

## Sutilezas e surpresas dos movimentos entre centro e periferia de uma organização na sua busca por equilíbrio<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Texto baseado em conversa sobre a gestão da Diretoria entre 2013-2014 com Luciana Petean e Rogerio Magon, membros da gestão nesse período. Madelene Barboza também integrou a Diretoria no primeiro ano.

**Por Martina Rillo Otero, associada do Instituto Fonte e membro da Diretoria Colegiada entre 2011 e 2014**


Este é o segundo relatório bienal do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social desde que foi criada a Diretoria Colegiada como órgão que ocupa papel central na sua gestão.

A construção da Diretoria Colegiada aconteceu entre os anos de 2010 e 2012, quando o Instituto Fonte abandonou o modelo centrado em uma Diretoria Executiva composta por uma só pessoa, remunerada, e que se deslocava parcialmente das suas atividades de consultoria para se dedicar à gestão da organização. De 2010 em diante, a Direção Colegiada passou a ser compartilhada por quatro pessoas que mantinham suas atividades de consultoria e concomitantemente assumiam o cargo na diretoria como uma atividade voluntária por um mandato de dois anos<sup>2</sup>. O desejo era - e é - o de que todos os associados ocupem em algum momento esse papel. E a premissa é de que a Diretoria é lugar de cuidar da gestão do Instituto Fonte e também uma

oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento dos profissionais que ocupam esse espaço. Como lidar com as relações entre centro e periferia? Reflexões a partir desse questionamento foram profundamente vividas pelos membros desse órgão na gestão 2013-2014. Acreditamos que compartilhá-las pode ajudar outros a também refletir sobre seu próprio desenvolvimento.

Compreendemos o “centro” como o lugar de gestão que impacta o conjunto da organização, seu funcionamento, as relações entre suas partes a partir das decisões que são aí tomadas. De modo geral, lugares centrais se ocupam por construir e zelar por acordos de funcionamento, políticas, direcionamentos estratégicos, leituras globais. A “periferia” de uma organização constitui-se pelos lugares polares a esse, em que decisões afetam um círculo restrito e em que há mais acompanhamento dos acordos e políticas do que formulação delas. Compreender a instituição a partir dessa polaridade ajudou a evidenciar e a compreender diferentes vivências das pessoas que estão num ou noutro lugar, mostrando, por exemplo, que a relação com os acordos e

<sup>2</sup> Reflexões sobre esse processo de transição foram feitas no [Relatório do Instituto Fonte 2010-2012 \(pág. 16 a 23\)](#).



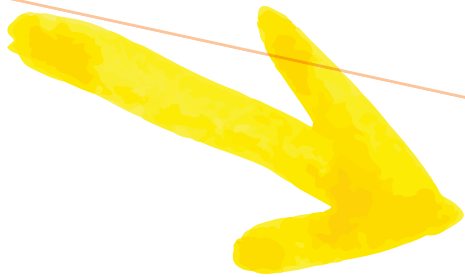
políticas, assim como a responsabilidade com o institucional, a infraestrutura e a manutenção da organização, tendem a ser vividas de diferentes maneiras num lugar e no outro.

Nessa gestão, em função da intensa relação estabelecida com essa polaridade, a Diretoria Colegiada se questionou:

- Quais são as sutilezas presentes nas dinâmicas entre centro e periferia quando há busca pelo equilíbrio?
- Que equilíbrios e desequilíbrios entre centro e periferia podem caracterizar um sistema forte, vivo? E um sistema fraco, morto?
- Quais são os limites da compreensão da organização a partir dessa polaridade?
- O central está sempre no centro? O central pode estar na periferia e o periférico no centro? (OU, quais são os limites da compreensão da organização a partir dessa polaridade?)

### PILARES NO CENTRO E RODAS NA PERIFERIA

A última Diretoria Colegiada recebeu, em 2013, da antiga gestão - e do grupo como um todo - um Instituto Fonte que estava em dia com suas contas, abrindo-se ao mundo e incluindo novos associados, com suas áreas de comunicação, administrativa e financeira, relacionamentos e programas funcionando de maneira satisfatória.



Algumas mais, outras menos; mas a organização enfrentava um momento de tranquilidade em relação aos seus processos internos. Ao assumir sua gestão, a Diretoria Colegiada 2013-2014 acreditava que sua missão era a de *manter* as conquistas alcançadas, aprofundar o processo de inclusão de novos associados e intensificar a relação do Instituto Fonte com o mundo o que, de modo geral, era nomeado de “processo de abertura”.

A direção estabelecida naquele momento era a de um Instituto Fonte intensificando suas relações com diversos atores do campo social, em especial com grupos de profissionais que se identificavam como promotores de desenvolvimento. Também anunciava uma abertura na forma de estabelecer essas relações: não apenas prestando consultoria, mas apoiando, nutrindo, fazendo parcerias, empreendendo junto com quem estivesse alinhado à causa da promoção do desenvolvimento.

Na prática, compreendia-se que a Diretoria Colegiada deveria “manter a casa arrumada”, enquanto os

### DIRETRIZES PARA O INSTITUTO FONTE ENTRE 2013 E 2014

O Instituto Fonte quer promover o desenvolvimento social e se propõe a apoiar diferentes iniciativas com o mesmo propósito, independentemente do tipo de agente que as realiza. Quer fortalecer a sociedade civil, contribuir com a resignificação do campo social, ajudar as ONGs a se reinventarem e qualificar a sua intervenção nos destinos do país. Pretende fomentar comunidades de aprendizagem, fazer consultoria a quem solicitar, realizar formações para profissionais de desenvolvimento e líderes das iniciativas, além de publicar de forma a oferecer e desenvolver novos referenciais sobre desenvolvimento.

O Instituto Fonte deseja influenciar os tomadores de decisões para considerar a dinâmica social em suas decisões e se compromete a ajudar iniciativas a “acordar”, refletirem sobre sua prática, serem criativas e qualificarem o seu diálogo.

Se compromete a fomentar o trabalho conjunto com outros atores, qualificar as articulações e contribuir para melhorar o trânsito intersetorial.

associados se mantinham livres e seguros para atuar e circular no mundo, realizando consultorias, programas e articulações em nome do Instituto Fonte. A manutenção da infraestrutura institucional não deveria tomar muita energia; a prática no mundo, sim.

Trabalhava-se com a imagem dos associados como mochileiros, que fazem as suas viagens pelos diversos cantos do mundo praticando seu ofício de profissional de desenvolvimento, contribuindo para que pessoas, grupos, organizações e comunidades caminhem no “seu” sentido, se constituam um pouco mais naquilo que querem ser ou que vieram ser no mundo.

De fato, isso aconteceu nesse período e tivemos uma espécie de diáspora dos associados, que foram articular iniciativas em diversos locais, atuar nas suas consultorias e se relacionar com vários parceiros e clientes. Isso era resultado de uma escolha baseada na crença de que é no mundo e com o mundo que realizamos nossa prática; que contribuimos com o desenvolvimento social; que fomentamos o movimento de profissionais de desenvolvimento e que, portanto, não ficamos restritos ao nosso próprio grupo. Nossa prática não é só nossa e fortalecê-la é fortalecê-la no mundo - não só dentro de casa. Essa crença tem estado na base de muitas das decisões que temos tomado nos últimos anos: circular, estar junto, fazer junto têm valores e um desafio buscado por todos nós.

Os dados sobre nossas iniciativas em 2013 e 2014 ilustram de forma clara essa orientação institucional:

- No período lançamos três edições da formação [Profides: Profissão Desenvolvimento](#) (no Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste).
- Realizamos, em parceria com outras seis organizações, o [Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social](#), em São Paulo.
- Começamos a realizar cursos de educação à distância, inaugurando o programa [Formação Web](#), possibilitando alcançar novos territórios de forma desafiadora para nós. Foram lançados três cursos no período.
- Realizamos o encontro [Aristides](#), reunindo ex-participantes dos programas de formação Artistas do Invisível e Profides.
- O programa Artistas do Invisível continuou sua 2ª edição.
- No âmbito do [Projeto Avaliação](#) realizamos sete encontros da série *Diálogos*, com cerca de 500 participantes no total. Também dois cursos à distância em parceria com a linha programática Formação Web, além da produção de materiais e estudos de caso para utilização das organizações.
- Realizamos duas oficinas da série [“A prática do pensar: aprofundando a intervenção social”](#), em parceria com The Proteus Initiative e Noetá.
- Capacitamos 460 lideranças e gestores de 240 ONGs de todo o Brasil no âmbito do projeto [“Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil”](#), uma iniciativa da UNESCO e da TV Globo.



- O Instituto Fonte pôde tomar contato com 331 oportunidades para atuar em desenvolvimento, das quais 171 se concretizaram em processos de consultoria.

Com relação aos associados, experimentamos diversos movimentos e testamos um modelo que fazia a diferenciação entre associados membros e titulares, baseada na relação com o trabalho e contribuição (financeira e não financeira) ao Instituto Fonte. Muitas pessoas se aproximaram por conta das diversas iniciativas, mas inserimos apenas uma pessoa formalmente. De qualquer modo, se constituiu uma rede ampla de pessoas que se aproximaram em função dos programas do Instituto Fonte e da sua identificação com a prática desses programas.

Todo esse movimento também se expressou no fortalecimento da área de comunicação que, com a contratação de uma profissional sênior, avançou para a reelaboração da nossa identidade visual, a atualização da logomarca e a criação de todo material visual das nossas iniciativas, além da renovação de nossa página na internet.

### QUE DIRETORIA LIDERA UM SISTEMA EM FLUXO?

Para garantir a casa arrumada, a liberdade e segurança para que os associados pudessem circular, imaginávamos que

a Diretoria Colegiada deveria basicamente centralizar a coordenação e parte das decisões sobre as diferentes áreas. Os associados tinham nos dado a direção: cabia-nos fazer o necessário para segui-la e colocá-la em prática.

Para a realização das atividades necessárias em cada uma das áreas institucionais - administração financeira e da sede, comunicação, aprendizagem, distribuição do trabalho, editorial, representação institucional, programas entre outras -, a Diretoria Colegiada teria a responsabilidade de mobilizar os associados e a equipe de apoio em função das necessidades; não se supunha que a realização de todas as atividades era de sua responsabilidade exclusiva. De qualquer maneira, ao assumir a gestão 2013-2014, tínhamos a imagem de que a periferia deveria ser fortalecida, dando-lhe liberdade e investindo na atuação dos associados na “ponta”. Chegamos a falar numa organização com o centro vazio.

Então, cada diretor assumiu o cuidado por uma ou mais áreas e, nas reuniões do grupo dirigente, se trocava informações sobre as áreas acompanhadas por cada um, assim como se fazia leituras sobre movimentos de todos os associados, encaminhamento de tarefas e tomada de algumas decisões. Com tantos movimentos para “fora”, de *ler o todo e fazer para o todo*, a lista de tarefas da diretoria foi crescendo: articulações com diversos parceiros, alinhamentos com as equipes das iniciativas, negociações entre os acordos institucionais e os vários contextos, divulgação das diferentes iniciativas, gestão financeira e



administrativa - fossem consultorias ou programas -, alocação de processos de consultoria<sup>3</sup> e outras tantas atividades.

A Diretoria percebeu que diversos aspectos relacionados ao que poderia chamar de “implementação de acordos institucionais em casos específicos” passaram a exigir maior atenção e cuidado já que tais acordos tinham sido construídos internamente, mas agora se encontravam com uma realidade diversa, envolvendo atores externos ao Instituto Fonte. Além disso, estas questões carregavam muita oportunidade de aprendizagem sobre o contexto que vivíamos:

- Como lidar com nossos acordos genéricos em situações específicas, que têm demandas e limites determinados? Mantemos os acordos acima de tudo? Flexibilizamos? E como lidar com o corpo e sustentação institucional quando queremos flexibilizar tais acordos? O que precisa, nesses casos, ser cuidado?
- Quais decisões devem ser tomadas em conjunto com o grupo de associados? Como equilibrar participação e pertencimento face à necessidade de agilidade nas decisões?
- Sobre o que os membros da diretoria têm legitimidade para tomar decisão e sobre o que não há essa legitimidade?
- Como fazer escolhas em nome de todos sem atropelar cada pessoa envolvida?

Aparentemente, os acordos estavam no centro e eram fundamentais para garantir o equilíbrio nas nossas relações. As notícias trazidas pelos associados sobre as relações que estabeleciam com seus contextos, porém, nos desafiavam a olhar para tais acordos de forma a sustentá-los ou a flexibilizá-los, gerando incômodos em diversos envolvidos, seja num caso ou no outro!

Um importante aspecto dinamizador dessa situação, demo-nos conta, é que as leituras e as decisões sobre as diferentes questões institucionais ficaram centralizadas. A diretoria concentrou poder, responsabilidade e muitas tarefas, que não se esgotavam e formavam uma lista de itens a serem cuidados ou realizados. Apesar de discutir com o coletivo parte dessas questões, carecíamos de olhares estratégicos e de construção de sentido compartilhado sobre elas. Encaminhávamos leituras e questões de forma centralizada, pouco refletida e com baixo envolvimento do corpo de associados. Nosso desejo era resolver *tudo*, e esse *tudo* se transformava cada vez mais no que passamos a chamar de “coisinhas”, e menos no *todo*. A sensação era de certo sufoco e de muita demanda de energia para cuidar dessas “coisinhas”. No meio do caminho, na Diretoria também despendemos energia cuidando de nós mesmos, pois dois membros saíram (um por conta de licença-maternidade, que retornou; e outro que se desvinculou da organização).

<sup>3</sup> Além da Diretoria, um Núcleo de Alocação se encontrava de forma periódica para definir os consultores mais apropriados para as demandas recebidas.



A sensação era de desgaste, cansaço... De que as demandas eram inúmeras e a nossa capacidade de lidar com elas, ínfima. Estávamos constantemente correndo, até que o ponto de chegada parecia frio e burocrático e a corrida parecia ter sentido em si mesma! Até o ponto em que cada um de nós talvez estivesse de fato correndo para lados diferentes e até pra fora! Mas para quê? Por quê? Qual era o sentido do nosso ponto de chegada? A direção da corrida ficou confusa. O centro estava vazio ou confuso?

Essa falta de direcionamento se embaralhou com a leitura de que o centro do Instituto Fonte estava vazio. Mas não éramos nós, os membros da Diretoria Colegiada, o centro do Instituto Fonte?

*Tínhamos aprendido a nos chamar e a nos ver dessa forma: “estamos no centro”..., mas, certamente não éramos o central... O “central” do Instituto Fonte vivia em cada associado, na sua relação com seu entorno: ali residia o fogo, a razão da nossa existência. O centro no qual nos situávamos estava vazio de fogo, frio, só cheio de itens, com prazos estabelecidos e responsáveis indicados. Esse centro estava totalmente ocupado com “coisinhas”, enquanto que a periferia (ou os outros centros) estava cheia do “central”, do nosso âmago...*

Isso, porém, não significava dizer que o centro do sistema estava fraco e a periferia forte. Sem fazer fogueira em torno do que nos mantinha - e nos mantém - juntos, da imagem e do desejo que foram nosso ponto de partida, ficamos sem sentido do nosso ponto de chegada; os *elos* entre os diversos elementos da organização, como sistema, estavam enfraquecidos, com pouca troca, aprendizagem coletiva e retroalimentação mútua. O centro estava esvaziado e cada ponto da periferia pulsava; mas com canais de troca reduzidos, esses pontos pulsantes se tornaram isolados.

*“Por onde anda Beltrano?”*

*“O que o Instituto Fonte está fazendo e aprendendo no Artistas do Invisível?”*

*“O que o Projeto Avaliação está fortalecendo?”*

*“Gente, como nossas iniciativas se relacionam? Como elas colaboram entre si? Que resultados elas estão produzindo em conjunto?”*

*“Fulano, Beltrano e Cicrano estão trabalhando com o mesmo cliente! Eles estão trocando aprendizagens? Estão cuidando do cliente como um todo?”*



Basicamente,  
estávamos assim

*O que faz um sistema não são apenas os seus elementos, sejam eles da periferia ou do centro, mas também as relações entre eles.*

Num primeiro momento mantivemos a mesma estrutura institucional e mesmo em um contexto de muita abertura e movimento, a Diretoria Colegiada continuava concentrando as decisões, sustentando políticas e, principalmente, fazendo leituras que eram pouco compartilhadas. Experimentamos momentos em que a lista de itens se transformou na referência mais importante e cada tarefa não cumprida em determinado prazo, uma frustração.

E, então, o grupo de associados gritou alto e de muitas formas diferentes, mas principalmente, requisitando que novos espaços de gestão participativa fossem instituídos. Era nosso sistema em busca de reequilíbrio. E percebemos que nossa lógica institucional deveria refletir a forma como estávamos operando no mundo: fazendo junto.



Mas queríamos  
estar assim

Percebemos que precisávamos de novos espaços de gestão compartilhada. A busca deveria ser por renovar a própria instituição para que ela, assim, desse conta da necessidade de fomentar múltiplas relações entre os associados e dos associados com os diferentes espaços que são o Instituto Fonte. A busca era por uma lógica que fosse capaz de realizar o movimento que queríamos entre nós e com o mundo. A instituição não podia ser a mesma nesse contexto! Não bastava ser uma Diretoria Colegiada, a distribuição de poder deveria intensificar-se.



## FORTALECENDO AS LINHAS - NOVOS ESPAÇOS DE GESTÃO QUE PROPORCIONAM A TROCA

O principal passo dado foi a tomada de consciência dessas contradições, a partir da qual iniciamos algumas novas ações: decidimos criar novas instâncias de gestão e “reformamos” as antigas. Criamos colegiados autogestionados, formados por associados dedicados a olhar para diferentes aspectos (por exemplo, para as iniciativas institucionais, incluindo programas, projetos e formações e para a comunicação, a produção editorial e os relacionamentos). Esses colegiados representam a oportunidade de encontro e fortalecimento das relações entre os associados - os *elos* - e de criação de espaços coletivos para leitura de processos e tomada de decisões específicas - o “central” no centro.

Olhando agora, percebo que atravessamos um momento em que aceitamos um suposto poder, legitimados pelo que entendíamos que já estava construído, e só depois nos demos conta de que precisávamos ir mais fundo na mudança da governança. Afinal, a estrutura de governança nunca realmente está pronta, se consideramos que a organização está constantemente em movimento. Como estruturar uma governança que dê conta do movimento institucional que buscamos? Como unir desejo de movimento e retornos dos aprendizados numa organização?

*Como construir estruturas, sem perder o foco na causa, no processo dinâmico de interação da organização com o mundo?*

De certa forma, acho que esse dilema nunca se resolve totalmente... Por um lado acreditamos que os processos são dinâmicos e, como profissionais de desenvolvimento, devemos estar atentos a esses movimentos. Ao mesmo tempo, quando falamos de uma organização, também nos referimos a uma identidade, a uma estrutura, a algo que permanece. Os fluxos dos processos e a permanência de uma organização envolvem diferentes tempos e ritmos? Há uma tensão inerente entre movimento e permanência? Parece-me que estamos sempre tentando observar esses fenômenos, sempre em prontidão para lidar com o que se movimenta e permanece dentro e fora de nós.