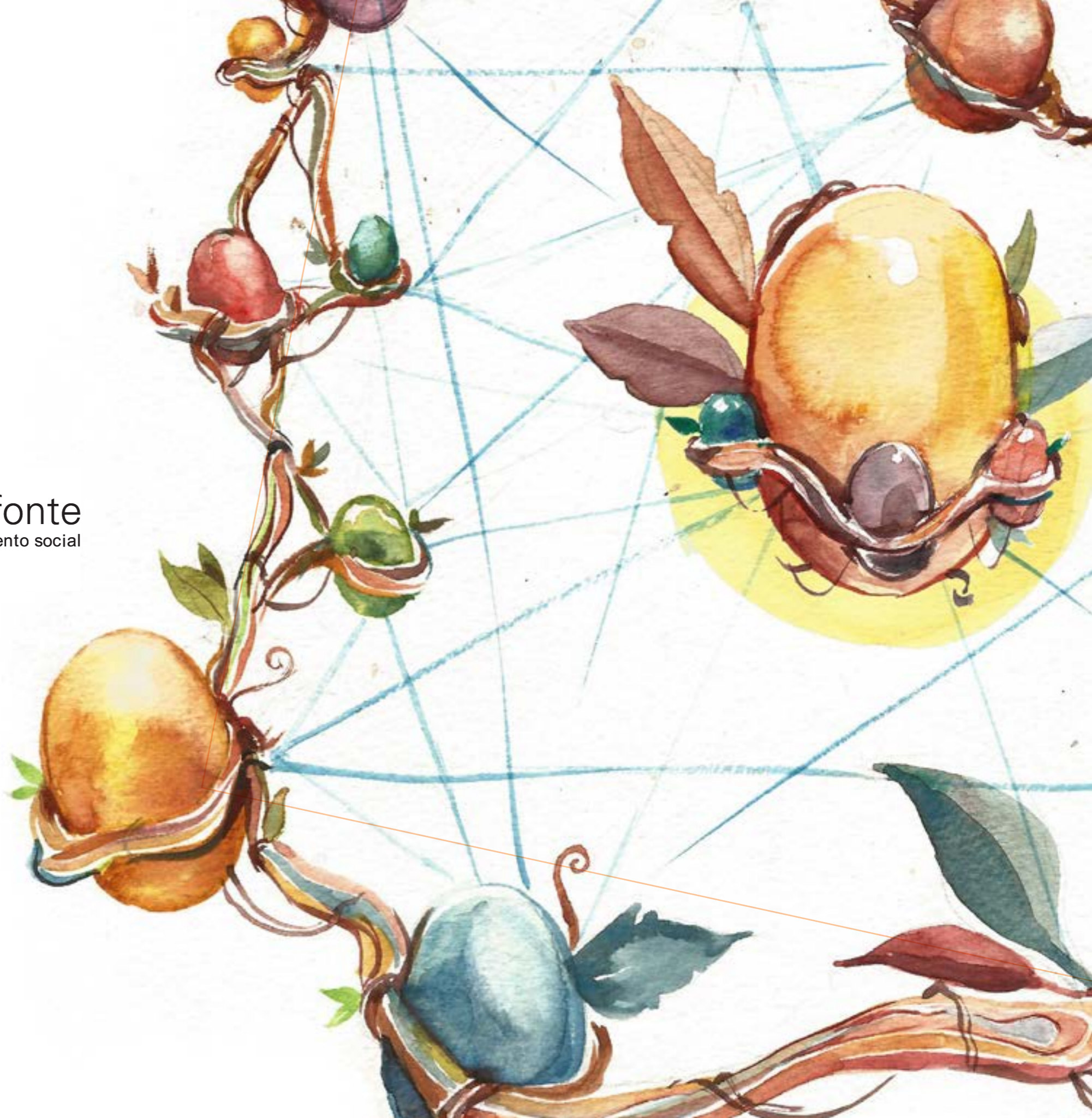




instituto fonte
para o desenvolvimento social



Relatório de gestão
2013 - 2014



Como usar esse relatório em PDF

ESTA É A PRIMEIRA VEZ QUE ESCOLHEMOS O FORMATO DE PDF NAVEGÁVEL E ESTAMOS APRENDENDO JUNTOS A MELHOR FORMA DE USÁ-LO! CONFIRA ALGUMAS DICAS PARA TORNAR A LEITURA MAIS DINÂMICA.

Navegação:

Use as setas   para avançar ou retroceder as páginas, ou utilize a tradicional barra de rolagem.

No canto superior esquerdo, você encontrará a palavra Menu, que é um atalho para você acessar com agilidade o índice do relatório.

Links:

Palavras sublinhadas na [cor roxa](#) remetem a links externos (sites) e as na [cor azul](#) a áreas internas do próprio relatório. Alguns logos, imagens também podem remeter para outros locais de navegação. Você poderá notar que ao passar o cursor do seu mouse por cima, o ícone se tornará uma “mão indicativa”.

Impressão:

O relatório foi produzido para ser visualizado em formato digital. Se você deseja imprimir, configure sua impressão no modo paisagem e aplique a opção ajustar automaticamente o papel no formato A4.



Índice

4

Carta de apresentação

7

Nossa aprendizagem no campo social

- Sutilezas e surpresas dos movimentos entre centro e periferia de uma organização na sua busca por equilíbrio
- O aspecto interior do trabalho de consultoria
- Aprendendo a facilitar a aprendizagem à distância: lições da prática
- As tendências de avaliação no campo social e os princípios seguidos pelo Instituto Fonte

27

Quem somos

- Perfil institucional
- Nossa equipe

30

O movimento de nossos programas e iniciativas

- Artistas do Invisível: um programa delicadamente radical
- Profides: Profissão Desenvolvimento
- Formação Web
- Projeto Avaliação

38

Nossa aprendizagem nos encontros

- A prática do pensar: aprofundando a intervenção social
- Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social
- Sobre viver o encontro Aristides, dentro e fora do grupo organizador
- Polaridades no centro: Poder X Relação

48

O trabalho de consultoria

- A consultoria do Instituto Fonte em 2013 e 2014
- Exemplos de processos vivenciados com os clientes

64

Publicações

67

Balanco financeiro

69

Apoiadores e parceiros

70

Expediente

Afinal, para que
serve um relatório
institucional?
Quem lê?



Essas perguntas acompanharam toda a produção do conjunto de palavras, ilustrações e imagens aqui reunido. Parece que em nome da transparência e da necessidade das organizações sociais de prestarem contas, a publicação de relatório sempre foi uma saída tradicional e inquestionável. E geralmente um peso para quem tem a missão de produzi-lo: é preciso cobrar dados financeiros, estatísticas e novidades dos programas que foram realizados no período, gerenciar muitas vezes com sufoco os poucos recursos financeiros para que o material possa ser diagramado e impresso etc. Em organizações de pequeno porte, com um time enxuto de profissionais e excesso de atividades, conseguir tempo disponível para uma dedicação efetiva ao relatório é um grande desafio. Diante desse cenário, um relatório parece mais um obstáculo penoso a ser enfrentado do que uma oportunidade de troca e aprendizagem. Mas será que realmente precisa ser assim? Ainda vale a pena tanto esforço de produção? Quem realmente se interessa por um relatório de atividades institucionais?

De tão inquietantes, resolvi convidar outras pessoas a refletirem essas questões comigo. A primeira delas é a responsável pela comunicação do FICAS, organização

com atuação similar ao Instituto Fonte. Soube, então, que em 18 anos de existência, o FICAS nunca havia sequer publicado um relatório! Certamente prestou contas de outras inúmeras formas, mas nunca investiu energia e dinheiro nesse formato relatório. Que surpresa! Juntas, perguntamos o que estaria acontecendo em outras organizações da sociedade civil? Daí surgiu a ideia de promovermos um debate com outros comunicadores e interessados. O Espiral de Conversa com o tema **“Transparência no campo social: um relatório de atividades pode ser realmente um aliado nos dias atuais?”** aconteceu em março de 2015, com um entusiasmado grupo de quase 50 pessoas! Durante essa tarde, muitos relatos de organizações que estão experimentando formatos virtuais (como hot sites, PDF navegáveis com links para internet) ou vídeos na tentativa de comunicarem-se melhor com seus públicos. Muitas descreveram estratégias de disseminação, como a fragmentação do conteúdo do relatório em diversas postagens nas mídias sociais, dando a oportunidade para que cada assunto vire um foco de debate. O que mais queria investigar, porém, era como os profissionais responsáveis pela produção do relatório estavam envolvendo as pessoas na sua produção e em que medida ela acontecia de forma leve, criativa e colaborativa. O debate mostrou que muito está sendo feito! Desde encontros de imersão com a equipe para avaliar como foi o ano (e desse encontro resgatar o conteúdo a ser relatado) até trocas cotidianas



entre quem está atuando no campo com o pessoal da comunicação. “A cada oficina, recebo fotos e um depoimento marcante do que foi o evento. Isso acontece durante todo o ano, assim evitamos concentrar em apenas um período a coleta de dados”, contou um dos participantes, ressaltando que o envolvimento da equipe com a disseminação de dados passou a ser constante. [Saiba mais sobre o Espiral de Conversa.](#)

A experiência com este relatório mostrou que o processo de construção colaborativa entre os colegas do Instituto Fonte permitiu a troca entre as pessoas e, a partir dela, o surgimento dos relatos. O processo acabou sendo bem mais demorado (do que teria sido se tivéssemos delegado toda a produção a uma única pessoa), mas foi o que o tornou muito significativo. Foi necessário entender o relatório como um momento de pausa, de avaliação oportuna, de olhar para o que foi feito de forma generosa a fim de colher os aprendizados.

Acredito que esse relatório contribui para zelar pela nossa memória institucional. Com a impermanência da ida e vinda de pessoas e das escolhas que vamos fazendo pelo caminho, o relatório pode ser uma ferramenta de lastro dos caminhos percorridos. Dessa forma, o conhecimento é transferido do indivíduo para a memória da organização, capaz de coletivamente

perdurar no tempo. Um próximo passo será ouvir os nossos públicos externos para identificar quem realmente lê e se beneficia com nossas histórias e aprendizagens.

Neste relatório você encontrará a comunidade do Instituto Fonte se exercitando como autora de textos que falam não só das atividades em si, mas dos percalços e alegrias vivenciados nos processos. O primeiro deles reúne a experiência da Diretoria Colegiada em ousar fazer uma gestão descentralizada, incentivando a liberdade dos consultores empreenderem suas iniciativas no mundo. Nem tudo saiu como o desejado inicialmente, como você poderá ler. Há também o balanço das aprendizagens de nossos programas de formação, eventos de aprendizagem e trabalhos na consultoria, dentre outros temas.

É nesse movimento de olhar para as luzes e sombras dos processos vividos que reside a riqueza do trabalho do Instituto Fonte, revelada por meio desse relatório, mas também passível de ser reconhecida em cada encontro com o cliente (nas consultorias) e no acolhimento de quem participa de nossos programas de formação e oficinas. *Com atenção e intimidade, procuramos respeitar e zelar pelas fases de desenvolvimento das organizações e de indivíduos. Somos parte intrínseca desses processos e aprendemos muito com todos eles.* Desejamos que nossas aprendizagens possam inspirar as suas, ao refletir sobre sua própria maneira de estar e atuar no mundo.

“Desenvolvimento ou maturação implica um desenrolar-se no tempo e este desenrolar sempre ocorre no que pode se denominar mover-se adiante. Isto revela uma característica distinta do desenvolvimento: ele é irreversível”. Allan Kaplan em O Manual do profissional de desenvolvimento

Em nome de toda a nossa equipe, desejo uma ótima leitura!
Carline Piva, gestora de Comunicação do Instituto Fonte

Sutilezas e surpresas dos movimentos entre centro e periferia de uma organização na sua busca por equilíbrio¹



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

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


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

A construção da Diretoria Colegiada aconteceu entre os anos de 2010 e 2012, quando o Instituto Fonte abandonou o modelo centrado em uma Diretoria Executiva composta por uma só pessoa, remunerada, e que se deslocava parcialmente das suas atividades de consultoria para se dedicar à gestão da organização. De 2010 em diante, a Direção Colegiada passou a ser compartilhada por quatro pessoas que mantinham suas atividades de consultoria e concomitantemente assumiam o cargo na diretoria como uma atividade voluntária por um mandato de dois anos². O desejo era - e é - o de que todos os associados ocupem em algum momento esse papel. E a premissa é de que a Diretoria é lugar de cuidar da gestão do Instituto Fonte e também uma

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

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

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



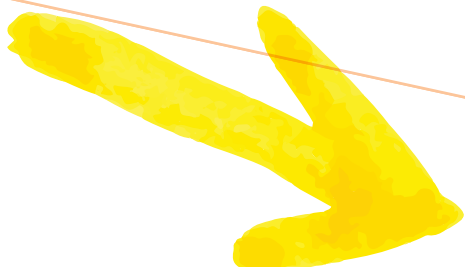
políticas, assim como a responsabilidade com o institucional, a infraestrutura e a manutenção da organização, tendem a ser vividas de diferentes maneiras num lugar e no outro.

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

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

PILARES NO CENTRO E RODAS NA PERIFERIA

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



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

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

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

DIRETRIZES PARA O INSTITUTO FONTE ENTRE 2013 E 2014

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

QUE DIRETORIA LIDERA UM SISTEMA EM FLUXO?

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

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

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

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



administrativa - fossem consultorias ou programas -, alocação de processos de consultoria³ e outras tantas atividades.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

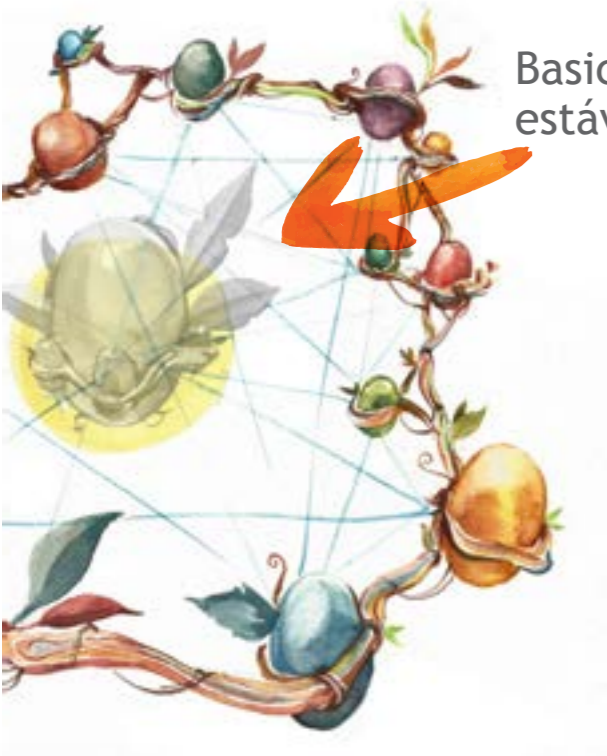
“Por onde anda Beltrano?”

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

“O que o Projeto Avaliação está fortalecendo?”

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

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



Basicamente,
estávamos assim



Mas queríamos
estar assim

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O aspecto interior do trabalho de consultoria

Por Mariangela Paiva, integrante do Núcleo de Consultoria do Instituto Fonte

Nosso trabalho de consultoria de processos, dentro de uma organização do terceiro setor em que não nos vinculamos a um empregador que nos garanta clientes e salários, explícita, de forma mais evidente do que em muitos outros casos, a importância que o trabalho tem na vida das pessoas.

O trabalho é para nós uma frente importante de autodesenvolvimento, pois é o ponto onde se cruzam as polaridades representadas pelas dimensões internas e externas da nossa vida: a dimensão interna, pessoal, onde queremos avançar rumo aos nossos ideais e à autorrealização; e a dimensão externa, onde nos confrontamos com o mundo real em busca de espaço para atuar.

O que acontece no relacionamento dessas duas dimensões afeta diretamente nossas próprias expectativas e as expectativas dos outros sobre nós, nossos anseios, nossos objetivos, nosso humor. Quando surgem dificuldades, elas geram frustrações que parecem questionar todo o nosso caminho como indivíduos. Tudo isso se mistura

dentro de nós e nos faz sentir como se estivéssemos dentro de uma nebulosa onde não conseguimos discernir quase nada...

É assim que surgem as crises. E tudo se precipita como num turbilhão. Tudo confronta a nossa autoimagem, tudo provoca insegurança e desânimo, tudo nos dispõe contra o mundo e, pior, âmbitos da vida que estavam correndo bem parecem ficar contaminados por um ânimo abalado. Abandonamos até os projetos antes tão acalentados, pois se impõe uma retirada da cena para poder pensar, para poder entender o que está acontecendo.

Isso pode durar muito tempo. Isso pode nos desorientar completamente e nos levar a cantos nunca suspeitados ou a um isolamento onde possamos sofrer em silêncio. E é aí que entra em cena um mecanismo de autopreservação do qual podemos, muitas vezes, não suspeitar: evitamos pedir ajuda e, quando pedimos, não reconhecemos a validade das respostas que recebemos. E isso só preserva os mesmos valores que fizeram a situação chegar onde chegou, num círculo vicioso. Como sair disso? Como escapar dessas situações que nos levam a sofrimentos extremos?

Crises, frequentemente, são 'turning points' nas nossas vidas. São pontos de virada. E só é possível sair deles se conseguirmos enxergar, com clareza, os padrões que nos levaram a elas e nos dispusermos a abandoná-los, a transformá-los, alcançando outro patamar de desenvolvimento. Assim, toda crise exige coragem e contém esperança. Coragem de objetivar o que está acontecendo, coragem para identificar as formas como costumamos reagir, de perceber o que em nós é insuficiente no momento presente. Coragem para ver bem a cara do nosso sócio e para lidar carinhosamente com ele e, assim, deixar o nosso eu superior brilhar. Coragem para nos desprendermos das nossas insuficiências e para compreendermos o incompreensível. Coragem para percebermos que nada vem de fora e que, na verdade, tudo o que nos acontece é provocado por nós mesmos. Coragem para assumir que ninguém senão nós mesmos é que somos responsáveis pelo que a vida nos traz.

Turning points impõem o alcance de um novo patamar de consciência sobre nós mesmos, sobre a verdade, sobre o mundo, sobre a vida. Mas isso exige que aprendamos a equilibrar melhor o amor - que nos une ao mundo, com a liberdade - que nos separa dele.



Aprendendo a facilitar a aprendizagem à distância: lições da prática

■ Por Antonio Luiz de Paula e Silva, coordenador principal do programa Formação Web

Os anos de 2013 e 2014 colocaram a capacidade de facilitar a aprendizagem de alguns dos profissionais do Instituto Fonte à prova: o desafio foi aprender a fazer isso à distância. Tínhamos muitas dúvidas a respeito dessa possibilidade em 2012, quando começamos a empreender estudos nessa direção. *Como recriar a intimidade das conversas em roda e “ao redor do fogão” no espaço virtual? Como nutrir uma aprendizagem viva sem olhar nos olhos uns dos outros? Como seguir o fluxo de um processo sem estar diretamente em contato com as pessoas?* Perguntas como essas representavam obstáculos para alguns de nós e estímulos para outros.

Cinco grandes lições puderam ser extraídas dos empreendimentos que o Instituto Fonte fez nesta área nos últimos dois anos:

- Facilitar a aprendizagem à distância requer tanto ou mais preparação dos facilitadores quanto para facilitar

eventos presenciais. Um curso à distância exige tanto estudo, preparo de material e preparo do ambiente quanto uma oficina presencial, especialmente quando não tivemos experiências anteriores nesse campo. Embora possa parecer que o mesmo vídeo possa ser utilizado em quatro cursos diferentes, na prática sempre buscamos melhorar as nossas contribuições com base na experiência anterior. Na verdade, repetir um vídeo também aparece como uma tentação, às vezes, para a qual é preciso estar alerta.

- **O processo de aprendizagem à distância transfere ainda mais responsabilidade para os aprendizes.** Para muitos brasileiros, facilitadores e participantes, professores e alunos, aprender à distância, utilizando a internet, é uma coisa nova, diferente da tradicional a que podem estar acostumados. É comum pessoas chegarem para uma formação à distância com pouca noção do nível de compromisso e dedicação que é inerente a esse tipo de estratégia. Nesses dois anos, nós fizemos de tudo para facilitar o percurso daqueles com quem conversamos: mudamos o sistema, fizemos tutoriais, oferecemos suporte individualizado, cuidamos das interfaces, utilizamos diferentes programas, diminuimos os tamanhos dos arquivos, ajustamos os tempos e percebemos algo essencial: *a principal característica da aprendizagem à distância é que ela transfere quase que totalmente a responsabilidade do processo para o aprendiz.* É ele que vai determinar o ritmo,

o conteúdo e o propósito primordial do processo. A aprendizagem será tanto maior quanto mais ele estiver ativo, consciente do processo e trazendo para si essa responsabilidade e não a delegando para alguém.

Facilitar a aprendizagem à distância também é, portanto, ajudar as pessoas a serem capazes de conduzir a sua própria aprendizagem e a contribuir com a de outros - não apenas preparar videoaulas perfeitas. É também levar em consideração que as pessoas podem ter diferentes objetivos e caminhos de aprendizagem e aprender a tirar proveito disso.

■ **Facilitadores de aprendizagem à distância precisam estar dispostos a aprender a utilizar novas linguagens.**

De 2013 para cá, ficou evidente que uma boa parte da nossa formação profissional se deu a partir de textos e por meio da leitura e da conversa. Nós aprendemos a facilitar a aprendizagem usando esses mesmos recursos, mas estamos num novo tempo: as pessoas estão sendo expostas e buscando aprender de outras formas, por outros caminhos. Como facilitadores da aprendizagem à distância, temos que ser competentes no uso do áudio e da imagem mais do que nunca, além de desenvolver a sensibilidade para a interação pelo celular e pela web.

Isso é quase como aprender uma nova língua para muitos de nós. Além de carregar aquilo que já sabíamos, somos desafiados a aprender muitas outras coisas e a desaprender outras tantas, sem nos perdermos em modismos e nas inúmeras distrações que a conexão global nos oferece. A didática, aliás, assume lugar especial como qualidade a ser desenvolvida, de tal forma que tudo o que aprendermos seja efetivamente colocado à disposição. No Instituto Fonte, estamos convictos que o caminho mais fácil e responsável para isso é o caminho da colaboração e do trabalho em equipe.

■ **Interações à distância demandam presença.**

Facilitar a aprendizagem à distância tem a ver com provocar a reflexão e tornar as contribuições de cada participante acessíveis para as outras pessoas. Isso significa estar atento e sensível para o que mantém as pessoas interessadas, fazendo esforço para a organização das postagens de forma que a contribuição de um participante esteja localizada estrategicamente, ou criar condições para que os participantes não tenham que gastar seu tempo tendo que localizar o que interessa, mas, sim, desfrutando do que está à disposição. Para intervir na qualidade da aprendizagem, o facilitador, assim como o faz presencialmente, precisa estar disponível para influir na interação e responder às postagens fazendo sínteses, situando contribuições individuais, espelhando e levantando novas perguntas e valorizando a troca entre os participantes, não apenas com ele mesmo. Constatamos que é desestimulante para alguém

fazer uma postagem e descobrir que suas ideias ficaram perdidas em um fórum qualquer, assim como é desmotivador encontrar um monte de ideias amontoadas e não ter a menor noção de como distinguir o que é relevante.

Em um curso à distância, o facilitador precisa estar preparado especialmente para um alto grau de diversidade dos participantes, pois eles tendem a vir de muitos locais diferentes, trazendo uma multiplicidade de culturas em cada evento. Isso implica muita disposição em ouvir, se surpreender, aprender e não reagir a partir de estereótipos ou conceitos da própria cultura. Muitas conversas que tivemos nesses dois anos foram diferentes das que estamos acostumados! Aliás, o tamanho dos grupos pode variar muito num percurso de aprendizagem à distância: um mesmo profissional pode ter que trabalhar com um grupo de 15 pessoas e um grupo de 100 ou mais pessoas - ao mesmo tempo e simultaneamente a outros trabalhos! A capacidade de se conectar e reconectar com os grupos é algo a ser desenvolvido numa jornada destas. Ainda, vale destacar que, por sua complexidade, a facilitação da aprendizagem à distância tende a ser melhor quando feita em equipe.

■ **As pessoas valorizam convites para experiências que vão além do conteúdo e da troca.** Nos percursos que oferecemos, um tipo de atividade que funcionou muito bem foram exercícios de observação - o que nos surpreendeu. Os participantes eram expostos a uma imagem, música ou vídeo, ou orientadas a fazer atividades usando o que têm próximas a si, seguindo instruções especiais. A partir da experiência, podiam compartilhar suas observações, percepções, descobertas e associações, para, finalmente, explorarem o que os colegas produziram. Foi muito bom perceber como a construção de cada um ampliou a construção do outro e vice-versa! Tínhamos muitas dúvidas de que isso seria possível.

De certa forma, parece que chegamos ao final de uma primeira etapa dentro de um grande projeto de aprendizagem em que somos facilitadores e aprendizes. Uma parte em nós chega esgotada pelo investimento realizado, outra parte chega encantada com as possibilidades. Um novo programa emergiu para ampliar ainda mais as perspectivas de interação com e entre profissionais que trabalham com desenvolvimento em diferentes territórios, assim como aflorou um desejo vibrante de embarcar em novos projetos e novas aventuras voltadas para o fortalecimento de iniciativas sociais que contribuem para a transformação do mundo ao mesmo tempo em que realizam a transformação em si mesmas.

As tendências de avaliação no campo social e os princípios seguidos pelo Instituto Fonte

Por **Martina Rillo Otero**, coordenadora do Projeto Avaliação desde 2008

Atualmente é desnecessário advogar pela importância da avaliação, pois tal importância parece consolidada no campo social. Já se passaram seis anos da [pesquisa](#) que realizamos sobre as concepções e práticas das organizações sem fins lucrativos sobre avaliação de iniciativas - que indicou esse cenário e pautou muitas das nossas leituras sobre o campo.

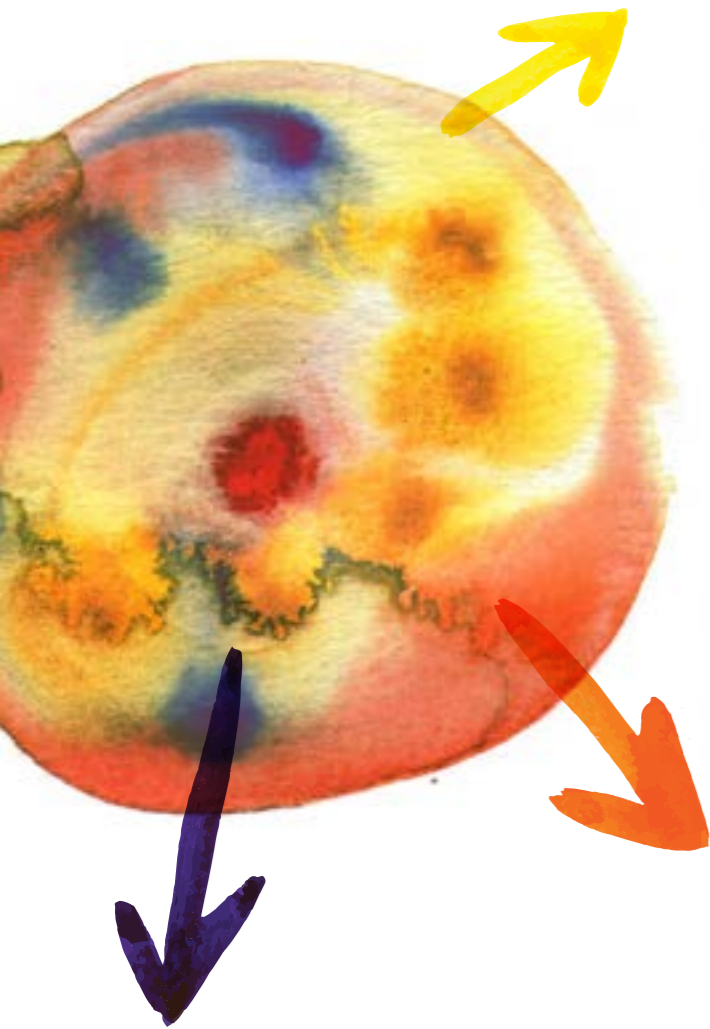
Desde então, novas evidências dão suporte a essa hipótese: de 2009 para cá, a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA) cresceu de forma significativa: sua plataforma virtual já congrega mais de 6 mil interessados. Em 2014 houve um processo de formalização dessa Rede, que agora conta com uma Associação; os Seminários da Rede têm crescido em número de atividades e de inscritos. A Fundação Itaú Social tem aumentado continuamente a oferta de cursos de Avaliação Econômica e promovido

eventos sobre o tema. O Seminário Internacional de Avaliação do Investimento Social Privado terá sua 4ª edição em 2015, congregando importantes investidores sociais na sua coordenação e grande público. Os *Diálogos* promovidos pelo Projeto Avaliação, do Instituto Fonte, já chegam a 20, realizados em diversas regiões do país e com presença de público constante. As demandas de organizações por avaliações só têm aumentado. Em 2014, o Instituto Fonte lançou um curso gratuito de avaliação à distância com 100 vagas, que se esgotaram em menos de três horas! Mais organizações, órgãos públicos e pessoas têm falado de avaliação, buscado oportunidades de aprendizado e demandado processos nesse campo. Diante desse cenário, organizações internacionais e nacionais se articularam para instituir 2015 como o Ano Internacional da Avaliação. Eventos serão realizados em todo o mundo, trazendo para a pauta do dia a conversa sobre o tema.

O reconhecimento da importância da avaliação não é gratuito, a questão sobre as consequências das ações sociais nas suas diversas facetas, como resultados e impactos para públicos diversos, aprendizagens e produção de conhecimento para as equipes, a identificação e construção de soluções para os diversos problemas sociais que afligem nossa sociedade são todos emergenciais. E avaliar está relacionado com tudo isso.

Ao longo dos anos também se fortaleceu a percepção sobre os desafios que enxergávamos na pesquisa de 2009: apesar do grande interesse na avaliação, o sentido e o uso dos processos avaliativos ainda parecem estar engatinhando na sua capacidade de influenciar os processos decisórios e de gestão das organizações e iniciativas. O contexto é de realização de muitas avaliações, mas pouca partilha efetiva, pouca interlocução real (como depois foi constatado na nossa [pesquisa com profissionais de avaliação](#)), decisões orientadas timidamente pelas avaliações e pouca integração dos processos avaliativos com as rotinas das iniciativas. **Mas afinal, para que avaliar?**





Nesse cenário, emergem muitas abordagens, cada uma com suas crenças, métodos e “soluções” - o que também caracteriza o campo da avaliação historicamente. Não é à toa que o tema que a RBMA escolhe tratar no Ano Internacional é “Avaliação e Diversidade: múltiplos olhares e abordagens”. Também não é à toa que a construção de parâmetros de qualidade e a formação tenham sido escolhidas como estratégias centrais pela Associação. De forma semelhante essa “bandeira” vive no Instituto Fonte, que acredita e investe na formação e na promoção de troca como estratégias de qualificação das práticas avaliativas.

Apesar de a diversidade gerar riqueza ao campo, pela possibilidade de encontrar ou de se construírem avaliações ajustadas às diversas necessidades e particularidades de cada demanda, também tem produzido uma miscelânea que gera uma certa confusão. Para organizações que têm recursos financeiros e humanos e a possibilidade de experimentar, a diversidade gera um campo rico de vivências e comparações entre diferentes abordagens, profissionais, processos, produtos etc. Para elas, a experimentação representa a possibilidade de buscar várias respostas para diferentes demandas, gerando um acúmulo de aprendizagens e preferências. Elas conseguem ter uma base para decidir o que buscar, conforme a demanda específica.

Para organizações que não contam com recursos suficientes, ou que ainda não possuem esse acúmulo, a heterogeneidade tem produzido um cenário nebuloso, difícil de compreender e de se inserir. Indicadores, resultados, impacto, teoria da mudança, números, mudanças subjetivas... O conjunto do que parece ser necessário conhecer para “entrar no jogo” parece interminável - aí de fato parece mais fácil encomendar uma avaliação e terceirizá-la, para depois tomar contato apenas com produto (classicamente um relatório) que, quando chega, pode ser percebido como estrangeiro e distante do que de fato está sendo vivido no desafiante dia a dia da iniciativa.

Outra tendência, com a emergência de tantas abordagens aparentemente novas é o desenvolvimento de uma crença de que avaliar é para “especialistas” - formando-se a base para que acreditemos que é necessário contratar e pagar caro pelo acesso a esses profissionais. O Instituto Fonte acredita que avaliar é uma prática que está presente nas organizações e que, para aperfeiçoá-las, nada melhor do que começar olhando para elas, compreendendo por que são como são e o que seria necessário para que fossem melhores.

Quer avaliar? Pergunte-SE como!

Nesse contexto, o que parece urgente não é a construção de mais abordagens, mais termos técnicos ou novas soluções mágicas, mas sim o desenvolvimento do que vamos chamar aqui de “qualificação da demanda” e de reconhecimento de princípios, sem “inventar a roda”, fazendo

combinações específicas de ingredientes já existentes.

Entendemos a qualificação da demanda como os processos que fazem com que iniciativas e suas equipes detenham-se para compreender mais profundamente o pedido a ser feito, antes de direcioná-lo. Tem sido comum organizações pedirem ajuda para compreenderem sua própria demanda mais do que processos de avaliação.

Profissionais que trabalham com avaliação têm um papel fundamental no sentido de escutar esses pedidos e desenvolverem uma imagem clara sobre o que é requisitado e de identificar se têm habilidades específicas para darem conta delas. As próprias equipes também podem percorrer esses processos de aprofundamento por conta própria, perguntando a si mesmas de onde vem a necessidade da avaliação, fazendo uma leitura do momento que estão vivendo, os principais desafios e, inclusive, se uma avaliação é mesmo necessária!

Com relação ao reconhecimento de princípios, o Instituto Fonte tem feito um esforço para compreender e explicitar sua proposta de avaliação. Busca não se apoiar em metodologias de pesquisa específicas, uma vez que reconhece que o particular dessa proposta é uma combinação de ingredientes que fazem parte do “acervo” da avaliação em diversos campos, da educação, da assistência social, entre outros.

Além disso, para reconhecer nossa prática de avaliação, precisamos compreender e explicitar as nossas crenças, valores e princípios e relacioná-los com as nossas ações e como tudo isso se relaciona com o contexto e atores com quem atuamos e nos relacionamos em cada momento específico, aquilo que também influencia a nossa prática. Portanto, acreditamos que uma prática avaliativa consciente é algo em movimento e maleável, não se trata de uma abordagem fixa.

Trazemos aqui uma síntese desses princípios, articulando-os com a leitura do contexto realizada aqui.⁴

A AVALIAÇÃO PARA APRENDIZAGEM COMO PRÁTICA AVALIATIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Como profissionais de desenvolvimento, reconhecemos que o que chamamos de “prática profissional” é algo que engloba as ações realizadas e outras dimensões que influenciam e determinam esses fazeres: a história e cultura, crenças, valores, princípios etc. Sendo assim, a prática, além das ações concretas, também diz da postura de um profissional ou de uma organização e de seu jeito de ser frente a um processo, na relação com outros, com o mundo. Da mesma forma, podemos reconhecer que as instituições, como parte do seu desenvolvimento, também constroem e consolidam práticas institucionais.

Para explicitar a nossa prática de avaliação, partiremos da noção de “princípios de atuação”, que podemos compreender como uma crença,

⁴ A formulação desses princípios que embasa esta parte do texto foi construída junto com a consultora Madelene Barboza, em 2013, e já apresentada em eventos como o Seminário da RBMA e o congresso da American Evaluation Association.

uma ideia ou intenção que está na origem e justifica uma determinada prática, sustentando-a e permitindo uma compreensão abrangente dessa intervenção, assim como de cada ação.

Primeiro princípio: Antes de começar um processo de avaliação, entendemos de que o exercício de avaliar acontece em outros espaços, além da avaliação propriamente dita.

Ao iniciar um processo de avaliação, no contexto em que seja, reconhecemos que avaliar é um exercício essencialmente humano e que, independentemente da sua clareza, sistematicidade e estruturação, qualquer organização ou indivíduo possuem experiências avaliativas (Worthen, Sanders, Fitzpatrick, 2004). No nosso cotidiano, ou na rotina de qualquer organização, realizamos exercícios constantes de atribuição de mérito ou valor para tomar decisões, desde fazer um breve “levantamento” sobre a qualidade de um tecido com as mãos para a decisão sobre se compramos ou não uma peça de roupa; passando por observações sobre o comportamento de uma criança para decidir sobre seu encaminhamento; até levantamentos estruturados sobre os resultados de um projeto para decidir sobre sua interrupção ou expansão.

Esse princípio carrega uma consequência importante para a nossa atuação: ao

iniciarmos o trabalho numa organização, buscamos compreender quais são suas práticas avaliativas, sua cultura de aprendizagem e espaços de discussão e troca, de forma a que nosso trabalho dialogue com o já existente, seja desafiando-o, complementando-o ou aperfeiçoando-o, ou um pouco de cada. Desenvolvimento acontece com base no movimento da prática existente e não com base “no nada”.

Na nossa percepção, esse princípio é muito importante no cenário atual, em que se assume que o saber sobre avaliação está “fora” das iniciativas sociais. Parte da deficiência que reconhecemos nas avaliações externas de serem apropriadas pelas iniciativas está relacionada com o fato de que o processo é conduzido sem que se estabeleça sua relação com as práticas e a cultura avaliativas existentes.

Segundo princípio: Processos de tomada de decisão acontecem a partir de outras fontes de influência que não apenas a avaliação, que para fazer diferença, deve reconhecer sua dimensão política.

Não apenas informações objetivas, conhecimento técnico e reflexões avaliativas estão presentes influenciando decisões. Elas são tomadas a partir de outras contribuições, como pressões, interesses e interlocuções políticas, produto do encontro dos diversos atores envolvidos numa determinada iniciativa. Reconhecemos que para um processo avaliativo contribuir no processo decisório deve criar seus mecanismos de interlocução com essas outras contribuições. No início da avaliação, portanto, é necessário olhar além da

iniciativa e da avaliação e compreender como funcionam as dinâmicas de tomada de decisão dos grupos envolvidos. Compreender o contexto, por meio de uma “leitura institucional”, mapeando processos, grupos, interesses e questões atuais, ajuda a dar relevância para a avaliação.

Construir um processo que favoreça a tomada de decisões significa promover espaços políticos que lidam com dinâmicas de influência, que muitas vezes revelam as tensões internas da organização. Dentro deste contexto o avaliador exerce um papel de negociador e facilitador de diálogos, lidando com os diversos interesses, ajudando os envolvidos a reconhecerem, refletirem e aprenderem sobre estes aspectos.

Terceiro princípio: Uma avaliação carrega uma demanda que mobiliza uma iniciativa e lidar com ela contribui para dar um passo em seu desenvolvimento.

Supomos que essa questão pode se dirigir ao processo percorrido pela iniciativa ou aos seus resultados e que instaura perguntas que são o “motor”, estão na origem das inquietações do grupo que a solicita. Reconhecer, formular e clarear as perguntas centrais que estão por trás de uma avaliação é essencial para que esta se constitua como instrumento relevante para a iniciativa.

Mais do que operação técnica ou mera construção formal, a construção de “boas perguntas” é, na prática, um exercício que exige o olhar atento tanto de quem realiza a avaliação, quanto de quem faz parte da iniciativa e deve reconhecer o sentido e a legitimidade das perguntas que orientarão a avaliação. No momento de formulação das perguntas não é raro acontecerem revisões das intenções da iniciativa, inclusive atualizando o “que estava previsto”, com o que “de fato aconteceu” na implementação. A importância das perguntas está em reconhecerem e expressarem os interesses da avaliação, além dos acordos em relação ao seu direcionamento (“para onde vamos olhar” e “para onde não vamos olhar”).

Quarto princípio: A realidade é complexa e multideterminada, de forma que os métodos escolhidos na etapa da investigação devem conseguir lidar e expressar essa complexidade.

Esse princípio tende a levar à escolha de desenhos investigativos que permitam uma diversidade de olhares e compreensões e à construção de diferentes tipos de narrativas sobre o objeto que está sendo investigado. Isso significa, muitas vezes, produzir diferentes formas de expressar uma mesma resposta: como uma tendência num indicador quantitativo, aliada ou aprofundada pela compreensão oferecida pelo relato de um participante, a partir de uma entrevista em profundidade. Esse princípio tem nos levado a escolha majoritária de métodos mistos nas nossas investigações. Num mundo complexo, a prática de trazer múltiplas lentes filosóficas e teóricas para



um processo avaliativo pode contribuir para avaliações com fortes evidências (Mertens & Hesse-Biber 2013). Reconhecemos também que, buscar formas alternativas de olhar num processo avaliativo, além dos métodos que já são habituais e confortáveis pelo avaliador, podem criar momentos de tensão criativa e proporcionar “saltos” de compreensão que podem promover mudanças significativas.

Quinto princípio: A avaliação produz resultados durante todo o seu percurso e não apenas na sua finalização ou na entrega do relatório.

O que chamamos de resultado da avaliação não é apenas seu produto, compreendido como uma análise de dados, achados ou um relatório com essa análise. Resultado da avaliação é toda consequência do processo avaliativo. Mudanças acontecem, muitas vezes, a partir do primeiro impulso para empreender uma avaliação. Uma nova descoberta sobre propósitos de uma iniciativa pode acontecer a partir de uma reflexão sobre quais indicadores utilizar numa avaliação; uma decisão sobre a iniciativa pode ser motivada por uma reflexão durante o processo; uma oportunidade de capacitação pode acontecer na discussão sobre que métodos escolher para a etapa de investigação... Também acontecem descobertas e decisões a partir das conclusões da avaliação, seus produtos etc.

Como todo o percurso é uma oportunidade de desenvolvimento, acreditamos em processos participativos: a participação possibilita compor visões diferentes e traz oportunidades de aprendizagem.

Sexto princípio: O objetivo central de nossa atuação com avaliação é a promoção de mudanças e a criação de oportunidades de aprendizagem. Avaliação é para apoiar desenvolvimento!

Mudanças e aprendizagem são, em um primeiro momento, a ampliação da consciência sobre a prática, sobre os valores, os princípios e as consequências e efeitos da ação de cada sujeito envolvido. A ampliação da consciência sobre qualquer um desses aspectos amplia, por sua vez, a capacidade de cada sujeito de operar mudanças sobre eles.

Acreditamos que um processo de avaliação serve para fomentar o “olhar” e “pensar” avaliativos dos sujeitos envolvidos, para ajudar os interessados a compreender a natureza do processo de avaliação nos seus elementos essenciais para assim poder aplicá-los conscientemente em outros processos avaliativos formais e informais.

Reconhecemos que o “olhar avaliativo” é a capacidade de observar os fenômenos e relações em processos sociais, identificando os fatos presentes, distinguindo-os de interpretações, mas reconhecendo que os fatos podem ser diversos e divergentes. O “pensar avaliativo” é a capacidade de utilizar as informações (fatos), refletindo e

criando um juízo sobre eles, explicitando os valores e princípios por trás das conclusões. O olhar e pensar avaliativos fazem parte, portanto, daquilo que chamamos de uma “prática consciente”.

A tomada de consciência ajuda a que esse sujeito possa operar sobre sua própria prática e transformá-la naquilo que considere relevante. Num processo avaliativo esses princípios se revelam num esforço de tornar a avaliação viva e relevante e estimular que o processo não termine na entrega do relatório final. *Buscamos desenvolver processos avaliativos que fomentem novas práticas das pessoas e organizações, mantendo assim os ciclos de desenvolvimento em movimento. Compreendemos que uma avaliação, além de determinar o mérito e valor de algo, também deve buscar contribuir para a transformação do mundo.*

Conforme as nossas intervenções influenciam outras pessoas e organizações, nós também somos influenciados pelas experiências e vivências nos processos de avaliação. Podemos observar que as mudanças da nossa prática não acontecem “na sala de aula” ou “na mesa do planejamento anual da organização”, mas

conforme praticamos no campo social. Portanto, é fundamental uma constante reflexão sobre o que estamos fazendo. Ter uma prática avaliativa viva e consciente significa sempre manter abertura para aprender, questionar, rever e reconstruir.

Acreditamos que no contexto atual do campo da avaliação o perceber-se em movimento é fundamental, assim como perceber a identidade da própria prática. Dessa forma, avaliar torna-se um caminho poderoso para o desenvolvimento das iniciativas, para que as pessoas envolvidas nelas possam se apropriar daquilo que realizam e se sintam tanto empoderadas quanto inacabadas, a fim de olhar e falar sobre sua prática com tranquilidade.

Referências bibliográficas

Schwandt, Thomas A, “The Centrality of Practice to Evaluation”, American Journal of Evaluation, vol 26, 95-105. 2005.

Scriven, M. Evaluation in the new millenium: The transdisciplinary view. In S. I. Donaldson & M. Scriven (Eds.) Evaluating social programs and problems: visions for the new millennium. pp. 19-42. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2003.

Scriven, M. Evaluation thesaurus. Fourth Edition. Newbury Park, California: Sage Publications. 1991.

Worthen, B.R.; Sanders, J.R. & Fitzpatrick, J.L. Avaliação de Programas Sociais. 1ª Ed. São Paulo: Instituto Fonte - Ed. Gente. 2004.

Somos uma comunidade de profissionais de desenvolvimento disposta a apoiar a trajetória de evolução e amadurecimento de organizações e indivíduos



PERFIL INSTITUCIONAL

Também nos colocamos como aprendizes em todos os processos e fazemos questão de refletir constantemente sobre a nossa própria atuação no mundo. A cada bimestre, por exemplo, nos reunimos presencialmente para trocarmos experiências, estudos de caso, dilemas e conquistas do cotidiano de nossa prática. Nossa sede fica localizada na capital paulista, mas a nossa atuação se estende por todo o território nacional.

“São aspectos fundamentais de nossa prática: aprendemos a partir da reflexão sobre a experiência, transformando-a em ação consciente e aprendizado; partimos da premissa que toda situação social é viva e temos que entrar em seu fluxo para conseguir enxergá-la e encontrar os caminhos de intervenção”, Ana Paula P. Chaves Giorgi, associada do Instituto Fonte

Atuamos em três linhas estratégicas:



NOSSA EQUIPE

Como facilitadores de processos sociais, trazemos na bagagem as mais diversas habilidades, talentos e formações. O Instituto Fonte vive em plenitude nessa presença diversa de seus associados. Em dezembro de 2014 contávamos com um time de 10 consultores associados titulares, três profissionais de áreas de apoio (Administrativo, Financeiro e Comunicação) e 10 associados membros⁵.

A Diretoria Colegiada na gestão 2013-2014 foi composta por Luciana Petean, Martina Rillo Otero, Rogerio Magon, além de Madelene Barboza, que permaneceu conosco no primeiro ano.



Nossa equipe – em 31 de dezembro de 2014*

Associados titulares

Alexandre Randi
 Antonio Luiz de Paula e Silva
 Arnaldo Motta
 Flora Lovato
 Helena Rondon
 Luciana Petean
 Mariangela de Paiva Oliveira
 Marina Magalhães Carneiro de Oliveira
 Martina Rillo Otero
 Rogerio Magon

Equipe de apoio

Carina Leandro - Administrativo
 Carline Piva - Comunicação
 Victor Trejos - Financeiro

Associados membros

Ana Biglione
 Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi
 Cintia Kogeyama
 Elie Ghanem
 Fabiana Tock
 Lafayette Parreira Duarte
 Lúcia Calil
 Saritta Falcão Brito
 Sebastião (Tião) Guerra
 Xinha D'Orey

[Aprece os currículos em www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)

* Em 2013 deixaram a nossa organização Madelene Barboza (titular) e Henrique Santana (membro). Desejamos muito sucesso em seus novos caminhos!

⁵ Categoria estabelecida em 2012 para acolher pessoas que se identificam com a nossa causa de desenvolvimento social. A partir de 2015, titulares e membros passam a integrar uma mesma categoria de Associados.

**Atuando em programas,
projetos e iniciativas,
refletimos abertamente
sobre nós mesmos e
sobre nossa intervenção
no mundo**



Artistas do Invisível: um programa delicadamente radical

| Por Ana Biglione, da equipe de coordenação desta edição

“Só sabemos com exatidão quando sabemos pouco; à medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida.” Johann W. Goethe

Contar um pouco da edição do Programa Artistas do Invisível que se inicia no período de que trata este relatório é entrar numa trama deliciosa de profissionais que têm ousado pensar para além do pensado, de uma abordagem que carrega um radicalismo sustentado pela delicadeza e de vidas que têm se acompanhado em seus processos de desenvolvimento ao longo de mais de dois anos.



Mas, afinal, o que tem sido esse programa?

“Um espaço de desenvolvimento que tem me convidado a aprofundar minha consciência sobre como faço o que faço. Um exercício orientador para ampliar minha capacidade de estar atenta à forma como olho pro mundo.”

Um convite a cuidar de cada palavra e cada gesto. Uma roda de novos amigos que admiro, pessoas na jornada de serem melhores pro mundo, no mundo. Uma descoberta de pensamentos inspiradores e de novos paradigmas.”⁶

Dentre as diversas definições desse programa aparecem como centros a tomada de consciência sobre a prática e sobre o próprio olhar com que se olha a prática. O programa Artistas do Invisível é uma formação em um método inspirado em Goethe que busca ampliar a consciência dos profissionais de desenvolvimento de forma que possam atuar no campo social com base no pensamento orgânico, em uma prática de profunda sensibilidade social.

O programa se propõe a fazer atividades de compreensão (sobre vida, sobre desenvolvimento, sobre processo, sobre polaridade etc.), de prática (de métodos, de exercícios, de meditações, de observação, de descrição), de engajamento (em processos de autodesenvolvimento e na facilitação de processos alheios) e de escrita e a articulação (de forma a revelar e organizar aquilo que se vivencia).

Diferente de uma metodologia replicável, a abordagem do Artistas trabalha o processo de desenvolvimento do indivíduo como um todo e o caminho de “levar os aprendizados para a prática” passa por essa transformação holística, pessoal e profissional. Nesse sentido, ao perguntar aos participantes o que mudou, percebemos que esta se refere tanto aspectos do seu campo de trabalho, como também em relação a si mesmo.

⁶ Os depoimentos são de Danielle Fiabane e Pilar Cunha, participantes desta edição.

“Venho aprendendo a me observar, a observar o outro, e a perceber os ‘fenômenos’ a partir da minha relação com eles. Venho descobrindo o diário como prática de autoconhecimento. Venho me provocando a reconhecer que o controle é ilusório... que o mundo das relações é vivo e que o melhor que posso fazer é mexer o meu lugar, o meu agir nele. E talvez o mais presente seja a consciência do olhar.”

Na contramão de vários processos formativos da atualidade, este processo tem fomentado a criação de espaços de reflexões, tomada de consciência e do exercício de uma prática - mais social e ecológica - que presta atenção em si mesma.



MAIS SOBRE ARTISTAS DO INVISÍVEL

O [programa](#) é realizado em parceria entre o Instituto Fonte e o The Proteus Initiative. A equipe de coordenação e facilitação dessa segunda edição é composta por Allan Kaplan, Tião Guerra e Ana Biglione. Os módulos de 2013 e 2014 foram realizados em várias cidades do estado de São Paulo.

Profides: Profissão Desenvolvimento

“Renova-te.

Renasce em ti mesmo.

Multiplica os teus olhos, para verem mais.

Multiplica os teus braços para semeares tudo.

Destrói os olhos que tiverem visto.

Cria outros, para as visões novas.”

Cecília Meireles

Uma verdadeira profusão! Em apenas dois anos (2013-2014), quatro turmas do programa aconteceram simultaneamente. Enquanto o Profides 6 (em São Paulo) encerrava a sua trajetória, começavam a surgir o Profides Centro-Oeste (nos arredores da Chapada dos Guimarães), o Profides Nordeste (em Recife) e o Profides Sudeste (em São Paulo), agregando um total de 76 participantes, além das equipes de facilitadores.

Mesmo com a possibilidade de adaptar os exercícios para às necessidades de aprendizagem específicas de cada grupo e valorizar a diversidade cultural de cada uma dessas regiões, o Profides tem um eixo norteador programático para todas as edições, buscando que cada participante possa:

Com duração de um ano, o Profides é um programa de formação que busca compreender o sentido, ampliar a qualidade e a relevância das ações de profissionais do campo social. É o primeiro de formação teórico-prático no Brasil voltado à leitura, compreensão e intervenção em processos de desenvolvimento social.

- Aprender a ter uma análise crítica e qualificada sobre as práticas de desenvolvimento social no Brasil (incluindo a de si mesmo);
- Intervir de forma criativa em situações de mudança;
- Lidar com situações complexas, momentos tensos e conflituosos;
- Facilitar diálogos entre diferentes atores; e
- Fomentar a própria aprendizagem e de pessoas e organizações.

Os participantes em sua maioria vêm ao programa por acreditarem ser necessário algum aprimoramento na profissão, trabalhar seu desenvolvimento pessoal (em geral atrelado a um momento de crise ou questionamentos) e compreender o processo de desenvolvimento social.

As instituições a que pertencem esses profissionais dizem perceber que o programa transforma a atuação das pessoas nos grupos em que elas estão e isso gera um impacto sobre o grupo em que elas atuam a ponto de permitir uma gestão das ações mais efetivas. Os depoimentos de participantes ilustram isso:





“Quando eu comecei, fui como docente, mas precisava ter maior inserção no grupo de pesquisa e achei que eu contribuiria mais com o Estado ao expandir minha atuação. Até então, minha posição era ingênua, confortável. Com o Profides, me senti fortalecida para me candidatar à diretoria do instituto. Agora eu interajo como Secretário e com o reitor... Eu acho que sem o Profides eu teria mais dificuldade de conciliar conflitos, resolver as diversas questões entre professores... O meu papel é dar voz a todas essas pessoas e lidar com as questões institucionais e pessoais.”

“Foi minha primeira experiência com métodos diferentes dos habituais e com isto, respeitar o desenvolvimento do outro ou do grupo. Consegui perceber que os grupos sociais são muito complexos e que necessitamos de métodos novos para desconstruir as velhas barreiras ou normas, que na maioria das vezes só medem a quantidade produzida; o desenvolvimento vai além do quantificar.”

SOBRE AS TURMAS

Profides 6ª edição - São Paulo

Facilitadores: Arnaldo Motta, Flora Lovato (além de Márcia Thomazinho como aprendiz)

Total de participantes: 20 | Período: 2012-2013

Local dos encontros: Centro Paulus, em São Paulo (SP)

Profides Centro-Oeste 7ª edição

Facilitadores: Alexandre Randi, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira e Izabel Cristina Carvalho (da Solarium, organização parceira desta edição)

Total de participantes: 23 | Período: 2013-2014

Local dos encontros: Casa Eusébia Palomino e Pousada Arara

Instituições parceiras: O Profides Centro-Oeste foi realizado pelo Instituto Fonte e pelo Solarium, em parceria com o Instituto de Saúde Coletiva (ISC)/Núcleo de Desenvolvimento em Saúde (NDS) da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)

Profides Nordeste 8ª edição

Facilitadores: Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Saritta Falcão Brito (além de Rodrigo Cabral como aprendiz)

Total de participantes: 16 | Período: 2014-2015

Local dos encontros: Eco Pousada Meteora d'Aldeia

Profides Sudeste 9ª edição

Facilitadores: Ana Biglione, Tião Guerra e Tatiana Antunes (além de Pilar Cunha como aprendiz)

Total de participantes: 17 | Período: 2014-2015

Local dos encontros: Terra Luminous e Centro Paulus

Veja também o [vídeo sobre o Profides](#), lançado em 2014.

Formação Web

Em 2013 e 2014, o Instituto Fonte aventurou-se por caminhos que, até então, lhe eram desconhecidos: a formação à distância. Três cursos foram realizados nesse período: um curso sobre governança em iniciativas sociais e dois sobre avaliação e desenvolvimento institucional. Também utilizamos nosso espaço virtual de aprendizagem para apoiar diversas consultorias e formações presenciais em que estivemos envolvidos, alcançando mais de 300 pessoas. Pudemos, ainda, apresentar duas propostas de trabalho ligadas à formação de líderes de organizações da sociedade civil, das quais uma foi aprovada.

Foi um período de exploração, descoberta e [aprendizagem para nós](#), advinda da conversa com muitas pessoas (agradecemos a todas!), da participação de vários de nós em cursos oferecidos por terceiros e da experimentação ativa, isto é, do aprender fazendo.

TEMA DO CURSO	DATA	PARTICIPANTES
Governança em iniciativas sociais	14 de outubro a 15 de dezembro de 2013.	50
Avaliação e desenvolvimento institucional - Fundamentos	26 de fevereiro a 30 de abril de 2014	100
Avaliação e desenvolvimento institucional - Aprofundamentos	7 de julho a 22 de agosto de 2014	15

Projeto Avaliação

Fortalecer o campo da avaliação de iniciativas sociais no Brasil por meio de estudos e formações é o principal objetivo do Projeto Avaliação, que nasceu em 2008, tendo como apoiador a Fundação Itaú Social e, mais recentemente, o Instituto C&A.

De modo geral, nos anos de 2014 e 2013, o Projeto promoveu muita construção de conhecimento e disseminação, por meio dos *Diálogos*, publicações de artigos, elaboração de estudos de caso e apresentação de trabalhos, além de cursos EAD.

Nesta iniciativa, o Instituto Fonte reforça sua escolha e compromisso com o desenvolvimento da avaliação no campo específico dos projetos sociais desenvolvidos por essas organizações, na sua relação com financiadores, públicos-alvo, sociedade etc. Uma de suas ações sistemáticas mais reconhecidas no campo social é a promoção de debates gratuitos abertos ao público. Os chamados *Diálogos* reúnem convidados que são especialistas no tema da avaliação e gestores de organizações da sociedade civil dispostos a compartilhar os desafios e questionamentos que enfrentam no dia a dia.



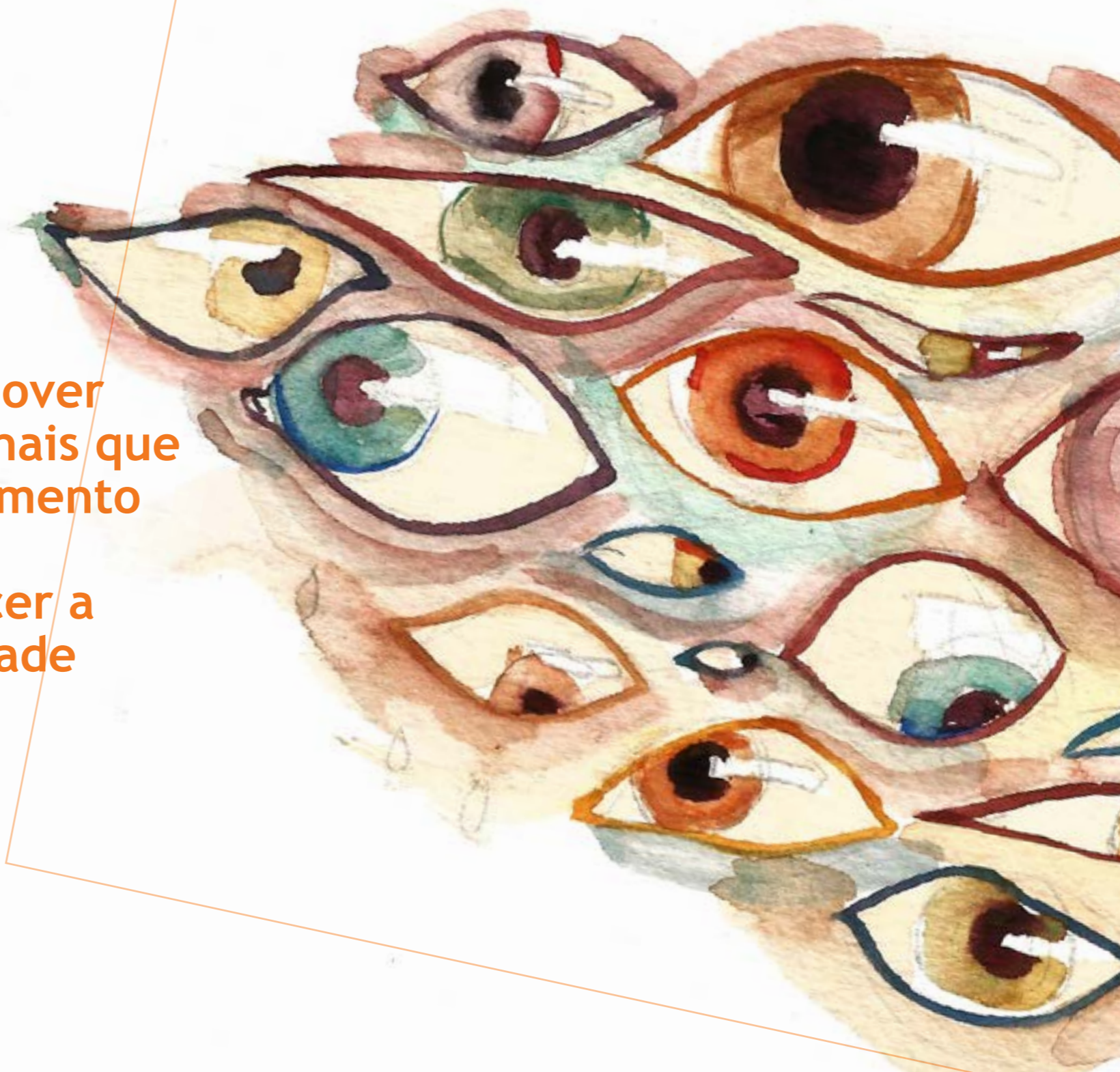
TEMA DO CURSO	DATA	CIDADE	PARTICIPANTES
As abordagens de avaliação no Brasil	26 de março de 2013	Rio de Janeiro	140
A integração entre avaliação e gestão no mundo real	13 de junho de 2013	São Paulo	80
O uso de indicadores educacionais na avaliação de iniciativas sociais: o caso do índice de desenvolvimento da educação básica - IDEB Confira também o vídeo!	26 de novembro de 2013	São Paulo	85
A formação de capacidade avaliativa em pessoas e organizações	02 de junho de 2014	São Paulo	125
Produção e usos de indicadores na avaliação de ações governamentais e do terceiro setor: intersecções, trocas e aprendizagens	14 de agosto de 2014	Fortaleza	31
A construção e o uso de avaliações em iniciativas sociais	08 de outubro de 2014	Florianópolis	91
Como aprender com os erros nos processos de avaliação	5 de dezembro de 2014	São Paulo	50

Além da sistematização de conhecimento sobre as práticas de avaliação contidas nos Diálogos, nesse período foram publicados outros conteúdos de referência, como o artigo na Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação: [“Relato de pesquisa: Uma leitura sobre abordagens de avaliação, a partir da análise da prática de avaliadores”](#) (pág.112 a 135).

Ainda, com o apoio do Instituto C&A, o conteúdo já desenvolvido para o Projeto Avaliação ao longo dos anos foi adaptado para compor os dois primeiros cursos à distância desenvolvidos pelo Instituto Fonte para essa temática.



Acreditamos que promover encontros de profissionais que atuam com desenvolvimento social é uma maneira importante de fortalecer a prática dessa comunidade



Compartilhamos aqui as aprendizagens dos eventos em que estivemos presentes em 2013 e 2014.

A prática do pensar: aprofundando a intervenção social

| Por Ana Biglione, que facilitou essa série de oficinas de Ativismo Delicado (pela Noetá), juntamente com Allan Kaplan (The Proteus Initiative) e Flora Lovato (Instituto Fonte)

“Mas como essa prática que vivemos nas nossas reflexões, esse delicado ativismo, esse método que lemos no *Artistas do Invisível*⁷, acontece no seu dia a dia de trabalho e na sua vida, Ana? O que você faz de diferente? O que muda na prática? Me parece tão difícil levar isso pra minha realidade...”. Perguntas assim se tornaram recorrentes - de algum modo, eu mesma as faço - e as respostas, se é que elas existem, vão bem além de um manual de como fazer. A investigação atenta sobre elas foi o mote para a série de oficinas “Delicado Ativismo”.

Sabemos que os modelos de gestão e desenvolvimento tradicionais não dão conta do que queremos construir para o futuro e, em alguns casos, já têm se mostrado insuficientes para os dias de hoje. Entendemos que a

complexidade do mundo e das questões sociais que enfrentamos pedem um pensamento holístico. Que para sair do automatismo precisamos de atenção e presença. Sabemos que uma lógica de resultados com produtos a serem gerados não traz, nem trará, a tão sonhada transformação social.

Por que será, então, que nos parece tão difícil visualizar (e sustentar) uma prática que carrega, de maneira viva, todos esses saberes? Mesmo estando repletos de atenção e imersos no pensamento holístico, por que a nossa compreensão parece estar desconectada da nossa ação? Por que nos parece desafiador pôr em prática algo que compreendemos?

Talvez essas nem sejam as melhores perguntas, pois, afinal, essa prática social reflexiva inspirada em Goethe⁸ - que ora chamamos de delicado ativismo, ora de prática do profissional de desenvolvimento -, não é algo a ser “aplicado”, ou a ser “levado pra prática”. É uma prática que só pode mesmo ser vivida através de nós. Ela só vive em nós. Ainda assim, essas são as perguntas que costumamos nos fazer, e foram perguntas desse tipo que deram origem a essa série de oficinas.

22 pessoas aceitaram o nosso primeiro convite. A imagem que me vem sobre o que vivemos nesse primeiro processo é de que pudemos criar e aprofundar nossa relação com o tal método goetheano de prática social reflexiva. Já que esse método não é algo “aplicável”, o caminho de desenvolvimento dele deveria se dar por aí mesmo, numa relação.

⁷ Livro escrito por Allan Kaplan sobre e para profissionais de desenvolvimento social. KAPLAN, A. *Artistas do Invisível: o processo social e o profissional de desenvolvimento*. São Paulo: Peirópolis/Fonte, 2005.

⁸ Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) foi um escritor e pensador alemão, que também fez incursões pelo campo da ciência, desenvolvendo uma abordagem específica e fenomenológica de mudança social.

Em uma cuidadosa e atenta jornada de criação de intimidade, vivemos exercícios dos mais variados tipos - observações, meditações, descrições, criando um campo comum, e então olhamos pra eles com atenção. *O que fizemos? Como fizemos? O que sentimos? O que mudou? Que características, princípios ou leis percebemos nesse método? O que ele traz para o mundo? O que ele pede de nós?...* É como se tivéssemos mergulhado no mundo desse método, a ponto de deixá-lo se revelar para nós. A ponto dele revelar também a nós mesmos. Um mundo do movimento, da mudança, da vida.

Seis meses depois, em abril de 2014, chegou a segunda oficina. *“Será que somos capazes de olhar de frente para nossa prática e ver o que ela nos revela sobre o que de fato estamos trazendo pro mundo? O que muda no mundo a partir da minha prática? Onde está a vida, o novo no que eu faço? Onde está o automático, o velho no que eu faço?”*. Dessa vez a proposta ia da prática à teoria. Do chão ao céu. A arte de espelhar e revelar o que se esconde nos bastidores.

18 belíssimos participantes atenderam ao segundo convite, alguns vindos da oficina anterior. Se tínhamos criado intimidade com o método naquela primeira, dessa vez a relação foi com a prática. Os diversos exercícios, casos, relatos da prática e lista de atividades circundavam mais e mais profundamente o nosso fazer. Sempre penso que essa oficina foi especialmente destinada a corajosos. Pois olhar pra si mesmo, para a própria prática, não é tão convidativo quanto olhar para um método ou um jeito de ser no mundo. Olhar para a prática é, descaradamente, despir os próprios limites das suas máscaras tradicionais, é reconhecer a beleza e a insuficiência daquele fazer.

Isso vale pra nós e também para o mundo. No último dia do encontro, nossa conversa girou em torno desse mundo que estamos criando com uma prática que, tradicionalmente, não é consciente ou que reflete pouco sobre si mesma. Não foi fácil se deparar com uma sociedade repleta de uma prática tão polarizada a essa que estávamos falando, uma prática que valoriza o fazer a qualquer custo, a eficiência como a equação do maior possível num menor tempo, a replicação automática e, por vezes, sem sentido. O cenário é alarmante, ainda que não seja uma novidade. Essa lógica mecanicista têm nos acompanhado por décadas, as questões sociais se mantêm e o nível de humanidade parece diminuir. Ainda assim, percebemos que a urgência em solucionar esse cenário, tão abundante em questões sociais, é, por exemplo, um dos seus melhores amigos na sua manutenção. Mas então quer dizer que o



mundo, no estado crítico que está, não pede urgência? Pois é, parece que alguns aspectos da urgência, não.

Nesta segunda oficina ficou claro que não há como falar de transformação do mundo sem falar da nossa transformação, não há como lidar com a forma de pensar do mundo sem lidar com a nossa forma de pensar. Teoria e prática possuem uma ligação intrínseca não apenas nessa abordagem, mas principalmente na construção da realidade.

As possíveis respostas àquela pergunta inicial, de como levar esse método pra prática, nunca poderão estar em um passo a passo ou um protocolo a seguir. Talvez as explorações feitas nessas oficinas, que também não se dedicaram a responder, mas sim a praticar, a olhar pra isso e compreender com mais profundidade, nos deem dicas sobre isso. Talvez a resposta não esteja em palavras ou em conceitos, mas nessas habilidades que desenvolvemos em nós. Nesse contínuo esforço de praticar consciência sobre a prática (nossa, das nossas iniciativas e do mundo).

Uma vez Allan contou sobre um aprendiz que pergunta ao mestre: “- O que é prática? E o velho sábio respondeu: - Tudo está aberto no universo.”⁹

SOBRE AS OFICINAS

Com três dias de duração, aconteceram na capital paulista em outubro de 2013 e abril de 2014. Realização conjunta: Instituto Fonte, The Proteus Initiative e Noetá.



⁹ Ryuten Paul Rosenblum Roshi

Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social

Por **Carline Piva**, gestora de Comunicação do Instituto Fonte e membro do comitê organizador

Compartilhando práticas. Fortalecendo movimentos! Nos dias 28 a 30 de abril de 2013 estiveram reunidos 66 profissionais que atuam nos setores governamental, empresarial e no terceiro setor para uma intensa troca de aprendizagens. Inspirados pela ideia de um desenvolvimento que não seja, necessariamente, crescimento, aceleração e consumo, os participantes ofereceram e vivenciaram oficinas e debates, propiciando também uma convivência mútua com várias metodologias. O Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social aconteceu no Centro Paulus, na zona sul da capital paulista, reunindo pessoas de 35 entidades, além de consultores autônomos, oriundos das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil. O encontro entre diversas gerações de profissionais também foi destaque, com a presença de pessoas entre 20 e 60 anos de idade.

Ao todo aconteceram 25 atividades, entre oficinas, palestras e debates sobre diversos temas, tais como comunicação não-violenta, abundância, Teoria U, o profissional e o campo de desenvolvimento social, negócios sociais e ludicidade, dentre outros. O encontro foi planejado para que não houvesse palestrantes convidados ou a busca por consensos: nele, a multiplicidade de práticas poderia enriquecer a todos e o combustível seriam as questões, os limites, os desafios que os profissionais que atuam com desenvolvimento lidam no cotidiano.

“Falamos de diversas ferramentas e também falamos do ser humano. Falamos de autonomia, consciência, sonhos, do que é genuíno, do amar, do servir e o quanto o ser humano, quando ele tem consciência disso tudo, é capaz de fazer e de mover montanhas.” (depoimento de participante).

O Instituto Fonte lançou o convite e outras seis organizações se entusiasmaram para integrar voluntariamente o Comitê Organizador: Adigo, CASA7 - Memórias e Aprendizagens, CoCriar, FICAS, Instituto Geração e NOZ - Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade. O encontro teve um sentido em si mesmo - propiciou a formação de parcerias e deixou um lastro de práticas e de reflexões.

ACESSE AS APRENDIZAGENS DO ENCONTRO NACIONAL!



Quais são as semelhanças e os dilemas das práticas de desenvolvimento social? Faça o download da [publicação especial](#) sobre o evento.



Sobre viver o encontro Aristides, dentro e fora do grupo organizador

Por Bruno Andreoni, participante e membro do comitê organizador

Você recebe um e-mail dizendo que estão montando um encontro de profissionais do desenvolvimento e que ele será feito e proposto por um grupo de pessoas de forma voluntária. Aí você pensa... Por que não? Por que não me juntar às pessoas e também fazer parte dessa proposição?

Você começa, então, a participar das reuniões, no início mensais ou a cada 20 dias, e das reflexões: Por que estamos fazendo isso? O que é reunir pessoas? Para que queremos esse encontro? O que nos incomoda, inspira ou nos inquieta para propor esse encontro? Qual seria o formato, as atividades? Você passa a conviver com esse movimento e pede ajuda para todos os interessados enviarem as questões que estão vivendo e enfrentando no dia a dia.

Juntando as respostas com as nossas vontades, nasceram novas questões: Quem somos? O que estamos vivendo? Fazendo? Qual é o contexto social brasileiro e em qual contexto estamos atuando? Como

sustentamos o campo de desenvolvimento social com este papel de profissionais de desenvolvimento? Como nos reconhecemos? O que nos identifica? Essas questões orientaram os blocos de provocações e atividades. Nasceu um fluxo, um sentido para o encontro e surgiram as responsabilidades e divisão de tarefas: afinal éramos 10 cabeças e corpos pensantes de um encontro para nós mesmos e para outros 30 participantes.

Nasceram também as expectativas e as vontades mais vibrantes. Elas se transformaram no encontro entre os organizadores e os participantes que ali chegaram para viver os três dias. A agenda, os fluxos e as atividades tiveram que ser (re)posicionados - pensados - entendidos - resignificados, diante da realidade apresentada naquele momento.

Tivemos que viver o encontro do sonho com a realidade e tivemos que explorar as leituras que estávamos sentindo, vendo e fazendo nos primeiros momentos do Aristides. Um grupo que chegou para respirar, para criar pausa no fazer, e para se conectar com outros, semelhantes. Um grupo que veio para contar sobre o seu dia a dia, para explorar casos, buscar conteúdo e olhares para aquilo que estava fazendo e colocando no mundo.

Um grupo que pedia de nós, organizadores, que vivessem noites em reuniões, intervalos em discussões e conversas de preparo ao mesmo tempo em que estávamos também vivenciando o ser participante das atividades. A dança de estar em dois polos, de



SOBRE ARISTIDES

é o apelido carinhoso que surgiu para honrar esse encontro entre pessoas que já participaram do Profides: Profissão Desenvolvimento e Artistas do Invisível. O II Encontro Nacional de Profissionais de Desenvolvimento aconteceu de 1 a 3 de dezembro de 2013, em São Paulo, reunindo 35 participantes oriundos de várias regiões do país. O grupo organizador foi formado por Ana Biglione, Arnaldo Motta, Bruno Andreoni, Fabiana Tock, Felipe Brito, Flora Lovato, Ivy Moreira, Márcia Tomazinho, Pilar Cunha e Saritta Brito Falcão. Confira o [registro fotográfico](#) deste encontro!

mudar de campo, de criar a partir do planejar - atuar - provocar e ser provocado, se provocar, questionar, discutir, escutar, ver, desenhar, pensar, e pensar novamente.

Entendemos que menos era mais; menos atividades dariam mais espaço para conversas, trocas e o encontro em si. Abrir espaço significava permitir “não saber”, abrir mão da agenda de atividades que havíamos desenhado e sustentar um “vazio” para que o fenômeno daquele encontro, grupo, pudesse se manifestar e mostrar o fluxo que faria mais sentido ao que estava querendo nascer e viver entre nós.

O Aristides reuniu diferentes pessoas de diferentes formações do Instituto Fonte e buscava explorar a questão: “O que precisamos para sustentar o campo do desenvolvimento social, com uma atuação viva do profissional?”. O Aristides - e a experiência de viver no espaço que existe entre o encontro do que se propõe com o que acontece -, criou boas questões e sustentou a prática de lidar com situações de forma viva. Observamos que a possibilidade de abrir mão do controle (agenda - fluxo) e confiar no processo trouxe riqueza; que o “vazio” e o “não saber” precisam de espaço; que o simples possui valor; que o tempo, a atenção pedem uma qualidade de cuidado verdadeiro; e que as trocas vinham das necessidades e dos conteúdos que eram trazidos por cada um dos participantes.



Polaridades no centro: Poder X Relação

Por Arnaldo Alves da Motta, consultor do Instituto Fonte que participou e se inspirou no evento “Através de olhos goetheanos - desenvolvendo uma prática para o mundo”, ocorrido em novembro de 2014, em Towerland, na África do Sul, promovido pelo The Proteus Initiative.

– Como estão suas polaridades? Pergunta a moça ao chegar na roda de amigos. Era uma tarde quente e agradável de início de inverno.

– Isso lá é jeito de se cumprimentar! Ele murmurou sem ninguém perceber. Os que estavam ali receberam aquela pergunta com naturalidade e alegria.

Quase uma cumplicidade de quem havia participado de uma conversa em um local distante, do outro lado do Atlântico. Tinham fresco, na memória, o episódio que deu origem àquela forma divertida de dizer alô: estavam sentados em volta da mesa do café, debaixo de um céu azul de doer, aquecendo-se no sol, depois de dias e noites de chuva intensa. Em meio àquele calor úmido, alguém disse que as polaridades são polares e que sua dinâmica se dá de forma compensatória, quando um lado se intensifica demais, vem o outro para contrabalançar.

– Existe encontro nesta dinâmica? Ele perguntou.

Tinha ido ver os amigos e amigas. Queria estar com as pessoas que fazia algum tempo não encontrava. Particularmente naquela dia¹⁰, estava impactado pelo noticiário: os atentados na França, Tunísia e Kuwait. Na TV, falou-se da reação israelense sobre o reconhecimento do Estado Palestino pelo Vaticano. As ruas do Brasil comentavam as declarações de petistas e peessedebistas sobre as evidências da corrupção nas diversas esferas institucionais do país.

A aprovação do casamento entre pessoas do mesmo sexo pela Suprema Corte dos Estados Unidos provocava reações contrárias e intensas.

Dentro da perspectiva da luta pelo poder, a resposta para o questionamento dele é: não!

Todo esse noticiário parece mostrar que, de modo geral, cada polo - xiitas e jihadistas, israelenses e palestinos, petistas e peessedebistas, pessoas pró e contra o casamento gay, deseja prevalecer o seu lado, como único que faz sentido e que é correto.

Neste caminho há apenas a tensão, fruto do fortalecimento de posições e defesas. **Quanto mais um polo pretende prevalecer, mais o seu oposto parece ameaçar. Quanto mais o oposto ameaça, mais recursos são necessários para manter a posição. O encontro fica cada vez mais distante.**

Olhando o cenário desenhado pelas manchetes, as polaridades estão dissociadas, em um formato

onde cada polo canaliza sua energia para negar a existência do outro. O que existe aqui é apenas a evitação.

A evitação da ameaça. Ameaça que traz consigo o medo. Medo da morte.

O padrão de dissociação, predominantemente defensivo, tem raízes distantes e profundas em nossa cultura ocidental. No âmbito das “crenças” (religioso), tem-se a tradição católica, que protegeria seu “rebanho” contra o “demônio”. No campo dos “saberes” (científico), estabeleceu-se o método para que o conhecimento não se contaminasse do “subjetivo”.

Não se trata de condenar ingenuamente o cristianismo, o empirismo ou o racionalismo. Olhando o desenrolar da história da ciência, não existe dúvida sobre o que cada um desses “ismos” trouxe de possibilidade ao pensamento ocidental. O primeiro deles, com sua mensagem de alteridade. Os seguintes, habilitando o ser humano como protagonista na produção do saber.

Mesmo que tais movimentos trouxessem consigo a possibilidade integradora, o padrão dissociativo vem prevalecendo no manejo das polaridades pela cultura hegemônica deste lado do hemisfério.

É conhecida a recomendação de Maquiavel¹¹ sobre a estratégia de dividir para enfraquecer o inimigo. Antes dele, César¹² já fazia uso do lema *divide et impera* e Napoleão¹³, outro grande conquistador, tinha a sua versão com *divide ut regnes*.

O poder parece se fortalecer com a dissociação.

A conversa havia tomado um rumo inesperado. O encontro pretendia reaquecer os laços afetivos e, de repente, parecia adquirir um contorno “cabeça”! Uma confusão pairava sobre a mesa. Por que estavam ali? Por que a conversa tomava aquele rumo?

Ele não tinha estado naquele evento em que os demais haviam compartilhado vivências importantes, por isso estranhava!

– Não precisa ser necessariamente assim, arriscou.

Seu olho brilhou. Os demais lhe dirigiram a atenção. Ele entrara na “frequência” em que aquele grupo estava sintonizado. Como sem perceber, já se levantara e andava ao longo.

Ela foi atrás, apressou o passo.



¹¹ Maquiavel, Nicolau (1469 - 1527).

¹² Caio Júlio César (100 AC - 44 AC).

¹³ Napoleão Bonaparte (1769 - 1821).

Ele estava subindo o degrau para embarcar no ônibus. Voltou-se e seu olhar encontrou o dela. Enquanto a porta do coletivo se fechava, ela pôde ouvir ele se despedir com a pergunta que levava consigo: como você está lidando com as suas polaridades?

Agora ela estava só. A forma como ele havia reformulado a pergunta havia mexido com ela. Ficou a observar. Tal como tinha exercitado naquele evento que havia marcado profundamente a sua vida. Tinha um olhar diferente, como uma criança com um olhar fresco.

Sabia o que queria, não era um objetivo. Ela não estava atrás de algo definido e não sabia onde chegaria. Ela tinha uma intenção: apenas olhar. Observar é estar dentro e também se observar, tudo junto. Estar em relação. Sozinha, mas não solitária.

Nessa sintonia consigo e com o que a cercava, alguns pensamentos vieram. Anotou no guardanapo: “Quando a conexão se perde, vem a briga e a luta. A violência onde a dança não é possível. Ao ignorar o outro, vem a dor e a raiva. A imposição ao mundo como recurso derradeiro leva ao isolamento e a infertilidade, o poder!

Nada mais resta. Não existe generosidade no poder. Humilhação!

O mergulho interno abre o olhar. Ao ver o mundo, penetra-se no interior. Observar, sentir,

entrar, receber. Absorver, dedicar. Perceber a relação, acordar para a conexão. Evitar a morte faz um mundo com menos vida.

As revelações surpreendem! Fazem pulsar o coração, os pensamentos, os sentidos, as emoções. Todo o ser e o que o rodeia.

Uma comunhão sagrada, ordinária, abre espaço para existência.

Para ser apenas plenitude. Redenção!”

Ela sentia-se presente, embora não tivesse ideia do que a tivesse levado àquele lugar. Releu suas anotações e se fixou nos dois desfechos, humilhação e redenção. Caminhos diferentes, ponderou. Um aprisiona, o outro liberta. Sútil diferença, quando é possível escolher.

— A moça já fez a sua opção? - Escutou alguém perguntar.

Virou-se e viu o atendente que há tempos aguardava o seu pedido.



A consultoria de processos se constitui em uma das mais expressivas intervenções do Instituto Fonte na área social



Para contribuir com o desenvolvimento de pessoas e iniciativas sociais, trabalhamos com diferentes elementos envolvidos em processos de desenvolvimento de organizações, grupos ou pessoas: planejamento estratégico, avaliação, desenvolvimento organizacional e formação, dentre outros.

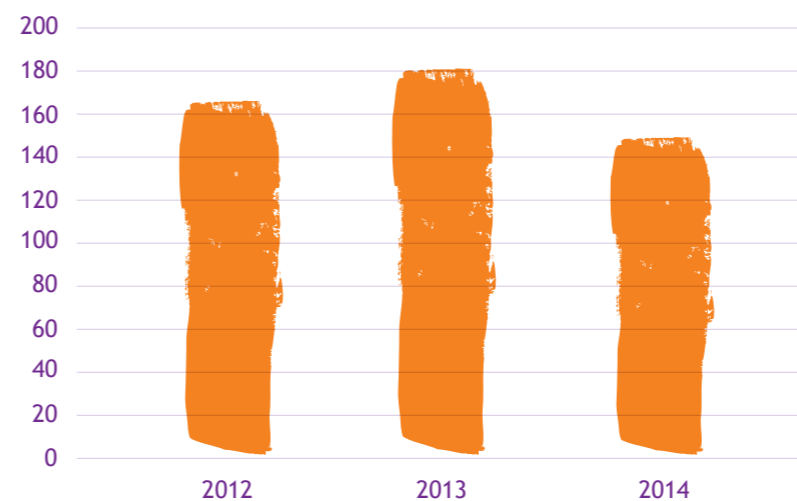
A consultoria do Instituto Fonte em 2013 e 2014

A área de consultoria sempre foi muito importante para o Instituto Fonte por diversas razões. Do ponto de vista das organizações clientes, ela permite uma ajuda específica, seja alavancando mudanças mais efetivas, promovendo o entendimento entre as pessoas e, muitas vezes, introduzindo novos paradigmas que possam guiar uma renovação da prática institucional, seja assumindo um papel efetivo na execução de ações, principalmente em situações em que as equipes institucionais não conseguem desempenhá-las. Do ponto de vista do próprio Instituto, a consultoria favorece a aprendizagem sobre desenvolvimento em diferentes contextos e situações, estimula a uma visão de dentro para fora dos organismos sociais, promove a formação de profissionais em situações reais e viabiliza financeiramente a instituição. Por meio da

consultoria, o Instituto Fonte responde a convites para atuar em desenvolvimento em vários estados do Brasil e com diferentes tipos de parceiros.

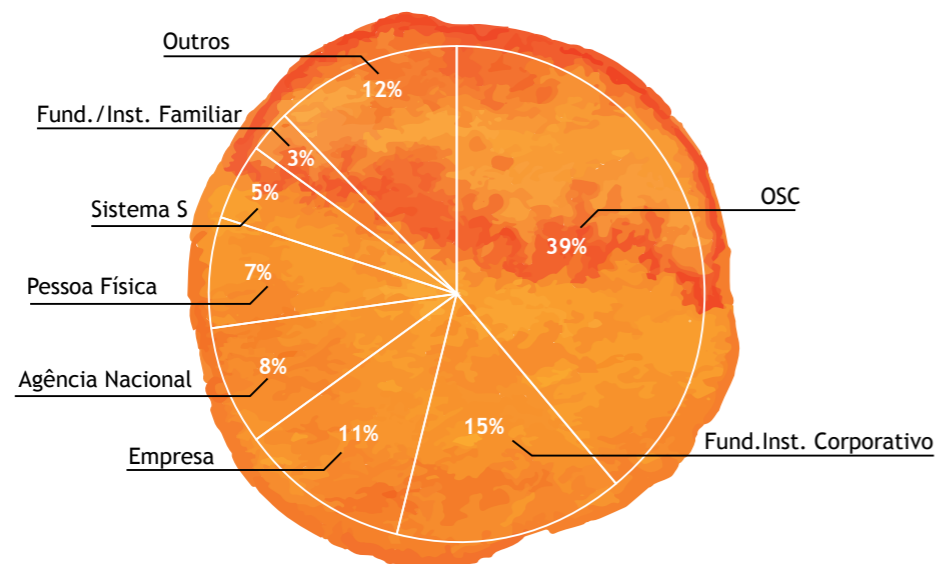
No biênio 2013-2014, dois eventos influenciaram a atividade econômica nacional, a Copa do Mundo e as eleições presidenciais. Por conta de inúmeros feriados e preocupação com o resultado dos rumos políticos, muitos setores da economia enfrentaram desaquecimento de suas atividades. Mesmo diante desse cenário, o Instituto Fonte pôde tomar contato com 331 oportunidades para atuar em desenvolvimento, das quais 171 se concretizaram em processos de consultoria. Isso significa que a cada quatro dias se abriu uma nova consultoria em que estivemos envolvidos. No biênio anterior (2011-2012), haviam sido 304 oportunidades, o que significa um aumento de 10% no período mais recente.

Demanda de Consultoria



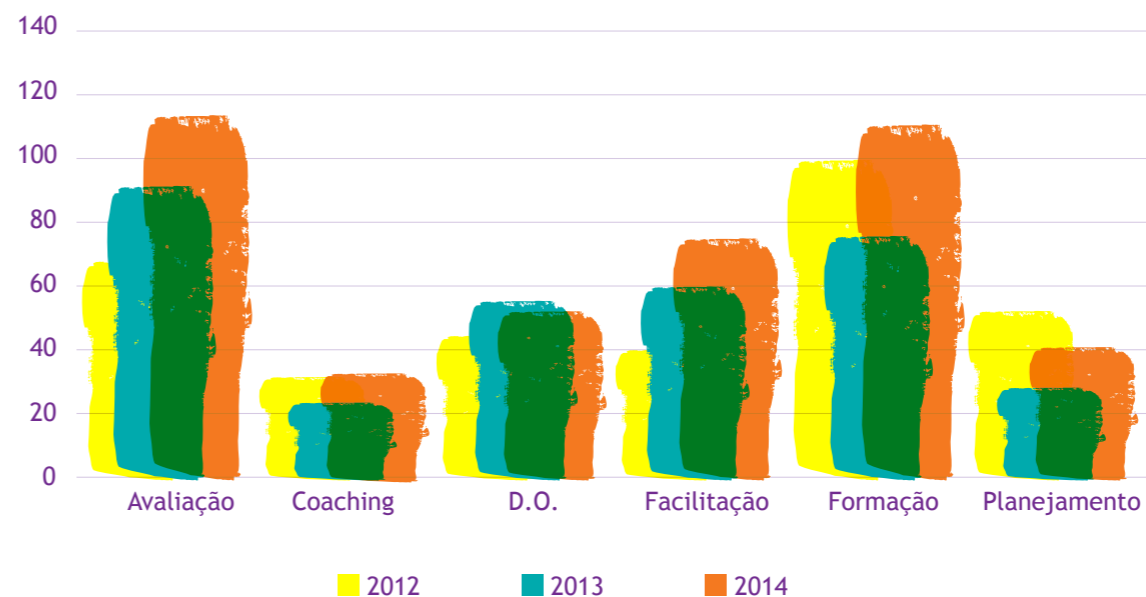
A maior parcela da demanda veio de organizações da sociedade civil, que responderam por 130 consultas e 68 processos concretizados, o que representou 39% de toda a atividade de consultoria do Instituto Fonte em 2013 e 2014. As fundações e institutos de origem corporativa foram o segundo segmento com o qual mais trabalhamos nesse período, em 30 processos (17%), dentro de um universo de 51 demandas. Vale destacar que um destes processos teve abrangência nacional, com foco no fortalecimento institucional, e dialogou com cerca de 240 organizações socioambientais que fazem atendimento a crianças e adolescentes. Em 131 processos de consultoria o Instituto Fonte teve como clientes organizações sem fins lucrativos, o que representa quase 80% do total.

Clientes da consultoria



A consultoria realizada neste biênio marca o posicionamento do Instituto Fonte como um apoiador significativo em processos de avaliação, formação, desenvolvimento organizacional e planejamento junto a organizações sem fins lucrativos no Brasil, conforme o quadro com números da natureza das consultorias.

Tipo de consultoria



Seguindo uma tendência do período anterior, aumentou a procura de consultoria para processos de avaliação, que se concretizou em 37 processos.

O Instituto Fonte esteve pouco presente em editais e licitações no período de 2013 e 2014. A maior parte (69%) das oportunidades de consultorias foi gerada por meio de indicações de amigos, parceiros e clientes anteriores, evidenciando uma boa capacidade do Instituto de manter relações de longo prazo. Isso significa que seus profissionais se inserem numa rede do setor e que existe disponibilidade para a interação e o apoio mútuo.

O Instituto Fonte tem adotado uma política de preços para os trabalhos de consultoria que considera a sua sustentabilidade, a situação de seus associados, em equilíbrio com a capacidade de pagamento de seus clientes. Dessa forma, pode-se dizer que os preços praticados em serviços de consultoria variam bastante.

Chama a atenção que organizações grandes, com uma cultura corporativa, envolvidas em projetos de médio prazo, com limites organizacionais difusos e processos decisórios complexos, têm buscado mais o Instituto Fonte, obrigando-o a desenvolver em si e na sua equipe competências para ser efetivo nessa conjuntura.

Nesse período, o Instituto Fonte cuidou de estruturar uma rede de colaboradores formada por jovens profissionais que, vindos de diferentes origens, se aproximaram dele via seus programas de formação e que se identificaram com a abordagem do Instituto, tendo manifestado o desejo de aperfeiçoarem sua prática no campo social.



Exemplos de processos vivenciados com os clientes

Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP) - Desenvolvimento Local

Equipe: Rogerio Magon (coordenador), Flora Lovato, Helena Rondon (todos associados ao Instituto Fonte), Suzany Costa e Renata Ribeiro (parceiras locais, em Fortaleza).

No estado do Ceará está sendo instalada a Companhia Siderúrgica do Pecém, uma das grandes obras em curso no país. O empreendimento tem o potencial de influenciar enormemente a vida naquela região, cuja vocação tradicional está ligada às atividades agrícola, pesqueira e turística. Atenta a necessidade de estabelecer um diálogo mais qualificado e aperfeiçoar o relacionamento com as comunidades locais, a CSP convidou o Instituto Fonte para desenvolver um Programa de Fortalecimento de Lideranças. A iniciativa aconteceu de fevereiro de 2014 a março de 2015, envolvendo lideranças sociais dos municípios de São Gonçalo do Amarante e Caucaia.

Dentre os objetivos do programa, destacam-se:

- Fortalecer as lideranças de sociedade civil local para uma atuação efetiva no planejamento, formulação e monitoramento de políticas públicas;

- Estimular o aperfeiçoamento dos mecanismos de participação popular como espaços de pleno exercício da cidadania; e
- Apoiar a ampliação da capacidade de interlocução das lideranças comunitárias.

Para isso foram definidos três eixos de atuação: o eixo 1 teve quatro seminários de formação de lideranças, sendo que um deles foi em formato “viageiro”, no qual os participantes visitaram a região do Porto de Suape, em Pernambuco, para conhecer uma outra realidade também influenciada por um conjunto de grandes empreendimentos. Segundo o participante Antonio Narieudes Lima, *“As atividades desenvolvidas durante o Seminário Viageiro se tornaram um excelente exercício de percepção da realidade local...”*.

No eixo 2 aconteceram 11 encontros abordando diversos temas, entre eles, Sociedade Civil e Estado, Gestão democrática das cidades, o Papel do Ministério Público, Cartografia Social, todos alinhados com a proposta de ser uma Escola de Formação Política. *“Nunca mais seremos as mesmas pessoas, a partir de agora voltaremos para nossas comunidades fortalecidos para desenvolver as ações de uma forma mais segura e colaborativa”*, afirma Joselina Maria Lima da Silva, uma das participantes.

O eixo 3 contou com um seminário de formação de uma futura geração de líderes, voltado exclusivamente para jovens dos dois municípios, desenvolvido em parceria com o Coletivo de Culturas Juvenis (CCJ), que abordou o tema da sensibilização sociopolítica por meio de oficinas de grafite, teatro e percussão.

Um resultado concreto obtido durante a realização do programa foi a criação do Fórum de Lideranças Sociais do CIPP-Complexo Industrial e Portuário do Pecém, um espaço de articulação das comunidades locais. Todas essas atividades fizeram parte de um esforço maior da empresa denominado Programa InterAgir, do qual participaram outras oito organizações que lidaram com temas de socioeconomia, empreendedorismo, cultura e gestão pública.





Fundação Nelson Mandela e Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) do Governo Federal da Alemanha - facilitação internacional nos Diálogos Nelson Mandela

Equipe: Tião Guerra (Brasil), Rebecca Freeth (Inglaterra/África do Sul), Undine Whande (Alemanha/África do Sul) e Jabu Mashinini (África do Sul).

“As pessoas, especialmente as vítimas de opressão, sentem a necessidade de contar suas histórias e a necessidade de alguém que as escute. Os registros devem permitir a divulgação de suas verdades e de suas mentiras. E a liberdade de informação precisa ser nutrida”. O Instituto Fonte, sendo representado por Tião Guerra, participou de um inédito fórum internacional com participantes que trabalham com a memória de traumas sociais coletivos.

Ao longo de nove meses, entre novembro 2013 e julho de 2014, participaram dos Diálogos Nelson Mandela, 26 pessoas vindas de 10 países (África do Sul, Alemanha, Argentina, Bósnia-Herzegovina, Camboja, Canadá, Croácia, Quênia, Sérvia e Uruguai) em uma série de três diálogos para refletir sobre o trabalho da construção e registro da memória em contextos de opressão, conflitos violentos ou de violação de direitos humanos.

Os participantes eram ativistas dos grandes movimentos de justiça restaurativa (como

representantes de etnias indígenas do Canadá, esquimós e representantes das vítimas do Khmer Vermelho, no Camboja), analistas e funcionários (professores de universidades que lidam com essa temática, arquivistas do campo da memória).

Os três principais objetivos do programa eram:

- Desenvolver liderança e capacidade metodológica aos participantes para facilitarem diálogos com diferentes públicos interessados (*stakeholders*) e organizações, a partir do entendimento de processo sistêmico de mudanças na sociedade;
- Aprofundar o entendimento da função do registro/arquivamento de histórias em relação à justiça, reconciliação e cura de traumas;
- Permitir que os participantes pudessem enriquecer e desenvolver projetos de transformação social em suas próprias instituições ou países, e entre as diversas nações representadas. “Nossa intenção era que essas pessoas pudessem estreitar vínculos entre si, compartilhar suas fragilidades, seus medos, as barreiras que enfrentam em seus países. A metodologia era muito especial, com exercícios de observação profunda de todo o campo relacionado à memória. Como facilitadores, tínhamos que ter habilidade de mediar conflitos e de trazer um aspecto artístico/humanizante para o encontro dessas pessoas, muitas delas são sofridas, perseguidas, andam com proteção armada em seus países”, conta Tião Guerra.

As três reuniões presenciais, também batizadas de *Lekgotlas*, palavra africana que remete à roda onde as almas se encontram (encontros com presença plena, como incentivados por Mandela) aconteceram em setembro de 2013 na África do Sul (onde foi escolhido como estudo de caso o Apartheid), em março de 2014 no Camboja (optaram por estudar o regime do Khmer Vermelho) e em julho de 2014 em Berlim, na Alemanha (tendo como tema de aprofundamento o nazismo).

Por meio de diferentes modos de engajamento, os facilitadores buscaram revigorar debates sobre o trabalho com a memória; e oferecer novas abordagens, novas questões e desafios para os paradigmas existentes. Como resultados concretos foi escrito de forma colaborativa um manifesto e estão em curso vários processos de cooperação internacional entre os participantes e suas instituições. Quer saber mais? [Acesse os documentos finais dos encontros.](#)

Associação São Joaquim - desenvolvimento organizacional e coaching

Equipe: Antonio Luiz de Paula e Silva.

No início de 2014, Monica Rosales entrou em contato com Antonio Luiz pedindo apoio para refletir sobre o desenvolvimento da Associação São Joaquim e seu próprio. A Associação completava oito anos de vida e Monica estava afastada há dois meses, por problemas na coluna. Suas perguntas eram: “o que está em excesso?”, “como me deixo invadir por tanta coisa?” - “às vezes, quero dar conta de tudo!”, ela dizia, completando: “como uso melhor minha força?”. Durante três meses, tiveram conversas quinzenais, por skype, trabalhando a partir dessas questões. Junto a diversos aprendizados a que chegaram, emergiu uma perspectiva que a identidade da Associação também precisa ser revista: Monica tinha sido a fundadora e principal carregadora da Associação até aquele momento, mas precisou reconhecer que havia questões que precisavam ser tratadas em grupo. Novas perguntas vieram para a mesa, com as pessoas que passaram a trabalhar juntas apoiadas pelo facilitador do Instituto Fonte: “como fazer a integração das atividades que tinham sido desmembradas?”, “qual é o papel da Associação agora?”, “o que somos?”, “ampliamos ou multiplicamos?”, “como aumentar a oferta de atividades?”, “o que é adequado ao idoso?”, “é isso que temos que oferecer?”, “até onde conseguimos ir?”.

Estava evidente que mudanças eram necessárias e opções teriam que ser feitas. Muita conversa reflexiva foi realizada, envolvendo pessoas com diferentes perspectivas.

A Associação São Joaquim, assim como sua fundadora, ganhou muita consciência dos princípios que regeram sua atuação até o momento e construiu, cuidadosamente, um novo jeito de ser daqui para frente, sintetizado num conjunto detalhado de princípios e políticas. “O grupo está confiante”, disse Monica, oito meses após a primeira conversa, enfatizando: “consequimos fazer várias costuras e estamos fazendo uma experiência inovadora!”. Na prática, foi contratada uma gestora profissional, criou-se um centro de atendimento integrando idosos fragilizados e idosos com autonomia, iniciou-se a construção de uma nova unidade, a gestão de casos foi redesenhada e a relação com o poder público local está sendo repensada. Um novo momento começou na vida da Associação... e novas perguntas começam a emergir.



UNAS (Núcleos e Associações dos Moradores de Heliópolis e região) - Apoio ao desenvolvimento institucional (revisão planejamento estratégico na fase 1)
Equipe: Arnaldo Motta (coordenador), Juliana Cortez e Pilar Cunha.

A comunidade de Heliópolis surgiu na década de 1970, quando a prefeitura de São Paulo fez remoções de pessoas que habitavam favelas de outras regiões da cidade. O caráter provisório transformou-se em situação definitiva. As conversas sobre a posse da terra se alastraram pelos moradores, algumas lideranças emergiram, desembocando no surgimento da UNAS. Atualmente, a comunidade tem aproximadamente 200 mil pessoas e a UNAS ampliou o seu escopo para contribuir com ações relacionadas às áreas de Habitação, Educação, Cultura, Esportes, Saúde, Assistência Social e Comunicação Social.

Com um quadro de 530 colaboradores diretos e outros tantos indiretos, que atuam em 23 centros comunitários, dois ginásios poliesportivos, três quadras e na sua sede, a UNAS pediu apoio externo para aprimorar a coordenação de tantas ações, pessoas e recursos. Sua nova missão institucional é “Contribuir para transformação de Heliópolis e Região num Bairro Educador promovendo a cidadania e o Desenvolvimento Integral da Comunidade”.

Segundo a Diretoria da UNAS, “dentro da perspectiva de fazer um pacto e distribuir tarefas, precisamos unificar os eixos e passar para as pessoas terem um entendimento comum [sobre a organização]”. Essa ideia de construir um alinhamento com a grande comunidade institucional está a serviço do processo de fortalecimento da organização e orientou a primeira etapa do processo desenvolvido com o Instituto Fonte.

Entre agosto de 2013 e maio de 2014, foram realizadas diversas reuniões com a diretoria e membros da instituição, sendo que a primeira delas envolveu 70 pessoas responsáveis por diversas atividades da organização, cuja finalidade foi a de que “o nosso planejamento deve ser emotivo e ter essência. Não pode ficar tarefairo”.

Segundo avaliação dos participantes das atividades, os objetivos foram cumpridos de forma satisfatória, seja em relação ao papel que a turma do UNAS teve nos grupos (“os mediadores contribuíram para o entendimento do grupo, nos proporcionando uma nova visão e facilitando o entendimento”), seja em relação à atividade em si que “levou a reflexão de quem é o UNAS... e levou a pensarmos sobre o que se espera do colaborador/funcionário que ao escolher estar no UNAS precisa abraçar as causas, dando continuidade a luta e trazendo novas ideias e ações para agregar à organização”. Neste sentido, o papel do Instituto Fonte serviu para “incitar a participação sem perder o foco”.

Após essa etapa, as lideranças do UNAS sentiram a necessidade de sistematizar o que foi construído nessas reuniões e implementar um sistema de monitoramento e avaliação eficaz de suas ações. Com isso, teve início a segunda fase do processo de desenvolvimento institucional, que se estenderá até dezembro de 2015, com apoio do Instituto C&A.



Oxfam Brasil - apoio para construção da organização

Equipe: Arnaldo Motta (coordenador), Flora Lovato, Márcia Thomazinho e Pilar Cunha.

A Oxfam é uma organização internacional que teve origem na Inglaterra durante a 2ª Guerra Mundial. Particularmente no Brasil, a Oxfam iniciou suas atividades em 1958 - em seu primeiro projeto na América Latina - e desde então vem atuando no país em ações relacionadas ao combate da pobreza e injustiça social. Com o intuito de incrementar sua atuação em território nacional, optou por constituir a Oxfam Brasil, entendendo que para isso seria indicado contar com apoio do Instituto Fonte. O processo de intervenção, que aconteceu de janeiro a dezembro de 2014, teve os seguintes objetivos:

- Elaborar um planejamento estratégico para a Oxfam Brasil que contemple as expectativas da confederação e que atue em sintonia com as demandas locais;
- Acompanhar as lideranças na implantação do planejamento estratégico da Oxfam Brasil;
- Construir condições favoráveis para que as equipes técnica e administrativa da organização desempenhem suas ações de forma produtiva e efetiva; e
- Contribuir para o aprendizado da experiência de construção da Oxfam Brasil.

Diversas estratégias foram elaboradas para dar conta de tais desafios e após um ano de trabalho a nova organização foi constituída com um plano de trabalho consistente, construído a partir de uma “dinâmica bem levada... com a conquista de pessoas importantes e o conjunto da equipe mais conectado...[o processo] trouxe legitimidade para o que estamos fazendo”.



Fundação Telefônica Vivo - pesquisa e construção de cenários de tendências de futuro

Equipe: Marina Magalhães Carneiro de Oliveira (coordenadora, Instituto Fonte), Elaine Smith, Talita Montiel e João Amorim.

Ao completar 15 anos, a Fundação Telefônica Vivo fez seu planejamento estratégico com a empresa Symnetics, repensando seu investimento social e seu posicionamento. Para isso, levantou uma série de macrotendências sociais, construindo posteriormente três cenários de futuro. Para fortalecer esse conteúdo, solicitou ao Instituto Fonte a prospecção de iniciativas inovadoras, em âmbito mundial, a partir de sete temas: atitudes empreendedoras em plataformas de inovação aberta, mobilização e tecnologia, direitos humanos na era digital, aprendizagem, inovação na gestão pública, leis de incentivo ao idoso e pessoa deficiente e novos radares.

O trabalho consistiu em entrevistar 22 pessoas de diversos países que são especialistas ou referências nos temas e fazer o levantamento de 152 iniciativas, notícias e pesquisas recentes realizadas dentro destes temas em todos os continentes. O material colhido foi reunido em um site e compartilhado em reuniões com a diretoria da Fundação Telefônica Vivo, para subsidiar reflexões no planejamento estratégico.

A Fundação Vivo decidiu reunir o obtido no trabalho com o Instituto Fonte e o trabalho com a Symnetics numa [publicação digital Visões de Futuro +15](#), que foi lançada em novembro de 2014 no Social Good Brasil, em Florianópolis, no painel “Organizações Sociais Inovadoras - O Terceiro Setor se reinventando”.

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) Paraná - formação de instrutores

Equipe: Antonio Luiz de Paula e Silva, Marina de Magalhães Carneiro de Oliveira e Lafayette Parreira Duarte.

O Programa Empreendedor Rural (PER), do SENAR PR, foi criado em 2003 com ajuda de especialistas da universidade e se tornou um modelo seguido por unidades do SENAR de outros estados. Em cinco anos, milhares de empresários rurais passaram pela formação que os capacitava a analisar e manter viável o negócio rural de sua família.

Em 2008, os especialistas da universidade trabalharam em conjunto com os instrutores do Paraná para integrar melhor as dimensões técnico-econômica e do desenvolvimento humano, com apoio do Instituto Fonte, e todo o material do Programa foi redesenhado.

No início de 2014, quando o Programa já tinha completado dez anos de existência, o desafio era revitalizá-lo. Nas palavras dos líderes do SENAR, “o Programa já tem suas próprias pernas”, “é preciso retomar a sua essência”, “existe dificuldade para manter o Programa crescendo”, “os cursos começam a ganhar muita heterogeneidade”, “onde trabalhar com maior ênfase agora?”. Decidiu-se realizar um encontro de “atualização” dos instrutores que pudesse contribuir para o início de uma nova fase do PER. O evento,

com cinco dias inteiros de duração, em retiro, teve a participação integral de 50 instrutores e cinco especialistas, um deles sendo do Instituto Fonte, promoveu um grande realinhamento de um grupo diversificado e maduro. O método usado na facilitação do trabalho durante a semana utilizou os mesmos princípios do PER, proporcionando uma nova vivência e ressignificação da essência do Programa. Muitas conclusões foram produzidas, conjuntamente, sobre a evolução do PER e seus desafios contemporâneos. Entre os instrutores, recuperou-se um sentimento de comunidade de prática e aprendizagem, alinhada a novos propósitos e a novas políticas de comunicação. Criou-se demanda e expectativa para uma avaliação sistemática e rigorosa do Programa. Uma nova fase se anunciava, enraizada em *insights* gerados na base e em vontade política vinda do alto escalão.

“Em fevereiro de 2014, o alinhamento foi um momento de reavivar a essência do programa. Antonio Luiz teve um papel fundamental neste propósito. Trabalhou com os presentes: como inovar, ser criativo, ter habilidades para enxergar o participante além da superficialidade e potencializar as qualidades do produtor para que assim o processo de aprendizagem possa ser facilitado, além da execução do planejamento da propriedade para o seu bem-estar e de sua família”, relatou Luciana Shizue Matsuguma, técnica do SENAR PR.



AMUNAM (Associação das Mulheres de Nazaré da Mata) - Comunicação e Mobilização de Recurso

Equipe: Helena Rondon e Saritta Falcão Brito.

O Instituto Fonte apoiou o fortalecimento institucional da AMUNAM, no âmbito do Prêmio Excelência da Brazil Foundation, no segundo semestre de 2014. A organização pernambucana foi ouvida e o processo de aprendizagem desenhado para trabalhar questões sobre: quais os públicos se relacionar? Como gostaria de ser vista pelos públicos que já se relaciona? Quais as principais fontes de recursos que sustentam a organização? Que atividades de comunicação e mobilização de recursos devem ser priorizadas? Quem responde pelas atividades de comunicação e mobilização de recursos?

Foi realizada uma oficina de trabalho com 18 pessoas da equipe da AMUNAM para elaboração do Plano de Comunicação e Mobilização de Recursos. Essa atividade possibilitou identificar, refletir e socializar um importante conhecimento organizacional dos vários aspectos relacionados às temáticas. A capacidade da organização de estabelecer relações de parcerias duradouras com diferentes públicos; a diversidade das fontes de recursos acessadas; o portfólio de serviços e produtos oferecidos; os elementos de

identidade que diferenciam a AMUNAM de outras organizações; os diferentes tipos e estratégias para acessar recursos governamentais, de empresas, institutos e indivíduos; os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial, Investimento Social Privado, Marketing relacionado às causas, foram alguns dos elementos trabalhados na oficina. Como resultado, foram revistos dois documentos: o Plano de Comunicação e Mobilização de Recursos 2014-2017 e o Briefing de Comunicação. A maneira participativa que a AMUNAM escolheu desenvolver esse trabalho, compartilhando e revisando informações institucionais importantes, foi um diferencial para o comprometimento da sua equipe e com uma cultura organizacional inovadora.



Pastoral do Menor - Seminário de apoio à gestão

Equipe: Alexandre Randi e Flora Lovato.

Em outubro de 2013, uma dupla de representantes da Pastoral do Menor de Santarém (PA) viajou até Brasília (DF) para participar do seminário de formação do projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil”, realizado pelo Instituto Fonte, em parceria com a Unesco e TV Globo. Tendo apreciado o conteúdo e a metodologia do trabalho, a Pastoral convidou o Instituto Fonte a empreender iniciativa semelhante para as OSCs da região paraense.

Assim, na semana de 02 a 06 de junho de 2014, aconteceu um seminário de formação no Centro Emaús, em Santarém, com o propósito de ser uma oportunidade para que líderes e gestores de organizações da sociedade civil da região pudessem aprofundar seu conhecimento sobre gestão e vislumbrar caminhos para conduzir a sua instituição para um novo patamar de desenvolvimento. Especificamente, o seminário pretendia que os participantes pudessem ampliar sua visão sobre os principais fundamentos (conceitos e princípios) subjacentes à prática de gestão, apropriando-se de instrumentos e técnicas que pudessem levar suas entidades a terem mais eficiência e eficácia institucional. A proposta incluía a construção de um

ambiente de troca de experiências e de apoio mútuo, que favorecesse a constituição de uma comunidade de aprendizagem.

Uma característica importante desse processo é que sua viabilização foi fruto de intensa mobilização dos atores locais que, em conjunto com a dupla de facilitadores do Instituto Fonte, criaram as condições necessárias para a realização do encontro. Num processo de construção que teve início ainda em 2013, várias tentativas de data, local e formato do seminário foram ajustadas e reajustadas, até que o encontro se concretizasse em junho de 2014, com a participação de 30 representantes de OSCs. Esse empenho foi reconhecido na avaliação final: “um curso de elaboração de projetos geralmente é muito caro e só é oferecido em grandes centros, fiquei surpresa de ver um curso desses sendo oferecido para ONGs daqui”, relatou uma participante.

Outra característica do seminário reconhecida pelo público foi a abordagem, que colocou a prática das OSCs participantes no centro da aprendizagem. Para além de conceitos e técnicas de gestão, ajudar as pessoas a olharem para suas próprias práticas, para a maneira como lidam com a gestão no dia a dia, como se relacionam com os públicos interno e externo, como têm sustentado as ações institucionais sem perder o foco na missão, e para analisar os aspectos que precisam ser repensados e renovados em suas práticas profissionais, talvez tenha sido a maior contribuição do encontro.

Essa percepção se manifestou em falas como: “sou professora de elaboração e análise de projetos e achei que sabia muito, mas entendi que a prática é diferente da teoria”; “elaborar projetos é uma construção coletiva e, como os recursos, é só uma parte do nosso trabalho”; e “a pérola que levo daqui é que recursos são resultados de bons relacionamentos”.

A experiência de realizar um seminário no Alto Tapajós para um grupo de OSCs distantes dos grandes centros urbanos e que atuam com tanto engajamento pela defesa dos direitos humanos foi uma troca de aprendizagens muito significativa, ou, numa linguagem metafórica bastante apropriada para a região, um grande encontro de águas.

Aliança Empreendedora - Avaliação do Projeto Uma Mensagem para a Liberdade Equipe: Luciana Petean.

Colaborar para a promoção de relações justas e dignas de trabalho, por meio de um movimento que integre os atores, soluções tecnológicas e uma rede de atendimento a trabalhadores imigrantes da cadeia produtiva da moda na cidade de São Paulo, foi a proposta do projeto piloto desenhado pela Aliança Empreendedora e financiado pela Fundação Rockefeller e co-gerido pela INK.

A atuação se deu por meio de três frentes:

- Advocacy e influência com atores-chave na cadeia da moda em São Paulo, abrangendo governo, sociedade civil, empresários e redes locais de combate ao trabalho análogo ao escravo e que promovam ações com imigrantes.
- Apoio e mentoria na criação de uma startup que teve como foco o desenvolvimento de uma tecnologia, voltada para a melhoria das relações na cadeia têxtil. Como resultado, foi criada a Alinha, plataforma online de apoio ao microempreendedor dono de oficinas, dando visibilidade a eles e ajudando na conexão dele com varejistas que paguem valores mais altos de mercado, gerando relações justas entre ambos.

- Atuação na base: realização de cursos em gestão e comportamento empreendedor para apoio direto aos donos de oficinas de costura, os instrumentalizando para estarem mais preparados, atenderem o mercado e poderem sair de condições precárias e irregulares.

O Instituto Fonte contribuiu para avaliar os resultados do projeto, a fim de aferir em que medida as metas e resultados previstos foram alcançados e se as iniciativas mudaram de forma efetiva a condição dos trabalhadores mapeados/ atendidos nesse processo-piloto, constituindo as bases para futuras reedições do projeto. Segundo depoimento da equipe da Aliança Empreendedora, “O Instituto Fonte contribuiu, principalmente, para que a equipe gestora do projeto, pudesse criar seus indicadores e levantar as perguntas avaliativas, de forma a clarear seus objetivos e alinhar nossas expectativas relacionadas aos resultados esperados”.



SP Leituras - Avaliação das atividades institucionais

Equipe: Martina Rillo Otero (coordenadora).

Desde 2012, a Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura (SP Leituras) tem trabalhado seus processos avaliativos junto com o Instituto Fonte. De natureza cultural, a SP Leituras é engajada em ações relacionadas à propagação do hábito e gosto pela leitura em todos os segmentos da população. Faz a gestão da Biblioteca de São Paulo e da Biblioteca Villa Lobos, além de serviços como o SisEB (Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas de São Paulo) e vários projetos, como o Praler (Prazeres da leitura).

No começo dos trabalhos, o Instituto Fonte realizava avaliações externas mais pontuais, enfocando a identificação de resultados produzidos pelas ações nos diversos públicos alcançados: usuários das bibliotecas (crianças, adultos, idosos, pessoas com deficiência), profissionais de bibliotecas e beneficiários de ações direcionadas (idosos, presos, dentre outros).

Desde o início, a discussão sobre a avaliação - como por exemplo, na construção da matriz avaliativa, com perguntas de avaliação e critérios relevantes para a instituição, - deu oportunidade para que as diversas equipes conhecessem melhor o trabalho uns dos outros e pudessem pensar em aprofundamento da articulação das

ações. Isso foi especialmente importante porque as diferentes iniciativas foram sendo objeto de contratos com a Secretaria de Estado da Cultura; quando chegavam para serem geridas pela SP Leituras, já contavam com percurso próprio. Como uma Organização Social (OS) que firma contratos de gestão com a Secretaria de Estado da Cultura, ela é responsável pela “execução” de ações e políticas elaboradas pelo poder público. Porém, por outro lado, também é uma organização em busca do fortalecimento da sua própria identidade. Portanto, sua atuação deve estar alinhada e ser compreendida tanto dentro dos parâmetros das políticas de incentivo à leitura, quanto da sua própria missão e trajetória.

O trabalho com o Instituto Fonte ao longo de 2013 e 2014 também foi se aprofundando; foram criados espaços para fortalecer a capacidade avaliativa da equipe, em um processo mais contínuo, aprofundando discussões a respeito das ações, dos instrumentos de acompanhamento e avaliação, das estratégias de coleta e da análise de dados. Os relatórios trimestrais produzidos pelas equipes também foram lidos e, em parceria, qualificados com análises mais relevantes e precisas dos dados, que passaram a ser colhidos ao longo do ano - e não somente ao final de cada período.

Mais recentemente, as equipes têm amadurecido especialmente a questão da análise de dados e, de modo geral, é possível notar o seu desenvolvimento com relação ao que pode ser apreendido das informações, que tipo de decisão futura pode ser tomada a partir delas, assim também sobre como tabular dados. O Instituto Fonte acredita ter contribuído, de modo geral, para que as equipes tenham avançado com relação ao sentido e à utilidade das avaliações.

Fundação Itaú Social - Avaliação complementar do Programa Jovens Urbanos

Equipe: Luciana Petean (coordenadora), Mariangela Paiva e Martina Otero.

O Programa Jovens Urbanos atua na ampliação de repertório sociocultural, na perspectiva da educação integral, atendendo jovens moradores das periferias de grandes centros urbanos. As atividades estão vinculadas ao direito à cidade, à inserção produtiva e a participação na vida pública. A iniciativa da Fundação Itaú Social (FIS), com a coordenação técnica do Cenpec, propõe uma estratégia de formação que envolve quatro ‘momentos’ de aprendizagem: exploração, experimentação, produção e expressão. O Programa foi concebido numa perspectiva de atuação em rede e é executado por ONGs locais.

A Fundação Itaú Social tem realizado, sistematicamente, avaliações ao longo dos 10 anos de existência do Programa e tem repensado e reformulado estratégias a partir de seus resultados. Em 2014/15, o Instituto Fonte contribuiu com um processo de avaliação qualitativa e apoiou os parceiros na compreensão de aspectos relacionados ao público-alvo e suas famílias, resultados alcançados, efetividade das ações e multiplicação em outros locais por outros parceiros. Os territórios abrangidos

foram: Zonas Sul e Norte de São Paulo e Caçapava (no interior paulista). O grupo envolvido considerou que esse processo de avaliação contribuiu para construção de maior clareza em torno das perguntas avaliativas e para que os parceiros possam direcionar a tomada conjunta de decisões.



Fomentar conhecimento que contribua para o campo do desenvolvimento social faz parte da atuação do Instituto Fonte no mundo



Nesse sentido, durante o período de 2013 e 2014, participamos de três publicações e investimos na reedição da versão impressa de “Artistas do Invisível”.

ARTISTAS DO INVISÍVEL: O PROCESSO SOCIAL E O PROFISSIONAL DE DESENVOLVIMENTO



Após anos com edição esgotada, o livro do consultor sul-africano Allan Kaplan e fundador do The Proteus Initiative foi reimpresso e está [disponível para venda](#).

GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS



Essa obra traz vários autores ligados principalmente à Unicamp, que debatem o processo de transformação da sociedade a partir da melhoria da gestão de ONGs. Os consultores do Instituto Fonte Alexandre Randi e Antonio Luiz de Paula e Silva assinam o artigo “Gestão de Organizações da Sociedade Civil: um olhar sob a ótica do modelo trevo”. [Download gratuito](#).

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL: TENDÊNCIAS, DESAFIOS E POTENCIALIDADES



A convite do Instituto Sabin, somos umas das 16 organizações coautoras desta obra, disponível para [download gratuito](#). O consultor do Instituto Fonte Antônio Luiz de Paula e Silva assina o artigo “Desafios da governança em institutos e fundações”.

MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



A obra, [disponível para venda](#), conta com artigo de Antonio Luiz de Paula e Silva sobre o tema “Desenvolvimento e terceiro setor: T&D em ONG´s”.

O ATIVISMO DELICADO - UMA ABORDAGEM RADICAL PARA MUDANÇAS



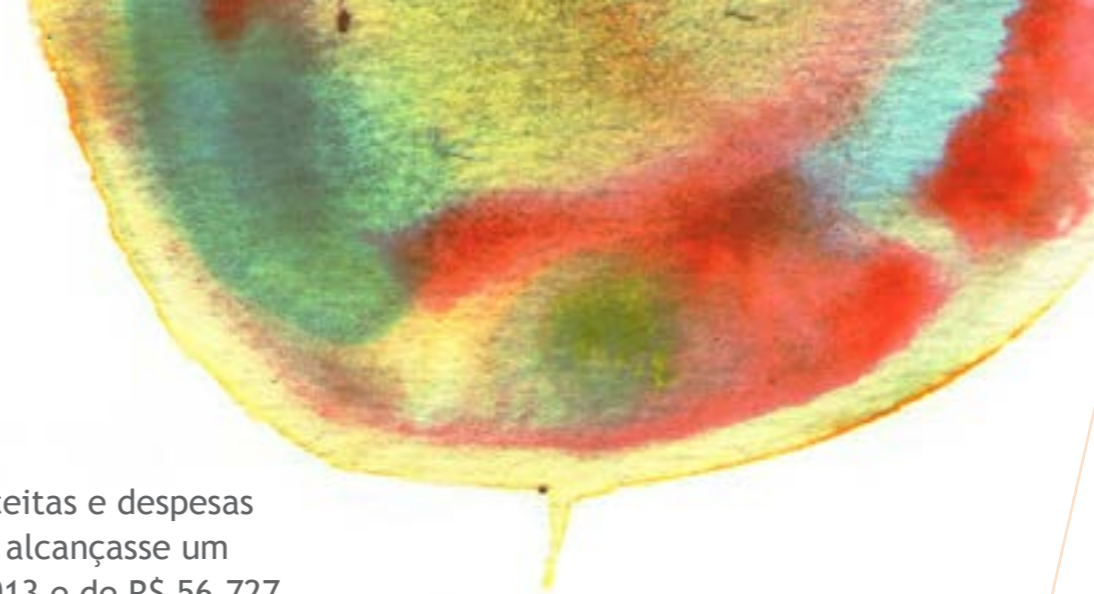
Lançado em 2014, esse livreto é um convite para uma reavaliação profunda de nosso papel como ativistas do campo social. Foi escrito por Allan Kaplan e Sue Davidoff, fundadores do The Proteus Initiative, e contou com apoio do Instituto Fonte e da Noetá. [Download gratuito](#).

BALANÇO FINANCEIRO

Nos anos de 2013 e 2014, o Instituto Fonte manteve de forma estável sua gestão administrativa e financeira, com um volume de receitas de R\$ 1.849.247 e R\$ 2.333.827, nesta ordem respectiva, significando um aumento de 26% na comparação entre os períodos. Os processos de consultoria contribuíram com 58% e 64% para esses resultados, enquanto que os programas de aprendizagem contribuíram com 28% e 22%, respectivamente. Já os recursos fixos provenientes das contribuições mensais dos associados representaram 8% e 7% do volume total das receitas anuais da organização, na devida ordem.

Em se tratando das despesas totais, o Instituto Fonte gerou um total de R\$ 1.651.227 e R\$ 2.277.100 no intervalo referido, significando um incremento de 27%. A estrutura e equipe de apoio representou 10% e 8% do total dos gastos anuais respectivamente, sendo que o maior volume de despesas se concentrou nos honorários de consultores associados e da rede, que atuam em processos de consultoria ou em programas de formação, representando 62% dos custos totais para ambos os anos. Em relação às despesas com logística houve uma leve redução, sendo 13% (2013) e 12% (2014).

Esse comportamento entre receitas e despesas permitiu que o Instituto Fonte alcançasse um superávit de R\$ 198.020 em 2013 e de R\$ 56.727 em 2014. Desta forma, foi possível finalizar 2014 com um saldo total em seus fundos institucionais de R\$ 552.072. Esses fundos compreendem três categorias: Editorial (destinado às publicações desenvolvidas e apoiadas pelo Instituto Fonte); Programas (destinado a promover iniciativas de formação) e Institucional (fundo de reserva para custeio das atividades administrativas e gerais da organização).



Conceito	Ano 2013 Valor em R\$	Ano 2014 Valor em R\$
Receitas		
Consultoria Projetos	R\$ 990.704	R\$ 1.191.765
Programas	R\$ 81.976	R\$ 136.192
Taxa administrativa (Projetos/Programas)	R\$ 180.572	R\$ 212.207
Contribuição Institucional - Associados	R\$ 153.042	R\$ 154.826
Reembolsos (impostos e logística)	R\$ 75.390	R\$ 135.642
Doações	R\$ 10.780	R\$ 28.511
Inscrições nos programas de formação	R\$ 305.808	R\$ 392.170
Livraria (inclui direitos autorais)	R\$ 2.956	R\$ 2.333
Receita financeira	R\$ 48.019	R\$ 80.182
Total	R\$ 1.849.247	R\$ 2.333.827
Despesas		
Materiais de trabalho	R\$ 10.919	R\$ 14.454
Prestação de serviços	R\$ 63.388	R\$ 107.888
Remuneração de equipe fixa	R\$ 161.323	R\$ 182.831
Infraestrutura	R\$ 44.839	R\$ 50.018
Impostos	R\$ 106.674	R\$ 199.264
Despesas bancárias	R\$ 5.462	R\$ 12.745
Logística	R\$ 219.224	R\$ 279.937
Comunicação e tecnologia	R\$ 10.216	R\$ 12.044
Móveis e equipamentos	R\$ 0	R\$ 0
Honorários de consultores	R\$ 1.027.368	R\$ 1.416.520
Cursos	R\$ 1.812	R\$ 1.400
Total	R\$ 1.651.227	R\$ 2.277.100
Resultado	R\$ 198.020	R\$ 56.727

APOIADORES E PARCEIROS

ORGANIZAÇÕES QUE NOS APOIARAM FINANCEIRAMENTE

Fundação Itaú Social
 Instituto C&A
 Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)
 Instituto Geração
 Itamaracá Transportes
 Raça Distribuição e Logística
 Rede de Solidariedade Marista

PESSOAS QUE NOS APOIARAM FINANCEIRAMENTE

Alexandre Randi, Ana Maria Pinto, Antonieta Pereira da Silva Carvalho, Carline Piva, Carina Leandro da Silva, Claudia Regina Cândido, Daniela Mac Dowell de Bastos, Fabiana Pereira, Flavia Mange, Fernando Rossetti, Flora Lovato, Heloisa Helena Antunes, Joana Mortari, José Antônio Silva, João de Oliveira Freitas Neto, José E. L. Badialli, Juliana Albuquerque Paz, Juliana Cortez, Larissa Almeida, Marja Mariane Cavalcanti Paulo, Maria Botelho, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero, Nélia Vera Taimo, Pedro Pereira Cavalcante Filho, Rafael Santos, Regina Pereira, Rodrigo Gonçalves Alvarez, Rodrigo Guimarães, Rose Silva, Saritta Falcão Brito, Sebastião Guerra, Sophia Maggi de Góes, Victor Trejos, Viviane Machado Zunckeller e Xinha d'Orey.

COM QUEM FIZEMOS INICIATIVAS JUNTOS

Artistas do Invisível: The Proteus Initiative

Encontro de Práticas em Desenvolvimento Social: Adigo, CASA7 - Memórias e Aprendizagens, CoCriar, FICAS, Instituto Geração e NOZ - Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade

Oficinas: Impact Hub, Mobiliza, Noetá, The Proteus Initiative

Profides Centro-Oeste: Realização conjunta com Instituto de Saúde Coletiva (ISC)/Núcleo de Desenvolvimento em Saúde (NDS) da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) e Solarium. Essa edição recebeu o apoio de Colégio Brasilis, Conselho de Secretarias de Saúde de Mato Grosso (COSEMS) e Prefeitura Municipal de Primavera do Leste (MT)

Projeto Avaliação: Associação Civil Alternativa Terrazul, ACM-SP, Associação EMCANTAR, Associação Hurra!, Comunidade Educativa CEDAC, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA/RP), FICAS, Fundação Cesgranrio, Fundação Itaú Social, Fundação Seade, Instituto Camargo Correa, Instituto Compartilhar, Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), Instituto da Infância - IFAN/CE, Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, Instituto Pe Vilson Groh, Projeto Pérola, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais/ Udesc, Programa de Extensão ESAG Comunidade, Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA), SP Leituras e Universidade Federal do Ceará (UFC)/ Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas (MAPP).

Publicações: Editora Antroposófica e Editora Peirópolis

QUEM APOIOU COM ESPAÇOS Y OTRAS COSITAS MÁS

Centro Paulus | GIFE | Instituto Ethos de Responsabilidade Social
 Liga Solidária | Museu da Pessoa | Noetá | ONG Brasil (Feira/Congresso)
 Podio | The Proteus Initiative

QUE INICIATIVAS NÓS APOIAMOS NA DIVULGAÇÃO

Programa Lidera, do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)
 Pós-graduação do Grupo Recife de Aprendizagem (GRA)
 Oficinas com o The Proteus Initiative

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Carline Piva e Flora Lovato

COLABORAÇÃO NO CONTEÚDO

Alexandre Randi, Ana Biglione, Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Bruno Andreoni, Carina Leandro da Silva, Carline Piva, Flora Lovato, Helena Rondon, Luciana Petean, Márcia Thomazinho, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero, Rogerio Magon, Saritta Falcão Brito, Sebastião Guerra e Victor Trejos.

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Helen Ressude

ILUSTRAÇÕES

Felipe Duarte - Estúdio Pira

Agradecemos pela sua leitura sobre as nossas atividades e reflexões! Dúvidas ou comentários podem ser encaminhados pelo e-mail contato@institutofonte.org.br ou pelo telefone (11) 3032-1108.

ACOMPANHE AS NOSSAS ATIVIDADES EM:

www.institutofonte.org.br

www.facebook.com/institutofonte

twitter @institutofonte



instituto fonte
para o desenvolvimento social