



ÁREA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO

PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL Estudos de Cenário – Resumo Executivo

Setembro 2009

Realização

Instituto C&A

Diretor-presidente

Paulo Castro

Assessora de Educação

Alais Ávila

Gerente da área Desenvolvimento Institucional e Comunitário

Janaina Jatobá

Coordenadora dos programas Desenvolvimento Institucional e Redes e Alianças

Cristiane Felix

Gerente da área Educação, Arte e Cultura

Áurea Maria Alencar R. de Oliveira

Coordenadora do programa Prazer em Ler

Ana Dourado

Coordenadora dos programas Educação Infantil e Educação Integral

Priscila Fernandes

Gerente da área Mobilização Social

Carla Sattler

Coordenador do programa Voluntariado

Luiz Covo

Analista de projetos

Solange Martins

Assistentes de programas

Daniela Paiva

Patrícia Souza de Carvalho

Vânia Vital

Consultor do programa Desenvolvimento Institucional

Domingos Armani

Consultores do programa Desenvolvimento Institucional para a elaboração dos Estudos de Cenário

Antonio Luiz de Paula e Silva (Instituto Fonte)

Helena Rondon (Instituto Fonte)

Revisão e edição

Beatriz A. Vasconcelos

PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Estudos de Cenário – Resumo Executivo

INTRODUÇÃO

O Estudo de Cenário constitui-se no ponto de partida dentre os procedimentos requeridos pelo Instituto C&A para a implantação de seus programas e projetos. Ele contempla uma série de estudos e pesquisas que envolvem questões de conteúdo, análises de tendências e de indicadores, identificação de atores, de organizações e instituições sociais e educativas e a maneira como estas concebem a dimensão de temas específicos às áreas de investimento do Instituto C&A: Desenvolvimento Institucional e Comunitário, Mobilização Social e Educação, Arte e Cultura. Tem também por finalidade mapear territórios que demandam por investimento social, nas áreas supra-citadas.

O presente texto é uma síntese dos Estudos de Cenário do programa Desenvolvimento Institucional, os quais abrangem uma ampla pesquisa sobre o tema, em dois momentos que se complementam:

1º Relatório de Pesquisa sobre Fortalecimento Institucional¹, concluído em dezembro de 2007, busca analisar a realidade social, com foco direcionado para o cenário das organizações sociais brasileiras, frente ao desafio de pensarem suas práticas na perspectiva do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade, também entendido como “fortalecimento institucional”. Este primeiro momento da pesquisa visa a atender os seguintes objetivos:

- **Subsidiar a política de investimento social privado do Instituto C&A**, indicando a real dimensão de demandas no campo do desenvolvimento institucional.
Qual a realidade do cenário nacional com relação a programas deste tipo, com este foco temático?
Que impacto pode provocar um programa de fortalecimento(desenvolvimento) institucional no Brasil (resultados)?
- **Conhecer a amplitude do tema “fortalecimento institucional”** em meio às iniciativas desenvolvidas por institutos e fundações empresariais e agências de cooperação internacional que financiam programas e projetos neste campo.
Qual a base teórica existente sobre o tema fortalecimento institucional (desenvolvimento institucional e comunitário)?
- **Levantar os antecedentes e contextos marcantes do Instituto C&A**, em relação ao tema em pauta.
Quais foram os investimentos já realizados até o momento pelo Instituto C&A em programas deste tipo e que aprendizados o Instituto C&A pode tirar desta prática (resultados)?

2º Relatório de Pesquisa Sobre Fortalecimento Institucional: Fase 2 – Ampliação² –, concluído em junho de 2008, busca aprofundar a compreensão a respeito do tema, tomando-se por base experiências práticas, no formato de estudos de caso. A partir deste segundo documento, pôde-se chegar a alguns resultados relevantes que, efetivamente, contribuíram para o planejamento do programa Desenvolvimento Institucional, em seu primeiro ciclo de três anos. As questões abaixo relacionadas fazem parte deste momento e orientam o delineamento deste programa, no que diz respeito ao desenho da metodologia e das concepções nela existentes.

- O que se percebe de demanda de fortalecimento institucional?*
- Quais são as necessidades subjacentes à demanda?*
- Qual tem sido a motivação para empreender projetos de fortalecimento institucional?*
- Que tipo de conhecimento se trabalha no que concerne ao fortalecimento institucional? Como?*
- Que estratégias se adotam para fortalecer uma instituição? E um conjunto de instituições?*
- Como intervir sobre essas demandas?*
- O que é ser propositivo? Quem está sendo propositivo? Como?*
- O que torna emancipatória a intervenção em um projeto?*
- Qual a influência de ferramentas de gestão em processos de fortalecimento institucional?*
- Em que medida a implementação de um processo de fortalecimento institucional pode limitar uma boa estratégia de apoio?*

¹Instituto C&A; Instituto Fonte. Relatório de Pesquisa sobre Fortalecimento Institucional. Recife; São Paulo. 2007.

²Idem. Relatório de Pesquisa Sobre Fortalecimento Institucional. Fase 2 – Ampliação. Recife; São Paulo, 2008.



Considerando a interlocução entre estes dois momentos, é a seguinte a estrutura deste resumo executivo:

Introdução

1. Dados de Cenário – indicações relevantes
2. Pesquisa Conceitual – fundamentos básicos para o programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A
3. Pesquisa com organizações que trabalham com o tema fortalecimento institucional (desenvolvimento institucional)
4. Tendências identificadas na pesquisa junto às organizações doadoras
5. Antecedentes e contextos marcantes do Instituto C&A em relação ao tema fortalecimento/desenvolvimento institucional
6. À guisa de conclusão

Bibliografia



1. DADOS DE CENÁRIO – INDICAÇÕES RELEVANTES

Décadas 1980/1990

Redirecionamento do apoio internacional às organizações não-governamentais para países da África e da Ásia.

Questionamentos sobre o uso de recursos das organizações não-governamentais e de seus modelos de gestão intensificam-se.

Grandes marcos políticos e sociais no período: Constituição Federal de 1988; adoção das normativas internacionais, o que influenciou a criação da lei 8.069/90 – Estatuto da Criança e do Adolescente.

Mudanças no cenário político, econômico e social brasileiro impõem o desafio para as organizações de contemplarem, no seu plano de desenvolvimento, várias capacidades, incorporando às ferramentas e instrumentos de gestão – tais como os processos de avaliar, registrar, planejar, mobilizar recursos – outros componentes que promovessem uma intervenção mais qualificada.

Década 2000

Crescimento de organizações no Nordeste do Brasil; alto percentual de associativismo na região sul; crescimento de instituições classificadas como de “defesa de direitos e de interesses dos cidadãos” e de entidades corporativas patronais, de defesa de interesses de classe.

Crescimento significativo do conjunto de organizações ligadas a grupos religiosos; de organizações ligadas à cultura e à recreação; proliferação de atividades de caráter assistencial e mesmo assistencialista, quanto de novas formas associativas a partir da cultura.

Desafio das organizações: a busca por maior transparência, diversificação de fontes de recursos, comunicação e legitimidade apontam para a importância de se trabalhar com fortalecimento institucional dentro de uma visão de desenvolvimento institucional e de sustentabilidade que abarque as várias dimensões da organização de forma integrada. As iniciativas de apoio por parte de fundações e institutos empresariais neste campo ainda mostram-se incipientes ou, quando muito, atuando em contextos isolados.

2. PESQUISA CONCEITUAL

2.1. Sobre as instituições

As instituições que interessam a esta pesquisa não são de qualquer tipo, mas pertencem a um conjunto da sociedade que se pode chamar de Terceiro Setor. As instituições do Terceiro Setor são iniciativas privadas sem fins lucrativos, que atuam na esfera pública. O universo de instituições do Terceiro Setor não é homogêneo, porém, dentro dele se reconhecem diferentes tipos de organização:

- As ONGs – Organizações não-governamentais;
- As entidades de assistência social;
- Os institutos e as fundações empresariais.

Pode-se dizer que a instituição ligada ao Terceiro Setor tende a ser questionadora do *status quo* e geradora de novos impulsos, sendo fonte de inspiração para o desenvolvimento social. Exercer tal papel não é uma tarefa fácil: exige muita personalidade, tanto para não se perder em confrontos, quanto para não se iludir sobre si própria e perder a capacidade de continuar aprendendo e se renovando.

2.2. Sobre a noção de desenvolvimento

Uma organização comprometida com o desenvolvimento precisa ter uma noção clara do que este termo significa; nem todo investimento feito na área social – seja de recursos, de talentos ou de tempo – é um investimento em desenvolvimento.



Investimento consciente é aquele que se baseia em uma clara concepção de desenvolvimento. Isso vale interna e externamente, vale para todas as ações da organização, não para um público somente. Nessa perspectiva, desenvolvimento é o processo pelo qual cada ente torna-se capaz de expressar o seu potencial de maneira autêntica e genuína, movendo-se com maior confiança em direção ao futuro. A participação dos indivíduos no processo de desenvolvimento é também um fim, na medida em que se almeja possibilitar às pessoas que governem suas próprias vidas, que façam escolhas. Desenvolvimento pressupõe igualmente crescimento e mudança.

2.3. Fortalecimento institucional/desenvolvimento institucional

A expressão “fortalecimento institucional” remete a um conjunto diversificado de ideias e valores. Ela se associa a conceitos como “desenvolvimento institucional”, “*capacity building*”, capacitação, sustentabilidade, profissionalização, desenvolvimento gerencial, aprendizagem organizacional, entre outros.

2.3.1. Enfoques básicos subjacentes às estratégias de fortalecimento institucional: a pesquisa conceitual revela que fortalecimento institucional significa potencializar o sistema como um todo. Nesse sentido, as contribuições de Domingos Armani (1998) têm sido fundamentais para entender a ideia de fortalecimento. O autor aborda dois enfoques básicos em relação às estratégias de fortalecimento institucional:

O **enfoque gerencial**, que tende a privilegiar os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência de organizações específicas, preocupando-se com a sua “profissionalização” através de planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira, capacitação técnica dos recursos humanos, etc.

O **enfoque sistêmico**, o qual também integra a dimensão gerencial, mas de forma articulada à dimensão sociopolítica da organização, isto é, sua base social e legitimidade, sua transparência e credibilidade (*accountability*), a rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e com o Estado, a autonomia e a capacidade desta de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social.

2.4. Sustentabilidade e desenvolvimento institucional

Aliada à ideia de desenvolvimento institucional, muitas organizações começaram a discutir e a assumir o desafio de construir sua própria “sustentabilidade institucional”, como forma de dar maior sustentação às ações sociais e de tornar a sua missão e seu projeto institucional duradouros. Sustentabilidade significa, portanto, estabilidade e continuidade.

Sustentabilidade requer equilíbrio entre as distintas dimensões da organização social, a saber:

- A dimensão sociopolítica, que enfoca os vínculos sociais e políticos que conferem legitimidade e força à organização;
- A dimensão técnico-gerencial, referente à qualidade da equipe, do trabalho e do sistema de gestão;
- Dimensão financeira, relativa à mobilização e ao uso de recursos.

2.5. Desenvolvimento institucional e sustentabilidade: a prática no centro

O processo de desenvolvimento institucional demanda tempo, respeito e capacidade de manter a prática (modo de fazer) no centro. Para tanto é preciso:

- Assegurar espaço para a aprendizagem contínua, pessoal e organizacional;
- Assegurar que o desenvolvimento da estratégia da instituição esteja conectado a essa aprendizagem;
- Assegurar que todos os processos sejam voltados para potencializar a prática e a aprendizagem, não para atender pré-requisitos institucionais;
- Assegurar que a organização se mantenha em um caminho de aprendizagem, nutrindo a noção do que significa buscar desenvolvimento, interna e externamente.

Uma organização que se desenvolve e que promove desenvolvimento se caracterizará pelo esforço de elaboração conceitual, pela qualidade do diálogo, pela contínua aprendizagem, pela coragem e pelo impulso à ação. Tudo isso é processo, contínuo, jamais alcançável em um só evento, e pressupõe a compreensão de que o desenvolvimento de propósito, significado e entendimento é um desafio permanente.

3. PESQUISA COM ORGANIZAÇÕES QUE TRABALHAM COM O TEMA FORTALECIMENTO/DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A pesquisa considerou, para efeito de uma abordagem preliminar (o que se chamou de escuta sobre o tema), organizações similares e organizações de cooperação Internacional que estão instaladas fisicamente no Brasil ou que apoiam projetos no país a partir de sua matriz em outros países. Foram consideradas, também, organizações de origem empresarial. Em menor escala, foram consideradas algumas ONGs de cunho representativo que desenvolvem projetos na linha do fortalecimento institucional para a própria organização e para suas associadas.

Mapeamento de 30 organizações doadoras. Estas organizações podem ser classificadas em cinco grupos:

1. Aquelas em que não se percebe efetivamente uma preocupação ou desejo em assumir o tema do fortalecimento institucional como linha programática;
2. Aquelas que trabalham o tema “fortalecimento institucional” por meio da capacitação e formação pontuais;
3. Organizações doadoras que atuam em prol do fortalecimento institucional através de processos de aprendizagem contínua e sistemática, com apoio técnico e fomento à articulação;
4. Aquelas que promovem programas compostos de formação e capacitação sistemática, no âmbito de um processo de ensino-aprendizagem, para a elaboração de planejamento, com apoio técnico e apoio financeiro, considerado fundamental para dar a largada nas ações propostas no planejamento;
5. Organizações que atuam de duas maneiras distintas: uma com foco em articulações interinstitucionais e outra por meio de jovens trainees que são inseridos em organizações para atuar na gestão das mesmas.

4. TENDÊNCIAS IDENTIFICADAS NA PESQUISA JUNTO ÀS ORGANIZAÇÕES DOADORAS

Os dados colhidos na pesquisa junto às 30 organizações doadoras apontam para algumas tendências, a saber:

- A conversa sobre o tema fortalecimento institucional está muito viva nas relações de parceria entre doadoras e parceiras, embora se perceba certa preocupação para encontrar o lugar efetivo de tal temática nessa relação.
- Muitas organizações doadoras acreditam na capacitação, na formação e instrumentalização das organizações parceiras como um elemento capaz de fortalecer institucionalmente as organizações, embora elas já comecem a repensar esta ideia.
- Existe uma tendência de defender e centrar o apoio no tema fim da organização, não entendendo o fortalecimento como um processo orgânico que pode seguir junto com a missão principal da organização.

Há ainda que se refletir sobre as inúmeras tendências que se manifestam, quando a pauta dos investimentos está focada no fortalecimento/desenvolvimento institucional. Nesse sentido surgem questões de base:

- Em que setores precisamente deve estabelecer-se o fortalecimento institucional nessa relação entre organização doadora e organização parceira?
- O que compõe mesmo esse apoio em fortalecimento institucional?
- Como uma organização doadora pode contribuir para o fortalecimento da organização parceira?

5. ANTECEDENTES E CONTEXTOS MARCANTES DO INSTITUTO C&A EM RELAÇÃO AO TEMA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Desde seu surgimento, em 1991, o Instituto C&A revela, em sua prática de apoio às organizações sociais, uma preocupação com o desenvolvimento institucional e com a sustentabilidade destas organizações. As premissas de atuação do Instituto C&A, baseadas em ciclos de investimentos de longo prazo, apoio técnico e gerencial aos projetos, aportes financeiros, entre outros, podem bem confirmá-lo.

A pesquisa institucional indica que o principal aspecto de toda estratégia de apoio ao fortalecimento institucional utilizada pelo Instituto C&A anterior a 2006 é que ela está baseada em um tripé:

- Melhoria da prática educacional: a educação é a atividade de interesse primário e tudo que a afeta diretamente merece investimento. Formação de educadores, desenvolvimento de metodologias e mobilização de pais e familiares são aspectos que definitivamente afetam a qualidade do trabalho feito com a criança.

- Fortalecimento institucional: para que a atividade-fim possa acontecer devidamente é importante que haja condições institucionais, como instalações adequadas, materiais de qualidade, boa política de remuneração, e, ambiente saudável entre as pessoas, relação cooperativa com organizações similares e comunidade, etc. A prática educacional é afetada pelo contexto organizacional, por isso faz sentido zelar pela existência de organizações fortes.
- Legitimidade social: uma forma da sociedade não priorizar a educação é não dar condições favoráveis ao funcionamento de escolas, creches e universidades. As organizações sociais não dependem somente de si para fazerem um bom trabalho, é preciso que a sociedade ofereça, pela lei ou pelos costumes, boas condições para a sua atuação, como disposição para investir recursos, capacidade de articulação, estruturas de apoio e formas de financiamento.

A partir de 2006, sentiu-se a necessidade de estabelecer integralidade entre as diversas dimensões do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade, visando a um fortalecimento mais efetivo das instituições sociais parceiras. Após muitas reflexões, chegou-se à compreensão de que o **fortalecimento é o resultado de um longo caminho de reflexões percorrido pelas organizações. O desenvolvimento, por sua vez, é o próprio caminho, este percurso que permite gradativamente às instituições e a seus indivíduos uma maior compreensão de suas potencialidades e fragilidades.** É justamente a aquisição desta compreensão o que permite que as organizações tornem-se mais fortes e dispostas a mudanças reais, necessárias à sua continuidade.

Com esta nova estruturação programática atende-se, portanto, às novas diretrizes do Instituto C&A, tal como descritas em seu planejamento estratégico para os próximos anos.

6. A GUIA DE CONCLUSÃO

A pesquisa sobre fortalecimento institucional realizada no final ano de 2007 despertou o interesse do Instituto C&A em aprofundar a sua compreensão a respeito do tema, tomando-se por base experiências práticas. Assim, foram realizados três estudos de caso. Os estudos de caso contemplaram pessoas das diferentes instituições, bem como outras especialmente convidadas. Foram levantadas perguntas previamente elaboradas, como ponto de partida para o estudo (as perguntas encontram-se elencadas na introdução deste resumo executivo). Ao final se constatou que o teor das perguntas formuladas é o que deve preceder quando se trata de apoiar programas de fortalecimento institucional.

Ao longo do trabalho de pesquisa, as questões previamente identificadas geraram constatações que por certo deverão orientar efetivas propostas de trabalho, tendo por foco o fortalecimento/desenvolvimento institucional. Num primeiro bloco destacam-se aspectos que, de certa forma, inviabilizam o processo de fortalecimento institucional de uma organização.

O QUE INVIABILIZA O PROCESSO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO?

- 1) Constatou-se que concepções meramente práticas de “fortalecimento institucional” tendem a mascarar o que realmente constitui uma proposta de fortalecimento/desenvolvimento institucional. Certamente tais concepções têm suas vantagens, mas tendem a gerar uma consequência indesejável, a saber, superficialidade.
- 2) Propostas de crescimento e consolidação não configuram o que vem a ser fortalecimento institucional. O sentido de fortalecimento nesse caso aparece associado à necessidade de assegurar estabilidade e, para isso, injetam-se diferentes tipos de recursos, como dinheiro, força de trabalho, informação e conhecimento. O real fortalecimento, porém, deve ser concebido em termos de processo, não como ponto de chegada. Intervenções pontuais tendem a ter impacto limitado.
- 3) Mudanças aparentes, com foco em atividades temáticas (realização de um planejamento estratégico, capacitação de recursos humanos, planificação para mobilização de recursos, por exemplo) não constituem legítimas propostas de fortalecimento institucional. Um legítimo projeto de fortalecimento institucional contribui para o desenvolvimento da instituição como um todo, para o fortalecimento da sua identidade, para a autêntica expressão do seu potencial, não só para seu crescimento quantitativo, e implica “olhar para o coração das organizações”.
- 4) Uma abordagem de fortalecimento institucional baseada na noção de produto tende a gerar intervenções mal colocadas em termos de tempo (“*timing*”), as quais redundam em frustração e desperdício. Quando o *timing* está incorreto, mesmo investimentos em formação podem ser infrutíferos. A visão de fortalecimento institucional, orientada à reprodução de práticas-modelo, preconiza que as organizações sejam de uma determinada forma, forma esta baseada em um ideal abstrato e não no potencial de desenvolvimento que elas mesmas possuem.

5) É preciso estar atento para o grau de dependência das organizações em relação à instituição doadora. Esse tema parece ser bastante pertinente no universo das agências apoiadoras nacionais e internacionais. A verdadeira dependência pode estar no campo conceitual ou estratégico, quando a instituição permanece imatura e dependente das ideias de terceiros. É importante considerar que a dependência pode persistir por causa de intervenções inadequadas, que não geram emancipação. Somente uma intervenção emancipatória pode levar à superação da dependência.

6) Dificuldades maiores para promover o fortalecimento institucional são encontradas quando a cultura organizacional está muito “cristalizada”, gerando resistências à mudança. Deve-se dar atenção ao lugar que a ideia de “fortalecimento institucional” ocupa na mente dos líderes, que nem sempre abarca uma real noção de fortalecimento institucional. O que comumente acontece é que cada organização acaba criando a sua própria forma de tratar as suas questões e, não raro, apega-se a tais formas.

INTERVENÇÕES POSITIVAS QUE GERAM MUDANÇAS QUALITATIVAS NA ORGANIZAÇÃO

Em uma perspectiva complementar ao que foi anteriormente exposto, no conjunto das observações que orientam para uma compreensão mais aprofundada do processo de fortalecimento/desenvolvimento institucional, destacam-se:

- 1) O salto a ser dado é na metodologia: há que se avançar para além do temático, além da mera injeção de recursos, além do mero acompanhamento e se dedicar a aprofundar a compreensão sobre o desenvolvimento das instituições e, a partir daí, formular estratégias e aprimorar a prática. Uma formação, por exemplo, baseada na ação-reflexão-ação cria oportunidades de mudança intra e extra-organizacionais. Tal mudança pode significar rompimento com paradigmas e alteração nas relações entre todos os atores participantes.
- 2) Um doador pode aprender tanto mais, quanto mais se envolver no processo – uma relação burocrática e formal é também uma relação pobre. A corresponsabilidade em diversos níveis facilita o processo de fortalecimento institucional.
- 3) Muitas vezes, o mais rico para as ONGs é a troca de experiências entre elas. Por isso, um projeto de fortalecimento institucional deve dar atenção à qualidade das trocas entre os participantes, uma vez que a natureza da relação que se estabelece entre as pessoas pode afetar a continuidade e o impacto de um projeto. Uma relação madura tende a facilitar que se abordem questões pertinentes ao desenvolvimento da organização ou rede, por mais delicadas que sejam.

Talvez as perguntas cruciais para um programa de fortalecimento institucional sejam: o que a organização está propensa a rever e repensar? Que tipo de ajuda é realmente efetiva? Que tipo de passo é preciso e é possível dar? O que constitui desenvolvimento para esta organização?

E, para finalizar, o estudo aponta, com base nas pesquisas de campo, que há uma tensão entre atividade-fim e atividade-meio, isto porque as organizações tendem a dar prioridade às atividades-fim e deixar atividades-meio (tais como as relativas ao desenvolvimento institucional) em segundo plano. Não é essa, porém, uma falsa dicotomia, que indica justamente um hábito de pensamento que fragmenta e reduz, ao invés de integrar e relacionar? Em que medida se pode dizer que desenvolvimento é uma atividade-meio?



BIBLIOGRAFIA

ALLINSON; KAYE. **Strategic planning for nonprofit organizations**. EUA: John Wiley & Sons, 1997.

ARMANI, D. O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONGs brasileiras. In: JUNIOR, E.M., ed. **AIDS e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil**. Brasília: MS, 2001. p.17-33.

ARMANI, D. Sustentabilidade: desafio democrático. In: HERMANNNS, K., ed. **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003. p.141-152.

DUARTE, L. **Três tipos de uso dos recursos financeiros de uma organização da sociedade civil – 2004**. Disponível em <http://www.risolidaria.org.br> .

INSTITUTO C&A. **Relatório de pesquisa sobre fortalecimento institucional**. São Paulo: Instituto Fonte, 2007.

INSTITUTO C&A. **Relatório de pesquisa sobre fortalecimento institucional**. São Paulo: Instituto Fonte, 2008.

INSTITUTO C&A. **Marco conceitual (documento interno)**. São Paulo, 2002.

INSTITUTO C&A. **Documento de referência (documento interno)**. São Paulo, 2008.

KAPLAN, A. Capacity Building: in quest of a theory. In: **CDRA annual report 1994-1995**. Disponível em <http://www.cdra.org.za> .

KAPLAN, A. **The development of capacity**. Originally published as a Development Dossier by the United Nations Non-Governmental Liaison Service. Disponível em <http://www.cdra.org.za> .

LIEVEGOED, B. **The developing organization**. Holanda: Tavistock Publications, 1973.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. A essência da transformação. In: **Revista RAE Light**, vol.3, n.4. S.I.: EAESP/FGV, Janeiro 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, M. **Tipos de mudança – 2004**. Disponível em <http://www.risolidaria.org.br> .

OLIVEIRA, M.; KIRÁLY, E. **As fases de desenvolvimento das organizações – 2004**. Disponível em <http://www.risolidaria.org.br> .

SILVA, A. **Identidade organizacional: por que ela é tão importante? – 2004**. Disponível em <http://www.risolidaria.org.br> .

SILVA, A. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000.