

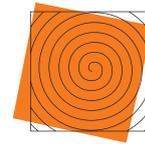


Avaliação de práticas sociais: fazer saber, saber fazer.

Relatório Anual 2009



instituto fonte
para o desenvolvimento social



Índice

1

Carta de Apresentação
Rogério Silva
pg. 04

2

Avaliação e Desenvolvimento
Organizacional – Encontros
e Desencontros
Rogério Silva
pg. 06

2.1

Um panorama da Avaliação de
Projetos e Programas Sociais no
Brasil
*Martina Rillo Otero e Daniel
Brandão*
pg. 11

2.2

Estudo de consultoria:
fortalecendo diálogos
Madelene Barboza
pg. 16

2.3

Estudo de consultoria: Jovens
em conflito com a lei na equipe
de avaliação
Daniel Brandão
pg. 18

2.4

Depoimento: Gabriella Bighetti
Fundação Telefônica
pg. 21

3

Projeto?! Programas?! Pra quê??
Flora Lovato e Alexandre Randi
pg. 22

4

Consultoria: um retrato das
demandas feitas ao IF – *Renata
Codas e Martina Rillo Otero*
pg. 30

5

Escolhas na liderança institucional:
dois momentos, um processo –
Arnaldo Motta
pg. 38

6

Fonte em números – *Tatiana
Mischon Rodrigues*
pg. 44

7

Nossos parceiros e apoiadores
pg. 46

8

Quem faz o Fonte
pg. 48

1

Carta de apresentação

“O que é de paz, cresce por si.”

Guimarães Rosa

Rogério Renato Silva

Diretor Executivo Gestão 2007/2010

Este quarto relatório anual do Instituto Fonte chega a suas mãos, carregado de nossos mais sinceros e corajosos desejos: queremos partilhar éticas, saberes e práticas, para com isso seguir nas direções de influenciar e construir o campo social em que nos enraizamos. Queremos dar transparência ao que somos e ao que fazemos, pela crença de que devemos responder de forma cuidadosa e permanente ao apoio que recebemos de clientes, apoiadores, parceiros, conselheiros, associados e colaboradores. Queremos ser ajudados a amadurecer e a estar no mundo com sentidos sempre renovados.

2009 foi um ano largo de desafios. Não apenas o Instituto Fonte, mas toda sociedade mundial parece ter atravessado um período de crise que nos custou reservas políticas e financeiras importantes. Viver um tempo de afinar estratégias, reduzir a equipe e rarear a mobiliza-

ção de recursos nos trouxe dilemas e angústias com as quais tivemos que aprender a lidar. Chegamos a 2010 mais conscientes da nossa trajetória institucional, e por isso implicados no redesenho da organização que poderá ter sentido e relevância no mundo ao longo dos próximos anos.

No ano que se fechou também experimentamos um novo movimento de renovação da liderança institucional. Escolhemos um novo coordenador executivo para o triênio 2010/2013, ao mesmo tempo em que fizemos uma revisão jurídica que tende a tornar a organização mais transparente, plural e coerente. Com um conselho deliberativo também em renovação, nos preparamos para dialogar com a sociedade em busca de ser cada vez mais responsivos às demandas do campo social.

Em razão destes acontecimentos, bem como do quanto atuamos e estudamos os processos de desenvolvimento com os quais nos envolvemos, optamos por preparar

um relatório anual temático. Ao escolher o tema **“Avaliação de práticas sociais: fazer saber, saber fazer”**, tentamos ampliar o caráter pedagógico deste relatório, confiantes de que ele tanto cumpre um papel de comunicação e transparência, quanto de disseminação das aprendizagens que construímos e de influência do campo.

Quero agradecer a cada cliente, parceiro e apoiador que esteve conosco em 2009, nos ajudando a sustentar um projeto organizacional solidário e relevante. Com este apoio e o trabalho realizado por conselheiros, consultores e colaboradores, podemos afirmar que deixamos marcas ético-políticas importantes em cada organização e sujeito com quem atuamos em 2009. Entre consultorias e programas, alianças e redes, projetos, escutas e colaborações que realizamos, estivemos ao lado de mais de 300 iniciativas sociais brasileiras no permanente exercício de ajudar o mundo a mudar.

Recordo também que em Agosto de 2009 perdemos Endre Kiraly, então presidente de nosso Conselho. Não apenas em razão das dezenas de movimentos e instituições da sociedade civil com as quais colaborou intensa e vividamente, mas também por sua trajetória como pai, companheiro e profissional de desenvolvimento, Endre nos deixou um legado de sensibilidade e crença no poder de cada sujeito em transformar a si mesmo e ao mundo ao seu redor, que influenciaram e continuarão a influenciar a identidade e a presença do Instituto Fonte na sociedade brasileira.

Concluo esta carta de apresentação como ato final dos três anos de gestão como diretor executivo do Instituto Fonte. Um tempo de mudanças significativas na vida da organização, bem como em minha prática e leitura do mundo. A quem influenciou esta jornada, das mais diferentes maneiras, quero dizer muito obrigado.

Avaliação e Desenvolvimento Organizacional

Encontros e Desencontros

Rogério Renato Silva

Talvez seja um *signal dos tempos* o fervoroso interesse que as organizações modernas tendem a depositar em ações capazes de ampliar a qualidade de seus serviços e produtos, e de ajudá-las a alcançar a melhor equação possível entre investimentos e resultados. Nos governos e nas empresas, nas ONGs e Movimentos, multiplicam-se métodos e técnicas de gestão unguídos da capacidade, às vezes fantasiosa, de produzir mais e melhor, obsessivamente.

Nas organizações investimos muitíssimo de nossa potência e desejos, por meio delas operamos nossos princípios éticos mais profundos, nelas sustentamos grande parte de nossas relações sociais e exercemos forte influência no bairro, na cidade, na sociedade e no planeta

Em alternativa às forças implicadas nesse fórceps de eficiência organizacional, *em sentido estrito*, outros desejos e dispositivos têm sido sustentados a fim de cultivar espaços de reflexão e aprendizagem nas instituições. Estes, tanto capazes de humanizar o processo de gestão organizacional, quanto de desenvolver nas organizações a capacidade de enxergar, conhecer e julgar a extensão e profundidade de sua *pegada social*; ou seja, do rastro deixado no mundo pelas suas ações na sociedade.

Em tempos de tomar nas mãos o tema da sustentabilidade, imperativo ético para a governança destas décadas, é possível compreendermos o *cuidado* com nossas organizações como uma bela oportunidade para cuidar da vida do planeta e, por consequência, da sobrevivência de todas as espécies, inclusive a humana. Nas organizações investimos muitíssimo de nossa potência e desejos, por meio delas operamos nossos princípios éticos mais profundos, nelas sustentamos

grande parte de nossas relações sociais e exercemos forte influência no bairro, na cidade, na sociedade e no planeta; com elas influenciemos a vida na Terra.

É neste sentido que têm importância as escolhas que fazemos na forma de governar nossas instituições. Se nos alienamos em máquinas organizacionais afoitas *apenas* a produzir resultados e ávidas a negligenciar processos, é provável que não façamos nada além de reforçar os destinos sociais traçados nos últimos 150 anos: produção, consumo, concentração e morte. Se nos implicamos em *organismos sociais* vivos, interessados a promoverem e garantirem direitos humanos e sociais fundamentais, é possível que sejamos capazes de diluir o tórrido destino humano há décadas regido pelas batutas do egoísmo e da inseqüência. Cabe-nos escolher, sempre.

É em direção a preparar organismos sociais atentos ao mundo, ao seu entorno e a si mesmos, que advogamos pela potencial vitalidade de processos de avaliação-aprendizagem, objeto deste ensaio e desta publicação. Avaliar pode implicar olhar com abertura, cuidado e precisão. Pode significar reconhecer falhas e limites, favorecer talentos e sucessos, bem como corrigir erros e contornar obstáculos. Avaliar pode ser um caminho sólido de construção de sentidos e saberes que ajudem a pulsar o desenvolvimento organizacional. Avaliar pode ser um ato ético-político progressista e humanitário; desde que estejamos nos movendo para além da retórica.

Por outro lado, avaliar pode também encarnar potentes mecanismos de estrangulamento dos processos de desenvolvimento organizacional. Quando o ato de avaliar se converte em um corredor de perseguição e aniquilamento, quando a avaliação de descola da dinâmica organizacional para ganhar vida própria e neoplásica, quando se converte o ato de avaliar em peça promocional de venda e ilusionismo, é possível que estejamos apenas intensificando em nossas organizações e na

É em direção a preparar organismos sociais atentos ao mundo, ao que está ao seu redor e a si mesmo que advogamos pela vitalidade de processos de avaliação-aprendizagem

sociedade um conjunto de valores e práticas que inicialmente tentávamos combater. As contradições estão sempre mais perto do que imaginamos.

Ao nos depararmos com a articulação das dimensões luminosa e sombria dos processos de avaliação, nos ocorre a importância de a todo o momento trazermos à tona as seguintes perguntas: *em que medida um processo de avaliação está a favor do processo de desenvolvimento de uma organização? O que nele nos faz adormecer para os pontos cegos, as falhas e as limitações da prática? O que nele nos torna mais atentos aos nossos próprios talentos e potenciais? Como nutrir práticas de avaliação que contribuam para que nossas iniciativas realizem mais de seu potencial de influenciar a sociedade na promoção e na garantia de direitos sociais fundamentais? Ao que estar atento?*

Se por um lado perguntas como essa podem apenas ser respondidas na singularidade de cada organização e processo avaliativo, por outro é nossa intenção partilhar saberes construídos no Instituto Fonte ao longo de sua história, que poderão contribuir para que os leitores formulem suas próprias imagens sobre as práticas de avaliação e suas relações com desenvolvimento organizacional. Quais são as suas práticas? Quais são os princípios de sua intervenção? Quais os traços da cultura avaliativa de sua organização? Como sua organização

aprende e se desenvolve ao avaliar? São com perguntas como essas que se pode construir algo com a leitura deste texto.

Naquilo que diz respeito ao *genoma ideológico* do método de avaliação praticado pelo Instituto Fonte, um componente-chave deve ser explicitado. Um processo de avaliação sempre é parte indissociável do processo de desenvolvimento organizacional, é seu traço, seu sintoma ou efeito, seu desejo e discurso, e por isso deve ser tratado na articulação em que se encontra com a organização. Quando um gestor fala, ou produz um termo de referência em que certa pergunta de avaliação vem à luz, tal como “*que resultados podem ser percebidos na relação entre as escolas e as associações comunitárias participantes do projeto?*” esta é uma fala que emerge da dinâmica organizacional, e é neste sentido que precisa ser escutada e compreendida. O significado da pergunta é tributário das relações entre gestores e financiadores, entre técnicos e gestores, entre técnicos e participantes; é tributário das expectativas por resultados e, por isso mesmo, da qualidade dos acordos estabelecidos entre os atores. Implica a escolha por uma estratégia de ação, um diagnóstico realizado, o desenvolvimento de um projeto e a visão que sustenta esta intervenção. Uma pergunta de avaliação não deve ser tratada como “apenas mais uma pergunta a respeito de

um componente técnico de um projeto”, mas sim como a manifestação de um arranjo de expectativas, forças e desejos que opera em sua realidade.

Fosse algo diferente, as perguntas passariam despercebidas e frias pela percepção das pessoas em um momento de avaliação. Mas, experimentemos forçar a pergunta sobre um grupo, ou experimentemos conduzir uma avaliação com base em perguntas não emergentes da dinâmica organizacional ou da dinâmica das alianças em torno de um projeto. Invariavelmente, a cada vez que os interessados não se ocupam e se implicam com as perguntas, ou seja, a cada vez que elas não emergem da vida organizacional, trabalhar-se-á em um relatório destinado a não mais do que ocupar espaço na prateleira. Se ganha até dinheiro, mas a vida perde.

Reparemos ainda que a cada vez que se intensifica o movimento de descolar a avaliação da dinâmica da organização, a cada vez que separamos os sujeitos da avaliação (avaliadores) dos sujeitos do projeto (objetos da avaliação), mergulhamos em um paradoxo onde a técnica ganha potência para o *cientista* (avaliador) que garimpa a realidade em busca de verdade, ao mesmo tempo em que a *política* (as relações entre os sujeitos que constroem a realidade) desaparece da arena avaliativa, transferindo-se para outras instâncias da organização. Nesta efusão de orientações, a

A cada vez que os interessados não se ocupam e se implicam com as perguntas, trabalhar-se-á em um relatório destinado a não mais do que ocupar espaço na prateleira

política da *técnica* passa a defender a objetividade externa como o melhor caminho até a verdade, evitando a mistura com o que está dentro, reivindicando para si a objetividade científica e regulando seu olhar para o projeto a partir de um constructo teórico que pouca correspondência com a realidade singular de uma organização irá encontrar. A política da *política* irá rejeitar partes do saber produzido pela técnica e articular-se em um sublime mecanismo de sobrevivência organizacional a demonstrar que, daquilo que interessa à autopreservação do organismo, nada é novo; daquilo que interessa na disputa com o adversário, tudo é novidade grave a ser endereçada; daquilo que interessa ao adversário, nada serve, por ser frágil e parcial, erro do cientista, viés e desconhecimento do real. Você já se viu nessa?

Um segundo componente-chave também deve ser tratado neste pequeno núcleo de fundamentos metodológicos. Trata-se da disposição que um sujeito ou grupo tem para o processo de avaliação e, por conseguinte, da direção que um processo de avaliação irá assumir. Como fundamento, o desejo do profissional é que “haja avaliação”, ou seja, que aí se instaure um dispositivo capaz de produzir olhar e revisão, descoberta e aprendizagem, atenção e saber. Em sua natureza epistêmica ou ontológica, um processo de avaliação deveria produzir avaliação, simples assim: prática conhecida em suas diferentes dimensões, mérito das ações explicitados e justificados da melhor forma possível, relevância

compreendida, exemplificada, analisada em seus sentidos luminosos e sombrios. Um saber apto a ser incorporado em futuras ações, à medida que os arranjos políticos e a disponibilidade de recursos assim permitam.

Agora, se a direção do processo está impregnada do desejo de que certo “segredo” seja conhecido, de que certo “erro” seja explicitado, de que esta ou aquela falha ganhe a publicidade necessária, de que se encontrem justificativas para encerrar um apoio ou para forçar a demissão de um técnico ou para constranger um adversário, aí deixamos de operar um dispositivo avaliatório para privilegiar uma engrenagem de guerra organizacional; pior, travestida de avaliação e de aprendizagem. Ao desligarmos nossa atenção deste fato, favorecemos que o imaginário dos grupos e a cultura das organizações associem os significantes *avaliação* e *punição*, ou *avaliação* e *castigo*, de maneira a aniquilar a capacidade de interlocução de um grupo. Sem confiança, ou melhor, *desconfiada*, vai pelo ralo a possibilidade de uma organização aprender com seu próprio caminho, favorecendo mecanismos de controle e de tirania na direção de uma organização que se acostuma a esconder, silenciar e dialogar na superfície.

Pensem então: que tipo de desenvolvimento organizacional podemos produzir a partir de avaliações des-

Desconfiada, vai pelo ralo a possibilidade de uma organização aprender com seu próprio caminho, favorecendo mecanismos de controle e de tirania na direção de uma organização que se acostuma a esconder, silenciar e dialogar na superfície.

coladas da realidade organizacional e destinadas a concentrar o poder nas mãos de poucos atores? Porque desenvolvimento é também sinônimo de um balanço complexo e produtivo dos campos e forças que concorrem para a sustentabilidade de uma organização, nos encontramos diante da possibilidade de pensar de quantas maneiras as práticas de avaliação influenciam a sustentabilidade de um organismo social: *o quanto contribuem para o amadurecimento da identidade de um grupo ou instituição? O quanto influenciam a mobilização de diferentes recursos? O quanto favorecem o acoplamento entre necessidades sociais e serviços organizacionais? O quanto propiciam o estudo criterioso e produtivo da prática? E, por fim, o quanto favorecem o fluxo permanente do poder nos diferentes espaços de governança?*

Neste sentido, tem sido caro à prática do Instituto Fonte favorecer e facilitar o enraizamento dos processos de avaliação na vida organizacional, construir capacidade

avaliativa em sujeitos e instituições vivas e autônomas. Atentos a suas raízes, e por isso prontos a revigorar seu sentido a cada momento, torna-se mais simples a construção de caminhos metodológicos que respondam às perguntas dos interessados. Os principais dilemas da avaliação contemporânea não mais residem na ruidosa relação entre *qualitativo* e *quantitativo*, tampouco devem estar localizados nas disputas entre avaliações internas ou externas, somativas ou formativas. Reside na articulação entre a política da técnica e a política da política sua principal disputa, e mora na direção dos processos de avaliação sua principal armadilha.

A escolha de cada um de nós e de cada organização em olhar tais fenômenos, e neles intervir, é um campo no qual podemos conjecturar uma infinidade de questões, das mais acessíveis às mais recalcadas. Mas, sobretudo, é um campo em que não podemos nos queixar que nos falta liberdade.

Um Panorama da Avaliação de Projetos e Programas Sociais no Brasil

Martina Rillo Otero

Daniel Brandão

A avaliação de projetos e programas sociais é um tema que mobiliza forte interesse no setor social, sendo parte integrante da cultura de gestão de boa parte das organizações da sociedade civil brasileiras. O que é avaliar, entretanto, guarda diferentes significados, distintas formas de se viabilizar como prática e algumas tantas polêmicas, o que torna seu debate um profícuo espaço de reflexões, compreensões e experimentos.

Acreditamos que o fortalecimento das práticas de avaliação é um caminho para contribuir no desenvolvimento das práticas sociais. Ao longo dos últimos anos passamos a desenvolver, em parceria com a Fundação Itaú Social, o *Projeto Avaliação*, orientado à produção de conhecimento sobre o tema no Brasil, a estimular o debate entre avaliadores e pesquisadores, bem como a formar gestores, lideranças e outros profissionais no tema.

Neste tempo de trabalho, o *Projeto* produziu um conjunto de informações que permitem realizar uma leitura sobre o “estado da arte” da avaliação entre as organizações da sociedade civil brasileira. Um passo consistente desta elaboração foi a Pesquisa IBOPE denominada *A Avaliação de*

Projetos e Programas Sociais de ONGs no Brasil, realizada em 2009, abordada neste texto. Ele traz ainda uma leitura do contexto e dos desafios do campo da avaliação no Brasil, tendo como base tanto a pesquisa quanto as demandas que emergiram nos debates realizados em 2009 no âmbito do Projeto.

Dados sobre a área de avaliação no Brasil

A pesquisa IBOPE teve como objetivo mapear quanto e como as ONGs brasileiras utilizam a avaliação no seu dia a dia e para entender quais as motivações, dificuldades e desafios encontrados para a prática de avaliação de seus projetos. Sua representação é nacional e alcançou 363 organizações da sociedade civil.

Os resultados apontam para mudanças no campo. Em anos recentes, os profissionais que atuam na área costumavam argumentar, quando não defender junto às organizações, a importância e a necessidade de avaliar o trabalho, ora para conhecer resultados, ora para refletir sobre a prática ou dar transparência às ações. Como percebemos com a pesquisa, atualmente 91% das ONGs afirmam já ter realizado avaliação de algum de seus projetos ou programas nos últimos cinco anos, e 96% pretendem realizar no futuro. Despreende-se daí que tem havido enraizamento da cultura de avaliação nas organizações, passando esse a ser um tema de conversas e práticas.

Em função da experiência histórica do Instituto Fonte o termo social será aqui privilegiado. Entretanto é possível ampliar este vocábulo para as áreas ambiental, educacional e cultural.

Quem realizou a avaliação



Em 54% dos casos a demanda pela avaliação foi da própria organização e em 35% foi da organização e seu financiador conjuntamente. Apenas em 9% dos casos a demanda pela avaliação foi apenas do financiador.

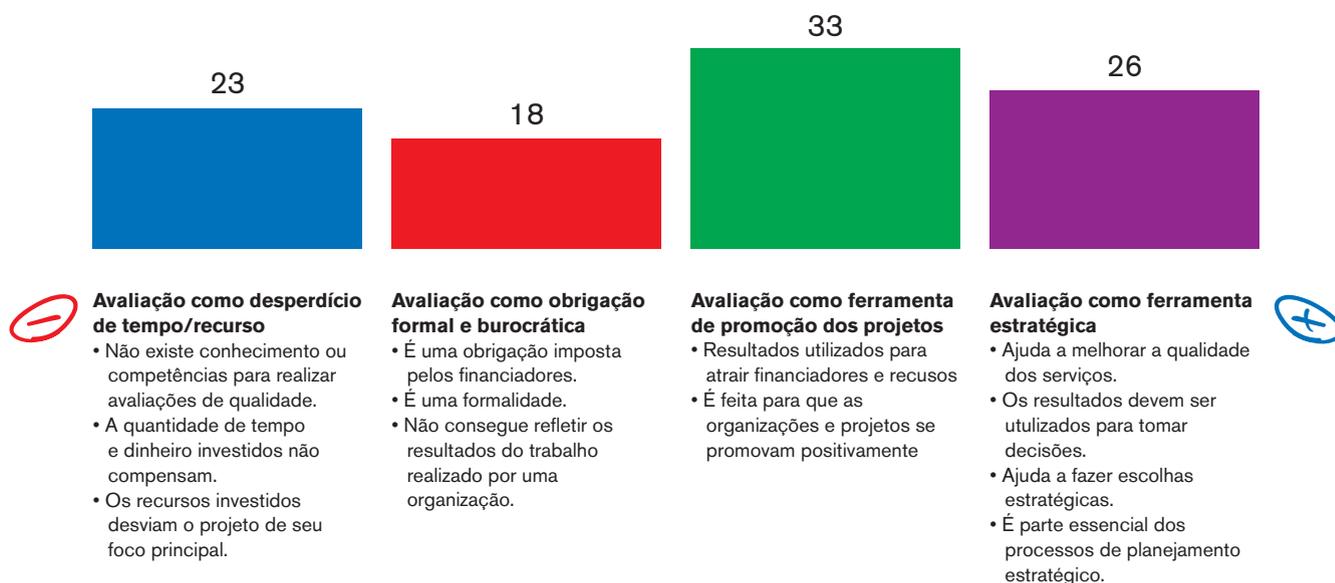
Em 22% dos casos a Avaliação envolveu profissionais externos. O sombreamento entre os percentuais (que juntos somam mais de 100%) permite observar uma parcela de organizações atuam com equipes mistas (interna e externa).

A importância dada à avaliação pelas organizações fica mais evidente quando se observa as práticas e recursos que têm viabilizado essas avaliações. Em 89% dos casos, a própria organização esteve envolvida na percepção da necessidade de avaliar, contrapondo uma visão do senso comum, de que avaliações são realizadas apenas porque financiadores requisitam. Além disso, em 43% das avaliações realizadas pelas organizações entrevistadas, o financiamento proveio de recursos internos da própria organização e em 34% o recurso estava incluído no orçamento do projeto. Finalmente, em 85% dos casos a equipe do próprio projeto esteve envolvida no processo de avaliação. Esses dados mostram um

considerável esforço das organizações em viabilizar a avaliação de seus projetos, o que evidencia que a importância dada à atividade não é apenas “da boca pra fora”, mas também da “porta pra dentro”.

Este cenário permite avançarmos na direção de uma demanda que ganha força no campo da avaliação: a qualificação de equipes, gestores e lideranças dos projetos sociais no tema. Ao observarmos o elevado interesse e envolvimento das equipes internas das organizações nos processos de avaliação, fica clara a necessidade de apoiar estes grupos a fortalecer técnica e politicamente a sua prática avaliatória. Ainda que muitas vezes se compreenda que as avaliações internas carregam mais vícios do que as externas, a pesquisa revelou também que as avaliações internas são reconhecidas positivamente nos seguintes aspectos: fortalecimento da equipe, apropriação mais efetiva dos resultados da avaliação, além de um conhecimento mais profundo do projeto sendo avaliado.

A pesquisa IBOPE também nos ajudou a compreender que sentidos e que importância as práticas de avaliação assumem no contexto das organizações. Como mostra a figura a seguir, o apoio da avaliação à sustentabilidade dos Projetos e Programas é o que mais marca o discurso dos entrevistados.



Avaliação como desperdício de tempo/recurso

- Não existe conhecimento ou competências para realizar avaliações de qualidade.
- A quantidade de tempo e dinheiro investidos não compensam.
- Os recursos investidos desviam o projeto de seu foco principal.

Avaliação como obrigação formal e burocrática

- É uma obrigação imposta pelos financiadores.
- É uma formalidade.
- Não consegue refletir os resultados do trabalho realizado por uma organização.

Avaliação como ferramenta de promoção dos projetos

- Resultados utilizados para atrair financiadores e recursos
- É feita para que as organizações e projetos se promovam positivamente

Avaliação como ferramenta estratégica

- Ajuda a melhorar a qualidade dos serviços.
- Os resultados devem ser utilizados para tomar decisões.
- Ajuda a fazer escolhas estratégicas.
- É parte essencial dos processos de planejamento estratégico.



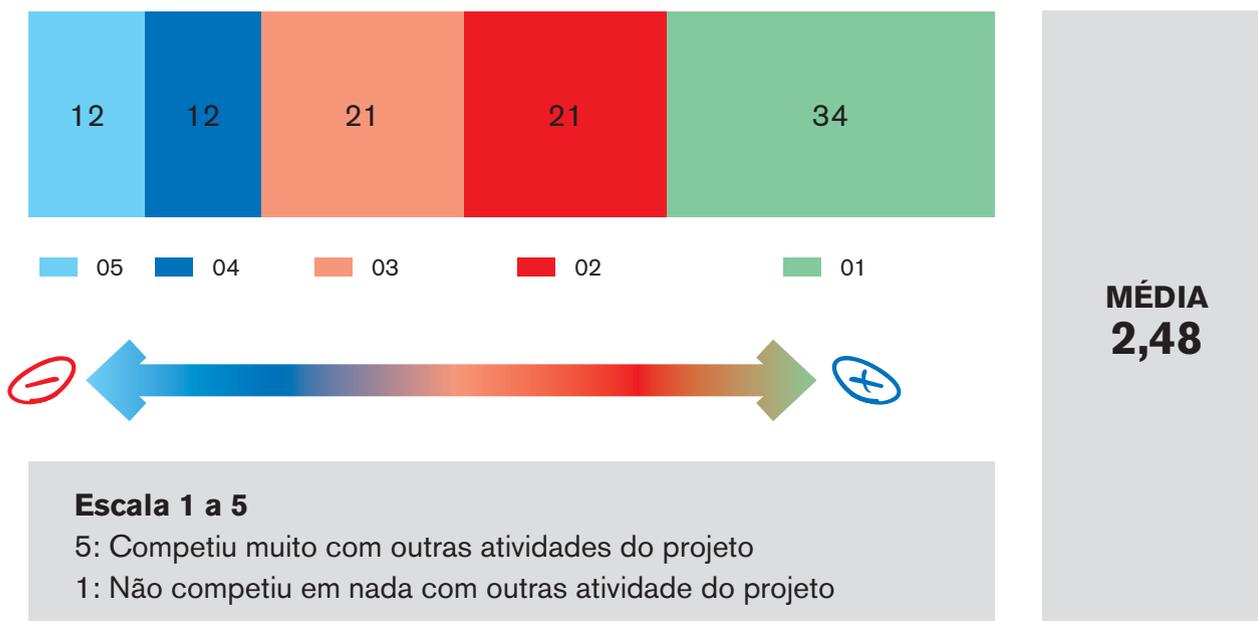
A maior parcela das ONGs considera a avaliação uma ferramenta para promoção de seus projetos (33%), por entender que esta é uma oportunidade de fortalecer as relações com investidores e com a sociedade em geral por meio da comunicação. Outra parcela das ONGs (26%) considera a avaliação uma ferramenta estratégica para aperfeiçoamento dos projetos e auxilia a organização a planejar e tomar decisões. Finalmente, 23% e 18% das ONGs enxergam, respectivamente, a avaliação como desperdício de tempo e recursos, ou uma obrigação formal e burocrática.

Essas duas concepções são as que revelam associações negativas com a avaliação. Se somados estes grupos demonstram que para 41% das organizações o sentido de avaliar projetos e programas está esvaziado, o que parece nos convocar a outro desafio: estimular a produção de avaliações que tenham sentido e utilidade para as organizações, sendo capazes de transformar-se de ação burocrática a iniciativa viva a produzir reflexões estratégicas.

Na análise dos desafios enfrentados pelas ONGs ao realizar suas avaliações, observa-se que boa parte das or-

ganizações enfrentam dificuldades de natureza técnica, como a construção de indicadores (48%), o desenvolvimento de instrumentos (36%) e a coleta de informações (33%). Há também organizações que enfrentam desafios relacionados à gestão do processo de avaliação, como o envolvimento dos diversos públicos (40%), captar recursos para a avaliação (27%) e encontrar profissional qualificado para realizá-la (24%). Finalmente, há desafios relacionados com o trabalho com os resultados, como a análise (31%) e a comunicação dos mesmos (13%).

Outro desafio encontrado pelas organizações é a disponibilidade da equipe do projeto para se dedicar à avaliação. Se por um lado, em 85% dos casos as avaliações envolveram a equipe do projeto, por outro se observa que entre os 9% de organizações que afirmaram não realizar avaliações nos últimos cinco anos, a maior justificativa para o fato (75%) é a falta de equipe. Esse desafio é confirmado pelas próprias ONGs, que quando questionadas sobre a competição da avaliação com as outras atividades do projeto, apontam para o fenômeno da sobreposição.

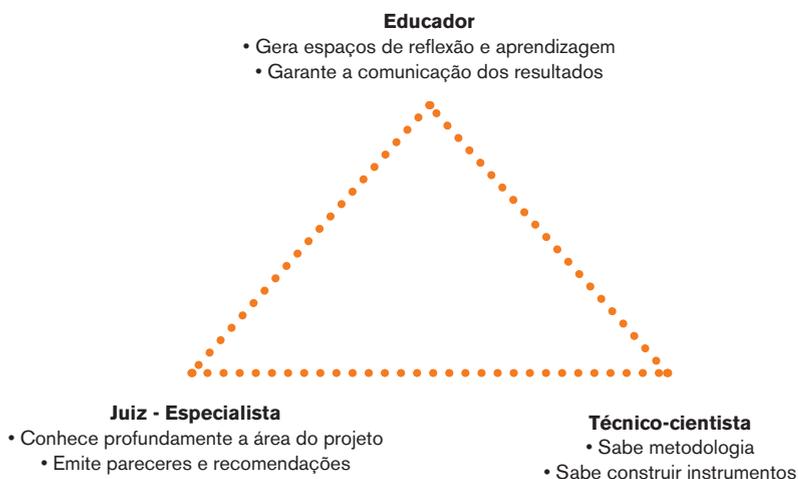


O papel do profissional que atua com avaliação

O papel e o perfil do profissional que atua com avaliação no Brasil têm sido temas que ganham espaço nos debates do campo. Algumas perguntas lançadas são: *qual a responsabilidade deste profissional? Quais suas competências e habilidades? Qual seu papel?* Tais questões passam a exigir atenção cada vez mais cuidadosa ao se considerar o crescimento da área.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Pp. 21-48, Sage – Thousand Oaks, London and New Delhi.

A pesquisa IBOPE traz informações curiosas e interessantes sobre qual papel as organizações enxergam para o profissional que realiza uma avaliação. Partindo de uma leitura histórica das práticas de avaliação, formulamos uma imagem que segmentava o papel do avaliador em três grandes perfis: educador - juiz-especialista - técnico-cientista, conforme a figura a seguir:



Pela hipótese da pesquisa, esperávamos a agregação de respostas em percentuais diferentes nos três pólos, apontando então um traço de perfil mais valorizado. Os resultados mostraram que as organizações não enxergam o avaliador com atribuições situadas especificamente nesses pólos, mas que sempre relacionam e combinam atribuições, produzindo perfis mais complexos do que a hipótese base. Vemos que os perfis que se formam a partir da visão das ONGs são de profissionais ou equipes com múltiplas capacidades, que articulam conhecimento técnico, sobretudo de métodos de pesquisa, com outras competências profissionais traduzidas pela capacidade de associar Foco em Resultados e Foco em Processos.

FOCO NO RESULTADO

57%

- Tem profundo conhecimento sobre o tema do projeto
- Emite julgamentos sobre o projeto.
- Garante a comunicação dos resultados.
- Conhece método científico.
- Dá respostas

FOCO NO PROCESSO

43%

- Envolve as pessoas na discussão da avaliação.
- Constrói instrumentos para levantar informações.
- Descreve como determinados elementos do projeto causam, geram resultados.
- Geram espaços de reflexão e aprendizagem



Apesar de o componente técnico ser comum aos dois perfis de profissional que emergiram, há diferenças entre eles. Parte das organizações (57%) espera um profissional/equipe que foque nos resultados da avaliação: conheça bem métodos de investigação científica, tenha profundo conhecimento sobre a área do projeto e emita pareceres sobre ele. Outra parte das organizações (43%) espera que o avaliador zele mais pelo processo de avaliação, envolvendo diversos públicos na sua discussão e gerando espaços de reflexão e aprendizagem, além de descrever algumas relações causais.

Quando relacionamos o Perfil do Avaliador (desejado) e o Sentido da Avaliação (para a organização), os resultados mostram que as organizações que consideram a avaliação como uma oportunidade de promoção de seus projetos (33%) tendem a desejar especialmente o profissional especialista, focado no resultado e que tenha a capacidade de oferecer um ótimo produto da avaliação. Este, um bom relatório composto de informações novas e precisas, trazendo ainda uma boa apresentação de dados e um conjunto de recomendações. Munido de um bom conjunto de informações sobre o projeto, o gestor pode comunicar ao mundo com clareza o que consegue fazer, os problemas que ajuda a resolver, os benefícios que pode oferecer.

Para as organizações que demandam avaliações que possam ajudar suas equipes a fazer escolhas e a se desenvolver, a melhorar a qualidade dos serviços, a tomar decisões e a integrar os processos de planejamento estratégico, surge a busca por profissionais (avaliadores) mais sensíveis a processos e que estejam prontos a dirigir suas ações para

envolver sujeitos do projeto na discussão da avaliação e gerar espaços de reflexão e aprendizagem. Dizemos que este profissional está especialmente atento ao processo de construção da avaliação, pois é ao percorrer o caminho oferecido por ela – com suas questões específicas – que esses sujeitos aprendem e transformam sua ação.

A análise aqui apresentada não quer criar uma fissura entre tais demandas ou abordagens, já que parte da ideia de que é possível e necessário associar produtos e processos nas práticas de avaliação e, a depender do contexto, carregar ênfase maior em um deles. A integração entre processo e resultado é uma busca. Pensamos ser possível, porém difícil, o eterno exercício de olhar para “dentro” e para “fora”, de legitimar as ações sociais para a sociedade e também construir seu sentido para as pessoas que atuam com elas. Avaliar pode ser uma oportunidade para integrar os olhares e esse parece ser um dos principais desafios de quem está envolvido no desenvolvimento da área.



Estudo de consultoria: fortalecendo diálogos

Madelene Barboza

O processo de avaliação contado neste caso foi encaminhado para Instituto Fonte por uma consultora da nossa rede de contatos que já havia iniciado o trabalho, mas não conseguia conciliar esta consultoria dentro de sua agenda e, assim, indicou o Fonte para assumi-la.

A organização em questão apoia a inclusão de jovens oriundos de famílias de baixa renda no mercado de trabalho através de um centro de aprendizagem e formação profissional. Seu principal financiador tem apoiado a organização através da lógica de projetos com duração de dois anos. Além desse recurso, possui como principal fonte de renda, os valores provenientes da taxa administrativa que as empresas pagam como parte dos contratos de aprendizagem dos jovens.

Considerando a proximidade do término do financiamento e o baixo número de contratos assinados com empresas parceiras, surgiu uma séria questão quanto à sustentabilidade da organização

Neste contexto, financiada e financiador decidiram realizar um processo de avaliação institucional com o propósito de aprofundar a compreensão dos resultados produzidos por estes anos de trabalho e, desta forma, alimentar um processo de planejamento de suas ações futuras.

Como primeiro passo realizamos várias reuniões exploratórias com a coordenação da organização que nos solicitou a consultoria e os coordenadores da área programática da instituição financiadora. Essas reuniões serviram para aprofundar a compreensão da necessidade de avaliação e construir coletivamente um escopo do processo. Ficou evidente durante essas reuniões iniciais que a relação entre financiador e financiado andava bastante tensa e conflituosa, e percebíamos uma resistência inicial da organização financiada pelo processo de avaliação. Investimos muito tempo nessas reuniões iniciais para verificar se este processo de fato fazia sentido tanto para a organização quanto para o financiador e levamos nossas dúvidas para os clientes: *Para que queremos avaliar? Que sentido faz? O que queremos avaliar? Que perguntas queremos respondidas? Que expectativas temos com este processo? Que resultados e produtos esperamos? Para que servirá este processo?*

Ao final chegamos à conclusão de que um processo de avaliação fazia sentido e que poderia ser importante para ambas as partes. Percebemos que este momento inicial de conversas, às vezes tensas e calorosas, serviu como um espaço que “limpou o ar”, esclarecendo expectativas, propósitos e mal entendidos entre as duas instituições, algo fundamental para a realização do processo de avaliação, assim como um resultado importante em si na relação entre financiador e financiado.

Com base nas construções conjuntas das reuniões chegamos à conclusão de que o processo pedia uma avaliação que desse conta de responder às questões em torno da sustentabilidade financeira, olhando para a gestão da organização, para as ações de captação de recursos, estrutura programática e prática pedagógica, ao mesmo tempo em que aprofundasse a compreensão sobre como a organização se relaciona com o mundo.

Construímos uma matriz avaliativa contendo cinco perguntas:

- Que características do processo pedagógico mais contribuem e mais dificultam o processo de inclusão dos jovens no mundo de trabalho?
- Que características têm as relações estabelecidas entre a organização e parceiros, inclusive seu principal financiador?
- Que processos/princípios nutrem ou sustentam a gestão estratégica da organização no campo da sustentabilidade?
- Qual tem sido a efetividade da organização na inserção de jovens?
- O que está acontecendo no campo de inserção profissional de jovens?

Para cada pergunta foram construídos indicadores, a maioria qualitativos, o que nos pareceram adequados ao processo. Como procedimentos para o levantamento de dados realizamos três grupos focais com os jovens que participam dos programas da organização, três entrevistas com empresas parceiras, uma entrevista com a área de responsabilidade social do financiador, grupos focais com a equipe administrativa e comercial, um com a equipe pedagógica, e outro com as educadoras da instituição. Ainda realizamos uma entrevista com a diretoria e a superintendência. Os grupos focais e entrevistas foram realizados como conversas abertas em torno de roteiros de perguntas pré-definidas. Escolhemos uma abordagem pouco “tradicional” explorando as opiniões, ideias, princípios e valores dos participantes a partir de exercícios de construções conjuntas, como por exemplo, uma linha do tempo do programa, ou desenhando o caminho de um jovem do início ao fim

do programa. Os roteiros de perguntas serviram como pano de fundo para as construções. Nesses momentos de conversas em grupos, um colega de consultoria e eu optamos por trabalhar em conjunto. Isso possibilitou que um de nós facilitasse a conversa enquanto o outro assumia um papel de observador. Esta abordagem reflete a visão de que o processo de avaliação não é um processo “externo” e “independente” onde qualquer intervenção seria pensada a partir do relatório final. Entendemos como um processo vivo de intervenção em si, onde o avaliador também assume um papel de facilitador, e participante do processo.

Gravamos e analisamos as conversas, que baseou a produção de um relatório que foi enviado para financiador e financiador. Ainda realizamos reuniões com ambas para discutir os resultados da consultoria.

Alguns desdobramentos do processo de avaliação foram trazidos pelas duas instituições:

- Mudanças de conteúdo e método do programa aproximando as aulas teóricas com as questões da realidade profissional vivida pelos jovens nas empresas;
- Valorização do protagonismo juvenil nas ações diárias da organização;
- Maior diálogo e aproximação das empresas tanto para os conteúdos do programa como para a própria gestão da organização, a exemplo do recém criado Conselho Consultivo com representantes de empresas parceiras;
- Qualificação das estratégias de captação de recursos da organização.

Os dois parceiros reconheceram que o processo trouxe maior aproximação entre o financiador e a realidade organizacional da organização executora, aprofundando a troca de informações relacionadas ao projeto, esclarecendo expectativas e trazendo oportunidades para que as instituições refletissem sobre a realidade da gestão da organização e dos programas, e assim, fortalecendo a continuação da parceria

Estudo de consultoria: Jovens em conflito com a lei na equipe de avaliação

Daniel Brandão

A participação de populações excluídas em projetos de desenvolvimento social é aspecto ético que se encontra no centro dos debates e das práticas de iniciativas lideradas pela sociedade civil brasileira. A avaliação, como um dos elementos que contribuem para o amadurecimento de projetos, torna-se depositária destas perspectivas que marcam o campo social e as articula de maneira própria, ainda que permeada por influências filosóficas e metodológicas de outras áreas do saber.

Mas indubitavelmente a participação é uma questão central para a avaliação. Avançar com o empirismo e elaborações teóricas sobre o tema é fundamental para dar consistência a práticas avaliatórias e inclusivas. Na fronteira destes desafios, o Instituto Fonte conduziu uma avaliação de base participativa, orientada para conhecer os resultados de um programa de qualificação das ações sócio-pedagógicas no atendimento a adolescentes autores de ato infracional e, por isso, responsabilizados com medidas sócio-educativas em meio aberto (Liberdade Assistida e Prestação de Serviço à Comunidade).

O cenário ético-político impunha a necessidade de envolver o jovem marcado por relações de conflito com a lei no processo de avaliação. Essa percepção era in-

fluenciada pela leitura do filósofo argentino-mexicano Enrique Dussel (*Ética da Libertação*, 2002) onde se encontra fundamentação para o ato radical de inflexão na estrutura de poder de comunidades por meio da inclusão dos sujeitos excluídos (à margem) na deliberação de toda norma, ato ou sistema que irá influenciar o desenvolvimento, a produção ou a reprodução de sua vida.

Assim, a avaliação do programa em questão assumiu que o jovem é um sujeito ausente de espaço nas comunidades de comunicação que sobre ele decidem e que por isso deve inserir-se simetricamente em zonas que lhe tocam a vida. Fundamentalmente acredita-se que, ao invés de falar sobre o outro, deve-se falar com o Outro, a partir do Outro. A avaliação se constitui em espaço de participação política do/a jovem, onde ele/ela atuam como protagonistas, empreendem ações, se abrem para o mundo do trabalho e vivenciam uma experiência pedagógica (*Proposta de Avaliação*, 2007).

A inserção deste *Outro* na lógica da avaliação carregava também um componente técnico de relevância estratégica, definido pela hipótese de que ter jovens em conflito com a lei na equipe permitiria criar conversas horizontais entre estes e aqueles que participaram do programa e, por isso, eram sujeito de saberes relevantes a serem acessadas pela avaliação. Entendia-se que a construção de um espaço

para diálogo entre iguais, onde o que pergunta tem referências culturais, sociais e econômicas muito próximas daquele que responde, fosse capaz de instaurar um ambiente de confiabilidade, no qual as respostas apresentadas seriam as mais associadas ao real e não dependentes de afirmações socialmente desejadas onde o que fala diz sobre o que imagina que a sociedade quer ouvir.

Esta avaliação se inscreve, assim, entre as linhas de atuação que vão além da função básica de um processo avaliatório (conhecer para aprender e julgar), mas se configura como uma intervenção em si, com intenção de exercer um papel na vida do sujeito que nela está envolvido e fortalecê-lo para que possa lidar melhor com as situações que a vida lhe apresenta.

Ancorados nestes postulados, propusemos uma equipe de avaliação formada por jovens autores de atos infracionais. Os enormes desafios de identificação, contratação, formação e gestão do trabalho se impuseram ao longo de todo o processo e só foram superados graças ao total apoio oferecido pelo investidor do programa, que optou por um caminho de avaliação exposto a riscos e incertezas, mas que era capaz de dar coerência às aspirações de mundo de sua organização.

A seleção do grupo de jovens obedeceu a um conjunto de etapas de trabalho, nas quais se destaca o crucial apoio das equipes técnicas das organizações envolvidas com o programa (educadores, psicólogos, assistentes sociais) e, por isso, participantes da avaliação. Mesmo zelando pelo

respeito ao papel do Instituto Fonte como o tomador da decisão sobre quem seria selecionado como membro da equipe, a proximidade destes profissionais na indicação de candidatos, no esclarecimento de dúvidas e na conversa sobre situações delicadas foi aspecto determinante para a composição de um grupo que fosse capaz de cumprir com suas responsabilidades na avaliação.

A formação técnica e estratégica desta equipe, realizada por meio de seminário, foi o momento oportuno para ritualizar a entrada destes jovens no mundo da avaliação e gerou oportunidades de confrontá-los para que amadurecessem e mudassem suas posturas ante o mundo do trabalho no qual agora entravam. Para tal, as premissas de que a opção pela atuação com este grupo de jovens envolvia a possibilidade de trazer para a arena problemas que afligem suas vidas cotidianas e que qualquer evento deveria ser visto como oportunidade pedagógica, foram centrais para a condução do grupo e propiciaram sempre bons e fortes diálogos, como por exemplo, uma conversa matutina sobre eventos noturnos regados com drogas e conflitos.

A habilidade para a mediação de conflitos juvenis é uma competência sugerida para um trabalho desta natureza e a coordenação desta avaliação sentiu falta deste repertório inúmeras vezes. Confrontos eclodiram em diversos momentos do trabalho, sendo que os mais delicados ocorreram ao final do processo, talvez pela carga acumulada e pela tensão da proximidade do encerramento das atividades.

Para uma descrição detalhada do processo de avaliação recomenda-se a leitura do capítulo Novas Vozes, Outros Olhares, do livro Vozes e Olhares: uma geração nas cidades em conflito (2008), disponível para download no endereço <http://institutofonte.org.br/vozes-e-olhares>

Os jovens foram contratados para o trabalho em regime de CLT por um período de 90 dias.

Na perspectiva da participação como inclusão de sujeitos no governo da avaliação, esta experiência permite explorar dois marcos. O primeiro refere-se ao momento de construção de sentido da avaliação, onde as motivações para avaliar são exploradas com os interessados no programa e as perguntas orientadoras do processo são construídas colaborativamente. Esta etapa contou com o envolvimento das organizações parceiras, mas não envolveu o grupo de jovens. Neste momento a proposta de tê-los na equipe ainda precisava da anuência e legitimação das próprias organizações, o que inviabilizou o envolvimento dos jovens nos debates iniciais sobre o porquê e o quê avaliar.

O segundo marco refere-se à construção de sentido dos dados levantados com o trabalho. Os jovens foram convidados a analisar as informações e a trazer suas leituras para o grupo, sendo eles inclusive os responsáveis pelas apresentações nas organizações parceiras do projeto. Este momento parece ter tido um significado muito mais relacionado ao ritual da apresentação dos dados e ao poder que trouxe aos jovens. Estes se encontravam agora em uma nova posição ante os profissionais que os acompanharam durante determinado período de suas vidas, com a mesa virada, porque agora eram eles/ elas que tinham os saberes que deveriam orientar a conversa do grupo. As apresentações foram marcadas pela troca de lugares, o que estimu-

lou os jovens a vestirem suas roupas de gala para este dia.

Os aprendizados produzidos por essa avaliação alcançam diversas dimensões. Na perspectiva programática o processo foi capaz de orientar reflexões e decisões do agente investidor; para as organizações parceiras fortaleceu discursos e participação em espaços políticos (como o Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente), bem como permitiu a compreensão de fenômenos organizacionais ou sociais relacionados ao seu trabalho. Os jovens foram alimentados por sua aproximação a novos territórios e relações, onde eram reconhecidos como sujeitos determinantes da avaliação e, por isso, detentores de poderes, o que lhes ofertava outras possibilidades e posturas de inserção no mundo. A equipe de avaliação, por sua vez, foi profundamente marcada pela rara oportunidade de revisão de muitos de seus pressupostos profissionais e sociais.

A breve descrição desta experiência quer estimular o avanço de novas práticas de avaliação participativa capazes de romper com modelos atuais e contribuir com o amadurecimento do campo, o que só será possível com ousadias e com reflexões sobre os próprios atos.



Depoimento:

Gabriella Bighetti,
Gerência Fundação Telefônica

A percepção sobre a necessidade e a importância dos processos avaliativos nasceu e foi crescendo dentro da Fundação Telefônica, à medida que avançamos em nossos investimentos sociais.

Perguntas e inquietudes de nossos conselheiros, de colaboradores da empresa, de parceiros e da própria equipe da Fundação, contribuíram para nossa conscientização de como o monitoramento e a avaliação dos programas e projetos são essenciais para o avanço e aperfeiçoamento dos mesmos.

O Instituto Fonte teve um grande papel em todo este processo. Parceiro da Fundação desde sua constituição, o

Fonte tem sido procurado por nossa equipe para apoiar em temas relacionados como planejamento estratégico, monitoramento, capacitação de pessoas e avaliação de programas e projetos.

As reflexões e a forma estruturada e participativa de trabalho, propostas pelo Fonte, levam as equipes envolvidas, independentemente da natureza do trabalho realizado, a fazerem avaliações e aprenderem a partir de suas próprias práticas.

Estes processos, desenvolvidos em parceria com o Fonte, tem sido oportunidades de reflexão e avaliação que contribuem muito com o desenvolvimento da Fundação Telefônica e das organizações apoiadas por nós.

Projetos?! Programas?! Pra quê??

Flora Lovato

Alexandre Randi

Desde que foi criado, o Instituto Fonte se apresenta no mundo por meio de três frentes de intervenção no campo social: a consultoria, a produção e disseminação de conhecimento e os programas e projetos.

Ainda que a consultoria represente hoje mais de 80% dos trabalhos realizados, Programas e Projetos é a frente de intervenção que nos posiciona politicamente de maneira mais explícita, é onde refletimos abertamente sobre nós mesmos e sobre nossa intervenção no mundo. Não que esse posicionamento não aconteça nas consultorias, onde nossas crenças também estão presentes e perceptíveis em cada escolha de exercício ou agenda, mas neste caso o Fonte é mais responsivo, atende a uma demanda vinda de fora, como se o mundo nos convidasse para uma contradança, e a intervenção é construída em conjunto com o cliente, numa relação circunscrita ao ambiente do cliente. Quando colocamos um programa ou um projeto no mundo, o movimento é inverso, é propositivo, endógeno, e neste caso o Fonte convida o mundo a compartilhar daquilo que acredita e pratica. De certa forma o Fonte se expõe ao mundo, convidando-o para entrar pelas portas do fundo e se sentar na cozinha, junto ao fogão, cozinhando e comendo na mesma panela.

E colocar um programa ou projeto no mundo, pelo menos no Instituto Fonte, não é algo simples. Primeiro porque não há um manual de procedimentos, uma receita dos passos necessários para que uma ideia se torne um projeto ou programa. Uns nascem do empreendedorismo individual de um consultor, outros de uma demanda que o mundo coloca, ou ainda de uma ferramenta metodológica que, no seu uso, se mostra mais potente do que originalmente, extrapolando-se para além dela própria.

Sustentar um programa ou projeto também requer esforço e habilidade. Diferentemente da consultoria, quando empreendemos um programa, há que se cuidar de tudo: as questões metodológicas e pedagógicas, a construção do orçamento e a mobilização de recursos para supri-lo, a sensibilização de participantes e apoiadores, e até mesmo o engajamento dos demais consultores para a nova proposta.

Apesar de termos consciência desse processo complexo de criação e sustentação de nossos programas e projetos, e talvez por causa disso, de tempos em tempos convivemos com um fenômeno interessante que nos provoca à reflexão. Em algumas de nossas reuniões de aprendizagem e planejamento, quando todos os consultores associados se encontram para aprofundar a prática profissional e discutir os caminhos da organização,

Programas e Projetos é a frente de intervenção que nos posiciona politicamente de maneira mais explícita, é onde refletimos abertamente sobre nós mesmo e sobre nossa intervenção no mundo.

ouve-se o mesmo embate, mesmo que ele apareça em diferentes formas, com diferentes protagonistas: de um lado alguém diz que está querendo empreender um projeto novo, de outro não é raro ouvir em retorno vozes às vezes silenciosas perguntando-se: “Será? Para quê mesmo um projeto novo?”.

O artigo de Antonio Luiz de Paula e Silva publicado em nosso Relatório Anual de 2008, mostra com consistência que tivemos uma primeira geração de projetos porque acreditávamos que era importante tratar da gestão e apresentar boas práticas àqueles que nos procuravam. Foi nessa época que empreendemos projetos como o **Projeto Gestão**, que apoiou 25 organizações e suas lideranças em seus processos de desenvolvimento; o **Projeto Manuais**, que deu origem à Coleção Gestão e Sustentabilidade que conta com 7 títulos voltados a temas que afetam a vida e a sustentabilidade de uma organização. Mostra também que esse pensamento mudou, se transformou, e nossos programas e projetos passaram a se preocupar com a evolução da vida nas organizações, com seu desenvolvimento, não só com seu crescimento. Por isso, o **Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento** que tratou, em seminários, de aspectos da vida organizacional como dependência da liderança, crises ou conflitos, e sustentabilidade, e de questões contextuais com sua série de encontros “O Campo Social em Debate”, além de cinco oficinas de aprendiza-

gem com o consultor sul-africano Allan Kaplan (A relação entre intenção, intervenção e resultados; Pensamento orgânico; Liderança e Complexidade; A boa intenção e sua sombra e Paradoxos do poder); o **Programa Criadores de Possibilidades** voltado para quem se via e queria se desenvolver como criador de possibilidades e criar algo em suas comunidades ou regiões; e um **Projeto Editorial** que lançou traduções em português de três livros que consideramos referência para a atuação em consultoria de processos de desenvolvimento (*Artistas do invisível: o processo social e o profissional de desenvolvimento*, de Allan Kaplan – São Paulo: Peirópolis/Fonte, 2005; *Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora*, de Christopher Schaefer e Tjny Voors – São Paulo : Antroposófica/Fonte, 2005, e *Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam*, de Edgar H. Schein – São Paulo : Peirópolis/Fonte, 2008) e em 2011 prepara-se para lançar novos títulos.

Esse mesmo artigo mostra porque mantemos vivos dois programas (Profissão Desenvolvimento e Artistas do Invisível) voltados à compreensão do que são processos de desenvolvimento e à compreensão do tipo de prática que profissionais devem cultivar para intervir nesse tipo de processos. E outros dois, um voltado à prática avaliativa e outro à prática de intervenção com jovens em situação de vulnerabilidade social.

O que foi realizado em 2009

Profissão Desenvolvimento - Profides

O Instituto Fonte escolheu, no início de 2008, dar centralidade ao Programa Profissão Desenvolvimento – Profides, elegendo-o na ocasião como o único programa a ser desenvolvido pela instituição. Na prática, essa escolha começou a ganhar contornos mais consistentes em 2009, com algumas realizações que mobilizaram boa parte da comunidade interna e próxima ao Fonte.

As mais estratégicas foram o desenvolvimento da visão de futuro do programa, que contempla novas edições, encontros nacionais e regionais, rede de apoio, aprofundamento e apoio a re-edições; e a criação do Núcleo Profides, responsável pela coordenação e pelas questões de desenvolvimento do programa, compreendendo ações de mobilização de recursos, comunicação e divulgação, produção de conhecimento, organização de





novas edições e encontros regionais e nacionais, fortalecimento da rede de “profidianos”, entre outras.

Também foi criado um site para a comunidade Profides, desenhado para facilitar o reconhecimento e a interação entre profidianos e interessados, que já conta com mais de 110 membros, é espaço online permanente em que se reúnem profidianos de distintas edições para que cada um possa compartilhar suas reflexões sobre a prática, além de ter notícias do Programa e temas correlacionados.

Houve um reencontro de profidianos próximo a Recife, onde se refletiu sobre o papel do profissional de desenvolvimento diante da crise. Nesse encontro foi produzida a coletânea que trata do tema “A crise e o profissional de desenvolvimento”

Disponível em
<http://institutofonte.org.br/acontece-coletanea-crise>

Em 2009 foi encerrada a 3ª edição do programa, realizada em São Paulo com a participação de 23 profissionais de desenvolvimento de 5 estados brasileiros, e iniciada a 4ª edição, em Recife, com um grupo formado por 19 participantes de 7 estados.

<http://profides.ning.com>



Artistas do Invisível

Este é um projeto que surgiu a partir do diálogo entre consultores do Fonte com outros profissionais interessados em aprofundar a compreensão da abordagem goetheana na prática social e em aprimorar sua prática como profissionais de desenvolvimento. De certo modo, podemos considerar este projeto como um aprofundamento do Profides.

A iniciativa se desenhou como um curso de formação de três anos que teria como responsável pelo processo didático o consultor Allan Kaplan, profissional de desenvolvimento sul-africano que acompanha e apóia o fortalecimento institucional do Fonte há mais de 7 anos. O projeto foi desenhado para acontecer em seis encontros de 7 dias cada, dispostos em cada semestre ao longo de três anos, em sistema de retiro.

Esta proposta foi apresentada para outros profissionais atuantes no campo do desenvolvimento que partilhavam desta intenção de aprofundamento e logo se formou um grupo de pessoas interessadas em levar esta iniciativa adiante. A partir daí, o Instituto Fonte assumiu responsabilidade institucional por esta iniciativa, em parceria com a ONG Proteus Initiative.

Em 2009 foram realizados dois encontros com um grupo de 19 pessoas, vindas dos estados de São Paulo, Pernambuco, Brasília e Santa Catarina. Dentre elas, líderes e conselheiros de organizações da sociedade civil, consultores dos setores empresarial, governamental e social, inclusive alguns consultores do Instituto Fonte.



Projeto Quadros

O Projeto Quadros, que nasceu como uma ferramenta mediadora de diálogo entre jovens que cumprem medida sócio educativa por estarem em conflito com a lei e os profissionais que os atendem, no âmbito de uma avaliação externa do Programa Promenino, da Fundação Telefônica, ganhou amplitude com a disseminação do método para outras organizações e profissionais que atuam com jovens em situação de vulnerabilidade social.

Em 2009 o Projeto realizou seis oficinas em três estados

brasileiros e distribuiu aproximadamente 600 kits com os desenhos dos Quadros. Para acompanhar o impacto da utilização do método pelo Brasil, foi realizada uma avaliação entre os meses de maio e junho, cujos *dados demonstram que QUADROS tem ganhado força e relevância no apoio ao trabalho de profissionais que atuam com jovens em situação de vulnerabilidade social.*

Quadros foi finalista da edição 2009 do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social na categoria Direitos das crianças e dos adolescentes e Protagonismo juvenil.

http://institutofonte.org.br/sites/default/files/QUADROS_Relatório_Avaliação.pdf



Resultados da pesquisa disponível em <http://institutofonte.org.br/estudo-tra%C3%A7a-panorama-da-avalia%C3%A7%C3%A3o-de-projetos-sociais-de-ongs>

Projeto Avaliação

O Projeto Avaliação, que nasceu da percepção de que faltavam espaços de encontro entre pessoas interessadas no tema avaliação, onde o tema pudesse ser discutido a partir das diferentes abordagens, visões e práticas de avaliação, realizou, em parceria com a Fundação Itaú Social, diversas ações em 2009, tanto no âmbito da produção de conhecimento, como de formação e disseminação.

Foi organizada uma série de quatro encontros que cha-

mamos de “debates sobre temas relevantes e atuais em Avaliação”. Os temas escolhidos emergiram de leituras especialmente a partir dos encontros mais circunscritos que realizamos em 2008 e os debatedores foram convidados segundo o critério de que seria interessante trazer sempre ao menos duas pessoas com aportes diferentes. Os temas dos encontros foram: A participação na Avaliação; Como avaliar um projeto social?; Como temos vivido a avaliação? O olhar dos gestores; e Tendências da Avaliação de Projetos Sociais.

Foi realizada uma pesquisa, em parceria com IBOPE e o Instituto Paulo Montenegro, sobre como as ONGs enxergam e o quanto e como praticam avaliações. Os resultados foram bastante expressivos, tanto em termos quantitativos, como na qualitativos, produzindo subsídios para muitas discussões e aprofundamentos que queremos realizar no ano de 2010 .

Foram realizadas também três oficinas com o intuito de discutir e aprofundar os resultados da pesquisa e criar um espaço de formação. As oficinas ocorreram em São Paulo, Porto Alegre e Recife e foi uma boa oportunidade para os participantes se aproximarem de uma abordagem de avaliação mais abrangente e processual, praticada pelo Instituto Fonte.



São projetos que fazem com que nos mantenhamos acordados, para nós mesmos, para o mundo. Eles trazem a tensão entre o dentro e o fora, o centro e a periferia, o velho e o novo, o aberto e o fechado.

Mas e daí?

Bem, se fizemos muito, fizemos porque muito mais vive por trás do que alcançamos. Há poucos meses, diríamos que projetos são espaços em que nossa boa intenção vem à tona. Investimos grandes somas de recursos e energias neles todos mesmo sem qualquer anúncio de algum retorno significativo.

Projetos se constituem em espaços em que podemos criar, exercitar nossa criatividade. Eles trazem a oportunidade de nos fazer rever nossas velhas ideias e inspirações, jogar fora algumas que não servem mais para abrir espaço para esse novo surgir.

Projetos exigem de nós uma postura aberta, que todo e qualquer hermetismo seja rompido. Eles existem entre nós e o mundo lá fora e, assim, saídos de nós mesmos, olhando para nós e para esse mundo, novos insights, novas inspirações são forjadas em nós, por nós.

Projetos também exigem o repensar das estruturas e, por isso, exigem o rompimento com antigos padrões, com jeitos antiquados e ultrapassados de fazer. Ajustar processos, desenvolver novos procedimentos estabelecem novo fluxo, um novo jeito de fazer as coisas fluírem.

E, por fim, eles nos instigam a criar novas formas de fazer ou a rever aquelas que ainda podem fazer sentido. De qualquer sorte, eles imperativamente nos levam a uma outra forma de materializar nossas crenças e valores, as ideias, o jeito de fazer. Nos levam a construir os alicerces para que esse novo encontre formas de efetivamente tornar-se.

São projetos que fazem com que nos mantenhamos acordados, para nós mesmos, para o mundo. Eles trazem a tensão entre o dentro e o fora, o centro e a periferia, o velho e o novo, o aberto e o fechado. São espaços em que podemos exercitar-nos na lida com as polaridades, para que algo novo – mais de nós mesmos – surja dessa tensão, tal como o magenta, o maravilha, surge do “diálogo” entre o vermelho e o azul.

Um retrato das demandas feitas ao IF

Consultoria

Renata Codas e Martina Rillo Otero

Qual o impacto do meu projeto na comunidade onde atuo? De que forma posso articular empresários e comunidade para refletir sobre desenvolvimento local? Qual a identidade da minha organização? Como posso expressar mais claramente meus objetivos e minha ação aos meus parceiros e financiadores? O que aprendemos com o nosso projeto e o que podemos melhorar daqui pra frente? O que causam as ações nas quais investimos atualmente? Podemos compartilhar mais poder e autonomia, mantendo e preservando o que é central para a gestão? Como ter uma gestão em que a gente possa sofrer menos?

Questões como essas motivaram o trabalho da consultoria do Instituto Fonte (IF) no ano de 2009. Recebemos muitas demandas e pudemos acompanhar e intervir em processos de desenvolvimento de organizações e pessoas repletos de delicadeza e potencial.

Tudo o que se faz é intervenção.

A intervenção do IF via consultoria de processos se dá em

todos os momentos da relação com o cliente: da recepção da demanda às primeiras escutas para clareá-la, incluindo um processo de alocação que define qual o consultor ou consultora mais adequado ao trabalho, a relação de ajuda já começou a ser construída. A partir daí, elabora-se uma proposta que tanto espelha o relato do cliente a respeito de sua situação organizacional, quanto traz a sugestão de intervenção desenhada com ele. Consultor e organização se

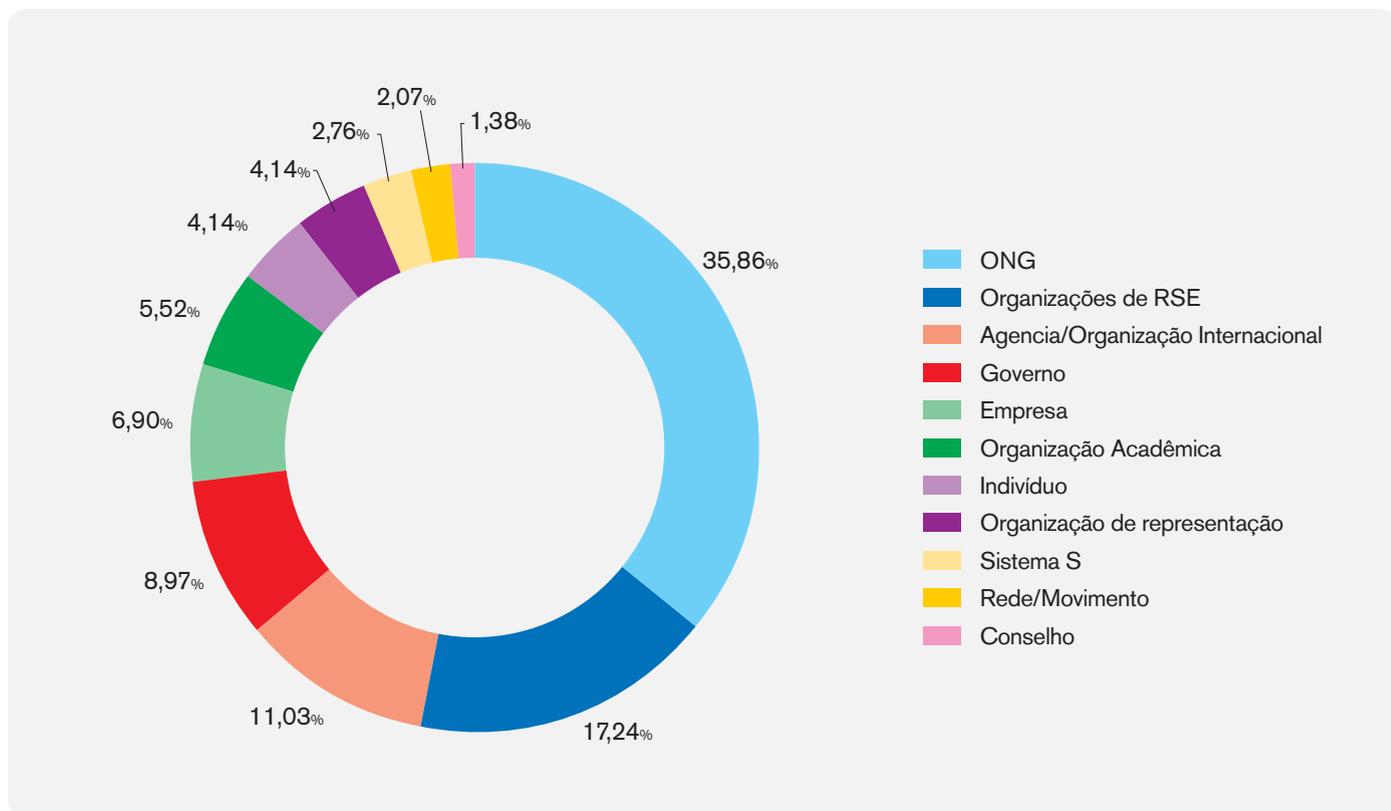
co-responsabilizam pelo trabalho que se inicia, tendo como um dos princípios de intervenção que o cliente é o “dono do problema e da solução”.

Trabalhamos com diversos tipos de demanda e organizações. Nossa intervenção busca ajudá-las tanto a se perceber no contexto em que estão inseridas quanto olhar para si mesmas; a aprender com a prática, com o resultado, com o conflito. Organizações e profissionais de desenvolvimento buscando sua identidade, querendo compreender melhor o público que motiva sua existência. Dirigentes, técnicos, educadores empresários e mili-

tantes, empresas e movimentos se abrindo para refletir e qualificar sobre o seu papel no campo social.

As demandas de 2009

Muitas organizações mantiveram contatos com o IF demandando propostas de consultoria em 2009. Ao total foram 145 organizações e 190 processos (diferentes solicitações ou demandas), o que significa que algumas organizações nos procuraram mais de uma vez. Das 145 organizações que mantiveram contato com o IF em 2009, temos majoritariamente ONGs, como mostra a tabela a seguir:



Agencia/Organização Internacional

Organizações ou organismos internacionais que reúnem recursos internacionais para investimento “em prol” de um objeto específico e que também investem no Brasil. Pode ser a “filial” de uma organização de origem Internacional.

Empresa

Organizações empresariais, que visam a prestação de serviços ou venda de produtos para obtenção de lucro.

Organizações de RSE

Organizações que têm origem na ação social de empresas ou grupo de empresas e possuem algum vínculo com ela(s). Realizam ou financiam intervenções sociais

Governo

Organizações ou órgãos públicos, de origem e gestão governamental.

Individuo

Cliente que procura o Instituto Fonte em nome próprio e em busca de seu próprio desenvolvimento.

ONG

Organizações da sociedade civil que realizam proje-

tos sociais e suas origens estão ligadas à percepção de um indivíduo ou grupo da necessidade de se trabalhar com um determinado problema ou questão social.

Organização de representação

Grupos e coletivos cujo objeto de ação é o desenvolvimento e a representação dos membros do seu grupo (Federações, confederações, associação de associações)

Rede/Movimento

Organizações ou grupos que se articulam diante de um objetivo comum que não seus próprios interesses.

Conselho

Conselhos instituídos para discussão e gestão de determinadas políticas públicas e que são constituídos por representantes do poder público e da sociedade civil.

Sistema S

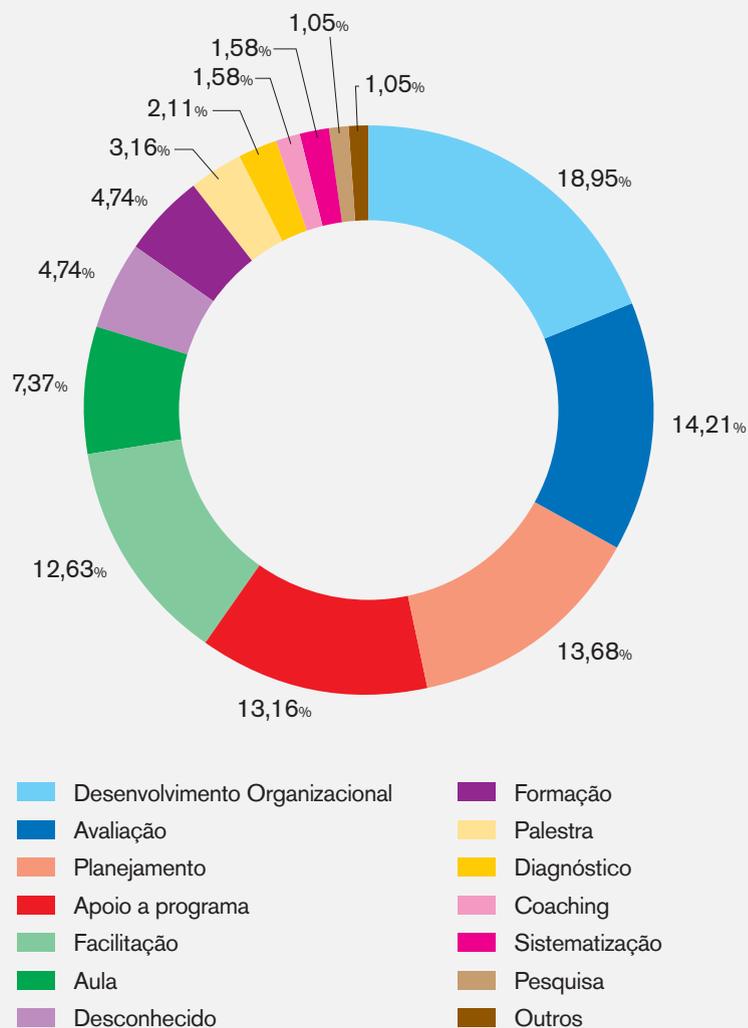
Organizações cuja receita está vinculada à contribuição do Sistema S.

Organização acadêmica

Organização pertencente ao sistema de ensino formal ou diretamente relacionado a ele por meio de seus objetivos ou equipe.

A compreensão do tipo de organização que nos procura a cada ano ajuda o IF a observar os movimentos, num sentido mais amplo, bem como sua própria relação com eles. O quadro ao lado apresenta a categorização das organizações que nos demandaram, tomando como base o lugar que elas ocupam dentro do campo social, sem guardar relação direta com sua natureza jurídica. Vemos que as ONGs têm sido o principal ator social que nos procura, seguida das organizações de responsabilidade social empresarial e agências e organizações internacionais.

Os clientes que nos procuraram em 2009 buscaram majoritariamente por processos de desenvolvimento organizacional, avaliação de programas e projetos, planejamento estratégico, apoio a programas e facilitação de encontros e oficinas de diversos temas, nesta ordem, como mostra a tabela a seguir:



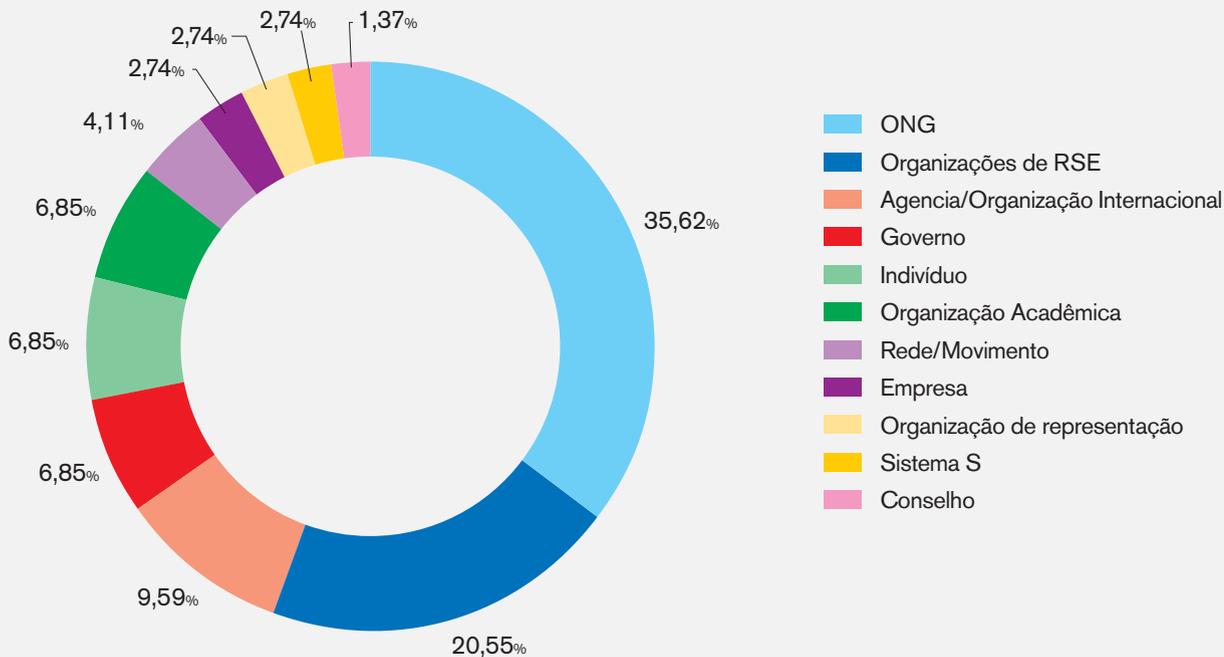
Ainda que cada consultoria seja um ato singular junto a cada cliente, costumamos definir o tipo de processo de trabalho no momento da análise da demanda e da construção da proposta com o cliente. O tipo de processo reflete o foco da intervenção do consultor.

A atuação do IF em todos esses processos é vista como ação para o desenvolvimento organizacional, porém em alguns casos essa ação se identifica com desenhos e referências conhecidas em processos de gestão, como por exemplo, avaliação e planejamento. No caso específico em

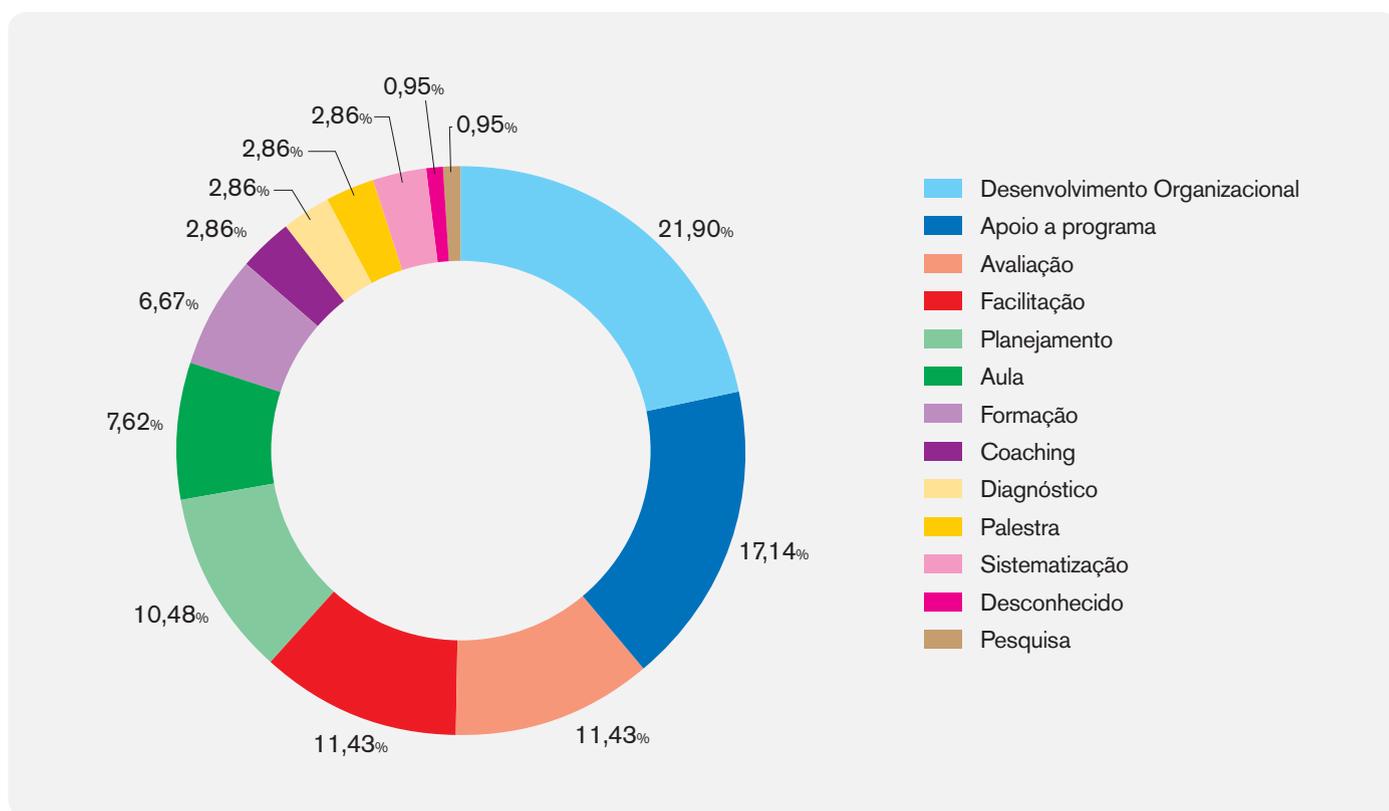
que nomeamos o processo de “Desenvolvimento Organizacional” a demanda do cliente é ampla e não se situa nesses desenhos já existentes (ver definição no quadro).

Processos realizados em 2009

Dos 190 pedidos de proposta, 102 se transformaram efetivamente em processos de trabalho, junto a 73 clientes. No geral, a tendência de tipos de organização que efetivam trabalhos reproduz as tendências vistas nas demandas. Continuamos atendendo prioritariamente ONGs e a presença de organizações de RSE também é forte.



Considerando os processos que se efetivaram em 2009, temos a seguinte distribuição:



A distribuição de tipos de processos efetivados se manteve semelhante à distribuição das demandas. Destaca-se a forte presença de processos de apoio a programa,

que atribuímos ao fato de que são pedidos de ampliação e continuidade de processos já em andamento.

Alguns processos realizados em 2009...

Para ilustrar o tipo de trabalho que o IF tem realizado, apresentamos pequenas sínteses a partir de algumas das experiências vividas pelo IF:

Universidade de Brasília – UnB. O IF facilitou o seminário de planejamento estratégico da atual gestão da Reitoria da Universidade de Brasília, eleita em processo paritário após a grande crise que culminou com a deposição do Reitor anterior. Após identificar os desafios existentes, foram feitos acordos entre os Decanos e tomadas decisões sobre as prioridades de atuação para os 3 próximos anos deste mandato.

Facilitação

Processos em que se demanda dos consultores a facilitação e condução de reuniões, encontros e seminários pontuais, relacionados a diversos temas, como planejamento e avaliação.

Associação pela Família. Em 2009, o IF facilitou dois seminários com equipe da Associação pela Família, associação civil sem fins lucrativos sediada em São Paulo que atua com educação formal e informal para crianças, jovens e adultos. O trabalho envolveu a equipe dirigente das várias unidades da sua Coordenação de Ação Social e apoiou o grupo na reflexão sobre as principais questões existentes na gestão e na proposta de uma nova estrutura organizacional para esse setor.

Museu da Pessoa/Iniciativa Brasil Memória em Rede. O IF apoiou o amadurecimento da Iniciativa Brasil Memória em Rede por meio da facilitação de duas reuniões de planejamento com as principais lideranças da Rede oriundas de todo o país. Ao mesmo tempo, o IF facilitou um processo de sistematização da experiência dos primeiros anos da Rede, culminando na publicação do livro Brasil Memória em Rede.

Desenvolvimento Organizacional

Demandam que a intervenção central seja o apoio à organizações a olharem para questões centrais de seu desenvolvimento, que podem estar relacionadas

à identidade organizacional, revisões de processos de gestão e governança, observação e mudança de padrões da cultura institucional, conflitos entre membros, entre outros.

Instituto Camargo Correa. O IF apóia o programa Infância Ideal desde 2007, acompanhando o trabalho da equipe do programa, visando fortalecer suas habilidades e reconhecer aprendizados com sua prática. Atua também diretamente na implementação do programa na estruturação e fortalecimento de grupos de atores sociais (Comitês de Desenvolvimento Comunitário) dentro da área da primeira infância. O programa hoje contempla 10 municípios em 6 estados envolvendo atores da sociedade civil, Conselhos de direitos e tutelares, governos municipais e representantes locais da empresa do grupo Camargo Correa. Os CDC implementam projetos, mobilizam e sensibilizam a sociedade em torno de questões ligadas a primeira infância. Durante 2009 o IF também desenvolveu um trabalho com toda equipe do ICC na reflexão sobre eixos e estratégias programáticas do instituto.

Instituto JCA/Projeto Rede AGIR. O IF apoiou a equipe do Instituto JCA na construção de um projeto cujo objetivo é apoiar lideranças jovens na estruturação de empreendimentos locais. O apoio consiste numa formação para ampliação da consciência social das lideranças, formação de grupo e estruturação de projeto. Definindo os seus parâmetros de intervenção, o Rede AGIR contou com o consultor no planejamento, facilitação e avaliação de três seminários e quatro oficinas. Além disso, conduziu uma reunião de avaliação das primeiras etapas realizadas para destacar os aprendizados e novos caminhos do projeto. O trabalho consistiu principalmente em preparação e realização de reuniões de planejamento, leitura de grupo e capacitação da equipe no método do IF.

PUC-SP/COGEAE - Curso de Especialização em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor. O IF colaborou com a formulação do curso, já em sua quarta turma, e foi diretamente responsável pelas disciplinas Gerenciamento da Cooperação, Negociação e Conflito, Elaboração de Projetos Sociais e Avaliação de Projetos Sociais, todas componentes centrais do eixo programático da formação. Desde a primeira edição do Curso, mais de 120 alunos já foram alcançados pela formação, que associa estudos teóricos, estudos de caso e elaboração de trabalhos como seus principais dispositivos de aprendizagem.

Fundação Telefônica. O IF apóia o Programa Pró-Menino, desde 2007, através do monitoramento de projetos financiados que atuam em Combate ao Trabalho Infantil e Atendimento de jovens em cumprimento de Medida sócio-educativa em meio aberto no Estado de São Paulo. Em 2009 o trabalho foi renovado e o IF passou a apoiar o desenvolvimento institucional dos 36 projetos de diversas associações e Prefeituras ligadas ao Pró-Menino que atendem cerca de dez mil crianças no total. Além disso, dentro do mesmo processo, o IF intervém junto à equipe do Pró-Menino, apoiando o planejamento das ações do programa e as reflexões sobre sua atuação.

Apoio a Programa

Implicam intervenções sistêmicas em programas de outras organizações, onde o IF pode ter como cliente a própria equipe da organização cliente, apoiando seu processo de desenvolvimento e aprendizagem e, também, pode estar vinculada à intervenção junto a parceiros ou organizações que compõem o público alvo do programa.

Avaliação de programas e projetos sociais

Ajudam grupos a construir capacidade de aprender com sua prática e com os impactos da sua atuação. Por essa compreensão, geralmente é fundamental desenvolver avaliações participativas que envolvam diversos atores nesses processos. Cada caso pode demandar métodos e estratégias de avaliação com diferentes níveis de complexidade

Escolhas na liderança institucional: Dois momentos, um processo.

Arnaldo Motta

Antecedentes

O Instituto Fonte é uma organização que contribui para processos de desenvolvimento de outras organizações, além de grupos e pessoas envolvidas em iniciativas sociais. Uma de nossas peculiaridades é a intervenção em atividades meio daqueles que nos procuram, notadamente em temas relacionados à gestão. Outra característica é a abordagem das solicitações que recebemos por meio de uma leitura de processos, onde questões emergentes da realidade do cliente são percebidas dentro de um contexto onde figuram diversos elementos que devem ser cuidadosamente explorados para que as intervenções possam estar a serviço de potencializar suas ações e existência.

Por isso mesmo, espera-se também que o Instituto Fonte tenha uma gestão dentro dos moldes e padrões que propaga em suas consultorias, cursos e publicações, além de trazer a perspectiva processual para refletir sobre seu próprio caminho. Tal expectativa pode gerar a ideia de que o Fonte tem uma gestão pronta, perfeita, o que poderia ser traduzido em uma instituição extremamente organizada, com todos os seus processos mapeados, suas políticas explícitas, seus papéis e funções discriminados e sua governança inatacável.

Aquele que tiver essa imagem do Fonte poderá se decepcionar. Não porque nos cabe a frase “casa de ferreiro, espeto de pau”, mas porque é preciso reconhecer que temos como prática e base conceitual uma gestão baseada em leitura de processos, na qual cada momento tem sua especificidade e sentido, cada sujeito tem seu espaço e legitimidade, havendo um caminho de desenvolvimento singular para cada organização.

É fato que o Instituto Fonte tem apreço e investimento nos seus processos internos, dedicando a eles energia, no sentido de elaborar aprendizagens, não só a partir de estudos do que se produz no campo da gestão de organizações, mas também a partir de cuidadosas reflexões que produz sobre a sua prática, procurando acompanhar cada momento de seu caminho com toda a atenção que é possível de se ter. É o que procuro fazer neste texto ao olhar para duas cenas como expressão do processo de gestão de nossa organização.

Retratos de dois momentos

Até 2006 o Instituto Fonte vinha sendo coordenado por duas pessoas que ali estavam em uma condição natural de liderança. Até então, não havíamos constituído um processo estruturado de escolha desta função institucional. Aqueles que exerciam esse papel gozavam da confiança e reconhecimento dos demais e sua presença no centro era algo pactuado entre todos, de maneira implícita.

Naquela ocasião, o Fonte havia passado por várias mudanças. Houve a fusão com o Instituto Christophorus, objeto tratado em nosso primeiro relatório anual, novas pessoas passaram a integrar a equipe, nossa casa já não era a mesma, enfim, o Instituto Fonte era algo muito diferente dos tempos de seu nascimento em 1999. Com tanta mudança, diversas necessidades foram se colocando, entre elas algumas relacionadas à mudança da coordenação institucional. Para encaminhar todo esse conjunto de questões uma reunião de planejamento foi elaborada onde, após conversas a respeito do futuro da organização e uma breve avaliação do seu passado, iniciou-se um levantamento daqueles poderiam se ocupar do leme de nossa organização. Em função de diferentes critérios, dos mais tangíveis e explícitos aos mais subjetivos, alguns colegas foram indicados. Como decidir?

Uma colega com experiência em processos de decisão se propôs a encaminhar a escolha. Cada pessoa na roda pôde propor um nome entre os indicados e apresentar seus argumentos. Depois disso, houve também possibilidades de que dúvidas fossem esclarecidas e que os próprios indicados pudessem ou não sustentar sua indicação. A colega facilitadora fez então um encaminhamento e perguntou: você consente com a proposta? Depois de mais uma rodada, exaustos e surpresos chegamos a uma decisão sobre quem seria nosso novo coordenador.

Três anos depois nossa equipe estava outra vez reunida em uma reunião com caráter semelhante àquela. A situação, no entanto, era diferente da vivida em 2006. O Fonte havia mudado ainda mais e, em dezembro de 2009, estava mais consciente para o tempo de renovar sua liderança institucional. Tal função, chamada mais tarde de direção executiva, havia sido concebida para ter um mandato de três anos. Assim, o momento de 2009 foi planejado com antecedência, permitindo que passos necessários a este tipo de processo pudessem ser dados:

- Definimos um momento de escolha e um calendário de transição.
- O diretor executivo preparou um documento trazendo aspectos institucionais críticos que deveriam ser objeto de reflexão e encaminhamentos futuros; e
- Realizamos um processo de avaliação do período de governança institucional, incluindo a direção executiva, do qual todos participaram.

Chegada a hora, mais uma vez nos vimos diante de indicações de colegas e da necessidade de escolher. Desta vez, os critérios estavam mais claros e o perfil da nova liderança havia sido delineado. Entre rodadas estimuladas pelo convite “faça uma proposta e justifique”, vivemos um processo de depuração da escolha – existia o desejo de fazer a es-

Schaefer, C. e Voors, T. (2000). Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à visão transformadora. São Paulo: Editora Antroposófica/ Instituto Fonte.

colha realmente juntos - até que se chegou à decisão sobre quem iria se ocupar da coordenação entre 2010 e 2013.

Um olhar para o processo

Foram dois episódios com o mesmo objetivo, porém em momentos distintos e, por isso, com características peculiares. Em 2006 o IF viveu a transição de uma liderança que até então estava lá por sua condição natural. Eram duas pessoas que exerciam de fato esse papel, independentemente de terem passado por um processo estruturado. Não se perguntava a razão de tais pessoas ocuparem aquele lugar. Simplesmente era assim. Talvez por isso aquele processo de escolha em 2006 possa ter parecido pouco afirmativo para alguns. Os fatos, porém, mostraram o acerto daquela decisão. Em 2009, a escolha foi precedida por vários estágios de preparação, fruto do percurso de amadurecimento institucional pelo qual passamos nestes anos. O percurso percorrido para que escolhêssemos a nova liderança e o novo desenho de governança trouxe mais consciência e firmeza ao processo, aspecto que, espera-se, seja traduzido em responsabilização coletiva pelo mesmo.

Dentro da perspectiva processual, os episódios acima podem falar algo além do que está descrito, desde que observados, não como fatos isolados, mas tomando os dois momentos como imagens em movimento. Tem-se

assim um processo de desenvolvimento institucional. Baseado em Schaefer (2000), pode-se dizer que o momento de 2006 reflete a dinâmica da fase pioneira de uma instituição, estágio caracterizado por organizações com estrutura horizontal, cujas funções estão associadas às pessoas que as exercem e a liderança é pessoal e direta. As decisões são tomadas mais intuitivamente, o que permite que as organizações tenham flexibilidade e sejam capazes de responder com rapidez às mudanças do ambiente. O “clima” é predominantemente “familiar”, caracterizado por alto nível de motivação e comprometimento com metas, em sua maior parte, implícitas, “trazidas nas mentes e personalidades do grupo que sustenta a iniciativa” (op. cit., p. 33). Para o autor, “esta fase de vida de uma organização é excitante, algo insegura e muito criativa”.

Nesse mesmo estudo, Schaefer propõe outra fase chamada de diferenciação, momento que se apresenta como resposta às limitações que a organização começa a enfrentar depois de operar por determinado período na fase pioneira. O principal desafio desta nova fase é “promover a diferenciação funcional sem sacrificar a criatividade e comprometimento humanos” (op.cit., p. 36). Suas principais características são: constituir uma identidade explícita com missão clara estabelecida através da participação ampla das pessoas envolvidas com

a organização e renovar o papel da liderança estabelecendo metas, políticas, planos e procedimentos. Para Schaefer “a fase de diferenciação pode ser chamada de fase administrativa, na qual o que foi feito semiconscientemente nos primeiros anos, agora precisa de atenção consciente” (op. cit., p. 40).

Ainda que os retratos do Instituto Fonte nestes dois momentos possam parecer bastante sintônicos com o que propõe Schaefer, é possível relativizar seus contornos ao se olhar mais detidamente as especificidades vividas pela organização nestes seus dez primeiros anos. Tal como a vida resiste a se enquadrar nos sedutores modelos construídos pelo homem, o Instituto Fonte, quando visto de perto, apresenta inúmeras situações onde as características das fases pioneira e diferenciada se misturam, se sobrepõe e se confundem. Podem ser encontrados documentos de estabelecimento de políticas e planejamento de metas com data anterior a 2006, da mesma forma que em 2009 existem encaminhamentos intuitivos, sem o grau de consciência próprio à fase de diferenciação. Essa constatação é suficiente para invalidar a proposta de Schaefer? Talvez não, desde que exista a perspectiva de que o processo de desenvolvimento de uma organização não é linear.

Uma referência que pode complementar a caracteriza-

ção acima é a dos ciclos arquetípicos. Este conceito foi desenvolvido a partir do trabalho de Neumann (1948), (1955) e (1991) que propõe que determinadas características de relatos mitológicos estariam relacionadas a padrões da consciência predominantes no contexto cultural em que foram criados. Essa abordagem foi retomada e desenvolvida por Byington (1987) e (2008). Segundo ele, o ciclo matriarcal “se caracteriza por uma consciência que opera muito próxima do inconsciente”. Regido pelo arquétipo da grande mãe, é marcado “pela sensualidade, pelo princípio do prazer e da fertilidade, em meio à intensa proximidade afetivo-corporal” (Byington, 1987, p. 46). Tentando fazer uma ponte entre os padrões arquetípicos de desenvolvimento da consciência e o processo organizacional, é possível dizer que uma instituição que opera nesse dinamismo tenderá a privilegiar relações afetivas, sendo o aspecto emocional determinante na ligação de seus integrantes com a “causa”. Da mesma forma, seus procedimentos estarão impregnados pelo princípio do prazer e pelo parecer de determinada liderança sobre questões emergentes. Tal instituição poderá ser vista como anárquica por alguém com dificuldade em compreender a organização que existe em uma escola de samba ou em um ritual do Candomblé, ou mesmo em culturas onde não existe a intermediação da escrita e que se mantém vivas através dos seus cantos, festas e relatos orais de seus mitos, aspectos que

Neumann, E. The origins and history of consciousness. Princeton: Princeton University Press, 1948..

Neumann, E. The great mother. G.P. New York: Putnam's Sons, 1995.

Neumann, E. A criança. São Paulo: Editora Cultrix, 1991.

Byington, C. Desenvolvimento da personalidade, símbolos e arquétipos. São Paulo: Editora Ática, 1987.

Byington, C. Psicologia simbólica junguiana. São Paulo: Linear B, 2008.

Para ilustrar a predominância matriarcal na gestão de uma organização, cito um episódio onde acontecia o planejamento de uma organização social ligada ao Candomblé, religião com características predominantemente matriarcais, onde uma pessoa de fora insistia em determinar responsáveis pelas atividades programadas, até que a liderança do grupo disse que aquilo não era necessário na organização. Ali, as responsabilidades não precisavam ter alguém nominalmente responsável, pois a coletividade sabia o que era preciso ser feito. As pessoas não necessitavam ser chamadas à sua responsabilidade; elas sabiam o que era preciso fazer e faziam.

refletem o dinamismo matriarcal . Porém, mesmo para este suposto alguém, não seria difícil reconhecer o poder aglutinador e mobilizador de um discurso que fala “ao coração”.

A cultura europeia ocidental, que tem na ciência um dos seus apogeu, possui característica bastante diferente do padrão descrito acima, daí a dificuldade em dar a devida importância para aquilo que não segue os preceitos do método. Neste, as leis e procedimentos estão cuidadosa e meticulosamente escritos e documentados, determinando e intermediando a relação entre o sujeito e seu objeto de estudo. Com isso, as relações ficam mais “estruturadas” e passíveis de previsibilidade e controle. O espontaneísmo é abolido e as regras estabelecidas tornam-se referências impessoais, aplicáveis igualmente a todos. O dinamismo dominante desse ciclo é regido pelo arquétipo do pai e por isso chamado de ciclo patriarcal. O princípio de funcionamento deste ciclo, diferente do dinamismo matriarcal, está pautado pelo dever, pela tarefa e pela coerência estabelecidas a partir de um sistema assimétrico e hierarquizante determinado através e a serviço da lei e da ordem estabelecidas a priori.

Com toda a atenção ao risco da transposição de um modelo concebido para o indivíduo ao tentar aplicá-lo a um grupo ou organização e tendo em vista que a proposta dos ciclos

arquetípicos se origina a partir de estudos de mitos, portanto produtos originados em uma coletividade, é possível estabelecer uma relação entre a proposta de Schaefer e de Byington. De um lado, aproximando o estágio pioneiro com suas características intuitivas, familiares e informais com o ciclo arquetípico matriarcal e a respectiva predominância da proximidade entre a consciência e o inconsciente e a prevalência do aspecto afetivo-emocional e do princípio do prazer. De outro lado, a fase de diferenciação cuja ênfase está no estabelecimento de políticas e procedimentos e de relações reguladas por regras previamente determinadas e registradas por escrito, encaminhadas por uma liderança formalmente constituída. Esta fase, também chamada de administrativa, tem características que podem ser observadas a partir da definição do dinamismo patriarcal e seu alto grau de abstração decorrente do maior distanciamento entre a consciência e o inconsciente que permite a implantação da lei e do estabelecimento de compromisso pautado na noção do dever.

Embora se constate a pertinência da aproximação entre as duas abordagens, é possível que a perspectiva arquetípica possa contemplar de maneira mais efetiva o processo vivido pelo Instituto Fonte, tendo como referência os dois momentos retratados em 2006 e 2009. Como foi dito acima, embora eles possam falar da transição entre a fase pioneira e diferenciada, podem-se localizar

aspectos estruturantes do dinamismo patriarcal (fase de diferenciação) presentes no IF anteriormente a 2006, assim como é possível encontrar padrões do ciclo matriarcal (ou da fase pioneira) no período de 2009.

Ou seja, ao tomar uma instituição como um organismo vivo, pode-se perceber o seu caminho de desenvolvimento com múltiplas características dependendo de onde e para que se olhe, leitura que poderia ficar empobrecida caso se pretendesse estabelecer em que fase determinada instituição se encontra. O conceito apresentado por Byington, embora concebido para a personalidade do indivíduo, evita a possível redução presente na configuração de fases, já que os dinamismos arquetípicos coexistem e não pressupõe necessariamente um caminho evolutivo sequencial estático, permitindo apreender o processo institucional de maneira mais orgânica e integrada.

Concluindo, é possível afirmar que o retrato de transição de liderança em 2006 apresenta o colorido do dinamismo matriarcal, que mostrou toda a sua sabedoria, conforme se evidenciou nos bons resultados apresentados pela gestão da liderança escolhida naquela ocasião. Por outro lado, não parece possível caracterizar o IF como uma organização regida pelo arquétipo da grande mãe, embora ele estivesse muito próximo da descrição da fase pioneira. Igualmente em 2009, nota-se a existência de diversos componentes

originados por influência do arquétipo do pai presentes na transição de liderança, embora também naquele momento não fosse possível afirmar que o IF estivesse regido pelo dinamismo patriarcal.

E, afinal, o que é o Instituto Fonte? Essa é uma pergunta que pede outro espaço. Afinal, estas considerações não pretendiam lidar diretamente com essa pergunta. Entretanto, talvez seja necessário lembrar que o estudo de Byington aborda outros ciclos arquetípicos. Entre eles, vale mencionar o dinamismo de alteridade para melhor descrever o cuidado com todos os envolvidos (liderança, conselho, equipe de consultores, equipe de apoio e instituição) nos momentos descritos acima, onde os aspectos humanos e institucionais estiveram presentes e suficientemente equilibrados em nossa consciência no processo de transição de liderança do IF.

Com isso, é possível que tenhamos uma organização mais integrada e consciente de seus anseios e necessidades para este próximo período, com uma liderança ainda mais partilhada entre os diversos atores institucionais sem, no entanto, diminuir a responsabilidade que tal função implica. Esta parece ser uma boa forma para dar conta de tantos e tão profundos e complexos anseios que se manifestam no Instituto Fonte neste momento.

A psicologia simbólica junguiana proposta por Byington (2008) apresenta cinco ciclos: uroboros, matriarcal, patriarcal, alteridade e cósmico. No penúltimo "o Eu caminha para atingir seu potencial pleno de relacionamento com o Outro e também da sua própria individualidade...". A nível individual, trata-se de buscar uma dialética de participação mútua de troca com o Outro... A nível coletivo, a grande meta é a busca do estado democrático, com relação criativa ... das classes entre si e da sociedade com a natureza." (Byington, 1987, p. 68).

Fonte em números

Tatiana Mischan Rodrigues

Até o fim de 2008, um profissional era responsável por toda operação administrativo-financeira e também por pensar em finanças da organização de forma estratégica. Este modelo mostrou-se inviável nos anos de 2007 e 2008, quando houve um crescimento considerável do faturamento do Instituto Fonte, marcado pelo aumento na demanda por consultoria, pela conquista de doadores e pela entrada de novos consultores. Naquele momento era um enorme desafio lidar com o aumento de demanda do setor e equilibrar o rigor e a minúcia das atividades cotidianas, com a construção de uma visão global e estratégica que realmente apoiasse a sustentabilidade do Instituto.

cia para os números institucionais, criar e melhorar políticas e procedimentos, implementar novas ferramentas de orçamento e controle e ajudar o Fonte a atravessar o ano, justamente num momento em que sentíamos o efeito da crise econômica, intensificada no segundo semestre de 2008, ver a pesquisa realizada pelo Fonte¹. A nova estrutura permitiu a tomada de consciência sobre muitos elementos da saúde financeira do Instituto, que experimentou em 2009 um déficit orçamentário da ordem de R\$ 180.000,00 em 2009. Este, fruto da queda da demanda de trabalho, de ajustes entre contas internas, a pagar e a receber, e também pelo fato do fundo de reserva acumulado nos anos anteriores estar em boa parte já comprometido, pois o mesmo foi utilizado em 2009 para saldar compromissos contratados em 2008.

A partir de 2009 começamos a trabalhar sob uma nova estrutura tendo um profissional responsável pela coordenação da área administrativo-financeira e um assistente. Essa mudança nos possibilitou olhar com mais abrangên-

Esta leitura, que tem sido realizada a partir de diversos números e análises históricas, tem levado o Fonte a pensar em como minimizar esse efeito para os próximos anos através de diversas alternativas. Entre elas, a busca em

Silva, Rogério & Vargas, Ana Carolina. Efeitos da Crise Econômica 2008/2009 sobre as Agências de Cooperação Internacional que atuam no Brasil. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Instituto Fonte; 2009 em <http://institutofonte.org.br/acontece-pesquisa-sobre-os-efeitos-da-crise>

diversificar os financiamentos, como forma de garantir maior autonomia e sustentabilidade para o Instituto e para os Programas e Projetos, uma vez que a consultoria tem sido a principal fonte financiadora das ações. Foram também adotadas medidas de redução de custos que pudessem se viabilizar com o desafio de evitar cortes no quadro de funcionários. Parte desta decisão culminou no encerramento de toda a operação da Livraria Fonte, negócio social do Instituto Fonte que por seis anos apoiou a produção e divulgação do conhecimento no campo social. Atualmente o IF opera o comércio de livros numa parceria com a Livraria Cultura, como pode ser visto em nosso Portal.

Em paralelo ao cenário de reversão do déficit, buscamos cada vez mais em nosso conjunto de práticas incluir a transparência financeira e de nossos processos. Como ação estratégica efetuamos a contratação de uma auditoria externa (processo em andamento), que terá o resultado divulgado no Portal Fonte em Maio de 2010.

2009

Consultoria	R\$ 1.621.879,00
Doações	R\$ 112.110,00
Inscrições	R\$ 87.173,00
Livraria	R\$ 52.270,00
Receita Financeira	R\$ 30.000,00
Total da receita	R\$ 1.903.432,00
Benefícios	R\$ 27.945,00
Comunicação e Tecnologia	R\$ 21.008,00
Fornecedores	R\$ 66.116,00
Impostos	R\$ 108.119,00
Infra-estrutura	R\$ 53.178,00
Logística	R\$ 207.410,00
Material de trabalho	R\$ 48.485,00
Remuneração consultores	R\$ 1.268.994,00
Remuneração equipe fixa	R\$ 288.814,00
Total da despesa	R\$ 2.090.069,00
Resultado	R\$ -186.637,00

Nossos parceiros e apoiadores

Apoiadores

Fundação Telefônica

Fundação Itaú Social

Instituto WCF Brasil

Embaixada da Alemanha

JBR Engenharia

Instituto C&A

Parceiros

Ashoka Empreendedores Sociais

Ampla - PE

Instituto Geração

Instituto Pró-Bono

Aliança Interage

Pinheiro Neto Advogados

IBOPE Inteligência

Liga Solidária

Centro Paulus

KPL Soluções

Hotel Céu Aberto

Proteus Initiative

CDRA - Community Development Resource Association

Associação de Pedagogia Social de base Antroposófica

Editora Antroposófica

Editora Global

Editora Peirópolis

Associação Sophia

ICOM - Instituto Comunitário Grande Florianópolis

NEATS-PUC/SP

Instituto Paulo Montenegro

Ação Empresarial pela Cidadania - PE

FICAS

GIFE

Revista Envolverde

Revista Integração

Unomarketing

Rede Macambira

Indivíduos

Ana Carolina Barros Pinheiro Carrenho

Íris Yan

Bruno Almeida Silva

Domênica Rodrigues

Daniel Hernandez (Badah)

Pedro Pereira

No PROFIDES – Profissão Desenvolvimento, os participantes tiveram papel fundamental na sustentabilidade das edições do Programa. Grande parte do grupo foi investidor do Programa, contribuindo com um valor pré-acordado de acordo com sua possibilidade. Edição III: Agnaldo Aparecido Geremias, Agnes Alicia Hakvoort Vercauteren, Alvino de Souza e Silva, Ana Maria Drummond, Bernardete da Silva Rosa, Cintia Kogeyama, Evânia Maria Vieira, Fernanda Nassar Rossetto, Frans Johan van Kranen, Ieda Marília Dias de Pádua, João Carlos Guilhermino da Franca, Lise Mari Nitsche Ortiz, Lúcia Pinheiro de Santana, Luciana Lanzoni, Madelene Barboza, Maria Cristina de Lourdes Guarnieri, Maria da Graça Lucas Vieira, Marina Dias Nogueira, Maysa Mazzon Camargo, Sulamita Holanda de Souza, Suzany de Souza Costa, Valentine Menucci Giraud, Wanda Maria Rosa Silva.

Agradecemos também os participantes da edição IV: Mauricélia Lino da Silva, Maria Aparecida Arias Fernandez, Evanildo Simão, Teresa Hilda Bezerra de Souza Costa, Iraê Cardoso, Jociery Einhardt Vergara Parente, Joseide Alves de Lima, Karen Joyce Lyrio Aragão, Karina Rejane Groch, Marcelo Driusso, Marcia Maria Pereira Muniz, Mariana Bezerra Lyra, Luis Massilon da Silva Filho, Omar da Rocha Jr., Rita Maria Feeburg, Tatiana Antunes de Andrade, Francisco de Assis de Oliveira, Raimunda Verence Holanda de França, Verônica Pragana Ferraz.

Em 2009 despedimos-nos de Lia Nasser colaboradora do Fonte que com seus talentos implantou a área de comunicação em 2004, gerenciou a Livraria Fonte e coordenou a área de Mobilização de Recursos e Parcerias. Nosso agradecimento por sua importante contribuição na nossa trajetória.

Quem fez o Fonte em 2009

Conselho deliberativo

Endre Paulo Kiraly (in memorian) <i>Consultor independente</i>	Maria Lúcia da Silva <i>AMMA Psique e Negritude</i>
Vivianne Naigeborin <i>Consultora independente</i>	Elie Ghanem <i>Professor-doutor da Faculdade de Educação da USP</i>
Xinha D'Orey <i>Presidente da Liga Solidária</i>	Sérgio Guerreiro* <i>Diretor da SPGA</i>
Lafayette Parreira Duarte <i>Consultor Associado ao Instituto Fonte</i>	Kelly Michel* <i>Presidente da Artemisia International</i>

Diretor Executivo

Rogério Silva (2007/2010)	Arnaldo Motta (2010/2013)
---------------------------	---------------------------

Consultores Associados

Alexandre Randi	Madelene Barboza
Antonio Luiz de Paula e Silva	Mariangela Paiva
Arnaldo Motta	Marina M. C. Oliveira
Daniel Braga Brandão	Martina Rillo Otero
Flora Lovato	Rogério Magon
Helena Rondon	Rogério Silva
Lafayette Duarte	Tião Guerra
Luciana Petean	

Equipe Administrativa

Adetiuza Bispo Paulino – *Auxiliar de Serviços Gerais*

Adriana Eliza Santos Silva – *Auxiliar Administrativa*

Angela Leonardo – *Assistente Administrativo-Financeira*

Lia Nasser – *Coordenadora de Mobilização e Parcerias*

Renata Codas – *Coordenadora Institucional*

Tânia Crespo – *Coordenadora de Comunicação*

Tatiana Mischan Rodrigues - *Coordenadora Administrativo-Financeira*

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

Expediente

Coordenação Editorial

Rogério Silva e Tânia Crespo

Colaboração

Alexandre Randi

Antonio Luiz de Paula e Silva

Arnaldo Motta

Flora Lovato

Daniel Brandão

Madelene Barboza

Martina Rillo Otero

Renata Codas

Tatiana Rodrigues

Projeto Gráfico

Art Informel | rubens@artinformel.com.br

*Sérgio Guerreiro deixou o Conselho ao final de 2009 e Kelly Michel ao início de 2010, passando a figurar como ex-conselheiros ao lado de Carla Cordey Duprat, Luciano Prates Junqueira, Maria Helena Webster e Vitor Morgensztern, que nos acompanharam até 2008, e de Endre Paulo Kiraly, falecido em 2009. A cada um deles, nossa admiração e mais profunda gratidão.



instituto fonte
para o desenvolvimento social



instituto fonte
para o desenvolvimento social