. Fruto dessa disposição, o Colegiado Gestor conseguiu desenvolver uma prática de intervenção que segue um caminho menos dogmático (e idealista) na leitura, mas sim mais compreensivo com as coisas, a

realidade estranha a nossos próprios desejos e projeções. Estamos tentando achar uma maneira de ajudar cada indivíduo do Instituto Fonte a estar em lugares em que enxergue e encare suas próprias perguntas e construa seus próprios sentidos. Para isso, é preciso estar inteiro nas situações em que atua. Nesta construção generosa com

¹⁰ http://etc.usf.edu/clipart/42600/42649/spiral_42649.htm

a sustentabilidade organizacional, foi importante sustentar a postura de ousar fazer uma leitura crítica do processo de desenvolvimento institucional, compartilhá-la com os demais núcleos de poder da organização (sem subterfúgios e esconderijos) e convidar o grupo para se ver em suas luzes e sombras, as forças pouco conscientes que alimentamos ao longo dos anos, fenômeno comum ao desenvolvimento organizacional. Por exemplo, estar atento ao fato de que ao escolhermos nos dedicar mais aos processos de desenvolvimento de outros, abdicamos do tempo para refletir sobre a nossa própria prática e favorecemos as incoerências em nossas intervenções. Em 2008, tivemos coragem de empreender a travessia desse campo difícil, por meio da revisão

de nossas práticas e da elucidação dos princípios que as tem norteado. E vivemos internamente o que costumamos viver com nossos clientes, o que os encorajamos a fazer. Ao termos a coragem de suportar o diálogo em torno de nossas incoerências e limitações, sem eleger bodes expiatórios, alcançamos um novo estágio de discussão dentro da organização. Desde então, passamos também a reconstruir os aspectos nos quais não há diferenças entre nós, bem como nos quais é preciso reconhecer diferenças, o que permitiu, por exemplo, redesenhar as estratégias de aprendizagem. E continuamos navegando. Com base no perfil de cada indivíduo, pactuamos novos sentidos e maneiras de participação na gestão que ajudaram a revivificar os Núcleos

de Gestão, grupos de formulação de políticas e tomada de decisão cuja prática estava desvitalizado em parte do ano. Renovamos os acordos institucionais, as responsabilidades de cada Núcleo e Área, e cada sujeito teve a chance de olhar para aquilo que a organização esperava dele em 2009, podendo assim renovar seus compromissos com o grupo e com o projeto político em curso. Desde então, Núcleos, Áreas, Projetos e Programas passaram a desenvolver e discutir seus Planos de Trabalho para 2009. Acima de tudo, pactuamos a escolha de colocar nossa prática de desenvolvimento no centro de nosso trabalho e de nossas conversas, como nutriente vital para nossa avaliação, aprendizagem, renovação e amadurecimento.

UM EXERCÍCIO QUE AJUDOU

Em uma das sessões de planejamento de 2008, depois de uma série de conversas e estudos em diferentes reuniões, distribuimos cartazes nas paredes da sala de reunião, nos quais estava escrito apenas o nome de cada pessoa do Instituto. Pedimos então para que cada um ali presente anotasse anonimamente nos cartazes, o que ele esperava ou sugeria para cada pessoa em 2009. Com isso,

produzimos cartazes em que a “voz coletiva”, a “voz do Instituto Fonte”, dizia a cada um de nós aquilo em que poderíamos investir nossa energia e talento no futuro, bem como traços de nossa atuação e de nossa presença no Instituto, que deveriam ser revistos. O exercício foi a colheita de um consistente discurso institucional para cada sujeito.

5.1. PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE ADMINISTRATIVA NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO 2008

RENATA CODAS¹¹

Todo o ano de 2008 foi marcado por revisões de aspectos centrais da vida da organização. Entre conversas, tensões e acordos, navegou-se por um conjunto de elementos que demandaram encontros do grupo de associados, conselheiros e núcleos com participação da equipe administrativa. O ano foi desencadeando ações de planejamento para 2009 e desenhando os contornos do Instituto Fonte que desejamos para nós mesmos e para o mundo; da porta para fora e da porta para dentro. Nesse contexto, alguns encontros marcantes trouxeram discussões mais aprofundadas e acordos mais consolidados entre nós. Nesse processo, a participação da equipe administrativa foi se ampliando paulatinamente, ainda que tenha estado em apenas uma reunião coletiva em que se discutiu o planejamento. Apesar de alguns de nós termos participado nos anos anteriores de reuniões de planejamento, o envolvimento em 2008 soou como

uma afirmação do desejo dessa equipe em participar dos processos decisórios do Instituto. Isso diz de um contexto. Ao longo do ano, a equipe sofreu muitas mudanças; sofreu com elas. Dificuldades nas atividades e relações marcaram momentos que exigiram um processo ativo de fortalecimento. Como base deste trabalho, estava o desejo de

**QUAL O CONTEXTO
NECESSÁRIO PARA
QUE SE VIVA E SE
ALIMENTE UMA
PARTICIPAÇÃO
DE QUALIDADE?
QUAL O DESEJO E
RESPONSABILIDADE
DE CADA MEMBRO
DA ORGANIZAÇÃO?**

reconhecer a equipe como um grupo de poder no Instituto que, juntamente aos associados, contribui para aprofundar práticas no campo social por meio do desenvolvimento de indivíduos e organizações. Mais do que a busca por “ser reconhecido”, o trabalho no

desenvolvimento da equipe mostrou o quanto nós mesmos precisávamos nos reconhecer como profissionais de desenvolvimento, como autores do Instituto de que fazemos parte. Quanto mais compreendíamos as relações de poder que permeiam a organização e, ao mesmo tempo, as forças externas que nos influenciam, mais capazes nos tornávamos para localizar incômodos e angústias e reconhecer fortalezas e belezas. Processo duro. Renovador. Potencializador. Mesmo com esse trabalho de renovação e fortalecimento, a participação da equipe nos espaços coletivos junto os associados, nesse processo de planejamento, ainda pode ser avaliada como tímida, restrita na potência que pode ter. Então, nos questionamos: qual o contexto necessário para que viva e se alimente uma participação de qualidade? Qual o desejo e responsabilidade de cada membro da organização? No entanto, também reconhecemos e fortalecemos outros espaços de governança e de formulação de ações e políticas institucionais

¹¹ Escrito por Renata Codas, após conversas com membros da equipe, Lia Nasser, Tânia Crespo e Ângela Leonardo.

nos quais a autoria e a influência da equipe têm aumentado, como por exemplo, os Núcleos de Gestão. Além disso, nosso trabalho cotidiano com a direção executiva tem exigido posicionamentos estratégicos, criação de procedimentos organizacionais e transparência nas ações.

Tudo isso percorrendo um caminho responsável de questionar os processos de gestão, questionar-se, entender, fortalecer, provocar e mudar. Agora, seguimos mobilizados a aprofundar reflexões em torno da participação que queremos. Haveria limites? Qual seria sua intencionalidade ética e política? A

quais interesses ela serviria? Quais os padrões culturais que incentivam ou emperram esse processo? De que forma a participação dos diversos atores deve se dar em organizações democráticas? O que este processo vai exigir de nós? Provocações para nós e para outras “equipes” do campo social.

5.2. DEPOIMENTO

Elie Ghanem *Professor-Doutor da Faculdade de Educação da USP e membro do Conselho Deliberativo do Instituto Fonte*

APRENDI ALGO
IMPORTANTE NAS
CINCO REUNIÕES
DO CONSELHO:
CHAMOU ATENÇÃO
A VALORIZAÇÃO
DA PLURALIDADE
QUE EXISTE NO
INSTITUTO FONTE.
ISSO É RARO E
IMPORTANTE

A participação do Conselho no Planejamento Estratégico do Instituto Fonte é indireta, na medida em que fornece subsídios para a tomada de decisões. O Conselho debate alternativas de tomadas de decisões e este debate é subsidiário, e de certa forma utilizado pelo IF nas suas estratégias e no seu processo de governança.

Especificamente no ano passado, as ações das quais o Instituto Fonte participou foram muito oportunas, compatíveis, apropriadas ao quadro geral do Campo Social. Destaco, em especial, a pesquisa sobre investimento social na avaliação de projetos e programas sociais liderada pelo Fonte, como um tipo de contribuição diferenciada, muito necessária para o desenvolvimento social no Brasil.

Por fim, aprendi algo importante nas cinco reuniões do Conselho: chamou atenção a valorização da pluralidade que existe no Instituto Fonte. Isso é raro e importante. Esta pluralidade mostrou-se na variedade de instituições nas quais o Fonte se relacionou, na diversidade de atividades, encontros, projetos e programas e na própria composição do Fonte. E isso se expressa, também, no Conselho. Além deste ponto, é admirável a qualidade da paciência, da disposição geral em levar em conta diferentes visões, do respeito ao tempo de cada um, das motivações da própria interlocução.

A minha observação tem só um defeito: não ver defeito naquilo que está sendo observado.

6. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E PARCERIAS

LIA NASSER

BUSCAR PARCERIAS
FEZ COM QUE
OLHÁSSEMOS DE
FORMA DIFERENTE
PARA DENTRO E
VOLTÁSSEMOS A
ATENÇÃO PARA
QUAIS SÃO NOSSOS
OBJETIVOS E
PREMISSAS, COMO
E PARA QUEM
ESTAMOS FALANDO
SOBRE ELES E
COMO ESTAMOS
BUSCANDO APOIO

Pensando sobre movimento que o Fonte fez em 2008 em relação à sua mobilização de recursos e parcerias, lembrei-me de uma conversa recente que aconteceu no Instituto Fonte entre os parceiros engajados na publicação do próximo livro de Allan Kaplan¹². Nesta reunião, Allan contou que começa a escrever com base em sua longa prática de facilitação de processos de desenvolvimento, a respeito de caminhos e exercícios que nos ajudem a experimentar o que ele chama de totalidade social. E diz: *“Temos dificuldade para entender a sustentabilidade porque não enxergamos a totalidade”, e “não nos vemos como parte de um todo”*.

Para nós, alguns significados de ‘fazer parte’ que vivemos nas ações de mobilização de recursos, estão relacionados a diferentes aspectos com os quais trabalhamos em 2008: ter clareza do papel e da responsabilidade de cada um na construção da nossa capacidade e intencionalidade de mobilização, seja de recursos financeiros ou parcerias; comunicar bastante, com profundidade e simplicidade nossas ideias, posições e métodos, e nos posicionar mais; reafirmar nosso papel como apoiadores da comunidade de profissionais de desenvolvimento em torno do programa central de formação do Fonte, o Profides. Buscar parcerias fez com que olhássemos de forma diferente para dentro e voltássemos à atenção para quais são nossos objetivos e premissas, como e para quem estamos falando sobre eles e como estamos buscando apoio. Além disso, comunicação e mobilização ganharam interfaces novas e importantes e um plano de comunicação de relacionamento foi desenhado para os próximos meses. Ainda no plano dos papéis e responsabilidades, um passo importante foi a consolidação do núcleo de mobilização de recursos, composto pelas coordenadoras de mobilização e comunicação, três associados e o diretor

¹² Este caminho que Allan evidencia no seu próximo livro se baseia na aplicação que ele vem fazendo da abordagem goetheanística na sua prática de intervenção social. O livro tem o objetivo de consolidar e repartir as técnicas para praticar esta forma apreciativa de olhar para melhor intervir. Goethe dizia que somos o órgão de auto-revelação da natureza. Auto-revelar a natureza sugere que ao revelarmos a nós mesmos no ato de observar. O observador interfere nas situações que investiga, sendo ao mesmo tempo criador da realidade que observa. Portanto o modo de estar no mundo depende da forma que cada um o percebe. Apreciar é uma intervenção em si e oferece bases para respondermos de maneira mais responsável às situações.

executivo. O grupo é responsável por mobilizar recursos, fazer a ponte da mobilização com os outros associados e conselho, construir e refletir sobre o plano de mobilização, por exemplo. O diretor executivo tem papel importante no núcleo, já que é um dos principais envolvidos com as metas de receita via captação de recursos, assim como os coordenadores de Programas e Projetos.

Se para dentro o movimento foi grande, ficou também evidente que o papel da coordenadora de mobilização deve ganhar força e abrangência fora do Instituto, resultando em sistemática busca de novas oportunidades de parceria, cooperação técnica e captação de recursos financeiros. A escolha de apoiar a comunidade de profissionais de desenvolvimento com mais força exige que o Instituto Fonte priorize ações ligadas a essa construção e passe, portanto, a investir com mais qualidade e quantidade neste objetivo. Uma das consequências desta construção para 2009 foi a diminuição do tempo da coordenadora de mobilização para atividades ligadas ao nosso negócio social, a Livraria Fonte, e a conseqüente mudança de estratégia da Livraria que será realizada em 2009. A Livraria encontra-se hoje inscrita no conjunto de atividades ligadas voltadas à mobilização de recursos.

Nestas incursões pelo campo social, temos nos deparado com questões e lugares desafiadores, caminhos menos explorados como os que as perguntas a seguir remetem: *como nos relacionamos com os movimentos que o campo social está fazendo? Que visão temos desta totalidade social e como isto influencia nossa busca de parcerias? Como nos relacionamos com as novas formas de investimento social? Que abertura temos para construir junto com os parceiros? De quais valores não*

COMO NOS RELACIONAMOS COM AS NOVAS FORMAS DE INVESTIMENTO SOCIAL?

podemos abrir mão nessas relações?

E, para que não se alimenta uma imagem de que essas perguntas nos paralisaram, em 2008 dialogamos e nos relacionamos com centenas de organizações e iniciativas sociais em todo o País e até mesmo de outros continentes: movimentos sociais, empresas, ONGs, governo, institutos empresariais, agências internacionais e profissionais autônomos. Cada um cumprindo um papel diferente:

clientes, colaboradores, fornecedores, doadores e `parceiros`.

Em 2008 também investimos em buscar parceiros investidores, em busca de reduzir o peso da receita da consultoria em nosso orçamento global, atualmente em torno de 70%. Quando conversamos com as pessoas buscando apoio financeiro, percebemos que estamos buscando também, pessoas e organizações que partilhem conosco valores e objetivos comuns, gente que esteja defendendo causas e acreditando que é importante apoiar quem está atuando pela transformação social. Nas parcerias e cooperações que construímos em 2008, estivemos ao lado de organizações formadas por profissionais de desenvolvimento que acreditam que capacitar é um caminho para construirmos outras realidades. Com estas pessoas compartilhamos uma visão de futuro e nos juntamos para construí-lo. E esta é outra questão que tem chamado bastante a nossa atenção, já que um dos novos paradigmas do investimento social é o cada vez maior envolvimento dos apoiadores na formulação das ações que apóiam: *como interagir, intervir, aprender e fazer junto com parceiros investidores?* Uma rápida olhada no dicionário Aurélio mostra que fazer parcerias significa “buscar iguais, cúmplices,

NO MOMENTO DA ALIANÇA, POR MEIO DA IDENTIFICAÇÃO DE UM OBJETIVO COMUM, QUE VAI ALÉM DA SUSTENTAÇÃO DA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO, PODEMOS ENXERGAR UM TODO, POR VEZES INVISÍVEL

companheiros”. Na realidade complexa do campo social, e da vida, sabemos, contudo que não existem apenas iguais e diferentes, separados e facilmente identificáveis. Atuamos em um cenário pintado com cores que se misturam em infinitas outras. Somos iguais e diferentes ao mesmo tempo, e talvez essa diversidade seja responsável pelo grande desafio de criar composições harmônicas e equilibradas.

Manter relações de parceria tem se mostrado um desafio interessante. Fazer junto não é tarefa simples e exigiu de nós maturidade, clareza de princípios e intenções, além de muito investimento de tempo para o diálogo. Quando estabelecemos parcerias, partimos da premissa de que não é possível e não faz sentido empreendermos iniciativas sociais sozinhos. Presumimos a existência de um todo, e, portanto, da necessidade de pensarmos ao mesmo tempo nos interesses institucionais e coletivos. No momento da aliança, por meio da identificação de um objetivo comum, que vai além da sustentação da própria organização, podemos enxergar um todo, por vezes invisível. A nossa prática

de parcerias tem nos mostrado que fazer parte é desafiador e, ao mesmo tempo, a estrada que leva o nome de sustentabilidade.

No Programa Criadores de Possibilidades, contamos, nacionalmente, com o apoio da *Fundação Software AG, Ashoka – Empreendedores Sociais e Associação de Pedagogia Social. As Parcerias locais, imprescindíveis para realização do Programa, merecem destaque: Em Piracicaba, os parceiros são a Escola Waldorf Novalis, Jardim de Infância Alecrim e os participantes Célia Regina Lara, Cyro Antônio de Oliveira Lara, Dennis José Vieira Porto, Elaine Cristina Roque Ranali, Fernanda Moraes, Fidelis Ranali Neto, Francisco Antônio Cariello Moraes, Gabriel Francisco Fescina Cariello Moraes, Gabriel Adrian Sarriés, João José Cardinali Ieda, José Ranali, Maria Antonia Azevedo, Maria Clara Romero Gorenstein, Maria Elisa Souto Ranali. Em Santos, os parceiros são: Alia - Associação Libertária da Infância e Adolescência, CONCIDADANIA -*

Fórum da Cidadania e os próprios participantes: Ana Lucia M.F.dos Santos, Claudia Rodrigues, Irene Cotrim, José Fernandes, Livia Topp, Lua Marina Juns Topp, Maria Aparecida C.Carneiro, Maria Dalva de Barros Silva, Marly Cordeiro, Raquel Cotrim, Rosana de Campos Ribeiro, Samuel Luz, Sonia Cristina Juns Topp, Taynah S. Francisco, Telma Gomes Álvares, Thaisa Trielli, Wilson Topp Filho, Zellus Machado. Em Nova Friburgo, agradecemos a parceria à Associação Crianças do Vale de Luz, CMDCA de Nova Friburgo, Farmácia Dose Única, Movimento Girasol do Brasil e Supermercado Cavalo Preto. E em Bauru às organizações Viver Escola Waldorf, AEAPS - Associação das Entidades Assistenciais e Promoção Social, Espaço Ser, Ananda Digital e os próprios participantes: Celeste, Dolores, Juliana, Márcia, Márcia, Moacir, Paula, Ricardo, Vera. No PROFIDES - Profissão: Desenvolvimento, os participantes tiveram papel fundamental na sustentabilidade da II edição do Programa. Grande parte do grupo foi investidor do Programa, contribuindo com um valor pré-acordado de acordo com sua possibilidade. Outra parte do grupo formou um grupo de mobilização de recursos, que gerou imenso

FINANCIADORES EM 2008

Bom Tempo
Delta
Embaixada da Alemanha
Fundação Itaú Social
Fundação Software AG
Fundação Telefônica
Geosistemas
JBR Engenharia
Instituto WCF Brasil

PARCEIROS

Ação Empresarial pela Cidadania - PE
Ashoka - Empreendedores Sociais
Associação Crianças do Vale de Luz
Associação de Pedagogia Social
Base Antroposófica
Associação Sophia

CDRA - Community Development
Resource Association

Centro Paulus
Colméia
Editora Antroposófica
Editora Brahma Kumaris
Editora Palas Athena
Editora Global
Editora Peirópolis

FICAS

GIFE

ICOM - Instituto Comunitário Grande
Florianópolis

Instituto EcoSocial

Instituto Geração

Instituto IPSO

Instituto Pró-Bono

Interage

Locaweb

NEATS-PUC/SP

Núcleo Maturi - Ecologia Social

Pinheiro Neto Advogados

Proteus

SocialWeb

TNS InterScience

PESSOAS FÍSICAS

Iris Yan

Bruno Almeida Silva

Domênica Rodrigues

Rita Monte

Victor Farat

Roniel Lopes

Sherlon Assis

Júlio Boaro

Amauri Félix Saad

movimento no sentido de equilibrar as finanças da edição: Ana Paula Fernandes Gumy, Andrea Viviane Bezerra Ney, Carlos Alberto Braga da Silva, Cinara Del Arco Sanches, Deborah de Castro e Lima Baesse, Denise de Freitas Castro, Diglane Galvão Neto, Eliane Aquino Custódio, Hainer Bezerra de Farias, Helena Rondon, Janaina Maia Jatobá Bezerra dos Santos, Jonathan L. Hannay, José Antonio Gonçalves da Silva, José da Cunha Júnior Karajá, Karine de Oliveira Gonçalves, Lindalva da Conceição

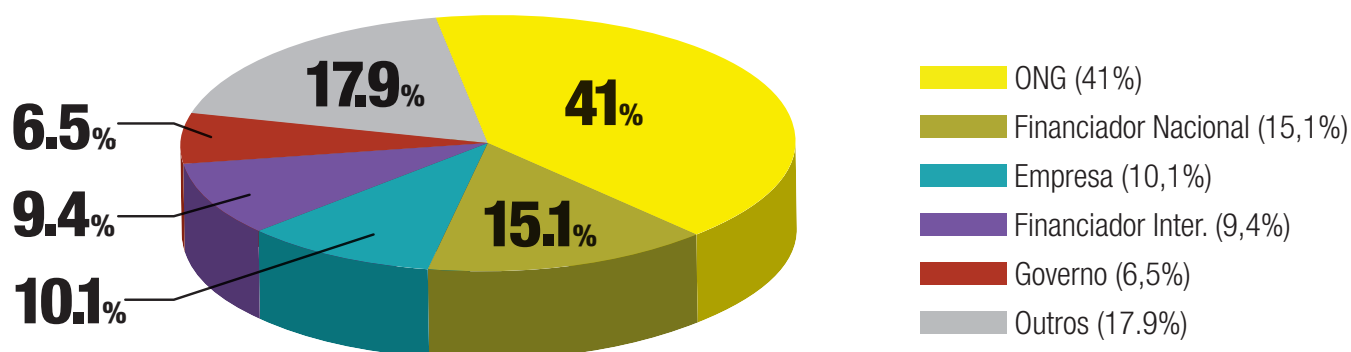
Correia, Marcelo de Castro Cavalcanti, Maria Conceição da Silva, Osmar Rodrigues Rodrigues, Paula Pinto Lubambo de Lima Rocha, Pedro Pereira Cavalcante Filho, Saritta Falcão Brito, Tânia Barbosa Tomaz. Agradecemos também os participantes da III Edição do Profides: Agnaldo Aparecido Geremias, Agnes Alicia Hakvoort Vercauteren, Alvino de Souza e Silva, Ana Maria Drummond, Bernardete da Silva Rosa, Cintia Kogeyama, Evânia Maria Vieira, Fernanda Nassar

Rossetto, Frans Johan van Kranen, Ieda Marília Dias de Pádua, João Carlos Guilhermino da Franca, Lise Mari Nitsche Ortiz, Lúcia Pinheiro de Santana, Luciana Lanzoni, Madelene Barboza, Maria Cristina de Lourdes Guarnieri, Maria da Graça Lucas Vieira, Marina de Lima Minari, Marina Dias Nogueira, Maysa Mazzon Camargo, Sulamita Holanda de Souza, Suzany de Souza Costa, Valentine Menucci Giraud, Wanda Maria Rosa Silva.

6.1. FONTE EM NÚMEROS: INFORMAÇÕES FINANCEIRAS, RESULTADOS DA CONSULTORIA

RESULTADOS DA CONSULTORIA DE PROCESSOS

Em 2008, 206 diferentes organizações procuraram o Fonte para diversos trabalhos, especialmente, na área de Desenvolvimento Organizacional (41%), Avaliação de Projetos e Programas (32%), Formação de líderes, gestores e educadores (24%), Planejamento (10%) e outros temas. Entre elas:



DADOS FINANCEIROS

Receitas	2008
Consultorias	2,056,190.19
Inscrições	57,113.44
Doações	82,020.00
Vendas	54,759.15
Total	2,250,082.78

Despesas	2008
Benefícios	38,027.96
Capacitação da equipe	31,661.96
Comunicação	18,529.72
Fornecedores	59,299.27
Impostos	107,862.12
Infra-estrutura	49,713.51
Logística	199,197.44
Material de trabalho	42,781.14
Remuneração consultores	1,303,606.62
Remuneração equipe fixa	302,421.54
Total	2,153,101.28

Resultado 96,981.50

7. LINHA DO TEMPO - FONTE 2008



8. QUEM FAZ O FONTE

CONSELHO DELIBERATIVO

Endre Paulo Kiraly
Consultor independente

Elie Ghanem
Professor-doutor da Faculdade de Educação da USP

Vivianne Naigeborin
Consultora independente

Sérgio Guerreiro
Diretor da SPGA

Xinha D'Orey
Presidente da Liga Solidária

Kelly Michel
Presidente da Artemisia International

Lafayette Parreira Duarte
Consultor Associado ao Instituto Fonte

Fizeram também parte do Conselho em 2008, Carla Cordey Duprat, Luciano Junqueira, Maria Helena Webster e Vitor Morgensztern. Agradecemos a todos pelo apoio e dedicação em que atuaram em nosso Conselho Deliberativo.

Maria Lúcia da Silva
AMMA Psique e Negritude

DIRETOR EXECUTIVO

Atuar no Instituto Fonte em 2008 exigiu bastante de mim, mas também criou espaços para que outras forças pudessem brotar com delicadeza e sentido. Vivi o desafio que é liderar essa organização e, nesta jornada, depositar energia no fortalecimento dos sujeitos e dos espaços de governança. Um tempo de ativa leitura do processo de desenvolvimento do Fonte, a partilhar realizações, incoerências e limites, em busca de construir um futuro. Um ano de participação e co-responsabilidade, a produzir sentidos, fazer escolhas e assumir responsabilidade por elas. Em tudo isso, foi ano de deixar certas premissas e práticas em busca de um estado mais bonito, pleno e sensível para intervir e gerir. 2008 foi ano de intensidades.

Rogério Silva

CONSULTORES ASSOCIADOS

Dois movimentos foram marcantes para mim em 2008: o processo de planejamento estratégico do Instituto Fonte, que me aproximou ainda mais da instituição e das pessoas que a fazem, e a terceira edição do Profides, na qual participo como um dos facilitadores. Esta experiência foi, e tem sido, uma confluência de práticas sociais diversas colocadas profunda e honestamente no centro da roda. Esses dois movimentos, perpassando os processos de consultoria que acompanhei, mostraram o quanto a busca por aprendizagem é um sem fim e o quão bonito é lidar com processos de desenvolvimento, nossos e dos que nos rodeiam.

Alexandre Randi

2008 foi um ano de muito trabalho de consultoria junto com muita construção interna. A consultoria exigiu de mim muita disciplina para olhar para os processos com rigor e amor; a construção interna exigiu desapego de algumas ideias contidas em programas e me questionar como eu posso ser mais útil no Fonte daqui para frente.

Antonio Luiz de Paula e Silva

O trabalho no Fonte em 2008 foi marcado pelo convívio com duas questões relevantes: de um lado a questão de manter o ritmo sustentável, seja do ponto de vista financeiro, seja do ponto de vista pessoal. Tal equilíbrio é um desafio constante, que fica potencializado em função do segundo aspecto. Este refere-se ao âmbito do filosófico, moral e político de minha ação como facilitador. Em 2008 pudemos arejar a reflexão sobre o sentido do trabalho no campo social, atuação que se dá, dentro de um panorama radicalmente diferente daquele final dos anos 70, quando escolhi tal atividade. O cenário atual está “esquisito”. A realidade vem se movimentando intensamente, não sendo possível ainda configurar um quadro que permita uma compreensão mais clara do significado e finalidade de nosso trabalho, dentro do mundo global, neoliberal e pós-moderno, que vive uma intensa crise, cuja vertente econômica é apenas um sintoma.

O ano de 2009 chegou e nada disso se aquietou, portanto permanecemos na busca.

Arnaldo Motta

2008: Denso, intenso, tenso, sem perder a ternura, em português e em espanhol, no computador e no flip chart, a suar em rodas de plenárias, sempre desafiadoras, sempre tão bonitas, a buscar prismas para ler processos, o invisível que se manifesta no encontro de grupos, ano de afiar a ferramenta para garimpar questões essenciais nas quais gravitam iniciativas sociais, de roçar o campo da avaliação de projetos, enorme e convidativo à exploração e semeadura, tempo de publicar livro com novas vozes e olhares, de buscar além das fronteiras com QUADROS, de persistir no Aikidô, arte que exige sabedoria, paciência e perseverança, assim como esse nosso trabalho. Um passo de cada vez, sem pressa, seguros em tempos de desequilíbrio e caos.

Daniel Braga Brandão

2008 para mim foi um ano de muitas chacoalhadas da vida. Foi um ano de aprender, com meus colegas, com meus clientes, com meus familiares e amigos, com o que a vida me trouxe. Aprendi a lidar com um dia após o outro; assim consegui e consigo ter mais consciência de mim para, então, poder lidar de forma livre com o que as próprias situações traziam e trazem. Aprendi que rigor e disciplina não tem nada a ver com rigidez e inflexibilidade. Aprendi que profundidade pode ser vivida com leveza. Aprendi que amar as pessoas e as situações com as quais lido exige aceitação e acolhimento para que se possa lidar com esses momentos de fragilidades e confronto com os limites. Aprendi que amar as pessoas e as situações com as quais lido exige mais do que isso: implica em também desafiá-las e estimulá-las a irem além de si mesmas. Ao observar os ritmos da natureza e do mundo, aprendi e continuo aprendendo sobre os meus próprios.

Acho que, em síntese, 2008 foi um ano de aprender a reverenciar a vida que se tornou perceptível para mim mesmo nos ínfimos fenômenos.

Flora Lovato

2008 foi um ano intenso, emocionante, difícil. Um ano de muitos encontros e muitos momentos de aprendizagem. Um ano cheio de desafios, de grupos diversos, com histórias diferentes, histórias fortes de gente muito bacana. Um ano de muita troca, muita mudança. Mudança no jeito de olhar o mundo, olhar as pessoas. Um ano de muitas oportunidades para experimentar coisas novas, processos bonitos, envolventes, difíceis, que exigiram muita dedicação. Um ano de novas amizades, de construção de novas relações. Um ano em que senti medo de errar. Um ano que eu me emocionei, me diverti e chorei muito. Um ano de vai e vem, de ponte aérea Recife - São Paulo - Recife.

Cada ano no Fonte é um ano único. Que bom!

Helena Rondon

Internamente, 2008 foi um ano de renovação, consolidação e integração de nossas equipes - equipe administrativa, equipe de consultores e conselho. Isso demandou de todos uma grande disposição para a reflexão e o planejamento. Pessoalmente 2008 foi um ano de aprofundamento das práticas de intervenção, um ano para continuar acertando o ritmo do trabalho e da vida, bem como um ano para buscar maior compreensão sobre os fenômenos a minha volta. Para o mundo, a crise dos mercados financeiros de 2008 trouxe a oportunidade de se refletir sobre que modelo é este que a humanidade quer para o seu futuro. Em 2008 o mundo parece ter renovado sua opção por acreditar que crescimento de PIB é sinônimo de desenvolvimento e que aumento de consumo é sinônimo de felicidade.

A natureza, resignada, observou a tudo, silenciosa.

Lafayette Duarte

2008 foi um ano para ler a realidade local, ver a criança e o adolescente, sua fortaleza e beleza com infinitas possibilidades, mas também sua fragilidade. Apoiar a organização que atende, acolhe, promove e defende os direitos de crianças e adolescentes, a implantação de políticas públicas e a rede de parceiros. Ser uma ponte entre quem precisa

Quem faz o Fonte?

de ajuda e aqueles que querem ajudar, dar voz, monitorar pequenos e grandes passos que transformam centenas de histórias, que pintam futuros. Ser mãe. Caminhar, estar a caminho, aprender no caminho.

Luciana Petean

2008: um ano para me aprofundar na minha prática, com o início da minha caminhada como participante do Programa Profides. Participar de um novo grupo institucional, o Colegiado Gestor, onde pude contribuir para criar sentido no que somos e fazemos como organização. Aprofundei-me na temática avaliação em processos de consultoria refletindo com outros profissionais da área. Acompanhei 11 projetos de atendimento para crianças e adolescentes, 11 realidades para conhecer, entender, estar junto para desenvolver e fortalecer.

Madelene Barboza

Trabalhar no Fonte em 2008, para mim, significou andar por esse Brasília afora tentando ajudar pessoas a se entenderem melhor - sobre o que têm feito e sobre o que e como querem continuar fazendo em conjunto, sobre o que apóia o desenvolvimento social em cada circunstância específica.

Mariangela Paiva

O ano que se passou foi essencialmente um ano de amadurecimento: de minha prática, da minha relação com meus clientes, da atuação do Fonte como um todo. Mantive alguns clientes, trabalhei com clientes com quem tenho tido relações há mais de dois anos, o que, se por um lado traz a vantagem da confiança estabelecida, por outro lado traz o desafio de se manter acordada para não se acomodar em posições, em papéis, para não envelhecer nas relações, não cristalizar percepções, não criar certezas, e principalmente para não criar dependências.

Este foi um ano em que compreendi que minha tarefa é buscar ser útil no que for necessário. Assim eu me dediquei, igualmente, a processos internos e externos ao Fonte.

Marina M. C. Oliveira

Tanta coisa acontece no Fonte - e em 2008 aconteceram milhares! A atuação em 2008 marcou para mim pelo seu intenso ritmo, e ampliação geográfica: muitas atividades fora de São Paulo e do Brasil. Também marcou pelo mergulho profundo, maravilhoso e sofrido na aprendizagem do que consiste fazer parte do grupo de consultores e atuar com desenvolvimento. Avaliar não é apenas responder perguntas com dados, mas construir perguntas relevantes para quem atua numa iniciativa social e, também, buscar pensar sobre elas a partir de dados, de sensações e da contraposição de visões.

Martina Rillo Otero

2008 foi um ano de muitas fronteiras desbravadas e grandes aprendizados. O traço marcante foi comprovação da eficácia da união entre diversos setores da sociedade em benefício das comunidades locais. Começando por Palmas, Tocantins onde lenda do Nego D'Água inspirou um grupo de pessoas ligadas à academia, iniciativa privada e ONGs ambientalistas a formar uma co-alisão em torno da proteção de um lago. O ano seguiu com idas ao Rio de Janeiro acompanhando uma organização

de base voluntária presente em todo o mundo a planejar o futuro dos seus programas de intercâmbio cultural. Os trilhos da Estrada de Ferro Vitória Minas me levaram a trabalhar com diversas associações comunitárias criadas para alavancar o desenvolvimento da região. Desembarquei, também, em João Pessoa na Paraíba, onde representantes das secretarias de educação do Nordeste reuniram-se para apresentar os resultados dos seus projetos de prevenção à desnutrição infantil.

Rogério Magon

Trabalhar no Fonte em 2008, foi sustentar uma atuação profissional numa situação político partidária, ao lado dele, assessorando um dos deputados estaduais do Rio de Janeiro, também candidato a prefeito do município onde moro. Nesta campanha pude coordenar a construção de um diagnóstico do município e região e sobre ele construir, com mais de 400 pessoas, as bases de um programa de governo. O Fonte, institucionalmente esteve presente num silêncio ativo e respeitoso, suportando-me no limite de suas possibilidades institucionais. Sou agradecido. Dentro do Instituto atuei basicamente em 2 programas: tanto na coordenação da 2ª edição do Profides quanto no trabalho de formação de novos consultores para o Lidera pude vivenciar desafios essenciais para minha caminhada pessoal e profissional.

Tião Guerra

EQUIPE ADMINISTRATIVA

Para mim trabalhar no Fonte foi 100%, muito legal. Foi maravilhoso estar com estas pessoas que fazem parte da família que Deus me deu.

Adetiuza Bispo Paulino – Auxiliar de serviços gerais

2008 foi um ano de mudanças radicais! Ao mesmo tempo em que estava me sentindo perdida, sem saber direito o meu papel aqui no Fonte, depois de 6 anos de trabalho como assistente administrativa, me vi em um novo momento no Fonte. Assumi a assistência administrativo-financeira, tendo que aprender a lidar com as minhas limitações e valores para fazer o meu trabalho. Aprender a lidar com o modo de ser de cada pessoa que faz o Fonte, foi o meu maior desafio. Mas com isso cresci muito e isso me deixa feliz. Hoje me sinto mais madura e segura no meu trabalho cotidiano.

Angela Leonardo – assistente administrativo-financeira

2008 foi um ano de dedicação, de perseverança para vencer os medos e para aprender a fazer junto. Definitivamente: não adianta furar o chão onde só tem você cavando! Boas relações, muito aprendizado: que vem junto com a inevitável dor na barriga e também com conquistas a serem celebradas. Pelo caminho encontrei meus limites e sou grata pela oportunidade de poder sempre buscar ir além. Abrir portas no Fonte, e na vida, significa sempre encontrar outras portas maiores e mais fortes pela frente.

Que venham! Responsabilidade com criatividade são palavras de 2008 que trago pra 2009.

Lia Nasser – Coordenadora de Mobilização e Parcerias

Quem faz o Fonte?

Trabalhar no Fonte em 2008 foi aprender, aprender, aprender. Não há outro sentido para meu processo aqui. Foi o ano que realmente comecei a trabalhar na equipe administrativa, tendo a oportunidade de vivenciar processos criativos e burocráticos, que demandaram flexibilidade, firmeza e muita dedicação. Quantas possibilidades de me desenvolver! Foi lindo vivenciar também o desenvolver de outros: colegas, índios, crianças, jovens, gestores e do próprio Fonte. Tudo com muita intensidade, dificuldade e realização.

Renata Codas – Coordenadora Institucional

Grandes mudanças marcaram o ano de 2008: mudança de casa, de cidade, de área de trabalho. Ano que marca a minha chegada ao Fonte. Para todas as mudanças precisei de coragem para lidar com o novo e honrar minha biografia para seguir. Foram 4 meses para começar a conhecer o Fonte e a área de comunicação; seus desafios e caminhos possíveis. Meses necessários para que hoje eu me sinta mais dentro, mas parte do Fonte.

Tânia Crespo – Coordenadora de Comunicação

Em 2008 despedimos-nos de Roniel Lopes, Rita Monte e Luciano Silva que em suas passagens pelo Fonte contribuíram com os seus talentos para o desenvolvimento do Instituto. Agradecemos aos três!

Alguns se vão, mas logo outros chegam: em 2009, Adriana Eliza integra a equipe estagiando como auxiliar administrativa e Tatiana Rodrigues assume a Coordenação administrativo-financeira.

Bem-vindas!

Conheça mais toda a equipe Fonte:
<http://institutofonte.org.br/conteudo/equipe>

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL 2008

Rogério Silva e Tânia Crespo

COLABORAÇÃO

Alexandre Randi

Antonio Luiz de Paula e Silva

Arnaldo Motta

Elie Ghanem

Lia Nasser

Madelene Barboza

Marina M. C. Oliveira

Renata Codas

Saritta Brito

Tatiana Rodrigues

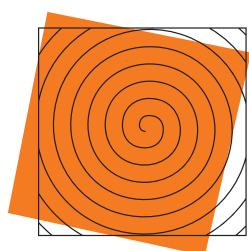
Telma Crespo

Tião Guerra

PROJETO GRÁFICO

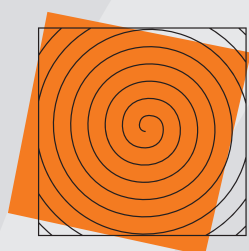
Art Informel [rubens dutra]

rubens.dutra@gmail.com



instituto fonte
para o desenvolvimento social

Rua Itamirindiba, 1 – Pinheiros 05429-060 - São Paulo -SP
+55 11 3032-1108
fonte@fonte.org.br - www.fonte.org.br



instituto fonte
para o desenvolvimento social

Rua Itamirindiba, 1 – Pinheiros 05429-060 - São Paulo -SP
+55 11 3032-1108
fonte@fonte.org.br - www.fonte.org.br