



Conversando com o futuro



instituto fonte
para o desenvolvimento social

Relatório anual 2007



Índice

Carta de apresentação	3
E o Conselho viu o Fonte ...	7
Na boca do leão	11
Primeiro a gente faz de conta...	21
Profissão Desenvolvimento	26
Iniciativas Sociais e Desenvolvimento	33
Intervir em Processos de Desenvolvimento	37
O Trabalho (quase) Invisível	49
Números	57
Financiadores e Parceiros	60
Quem faz o Fonte?	64

CONTÉUDOS VIVIDOS VICERALMENTE
COMO LEIL PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO
COMO ORGANIZAR AS MUDANÇAS?
COMO SE MANTER NO CAMINHO E
COMO INTERVIR?
QUEM É O SUJEITO? QUAL MÚLTIPLA MIS
VÊ O MUNDO?
PARA QUÊ?
EXPLORAR AS CAPACIDADES!
PADESTRAMENTO: TIPO, TEMPERAMENTO
ENTRE OUTROS
SER



Carta de apresentação



*o que para ele era rotina
para mim era aventura*

Ferreira Gullar¹

Caros amigos,

Este é o segundo relatório anual do Instituto Fonte. Ele vem à luz em Junho de 2008, quando já se apagaram, para muitos de nós, as luzes de 2007. Por andarmos com pressa, coisa desses dias, tantas vezes adormecemos para um passado que ainda está aqui, presente, dirigindo nosso diário qual um velho mestre barqueiro. Tradição e ruptura estão além do que explicam relógios e calendários; e é preciso cavar.

Publicar um relatório anual é por isso mesmo, motivo de alegria. Sua produção exige espera, perguntas e reflexão. De alguma maneira, produzir um relatório é como escrever poesia em frente ao espelho. Para além do menino, a gente enxerga rugas. Olhos nos olhos que são os seus. Acertos que são os seus. Desejos, verdades, erros e limites que são seus. Nada pode ser pelo proselitismo, nada sem confiança.

Nosso olhar para 2007 traz, então, sinais de que vivemos de tudo com grande intensidade. Trouxemos gente nova para compor o quadro de associados e a equipe administrativa, vivemos a transição na direção executiva, demos início a um importante movimento de renovação do Conselho Deliberativo e, para favorecer as mudanças, redesenhamos um plano de gestão institucional que ajudou a dar ênfase a idéias, parcerias e forças capazes de nutrir a criatividade do Instituto Fonte.

1 Gullar, F. Poema Sujo. In: Toda Poesia. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004. p. 247.

Da maneira como escolhemos ler este momento do processo de desenvolvimento organizacional, 2007 nos pareceu um ano em que permitimos mudanças. Mais do que isso, nos abrimos ao risco quase sempre imprevisível de lidar com suas conseqüências. A forma como alteramos nosso processo de governança é agora jovem e cheia de desafios. O maior deles, possivelmente, a evidência de que a relevância social do Instituto Fonte é e será fruto da implicação dos associados, colaboradores e conselheiros com os processos organizacionais.

2007 foi também um ano de investir em nosso processo de comunicação. A construção do novo portal Fonte partiu da premissa de que qualquer organização contemporânea é, essencialmente, uma organização de comunicação. Ao mesmo tempo, por que não queremos nos perder na selva midiática, optamos por uma comunicação colaborativa, reflexiva e sensível, recusando imagens de que vendemos sabedoria, soluções e eficiência para organizações da sociedade civil; isto não se pode comprar.

Para interagir com nossa comunidade, realizamos em 2007 programas, oficinas, consultorias e participamos em eventos em diferentes regiões do Brasil,

alcançando centenas de organizações, líderes, educadores e gestores envolvidos em diferentes temas e movimentos sociais. Realizar o Programa Profissão Desenvolvimento em Recife, em Piracibaca iniciar a quarta edição do Programa Criadores de Possibilidades e, em São Paulo e Recife, realizar oficinas com Allan Kaplan no âmbito do Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento são expressões significativas desta interação.

Como se pode imaginar, sustentar mudanças e realizações exigiu dos associados, colaboradores, conselheiros, clientes e parceiros do Instituto Fonte um expressivo conjunto de esforços que devem ser aqui lembrados e agradecidos. A eles e elas quero expressar, em nome da organização, um sincero muito obrigado e, ao mesmo tempo, o desejo de renovar com cada um de vocês um tempo de colaboração e parceria para que sigamos construindo práticas que influenciem de maneira positiva o processo de desenvolvimento social brasileiro.

Em particular, quero agradecer aos conselheiros e conselheiras do Instituto Fonte que, de maneira voluntária, têm nos presenteado com dedicação, interesse e lealdade. As mudanças em curso são expressões de que renovamos

a organização para preservar o que lhe é essencial, processo que tem no Conselho um interessado, uma inspiração, um provocador e um interlocutor privilegiado.

É importante e necessário também agradecer à equipe administrativa pela seriedade e maturidade com que tem lidado com este processo de transição. Os tantos processos organizacionais zelados pela equipe são pilares a sustentar as práticas sociais do Instituto Fonte e tem sido reconfortante perceber o interesse e a postura pró-ativa da equipe para cada um deles.

Quero também dizer muito obrigado ao quadro de associados do Instituto Fonte. Os quinze homens e mulheres localizados em Recife, Florianópolis, Bauru, Rio Claro, Campinas, Serra Negra, Nova Friburgo e São Paulo têm sido parceiros leais, interessados pelas coisas brasileiras e implicados no processo de desenvolvimento do Instituto Fonte.

Finalmente, como tenho procurado fazer em nossos boletins bimestrais e nas conversas abertas mundo afora, agradeço intensamente aos clientes e parceiros que investiram no Instituto Fonte ao longo de 2007. Os recursos financeiros, técnicos e políticos de que

nos valem foram fundamentais para dar vida ao Instituto e, sobretudo, permitir que nossos conceitos e práticas de desenvolvimento fossem aprofundadas e influenciassem um grande número de sujeitos pelo Brasil.

Estamos abertos e interessados em diálogos e cooperações. Estamos ávidos para dar maior profundidade e consistência a pensamentos e práticas de desenvolvimento e, desta forma, estimular e apoiar líderes, empreendedores sociais, gestores e educadores populares a colaborarem na permanente construção do campo do desenvolvimento no Brasil; para nós, a maior das aventuras.

Rogério Silva
Diretor Executivo



E o Conselho viu o Fonte...



Vivianne Naigeborin*

2007 foi um ano de renovação no Instituto Fonte. Renovação de idéias, de olhares, de lideranças, de pessoas.

O grande desafio de renovar é abrir espaço para o novo, sem perder a essência do que se deseja preservar. Renovar não é simplesmente mudar, mas também evoluir, expandir, aprofundar, desenvolver-se.

Para renovar é necessário estar atento ao caminho que se quer trilhar, saber identificar quem deve nos acompanhar na jornada, para onde estamos indo, como e aonde queremos chegar. É, acima de tudo, perceber o que somos e o que queremos desenvolver em nós mesmos.

Para renovar é preciso ter inquietudes e permitir movimento interno.

Para renovar é preciso ter perguntas, mas também comprometer-se com metas de mudança. O Instituto Fonte viveu muitas perguntas e experimentou mudanças importantes em 2007.

A ampliação do quadro de profissionais associados ao Instituto foi uma delas. A seleção e a incorporação de novos consultores associados na equipe desencadearam processos de aprendizado importantes a respeito do perfil e do papel esperado de um profissional de desenvolvimento.

* Vivianne Naigeborin é conselheira do Instituto Fonte e consultora de estratégias e projetos para o setor social.



A possibilidade de refletir com profundidade sobre os novos consultores associados permitiu amadurecer ainda mais a compreensão do sentido do próprio Instituto, bem como de seus princípios, valores e seu papel no mundo.

Ao mesmo tempo, o desafio de selecionar quatro novos profissionais possibilitou aos que já atuavam no Instituto revisitar suas próprias características e habilidades e, assim, rever seus desafios de desenvolvimento pessoal e profissional.

Outra grande mudança concluída foi a renovação da coordenação executiva, com a transição de liderança dos pioneiros para um dos consultores associados.

A sucessão ainda é um mito em muitos campos, especialmente no social. Apesar de desafiadora e, talvez, por isso mesmo, a sucessão é uma oportunidade única de desenvolvimento para a instituição e para seus coletivos: equipe - incluindo sucessor e sucedidos, parceiros e clientes. Na construção e consolidação de um processo consciente de sucessão que a renovação pode ser exercitada em sua plenitude e é também neste momento que se entende o que deve permanecer e o que deve mudar.

A sucessão exigiu um profundo repensar sobre o posicionamento e o papel do Fonte enquanto instituição de desenvolvimento do campo social. Com a ousadia, o arrojo e a conduta ética que lhe são peculiares, o Fonte convocou para este debate, desde o primeiro momento, todo seu corpo profissional e os membros do Conselho.

Uma vez escolhida a nova liderança e definidos o formato e a data da transição, o Fonte compartilhou e celebrou os resultados deste processo com parceiros, clientes e participantes de seus programas. No final de 2007, alguns deles foram convidados a apoiar a instituição na revisão de sua identidade, para, desta maneira, ajudar o Instituto a compreender melhor a relevância de sua intervenção junto aos sujeitos e organizações com quem ele se relaciona.

Ainda em continuidade à transição da coordenação, começou-se a tratar da renovação do Conselho. Aqui também, privilegiou-se e se está privilegiando a construção de um processo que pense o que é importante manter e o que é necessário renovar. Assim como no caso dos novos consultores, especial atenção é dada às pessoas e sua bagagem de talentos, valores e princípios e como tudo isso se relaciona à missão do Instituto Fonte.

Finalmente, tantos e tão intensos processos de renovação permitiram ao Instituto Fonte aprofundar, no ano que passou, a revisão e qualificação de seus processos internos de gestão, de controle administrativo-financeiro, de relacionamento com parceiros, etc.

Afinal, para onde tudo isso tudo leva? O que surge como resultado deste movimento?

O ano de 2007 reforçou a convicção de que uma organização que se propõe a estimular e investir no processo permanente de construção de pensamento e prática de desenvolvimento no Brasil precisa, ela mesma, vivenciar permanentemente esta experiência.

Praticar aquilo que se deseja para o mundo com consciência e responsabilidade, é um desafio permanente na vida de indivíduos e instituições.

Esta é a filosofia que orienta as consultorias e programas oferecidos a parceiros e clientes que, em diferentes estágios de desenvolvimento, buscam o apoio do Instituto Fonte. Esta tem sido também a principal estratégia para o desenvolvimento do próprio Instituto.

Que 2008 nos reserve a todas novas oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento!



Na boca do leão



Flora Lovato*

2007 foi um ano como outro qualquer para o Instituto Fonte.

Parece contra-senso já que o ano se iniciou com a presença de Rogério Silva na direção executiva, o que por si só seria suficiente para afirmar que 2007 não poderia ser um ano como outro qualquer para o Instituto Fonte.

Pela primeira vez em 2007 o Fonte se abriu, através de um processo seletivo, a novos consultores. Alexandre Randi, Helena Rondon, Madelene Barboza e Martina Otero integraram-se à equipe em abril, sendo escolhidos entre as 140 pessoas que, de todos os estados do país, manifestaram interesse em se associar ao Instituto. Mais um contra-senso a denotar que 2007 não pode ter sido um ano como outro qualquer para o Instituto Fonte!

O Conselho, que nos últimos cinco anos mantivera-se quase inalterado, construiu em conjunto com a nova direção executiva um processo de renovação que resultou na entrada de Elie Ghanen como um de seus membros. Então como se pode afirmar que 2007 foi um ano como outro qualquer para o Instituto Fonte?!

* Flora Lovato é membro da equipe de consultores do Instituto Fonte.

Mais ainda se pode dizer: 103 organizações procuraram o Instituto Fonte pela primeira vez em 2007, dentro de um conjunto de 139. 41% delas foram ONGs; outros 41% foram formados pelo grupo de organizações financiadoras (constituído pelos financiadores nacionais, financiadores internacionais, empresas e governo). Dos 186 diferentes pedidos de ajuda que essas organizações trouxeram ao Institu-

to Fonte, 68 resultaram em processos de trabalho, quase a metade deles relativos a processos de desenvolvimento organizacional, formação de pessoas e avaliação de programas ou projetos (47,1%).

Ditos com a objetividade dos *leads* jornalísticos, esses dados dizem pouco sobre o sentido que tiveram para a organização e para os indivíduos envolvidos.

Quando a transição de uma gestão se faz necessária numa organização?

“Resolvi aceitar o convite, afinal depois de quase 9 anos numa organização em que, tinha certeza, atingira o limite de meu crescimento, achava-me pronto para novos desafios. Havia algum tempo buscava uma oportunidade para voltar a trabalhar em organizações que realizam ações sociais com a população - aquelas que estão na ponta, como dizíamos à época - como era o caso da organização que agora me convidava para assumir sua direção executiva.

Tradicional, a organização era gerida há décadas por seu fundador que agora manifestava sua intenção de afastar-se: “quem sabe, assumo um assento no Conselho”, disse-me, “afinal, é tempo de profissionalização e eu nunca fiz nenhum curso para gerir uma entidade. Meu trabalho aqui sempre foi intuitivo”.

Acreditei, ignorante e prepotente. Durante os poucos meses em que estive lá pouco pude fazer. Alguns procedimentos novos na gestão financeira, outros tantos na lide administrativa. Nada que significasse uma diferença efetiva na vida daquela organização. Nada que a conduzisse a um outro lugar, a um passo adiante.

Seu fundador não se afastou: vigiava-me os passos. Não me preocupei em facilitar-lhe a vida para que, certo de que nenhum descaminho traria à organização, pudesse se retirar: ignorei seus sentimentos e vínculo com aquela organização, aquele ser que, afinal de contas, era uma de suas razões de ser.”

Trazida por um gestor que há algum tempo nos buscou com um pedido de ajuda, a história diz da própria história do Instituto Fonte.

Em nosso caso, pudemos experimentar um pouco de “nosso próprio veneno”. Como não temos uma metodologia aplicável a qualquer situação, ou que se aplique a situações semelhantes entre si, não podíamos lançar mão de nenhuma fórmula desenvolvida nos processos que tínhamos apoiado. Tivemos que compreender o que estava se mostrando - o que o Fonte estava mostrando para si mesmo.

É difícil reconhecer o que “aquilo que está se mostrando” quer nos mostrar. As crises pipocam aqui e ali, dando sinais evidentes de que algo não está bem; noutros tantos momentos, as coisas se acalmam e parecem encontrar alguma ordem. E reconhecer que é assim mesmo, que um organismo vivo muda a todo instante, mesmo naquele singular momento em que estamos tentando compreendê-

lo, é um primeiro passo que nos ajuda a ir além da vontade de controlar a situação - já que, de todo, é incontrollável.

Tivemos que viver a tensão entre ver e não ver até beirar o insuportável.

Uma disciplina rigorosa: foi isso o que nos exigiu esse momento do Fonte. Na nossa prática, “ver²” um processo implica a realização de uma série de “atividades” e empregamos todas elas em nossa busca de compreensão. A primeira delas foi a identificação das manifestações “físicas” do fenômeno, as formas que ele encontrava de se materializar. Indiferenças, sorrisos - amplos ou amarelos -, “caras amarradas”, acordos “esquecidos”, as entrelinhas das falas. Depois, há que se identificar como essas materializações se entrelaçam. Criatividade ajudou a imaginar os diferentes relacionamentos, em suas infinitas possibilidades. Mas não só: como no jogo de caça-palavras, foi preciso deixar que as relações “aparecessem”. Isso exigiu que



estivéssemos abertos, que não tentássemos impor ao fenômeno e suas manifestações nossos esquemas mentais, nossos preconceitos, pré-conceitos. Exigiu certo distanciamento, algo muito diferente da objetividade, de uma suposta isenção. Algo complexo de ser perseguido, principalmente quando se é parte do que se quer observar. Tínhamos certeza de que, a partir do insight, da compreensão de nosso momento, o futuro se delinaria repleto de possibilidades.

A direção executiva do Instituto depara-se com tantos desafios quanto se viveu antes. Não os mesmos, certamente. Certamente, também, encontrou um cenário mais tranquilo, já que acalmada fora a crise.

Dentre esses desafios, uma pergunta que poucos se fazem num momento de renovação, já que, nele, o principal parece sempre ser o que se quer renovar quando, muitas vezes, é preciso perguntar-se sobre o que deve ser mantido, preservado.

O que era (é) essencial na vida do Fonte? Vivíamos questões existenciais. Sempre nos deparamos com elas quando nos relacionamos com os processos de nossos diferentes clientes. Como acon-

tece com eles, também conseguíamos ver, em nosso processo, apenas os sintomas - as traduções das questões mais profundas que o “inconsciente institucional” nos possibilitava acessar de forma consciente.

O essencial, descobrimos, são princípios. Decidir guiar-se por princípios já é, em si, um princípio. Requer que se esteja “acordado”, que se busque constantemente a coerência, sob o risco de não tê-los. Mas não quaisquer princípios.

Se o Fonte quer trabalhar com desenvolvimento, há que persegui-lo também para si. Se quiser trabalhar com o desenvolvimento de pessoas, há que encorajar cada um de seus membros a

também perseguir esse caminho. Estar disposto a aprender constantemente, acessar suas ignorâncias, enfrentar seus medos, expandir seus limites, ampliar seus níveis de consciência. Ser artista, “ter estado em perigo, de ter passado por uma experiência por completo até seu fim, até onde não se pode ir além³”.

Apoiar outros nessa busca, desafiá-los, confortá-los, confrontá-los. O que requer estabelecer uma relação de ajuda, de intimidade, de interesse profundo, de respeito genuíno. Para que esse outro possa se tornar mais consciente sobre seus desejos, pressupostos e escolhas e possa assumir responsabilidades por isso. Empoderamento e autonomia.

Havia um rei muito poderoso que se chamava Azad. O príncipe Abdil, seu único filho, tinha acabado de completar dezoito anos. Como era costume no lugar, o grão-vizir informou ao príncipe que, ao chegar a essa idade, teria que realizar um teste para provar que poderia ser um bom governante.

O príncipe foi levado por seu pai e o grão-vizir até uma cova fechada com uma grade. Atrás dela, havia um enorme leão que, ao vê-los, levantou-se e soltou um rugido que estremeceu as paredes. No chão da caverna, havia uma enorme quantidade de ossos espalhados. O grão-vizir disse ao príncipe que deveria enfrentar esse leão, como todos os seus antepassados haviam feito antes dele, para serem dignos de herdar o trono.



O príncipe empalideceu e mal conseguiu falar, pedindo desculpas ao pai por não conseguir realizar a prova. O tempo se passou e Abdil se sentia cada vez mais envergonhado, embora seu pai não tocasse no assunto e o tratasse como sempre o havia tratado. Numa certa noite, com medo e vergonha, decidiu partir para uma longa viagem.

Cavalgou durante dois dias e, ao amanhecer do terceiro dia, chegou a um lugar de paisagem muito bela, onde pastores tocavam flautas enquanto cuidavam de seus rebanhos. Harun era o nome do chefe do lugar e este o recebeu cordialmente. O príncipe respondeu com evasivas às perguntas de Harun sobre de onde vinha e porque estava viajando. A despeito disso, Harun permitiu que o príncipe permanecesse no lugar quanto tempo desejasse. Numa noite, quando já havia se recolhido a seu quarto, o príncipe ouviu rugidos de leões, não muito longe. Na manhã seguinte, Harun lhe explicou que o lugar estava infestado de leões e que, por isso mandara construir o muro que havia ao redor da casa.

Imediatamente, com muito medo, o príncipe preparou seu cavalo para partir. Depois de um bom tempo de viagem, chegou a um deserto que não parecia ter fim. Ao longe no horizonte viu um acampamento beduíno de tendas negras. Abdil foi levado até o sheik que o recebeu calorosamente, dizendo-lhe que se sentia honrado em recebê-lo e que ele poderia ficar ali quanto desejasse, embora Adbil, mais uma vez, respondesse com evasivas às perguntas do sheik sobre o motivo de sua viagem. Os dias foram passando e o príncipe achou que poderia ficar para sempre naquele lugar. Depois de um bom tempo entre os beduínos, o velho sheik lhe disse que, como precisavam lutar contra outras tribos, aqueles que permaneciam entre eles precisavam provar sua valentia e, por isso, ele precisava submeter-se a um teste: matar um leão e trazer-lhe a pele.

Abdil pôs-se a tremer de pavor e deu uma desculpa ao sheik, falando que tinha que partir com a máxima urgência. Viajou muito tempo e pela manhã chegou a uma bela região onde as flores cresciam à beira das estradas, por toda parte. Ao longe avistou um magnífico palácio, feito de uma pedra rosada, com colunas de lápis-lazúli e balcões de madeira esculpida e pintada de várias cores. Chegando aos portões, o príncipe foi conduzido pelos guardas a um suntuoso quarto de

hóspedes e, mais tarde, ele foi levado até o emir, um nobre homem barbudo que lhe perguntou por que estava viajando, ao que Abdil, mais uma vez, respondeu com evasivas.

Nesse momento uma porta interior se abriu e dela surgiu a mais bela jovem que o príncipe já tinha visto. Era a princesa Peri-Zade, filha do Emir, que tinha lindos olhos amendoados e um cabelo negro como a cauda de um pássaro. Abdil ficou completamente encantado com ela. Um dia, ao entardecer, ele a ouvia cantar e tocar alaúde com voz delicada, quando escutou um som que o deixou paralisado. Ela lhe explicou que o som vinha de Rustum, seu leão de estimação que todas as tardes vigiava os jardins e, à noite, dormia à porta de seu quarto.

Abdil começou a pensar que seria melhor voltar para casa, enfrentar o leão que o esperava na cova do palácio de seu pai e acabar logo com isso, tornando-se honrado para suceder a seu pai e para pedir a mão da princesa em casamento, em vez de ficar fugindo a vida toda.

Ao se despedir do emir, este lhe disse compreender a situação e que, desde o começo soubera quem ele era, pois o príncipe era muito parecido com o rei Azad, de quem o emir era amigo. Por fim, disse-lhe que se lutasse com o leão, lhe daria a filha em casamento. O príncipe montou seu cavalo e galopou de volta para casa. No caminho, encontrou o sheik e Harun e de ambos ouviu história semelhante: haviam sido amigos de seu pai e reconheceram-no imediatamente por causa da semelhança entre eles.

Algum tempo depois, nem bem chegou a seu reino, Abdil pediu a seu pai e ao grão-vizir que o acompanhassem até a cova do leão. O velho rei abraçou-o e os três se dirigiram para a caverna. Com uma espada na mão e uma adaga na cintura, o príncipe abriu a porta gradeada e entrou, corajosamente. O leão estava lá no fundo e assim que o viu, começou a andar lentamente na sua direção. Na entrada da cova, Abdil foi ao seu encontro. De repente, o leão parou, no meio da caverna e abrindo a bocarra enorme deu um rugido tão forte que as paredes tremeram. O príncipe olhou-o sem medo, armas na mão, enquanto o rei e o grão-vizir aguardavam na porta, em silêncio. O leão deu outro rugido e chegou

perto dele. Então, para espanto do príncipe, começou a esfregar sua cabeça contra seus joelhos e, inclinando-se mais, lambeu suas botas.

O grão-vizir lhe explicou que o leão não fazia mal a ninguém e que o teste do príncipe era enfrentá-lo, o que ele havia feito, provando seu valor para continuar a tradição do reino e ser digno de ser o futuro rei. Todo mundo comemorava a notícia do sucesso do príncipe, que espalhou alegria e festas por todo o reino. Quando Abdil revelou a seu pai o amor que sentia pela princesa Peri-Zade o rei mandou um emissário buscá-la.

Depois de um tempo que pareceu a Abdil uma eternidade, a princesa chegou em seu cavalo branco ricamente ajaezado, com uma magnífica comitiva, acompanhada por parentes e amigos, todos vestidos com as mais belas roupas de casamento. Durante sete dias e sete noites as pessoas comeram, beberam e dançaram, comemorando a união de Abdil e Peri-Zade. Eles foram muito felizes e depois de certo tempo, quando o rei Azad morreu, Abdil tornou-se rei. Na porta de seu quarto, podia-se ler as palavras que Abdil mandara ali gravar: “Nunca fuja de um leão”.⁴

Os quatro novos membros da equipe de consultores e o novo conselheiro tiveram papel crucial nessa busca, que persiste - quais os valores? Ao procurar entender a organização à qual estavam se vinculando, ajudaram-na a viver suas perguntas e a trilhar seu caminho em busca de respostas. Escolher, significar, re-significar o próprio Fonte. Permitiram à organização aclarar sua visão de futuro: ser uma organização co-responsável pela construção do campo transdisciplinar de pensamentos e práticas de desenvolvimento no Brasil, e por isso nutrido, estimulando e participando em diferentes movimentos de construção desse campo.

4 In: MACHADO, Regina. Acordai: fundamentos teóricos-poéticos da arte de contar histórias. São Paulo : DCL. 2004. Contar histórias, cantar, tocar um instrumento, desenhar, pintar, entre outras formas artísticas, são instrumentos de trabalho que fazem parte da abordagem do Instituto Fonte em sua prática. Através deles, acredita-se estimular as pessoas envolvidas nas diferentes facilitações em que trabalha a acessarem outros tipos de conhecimento, ampliando suas percepções sobre seus processos.



Foi com base nela que Rogério Silva, ao assumir a direção institucional, elaborou uma proposta de plano de gestão. Nele, também fez refletir os diferentes valores e princípios que nossos novos colegas haviam ajudado a amadurecer. Incluiu, também, sua própria contribuição pessoal, dando ao discurso prático que até então orientavam a comunicação da organização com seus diferentes públicos o cunho acadêmico e político.

Na vida institucional, os procedimentos ganham formas e agilidades que, antes, apresentavam-se fluidos. O Fonte ganhou terra. Se a gestão compartilhada era desejada, agora ganhava possibilidades de operacionalização. O Fonte ganhou água. O novo portal www.fonte.org.br passou a traduzir as novas qualidades adquiridas - ou rearranjadas - na comunicação com (o que o Fonte chama de) a comunidade: os profissionais de desenvolvimento que atuam em diferentes atribuições junto a organizações da sociedade civil, os consultores que trabalham ou buscam trabalhar com processos de desenvolvimento, e as organizações sociais em suas diversas formas, formais ou informais. O Fonte ganhou ar.

Já estavam lá, de alguma forma, esses elementos. Adquiriram volume, expressão, talvez, para amalgamarem-se de outro jeito, estabelecendo outras relações com o fogo tão presente até então.

O contínuo empenho de refinar a prática, de significá-la, (re)criar sentidos, traz em retorno uma certa segurança de que calor e confiança são elementos essenciais em processos de desenvolvimento - do próprio Fonte ou de qualquer outra organização - e, portanto, para a prática que o Fonte busca realizar. No trabalho junto às organizações e pessoas que procuram o Instituto, despendemos todos os esforços possíveis para ajudar cada um a construir uma realidade verdadeira, confiável, para si e para aqueles com quem se relacionam. Estas são qualidades raras no mundo, mesmo no setor que afirma estarem seus primeiros e principais objetivos no desenvolvimento das pessoas, na melhoria da vida.

E é esta busca que torna 2007, para o Instituto Fonte, um ano como outro qualquer.



 **CRIADORES**
de possibilidades

Primeiro a gente faz de conta...



Antonio Luiz de Paula e Silva*

“Primeiro a gente faz de conta, depois se torna”. Essa frase de Guimarães Rosa transmite bastante do espírito do Programa Criadores de Possibilidades, o programa mais novo do Instituto Fonte, que completou seus primeiros dois anos de vida no fim de 2007.

O **Programa Criadores de Possibilidades** não nasceu de uma leitura profunda do contexto político da sociedade brasileira, nem de uma análise do processo histórico em que está inserido, tampouco de um exercício estratégico de longo prazo. Nasceu da disposição em ouvir uma demanda, do esforço de aceitar algo que a princípio pareceu estranho, da luta por suportar a angústia de não saber direito o que fazer. O Fonte briga para não se perder na tensão entre propor e responder, afinal de contas.

O Programa começou a surgir quando um ex-participante dos seminários de pedagogia social (de base antropológica) perguntou ao Fonte como ele poderia ajudar mais pessoas a terem esse mesmo tipo de oportunidade, que para ele tinha contribuído para o seu desenvolvimento e afetado positivamente as suas relações. A resposta demorou a vir, foram quase dois meses sem nenhuma inspiração. Que sentido havia naquilo, alguns perguntavam a si próprios. O que o Fonte poderia oferecer além do que já havia? Tendo quase desistido, uma proposta foi apresentada. A resposta foi

* Antonio Luiz de Paula e Silva é membro da equipe de consultores do Instituto Fonte e coordenador do Programa Criadores de Possibilidades.

uma oferta de um terço do investimento que era necessário. Mais uma vez o Fonte encarou o dilema entre exigir condições e aceitar a realidade - e muitas questões vieram à mesa.

Esse Programa tem sido assim: uma busca constante para encontrar o elo entre fato e utopia. O resultado é que o Programa tem se transformado. O que ele é hoje é diferente do que ele era há dois anos, mas ficou melhor, seguindo o seu caminho.

Uma das questões mais espinhosas foi sobre o público do Programa. Afinal, com quem o Programa trabalha? A descoberta foi que o Programa Criadores de Possibilidades é o primeiro programa do Fonte para a “pessoa comum”. O Fonte sempre trabalhou com profissionais e líderes (às vezes chamados gestores), pessoas super-dedicadas à ação social e interessadas em qualificar e potencializar a sua intervenção na sociedade. O Programa Criadores de Possibilidades é para qualquer um e para qualquer uma.

Não precisa ser “liderança da comunidade”, empreendedor social ou coisa parecida, pode continuar sendo dona de casa, secretária e empresário. O único pré-requisito é querer - querer se desenvolver como criador(a) de possibilidades. Não precisa provar nada, apenas se ver como criador ou criadora de possibilidades, mesmo que de faz-de-conta.

Claro que um dos questionamentos mais fortes que apareceram foi sobre resultados. Que resultados esse programa quer gerar? Qual será o impacto desse programa? Para quem mesmo é esse programa? Não foi fácil lidar com isso e num estágio da conversa foi preciso assumir que ainda não havia clareza. Investiu-se um bom tanto para olhar para “as necessidades”. A que realidade esse programa responde? Como foi difícil - e continua sendo - ir além do senso comum, superar os achismos, manter os pés no chão, discernir entre a realidade aparente e o processo subjacente.



Sim, há pobreza e concentração de renda, há carência e ostentação, há exclusão e privilégios, há submissão e dominação. Essas coisas estão relacionadas, elas refletem a forma como as relações se estabelecem e o que as pessoas são. O Programa diz respeito, portanto, a uma velha questão - a questão social - e quer gerar novas respostas para ela. E essa se tornou uma importante premissa: o Programa é para construir respostas, não para dar respostas.

Por isso, o Programa dá muita atenção às questões que as pessoas têm, às suas perguntas. Cada pessoa tem a sua versão da “questão social”, que assume múltiplas formas no dia-a-dia. O Programa cria espaços para a pessoa olhar para a sua prática e se perguntar: “o que tem a ver comigo?”. Cada pessoa constrói, com ajuda das outras, as suas respostas para a questão social que vive no seu âmbito. Na imagem construída até aqui, a pessoa criadora de possibilidades assume responsabilidade pelo contexto em que vive.

Esse mundo de questões, porém, é complexo e as pessoas têm muita dificuldade em lidar com a complexidade e com perguntas. Esse é um desafio contemporâneo, essa é a verdadeira “necessidade” para o Programa. O Programa vê pessoas angustiadas sem saber direito o que fazer. É fácil cair no isolamento e a solidão é uma companheira freqüente para muita gente. O desconforto da angústia leva à necessidade de resposta e muita coisa muda, mas na superfície, na aparência (faz-de-conta). Não é fácil fazer mudanças significativas e muitas pessoas se perdem, sem perceber, na inércia ou no ativismo (e o ativismo pode conter muita inércia). É difícil encontrar quem não tenha algum grau de ceticismo nesse contexto.

No Programa Criadores de Possibilidades considerou-se importante, assim, convidar a pessoa a falar do seu dia-a-dia, da prática, a partir das suas questões. Oferece-se um espaço acolhedor para isso - afinal, quem alimenta também tem fome. Mas o Programa



também questiona, sim, essas pessoas. Elas são desafiadas a encontrar novas respostas em si mesmas, a não ficar no que já se tornaram - o mundo de hoje é reflexo do que já somos. Como construir um mundo melhor? E cada participante é convidado a falar do seu projeto de comunidade, dos planos que tem para melhorar a sua comunidade. Em que medida esse projeto incorpora a visão de um novo eu próprio, mais capaz de lidar de modo maduro com as questões da vida?

O Fonte descobriu, assim, que o Programa Criadores de Possibilidades pode ser um poderoso e inovador programa de desenvolvimento comunitário. Para isso, porém, precisa zelar por dois conceitos fundamentais: desenvolvimento e comunidade. O conceito de desenvolvimento é rediscutido com os participantes na primeira etapa do processo - a possibilidade é aquela de desenvolvimento; sem uma noção clara do que é desenvolvimento o criador de possibilidades corre o risco de virar mero quebra-galho, eterno faz-de-conta. O conceito de comunidade é arbitrário: o importante é que cada participante diga o que é, para ele ou ela, comunidade. Comunidade pode ser, portanto, a sua família, o seu bairro, a sua empresa, o seu município, a sua associação, o seu grupo, o seu país e daí por diante. Qual é a comunidade pela qual se assume responsabilidade? É do desenvolvimento dessas comunidades que se está falando.

O Programa, no fim da história, deve gerar riqueza que não se esgota: capital humano e social. Capital humano é gente mais preparada e madura para atuar em prol do desenvolvimento no âmbito das suas relações. Capital social são relações mais significativas e colaborativas no contexto local.

Se tudo isso já é verdade? Bem, está se tornando...





PROFIDES
profissão desenvolvimento



Rogério Silva*

A formação de um *professional* constitui uma conjunção singular. Ela é, para cada sujeito particular, um ato de declaração política, de manifestação de desejo e de anúncio de competência. Ao levar em conta suas raízes latinas, o ato de escolha da *professio,ónis* é também um ato de promessa, um compromisso com *aquilo* que fluirá, por meio do sujeito, ao seio de uma coletividade.

Em razão de expressar de forma sensível e objetiva uma relação sujeito-coletividade, a *profissão* significa também a forma como cada sujeito intervém no (e modifica o) mundo, ao mesmo tempo em que revela o quanto cada um de nós é modificado por ele; como profissionais, somos responsáveis pelo mundo lá fora e, ao mesmo tempo, moldados (influenciados) por ele.

Esta relação de inseparabilidade entre sujeito e mundo, sujeito e objeto e, mais precisamente, entre *professional* e *campo social*, tem sido o pressuposto fundamental que sustenta o **PROFIDES - Programa Profissão Desenvolvimento**. Em 2007, a segunda edição do PROFIDES realizada em Recife, Pernambuco, com 24 participantes, proporcionou espaço privilegiado para que pensamentos e práticas em torno desta relação fossem realizados.

* Rogério Silva é coordenador do Programa Profissão Desenvolvimento.

Estudos **teóricos** (implicados em um pensamento transdisciplinar), **experimentação prática** (centrado na ação dos sujeitos em seus grupos e organizações), **trabalho sob supervisão** (fortalecendo a tutoria e o trabalho em pares) e **trabalho em si mesmo** (encorajando a realização de exercícios de auto-desenvolvimento) foram valores pedagógicos estruturantes desta formação. Os intertítulos a seguir procuram demonstrar a trajetória que percorremos.

O que você faz?

A prática de cada um de nós é um palco vivo e animado a revelar nossa visão de mundo. Nosso jeito de interagir com as pessoas e processos ao nosso redor, os sentimentos que nos tomam quando participamos de uma reunião com um novo parceiro, as escolhas que fazemos por uma técnica ou outra e as expectativas que usamos para julgar a qualidade das nossas organizações são a maneira como intervimos no mundo.

E, então, qual é o significado da sua prática? A intenção deste itinerário, que permanece latente ao longo de todo o Programa, é proporcionar ao participante a possibilidade de conectar-se,

em níveis cada vez mais profundos, com os movimentos e processos vivos que estão em curso em si mesmo (no ser humano), na natureza, nas organizações, no campo social. Conectar-se com as suas próprias questões.

Realizar exercícios voltados ao ato de “prestar atenção naquilo que está acontecendo agora”, ao que é falado e silenciado, é base para alcançar a faculdade de se enxergar o que existe (o que se vê), e não apenas aquilo que “gostaríamos que fosse”. Ver de forma descritiva, identificar cada fato e cada sensação de forma a complementar a visão analítica é fazer observação ativa, por sua vez mergulhada na dinâmica caótica do cotidiano. Olhar para as coisas e para si mesmo com “olhos frescos”, exercitando novas posições e novos pontos; estar dentro e estar fora da própria intervenção.

Ao lado do mergulho na prática, as construções teóricas são também referências fundamentais a se conhecer e revisar, na intenção de construir canais mais consistentes e coerentes entre discurso e prática, teoria e desejo. Com leveza, é preciso revisitar os referenciais, questionar os autores e modelos e, organicamente, validar ou reconstruir sustentações ética e politicamente implicadas com a vida.

O que é desenvolvimento? Como ocorrem as mudanças?

Quem se lançar a fazer formação de *profissionais* precisa também construir, explicitar e manter suas construções em permanente revisão. Ao longo do Programa, procuramos trabalhar o conceito de desenvolvimento como um processo natural a todo organismo vivo, que tem fluxo e ritmo próprios, é contínuo, com momentos de crises e confusão, em que aquilo que ainda virá (vai nascer) convive com aquilo que já existe, numa interação entre ordem e caos, novo e velho, e que vem de dentro e diz respeito à maturidade e re-significação, à aprendizagem e auto-educação.

Viver cuidadosa e intensamente este processo foi fundamental para os participantes do Programa em 2007: a conexão com a intimidade do que muda -- em si próprio e ao seu redor, prestando atenção às forças que atuam nessas mudanças, favorecendo e resistindo, significando perdas e ganhos; foi um percurso fundamental para que a teoria estivesse unida na experiência.

Como ler processos de desenvolvimento?

Tendo como pano de fundo essas concepções, a leitura de processos ganha lugar privilegiado na formação dos *profissionais*. Sem leitura não há intervenção possível e, em si mesma, a leitura é profunda intervenção. Sem leitura de processo, há jogo e corre-se o risco de se perder em meio a deslumbrantes cassinos metodológicos. Perceber os padrões nos processos vivos, nas plantas, nos seres humanos, nas organizações e na sociedade é uma forma de alcançar compreensão sobre os arquétipos. Perceber luz e sombra, polaridades entre isto e aquilo, entender o que cada um enxerga e não.

A leitura ajuda a acessar o que é menos consciente nos processos. Ajuda a acessar as ações e as intenções por trás delas, as premissas subjacentes. Ler permite a conexão com as origens, as tendências, as vontades, com o que está se movendo e o que está enrijecido, com as crenças e o que é “fachada”, com o que “está posto”, com os aspectos da cultura organizacional.

Como intervir em processos de desenvolvimento?

Se todas as faculdades até agora explicitadas são faculdades de leitura, é fundamental destacar que as mesmas ganham novos rumos e sentidos quando se realiza uma intervenção. Ao longo do Programa, partiu-se do princípio de que a intervenção é, essencialmente, a leitura do que acontece na relação entre as coisas: interesses, crenças, inferências, desejos, projeções, idealizações.

Mais uma vez, é hora de trazer à consciência as premissas que norteiam a prática de cada um de nós. Que visão de ser humano e de mundo se refletem em sua prática? Em busca de quê se vai? Em última análise, qual a finalidade de uma intervenção? E da sua intervenção?

O caminho do profissional de desenvolvimento

A revisão do caminho de cada profissional pertence essencialmente a cada profissional. Saber o que se move (e o que muda) neste processo de formação é vital, tão vital como qualquer exercício de percepção de si mesmo. Para favorecer este olhar, procuramos trabalhar perguntas como: o que tende a acontecer agora? Quais são as novas forças que operam na minha prática? Quais são as armadilhas que merecem atenção? Qual é o meu caminho de formação como *profissional de desenvolvimento*? Qual é o meu olhar para esta *profissão*?

Da maneira como nos foi possível perceber, ajudar os sujeitos a construir posturas interessadas na dinâmica e nas conseqüências de suas práticas sociais ajudou a finalizar a segunda edição do Programa com a sensação de contribuir de maneira sensível e profunda para a formação de profissionais de desenvolvimento. Os próprios participantes dizem:



“Os retornos dos colegas companheiros(as) iam a cada encontro me garantindo espaço de expressão e segurança. Amadureci na escuta e na fala, descobri vazios e espaços encharcados de academicismo no meu processo de aprendizagem histórico.

Me dei conta na distância existente, mas ainda não mensurada, do meu discurso e da minha prática. Descobri que talvez eu seja uma das minhas maiores opositoras.

E no PROFIDES me senti mais forte e segura no meu papel de gente e profissional que atua na questão social. Não estou nem mais nem menos sensível, estou mais consciente”.

“O PROFIDES conseguiu me tocar e me sensibilizar sobre quem sou eu nesse papel / tecido social. Entendo que a mudança já aconteceu e estou feliz com ela em mim. Inclusive com seus momentos de infelicidade. Tenho receio de que a minha escolha de correr desenfreadamente atrapalhe o meu compromisso de colaborar com a causa, o planeta e comigo. Mas tenho consciência de livre arbítrio e escolho ser diferente, ser alguém indeterminado para quem ainda não foram inventados nomes que qualifiquem corretamente. Um ser em desenvolvimento simplesmente e paradoxalmente. Bom, para não viajar muito, pode chamar só de profissional de desenvolvimento.

Agora sou armado com perguntas, sentimentos e boas intenções, com o objetivo claro/escuro de me mudar o mundo, me esvaziar para poder ver, para poder processar e, por conseguinte, viver melhor.

Aqui conheci outros e outras. Não me sinto mais sozinho. Desabafei e escutei. Estranho não ter o sentimento de que está acabando. Não vejo mais como começo ou fim, só processo.”

“Com relação à minha prática de desenvolvimento, o PROFIDES permitiu que eu a conhecesse e sistematizasse esse conhecimento num formato possível de ser compartilhado e compreendido por outros. Permitiu qualificá-la a partir do movimento de torná-la consciente, dando sentido ao meu jeito de atuar e aperfeiçoando minhas competências, revelando minhas dificuldades. Possibilitam a construção do meu discurso sobre a minha atuação.

Eu, no PROFIDES, desenvolvi habilidades cognitivas, corporais e metafísicas. Aumentei minha capacidade de leitura do cenário onde atuo, das questões que inquietam o outro. Melhorei minha capacidade de conviver com minhas incertezas, meus desafios. Percebo com muita clareza as necessidades trazidas na relação com os outros, minhas e deles. Acesso o conhecimento e as informações da realidade subjetiva com mais facilidade.

O grupo de participantes foi fonte de aprendizagem permanente sobre a minha prática. Elemento essencial do trabalho. Forma pela qual consegui confrontar minha prática, reconhecer competências, perceber os fenômenos, experimentar o coletivo. Espaço de afeto, de acolhimento, pertencimento. Construção de vínculos de rede e de saberes”.





**Iniciativas Sociais
e Desenvolvimento**



Arnaldo Motta*

O ano de 2007 foi um ano de reflexão em torno da estratégia do Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento (PISD), sem que houvesse, no entanto, qualquer alteração na sua proposta 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.

Algumas constatações, provocações, reflexões

Diversas propostas foram elaboradas em 2007 dentro do modelo original do PISD, mas não tiveram continuidade, ao que parece em função dos custos envolvidos. Observamos alguns sinais que podem ter afetado o resultado das propostas apresentadas nesse ano: menor disponibilidade de recursos dos financiadores para esse tipo de intervenção, crescimento de ofertas de cursos de ferramentas de gestão oferecidos por diversos profissionais e organizações a custos e formatos bastante variados e, ainda, a introdução de um novo elemento na negociação de algumas propostas: o departamento de compras de determinado financiador se colocou como fator de decisão de contratação de serviços técnicos, determinando a política de menor preço como fator decisivo na contratação.

* Arnaldo Motta é membro da equipe de consultores do Instituto Fonte e coordenador do Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento.

Avaliamos que se entrássemos nessa concorrência com os vários cursos oferecidos, dentro dessa nova tendência de contratação por menor preço, não teríamos chance de seguir com nosso programa. O Fonte possui uma estrutura que tem custo alto, mas que sustenta uma base de produção e disseminação de conhecimento que é um diferencial de nossa organização. Outro aspecto é que nossa metodologia exige um investimento em preparação a cada processo (de modo a dialogar e estar próximo da realidade do cliente) que acaba por se refletir em custos de preparação que não podem ser ignorados. Tais aspectos, entretanto, não são computados quando se fala em custo final e quando se contrata através da política de menor preço. Tais sinais indicaram que o PISD precisaria ser criativo para não se colocar nesse processo de concorrência predatória, embora isso não implicasse enterrar a sua proposta original.

Outro ponto que vem nos chamando a atenção diz respeito a informações que nos chegam, da parte de profissionais que atuam no campo social, sobre um desgaste pessoal excessivo acompanhado de muitos questionamentos. Muitos desses questionamentos se referem à real

efetividade do resultado do trabalho de muitos desses profissionais. Ora, temos que o indivíduo é um elemento fundamental no processo de transformação social, como está colocado na proposta do PISD, enfatizando um dos pilares de trabalho do Instituto Fonte. Assim, caberia oferecer um espaço para que os profissionais da área social pudessem refletir com profundidade sobre a sua prática, assim como sobre as suas motivações.

Outra impressão presente nesse momento de reflexão do PISD diz respeito ao campo onde tem se dado a nossa prática social. Percebemos que as muitas questões com relação à atuação do profissional do campo social não se restringem às questões meramente pessoais. O Brasil e o mundo têm passado por profundas e intensas transformações nos últimos anos, mas ainda não é possível ter uma visão clara de como isso pode estar interferindo nas intervenções daqueles que buscam transformar a realidade social.

Foi então, a partir dos aspectos mencionados acima, que elaboramos uma nova versão para o Programa, a ser implementada a partir de 2008, cuja proposta pode ser dividida em três eixos:

- a) **Gestão:** voltado para grupos de organizações que desejam aprimorar seu processo institucional. Neste sentido, o PISD mantém o formato das edições anteriores, além de resgatar outros processos realizados pelo Fonte, como o Projeto DIES e o Projeto Gestão⁴. Pretende-se, dessa forma, oferecer diversas possibilidades de formatos de processos de aprimoramento de gestão institucional, buscando aproximar-se o máximo possível da realidade e especificidade daqueles que apresentam tal demanda ao Instituto Fonte.
- b) **Indivíduo:** Diferente das oficinas oferecidas anteriormente⁵, essa nova proposta pretende articular e atualizar a relação entre as motivações e vocações pessoais e a forma como cada um tem exercido sua prática social.
- c) **Contexto:** Com a série “Campo Social em Debate”, o terceiro eixo tem como foco todos aqueles que desejam refletir sobre o campo da prática social. A proposta prevê a realização de um conjunto de seminários para tratar criticamente das questões mais recentes em nível macro, abordando diferentes enfoques de modo a constituir um panorama amplo e atual sobre o campo social. Os temas a serem abordados são: organizações não governamentais, militância e movimentos sociais, responsabilidade social e partidos políticos.

Esperamos, desta forma, continuar com nosso propósito de contribuir para o desenvolvimento de iniciativas sociais, incorporando, todavia, novos elementos que se apresentam no atual panorama do trabalho social.

4 Os projetos DIES - Desenvolvimento Institucional de Entidades Sociais - e Gestão foram desenvolvidos pelo Instituto Fonte entre 1997 a 2001. Ambos tinham entre os seus objetivos: a qualificação de conselheiros e executivos das organizações participantes para a gestão estratégica, a qualificação dos profissionais de apoio administrativo em gestão para aumentar a eficiência e eficácia dos serviços prestados, o apoio aos processos de mudança para o desenvolvimento organizacional e a criação de condições propícias para a formação de uma rede de colaboração entre as entidades participantes.

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



Intervir em Processos de Desenvolvimento

Algumas Notas



Rogério Silva*

Quero compartilhar neste ensaio um conjunto de memórias e pensamentos em torno da intervenção em processos de desenvolvimento. Valho-me da liberdade de forma deste documento para fugir das normas e produzir um texto que espelhe questões com as quais tenho convivido em meus anos de trabalho no Instituto Fonte.

Em busca de organizar meu pensamento e esta produção, escolhi compor este ensaio de três partes complementares: uma primeira parte, voltada a abordar um recorte do conceito *Profissional de Desenvolvimento*, com o qual temos trabalhado no Programa PROFIDES - Profissão Desenvolvimento. Uma segunda parte, voltada ao que denomino aqui *Movimento Arquetípico de Intervenção*, cujas bases se localizam na produção do CDRA⁶. Por fim, uma terceira e breve última parte, onde deposito considerações finais.

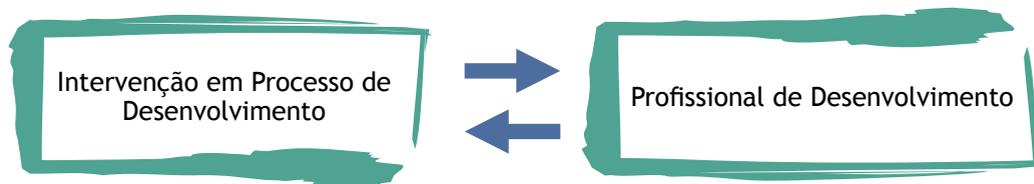
* * *

⁶ Community Development Resources Association - www.cdra.org.za

* Este ensaio contou também com a generosa revisão dialogada de Sebastião Guerra e Alexandre Botelho (Merrem), companheiros.

O Profissional de Desenvolvimento

Algumas características podem ser tomadas como fundantes de um discurso que sustenta o conceito *Profissional de Desenvolvimento*. Antes deles, contudo, é importante compreender a relação dinâmica entre a intervenção em processos de desenvolvimento e os Profissionais, conforme ilustra a Figura 01 a seguir.



Nesta relação, interessa perceber a existência de um movimento que tanto coloca o Profissional a serviço do processo, dele demandando certa competência, quanto anuncia a possibilidade de que é o Profissional que funda a intervenção nos processos com os quais interage. Longe de uma visão maniqueísta, esta representação sustenta a possibilidade de que há dois conjuntos de forças agindo no Profissional e a partir do Profissional.

Ele é sujeito e é sujeitoado. Ele faz e recebe. Ele influencia e sofre influência. Não há qualquer neutralidade possível, não há posição externa, não há terceiro vértice. Não há ausência, afastamento e distância. Toda presença se constitui intervenção. Toda presença coloca o Profissional sob intervenção. Em razão desta implicação, toda intervenção é um ato político, tem conseqüências políticas.

Tendo em vista este ponto de partida, a primeira característica define que nos processos nos quais se intervém e nos quais se reivindica a posição de Profissional de Desenvolvimento, existe responsabilidade objetiva do profissional pela direção que a intervenção irá tomar. Ocupar este lugar significa ocupar um papel ativo em relação ao processo, compreendendo que não há processo sem implicação, e vice-versa.

A segunda característica diz respeito ao fato de que cada vez que se reivindica a posição de Profissional de Desenvolvimento, devemos nos lançar no difícil exercício de garantir que a intervenção em curso esteja à altura dos desejos do Profissional. É preciso então reconhecer o desejo, processá-lo e então compreender que toda ação do Profissional estará invariavelmente pautada pelo seu desejo.

A que desejo estou me referindo? Falando de forma genérica e profunda ao mesmo tempo, o desejo do Profissional é o desejo de que haja desenvolvimento, de que as organizações nas quais intervimos movimentem-se de forma cada vez mais plena em relação ao seu futuro e seu potencial de realização. Não basta haver o trabalho. Não basta haver o cenário. Não

basta haver oportunidade e remuneração. É preciso haver desenvolvimento.

Neste sentido é imperativo compreender que não estamos falando aqui de qualquer intervenção; neste texto este não é um conceito genérico. Para que haja experiência de intervenção, é necessário que cada organização consiga transformar seus “estragos” e “erros”, “paralisias” e “crises”, em aprendizagem e em movimento. E ainda, é preciso que cada organização seja capaz de inscrever-se em sua queixa. Em outras palavras, que se realize o ato de *passagem* no qual a organização compreende que suas queixas têm a ver consigo, que são sua produção e sua colheita.

A terceira característica diz respeito à necessidade de que se crie um questionamento permanente a respeito da identidade do Profissional de Desenvolvimento. Em cada situação é preciso saber que lugar se ocupa nas relações em que se está intervindo. Falando de outra maneira, é preciso admitir que é o outro que empresta ao Profissional sua posição, sua *autoridade*; o reconhecimento é exógeno. E este é um empréstimo transitório e relacionado ao sentido e à qualidade da intervenção em curso.

Em alguma medida, a identidade do Profissional é provisória e tende a estar fragilizada no campo social. Este fenômeno se explica sobretudo pelo fato de que se trabalha com questões intangíveis, se trabalha nos bastidores, se trabalha no contra-fluxos dos modismos metodológicos e, finalmente, porque não se está *a priori* no governo ou na oposição, contra ou a favor. Este provavelmente o mais desafiador e profundo valor ético deste trabalho.

* * *

Da Segunda Parte

O Arquétipo da Intervenção em Processos de Desenvolvimento

Dados os contornos fundamentais da relação Profissional x Intervenção, é preciso caminhar na direção daquilo que temos compreendido como um movimento arquetípico de intervenção em processos de desenvolvimento. O que se apresenta aqui está inspirado em releituras das publicações do CDRA, cuja influência no trabalho do Instituto Fonte, sobretudo em razão do longo convívio com Allan Kaplan⁷, é bastante significativa.

7 Do autor, o Instituto Fonte publicou o livro *Artistas do Invisível*. Kaplan, Allan. *Artistas do Invisível. O processo social e o profissional de desenvolvimento*. São Paulo: Editora Peirópolis/Instituto Fonte; 2005. Disponível em www.livrariafonte.org.br





Mas, antes de enveredar pelo caminho do arquétipo, devo alertar para uma armadilha e um paradoxo que nos acompanha nesta leitura. Por definição, um arquétipo pode ser compreendido como modelo ou padrão (de operação, pensamento ou comportamento) que se reproduz em diversas situações. Um arquétipo costuma representar um ponto no qual as coisas se igualam em sua essência, reproduzindo a mesma maneira de ser.

Ao mesmo tempo, sustento aqui que cada experiência de desenvolvimento é singular. E por isso sustento também que cada intervenção é artesanal, é desenhada de forma responsiva a esta singularidade, sendo uma maneira original de lidar com um problema particular. Então, como lidar com esta aparente polaridade entre o singular e o arquetípico? Que tensões isso trará ao processo de trabalho e ao Profissional? Que conseqüências esta polaridade traz para as intervenções?

São questões a sustentar. E porque não se tratará delas neste texto, o conselho é que se procure ter consciência da polaridade, conhecê-la na intervenção a fim de não se aprisionar em padrões invisíveis. É o ato de consciência na intervenção que permitirá agir de forma responsável, comedida e conseqüente. Do contrário, preso a princípios invisíveis, agir-se-á a partir de uma falsa sensação de liberdade conferida pelas técnicas de trabalho. Neste caso em particular, liberdade é igual a irresponsabilidade e desvinculação.

Curiosa e profundamente, a leitura simultânea de um arquétipo e de uma singularidade permite agir com o que aqui denomino um cuidado fundamentalmente humano. O cuidado de quem tem algo a perder, de quem sabe que o outro tem algo a perder. Só há sensação absoluta de liberdade naquilo que não é humano, naquilo que não se vincula, naquilo que transcende o real.

Agora, quando se caminha pelas esquinas do real, pelo campo social, o que existe como condição fundamental para dar início a uma intervenção é a necessidade de se **estabelecer relações**. É na relação, e por meio da relação, que a intervenção será realizada. É por meio

situação particular. É ali que ele reencontra a demanda, geralmente revalidando-a em um lugar mais profundo e mais íntimo em relação à demanda inicial.

Do ponto de vista metodológico, este costuma ser um momento privilegiado para que o Profissional intervenha com perguntas. Utilizadas de forma criteriosa e responsável, as perguntas tornar-se-ão agentes de elucidação, de abertura e de produção de conhecimento. Em sua natureza, a intervenção assume aqui um movimento perguntador, nunca propositivo ou tamponante.

Para a organização, ampliar a visão significa também trazer novos conteúdos à tona. Trata-se de um ato de auto-percepção no qual cresce a sensação de descoberta sobre si mesmo, sobre o momento que atravessa em seu processo de desenvolvimento. Muitas vezes, esta percepção (o cair em si) já trará questões de grande relevância para o trabalho. A ampliação da compreensão costuma ser a consequência da ampliação do olhar. Por sua vez, o olhar ampliado e diferenciado é um grande resultado nos processos sociais.

É a partir desta nova ordem de saber sobre si mesmo que se alcança o ato da *passagem*, citado na Parte 01 des-

te ensaio. **Produzir aceitação** implica em que o sujeito (e a organização) se inscrevam na queixa que estão produzindo. Do ponto de vista da linguagem, costume dizer que aquele que fala torna-se aquele sobre quem se fala. Em outras palavras, é quando o organismo fala de si mesmo, vendo as suas próprias marcas naquilo que o incomoda. *Para usar uma metáfora, há uma diferença fundamental no sentido do discurso quando se compara a crítica às pegadas de barro pela sala da casa (quem fez isso?), à autocrítica que reconhece que as marcas no chão são as marcas das minhas botas (eu fiz isso? Eu fiz isso.).*

Ao mesmo tempo, a produção da aceitação não tem nada de ingênua ou fatalista. Não se trata de uma apologia ao discurso do “*é assim mesmo. Vai se fazer o que?*”. Aceitar significa aqui ajudar a organização a compreender a influência de suas escolhas sobre as coisas às quais se está submetida, sejam elas desejadas ou não.

Em alguma medida, a aceitação é um ato de silêncio, de recolhimento e de percepção de que parte expressiva das fontes das angústias e agruras organizacionais estão dentro das próprias organizações. Não é Jung a nos perguntar



o que fazer quando descobrimos que o inimigo está aí e precisa ser amado? Pois bem, que o ato de amor seja, acima de tudo, um ato de aceitação de si mesmo.

Na jornada da intervenção, já se está distante do ponto de partida. E aí é importante marcar o fato de que, por mais que se lute, por mais que um Profissional esperneie em busca de programação sólida para o calendário de sua intervenção, o tempo definitivamente não é uma variável operante nas profundezas da vida organizacional. O tempo precisa ser reconhecido como variável externa, elemento de pressão, indicador de desejo, mas nunca como componente definitivo a balizar o processo.

Por isso mesmo, futuro e passado são também parâmetros frágeis para medir desenvolvimento, para medir a qualidade da intervenção. O processo de desenvolvimento não se dá de maneira linear. Via de regra, futuro e passado convivem de maneira indissociável, subvertendo as projeções e as tendências. Felizmente, tanto nas projeções desejadas quanto nas indesejadas, a subversão se apresenta.

É diante deste cenário que um novo movimento se inicia, a **facilitação**

da mudança. Sem inscrevê-lo em um *tempo* qualquer, é este o movimento que irá permitir que o futuro desejado tenha espaço verdadeiro dentro do organismo. A mudança aqui se dá no desejo organizacional, nas percepções sobre o que está dentro e fora da organização, é mudança de acordos (arranjos) entre as partes. Se há como produzir uma idéia sintética, trata-se de mudanças nas relações organizacionais, em todas as direções.

Curiosa e poeticamente, a mudança materializa-se como passe de mágica, embora seja fruto de um árduo trabalho. A mágica se explicita pelo desaparecimento da queixa, pela dissolução da demanda e pelo reconhecimento de que a organização de agora não consegue sequer compreender como ela era antes. A sutileza da transformação está na nova sintonia dos diálogos, dos sonhos, dos projetos e dos poderes. E costuma ser uma sensação boa!

Mas a história nunca chega ao fim. Sem querer bancar o estraga prazer, ainda que fazendo-o deliberadamente, a mudança se dá sobre um passado que continua existente, que continua presente em muitos lugares (idéias, relações e procedimentos) que tendem a fazê-lo invisível. Futuro e passado coabitam

a mesma casa, as mesmas cabeças, os mesmos processos. E, estejam certos e preparados, o passado irá retornar.

E é por isso que a mudança deve vir de mãos dadas com o movimento que definimos como **resolver o futuro**. É neste movimento que se procura substituir princípios, padrões de resposta e estruturas de operação. Resolver o futuro é um exercício de vislumbrar um novo arranjo organizacional que possa ser uma resposta melhor àquilo que se deseja e se necessita. É operar a mudança nos detalhes da organização.

É interessante observar que muito do que se produz até este momento é um conhecimento mais profundo e implicado das organizações a respeito de si mesmas. Ao mesmo tempo, produz-se também um olhar a respeito do que a organização é, tencionado pelo que a organização deseja ser. Deste encontro dá-se a possibilidade de produzir um movimento consistente ao futuro. Em tese, o trabalho está concluído, a situação foi desvelada e o futuro está preparado. Não está?

Parece que não. Apesar da construção realizada e do desnudamento daquilo tudo que a organização é e dese-



ja, um novo futuro enfrentará todas as barreiras possíveis para inscrever-se nas profundezas da organização. Se a projeção é fácil, difícil é o caminho das novas práticas. *Recorrendo a outra metáfora, é como se o organismo faminto estivesse impedido de absorver uma nova provisão de nutrientes. Os mecanismos de absorção estão frágeis, o nutriente é potencialmente antigênico e o equilíbrio existente, ainda que frágil e extremamente arriscado, tende a perdurar nas condições da escassez em que vivia.*

É por isso que os dois movimentos seguintes procuram lidar com essa tensão. O ato de **experimentar e apoiar** vai tentar dar espaço para que o passado

surja e dialogue com o futuro. Escondê-lo será literalmente um tiro pela culatra, e os estilhaços podem ser ainda mais danosos para o novo do que se pode imaginar. É aqui que o Profissional se depara com a necessidade de ajudar a organização a acolher o passado. Em certo ponto de vista, a presença do passado (sua força de emersão) é um recurso essencial a testar a mudança e o futuro. O que é novo precisa sobreviver neste ao teste, precisa sustentar seu sentido e sua operação. Tarefa difícil frente a um passado (a repetição) que se apresenta de forma recôndita e enigmática: *decifra-me ou te devoro*.

Da mesma forma, o movimento de **revisar** (avaliar) é um convite para olhar para tudo o que se construiu ao longo do caminho. Os movimentos avaliatórios serão uma oportunidade de revisitar

o que se fez e o que se sentiu, será uma possibilidade fundamental para revisitar as escolhas. Realizada de maneira cuidadosa, que garanta pluralidade de valores, espaço de apreciação e a construção de juízos de valor tanto firmes quanto sensíveis, a avaliação pode criar belos movimentos de aprendizagem.

Daí em diante, segue no caminho. Se os processos de desenvolvimento são infinitos e, em sua trajetória, não há maneiras de se fugir dos acidentes, da estagnação, dos sintomas e das queixas (*porque a ausência de tudo isso seria a morte*), a avaliação permanente pode ajudar a organização a percorrer novos caminhos e evitar velhas armadilhas. Cada curva na espiral ascendente da revisão leva a organização a um lugar diferente, mais pleno de sentido e mais rico em possibilidades.

* * *

Notas de Clausura

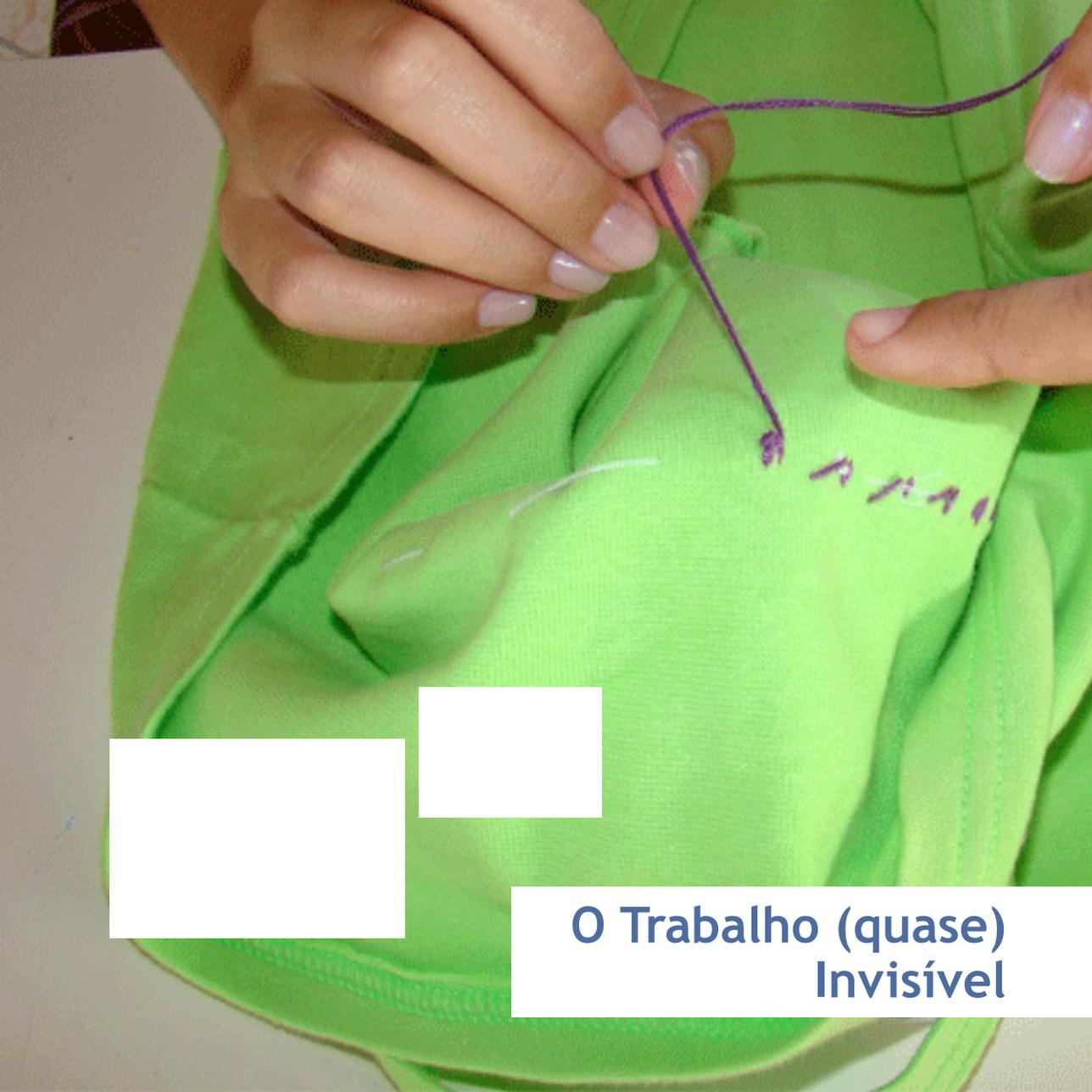
Não há conclusões possíveis para este ensaio. Não há desejo de que elas sejam alcançadas. Em si mesmo, este é um texto em produção e por isso conectado ao movimento permanente de construção de conceitos e práticas no campo transdisciplinar do desenvolvimento. *Será este o Profissional de Desenvolvimento aqui anunciado? Serão essas as características dos Processos de Desenvolvimento? Será esse o arquétipo das intervenções? Serão esses os princípios?*

Não posso lhes dar as respostas. Em essência, porque não as possuo. Se há um único conselho a ser compartilhado, ele se materializa em um convite para que aqueles que estão em busca de produzir um “*novo status social*” não se furtem de um rígido e permanente processo de preparo de si mesmo, como sujeitos e como profissionais.

O estudo teórico (*transdisciplinar*), a experimentação prática (*nos espaços sociais*), o trabalho sob supervisão (*valendo-se da tutoria*) e o trabalho em si mesmo (*o auto-desenvolvimento*) compõem pilares estruturantes desta formação. Não há atalhos, não há equações simplificadoras, não há manuais e não há diplomas atrás dos quais se esconder.

O que aqui existe é uma formação na lida.

O que aqui existe é uma profissão de luta.



O Trabalho (quase)
Invisível

Dar sustentação qualitativa ao conjunto de ações que o Instituto Fonte realiza no mundo é um dos principais porquês do trabalho de nossa equipe administrativa e, por isso mesmo, o compreendemos em larga escala como parte da missão institucional. O Fonte entende-se como organização de aprendizagem, produtora e disseminadora de conhecimento, assim como se entende também como co-responsável pelo desenvolvimento das pessoas de suas comunidades interna e externa.

Gerir e difundir conhecimento, estabelecer diálogos e fortalecer parcerias são partes imprescindíveis do trabalho que quase sempre de maneira invisível é realizado por nossa equipe de apoio.



Mobilização de Recursos

Lia Nasser*

A Área de Mobilização e Parcerias nasceu em outubro de 2006 incluindo a Livraria Fonte como negócio sustentável. Portanto, em 2007 completou seu primeiro ano de vida e este foi um ano predominantemente ‘para dentro’, o que significa que arrumamos a casa - desenvolvendo a concepção do trabalho e desenvolvendo um olhar crítico sobre os primeiros passos.

Construímos um Histórico da Mobilização de Recursos do Instituto Fonte como forma de buscar consciência acerca de como - e com quem - historicamente nos relacionamos. O ano vai se enchendo de perguntas. Algumas parecem recorrentes: quais as relações que temos e quais as que já tivemos? Por que as temos ou não as temos mais? Quais as relações que queremos desenvolver? Quais são os relacionamentos que queremos abrir? Estamos criando e/ou aproveitando oportunidades? Existem organizações com as quais não queremos nos relacionar? Outras são novas: o que tem sido o centro das ações de parceria? O que define as diferentes qualidades de aproximação? Temos aprendido a fazer escolhas, a aprender com os parceiros sobre nós mesmos? Como cuidamos dessas relações? O que é preciso melhorar? Perguntas para rever de quando em quando, para manter em aberto.

Também tivemos um movimento “para fora”, aprofundando

* Gestora da área de Mobilização de Recursos e Parcerias.

do o diálogo com alguns parceiros como o Centro Paulus e abrindo outros, como a conversa com o FICAS, organização que também trabalha no apoio a iniciativas sociais. Com uma preocupação de oferecer espaços onde pudéssemos, Fonte e seus apoiadores, aprender juntos sobre o Investimento Social Privado no Brasil, realizamos em 2007 a Oficina Conseqüências da doação: Como lidar com a dependência nas relações de ajuda? com a facilitação de Antonio Luiz de Paula e Silva e Allan Kaplan.

Quando colocamos o nariz pra fora da água pra respirar, começam a despontar caminhos, idéias, espaço de criação. O movimento iniciado pela área ganha sentido no exercício de estar fora e dentro ao mesmo tempo.



Movimentos da Comunicação

Rita Monte*

Manter um vivo diálogo com a comunidade Fonte interna e externa é uma das ações que o Fonte entende como parte de sua razão de ser. Por isso, em 2007, buscou-se fortalecer uma imagem já existente do Instituto Fonte como fonte de conhecimento no campo social e como facilitador de diálogos.

Na gestão da comunicação, isso se traduziu em ações que propiciassem que o Instituto produzisse coletivamente conteúdo significativo, constituído por discursos coerentes face à sua prática e que estes chegassem com o máximo de certeza a seus diversos públicos de interesse.

A escolha de voltar o trabalho de um ano para a parte estrutural da comunicação do Instituto Fonte foi orientada pela identificação da necessidade de sedimentar processos institucionais ao invés de reinventar outros. Por isso, no último ano, o trabalho da área de comunicação visou a ajudar na solidificação de processos e na estruturação dos mecanismos de comunicação, além de contribuir para a qualidade das relações com a comunidade, tanto interna quanto externamente.

Olhando para esse processo com o distanciamento de seis meses, percebe-se que as ações e estratégias propostas foram coerentes com o caminho de desenvolvimento que o Instituto Fonte vem trilhando. Alinhar, de forma harmônica, a comunicação

* Gestora da área de Comunicação.

institucional com o processo de desenvolvimento da organização é um trabalho que demanda atenção plena, de modo a fazer da Comunicação algo que o potencialize e não algo que o bloqueie.

Dedicar o período de um ano para o trabalho de fortalecimento estrutural da comunicação, no entanto, não foi fácil. Sustentar densos processos internos, cujos “resultados” só seriam visíveis a partir do ano seguinte, foi tarefa pesada e, muitas vezes, solitária. A tendência para a burocratização aparecia como “sombra” com força suficiente para desestimular o trabalho face ao turbilhão criativo que outras partes da organização viviam. Isso exigia, por outro lado, abertura para enxergar vida neles. Este novo modo de olhar revelou grandes aprendizados, especialmente na experiência de coordenar uma equipe de três excelentes profissionais que criaram, em conjunto, as novas propostas de comunicação web para o Fonte: um sistema de sites cuja porta de entrada é o **Portal Fonte**, e que terminará de ser implementado no ano de 2008.

Todo o trabalho estrutural, burocrático e criativo da comunicação em 2007 preparou a “cama” para uma comunicação institucional criativa centrada no conceito de comunicação como desenvolvimento, que poderá ser experimentada com sustentação pelo Instituto Fonte a partir de 2008.



Outros olhares para a Gestão

Renata Codas*

Os trabalhos de consultoria que o Instituto Fonte realiza se dão em cenários muito variados e reúnem também grande variedade técnica: facilitação, desenvolvimento organizacional, avaliação de programas e projetos sociais, produção de pesquisas e relatórios de trabalhos diversos, entre outros.

De que forma os consultores e o próprio Instituto incorporam esses conhecimentos? Trabalhos que tratam da mesma temática conseguem se aproveitar de experiências anteriores? O material produzido, os produtos das consultorias, é compartilhado? Isso ocorre de forma eficaz? Tem-se aqui, fundamentalmente, a premissa de que o acúmulo do conhecimento forma lastro e “peso” institucional; a atuação institucional é respaldada pela sua prática e reflexão. E, por isso mesmo, é matéria prima para a aprendizagem organizacional.

Essas reflexões foram incorporadas à gestão administrativa através da criação, no segundo semestre de 2007, de uma área de gestão do conhecimento e assistência a projetos que tem duplo objetivo: a gestão do conhecimento em si e o apoio aos consultores em programas e processos de consultoria. Tal trabalho passa por dois eixos principais: (i) organizar, facilitar acesso e disponibilizar informações úteis à atuação dos profissionais do Instituto

* Assistente de projetos.

e (ii) conservar e introduzir melhorias na Biblioteca Fonte. No que tange à Biblioteca Fonte, em 2008 deverá haver uma abertura gradual ao público externo, com a possibilidade da criação de um Centro de Documentação. Por enquanto, estamos somente abertos à comunidade mais próxima ao Fonte.

O desafio para 2008 parece ser o de manter a atenção nos processos administrativos e na intervenção da consultoria, e usar as experiências para uma reflexão mais rica para o Instituto e para o setor social como um todo.

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

Receitas	2005	2006	2007
Consultorias	R\$ 707.555,81	R\$ 951.868,63	R\$ 1.494.213,61
Inscrições	R\$ 25.285,00	R\$ 130.566,59	R\$ 95.818,60
Doações	R\$ 137.715,37	R\$ 218.314,00	R\$ 57.490,92
Vendas	R\$ 57.517,92	R\$ 45.872,28	R\$ 50.400,18
Total Receitas	R\$ 928.074,10	R\$ 1.346.621,50	R\$ 1.697.923,31

Despesas	2005	2006	2007
Benefícios		R\$ 3.936,41	R\$ 33.084,18
Capacitação da equipe	R\$ 1.950,00	R\$ 11.335,77	R\$ 41.433,64
Comunicação	R\$ 2.550,78	R\$ 5.375,45	R\$ 9.278,21
Fornecedores	R\$ 25.020,62	R\$ 15.501,81	R\$ 28.804,06
Impostos	R\$ 93.767,15	R\$ 87.801,71	R\$ 116.572,05
Infra-estrutura	R\$ 57.295,16	R\$ 83.310,16	R\$ 104.896,52
Logística	R\$ 82.556,98	R\$ 139.095,77	R\$ 134.868,47
Material de trabalho	R\$ 5.764,03	R\$ 10.095,33	R\$ 19.115,53
Remuneração consultores	R\$ 330.308,95	R\$ 593.262,17	R\$ 952.397,75
Remuneração equipe fixa	R\$ 369.767,92	R\$ 335.631,22	R\$ 321.522,15
Total Despesas	R\$ 968.981,59	R\$ 1.285.345,80	R\$ 1.761.972,56

Como se nota na tabela acima, os resultados financeiros do Instituto Fonte têm oscilado nos últimos anos, encerrando ora em superávit ora em déficit. O déficit tem sido estudado com cuidado em razão de sua relevância e é permanente objeto de trabalho da gestão institucional. Ao seu lado, outros indicadores ajudam a realizar a leitura da saúde financeira da organização. Os fundos de reserva, por exemplo, mantiveram-se estáveis em 2007 e cresceram entre os anos 2005 e 2007. Há aumento de faturamento, de volume de trabalho por consultor associado (projetos e programas) e do volume de vendas da Livraria Fonte.

Em 2007 o Instituto Fonte mudou seu Software de gestão financeira, passando a usar o ABACOS®, reelaborou seu Plano de Contas e constituiu um Núcleo de Gestão Financeira integrando Direção Executiva, Conselho e Coordenador Financeiro.

Em 2008 a mudança ganha novas dimensões, com a chegada de um novo Coordenador Financeiro e saída de Roniel Lopes da equipe do Instituto Fonte. Merecedor de grandes elogios pelo pioneirismo e lisura em toda a história financeira institucional, Roniel vai levar seu talento e seus desejos a outros ares e organizações.



Financiadores e Parceiros



Financiadores

Delta

Geosistemas

JBR Engenharia

Bom Tempo

Fundação Software AG
Fundação Vale do Rio Doce

Petrobrás

Fundação Telefônica

Itaú Social

TNS Interscience

Parceiros

Ação Empresarial pela Cidadania - PE
Ashoka - Empreendedores Sociais
Associação Crianças do Vale de Luz
Associação de Pedagogia Social do Brasil
Associação Sophia
CETS - FGV
CDRA - Community Development
Resource Association
Centro Paulus
Colméia
Editora Antroposófica
Editora Brahma Kumaris
Editora Palas Athena
Editora Global
Editora Peirópolis
FICAS
Instituto EcoSocial

Instituto Pró-Bono
Interage
Locaweb
Maturi
NEATS-PUC/SP
Philips
Pinheiro Neto Advogados
SocialWeb

Pessoas Físicas

Iris Yan
Juliana Santos
Flávia Dias
Julio Boaro
Marina Thomé
Sherlon Assis
Victor Farat

No **Programa Criadores de Possibilidades**, contamos, nacionalmente, com o apoio da Fundação Software AG, Ashoka - Empreendedores Sociais e Associação de Pedagogia Social. As **Parcerias locais**, imprescindíveis para realização do Programa, merecem destaque: Em **Piracicaba**, os parceiros são a Escola Waldorf Novalis, Jardim de Infância Alecrim e os participantes Célia Regina Lara, Cyro Antônio de Oliveira Lara, Dennis José Vieira Porto, Elaine Cristina Roque Ranali, Fernanda Moraes, Fidelis Ranali Neto, Francisco Antônio Cariello Moraes, Gabriel Francisco Fescina Cariello Moraes, Gabriel Adrian Sarriés, João José Cardinali Ieda, José Ranali, Maria Antonia Azevedo, Maria Clara Romero Gorenstein, Maria Elisa Souto Ranali. Em **Santos**, os parceiros são: Alia - Associação Libertária da Infância e Adolescência, CONCIDADANIA - Fórum da Cidadania e os próprios participantes: Ana Lucia M.F.dos Santos, Claudia Rodrigues, Irene Cotrim, José Fernandes, Livia Topp, Lua Marina Juns Topp, Maria Aparecida C.Carneiro, Maria Dalva de Barros Silva, Marly Cordeiro, Raquel Cotrim, Rosana de Campos Ribeiro, Samuel Luz, Sonia Cristina Juns Topp, Taynah S. Francisco, Telma Gomes Álvares, Thaisa Trielli, Wilson Topp Filho, Zellus Machado. Em **Nova Friburgo**, agradecemos a parceria à Associação Crianças do Vale de Luz, CMDCA de Nova Friburgo, Farmácia Dose Única, Movimento Girasol do Brasil e Supermercado Cavalo Preto. E em Bauru às organizações Viver Escola Waldorf, AEAPS - Associação das Entidades Assistenciais e Promoção Social, Espaço Ser, Ananda Digital e os próprios participantes: Celeste, Dolores, Juliana, Márcia, Márcia, Moacir, Paula, Ricardo, Vera.

No **PROFIDES- Profissão: Desenvolvimento**, os participantes tiveram papel fundamental na sustentabilidade da edição do Programa. Grande parte do grupo foi investidor do Programa, contribuindo com um valor pré-acordado de acordo com sua possibilidade. Outra parte do grupo formou um grupo de mobilização de recursos, que gerou imenso movimento no sentido de equilibrar as finanças da edição: Ana Paula Fernandes Gumy, Andrea Viviane Bezerra Ney, Carlos Alberto Braga da Silva, Cinara Del Arco Sanches, Deborah de Castro e Lima Baesse, Denise de Freitas Castro, Diglane Galvão Neto, Eliane Aquino Custódio, Hainer Bezerra de Farias, Helena Rondon, Janaina Maia Jatobá Bezerra dos Santos, Jonathan L. Hannay, José Antonio Gonçalves da Silva, José da Cunha Júnior Karajá, Karine de Oliveira Gonçalves, Lindalva da Conceição Correia, Marcelo de Castro Cavalcanti, Maria Conceição da Silva, Osmar Rodrigues Rodrigues, Paula Pinto Lubambo de Lima Rocha, Pedro Pereira Cavalcante Filho, Saritta Falcão Brito, Tânia Barbosa Tomaz.



Quem faz o Fonte?

CONSELHO DELIBERATIVO

O Conselho Deliberativo é fundamental para apoiar o processo de desenvolvimento do Instituto Fonte, já que observa e intervém no Instituto a partir da reunião de representantes das diversas organizações ou iniciativas que têm algum interesse ou compromisso com a nossa missão.

No Fonte, os conselheiros e conselheiras têm papel ativo na orientação de nossas ações, nos ajudando a zelar pela coerência entre o discurso e a prática social.

O Conselho é formado por:

Endre Paulo Kiraly
Consultor independente

Carla Cordey Duprat
PMV - Participações Morro Vermelho

Luciano Junqueira
Professor e membro do NEATS- Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor da PUC/SP

Maria Helena Webster
Fundação Iochpe

Vitor Morgensztern
Dossier Consultoria

Vivianne Naigeborin
Consultora independente

Xinha D´Orey
Presidente da Liga Solidária

Lafayette Parreira Duarte
Consultor Associado ao Instituto Fonte

Maria Lúcia da Silva
Instituto Geledés

Elie Ghanen
Professor-doutor da Faculdade de Educação da USP

Sérgio Guerreiro
Diretor da SPGA

Kelly Michel
Presidente da Artemisia International

DIRETOR EXECUTIVO

Rogério Renato Silva

Diretor executivo do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, pesquisador, consultor e facilitador de processos. Mestre e Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo, atualmente faz formação em psicanálise. Estudou avaliação na Western Michigan University e Facilitação de Desenvolvimento no CDRA - África do Sul. Foi pesquisador no IDEC, gestor do Programa Saúde da Família na Fundação Zerbiní e professor na UNISA. Ao longo dos últimos dez anos tem atuado em processos de desenvolvimento junto a diferentes organizações da sociedade civil, empresas e governo, no Brasil e outros países. Blog pessoal: <http://letrafora.blogspot.com>

CONSULTORES ASSOCIADOS

São Paulo - SP

Arnaldo Alves da Motta

Consultor e facilitador de processos, é psicólogo formado pela PUC/SP, membro analista da Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica (SBPA) e mestre em Psicologia Social pela PUC/SP. 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”. No Instituto Fonte, é coordenador do programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento.

Daniel Braga Brandão

Consultor e facilitador de processos, Mestre em Educação pela PUC/SP. Formado em Engenharia Agrônômica 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

Consultora e facilitadora de processos, 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 há oito 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 a área de aprendizagem organizacional do Instituto Fonte.

Luciana Petean

Consultora e facilitadora de processos, 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 social.

Madelene Barboza

Consultora e facilitadora de processos, bacharel em Relações Internacionais pela London School of Economics. Durante sua formação, direcionou sua atuação profissional para a área social. 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 três anos, período em que trabalhou em conjunto com o Instituto Fonte, que cedeu apoio técnico aos projetos. Passou quatro anos como Gerente de projetos na matriz da WCF na Suécia. Desde 2006 atua como consultora em processos de avaliação e entrou como consultora de processos no Instituto Fonte em 2007.

Mariangela de Paiva Oliveira

Consultora e facilitadora de processos, 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 antroposófica no Brasil.

Martina Rillo Otero

Consultora e facilitadora de processos, 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 Tecnológicos (IPSO) sobre temas como Tecnologia Social e-gov .

Rogério Renato Silva

Diretor executivo do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, pesquisador, consultor e facilitador de processos. Mestre e Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo, atualmente faz formação em psicanálise. Estudou avaliação na Western Michigan University e Facilitação de Desenvolvimento no CDRA - África do Sul. Foi pesquisador no IDEC, gestor do Programa Saúde da Família na Fundação Zerbini e professor na UNISA. Ao longo dos últimos dez anos tem atuado em processos de desenvolvimento junto a diferentes organizações da sociedade civil, empresas e governo, no Brasil e outros países. Blog pessoal: <http://letrafora.blogspot.com>

Bauru - SP

Antonio Luiz de Paula e Silva

Consultor e facilitador de processos, 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.

Campinas - SP

Alexandre Randi

Consultor de processos de desenvolvimento, formou-se em Música Popular na Unicamp e por esse meio entrou no setor social, dirigindo a banda Bate Lata e trabalhando em outros projetos sócio-educativos. Participou de programas de capacitação e formação como o GESC (Gestão para Organizações da Sociedade Civil) e o DIES (Desenvolvimento Institucional de Entidades Sociais). Fez especialização em Educação Social pela UniSal (Centro Universitário Salesiano) e mestrado em Educação pela Unicamp. Trabalhou por oito anos na Fundação Orsa, coordenando projetos e programas, onde despertou para o trabalho de consultoria, atuando, mais tarde, como consultor autônomo em trabalhos para a Fundhas, o Instituto Cultural Casa do Béradêro, a Associação Cidade Escola Aprendiz e o Cenpec.

Rio Claro- SP

Lafayette Parreira Duarte

Formado em Engenharia Agrônômica pela ESALQ/USP (1985) e mestre em Economia pela Universidade de Minnesota, EUA (1989). De 1996 a 2004 fez parte do Instituto Christophorus, onde desenvolveu habilidades sociais para sua prática como consultor de processos. 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).

Serra Negra- SP

Rogério Magon

Consultor e facilitador de processos, 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.

Nova Friburgo - RJ

Sebastião Luiz de Souza Guerra

Consultor de processos de desenvolvimento, 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 desenvol-

veu 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 coordenador regional do programa Profissão: Desenvolvimento.

Recife - PE

Helena Rondon

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

Florianópolis - SC

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. 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.

EQUIPE ADMINISTRATIVA

Luciano da Silva

Coordenador Financeiro

Atua na área administrativo-financeira há 17 anos, tendo passado por diversas empresas de grande porte. Direcionou sua carreira ao setor social há 04 anos, trabalhando com foco em avaliação, monitoramento e controle técnico-financeiro; gerenciamento de recursos internacionais e estruturação de organizações do campo social. Atualmente, cursa faculdade de Ciências Contábeis.

Em 2008, Roniel Lopes deixa o cargo de Coordenador Financeiro e a equipe do Instituto Fonte. Merecedor de grandes elogios pelo pioneirismo e lisura em toda a história financeira institucional, Roniel vai levar seu talento e seus desejos a outros ares e organizações.

Angela Leonardo de Lima

Assistente-administrativa

Atua na área de desenvolvimento social desde 2003. Coordena a logística da casa, de programas e oficinas, bem como de eventos da Livraria Fonte. Atualmente frequenta um curso técnico de Administração de Empresas.

Lia Nasser Marques

Gestora de Mobilização de Recursos e Parcerias

Graduada em Comunicação Social e Artes Plásticas. Atua no campo social desde 2004, quando estruturou a área de comunicação institucional do Fonte. Hoje, também, coordena a Livraria Fonte.

Rita Monte

Gestora de Comunicação

Graduada em Jornalismo pela ECA/USP e Direito pela PUC-SP, especialista em Direitos Humanos pela USP e em Yoga pela FMU. Desde 2000 atua no setor social como educadora em Direitos Humanos, facilitadora de grupos de auto-conhecimento e comunicadora.

Renata Villela Benitez Codas

Assistente de Projetos

Advogada, bacharel em Direito pela PUC-SP. Atou como educadora na área de Educação em Direitos na Associação Bê-a-bá do Cidadão de 2003 a 2007, e na área de Direitos Humanos, especialmente em direito à moradia, políticas públicas de habitação e regularização fundiária de terras quilombolas e de áreas urbanas. No Instituto Fonte, assiste às consultorias de processos, zela pela gestão do conhecimento e gerencia a Biblioteca Fonte.

Adetiuza Bispo Paulino

Cuida da casa com carinho, deixando-a arrumada e limpa toda semana. Faz um café que perfuma a casa inteira e tem um jeito especial com as plantas que embelezam o Fonte.

EXPEDIENTE

Coordenação do Relatório Anual:

Flora Lovato e Rita Monte

Colaboração:

Antonio Luiz de Paula e Silva

Arnaldo Motta

Lia Nasser

Renata Codas

Rogério Renato Silva

Roniel Lopes

Rosely Sztibe

Viviane Naigeborin

Arte:

Victor Farat - Semente Una

www.sementeuna.com.br



instituto fonte
para o desenvolvimento social

Rua Itamirindiba, 1 - Pinheiros - São Paulo
tel.: 11 3032 1108 / 3032 8373
www.institutofonte.org.br - fonte@fonte.org.br