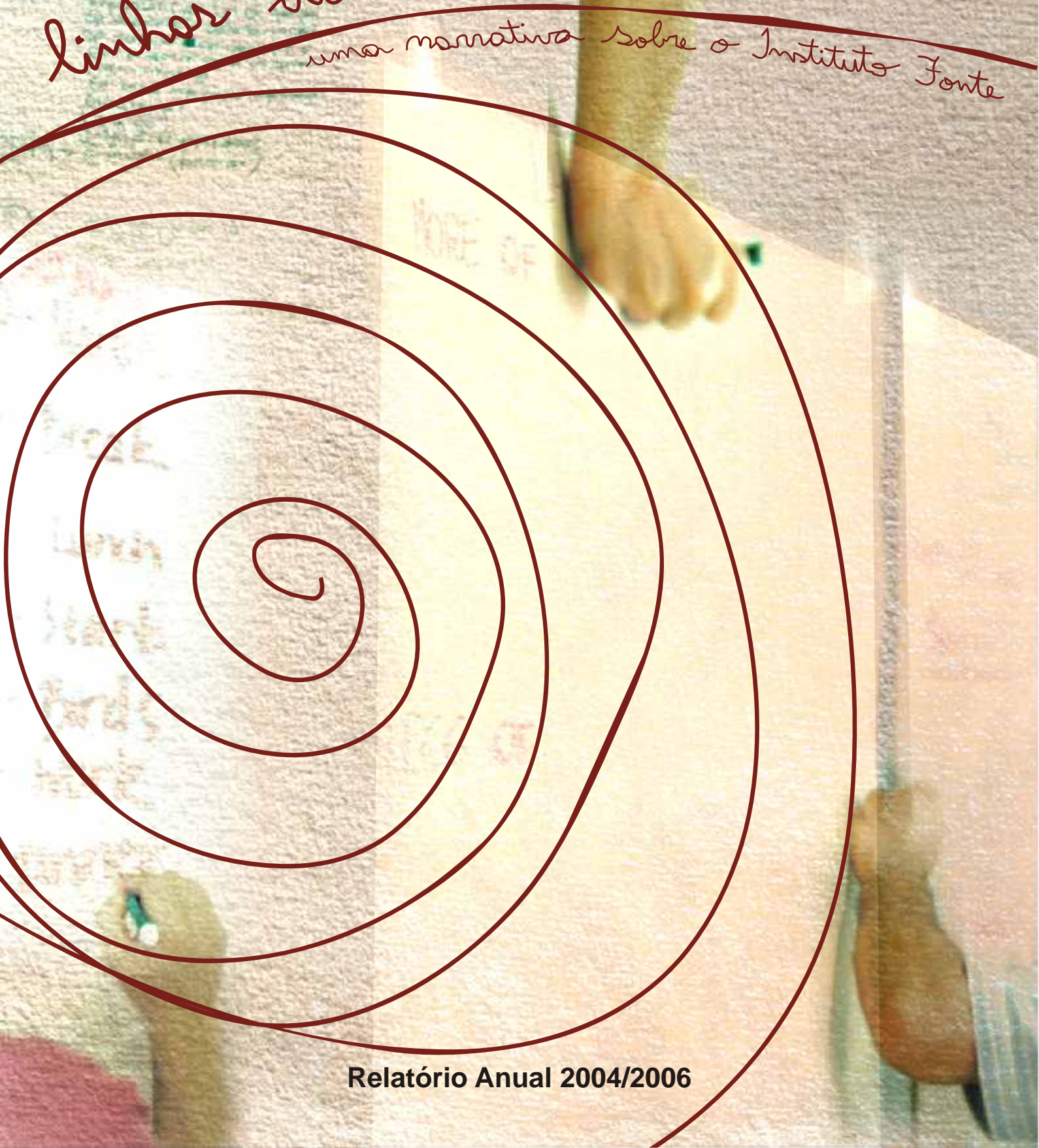


instituto fonte
para o desenvolvimento social

linhas do tempo

uma narrativa sobre o Instituto Fonte



Relatório Anual 2004/2006

Linhas do Tempo

"A quem posso perguntar
o que fazer neste mundo?"
Pablo Neruda

Com muito orgulho trazemos ao mundo nosso primeiro relatório anual. Ele foi escrito em um momento especial para o Instituto Fonte e é tanto um marco que encerra a jornada dos últimos anos quanto um sinal que inaugura o tempo ao qual nos lançamos agora.

No caminho trilhado até aqui, concebemos e preparamos o Instituto Fonte como uma organização *essencialmente voltada a apoiar processos de desenvolvimento de pessoas e organizações*. A rica aventura de estudos, as relações pessoais e institucionais que estabelecemos e as intervenções que realizamos em todo o Brasil foram o terreno fértil em que cresceu nossa prática e onde o sentido de nossa existência amadureceu.

A entrada em uma nova fase de nossa biografia organizacional é acompanhada de um novo desafio que nos inspira e impulsiona: a visão do *Instituto Fonte como uma organização que estimula e investe no processo permanente de construção do campo interdisciplinar de pensamento e prática de desenvolvimento no Brasil*.

Frente a exigências sociais tão prementes e complexas, nos parece fundamental encorajar a prática social, renová-la sempre; fortalecer a intervenção cotidiana de sujeitos e organizações que ajudam o mundo a mudar a cada pequeno ato e a cada grande descoberta. Ajudar as pessoas a pensar, sentir e agir com consistência ético-política, disposição para ensinar-e-aprender, desejo de produzir conhecimento engajado e interesse autoral pela vida e os processos de desenvolvimento nela compreendidos.

Não somos sozinhos nessa extensa travessia aqui anunciada. Ao mesmo tempo em que nos sentimos co-responsáveis pela construção desse *campo de pensamento e prática*, também consideramos indissociável desse processo fomentar um movimento que acolha, prepare, agencie e apóie os sujeitos vinculados a essa causa, os *profissionais de desenvolvimento*.

Como se pode imaginar, esses serão anos de muito trabalho. Por isso mesmo queremos agradecer todos aqueles que como clientes, doadores e parceiros ajudaram a sustentar o Instituto Fonte nos últimos anos. A cada um nosso mais sincero *muito obrigado* e um novo convite para que estejam conosco na estrada que inauguramos agora; precisaremos de toda forma de ajuda.

Queremos também lembrar de algumas pessoas especiais. A nossos conselheiros e conselheiras agradecemos pela lealdade, dedicação e pela maneira ombro-a-ombro com que nos ajudam a produzir esta organização. O pensamento e a prática de governança que temos vivenciado se devem à forma com que cada um de vocês se colocou a caminho e se abriu a esse movimento. Continuem nos mantendo acordados.

Outro muito obrigado deve ser feito à equipe de colaboradores do Instituto Fonte. O vínculo, a disposição e a delicadeza de cada um de vocês foi determinante para manter a casa preparada, acolhedora e aquecida. Esse será um cuidado ainda mais importante nos próximos anos, pois queremos crescer com elegância, transparência e de maneira sustentável. Nos mantenham com os pés no chão.

Por fim, justiça seja feita àqueles que fazem o Instituto Fonte em tantos lugares, todos os dias. Este relatório é ao mesmo tempo fruto e tributo ao trabalho dos nossos associados. Dessa extraordinária gente nasceu essa obra; a confiança é que deles nascerão sempre mais possibilidades. Sejamos capazes de nos manter curiosos e inquietos.

Por fim, um particular *muito obrigado* aos pioneiros Antonio Luiz e Flora Lovato, pela maestria com que souberam reger esses anos. Nos mantenham inspirados.

E que cada um de nós siga cultivando perguntas.


Rogério Silva
Diretor Executivo

Conteúdos

Apresentação

Carta da direção executiva

1	Uma história de encontro e desenvolvimento.....	1
	<i>O som do movimento: uma história do Instituto Fonte</i>	2
	<i>Linha do tempo</i>	5
	<i>Caminhos da governança: um conselho na terra</i>	8
2	Uma história de intervenção: olhando para dentro.....	9
	<i>Aprender a aprender: em casa de ferreiro</i>	10
3	Uma história de intervenção: olhando para fora.....	13
	<i>Consultorias de processo</i>	14
	<i>O facilitador no labirinto</i>	15
	Programas:	
	<i>Iniciativas Sociais e Desenvolvimento</i>	19
	<i>Profissão: Desenvolvimento</i>	20
	<i>Criadores de Possibilidades</i>	22
	<i>Percursos</i>	23
	<i>Publicações</i>	24
4	Apoiadores e parceiros.....	25
5	Números.....	27
6	Quem faz o Fonte	29
	<i>Conselho</i>	30
	<i>Equipe</i>	30
	<i>Expediente</i>	33



Uma história de encontro
e desenvolvimento

O som do movimento

Uma história do Instituto Fonte

Rita Monte

Numa manhã quente de março, sentei-me com Antonio Luiz de Paula e Silva e Flora Lovato, então coordenadores institucionais, para conversar sobre o surgimento do Instituto Fonte. Tratava-se de um conteúdo importante do relatório anual em gestação. A gente queria responder: que estrada foi percorrida? Que placas sinalizaram o caminho? Uma entrevista, a deixa era essa. Viajamos pelas palavras ditas, pelos olhos – que às vezes disparavam faíscas –, pelas sobrelhas e as imagens que desenhavam. O Fonte em vida pulsava. E um som inaudível se manifestou como a base constante sobre a qual todas as variações do caminho dançavam.

Lembrei de uma série de pesquisas realizadas na Basileia (Suíça), na década de 1970, pelo médico Hans Jenny sobre o tom (subjacente) formador da matéria – base do que iria se chamar “cimática”, a ciência dos fenômenos das ondas. Em sua pesquisa, Dr. Jenny aplicou diferentes vibrações sonoras em moléculas de água e constatou que a permanência do tom, sua intensidade e sua ausência acabaram por organizar **as relações** entre as microscópicas partículas, refletindo um todo em mandalas – a perfeição das relações, ou em caos amórfico – a perfeição nas imperfeições. A série apontou para a existência de um som primordial como o elo de sustentação de todo organismo vivo. O meio a partir do qual as relações entre suas partes acontecem.

Como tomadora dessa história, consegui um lugar privilegiado para ouvir-observar alguns movimentos do Instituto Fonte embutidos naquela conversa. E a nota essencial desta história passa a se desvelar na fala de Antonio, que inicia o relato contando sobre o Christophorus, organização da qual fez parte e que, mais tarde, se transformaria na metade do Instituto Fonte:

*“O Christophorus começa pelo impulso de um empresário que olha para a empresa que tinha criado – que estava indo bem, já tinha crescido bastante – e, em dado momento, diz: **'minha empresa está bem, mas fora dela pouco mudou – e agora o que eu faço?'***

*Esse empresário (Pedro Schmidt) vai à Europa no início da década de 60 e descobre aquilo que buscava na Holanda, em uma palestra do médico antroposófico e consultor de empresas Bernard Lievegoed sobre fases de desenvolvimento das organizações. Lievegoed desenvolvia uma abordagem chamada **Pedagogia Social** ou **Ecologia Social**.*

A partir desse encontro, um grupo de empresários no Brasil se reúne para trabalhar com pedagogia social em suas empresas e, em 1973, criam o NPI Brasil inspirado na experiência holandesa. Durante muitos anos essa organização fez consultorias para empresas e promoveu o intercâmbio de consultores entre NPI Holanda e NPI Brasil. Mais tarde, o NPI Brasil transforma-se no Instituto Christophorus, e Herwig Haetinger, ex-professor waldorf e diretor de escola, envolvido desde o início como consultor, torna-se seu diretor. Herwig formou muitos consultores e pedagogos sociais e facilitou o desenvolvimento de inúmeras empresas e iniciativas sociais até falecer em 1997, num período de crise institucional: restavam apenas dois jovens consultores com experiência exclusiva na área social.

Então a gente resolve tocar o Christophorus: não havia sobrado muito dele, mas essa foi nossa decisão.

Alguns meses depois, quando eu já tinha o apoio da Ashoka para transformar o Christophorus numa nova organização e percebendo que a expansão que precisa acontecer não estava ocorrendo como gostaríamos que fosse, a ideia do Fonte surge no cenário.”

De seu lado, Flora conta o que se passava com o F.O.N.T.E (Fomento Nacional para o Terceiro Setor) nesse meio tempo. O tom da história encorpa, agora modulado por um timbre feminino:

“O contexto em que o F.O.N.T.E surge é o da 'profissionalização do setor', um movimento que ganha força pela ação das agências internacionais de cooperação e das empresas que naquele momento entravam com mais força na área social e percebiam a necessidade de as organizações serem mais eficientes em sua gestão. Havia então a ideia de que as iniciativas sociais precisavam desenvolver seus processos e instrumentos de gestão, e essa era a grande questão.

O F.O.N.T.E nasce por inspiração e influência de Marcos Kisil, que aproxima dessa iniciativa empresários de vanguarda interessados no investimento social privado. Alguns desses empresários passam a fazer parte do conselho da organização. Nessa época, o Instituto de Cidadania Empresarial financia os dois primeiros projetos do F.O.N.T.E: o “Projeto Gestão”, que contribuiu para o fortalecimento de 25 instituições da sociedade civil, e o “Projeto Manuais”, que gerou a Coleção Gestão e Sustentabilidade, que hoje alcança líderes e dirigentes de todos os lugares do país. Esses projetos que foram de grande importância para nós, são nossos embriões. Com o fim dos projetos, porém, a equipe se dissolveu.

E agora? Vamos fechar a organização, num momento em que ela tem tudo para acontecer, no momento de lançamento do Projeto Manuais? Então eu decido ir em frente...

... pois o F.O.N.T.E começava a ser reconhecido principalmente por conta das publicações, as pessoas começavam a ter contato e achavam aquilo sensacional. A coleção vende muito e começam a nos demandar mais consultorias. O processo de avaliação do Projeto Gestão reúne novamente a equipe e, por indicação da Laura Macruz Feuerwerker (naquele momento ligada à Fundação Kellogg), convidamos o Rogério Silva [atual diretor-executivo], que topou fazer a avaliação do programa e acaba entrando de vez no F.O.N.T.E.

No final de uma das reuniões de avaliação do Gestão, surge a idéia:

“vamos fundir o F.O.N.T.E e o Christophorus?”

“por que você está com essa idéia?”

“porque aí a gente pode fazer mais coisas, fazer melhor, a gente já faz tanto junto, por que não?”

A pesquisa do Dr. Jenny mostra que, a depender da vibração da nota essencial, o organismo se transmuta por completo. Apesar de ressoarem na mesma frequência, os tons das duas organizações – visões, valores, idéias, ações – foram confrontados para, na purificação dos ruídos, vibrarem uníssonos e, assim, darem forma a uma nova organização. Flora diz:

“A fusão começa aí, com a gente morando junto. Começamos a fazer reuniões juntos, o pessoal do F.O.N.T.E e do Christophorus, para ver se ia dar samba essa história de fusão, com a ajuda de um facilitador externo muito querido.

Foi um começo de embate e de profundo desapego de ambas as partes, de não ficar preso aos valores Christophorus e aos valores F.O.N.T.E, de **conseguir construir alguma coisa diferente, uma coisa nova.** Acho que foi um grande momento de crescimento. Os dois conselhos foram envolvidos diretamente, primeiro separados, depois juntos. Houve uma profunda renovação do conselho graças ao trabalho conjunto dessas pessoas.

Já com nome – Instituto Fonte - uma união Christophorus/Fonte – e um logotipo, começamos o programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento que, atualmente, vai para sua terceira edição.

Esse foi só o primeiro programa: depois a gente desenha outro, por influência do contato com o CDRA (Community Development Resource Association), da África do Sul, para ajudar profissionas a melhor compreender e atuar em processos de desenvolvimento na área social. Daí surge o programa Profissão: Desenvolvimento que, hoje, está em sua segunda edição, no Recife.

Nossa equipe de consultores – hoje formada por Ana Paula Pacheco de Giorgi (em licença), Arnaldo Alves da Motta, Antonio Luiz de Paula e Silva, Daniel Brandão, Lafayette Duarte, Luciana Petean, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Rogério Magon, Rogério Renato Silva, Sebastião Luiz de Souza Guerra e eu – sofreu algumas modificações: Cássia Palos, Glorialuz de Oliveira Barros, Lúcia Casoy, Maciej Luba e Rosana Kisil seguiram outros caminhos, enquanto Alexandre Randi, Helena Rondon, Madelene Barboza e Martina Rillo Otero associaram-se. A equipe administrativa se expandiu: ela conta atualmente com cinco profissionais e duas estagiárias: Roniel Lopes, gestor administrativo-financeiro; Angela Leonardo, assistente-administrativo; Lia Nasser Marques, gestora de mobilização de recursos e parcerias; Rita Monte, gestora de comunicação; Adetiuza Bispo Paulino, serviços gerais; Renata Codas e Juliana Santos, estagiárias”.

Antonio Luiz complementa: “Nesse processo e até agora, Allan Kaplan ajuda muito a gente. Foi assim que a gente chegou onde está hoje: pela nossa permanente reflexão, na verdade, facilitada pelo Allan ...”

Após estes quatro anos, a organização pede uma condução que a ajude de outras formas em seu processo de desenvolvimento. Mais uma vez, quase se pode ouvir um “e agora?” e, mais uma vez, quase se ouve um “vamos em frente!”.

Na última reunião de equipe de 2006, o Instituto Fonte decide que a melhor coordenação a responder às suas necessidades atuais é a de Rogério Renato Silva (que, em 2007, divide a coordenação com Flora e, em 2008, torna-se único diretor executivo). Numa noite quente de dezembro, enfim o tom se fez audível: aquele uníssono se fez em mistura de tambores, risos e taças, brindando o som do contentamento, da contemplação e do incessante movimento – e desenvolvimento – desse organismo vivo chamado Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social.

Mais que transformação, este é um momento de consolidação. As palavras finais de Antonio arrematam:

“Está muito claro que a equipe ficou sênior – todo mundo tem experiência, todos têm bagagem, todos fazem várias consultorias difíceis... Isso se deve a todo mundo. Acho que esse é muito mais um momento de celebrar que de agradecer. Todo mundo se engajou nesse caminho, todos se doaram bastante. Mas também é assim: mal começamos! Agora é que nosso trabalho vai começar a dar frutos, essa é minha sensação. E os outros vão poder comer frutos muito melhores.”



Linha do tempo

Grupo de empresários funda o Instituto NPI-Brasil (Nederlands Pedagogisch Institut), mais tarde nomeado Instituto Christophorus, dirigido por Herwig Haetinger

1973



A consultoria de desenvolvimento foi a principal forma de intervenção do Christophorus; a metodologia esteve sempre baseada na Pedagogia Social, também conhecida como Ecologia Social

1990

Muitas pessoas passam pelo Christophorus, entre elas, Antonio Luiz de Paula e Silva e Vítor Morgenzstern, hoje, respectivamente, consultor e conselheiro do Instituto Fonte



Allan Kaplan, consultor sul-africano, fundador do CDRA (Community Development Resource Association) e profissional de desenvolvimento inicia seu relacionamento com o Christophorus, atendendo o grupo anualmente. Este relacionamento perdura até os dias atuais, agora com o Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social

1999

Grupo de consultores funda o F.O.N.T.E - Fomento Nacional para o Terceiro Setor, por meio da institucionalização de um projeto de apoio ao desenvolvimento de 25 organizações de São Paulo chamado Projeto DIES - Desenvolvimento Institucional de Entidades Sociais




Lançamento da coleção Gestão e Sustentabilidade e do projeto Gestão, oportunidades em que consultores do Christophorus e do F.O.N.T.E trabalharam juntos

2004

Fusão Christophorus-Fonte e mudança de nome da organização para *Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social*, sendo coordenadores institucionais Antonio Luiz de Paula e Silva e Flora Lovato





A missão do Instituto Fonte é potencializar a atuação de iniciativas sociais, apoiando indivíduos que nelas atuam a aprofundarem a sua compreensão sobre processos de desenvolvimento e sobre a arte de neles intervir



2005

Instituto Fonte fortalece sua intervenção social por meio de consultorias de processos de desenvolvimento e dos programas Profissão Desenvolvimento, Iniciativas Sociais e Desenvolvimento e Criadores de Possibilidades

2006

2007

Transição na coordenação institucional: Rogério Silva é conduzido, com um brinde, ao lugar de Antonio Luiz, dividindo a coordenação com Flora Lovato. A partir de 2008, Rogério será único diretor executivo do Instituto



Caminhos da Governança

Um conselho na terra

Endre Kiraly

O atual Conselho do Instituto Fonte surgiu quando os conselheiros e diretores do antigo F.O.N.T.E. e os do Instituto Christophorus se reuniram para formar o conselho do novo Fonte, fruto da fusão entre os dois institutos. Sabíamos que era tempo de renovações e que parte dos conselheiros anteriores não seguiria conosco. Durante o ano de 2003, Carla, Vitor, Lafayette, Flora, Antonio e eu procuramos nomes que representassem segmentos da sociedade civil e campos que considerávamos relevantes: ONG's, universidades, governo, consultores, financiadores etc.

E não queríamos um conselho só de reuniões! Era preciso reunir gente que desejasse ter o novo Instituto Fonte na cabeça e na alma. E assim demos início a um belo e intenso processo de identificar e convidar pessoas. Com sugestões vindas também dos consultores associados, Xinha D'Orey, Vivianne Naigeborin, Maria Helena Webster, Vilu Salvatore e Luciano Junqueira se juntaram a nós. Começava então o processo de formação do novo Conselho. Investimos bastante tempo no conhecimento recíproco, e fomos tasteando em busca da clareza em termos de papel, funções, atribuições etc.

Nas reuniões, exercitamos nossa compreensão sobre o que se passava no Instituto e no setor social, no Brasil e no mundo. Identificamos características próprias do Fonte e olhamos para a frente tentando encontrar caminhos para a consecução dos seus objetivos. Sendo coerentes com nossa missão, também olhamos muito para nossos próprios processos de desenvolvimento, tanto como grupo quanto como indivíduos: lidamos com tensões, aprendemos, mudamos e sofremos; enfim, nos desenvolvemos.

Construímos um plano de trabalho que deu a cada conselheiro um papel específico, para além das cinco reuniões anuais. Além da criação de um comitê executivo, onde foi estabelecida uma relação de ajuda muito especial junto aos coordenadores do Instituto, cada um dos programas institucionais ganhou um "padrinho ou madrinha" entre os conselheiros. Reuniões de supervisão, visitas a parceiros e outras formas de aproximação e diálogo ajudaram a manter o Conselho perto do dia-a-dia do Instituto.

E isto tudo nos ajudava a aprender.

Interessante notar que ao longo de três anos apenas uma conselheira nos deixou. Tendo assumido posição em um órgão público, sua avaliação foi de que poderia haver conflito de interesses ao buscar ajuda do Fonte para seu trabalho. Foi este um dos movimentos que ajudou o Conselho a também iniciar seu processo de renovação. Depois de três anos de mandato, o movimento do Conselho foi o de se perguntar: de que Conselho o Fonte irá precisar nos próximos anos? Que movimentos enxergamos a partir de agora? De que forma nos vinculamos a ele?

Talvez o que esteja ficando mais claro é a necessidade de renovar o Conselho não necessariamente em termos de seus componentes, mas também em nossa forma de pensar e de agir em nosso trabalho. O ano de 2007 começa com movimentos na direção de formas mais propícias ao que o momento pede e que tomarão o lugar das formas antigas. E isto faz parte do desenvolvimento de todo organismo vivo: afinal, o que em aparência é destrutivo, em essência é reconstrutivo.

2

Uma história de intervenção:

olhando para dentro

Aprender a aprender

Em casa de ferreiro...

Marina Magalhães Carneiro de Oliveira e Rogério Renato Silva

Nosso trabalho em desenvolvimento está fortemente assentado na qualidade dos processos de aprendizagem que indivíduos e organizações são capazes de estabelecer. Por isso mesmo, nossa biografia organizacional foi sempre permeada de desejo e esforços que permitissem tais processos, ou seja, uma forma de garantir que pudéssemos experimentar aqui o que valorizamos nas intervenções mundo afora.

Temos feito muitas tentativas para criar e dar corpo à aprendizagem institucional. Neste caminho de experimentações, deparamo-nos com avanços e recuos, tensões e realizações. Dessa dinâmica emergiram movimentos de aprendizagem que se tornaram perenes nos últimos anos e têm sido vitais para nutrir nossa organização e a prática de cada um de nós; é isso o que queremos compartilhar aqui.

Ao longo dos últimos anos, a cada fevereiro mergulhamos em quatro dias de trabalho institucional. Carinhosamente chamado de *retiro anual*, o encontro é destinado a um olhar profundo sobre o que experimentamos no Instituto Fonte, tanto nas dimensões individuais quanto na coletiva. Ali nos reencontramos com nós mesmos, nossos programas e consultorias, com as demandas que recebemos e, sobretudo, procuramos olhar para as relações que estabelecemos entre o Instituto Fonte e a sociedade brasileira.

Facilitado pelo sul-africano Allan Kaplan, amigo e profissional de desenvolvimento que nos acompanha há alguns anos, o retiro anual se constitui também em espaço de renovação e de preparo para o futuro. Com sua abordagem e seu olhar desvestido da nossa prática e das nossas lentes, Allan tem facilitado encontros que cumpriram um papel muito importante no processo de fusão já citado neste relatório. Neles vivemos também uma profunda transformação entre o agrupamento de consultores autônomos que éramos, para sermos um grupo que hoje possui e constrói uma abordagem comum e uma organização.



Foram momentos-chave na descoberta e no fortalecimento de nossa identidade organizacional, na escolha e renovação de nossas lideranças, bem como na conformação do próprio grupo de associados; gente saiu, gente chegou e nos movemos. Os processos de tomada de consciência e decisão também avançaram muito, e de maneira participativa. Seja pela co-responsabilidade que cultivamos com esses encontros, pela criação dos espaços de aprendizagem e alocação, dos quais falaremos a seguir, vivemos um estimulante tempo de amadurecer nosso modelo de gestão.

Indo além, foram também espaços para aprofundar a percepção do papel político do Instituto Fonte na sociedade, lidar com nossas incoerências, nossas sombras – e nossas luzes – as contradições que se insinuam por entre a nossa prática. Em essência, esse processo tem nos ajudado a acordar para o que ainda estávamos adormecidos, a ampliar a nossa capacidade crítica de intervir e de perceber o impacto de nossa intervenção e a melhor discernir as oportunidades para fazer escolhas e saber quando dizer sim e não; este, um dos maiores desafios.

Para tentar manter as coisas vivas, procuramos relacionar as aprendizagens e encaminhamentos do retiro anual a duas reuniões anuais, de um dia de duração, realizadas nos meses de julho e dezembro.

Definidas como *reuniões* estratégicas, são encontros nos quais procuramos de forma co-responsável avaliar o desempenho da gestão e apontar os caminhos estratégicos dos próximos meses.

Outro espaço importante que construímos nesta caminhada foram as reuniões de aprendizagem. E de onde veio essa necessidade? A prática da consultoria é normalmente desenvolvida numa relação direta entre o consultor e uma organização cliente. É lá, em meio ao diálogo vivo com as pessoas que percepções, formas de pensar e formas de agir na realidade são criadas. Em certa medida, este é um espaço muitas vezes de solidão para o profissional de desenvolvimento (ver, neste relatório, o texto: *o facilitador no labirinto*), onde ele atua em contato com o processo do cliente. Com o intuito de aproximar o trabalho vivido junto aos clientes pelos diferentes associados e desta maneira nutrir, fortalecer e constantemente aprofundar a nossa abordagem, fazemos as reuniões de aprendizagem. Realizadas a cada dois meses, nelas procuramos abrir espaço para o necessário e permanente processo de formação de toda a equipe. Nestas reuniões alternamos o estudo das nossas experiências de consultoria e dos nossos Programas, a leitura e discussão de textos, a prática de exercícios desenvolvidos pelos próprios consultores e o diálogo com convidados externos.

Nas reuniões de aprendizagem, tem sido muito importante olhar primeiro para como cada um de nós está. Algumas perguntas que temos feito para caracterizar o momento de cada um são: com quem estamos trabalhando? Que desafios estamos enfrentando? Alguém nos supervisiona? Estamos isolados? Vemos sentido no que estamos fazendo? Estamos interessados nos processos? Precisamos de ajuda? Partindo deste lugar, os estudos de caso têm sido um grande instrumento de aprendizagem. Para realizá-los, damos a chance de que alguém apresente uma narrativa (como uma contação de história) sobre um trabalho recente. E para isso costumamos usar algumas perguntas: qual era a demanda do cliente? Como você se envolveu no trabalho? Quem está envolvido? O que foi realizado? Quais foram as reações do cliente? Como você reagiu neste processo?

É a partir desta descrição que o grupo de colegas procura caracterizar a intervenção, compreender o



que está sendo feito, onde está o sentido do que está sendo feito, onde estão as luzes e as sombras do trabalho e desta maneira tanto acolher e apoiar o colega que compartilha a história, quanto construir aprendizagens institucionais e para cada um de nós. Um caso que nos ajude a enxergar princípios tem a potência de nos ajudar em muitas outras situações.

Como se pode imaginar, essas são reuniões sensíveis, em que se exige de nós muita abertura e sensibilidade para não cair em um processo de apontar culpados e de controlar o trabalho. Esta aí uma das grandes armadilhas com as quais procuramos nos preocupar, ainda que muitas vezes seja inevitável cair nelas.

Outro espaço de aprendizagem são as reuniões de alocação de processos. Realizadas mensalmente, são reuniões nas quais acompanhamos nosso desempenho quantitativo e qualitativo nos processos de trabalho, tomamos consciência das demandas que nos chegam e distribuimos os trabalhos entre nós. Levando em conta o perfil do cliente, sua relação com o Instituto, a natureza da demanda, os limites financeiros, nossos desejos, necessidades e os limites de nossa competência, decidimos quem faz o quê.

Nestas sessões, tem sido fundamental explorar a natureza de cada demanda, associada à natureza de cada cliente. É neste espaço que procuramos compreender o que está por trás de um pedido que nos chega para fazer avaliação ou planejamento. Em certa medida procuramos reunir o que sabemos e o que não sabemos sobre o cliente e sua linha narrativa: onde ele está agora? Por que nos pede isso? É um novo cliente ou um grupo que retorna? Entendemos que a análise da demanda é uma das chaves para que nós mesmos possamos compreender melhor a natureza da nossa intervenção e, assim, nos posicionar de maneira mais clara e consistente.

Além dos espaços coletivos, procuramos também construir relações de *altervisão* entre nós. Ou seja, criar a possibilidade de que, em pares ou trios, cada associado possa acompanhar o trabalho de outro. Este olhar se dá de formas diferentes e procura seguir a necessidade de cada processo e cada pessoa, não tendo ritmo definido. Ora são diálogos em torno de conteúdos técnicos (avaliação, planejamento, sistematização), ora são diálogos em torno da qualidade da intervenção e dos dilemas vividos no trabalho. Como princípio, temos aqui a crença de que a *altervisão* ocorre de forma horizontal, sem hierarquias ou necessidade de controle. O critério de escolha do parceiro é tanto sua experiência em temas específicos, quanto seu conhecimento do cliente e sua relação com o colega. Alternando nossos papéis, experimentamos internamente o papel de cliente e consultor. Garantimos a presença de alguém que nos ajude para nos mantermos alertas em processos muito complexos, ou muito longos. Permitimo-nos ser confrontados, desafiados e apoiados por nossos colegas.

Se a descrição desses espaços confere a este conjunto certa leveza e aparência de “modelo ideal”, é importante evidenciar que temos nos debatido muito para que este conjunto de ações seja de fato produtiva e prazeroso para nós. E não tem sido fácil. Muitas vezes os espaços são tensos e polares, outras vezes são ameaçados pela dinâmica da vida (as agendas, os *notebooks*, os celulares) e, muitas vezes, são também espaços frustrantes. A sensação é de que temos uma tendência centrífuga nos processos de aprendizagem, o que fragmenta e bloqueia nossos encontros.

Temos reforçado nossa co-responsabilidade pela qualidade desses espaços e pela nossa presença. O grande pano de fundo talvez seja a crença de que o Instituto Fonte se faz nesses encontros e que sem nutrir a aprendizagem e lutar por ela, pouco se pode avançar.

***É preciso energia para que em casa de ferreiro
os espetos não sejam de pau...***



Uma história de intervenção:

olhando para fora

Consultorias de processo

Estabelecendo relações de ajuda

A consultoria de processos se constitui em uma das mais expressivas intervenções do Instituto Fonte na área social. Entre 2003 e 2006 recebemos demandas de mais de 250 organizações de todo o Brasil, dentre elas movimentos populares, agências internacionais de cooperação, fundações internacionais e nacionais, empresas, universidades, governos municipais, estaduais e federal, além de organizações da sociedade civil das mais diversas áreas de atuação.

Com demandas diferentes – tais como planejamento, avaliação de programas, sistematização de experiências, mediação de conflitos, coaching de lideranças, apoio pedagógico, facilitação de encontros de aprendizagem, seleção de projetos, aulas sobre diferentes temas, formação de redes e preparo de publicações. As consultorias foram espaços privilegiados para que indivíduos, organizações e coletividades lidassem de forma mais consciente e autônoma com seus processos de desenvolvimento.

A consultoria de processos difere das consultorias baseadas em produtos e expertise profissional à medida que traz o processo do cliente para o centro da intervenção. Neste caso, cabe ao profissional de desenvolvimento facilitar o encontro dos sujeitos tanto com suas perguntas, saberes e limites, quanto com os demais sujeitos presentes no espaço social em que atuam. Partimos da premissa de que o sujeito é quem melhor conhece a situação em que vive e por isso pode ser encorajado a melhor compreendê-la e nela intervir.

Nestes processos de consultoria, as principais ferramentas do profissional de desenvolvimento – consultores associados e próximos ao Instituto Fonte – são suas habilidades sociais, sua leitura de processos, sua capacidade de formular perguntas, de provocar encontros dialógicos, de criar confrontos e desconfortos necessários e de agir de forma a apoiar e encorajar os sujeitos a correr riscos, tomarem decisões e criarem soluções originais para as situações em que vivem.



O facilitador no labirinto

Antonio Luiz de Paula e Silva

Fui para minha primeira conversa na instituição com a proposta de trabalho aprovada. Uma colega do Instituto Fonte havia tido uma conversa pessoal com dois dos três principais líderes e fundadores da organização e construído uma proposta que acabou sendo aprovada. A princípio, a proposta era para facilitarmos um processo de planejamento, com orçamento para dez dias e meio de trabalho, envolvendo cinco encontros de um dia com toda a equipe executiva presente; além disso, teríamos encontros de preparação com um “comitê de processo”.

O cliente já tinha dez anos de existência e era reconhecido pelo trabalho com outras organizações, indivíduos e comunidades pelo Brasil afora numa área temática muito específica e pioneira. Nos últimos anos, haviam criado um conselho internacional, lançado um portal na Internet e iniciado uma rede nacional. Havia crescido muito e contavam com mais de 50 colaboradores em diferentes estados do país. Esse crescimento havia exigido o que eles chamavam de “reestruturação”, com a criação de funções e áreas de trabalho. Essa reestruturação já era a segunda tentativa de resolver questões em torno da qualidade de seus projetos e problemas inter-pessoais que se acumulavam. Já haviam tentado duas consultorias antes mas, na verdade, uma sensação de crise persistia.

Fui para a primeira conversa desconfiado de que “planejamento” era uma denominação restrita para o que iria acontecer. Isso acontece muitas vezes nos trabalhos do Instituto Fonte:

alguém nos procura, geralmente angustiado, e busca uma solução de certa maneira conhecida, como planejamento, avaliação ou capacitação. Boa parte das vezes, apresentar demandas tangíveis, com nome e forma, nada mais é do que uma tentativa de manter controle: as crises são muito desconfortáveis para nós e é uma reação natural tentar controlar as situações.

Muitos líderes e dirigentes em iniciativas sociais tentam continuamente responder aos períodos de crise com uma medida atrás da outra, desde afastar pessoas até promover “re-estruturações”. Uma forma de expressar essa expectativa de controle, por exemplo, é exigir que se estabeleçam “metas”, que se deixe bem claro o que é “desempenho”, quase como se dissessem: “eu preciso arrumar alguém para responsabilizar”. Neste processo eu deveria estar atento a isso.

Eu estava interessado nas perguntas que aquele grupo tinha. “Que tipo de questões tem essa organização?”, pensava eu. Enquanto respostas são “soluções” e fecham situações, perguntas abrem caminhos. Que são receitas senão respostas pré-elaboradas? Assumir perguntas é revelar limites e eu me propus a estar atento às perguntas que as pessoas traziam nas conversas. Eu confiava que perguntas abertas apontariam para onde havia espaços e possibilidades, não a opções. Finalmente, se elas assumissem perguntas, eu também me sentiria mais confiante em correr riscos, dar um primeiro passo.

Felizmente, a conversa que tivemos foi muito boa. Havia uma grande disposição em promover mudanças, simultânea a uma sensação implícita de impotência. Conseguimos falar francamente sobre isso e o resultado foi um acordo sobre o primeiro passo: as pessoas terem uma conversa individual comigo e depois voltarmos a conversar para preparar o primeiro encontro de todo o grupo. O maior resultado para mim foi ter conseguido estabelecer uma relação favorável ao processo, uma relação que no Instituto Fonte denominamos “relação de ajuda”.

Sem uma relação bem estabelecida não acreditamos que um consultor de processos consiga realmente contribuir para o desenvolvimento de uma organização. Isso ocorre porque as situações em que nos envolvemos têm a ver com questões existenciais, não circunstanciais ou técnicas. Questões existenciais mobilizam muito, envolvem escolhas, dizem respeito a sentido, demoram a ser respondidas e geralmente são somente com o amadurecimento das pessoas, dos grupos e das organizações. No decorrer de um processo as pessoas tendem a ficar confusas sobre o passado e incertas quanto ao futuro e a querer responsabilizar o consultor por isso. Se há uma coisa que sustenta o processo quando isso acontece, é a qualidade da relação estabelecida no início do trabalho.

As entrevistas foram muito intensas. As pessoas contaram muitas histórias, ao mesmo tempo em que faziam muitas queixas. Havia um senso crítico muito forte nessa organização, como em muitas que têm um caráter cultural e, digamos, politizado. Uma mensagem subjacente era a de que se sentiam capazes de fazer mais e melhor, que os seus sonhos estavam claros, mas o contexto institucional e certos “paradigmas” não permitiam isso.

Como profissional de desenvolvimento, tudo que eu fazia nesse momento era me esforçar para ouvir com atenção e, vez ou outra, trazer perguntas abertas para explorar com mais profundidade as situações, as sensações e as percepções. Mas eu não queria ouvir somente as pessoas. Precisava também ouvir a organização. E ela parecia me dizer que muita coisa havia perdido o sentido e clamava por uma transformação.

O primeiro encontro com todo o grupo foi desenhado para ajudar as pessoas a conversar sobre o percurso da instituição até aquele momento e, principalmente, a ouvir uns aos outros. Havia muitos desencontros e eu estava preocupado em conduzir o trabalho de modo a que as pessoas pudessem efetivamente se encontrar e se reconhecer. E falar isso me parecia bem mais fácil do que realizar. Reservamos dois dias da semana e uma instituição parceira cedeu uma sala para trabalharmos.

É muito difícil convencer um grupo tipicamente empreendedor, focado em resultados e acostumado a longas jornadas de trabalho corrido a parar por três ou mais dias. Por causa disso, aceitei começar o trabalho num encontro de dois dias, torcendo para que tivéssemos um bom resultado. Confiava que uma boa primeira experiência facilitaria o caminho adiante, o que se mostrou verdadeiro.

Éramos 16 pessoas numa sala retangular de uns três por sete metros mais ou menos, com cadeiras escolares de madeira, daquelas com braço de apoio para escrever. O café ficava sobre uma carteira numa garrafa térmica e os trabalhos em grupos se deram em todos os espaços disponíveis, desde o corredor até o refeitório. Comecei convidando cada pessoa a falar de suas perguntas sobre a organização para outras duas mais, num pequeno grupo. Cada grupo apresentou aos demais quais eram as duas a três perguntas que reconhecia na situação atual; foram cinco apresentações. Depois pedi ao grupo para comentar sobre o alinhamento entre todas as questões relatadas: havia, afinal, uma questão subjacente a todas as questões? Na conversa, lentamente começamos a caracterizar a instituição e o seu momento atual. Uma das imagens mais fortes foi de que parecia haver “*dois seres, e não somente um*”.

Caracterizar, para nós, tem a ver com acessar o caráter de um organismo vivo, como consideramos que uma organização o é. Temos aprendido que a linguagem metafórica pode ser muito útil para isso porque uma imagem pode preservar o movimento e a vida de algo, bem como suscitar novas respostas à medida que fazemos perguntas a ela. Além disso, uma imagem relaciona as coisas ao invés de isolá-las. O provérbio de que “uma imagem vale mais do que mil palavras” certamente se aplica ao trabalho de um consultor de processos.

A partir dessas primeiras imagens, novas perguntas foram formuladas para explorar não só o caráter da instituição, mas o seu caminho evolutivo. Todo o restante do encontro se baseou em perguntas do tipo: quais foram as "encruzilhadas" no caminho da organização? Que escolhas foram feitas nesses momentos? Quais momentos foram críticos? Quais eram as questões centrais nessas horas? Em que momentos se pode dizer que houve uma "virada de mesa"? Com quais resultados? O que se mantém há muito tempo? O que é cíclico? O que é novo? O que se tornou um mito? Em que momentos a organização foi o que ela queria ser? Cada grupo pôde caracterizar estágios ou etapas do desenvolvimento dessa organização usando analogias com filmes, como se fossem capítulos de uma história. Uma das caracterizações mais fortes chamou o primeiro estágio de "Os dez mandamentos" e o último de "Contatos imediatos do 3º grau", dizendo: "[somos como as pessoas que encontram a nave:] *vão para aquele lugar, mas não sabem o porquê*". Nos trabalhos em pequenos grupos e em plenárias, lentamente a organização se revelava para nós.

Ao intervir, minha crença é de que boa parte do trabalho de um facilitador é ajudar as pessoas a ampliarem sua visão e percepção dos padrões que perpassam uma história, ampliando assim sua consciência, identificando as premissas que produzem as situações e tornando-se capazes de recuperar a qualidade dos diálogos. Quando isso é bem feito, as pessoas aos poucos deixam de apontar o dedo umas para as outras e passam a se ver como responsáveis pela situação e por sua transformação.

O último trabalho deste primeiro encontro foi orientado pelas perguntas: onde temos que colocar energia daqui para frente? Se formos minar o desenvolvimento da organização, que comportamento teremos? Vislumbramos os próximos passos e percebemos que o trabalho estava só começando.

Duas semanas depois eu voltei à instituição para uma reunião. Era uma reunião com todos os diretores. O processo havia mexido com eles e eles se sentiam motivados e desafiados a levá-lo adiante. Nesse momento, já podíamos perceber os efeitos que esse tipo de trabalho pode ter nas pessoas. Um dos diretores disse: "*a gente percebeu que tem um grupo de 15 pessoas completamente dispostas a lutar pela entidade*". Outro comentou: "*nós temos um modelo muito familiar e a família está muito numerosa*". Houve ainda comentários do tipo: "*as pessoas tiveram 30 chiquetes essa semana, houve até gritaria, mas as brigas agora estão focadas*", ou "*agora um chama o outro*", "*temos que ver como não ser tão paternais*", "*mudou: antes as pessoas vinham pedir para mim e era 'eu resolvo!'; agora, estou colocando limites, não vou me meter em tudo!*" e "*eu não quero essa dependência...*"

A intervenção do Instituto Fonte nessa organização perdurou por quase dois anos. Houve inúmeras reuniões com os diretores, com o "comitê de planejamento", com os coordenadores de projetos e programas e com pessoas individualmente, sobre diversas e múltiplas questões. Os encontros passaram a ser de três dias, fora de São Paulo, em locais especialmente escolhidos para esse tipo de processo. Ao final, haviam sido realizados seis encontros, cada um orientado por um conjunto de questões abertas.

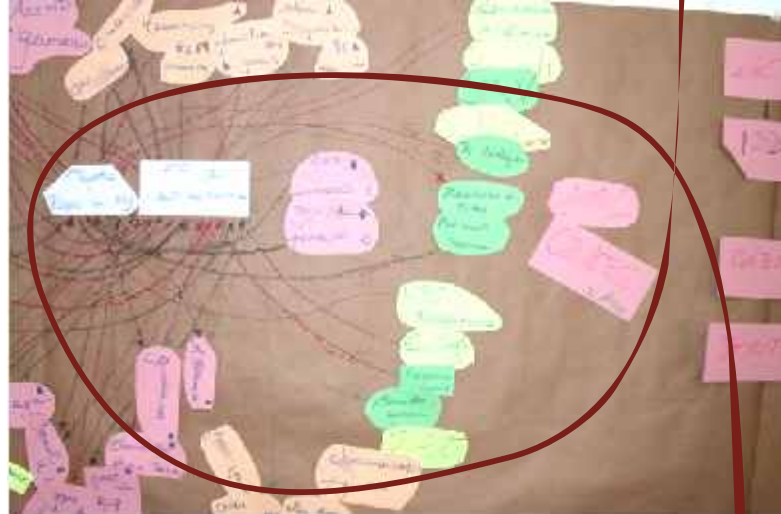
Vários tipos de atividades foram desenvolvidas nesses encontros. Começamos com atividades artísticas para oferecer outras experiências ao caráter "intelectual" do grupo. Experimentamos também diferentes exercícios de habilidades sociais e algumas vezes fizemos estudos de caso para nos aprofundar na prática dos profissionais e no que está subjacente a ela. Muitos fenômenos foram, então, trabalhados e naveguei ora pelo campo do acolhimento e do apoio, ora pelo confronto e pelo espelhamento. Acreditava que a organização precisava ser questionada fortemente em alguns momentos, de modo a ter coragem de rever certos pressupostos que historicamente adotava. Da mesma forma, precisava também ser encorajada a experimentar e a olhar com ternura para seus erros, de modo a poder aprender deles.

Num processo assim, há pessoas que têm necessidades distintas também: empreendedores fortes precisam de alguém que os confronte e que chame atenção para seus comportamentos típicos, por exemplo. Em uma das situações, lembro-me que uma das pessoas do grupo foi duramente criticada pelos demais. E justamente porque tinha um talento enorme para fazer perguntas abertas e profundas. Durante um bom tempo me preocupei em ajudá-la a aceitar essa sua qualidade e desenvolver a percepção para usá-la na hora certa, sem cair em depressão por causa da incompreensão dos demais.

A organização havia se tornado uma espécie de empresa prestadora de serviços com o passar do tempo. O processo reconstruiu sua noção de organização da sociedade civil, seu vínculo com uma causa. Ela percebeu que a sua preocupação em se sustentar passou a governar as suas escolhas e que justamente isso a estava tornando insustentável. Enxergar os padrões foi difícil e essencial.

Para além de perceber os fenômenos, mergulhamos também na construção de novas formas de operar. A percepção nova e expandida precisava também de um novo fazer. Esse fazer estava inspirado em uma significativa visão de futuro construída nos encontros anteriores, e as coisas estavam sendo implantadas. Vivemos então um momento crítico no processo, bem no meio do quinto seminário. Havia certo ceticismo na equipe. Na implementação do *novo*, persistiam dificuldades interpessoais provocadas principalmente por diferenças entre diretoria e equipe executiva. E uma pergunta que vivia nas pessoas: “*como conseguir botar isso na prática?*”

Começamos o encontro falando desse ceticismo e trazendo também a esperança que o acompanhava. Os diretores pediram para discutir o processo em detalhes comigo nos intervalos. No fim do segundo dia, pairava uma dúvida no ar: “*conseguiremos chegar a um acordo?*” Uma das diretoras ficou muito irritada comigo e começou a gritar dizendo que eu não havia conduzido bem o processo e que não estava vendo solução. Eu achava que aquilo era uma importante crise e tentei mostrar a ela que muito daquela situação tinha a ver com a maneira como essa diretoria exercia sua liderança. Fomos os dois dormir sem jantar!



Interiormente eu sabia que o dia seguinte seria tenso e procurei poupar energia e me concentrar no que estava diante de mim. Felizmente conseguimos terminar com bons acordos: naquele dia fizemos um novo desenho organizacional inteiro, vislumbrando finalmente uma estrutura para servir a todos os propósitos construídos e acordados nos passos anteriores.

E aprendi muito com tudo isso. Quando uma organização tem perguntas existenciais, é importante primeiro reconhecer as perguntas, expressá-las com clareza e permitir-se pedir ajuda. Depois, zelar pelo processo. Muitas vezes a solução não está no conteúdo propriamente dito, mas em recuperar a criatividade. É notável como eu realmente pude ajudar nessa situação.

Hoje, a organização está numa casa nova, própria, e muito maior do que era antes. Algumas pessoas saíram, mas a maioria lá permanece; estão mais maduros. Houve uma revisão de papéis e responsabilidades e novos profissionais foram contratados para trazer outras capacidades à equipe. Eles praticamente dobraram seu orçamento e sua intervenção na sociedade se tornou mais profunda e qualificada, alcançando um maior número de pessoas e organizações. Os vejo sinceramente mais realizados e satisfeitos com o trabalho que fazem, e a vida continua a desafiá-los.

Um processo como esse coloca o facilitador num labirinto. Geralmente ele conhece a porta de entrada, mas há pouca noção do caminho a ser percorrido e do ponto em que se vai chegar. Meu desafio foi ser capaz de manter uma postura de aprendizagem a cada passo e não perder a noção do caminho percorrido, mantendo-me disponível para aquilo que queria surgir na próxima curva. Penso que um facilitador não sabe o caminho, mas precisa ser capaz de encontrá-lo.

Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento

A arte de empreender e transformar

O Programa tem o propósito de contribuir para o fortalecimento de movimentos, organizações, grupos e projetos sociais, apoiando suas lideranças a desenvolverem ações mais profundas e efetivas na gestão social, ampliando o impacto social dessas ações.

Nascido de uma parceria com a Ashoka Empreendedores Sociais, o Programa alcançou cerca de 100 participantes de todas as regiões do Brasil e de três países da América do Sul (Peru, Uruguai e Paraguai) em suas duas primeiras edições. Ele é construído com base em quatro seminários temáticos que exploram diferentes momentos e fenômenos na vida das organizações: criação de iniciativas sociais; trabalho com conflitos; avaliação; sustentabilidade.

O principal fundamento para a metodologia do Programa é a experiência prática dos participantes: localizada na biografia das organizações em que atuam, ela é explorada de forma genuína, crítica e construtiva. O Programa reconhece que o participante é o protagonista de seu processo de aprendizagem e responsável pelos processos de mudanças; que a realidade expressa por meio de suas perguntas é orientadora dos referenciais teóricos e práticos de cada encontro; que os participantes são detentores de conhecimento e tecnologia a serem valorizadas e compartilhadas e que o participante aprende a partir do contato consigo, com outros participantes e com os facilitadores. Por fim, que razão e emoção são componentes determinantes do processo de aprendizagem.

Melhor do qualquer outra pessoa, é uma participante quem fala sobre o que é passar por este Programa:

Estava trabalhando havia três anos com um sentimento oscilante de solidão e solidariedade. As pessoas colaboravam, mas não se associavam com a mesma fé que eu. (...) Eu me sentia um tanto prisioneira de um papel que criara para mim mesma e que estava me custando muito caro. Queria perceber o reconhecimento pelo meu esforço e resultados, (...). A sensação quase imediata ao chegar ao local do seminário foi de ter encontrado a “minha turma”. (...) De repente eu estava conseguindo me comunicar plenamente, entendendo que havia uma enorme rede de pessoas com uma sintonia fina, pessoas essas muito diferentes entre si em todos os aspectos, e o resultado imediato foi o reforço de minhas certezas. Eu não estava sozinha. Receber o aval de todas aquelas pessoas de diferentes locais, formações, atividades foi fundamental para a continuidade do meu trabalho. Eu buscava e precisava dessa autorização. Fui influenciada em minhas decisões pelos colegas e tenho certeza de que influenciei. (Depoimento de avaliação de participante do Seminário Criando Iniciativas Sociais, 2005).

Uma nova edição do Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento - A arte de empreender e transformar será lançada em 2007.

Programa Profissão Desenvolvimento

A arte e o ofício de ajudar o mundo a mudar



O Programa foi desenhado para pessoas que desejam desenvolver competências em torno da leitura e compreensão dos fenômenos sociais, a fim de neles intervir de forma mais consistente, intencional e responsável. Por isso, está voltado a pessoas que ocupam papéis estratégicos no campo social e que se sentem autores de processos de mudança social nos diversos espaços em que atuam.

Com base em estudos e discussões realizadas pelo Instituto Fonte ao longo dos últimos anos, o Programa procura criar um espaço pedagógico privilegiado para pessoas que lidam com situações complexas, tensão e multiplicidade de interesses, que buscam promover a participação e a autonomia daqueles com quem trabalham, desejam melhor compreender os contextos em que trabalham e ampliar o sentido e impacto de suas intervenções. Pessoas que têm questões relacionadas ao seu próprio desenvolvimento e de outros ao seu redor e desejam trazer mais conteúdo e consciência à sua prática. São, por essência e busca, profissionais de desenvolvimento.

Atuar como profissional de desenvolvimento envolve ajudar as pessoas a perceberem seu próprio desenvolvimento, tornando-as mais conscientes das forças e princípios que regem sua vida social. Implica também ajudá-las a acessar suas capacidades e vontades próprias, e a enxergar as forças que as limitam, propiciando a emergência do potencial que lhes é natural, embora ainda latente. O processo de formação desses profissionais valoriza o crescimento pessoal, colocando educação e desenvolvimento como campos mutuamente implicados e, portanto, indissociáveis.



Esta linha de atuação se baseia na visão de que o sujeito aprende a partir de suas próprias motivações, e se interessa por aquilo que diz respeito à sua realidade. Assim, considera-se a sua realidade e a sua ação como pontos-chave da intervenção. Ao mesmo tempo, há espaço e valorização do conjunto de conhecimentos acumulados pela sociedade e desenvolvidos por outros. O processo de formação em questão valoriza esta dialética e procura favorecer a reconstrução de conceitos dentro de uma reflexão crítica a partir dos encontros entre prática, crenças, teorias e sentimentos.

O Programa é desenvolvido ao longo de 18 meses em cinco módulos presenciais de quatro dias de duração cada um, sendo eles: O que é desenvolvimento? Como ocorrem as mudanças? Como ler processos de desenvolvimento? Como intervir em desenvolvimento? Como manter-se a caminho? Além dos módulos presenciais, o Programa prevê um volume de estudos e exercícios intermódulos.

Programa Profissão Desenvolvimento

A arte e o ofício de ajudar o mundo a mudar

Desenvolvida com o apoio de Cordaid e do Grupo Pinheiro, a primeira edição do Programa contou com a participação de 19 profissionais de diferentes regiões do Brasil, entre financiadores, educadores populares, gestores, consultores e docentes. A segunda edição do Programa está em curso em Recife (PE), com o apoio de Ação Empresarial pelo Nordeste, Diaconia, Aliança Interage, R11 e JBR Engenharia.

Na voz dos participantes (depoimentos de avaliação de participante da primeira edição, 2004/2005)

O programa propõe uma nova forma de olhar para as coisas, para as pessoas, para as relações, para educação e para desenvolvimento! Trata do social com profundidade. É uma grande revolução na forma como realmente aprendemos! Ainda pensando no Brasil e no mundo, na forma como todos têm falado sobre desenvolvimento, o programa coloca absolutamente em xeque esse “desenvolvimento” do qual se fala na imprensa, nos fóruns, nos debates. O programa não fala do desenvolvimento que é medido pelo PIB, mas do desenvolvimento verdadeiro das pessoas.

A transformação aconteceu em mim primeiro. Depois, na forma como me relaciono com cada um desses diferentes atores influentes na minha prática social. (...) as pessoas notam meu novo jeito de olhar para (...) os processos com os quais estamos envolvidos. Minha atuação tornou-se mais leve, porém mais compromissada. Tenho clara a minha missão como técnico de intervenção, porém o procedimento é diferente, ou melhor, está se tornando diferenciado, pois minha postura passa a ser mais vista como um facilitador dos processos de desenvolvimento social junto das entidades em que atuamos (...). Recentemente, ouvi de uma colega que eu “naturalmente facilitava” (...). Trabalho com essa pessoa há um ano e ela observou uma transformação forte que ocorreu em meu processo de facilitação.

Uma terceira edição do Programa está sendo planejada para o segundo semestre de 2007.



Participantes da 2ª edição do Programa no Recife (PE)

Criadores de Possibilidades

A arte de potencializar e transformar

Com o propósito de criar espaços de reflexão, aprendizagem, descoberta, criatividade, planejamento e articulação entre atores sociais envolvidos em diferentes iniciativas, o Programa Criadores de Possibilidades procura renovar as maneiras de construir capital social em municípios de pequeno e médio porte, assim contribuindo para o desenvolvimento local.

Estruturado em um seminário centrado na temática “O que é desenvolvimento?” e em cinco encontros mensais nos quais são exercitadas diferentes habilidades sociais, o Programa permite a qualquer indivíduo reconhecer seu papel social e melhorar sua capacidade de intervir nas realidades locais. Sejam empresários, professores, vereadores, consultores, gestores, voluntários, conselheiros, diretores ou ativistas, o Programa cria espaços para encontros genuínos, apostando em que esses encontros são ricas fontes de possibilidades de aprendizagens, articulações e mudanças.

Com o apoio da Fundação Software AG, o Programa tem suas primeiras edições desenvolvidas em Bauru e Santos (SP) e em Nova Friburgo (RJ). Uma nova edição está tendo início na cidade de Piracicaba (SP). Em cada município, dezenas de outros parceiros locais entre empresas, conselhos de direitos da criança e escolas apóiam o Programa.

Nas palavras de Tião Guerra, coordenador do Programa em Nova Friburgo: *“Podemos reconhecer na cidade um interessante movimento de organização de redes setoriais e intersetoriais, grupos e instituições que se reúnem para prestar serviços que julgam necessários à comunidade, e indivíduos e pequenas empresas que se mobilizam isoladamente, promovendo ou apoiando ações beneficentes, fazendo doações e parcerias com as instituições do Terceiro Setor. Acreditamos que todas essas pessoas se nutrem, de alguma forma, para atuar no âmbito social. Como o fazem? Onde planejam sua atuação? Como avaliam e aprendem com o que fazem? Como dialogam estes setores (sociedade civil organizada, empresariado e governo)? Como utilizam suas capacidades e potencialidades? Com grande alegria, reconhecemos que o Programa Criadores de Possibilidades pode ser um espaço onde esses indivíduos venham aprofundar o sentido do que fazem e, assim, fazerem melhor, aumentando sua articulação com outros”.*

Além dos encontros presenciais, o Programa oferece aos participantes um ambiente colaborativo virtual unificado em que as experiências das edições em cada cidade são compartilhadas, artigos e textos são escritos e trocados e articulações são realizadas: www.criadoresdepossibilidades.net.



Percursos

Abrir espaços e aprender

Houaiss define a palavra percurso como deslocamento num espaço. Implica em movimento, trilhar um caminho que é construído simultaneamente ao próprio trilhar. Partindo desta imagem, o Programa se propõe a criar diferentes oportunidades – espaços, encontros, escritas – nos quais diferentes profissionais possam construir e aprofundar saberes relacionados ao campo social.

Promover o aprendizado horizontal, em que cada sujeito aprende com outros, a partir de suas próprias motivações, é o mote central deste Programa.

Importa, assim, a realidade e a ação de cada sujeito-viajante e, ao mesmo tempo, o conjunto de conhecimentos desenvolvidos pela sociedade, numa busca de favorecer a reconstrução de conceitos dentro de uma reflexão crítica a partir dos encontros entre prática, crenças, teorias e vivências.

Qualquer aspecto da realidade ou da prática desses viajantes é motivador para este tipo de aprendizagem. Em virtude disso, o desenho deste Programa compreende diferentes estratégias como seminários, oficinas, cursos, grupos de estudos etc., cada qual adequada às necessidades e possibilidades de seu grupo de participantes. Podem estar centradas numa operação – ou num “como fazer” – ou em complexas artes de facilitação de desenvolvimento, ou de compreensão do “invisível” inerente aos processos sociais.

Partindo desse princípio, diferentes estratégias foram experimentadas. Começando com **grupos de estudo**, é muito significativo criar oportunidades gratuitas ou de baixíssimo custo para que pessoas possam entrar em contato com diferentes textos e estudar a partir deles: formaram-se grupos de estudo em consultoria de processos, em avaliação, em governança e em desenvolvimento. Cerca de 100 pessoas já passaram por esses grupos que foram criados e têm sido sustentados pelo Instituto.

Outros eventos de grande importância foram as **oficinas de desenvolvimento profissional e organizacional**. Abordando temas como *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*, cerca de 90 gestores, consultores, educadores e pesquisadores puderam percorrer importantes caminhos de estudo nessas oportunidades.

A partir do mês de junho serão lançados dois novos percursos semestrais: em encontros mensais para grupos pequenos, serão abordados os temas *Redes Sociais e Planos de Negócios Sociais*. Outras ações também estão previstas para o segundo semestre.

Embora cada estratégia seja construída para garantir que os viajantes aprendam juntos sobre o objeto a que se propuseram a aprender, o foco também está no próprio processo de construção do conhecimento ou da prática de aprender. Esta prática envolve o desenvolvimento de uma disciplina, de um rigor, de uma postura reflexiva e investigativa.

É pressuposto aqui que aprender a aprender torna os sujeitos autônomos, fortalecidos, capazes de lidar com seus próprios limites, indo para além deles.

Publicações

Produção e democratização de conhecimento



O Instituto Fonte acredita que práticas mais efetivas de intervenção em desenvolvimento podem ser mais facilmente adotadas e desenvolvidas se textos e livros fundamentais estiverem acessíveis à população interessada. Assim, para reunir e disponibilizar conhecimento no campo social, o Instituto Fonte atua em três frentes: linha editorial, livraria e biblioteca.

Na **linha editorial**, o Instituto Fonte sistematiza conhecimento originário de sua prática e procura publicá-los em cadernos e livretos. Um exemplo deste trabalho são os artigos Ferramentas de Gestão, disponíveis no site Pro-menino (www.risolidaria.org.br), e os artigos permanentemente produzidos pelo Instituto e publicados em sua home-page (www.fonte.org.br). Ao identificar conteúdos que possam apoiar o desenvolvimento social, é prática do Instituto estabelecer parcerias com editoras a fim de publicá-los. Nos últimos três anos foram publicados livros com as editoras Gente, Global e Antroposófica. Com a Editora Peirópolis foi lançada a Coleção Tornado, com o livro “Artistas do Invisível – o processo social e o profissional de desenvolvimento”, de Allan Kaplan, traduzido pelo Instituto Fonte. O segundo livro da coleção será publicado ainda em 2007.

Por meio da **Livraria Fonte** o Instituto apóia a produção e divulgação do conhecimento no campo social. Distribuindo publicações produzidas por pesquisadores, cientistas sociais, educadores, ativistas e empreendedores, o Instituto vincula um negócio social, que tem 100% de seu superávit aplicado em ações institucionais, à sua missão. A Livraria Fonte é um importante pilar da sustentabilidade do Instituto. As vendas são feitas no Instituto e por meio eletrônico: www.livrariafonte.org.br.

Com sua **biblioteca** especializada em desenvolvimento social e gestão de iniciativas sociais, cerca de 2 mil títulos nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola são utilizados por associados, parceiros e pesquisadores em seus estudos. A biblioteca tem o propósito de tornar disponíveis conhecimentos que apoiem indivíduos e organizações em seus processos de aprendizagem.

4

Parceiros e financiadores

De mãos dadas

Financiadores e parceiros

Financiadores

Cordaid
Delta
Geosistemas
Expand
Ford
Nestlé
Universidade Citibank
Hotel Mercure
Fundação Software AG
Ipaz

Fundação W.K.Kellogg
FVRD Fundação Vale do Rio Doce
HSBC
De Civil Construções
Microsoft
JBR Engenharia
Bom Tempo
Philips
Plínio Pinheiro
Xinha D'Orey

Parceiros

ABDL - Associação Brasileira para o Desenvolvimento Lideranças
Ação Empresarial pela Cidadania - PE
AEAPS - Associação das Entidades de Assistência e Promoção Social
Ananda Digital
Ashoka - Empreendedores Sociais
Associação Crianças do Vale de Luz
Associação de Pedagogia Social do Brasil
Associação Tobias
Atlantica Hotels International
Cavalo Preto Supermercados
CDI - Comitê para Democratização da Informática
CDRA - Community Development Resource Association
CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
Centro Paulus
Colméia
Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
Diaconia
Ecosocial
Editora Antroposófica
Editora Global
Editora Peirópolis
Escola de Formação de Governantes de Fortaleza
Espaço Ser/Viver - Escola Waldorf
Farmácia Dose Única
Fundação Ford
Fundação Telefônica
Fundap - Fundação do Desenvolvimento Administrativo
Instituto Girasol do Brasil
Instituto HSBC
Instituto Itaú Cultural
Instituto Pró-Bono
Interage
Locaweb
Maturi
Mc Kinsey
NEATS-PUC/SP
Pinheiro Neto Advogados
Programa Nova Geração
Siai - Sistema de Apoio Institucional
SocialWeb



Números

Balanço financeiro

Abaixo, seguem informações financeiras referentes aos 3 últimos anos. Os números estão distribuídos nas principais rubricas de receitas e despesas do plano de contas institucional.

Receitas *em Reais (R\$)*

	2004	2005	2006
Consultorias	997.484,35	707.555,81	837.301,01
Inscrições	45.352,22	25.285,00	127.628,59
Doações	311.110,20	137.715,37	218.314,00
Venda de livros	41.920,39	57.517,92	45.501,33
Total Receitas	1.395.867,16	928.074,10	1.228.744,93

Despesas *em Reais (R\$)*

	2004	2005	2006
Capacitação da equipe	10.864,76	1.950,00	11.335,77
Comunicação	3.210,95	2.550,78	5.375,45
Fornecedores	64.997,39	25.020,62	20.264,63
Impostos	135.980,42	93.767,15	85.184,23
Infra-estrutura	58.672,77	57.295,16	84.258,24
Logística	115.126,61	82.556,98	139.759,55
Material de trabalho	6.862,02	5.764,03	10.171,13
Remuneração consultores	550.353,00	330.308,95	556.174,12
Remuneração equipe fixa	251.874,45	369.767,92	320.847,63
Total Despesas	1.197.942,37	968.981,59	1.233.370,75



Quem faz o Fonte

Conselho:

Endre Paulo Kiraly (presidente)
Carla Cordey Duprat
Lafayette Parreira Duarte
Luciano Junqueira
Maria Helena Webster
Vitor Morgenstern
Vivianne Naigeborin
Xinha D'Orey

Equipe:

Coordenação

Flora Lovato e Rogério Renato Silva

Associados

Alexandre Randi

Formou-se em Música Popular e por esse meio entrou no setor social, dirigindo a banda Bate-Lata e trabalhando em outros projetos sócio-educativos. Fez especialização em Educação Social pela UniSal (Centro Universitário Salesiano) e mestrado em Educação pela Unicamp. Trabalhou por oito anos na Fundação Orsa saindo, após, para trabalhar como consultor, quando desenvolveu trabalhos para a Fundhas, o Instituto Cultural Casa do Béradêro e o Cidade-Escola Aprendiz (neste último, atuando no Centro de Formação em Educação Comunitária). Hoje é consultor de processos de desenvolvimento.

Antonio Luiz de Paula e Silva

Mestre em Administração pela FEA/USP (2001), engenheiro agrônomo pela ESALQ/USP e desde 1989 trabalha em projetos de desenvolvimento social como facilitador, educador e consultor. *Fellow* da Ashoka Empreendedores Sociais (1988), já esteve nos Estados Unidos, Áustria, Chile, Colômbia, Costa Rica e África do Sul para aprender e trabalhar. Autor do livro "Utilizando o Planejamento como Ferramenta de Aprendizagem", editado pela Editora Global em 2001. Por quatro anos foi coordenador do Instituto Fonte ao lado de Flora Lovato; trabalha com consultoria de processos desde 1995 e é coordenador nacional do programa Criadores de Possibilidades.

Arnaldo Alves da Motta

Psicólogo formado pela PUC/SP, membro analista da Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica (SBPA) e mestre em Psicologia Social pela PUC/SP. Iniciou o trabalho com iniciativas sociais em 1978 na região da Freguesia do Ó, em São Paulo, onde implantou e supervisionou projetos desenvolvidos por grupos comunitários voltados para a infância e adolescência. Entre 1983 e 1985 coordenou a equipe técnica multi-profissional responsável pelo atendimento de aproximadamente seis mil crianças e adolescentes nesta mesma região. Participou da implantação de projetos inovadores voltados para pessoas portadoras de transtornos psíquicos graves e fundou, em 1989, junto com técnicos, usuários de serviços de saúde mental e familiares, a Associação Franco Basaglia. Lá, desenvolveu o Projeto Trabalho. Algumas das reflexões sobre esse projeto foram publicadas em 1997 no livro "A ponte de madeira". É consultor de processos e coordenador do programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento.

Daniel Braga Brandão

Mestrando em Educação pela PUC/SP. Formado em Engenharia Agrônoma pela ESALQ/USP, atua com desenvolvimento social desde 1996. É um dos sete consultores brasileiros formados pelo BoardSource. Atua como facilitador de processos de grupos e organizações, com ênfase nas áreas de avaliação e planejamento. Foi contemplado pela American Evaluation Association em 2003 com uma bolsa para participar da conferência anual desta associação. É autor de artigos sobre avaliação e aprendizagem e coordenou a publicação da coletânea "Introdução à avaliação de programas sociais".

Flora Lovato

Graduada em Comunicação Social pelo Instituto Metodista de Ensino Superior, escola em que realizou também seus estudos de pós-graduação. Foi gerente da Fundação Iochpe por cinco anos e hoje é coordenadora do Instituto Fonte. Há oito anos vem trabalhando como facilitadora de processos para iniciativas sociais. É fellow da Fundação Kellogg, do BoardSource e do CDRA (Community Development Resource Association), onde cursou o Fellowship Programme, programa avançado com foco em intervenção social. Hoje coordena o programa Percursos.

Helena Rondon

Graduada em Comunicação Social, com especialização em Marketing (na ESPM/SP). Por anos trabalhou na indústria gráfica, passando por diversos veículos de comunicação como Diário de Pernambuco, Casa Claudia, DCI, El País (Madri, Espanha) e Gazeta Mercantil, sempre atuando na área promocional/publicidade. Reorientou sua carreira para a área social, passando um ano como voluntária na Ação Empresarial pela Cidadania, no Recife. Após, é contratada para trabalhar no Aliança Interage - PE como coordenadora institucional, onde passa três anos seguindo, então, para a área de captação de recursos nos Doutores da Alegria (unidade do Recife). Atualmente, finaliza mestrado em Gestão Pública na UFPE, dá aulas na pós-graduação na Fecap em Gestão no Terceiro Setor com foco em comunicação e captação de recursos e é consultora de processos.

Lafayette Parreira Duarte

Mestre em Economia pela Universidade de Minnesota, EUA (1989), engenheiro agrônomo pela ESALQ/USP (1985). Desde 1991 facilita processos de desenvolvimento em projetos e organizações sociais. Tem colaborado com a elaboração e gestão de iniciativas interdisciplinares de pesquisa e de intervenção social em universidades, assessorado fundações e institutos na implantação e avaliação de seus programas, tem participado de processos de planejamento estratégico e de capacitação em instituições públicas de educação profissional. É *fellow* do BoardSource e, na iniciativa privada, é diretor administrativo do Hospital Santa Filomena, em Rio Claro (SP).

Luciana Petean

Bacharel em Administração de Empresas. Trabalhou em consultoria empresarial por mais de 9 anos, atuando fortemente em processos de Mudança Organizacional, Redesenho de Processos e Tecnologia da Informação. Foi gerente de consultoria da Price WaterhouseCoopers, atuando no Brasil, Argentina, Inglaterra e EUA. Morou na Austrália por quase dois anos, onde participou do Seminário de Formação de Professores da Pedagogia Waldorf. Especializou-se em Biografia Humana e da Arte, conhecimento que aplica em sua prática como consultora e facilitadora de processos de desenvolvimento social.

Madelene Barboza

Bacharel em Relações Internacionais pela London School of Economics. Durante sua formação, direcionou sua atuação profissional para a área social, trabalhando com pessoas em hospitais e abrigos para crianças, adolescentes e idosos. No Brasil, fez formação em Administração para Organizações do Terceiro Setor na FGV/SP em 1998 entrando, em seguida, na Fundação Kellogg, que a conduziu ao IDIS e à WCF-Brasil. Foi diretora do WCF-Brasil por dois anos, período em que trabalhou em conjunto com o Instituto Fonte, que cedeu apoio técnico aos projetos. Hoje coordena processos de avaliação na WCF-Brasil e na matriz sueca e é consultora de processos no Instituto Fonte.

Mariangela de Paiva Oliveira

Dedica-se a apoiar o desenvolvimento de grupos e organizações da esfera social. É mestre em História Social pela USP/SP. Atuou em projetos e seminários voltados para o desenvolvimento organizacional na esfera pública através da FUNDAP – Fundação do Desenvolvimento Administrativo, e na Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. Esteve vinculada ao Instituto Christophorus entre 1990 e 1997, onde se especializou em desenvolvimento organizacional, trabalho em grupos, conflitos e sociocracia. Fez cursos de Negociação no Centre for Social Development, na Inglaterra, Avaliação de Projetos Sociais no CEATS/USP e o Facilitating Development no CDRA, na África do Sul. É presidente da Sociedade Paulus e fundadora da Associação de Pedagogia Social de base antropológica no Brasil.

Marina Magalhães Carneiro de Oliveira

Consultora e facilitadora de processos, dedica-se a apoiar o desenvolvimento de grupos e organizações da esfera social. Coordenou a primeira edição do [programa Profissão: Desenvolvimento](#) e atuou como gerente do projeto DIES e do projeto Gestão, primeiros projetos do Fonte. Coursou o Facilitating Development no CDRA. É membro da Associação de Pedagogia Social de base antropológica no Brasil e *fellow* do BoardSource. Estudou Medicina Veterinária na USP/SP e fez MBA em Recursos Humanos na FEA / USP. Trabalhou no setor empresarial nas áreas de qualidade, produção e operações no setor alimentício.

Martina Rillo Otero

Bacharel em Psicologia pela PUC/SP e mestre em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento pela mesma Universidade. Já lecionou na Universidade São Francisco (SP), ministrando aulas de Análise do Comportamento e na UNICAPITAL (SP), ministrando disciplinas sobre Terceiro Setor para o curso de Relações Internacionais. Desde o mestrado tem se especializado na avaliação de projetos sociais e na investigação de temas relacionados ao papel da Ciência e da Tecnologia na transformação social e na promoção da Democracia. Desenvolveu pesquisas e consultorias realizadas em organizações sociais como o Instituto de Tecnologia (ITS) e Instituto de Projetos e Pesquisas Sociais e Tecnológicas (IPSO) sobre temas como Tecnologia Social e *e-gov*. Hoje é consultora de processos de desenvolvimento.

Rogério Magon

Desde 1993 dedica-se ao fortalecimento de organizações do setor social. Foi assessor de planejamento e marketing da Fundação Antonio Prudente e coordenador de captação de recursos do WWF-Brasil. Administrador de empresas com especialização em Administração de entidades sem fins lucrativos (pela FGV/SP), participou de cursos de especialização no exterior direcionados à área de captação de recursos. Atua como consultor em processos de desenvolvimento organizacional, gestão estratégica e sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos.

Rogério Renato Silva

Mestre e Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo, graduou-se em Farmácia pela Universidade Estadual de Londrina em 1995. Estudou avaliação no The Evaluation Center na Western Michigan University e Processos de Desenvolvimento no CDRA. Foi pesquisador no Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor - IDEC, gestor do Programa Saúde da Família na Fundação Zerbini e professor na UNISA. Ao longo dos últimos cinco anos tem atuado em avaliação de programas sociais e de políticas públicas junto a diversas organizações da sociedade civil e governo, entre eles o Ministério da Saúde. É coordenador do Instituto Fonte e coordenador nacional do programa Profissão: Desenvolvimento.

Sebastião Luiz de Souza Guerra

Desde 1979 trabalha em instituições sociais, em especial as que atuam no âmbito da infância e juventude. É fundador da Associação Crianças do Vale de Luz, onde desenvolveu habilidades de gestão organizacional e de apoio ao desenvolvimento de pessoas e de organizações sociais. Já atuou como professor e diretor de escolas, tendo sido diretor do Instituto de Educação de Nova Friburgo (1985/1986) e Coordenador Regional (Região Serrana do Rio de Janeiro) da FIA/RJ - Fundação para Infância e Adolescência, em 2002. Realizou estágios na área educacional na França e Suíça. É graduado em pedagogia, com especializações em Pedagogia Waldorf e Pedagogia Social. Também é músico e pratica e acredita na arte como instrumento de trabalho e de desenvolvimento pessoal e social. É consultor de processos de desenvolvimento e coordenador regional do programa Profissão: Desenvolvimento.

Equipe administrativa

Roniel Lopes

Bacharel em Administração de Empresas, atua no setor social desde 2000. Participou de diversos cursos de formação em administração de organizações sem fins lucrativos. Em 2006 participou do Seminário de Pedagogia Social em São Paulo. É **gerente administrativo financeiro** do Instituto Fonte e atua como facilitador em processos de desenvolvimento.

Angela Leonardo

Atua na área de desenvolvimento social desde 2003, como assistente-administrativo. Coordena a logística de programas e oficinas institucionais, bem como de eventos da Livraria Fonte. Atualmente, realiza estudos técnicos em curso de Administração de Empresas.

Lia Nasser

Graduada em Comunicação Social e Artes Plásticas. Atua no setor social desde 2004, quando estruturou a área de comunicação institucional do Instituto Fonte. Hoje, é **gestora de mobilização de recursos e parcerias** do Instituto, além de coordenar a [Livraria Fonte](#).

Rita Monte

Graduada em Jornalismo pela ECA/USP e Direito pela PUC/SP, especialista em Direitos Humanos pela USP. Desde 2000 atua no setor social, tendo participado de diversos projetos de educação em Direitos Humanos e ocupado por três anos o cargo de coordenadora de comunicação institucional em duas organizações não-governamentais. Hoje é **gestora de comunicação** no Instituto Fonte.

Renata Cotas

Estudante do 5º ano de Direito na PUC/SP, estagiária de um processo de avaliação, atuando como coordenadora-assistente. Paralelamente, atua como educadora em Direitos junto a projetos sociais vinculados à Associação Bê-a-Bá do Cidadão.

Adetiuza Bispo Paulino

Responsável por serviços gerais no Fonte. Cuida da casa com carinho, deixando-a arrumada e limpa toda semana.

Expediente:

Coordenação do Relatório Anual

Rogério Renato Silva e Rita Monte

Colaboração

Antonio Luiz de Paula e Silva, Flora Lovato, Marina Magalhães, Lafayette Duarte, Lia Nasser Marques, Roniel Lopes

Arte

Victor Farat - Design e Ilustração - www.victorfarat.com.br



instituto fonte
para o desenvolvimento social

Rua Itamirindiba, 1 - Pinheiros - São Paulo - SP
+55 11 3032-1108; +55 11 3032-8373
www.fonte.org.br - fonte@fonte.org.br