



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN

Estudo de Caso para Ensino

Na trilha do Escotismo

**Curso MBA Pós-graduação
Gestão Estratégica de Negócios**

Autora: Carolina Martins Lopes
Orientadora: Catarina da Silva Souza

Natal-RN, Outubro de 2011.

Na trilha do Escotismo

Resumo

O Movimento Escoteiro é uma instituição centenária de educação não-formal de âmbito mundial que atende a jovens de 7 a 20 anos. É referência em juventude, formando cidadãos ativos e participativos através de atividades ao ar-livre, a vida em equipe, o serviço à comunidade e o desenvolvimento pessoal. Problemas com a cultura organizacional, planejamento estratégico e gestão de projetos contribuíram para várias mudanças recentes na organização. O “Na trilha do Escotismo” serve como exemplo de uma situação vivida por várias outras organizações não governamentais: a busca pela sustentabilidade. O caso é relatado a partir da experiência na condução de um projeto dentro da instituição e da inquietude de uma funcionária e um diretor que buscam a continuidade e melhor qualidade ao Escotismo. Neste sentido, eles se perguntam: temos capacitação, recursos e estrutura para isso? Que rumos seguir?

Palavras-chave: terceiro setor, governamentais sem fins lucrativos, sustentabilidade, projetos e planejamento estratégico.

Scouting Trail

Abstract

The Scout Movement is a centennial non-formal education world institution that offers activities to youth from 07 up to 20 years old. It is a reference in youth, citizenship, team work, outside activities, community service and personal development. Problems in the organizational culture, strategic planning and project management contributed to several recent changes in the organization. The “Trail of Scouting” serves as a situational example experienced by many other non-profit organizations: the search for sustainability. The case is reported from experiences lived during the coordination of a project in the organization and the restlessness of an employee and a director who seek continuity and better quality for Scouting. In this sense, they ask, we have training, resources and structure for this? Which way to go?

Key words: NGO sector, non-profit organizations, sustainability, projects and strategic planning.

Introdução

É julho de 2007, ano em que o Movimento Escoteiro¹ comemora o seu centenário. Momento de reflexão e avaliação desta associação centenária de educação para valores.

Nelson e Lúcia, membros desta organização em Natal-RN, estão juntos em um dos eventos de celebração de todos os escoteiros. Mas, apesar de todas as atividades e atrativos oferecidos, os dois passam o tempo conversando sobre coisas que estão acontecendo. “*Não sei não, me parece que o Projeto Escotismo nas Comunidades está muito devagar...*”, argumenta Nelson. Em meio à descida da caminhada, seguem debatendo. “*O que pode ser melhorado?*”, “*Vamos mesmo encarar este desafio?*”, pondera Lúcia. “*Somos capazes de atender a esta demanda?*”, “*Temos capacitação, recursos e estrutura para isso?*”

Estas são perguntas que iniciam uma série de outras que culminam na que permanece martelando em suas mentes: “*Será que vamos conseguir administrar esta organização que está crescendo tão rapidamente?*”. Na volta da caminhada, em meio a tantas crianças e jovens juntas em clima de fraternidade, uma coisa é certa: vale a pena tentar!

Um pouco da história do Escotismo...

O Movimento Escoteiro é a maior organização de juventude do mundo, com mais de 30 milhões de membros, presente em 161 países e inserido nas mais diversas culturas, crenças e classes sociais. No Brasil são mais de 70 mil associados entre voluntários jovens e adultos, em todas as Unidades Federativas do território.

Seu Projeto Educativo visa à formação de cidadãos ativos e participativos, por meio de seu método de educação não-formal que enfatiza as atividades ao ar-livre, a vida em equipe, o serviço à comunidade e o desenvolvimento pessoal.

O Escotismo surgiu a partir das experiências educacionais do inglês Robert Baden-Powell, um militar de alta patente, que viajava o mundo com a missão de manter os domínios territoriais do Reino Unido. A cada dia ele notava que, apesar de seu país enriquecer, uma crescente parcela de jovens sofria, especialmente nas grandes cidades, com as graves crises humanitárias causadas pela Revolução Industrial.

Baden-Powell se ressentia especialmente da exposição de jovens, meninos e meninas, aos vícios, ao trabalho forçado, à prostituição e à pobreza. Em resposta a estas angústias, desenvolveu atividades lúdicas ao ar-livre (acampamentos) e de ação voluntária, com jovens das classes baixas das grandes cidades inglesas.

Rapidamente suas idéias se espalharam pela Europa e pelo resto do mundo. Ao longo de todo um século, os valores universais e humanistas do Escotismo provaram sua relevância histórica, ao sobreviver a duas grandes guerras e inúmeras transformações na política, no estilo de vida, nas ciências e tecnologias.

Hoje, após completar 100 anos de existência, o movimento escoteiro continua crescendo e se mostrando cada vez mais atual.

Diversos especialistas ao longo da história reconheceram a contribuição e pioneirismo do Escotismo em experiências como voluntariado, educação ambiental, educação não-formal, educação para valores e o protagonismo juvenil, hoje conceitos consagrados por diversos organismos e organizações juvenis mundiais.

¹ Os termos “*Movimento Escoteiro*” assim como “*Escotismo*” fazem menção à mesma instituição que é de âmbito internacional. Já a conjunção “*Escoteiros do Brasil*” é o nome dado a esta associação aqui no Brasil.

No Brasil, o Escotismo chegou em 1910 através de membros da Marinha e teve Olavo Bilac como um de seus ícones na divulgação e ampliação. Os Escoteiros do Brasil é uma associação sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública.

Através do poeta Henrique Castriciano, o Escotismo chegou e foi difundido no Rio Grande do Norte, em 1917. Para isso, ele contou com o apoio do educador Luiz Soares de Araújo, então diretor do Grupo Escolar Frei Miguelinho, no Alecrim, onde foi criado o primeiro e mais antigo grupo escoteiro do Estado.

O Escotismo em esquecimento

No Brasil as primeiras instituições sociais organizadas surgiram a partir das obras sociais religiosas, no início do século XX. Durante os regimes militares, quando a liberdade de expressão era restrita, os movimentos sociais estavam quase todos voltados à luta pela democracia, direitos humanos e causas assistenciais. Com a redemocratização do país, houve um fortalecimento destas organizações e a abertura para novas causas.

A partir da Eco92, houve uma maior convergência das organizações ambientais e uma forte entrada de instituições internacionais no Brasil. Nos anos do governo FHC houve muitos avanços institucionais, com a criação da Comunidade Solidária (aproximação da relação governo e sociedade civil organizada) e o “marco legal do Terceiro Setor”. Nos anos do governo Lula foram criados diversos organismos de controle social e programas de transferência de recursos para implantação de políticas públicas, como o “Bolsa Escola” e a criação do Conselho Nacional de Juventude - CONJUBE.

A realidade no país era outra. Estava crescendo economicamente, permitindo a um número cada vez maior de pessoas o acesso à educação e a tecnologias (como a internet), permitindo, através dos programas de assistência social, maior renda e inclusão social. A dita “nova juventude”, esta nova geração, também sofreu essas influências. Passou a se interessar mais por estas tecnologias, passou a participar mais ativamente da sociedade seja pelo seu “protagonismo juvenil”, seja pela sua prematura entrada no mercado de trabalho. Estes jovens também passaram a clamar por mais atenção à juventude: por mais espaços de lazer e cultura, por mais educação de qualidade, por mais políticas dirigidas aos jovens. Começaram a se envolver mais na construção da sua identidade.

O Escotismo, como várias outras organizações sociais iniciadas na primeira metade do século XX, teve o desafio de se adequar a essa nova realidade em transformação, nos anos 80 e 90, principalmente em atender às necessidades da nova juventude que clamava por mudanças. Manteve sua proposta, seus valores, que são inerentes e inalienáveis no tempo, mas não conseguiu atualizar sua estrutura e ferramentas às necessidades desta nova geração. Os membros de sua associação fossem crianças, jovens ou seus pais, foram aos poucos a deixando e se aliando às novas instituições que estavam surgindo.

O que isso tudo queria dizer?

Os adultos estavam mais propensos a serem voluntários em organizações cuja estrutura, programa e política estivessem alinhados com as necessidades dos jovens como o protagonismo juvenil, a democratização e a assistência. As crianças e jovens, por sua vez, preferiam jogar vídeo-game, ir ao shopping, fazer parte de um grupo religioso ou comunitário

de bairro a pertencer a um Grupo Escoteiro que apresentava uma proposta de atividades desatualizada.

Em termos numéricos, a associação, em três décadas, decresceu em seu efetivo 35%, o que parecia que não iria retroceder, caso não fossem tomadas algumas ações. O Rio Grande do Norte não estava fora desta configuração e sofreu as mesmas conseqüências, que iam além do decréscimo no número de participantes, mas envolvia a defasagem e redução na estrutura organizacional de apoio, pouca atualização na literatura recomendada, entre outros. Isso fez com que boa parte das ações sociais fosse refreada e a visibilidade da associação diminuía. O que se pode dizer deixou o Escotismo esquecido.

Reviravolta do Movimento

Ao longo dos anos 80 e 90, o Escotismo em todo o país organizou várias mudanças em sua estrutura, fundamentação teórica, programa e iniciou nova campanha de divulgação às crianças e jovens.

A maior das mudanças foi na revisão da sua metodologia. O primeiro passo foi a realização de uma pesquisa sobre o desenvolvimento do jovem em seus diversos aspectos e sua contextualização com a realidade atual. E, após trabalho de revisão pedagógica por equipes de voluntários, a proposta foi sendo implementada. A grande mudança foi retomar o proposto desde o início pelo fundador: ouvir os jovens². Ou seja, envolver as crianças e jovens na elaboração das atividades propostas.

Nas suas origens e fundamentos reside a percepção essencial de que educar crianças e adolescentes são premissas fundamentais para qualquer sociedade. Esta é uma instituição muito tradicional, mas com idéias que permanecem atuais. Uma delas é a crença de que os jovens são sim capazes, com a colaboração de adultos, de assumir o seu próprio desenvolvimento pessoal e a intervir construtivamente na solução dos problemas que o cercam.

E foi ouvindo os jovens que o Movimento Escoteiro mudou.

Atualmente o Movimento Escoteiro tem vários clientes: os pais, as crianças e jovens, e também os adultos voluntários, sem os quais nenhuma organização social pode funcionar. As atividades são conduzidas por educadores voluntários nos “Grupos Escoteiros”, local de encontro para realização das atividades, geralmente em um prédio público, escola ou área verde de um dos bairros da cidade. A instituição regionalmente é gerenciada por diretores eleitos, dentre os seus associados, que dão suporte às atividades destes grupos de atividade locais.

O Problema

Em 2006, já existia em Natal um escritório estruturado que dava apoio às ações educativas de todo o Rio Grande do Norte. Nele, trabalhavam dois voluntários em horários alternados que executavam tarefas administrativas e de suporte aos eventos.

² Participam do Escotismo crianças e jovens dos 7 aos 20 anos, de ambos os sexos divididos por faixas etárias definidas e programas distintos.

E após a adoção das diversas mudanças, houve um crescimento de 11% na participação das crianças e jovens, quando, depois de 30 anos, o Escotismo voltou a ser lembrado.

Aos jovens é dada a oportunidade de escolha de que tipo de atividade realizar, ajuda na sua preparação e a possibilidade de repensar a sua execução dentro de um calendário e de um tema semestral. São várias as ações ligadas às causas adotadas pelo Escotismo: meio ambiente, cultura de paz e garantia de direitos. Estes temas permeiam as atividades cujo objetivo é proporcionar experiências aos jovens para auxiliá-los no seu próprio desenvolvimento. Atividades típicas dos jovens, temas e problemas do dia-a-dia dos jovens também foram incorporados à proposta educativa (dieta balanceada, esportes, drogas, gravidez indesejada, entre outros). Exemplo disso foi o crescimento de idas ao cinema, como proposta de atividade cultural, e a participação dos jovens em corridas de aventura organizadas com o apoio do Escotismo.

A estrutura de apoio ofertada por voluntários divididos em equipes técnicas melhorou. Agora, eles contavam com uma equipe que fazia constante revisão das publicações de apoio e outra que capacitava os adultos voluntários.

A proposta das diretorias recentes foi a de ampliar a divulgação, com investimento em comunicação para a mídia, das atividades realizadas; organização de um site institucional e melhoria na comunicação da organização com seu público. Da mesma forma, buscou a elaboração de um planejamento participativo e iniciou uma gestão focada em pequenos projetos de ação. Além de buscar parceiros locais para captação de recursos, fosse este financeiro, para eventos, de material ou pessoal especializado.

Sua re-estruturação, a exemplo de outras organizações da sociedade civil, e a modernização das ferramentas do “programa escoteiro” foram as revoluções necessárias para que o Escotismo se tornasse apto para começar a captar recursos, ou seja, a agregar mais pessoas à sua causa; iniciar um processo de organização pela gestão e focar em sua causa.

Projeto Escotismo nas Comunidades

Nelson e Lúcia se conheceram no Grupo Escoteiro de sua cidade. Ela ainda jovem e participante do Movimento Escoteiro, ele diretor voluntário. O Escotismo teve grande influência em suas vidas, o que permitiu que sua amizade perdurasse apesar das distâncias, escolhas e do dia-a-dia atribulado.

Em 2007, Lúcia, graduada em administração e com experiência em gestão de projetos, foi contratada por Nelson para trabalhar na elaboração e implementação de um projeto. Este seria o primeiro projeto estruturado e ele se intitulava “Projeto Escotismo nas Comunidades”.

A proposta do projeto era o de ofertar a metodologia do Escotismo a um número cada vez maior de jovens, principalmente os que estavam sujeitos aos riscos sociais. Para tanto, se propunha a criação de um grupo escoteiro em uma das comunidades carentes de Natal. O projeto teria a duração de um ano e suas ações contemplariam diretamente a 100 jovens, mas também apoiariam às ações desenvolvidas nos demais grupos já existentes.

Lúcia foi a responsável pela estruturação, redação e apresentação do projeto a um edital de financiamento com recursos públicos. Naquela época, sabia-se que editais de recursos internacionais eram poucos e muito exigentes. E que os editais governamentais eram muitos e

recebiam ora poucos projetos diante da demanda ora projetos não estruturados e os recursos sobravam.

O projeto foi aprovado e recebeu o apoio de R\$ 40 mil para aquele ano de ações. Nelson e os demais diretores da organização ficaram felizes com esta conquista e sabiam que este projeto poderia *“iniciar uma revolução dentro da organização e até permitir o seu retorno às épocas de ouro!”*, como afirmou um dos diretores.

O início do projeto foi lento, pois Lúcia que o estava coordenando encontrou muitos obstáculos. O primeiro deles foi o de que parte da diretoria queria investir os recursos na melhoria do escritório de apoio - o que não estava previsto nas ações do projeto. Demorou um tempo, mas Lúcia e Nelson conseguiram mostrar aos demais diretores que *“se faz necessário seguir as ações do projeto, conforme o planejado”*. Lúcia ainda ponderou que *“a organização já possuía um escritório estruturado e que agora, com a ajuda do projeto, já tinham dois funcionários regulares, além dos voluntários”*, coisa que esta instituição nunca havia tido antes.

Em paralelo às ações do Projeto, Nelson, que trabalhava como assessor parlamentar e era advogado, realizava um trabalho muito importante de relacionamento com outras instituições: parcerias locais do projeto com empresas, escola e secretarias governamentais; contatos para a divulgação das ações junto à mídia e a coleta de informações acerca de outros editais para captação de recursos. Nelson foi pessoa chave em várias das etapas do projeto, devido a suas indicações, contatos e seu trato institucional.

As ações do projeto ocorreram conforme o previsto.

- ações de sensibilização na comunidade, localização e formação de alianças com outras organizações locais;
- parceria com a secretaria de educação que cedeu o espaço da escola do bairro para as atividades;
- capacitação dos adultos da comunidade e divulgação do novo grupo para as crianças e jovens da comunidade;
- grande divulgação na mídia, o que repercutiu no estabelecimento da organização como referência em educação não-formal para a comunidade; e
- crescimento numérico de novos participantes.

Mas, logo os primeiros conflitos começaram a ocorrer. Lúcia encontrou muitas barreiras. Na primeira reunião de avaliação do projeto com Nelson, no segundo trimestre do projeto, ouvia-se dos demais diretores que *“os voluntários não estão sendo capacitados corretamente, não estão se comprometendo”*, *“temos que usar deste projeto para melhorar todas as nossas ações”* e *“como faremos para integrar os grupos existentes a este com jovens tão diferentes?”*.

O projeto ainda apresentou vários outros problemas que Lúcia relatou em seu relatório final:

- *não se conhece a fundo a realidade local, por isso, falhamos em atender às necessidades daquelas crianças - precisamos ter mais tempo dedicado a pesquisa prévia, em projetos futuros;*
- *não existia uma unidade na condução do projeto, diretores e gestores divergiam - o que prejudica a condução das ações;*
- *os profissionais de apoio (contador e educador) e os voluntários da equipe de capacitação não participaram ativamente da criação do projeto.*

“Então, que rumos seguir?”

Mesmo assim, o projeto trouxe aos Escoteiros do Brasil muita novidade. A possibilidade de se trabalhar com metas, prazos e objetivos focais. Aprendizado de envolver voluntários na condução de projetos e no planejamento de ações para a instituição. Melhoria na estrutura de apoio, física e pessoal.

Ao mesmo tempo, outros contatos importantes eram realizados em nível institucional. A repercussão do projeto Escotismo nas Comunidades foi boa e trouxe consigo outras possibilidades e desafios. A Secretaria de Educação do Estado tinha uma proposta.

Com a boa repercussão do projeto, Nelson e os demais diretores decidiram iniciar a procura por outras oportunidades. Pensar em outras idéias para colaborar na sustentabilidade de longo prazo da instituição. O tempo era de celebração, pois naquele novo ano seria comemorado o centenário do Escotismo. Foi pensando nisso, que Nelson e Lúcia propuseram a realização de um evento de celebração do centenário em que também fosse dada a oportunidade de se refletir e avaliar as ações e projetos passados e futuros.

Durante o evento de celebração do centenário as atenções estavam também voltadas à avaliar as repercussões das mudanças recentes e a pensar nas futuras ações. *“Vamos mesmo encarar este desafio?”* e *“Temos capacitação, recursos e estrutura para isso?”* foram algumas das frases ditas por Lúcia, Nelson e os demais diretores naquele dia. Apesar de felizes com os resultados obtidos com o primeiro projeto e ações implementadas os diretores ainda tinham uma pergunta final a responder: *“Então, que rumos seguir?”*.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com os gestores e funcionários da organização não-governamental Escoteiros do Brasil, bem como através de dados históricos e publicações da própria instituição. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, tanto os gestores como os funcionários consultados, autorizaram a publicação do caso em sua íntegra. A história real dos Escoteiros do Brasil ocorreu nos anos de 2006 e 2007, que serve como condutor e pano de fundo para desvendar a realidade que enfrentam tantas outras organizações sem fins lucrativos locais.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e gestão de projetos. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre os temas: planejamento, cultura organizacional e sustentabilidade; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

O caso “Na trilha do Escotismo” tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre a problemática da sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos, como parte do processo de planejamento e gestão de qualquer instituição, decorrente de decisões estratégicas e política de captação de recursos. Pretendem desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática da longevidade de organizações não-governamentais, identificando os fatores financeiros, administrativos e sociais; b) reconhecimento da necessidade de se fazer e conduzir o planejamento estratégico das instituições; c) reconhecimento da importância da captação de recursos, do relacionamento interinstitucional, da comunicação e do foco na causa; d) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; e e) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

Questões para discussão

- a) A cultura organizacional de uma instituição influencia na sua sustentabilidade?
- b) Com base nas ações tomadas pela organização para gestão de projetos, quais foram os seus erros e acertos?
- c) Como ser uma organização sustentável sem depender dos talentos específicos de algumas pessoas?
- d) Relacione as alternativas de ação condizentes com a realidade estudada.
- e) Como a literatura contempla os problemas estudados no caso?

Alternativas para análise do caso

Para se compreender melhor os aspectos que cercam a sustentabilidade das organizações não-governamentais e a gestão de projetos sociais, sugere-se iniciar a discussão plenária com a seguinte questão: quem são e como estão as organizações não governamentais hoje?

Deve-se destacar que o primeiro grande desafio é o desconhecimento do grande público sobre as ONGs e seu papel na sociedade. Não se apóia o que não se conhece e muito menos o que não se compreende (DRUCKER, 1994). Mais ainda é preciso refletir que o valor social de uma organização expressa o reconhecimento pela sociedade de sua legitimidade, credibilidade, referência técnico-metodológica e capacidade de gerar inovações sociais (ARMANI, 2008).

Precisa ser ressaltado que o Projeto Escotismo nas Comunidades, apesar das dificuldades, cumpriu seu cronograma, teve seu reconhecimento na comunidade e apoiou a organização condutora. Inclusive rendendo novos convites e propostas. Quando se fala em sustentabilidade, está se motivando a organização a defender a sua causa, não só trabalhar por ela mas propagando-a e buscando recursos que tornem a instituição viável (ESTRAVIZ, 2003).

A sustentabilidade de uma organização é tida como a capacidade para tornar duradouro o valor social de seu projeto político-institucional, o que implica em fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade - sócio-política, técnico-gerencial e financeira - de forma integrada (ARMANI, 2008). Tanto os funcionários quanto os diretores da organização

concluíram que haviam aprendido muito com esta experiência. No entanto, sabiam de suas limitações, dos erros cometidos e da necessidade por buscar por conhecimento, parcerias e pessoas qualificadas.

Há não muito tempo atrás, muitas organizações sem fins lucrativos eram financeiramente auto-sustentadas. Em geral, elas somente precisavam de dinheiro externo para projetos extras - um novo prédio de ciências, ou uma nova ala de cardiologia. Hoje, um número cada vez maior de organizações necessita de dinheiro para fins operacionais (DRUCKER, 1994).

Pensando no futuro, a organização deve buscar sua sustentabilidade envolvendo vários financiadores: governo, empresas, fundações, sócios, além de geração de recursos próprios. Se o sistema é bem planejado, tem-se sempre a garantia de continuar existindo, mesmo que uma das fontes de financiamento deixe de contribuir (ESTRAVIZ, 2003). Quando esforços são somados e juntam-se conhecimentos e recursos, ampliam-se as possibilidades de atuação. A busca por parcerias e a construção de alianças tem sido muito explorados (TACHIZAWA, 1999).

Ao mesmo tempo, as organizações não podem deixar a sua cultura organizacional sobrepor à sua gestão. Deve-se destacar que há a necessidade de adequação constante e de que as organizações não podem depender dos talentos individuais e sim incorporar um sistema constante de renovação e de desenvolvimento institucional. Dentro das estruturas vigentes, uma ação orientada pela estratégia, o desenvolvimento organizacional, geral e a cultura das ONGs passou a adquirir um caráter estratégico. O desenvolvimento institucional de organizações passou a ser condição de sustentabilidade. (ARMANI, 2001).

Diante deste contexto, deve-se estimular os alunos na busca de alternativas de ação. Na busca de resultados, considerando as peculiaridades organizacionais em relação à temática, há uma demanda crescente por estruturas de planejamento e gestão de projetos estruturantes nas organizações (SILVA, 2008). Da mesma forma se faz necessário que as organizações busquem suas identidades e usem dos recursos da tecnologia e da comunicação para colaborar com a estabilização da organização no “mercado” do terceiro setor.

Além disso, a organização deve manter a revisão constante seu programa pedagógico e no contato com o grande público. Entender o seu “cliente” e se adequar as suas mudanças e gostos é algo fundamentado na visão de lucro das empresas, mas se adéqua a este caso, visto que as organizações não existem sem atender às necessidades específicas de seus beneficiários.

Com bases para estas ações, a organização deve pensar em que tipo de capacitação, pessoas e estrutura ela tem ou quer possuir a depender do que quer fazer. Ou seja, tem que se planejar constantemente. Adequar o seu trajeto e seguir com as ações alinhadas com o seu propósito e princípios.

Biografia recomendada

ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar**: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. Recife: Oxfam, 2008.

_____. **Sustentabilidade: desafio democrático.** Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

CAMPOS *et al.* **Elaboração e monitoramento de projetos sociais.** Brasília: SESI, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administração das organizações sem fins lucrativos:** princípios práticos. São Paulo: Pioneiro, 1994.

ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de Diferentes Recursos para organizações sem fins lucrativos.** 2 ed. São Paulo: Global, 2003.

SILVA, Rogério Renato. **Mobilizar:** a experiência do Programa de Formação em Mobilização de Recursos da Aliança Interage. Recife: Aliança Interage, 2008.

SUSTENTABILIDADE das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados / realização Abong, Associação Brasileira de ONGs. Rio de Janeiro: Abong, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e o terceiro setor.** São Paulo: Atlas, 1999.