

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO DE ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL

Fernando Bueno Catelan
Nelson Rodrigues Rocha
Sebastião Arlindo Vieira

PROBLEMA:
**Instabilidade financeira da ONG “Centro Cultural Afro Brasileiro
Francisco Solano Trindade”**

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:
**Diretor financeiro da ONG “Centro Cultural Afro Brasileiro
Francisco Solano Trindade”**

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO DE ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL

Fernando Bueno Catelan
Nelson Rodrigues Rocha
Sebastião Arlindo Vieira

PROBLEMA:
**Instabilidade financeira da ONG “Centro Cultural Afro Brasileiro
Francisco Solano Trindade”**

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:
**Diretor financeiro da ONG “Centro Cultural Afro Brasileiro
Francisco Solano Trindade”**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Comissão Avaliadora
como exigência parcial para obtenção
do certificado de conclusão do curso
de Especialização Estado, Políticas
Públicas e Gestão de Entidades da
Sociedade Civil, pela Fundação Santo
André.

Orientadora: Alessandra Atti

Santo André
2016

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Fluxograma.....	4/1
Esquema 2 – Árvore de Problema.....	1/3

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nós Críticos e Ações para Solucionar.....	2/3
Quadro 2 – Plano de Ação – NC 1.....	1/4
Quadro 3 – Plano de Ação – NC 2.....	2/4
Quadro 4 – Plano de Ação – NC 3.....	3/4
Quadro 5 – Análise de Atores – Ação 1.1.....	1/5
Quadro 6 – Análise de Atores – Ação 1.2.....	1/5
Quadro 7 – Análise de Atores – Ação 1.3.....	2/5
Quadro 8 – Análise de Atores – Ação 2.1.....	2/5
Quadro 9 – Análise de Atores – Ação 2.2.....	3/5
Quadro 10 – Análise de Atores – Ação 2.3.....	3/5
Quadro 11 – Análise de Atores – Ação 3.1.....	4/5
Quadro 12 – Análise de Atores – Ação 3.2.....	4/5
Quadro 13 – Análise de Atores – Ação 3.3.....	5/5
Quadro 14 – Análise de Riscos e Fragilidades	1/6

SUMÁRIO

1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	1/1
1.1. Fluxograma.....	4/1
2. NÓS EXPLICATIVOS.....	1/2
2.1. Identificação dos nós críticos.....	2/2
2.2. Análise dos Nós Críticos.....	2/2
2.2.1. <i>NC1 – Baixa Gestão em potencializar parcerias já existentes</i>	3/2
2.2.2. <i>NC2 – Inexistência de novas parcerias</i>	4/2
2.2.3. <i>NC3 – Necessidade de ações que independem de recursos financeiros</i>	4/2
3. ÁRVORE DO PROBLEMA.....	1/3
3.1 Nós Críticos e Ações para Solucionar.....	2/3
4. PLANO DE AÇÃO.....	1/4
5. ANÁLISE DE ATORES.....	1/5
6. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES.....	1/6
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	1/7
REFERÊNCIAS.....	1/8

1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Ao analisarmos uma situação-problema é importante destacarmos que este é um primeiro passo ao aplicar a metodologia de diagnóstico de situações. Sendo assim, é necessário agir estrategicamente, que segundo Greiner Costa (2014) se organiza em quatro momentos principais: Diagnóstico (foi, é e tende a ser); Formulação (o que deve ser); Estratégia (É possível? Como fazer?); Operação (fazer implementar, monitorar, avaliar). A identificação do problema se encontra no primeiro momento de diagnóstico, onde é possível aplicar técnicas de análise.

7. As técnicas de análise de problemas são ferramentas que auxiliam o estudo em profundidade e de forma estruturada de problemas, fornecendo subsídios para a identificação de suas causas, suas consequências, suas inter-relações, assim como possíveis soluções. (BRASIL, 2013, p.8)

O problema a ser analisado neste trabalho se refere a “uma ameaça, isto é, o perigo potencial de perder algo conquistado ou agravar uma situação” (COSTA, 2014, p. 211). A ameaça, a que estamos nos referindo, está sendo identificada na ONG “Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade”, que desenvolve atividades que promovem a cidadania e trabalhos sociais na região do Grande ABC paulista. O problema é declarado pelo seu diretor financeiro ao constatar a seguinte situação: “Instabilidade financeira da ONG Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade”. Este problema é uma antecipação de eventos que podem culminar na descontinuidade das ações da ONG. Sendo assim, analisar esta ameaça neste momento é de fundamental importância para que seus desdobramentos possam ser evitados, ao formularmos estratégias para evitar as consequências deste problema.

[...] Saber antecipar - dentre a multidão de problemas, consequências não previsíveis da ação política, pontos vulneráveis, erros cometidos, e tantas outras falhas que mais do que inevitavelmente se cometem na política, quais se tornarão problemas realmente sérios e graves, verdadeiras ameaças ao seu poder - é uma ciência e uma arte. Desta capacidade depende, em grande medida, o sucesso do político. Porque, como diz Maquiavel - no início são fáceis de resolver, mas difíceis de identificar, e mais tarde, com o tempo, são facilmente identificáveis, mas a sua solução torna-se muito difícil, quando não impossível. (FERRAZ, 2003, p.1)

Ao destacarmos a importância deste problema, precisamos conhecer a trajetória do Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade e destacar o valor das ações desenvolvidas, por meio de atividades artísticas com crianças e adolescentes, e assim gerar seu empoderamento ao promover reflexões sobre cidadania e o protagonismo social. A ONG atua em comunidades onde são encontradas diversas situações de vulnerabilidade social, como falta de espaços seguros contra a violência, ausência de equipamentos públicos de lazer, desestruturação familiar e tráfico de drogas.

O Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade foi fundado em 1998 na cidade de São Bernardo do Campo, estado de São Paulo, como resultado do processo de articulação e mobilização de militantes do Movimento Negro, sindicalistas ligados à sociedade organizada e comissão de fábrica dos trabalhadores na Volkswagen Anchieta. É uma entidade com uma proposta pedagógica que tem como referência fundamental a cultura afro-brasileira. Indo em acordo com a Declaração de Viena e o Programa de Ação, adotados pela Conferência Mundial de Direitos Humanos em junho de 1993.

15. O respeito pelos Direitos Humanos e pelas liberdades fundamentais sem distinção de qualquer tipo constitui uma regra fundamental das normas internacionais de Direitos Humanos. A rápida e ampla eliminação de todas as formas de racismo e discriminação racial, xenofobia e manifestações conexas de intolerância, constitui uma tarefa prioritária da comunidade internacional. Os Governos deverão adotar medidas efetivas para as prevenir e combater. Os grupos, instituições, organizações intergovernamentais e não-governamentais, bem como os indivíduos, são instados a intensificar os seus esforços de cooperação e coordenação das suas atividades contra estes males. (VIENA, 1993, p.5)

Em maio de 1998, durante atividade de intercâmbio entre Comissões de Fábrica e Sindicato IG Metall da Alemanha, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e trabalhadores na Volkswagen, foram consultados pelos sindicalistas alemães sobre a ideia do envolvimento dos trabalhadores na Volkswagen em projetos de apoio a crianças em situação de rua. Assim surge o projeto “uma hora para o futuro”, que arrecada o valor de uma hora de trabalho anual dos trabalhadores na Volkswagen. No Brasil a entidade escolhida pelos trabalhadores na planta Anchieta foi o Centro Cultural Solano Trindade, que desde sua criação é mantido basicamente por essa fonte de recursos.

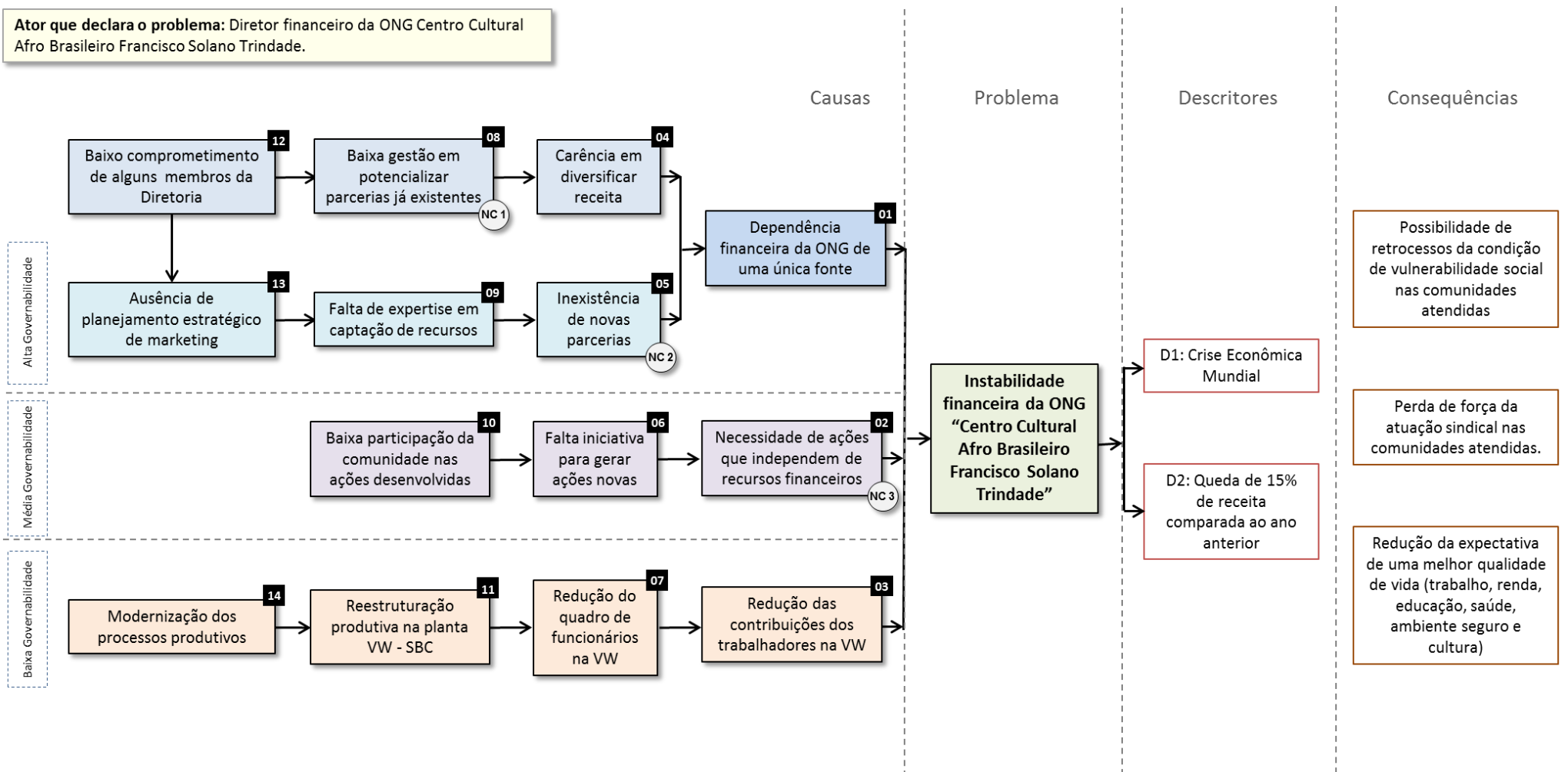
E é exatamente por ter uma única fonte de recursos para a manutenção de suas atividades que o problema ganha destaque, pois ao longo dos anos o número de trabalhadores vem sofrendo redução contínua e isso afetando diretamente o orçamento. Essa redução de postos de trabalho ocorre devido aos efeitos da crise mundial e também da reestruturação produtiva que impõe novos modelos de produção mais enxutos e com tecnologia que substitui trabalhadores por máquinas. Com o efeito da globalização, parte da produção vem de países pouco desenvolvidos. Para dar um exemplo desta situação, quando iniciou este projeto social a Volkswagen de São Bernardo empregava cerca de 20 mil funcionários diretos e atualmente temos pouco mais de 10 mil. Um dado concreto observado é a queda de arrecadação de 15% de receita da ONG de 2016 em comparação de 2015.

Ao analisarmos a situação-problema do Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade neste trabalho de conclusão de curso, iremos contribuir efetivamente na formulação de estratégias, que venham propor soluções ao problema e assim desenhar alternativas ao repensarmos novas parcerias e diversificação da receita, independente das doações de 1 hora ao ano vinda dos trabalhadores, e assim manter as atividades e até mesmo poder ampliá-las.

1.1. Fluxograma

Esquema 1 – Fluxograma

Ator que declara o problema: Diretor financeiro da ONG Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade.



Fonte: Elaborado pelos autores

2. NÓS EXPLICATIVOS

Ao aplicarmos a “Metodologia de Diagnostico de Situações” (COSTA, 2014, p. 205-218) identificamos o problema “Instabilidade da ONG Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade” que declara o ator ao observar resultados insatisfatórios e ao mesmo tempo evitáveis. Ao desenvolvermos a estratégia para solucionar o problema é necessário antes explicarmos a situação em que o problema está inserido.

Explicar uma situação ou um problema é construir um modelo explicativo de sua geração e de suas tendências. Deve-se, então, precisar as causas diferenciando-as e indicando se são fluxos (jogadas), acumulações (capacidades ou incapacidades) ou regras. O modelo explicativo se completa, enfim, quando as causas são inter-relacionadas. (COSTA, 2014, p.215)

Ao levantar o diagnóstico das explicações de situação (causas, descrição e consequências) devemos destacar as causas imediatas. Em nosso trabalho identificamos três fluxos que indicam linhas causais que são inter-relacionadas, levando em conta baixa, média e alta governabilidade do ator que declara o problema, e assim apontar acumulações que demonstram capacidades e incapacidades de intervenção.

A primeira linha causal se origina no baixo comprometimento de alguns membros da diretoria. Isso leva a uma baixa gestão em potencializar as parcerias já existentes (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Trabalhadores na Volkswagen de São Bernardo do Campo) e assim uma carência em diversificar receita. Em outro desdobramento com a mesma origem citada, se evidencia uma ausência de Planejamento estratégico de marketing, falta de expertise em captação de recursos e inexistência de novas parcerias. Isto leva a dependência de uma única fonte de recursos. Essas causas são entendidas como de alta governabilidade, uma vez que são possíveis intervenções que possibilitam solucionar o problema.

A segunda linha causal se refere à baixa participação da comunidade nas ações da ONG, falta de iniciativas para gerar ações novas e ações que independem de recursos financeiros. Essas causas são identificadas de média governabilidade, uma vez que dependerá de ações da ONG e de repostas positivas de familiares atendidos pela ONG, da comunidade e outros atores sociais ao participarem de

ações de voluntariados e assim reduzirem os custos operacionais e até mesmo gerar receitas extras através de campanhas e eventos.

A terceira linha causal é consequência das mudanças no processo produtivo na Volkswagen que acarreta numa reestruturação produtiva e através desta há uma necessidade menor de postos de trabalho e com isto a redução de 20% no quadro de funcionários. Com isto a ONG passa a receber menos doações, já que estas são realizadas através do desconto em folha de pagamento da uma hora de cada trabalhador. Essas causas são classificadas de baixa governabilidade, pois estão ligadas a fatores externos como a crise econômica mundial e a necessidades de eficiência exigidas num mundo globalizado.

2.1. Identificação dos nós críticos

NC 1 – Baixa gestão em potencializar parcerias já existentes

NC 2 – Inexistência de novas parcerias

NC 3 – Necessidade de ações que independem de recursos financeiros

2.2. Análise dos Nós Críticos

Segundo Greiner Costa (2014), a gestão estratégica exige medidas para tentar solucionar o problema identificado. Para tanto ao utilizarmos a Metodologia de Diagnóstico de Situação, precisamos identificar quais nós explicativos levantados podem ser destacados para serem tratadas como “Nós Críticos”, que devem satisfazer três condições que os caracterizam:

“Nós Críticos” são os nós explicativos de um fluxograma que cumprem simultaneamente as seguintes condições:

- a) Devem ser **centros práticos de ação**, isto é, o ator que declara o problema pode atuar prática, efetiva e diretamente sobre eles sem precisar atuar sobre suas causas;
- b) Se resolvidos ou “desatados”, terão **alto impacto** sobre o problema declarado;
- c) Devem ser **centros oportunos de ação** política, ou seja, seu ataque é politicamente viável durante o período definido pelo ator como relevante e a ação possui uma relação custo-benefício favorável. (COSTA, 2014, p.216)

Atentando as características apresentadas, destacamos dentre os nós explicativos três nós críticos que são centros práticos de ação, apresentam alto

impacto sobre o problema declarado e assim se mostra um centro de oportunidade.

2.2.1. NC1 – Baixa Gestão em potencializar parcerias já existentes

Observamos uma falta de ampliação e fortalecimento das parcerias existentes. Destacamos esse nó crítico por ser um ponto a ser trabalhado no sentido de ações práticas que podem ter alto impacto na solução do problema ao apresentar oportunidades potenciais em ampliar as parcerias com os trabalhadores da Volkswagen SBC e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

No caso dos trabalhadores é necessário realizar ações de divulgação e promoção das atividades desenvolvidas nas comunidades atendidas e sua efetividade ao transformar a realidade em que vivem crianças e adolescentes. E assim destacar a importância da participação dos trabalhadores ao serem corresponsáveis por uma melhora na autoestima destes, promovendo conhecimento e práticas de cidadania, ao estimular o desenvolvimento físico, intelectual e artístico. Como afirma o vice-presidente do Comitê Mundial dos Trabalhadores da Volkswagen.

[...] “Uma Hora para o Futuro”, criado pelo Comitê Mundial dos Trabalhadores da Volkswagen, que tem apoio da empresa e conta com a participação de trabalhadores no mundo inteiro. A iniciativa convida os empregados a doarem o valor equivalente a uma hora de trabalho no ano em favor de projetos sociais realizados em suas comunidades. “A participação é voluntária e os que contribuíram com o programa, tiveram a oportunidade de colaborar com a defesa dos direitos da criança e do adolescente. O resultado positivo, nós podemos conferir ao visitar as instituições beneficiadas”, afirma o vice-presidente do Comitê Mundial dos Trabalhadores da Volkswagen, Valdir Freire Dias (o Chalita). [...] (ENVOLVERDE JORNALISMO E SUSTENTABILIDADE, 2015)

Desta forma é possível garantir a participação destes trabalhadores no dia a dia da ONG e com isto conseguir captar novos recursos para manter e ampliar as atividades.

Por sua vez, através do sindicato dos metalúrgicos do ABC poderíamos conseguir novos investimentos e divulgação para arrecadar novos recursos com federações, confederações e outros sindicatos.

2.2.2. NC2 – Inexistência de novas parcerias

A ONG depende unicamente de uma fonte de recursos, que é a doação de uma hora do salário dos funcionários da Volkswagen SBC uma vez ao ano.

Este nó crítico se destaca pela efetiva ação prática a ser desenvolvida ao entender que é necessário elaborar novos projetos e concorrer a financiamentos tanto privados quanto públicos. Está oportunidade se abre ao resgatar, reestruturar e capacitar os profissionais envolvidos na gestão e elaboração de projetos, uma vez que a ONG, em seu passado recente, realizou projetos financiados através de Ponto de Cultura (Ministério da Cultura), Programa Tempo de Escola (Secretaria Municipal de Educação em SBC) e Auxílio Alimentação (Fundação Salvador Arena).

A dificuldade fica evidente ao observarmos que a ONG não realiza capacitação e vários projetos escritos são recusados por serem mal elaborados tanto na parte pedagógica quanto financeira. Seria importante ter um técnico especializado em captação de recursos. Atualmente os projetos são escritos por equipe formada por coordenadores na ONG e parte da diretoria. Isto sobrecarrega a equipe que tem uma carga de trabalho exaustiva devido ao reduzido número funcionários.

2.2.3. NC3 – Necessidade de ações que independem de recursos financeiros

Anteriormente a ONG sempre esteve em situação de tranquilidade devido a solidez do financiador, porém com a crise mundial, ficou vulnerável ao observar que o quadro de trabalhadores doadores foi reduzido. Este fato se deve também a reestruturação produtiva na empresa Volkswagen que continua em andamento.

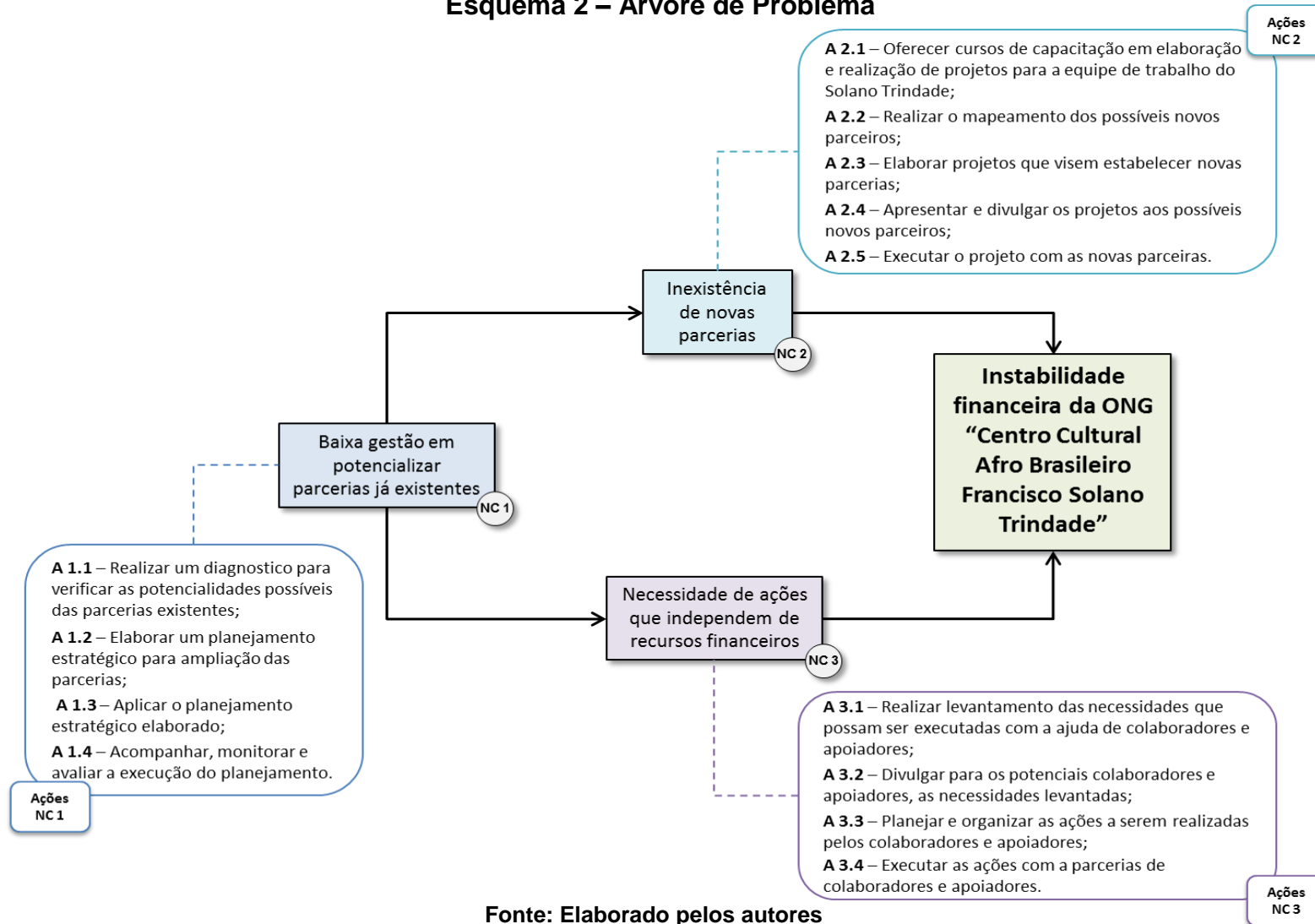
O nó crítico, neste caso, se apresenta ao identificar que existe uma potencialidade de ação prática de alto impacto, ao observar um centro de oportunidade ao promover o voluntariado tanto de pais e mães dos atendidos quanto da comunidade e outros atores da sociedade. Isto se dá desde o trabalho em eventos de captação de recursos quanto de ajuda para manutenção dos espaços onde a ONG realiza o trabalho.

Já existe o envolvimento de alguns pais e mães nos eventos realizados e nas reuniões de pais com uma participação crescente como afirma a o presidente da entidade e que pode ser ampliada.

“Nas oficinas oferecidas pelo Centro Cultural Afro-brasileiro Francisco Solano Trindade, além da parte artística e de lazer, as crianças e adolescentes também recebem orientações de educação, cidadania e sobre seus deveres e direitos (com base no Estatuto da Criança e do Adolescente), fortalecendo inclusive a autoestima. Os educadores e assistentes sociais acompanham o desenvolvimento dos assistidos, inclusive mantendo contato com a diretoria da escola regular cursada por eles. Esse trabalho também beneficia os familiares, uma vez que são convidados para reuniões e eventos da entidade”, afirmou o presidente do Centro Cultural Afro-brasileiro Francisco Solano Trindade e empregado da Volkswagen do Brasil, Nelson Rodrigues Rocha. (IMPrensa VOLKSWAGEN, 2016)

3. ÁRVORE DO PROBLEMA

Esquema 2 – Árvore de Problema



Fonte: Elaborado pelos autores

3.1. Nós Críticos e Ações para Solucionar

Quadro 1 – Nós Críticos e Ações para Solucionar

Nós Críticos	Ações	Resultado das ações
<p>NC 1 – Baixa gestão em potencializar parcerias já existentes.</p>	<p>A 1.1 – Realizar diagnóstico para avaliar a potencialidade das parcerias existentes;</p> <p>A 1.2 – Elaborar um planejamento estratégico para ampliação das parcerias;</p> <p>A 1.3 – Aplicar o planejamento estratégico elaborado;</p> <p>A 1.4 – Acompanhar, monitorar e avaliar a execução do planejamento.</p>	<p>Ampliação das ações com as parcerias existentes, viabilizando a continuidade e das ações da ONG Solano Trindade.</p>
<p>NC 2 – Inexistência de novas parcerias.</p>	<p>A 2.1 – Oferecer cursos de capacitação em elaboração e realização de projetos para a equipe de trabalho do Solano Trindade;</p> <p>A 2.2 – Realizar o mapeamento dos possíveis novos parceiros;</p> <p>A 2.3 – Elaborar projetos que visem estabelecer novas parcerias;</p> <p>A 2.4 – Apresentar e divulgar os projetos aos possíveis novos parceiros;</p> <p>A 2.5 – Executar o projeto com as novas parceiras.</p>	<p>Diversificação das fontes de recursos, agregando novos parceiros, garantindo a manutenção das ações da ONG Solano Trindade.</p>
<p>NC 3 – Necessidade de ações que independem de recursos financeiros.</p>	<p>A 3.1 – Realizar levantamento das necessidades que possam ser executadas com a ajuda de colaboradores e apoiadores;</p> <p>A 3.2 – Divulgar para os potenciais colaboradores e apoiadores, as necessidades levantadas;</p> <p>A 3.3 – Planejar e organizar as ações a serem realizadas pelos colaboradores e apoiadores;</p> <p>A 3.4 – Executar as ações com as parcerias de colaboradores e apoiadores.</p>	<p>Redução de custos, garantindo a viabilidade financeira da ONG, permitindo planejamento dos recursos a médio e longo prazos.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

4. PLANO DE AÇÃO

Quadro 2 – Plano de Ação – NC 1: Baixa gestão em potencializar parcerias já existentes.

Ações	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
A 1.1 – Realizar diagnóstico para avaliar a potencialidade das parcerias existentes	1.1.1 – Montar um Grupo de Trabalho, para realizar o diagnóstico; 1.1.2 – Identificar as atividades desenvolvidas; 1.1.3 – Elaborar um relatório final apontando os motivos que levaram a não aplicação efetiva dos recursos destinados.	02 funcionários e 03 diretores para compor o GT. Acesso às informações das atividades realizadas	2 meses	1 diretor indicado pelo GT
A 1.2 – Elaborar um planejamento estratégico para ampliação das parcerias	1.2.1 – Montar um grupo de trabalho para elaborar o planejamento estratégico; 1.2.2 – Analisar o diagnóstico elaborado na primeira ação; 1.2.3 – Elaborar um documento, constando, objetivos, metas, plano de ação, indicadores e instrumentos de controle e avaliação; 1.2.4 – Apresentação do planejamento a toda a equipe da ONG.	02 funcionários e 01 diretor para compor o GT. Contratação de assessoria externa	1 mês	Diretor membro do GT
A 1.3 – Aplicar o planejamento estratégico elaborado	1.3.1 – Implementar com eficiência o planejamento elaborado na segunda ação; 1.3.2 – Acompanhar e monitorar as ações desenvolvidas, gerando relatórios de avaliação; 1.3.3 – Reuniões periódicas com toda equipe, para avaliar e, se necessário, readequação do planejamento proposto.	Toda a equipe da ONG. Contratação de assessoria externa	12 meses	GT de trabalho que elaborou o planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 3 – Plano de Ação – NC 2: Inexistência de novas parcerias

Ações	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 2.1 – Oferecer cursos de capacitação em elaboração e realização de projetos para a equipe de trabalho do Solano Trindade	2.1.1 – Contratar profissional para desenvolver capacitação e treinamento de projetos sociais; 2.1.2 – Realizar o curso de capacitação com a equipe de trabalho; 2.1.3 – Desenvolver um projeto piloto, fruto de exercício realizado na capacitação	Profissional contratado. Estrutura física e material didático. Alimentação	1 mês	Coordenador pedagógico da ONG
A 2.2 – Realizar o mapeamento dos possíveis novos parceiros	2.2.1 – Montar um grupo de trabalho para mapear novos parceiros; 2.2.2 – Realizar trabalho de campo para pesquisar potenciais parceiros; 2.2.3 – Elaborar e apresentar relatório do mapeamento realizado;	03 funcionários e 02 diretores para compor o GT.	2 meses	1 diretor indicado pelo GT
A 2.3 – Elaborar projetos que visem estabelecer novas parcerias	2.3.1 – Identificar parceiros de maior relevância, de acordo com análise do mapeamento realizado. 2.3.2 – Realizar encontros incubadores, para desenhar os projetos identificados; 2.3.3 – Preparar redação final dos projetos.	03 funcionários e 02 diretores para compor o GT.	2 meses	1 diretor indicado pelo GT

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4 – Plano de Ação – NC 3: Necessidade de ações que independem de recursos financeiros

Ações	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 3.1 – Realizar levantamento das necessidades que possam ser executadas com a ajuda de colaboradores e apoiadores;	3.1.1 – Montar um Grupo de Trabalho, para realizar o levantamento das necessidades; 3.1.2 – Identificar quais necessidades podem ser realizadas por colaboradores e apoiadores; 3.1.3 – Elaborar um relatório final indicando os potenciais colaboradores e apoiadores	03 funcionários e 03 diretores para compor o GT.	1 mês	1 funcionário indicado pelo GT
A 3.2 – Divulgar para os potenciais colaboradores e apoiadores, as necessidades levantadas;	3.2.1 – Elaborar o material de apresentação a ser divulgado; 3.2.2 – Realizar ações que promovam a apresentação do material elaborado; 3.2.3 – Avaliar resultados da divulgação e readequar estratégias se necessário.	03 funcionários e 03 diretores para compor o GT. 500 folders	1 mês	1 funcionário indicado pelo GT
A 3.3 – Planejar e organizar as ações a serem realizadas pelos colaboradores e apoiadores	3.3.1 – Montar um Grupo de Trabalho, para planejar as ações a serem desenvolvidas; 3.3.2 – Realizar encontros incubadores, para propor ações a serem desenvolvidas pelos novos colaboradores e apoiadores; 3.3.3 – Organizar uma agenda das ações a serem realizadas.	03 funcionários e 03 diretores para compor o GT. Estrutura física e material de papelaria	1 mês	1 funcionário indicado pelo GT

Fonte: Elaborado pelos autores

5. ANÁLISE DE ATORES

Quadro 5 – Análise de Atores – Ação 1.1: Realizar diagnóstico para avaliar a potencialidade das parcerias existentes

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Funcionários da ONG	Técnico e administrativo	Sobre carga de trabalho	Garantindo a ação com eficiência	Desorganização	Dialogar e auxiliar no que for preciso
A2 – Diretores da ONG	Político e financeiro	Distanciamento	Participando	Não participando	Incentivar participação
A3 – Parceiros	Econômico	Baixo envolvimento	Participando	Não participando	Incentivar participação

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6 – Análise de Atores – Ação 1.2: Elaborar um planejamento estratégico para ampliação das parcerias

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Assessoria externa	Cognitivo; Organizacional	Distância	Auxiliar nas tomadas de decisão	Não desempenhando suas funções	Fornecer todas as informações necessárias
A2 – Funcionários da ONG	Pessoal; Organizacional	Capacidade técnica	Participar efetivamente	Não realizando as tarefas propostas	Dialogar e auxiliar no que for preciso
A3 – Diretores da ONG	Coordenação; Político	Distanciamento	Participar efetivamente	Não se envolvendo no processo	Incentivar participação

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 7 – Análise de Atores – Ação 1.3: Aplicar o planejamento estratégico elaborado

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – ONG Solano	Pessoal; Organizacional	Capacidade técnica	Participar efetivamente	Não realizando as tarefas propostas	Dialogar e auxiliar no que for preciso
A2 – Assessoria externa	Cognitivo; Organizacional	Distância	Auxiliar nas tomadas de decisão	Não desempenhando suas funções	Fornecer todas as informações necessárias
A3 – Parceiros	Econômico	Baixo envolvimento	Participando	Não participando	Mobilizar

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 8 – Análise de Atores – Ação 2.1: Oferecer cursos de capacitação em elaboração e realização de projetos para a equipe de trabalho do Solano Trindade

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Profissional contratado	Cognitivo	Entendimento das necessidades específicas da ONG	Tendo êxito em capacitar a equipe	Não se envolvendo no processo	Dialogar e auxiliar no que for preciso
A2 – Funcionários da ONG	Pessoal; Organizacional	Capacidade técnica	Dedicando-se	Não participando	Dialogar e motivar
A3 – Diretores da ONG	Econômicos Político	Mobilização	Garantindo a ação com efetividade	Incapacidade de mobilização	Incentivar mobilização

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 9 – Análise de Atores – Ação 2.2: Realizar o mapeamento dos possíveis novos parceiros

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Funcionários da ONG	Pessoal; Organizacional	Excesso de trabalho	Realizando a ação e com informações	Não participando	Articular e mobilizar
A2 – Diretores da ONG	Político; Coordenação	Capacidade de liderança	Decisão política em realizar o mapeamento.	Inabilidade política em coordenar o processo.	Demonstrar importância da ação
A3 – Novos Parceiros	Cognitivo	Desinteresse	Participando	Não participando	Informar e mobilizar

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 10 – Análise de Atores – Ação 2.3: Elaborar projetos que visem estabelecer novas parcerias

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Funcionários da ONG	Pessoal, Organizacional	Capacidade técnica	Dedicando-se	Não participando	Dialogar e motivar
A2 – Diretores da ONG	Político	Distanciamento	Participar efetivamente	Não se envolvendo no processo	Incentivar participação
A3 – Novos Parceiros	Cognitivo	Participação e envolvimento	Fornecendo Informações	Negando-se a não dar informações	Demonstrar importância da ação

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 11 – Análise de Atores – Ação 3.1: Realizar levantamento das necessidades que possam ser executadas com a ajuda de colaboradores e apoiadores

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Funcionários da ONG	Pessoal; Organizacional	Capacidade técnica	Dedicando-se	Não participando	Dialogar e motivar
A2 – Diretores da ONG	Político	Distanciamento	Participar efetivamente	Não se envolvendo no processo	Incentivar participação
A3 – Sociedade Civil	Cognitivo	Participação e envolvimento	Fornecendo Informações	Negando-se a não dar informações	Demonstrar importância da ação

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 12 – Análise de Atores – Ação 3.2: Divulgar para os potenciais colaboradores e apoiadores, as necessidades levantadas

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – ONG Solano	Pessoal; Organizacional	Excesso de trabalho	Realizando a ação	Não participando	Articular e mobilizar
A2 – Imprensa do SMABC	Criação e impressão gráfica		Realizando a ação	Não participando	Dialogar e auxiliar no que for preciso
A3 – Sociedade Civil	Participação	Desinteresse	Participando	Não participação	Incentivar participação

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 13 – Análise de Atores – Ação 3.3: Planejar e organizar as ações a serem realizadas pelos colaboradores e apoiadores

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Funcionários da ONG	Pessoal; Organizacional	Excesso de trabalho	Realizando a ação	Não participando	Articular e mobilizar
A2 – Diretores da ONG	Político	Distanciamento	Participar efetivamente	Não se envolvendo no processo	Incentivar participação
A3 – Sociedade Civil	Participação	Desinteresse	Participando	Não participação	Incentivar participação.

Fonte: Elaborado pelos autores

6. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Quadro 14 – Análise de Riscos e Fragilidades

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Sim, se não forem bem realizadas. Os diagnósticos e mapeamentos podem ter problemas se não forem bem realizados e não tiver uma efetiva participação de todos os atores envolvidos, desta forma não podendo retratar as reais condições de transpor o problema. O planejamento e o acompanhamento, da mesma forma podem ser prejudicados se as equipes responsáveis por esse trabalho não realizarem essas atividades corretamente.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim, ao fazermos um planejamento estratégico sempre temos que partir de decisões políticas e técnicas, e se essas escolhas não forem as mais adequadas teremos problemas de diversas ordens, desde não serem atingidos os objetivos, até implicações jurídicas por mau uso de recursos.
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Não conseguir desenvolver as propostas. Não participação da sociedade civil, parceiros, diretoria e funcionários.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Acompanhamento e controle efetivo, por meio de avaliações periódicas, que garantam que a etapas das ações estão sendo realizadas como planejado.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim, ONG dispõe de funcionários que podem realizar as ações, e também existem recursos para serem aplicados nas ações.

Fonte: Elaborado pelos autores

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolvermos neste trabalho um diagnóstico de situação da ONG “Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade” nos deparamos com a possibilidade de sistematização do problema declarado. Pudemos observar que ao levantarmos as causas e as analisarmos, verificamos que algumas delas eram possíveis ações que intervissem de modo significativo para a solução do problema. O que chamamos de “Nós Críticos”. Desta forma foi possível modelar um planejamento estratégico de ações que porem vir a serem implementadas e lograr êxito.

O problema objeto de análise deste trabalho do “Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade” não é diferente ao de outras ONGs com relação a poucas fontes de financiamentos e destes financiadores ainda ter uma redução de sua participação. Como foi apontado em um dos descritores, muitas ONGs também dependem de financiamentos no exterior e diante da crise econômica mundial estes tem reduzido ano após ano.

A situação do “Solano Trindade” se tornou crítica a partir do momento em que a corrida das empresas pela competitividade acirra e leva à empresa (Volkswagen) investir na modernidade do sistema de produção e conseqüentemente redução dos postos de trabalho e mesmo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC negociando acordos coletivos com a empresa Volkswagen, houve uma redução no número de trabalhadores que eram demitidos ao alcançarem a elegibilidade para a aposentadoria ou através de Programas de Demissão Voluntária (PDV). A consequência foi uma redução nos valores arrecadados em favor da entidade.

Como apontamos no NC1 “Baixa Gestão em potencializar parcerias já existentes”. Verificamos que é possível reverter essa situação conforme foi apresentado no planejamento das ações. Como a ONG é um instituição real e em funcionamento devemos apontar o bom desempenho técnico pedagógico existe, porém com uma gestão administrativa com baixa experiência, o que nos leva a causa deflagrada neste Nó Crítico. Além também da composição da diretoria que é voluntária e vem demonstrando ao longo da historia da entidade uma fragilidade de participação e comprometendo andamento das ações, que acabam não sendo

concluídas ou são realizadas pela metade.

Em relação ao NC2 “Inexistência de novas parcerias”. No histórico da ONG já houve a iniciativa de escrever projetos para concorrer a convênios públicos, tanto federais quanto estaduais, municipais e também da iniciativa privada. Em alguns casos não foram aprovados e em outros aprovados, porém o retorno financeiros para investir na estrutura da entidade eram mínimos, a maior parte dos valores eram comprometidos com o RH e estavam sujeitos ao modelo pedagógico da contratante e isto faz com que a entidade não atue de acordo com a sua identidade, ou seja, estavam apenas assumindo a responsabilidade do poder público.

Também como observado no NC3 “Necessidade de ações que independem de recursos financeiros” e no plano de ação, é necessário intensificar o trabalho voluntário e obter recursos extras de eventos que podem ser planejados, bem como, trabalhar dentro da instituição a expertise para captação de recursos, sendo que esta continua a ser uma questão a ser desenvolvida e precisa de profissional especializado com o conhecimento e experiência.

Ao longo deste trabalho de diagnóstico de situação, pudemos evidenciar o quanto importante é um planejamento, deste a clareza na identificação do problema e das causas até as definições das ações que podem ser propostas ao olharmos com atenção aos Nós Críticos.

Acreditamos que seja possível implementar na prática esse trabalho de análise, uma vez que ele se mostra consistente no diagnóstico e nas propostas de ações, pois em todos os momentos foi levado em conta a realidade vivenciada pela ONG “Centro Cultural Afro Brasileiro Francisco Solano Trindade”. E acreditamos que podemos vir a utilizar mais vezes essa metodologia em diversas situações onde for identificado um problema a ser superado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 12.288 (Lei da Igualdade Racial)** de 20 de julho de 2010. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12288.htm> . Acesso em: 31 mar. 2016.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Técnica de Análise de Problemas para Auditorias / Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, Segecex, Secretaria de Métodos Aplicados e Suporte à Auditoria (Seaud), 2013.

BURBAN. Declaração e Programa de Ação de Durban. **Conferência Mundial de Combate ao Racismo, Discriminação Racial, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata, 3**. Durban – África do Sul, 31 de agosto a 8 de setembro de 2001. Disponível em: <<https://www.oas.org/dil/port/2001%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Programa%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%20adotado%20pela%20Terceira%20Confer%C3%Aancia%20Mundial%20contra%20o%20Racismo,%20Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20Racial,%20Xenofobia%20e%20Formas%20Conexas%20de%20Intoler%C3%A2ncia.pdf>>. Acesso em 30 mar. 2016.

COSTA, Greiner. Metodologia de Diagnóstico de situações. In: COSTA, Greiner e DAGNINO, Renato (Org.). **Gestão Estratégica em Políticas Públicas**. 2. ed. Campinas: Editora Alínea, 2014. Cap. 8, p. 205-2018.

ENVOLVERDE JORNALISMO E SUSTENTABILIDADE. **Uma hora para o futuro**. 2015. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/rse/uma-hora-para-o-futuro/>> Acesso em: 11 mai. 2016.

FERRAZ, Francisco. **Antecipar problemas**. 2003. Disponível em: <http://ead.fpabramo.org.br/pluginfile.php/738/mod_folder/intro/D5/UA%205.1%20Antecipar%20problemas.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2016.

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normatização de publicações técnico-científicas**. 7.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

IMPRESA VOLKSWAGEN. **Empregados da fábrica Anchieta, da Volkswagen do Brasil, doam R\$ 292.149,86 a instituição beneficente**. 2016. Disponível em: <<http://www.vwbr.com.br/ImprensaVW/Release.aspx?id=7ea811cb-a51c-47e8-a6ec-101b59050fac>> Acesso em: 11 mai. 2016.

VIENA. Declaração e Programa de Ação de Viena. **Conferência Mundial sobre Direitos Humanos**. Viena, 14 a 25 de Junho de 1993. Disponível em: <<https://www.oas.org/dil/port/1993%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20e%20Programa%20de%20Ac%C3%A7%C3%A3o%20adoptado%20pela%20Confer%C3%Aancia%20Mundial%20de%20Viena%20sobre%20Direitos%20Humanos%20em%20junho%20de%201993.pdf>> . Acesso em: 30 mar. 2016.