



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS  
Fundação Perseu Abramo- GAPI/Unicamp

Maria Aparecida Souza Nogueira  
Rosivete Ferreira da Silva

**Baixa Eficácia na Gestão da Diretoria do Centro de Estudo, Pesquisa e Formação dos  
Trabalhadores e Trabalhadoras do Baixo Amazonas - CEFTBAM**

Santarém  
2016

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS  
Fundação Perseu Abramo- GAPI/Unicamp

Maria Aparecida Souza Nogueira  
Rosivete Ferreira da Silva

**Baixa Eficácia na Gestão da Diretoria do Centro de Estudo, Pesquisa e Formação dos  
Trabalhadores e Trabalhadoras do Baixo Amazonas - CEFTBAM**

Trabalho de Conclusão de Curso realizado e apresentado a Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de Conclusão do curso de Especialização em Políticas Públicas, pela Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Cyntia de Sousa Godinho

Santarém  
2016

## Sumário

<b>1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>1/1</b>
1.1 FLUXOGRAMA.....	3/1
<b>2 COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS ..</b>	<b>4/2</b>
2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS NÓS ESTRATÉGICOS: .....	4/2
2.2 ANÁLISE DOS NÓS ESTRATÉGICOS: .....	4/2
<b>3 ÁRVORE DO PROBLEMA</b> .....	<b>7/3</b>
3.1 Apresentação das ações a serem implementadas para equacionar cada Nó Estratégico e dos resultados esperados com o equacionamento de cada um deles.....	8/3
<b>4 PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>1/4</b>
<b>5 ANÁLISE DE ATORES</b> .....	<b>1/5</b>
<b>6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES</b> .....	<b>1/6</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>1/7</b>
<b>8 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>1/8</b>

## 1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Centro de Estudo, Pesquisa e Formação dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Baixo Amazonas- CEFT-BAM é uma associação civil, de direito privado, sem fins econômicos, com sede e foro na cidade de Santarém. Sua área de atuação abrange os trabalhadores nos diversos movimentos sociais dos 18 municípios da região Oeste do Pará.

A associação tem o objetivo de prestar serviços de estudo, pesquisa, qualificação e formação da consciência crítica dos trabalhadores urbanos e rurais, levando em conta a equidade de gênero, etnia e geração, com vista de tomada de consciência de sua situação de exploração e submissão, capacitando-os frente ao processo de construção e acompanhamento do novo modelo de desenvolvimento sustentável em harmonia com o meio ambiente da região.

Atualmente, a associação vem apresentando baixa eficácia na gestão da diretoria, devido a pouca qualificação dos membros da diretoria para atuação na gestão do CEFTBAM, causando assistência pouco eficaz entre as entidades associadas, gerando muitos atritos entre diretores e associados, reduzindo a participação dos sócios na formulação e execução das ações, da formação e no desempenho das entidades associadas ao CEFTBAM.

Por esse motivo, a problemática em estudo tem como título “Baixa Eficácia na Gestão da Diretoria do CEFTBAM”. Ao construirmos o fluxograma, as cadeias causais, remetem a uma profunda análise, objeto de estudo coletivo que vislumbram encontrar caminhos de construção de um processo metodológico para atenuar o problema de gestão e consequentemente unificar a relação das entidades associadas com o CEFTBAM.

Compreende-se que, devido à extensão da situação, o problema revela-se muito complexo à sua resolutividade. É preciso exercer a Metodologia de Descrição do Problema (MDP) e a Metodologia de Equacionamento do Problema (MEP), definindo os “nós explicativos”, os “nós estratégicos”, que são as causas a serem selecionadas e enfrentadas, na perspectiva de resolver o problema, mediante uma ação estratégica.

O desafio da equipe é estudar, desatar os nós e ajudar a equacionar o problema que está lançado. De certa forma, a problemática em questão passa pelo fortalecimento da ação dos sujeitos que pensem coletivamente numa perspectiva democrática visando o bem comum e o retorno do CEFTBAM a cumprir a sua função social na sociedade do Oeste do Pará.

Governar num ambiente de democracia e participação e, ao mesmo tempo, com enormes desigualdades sociais, requer capacidades e habilidades extremamente

complexas e difíceis de conformar, sobretudo no âmbito de um Estado como o que herdamos. (DAGNINO, 2016, p.102)

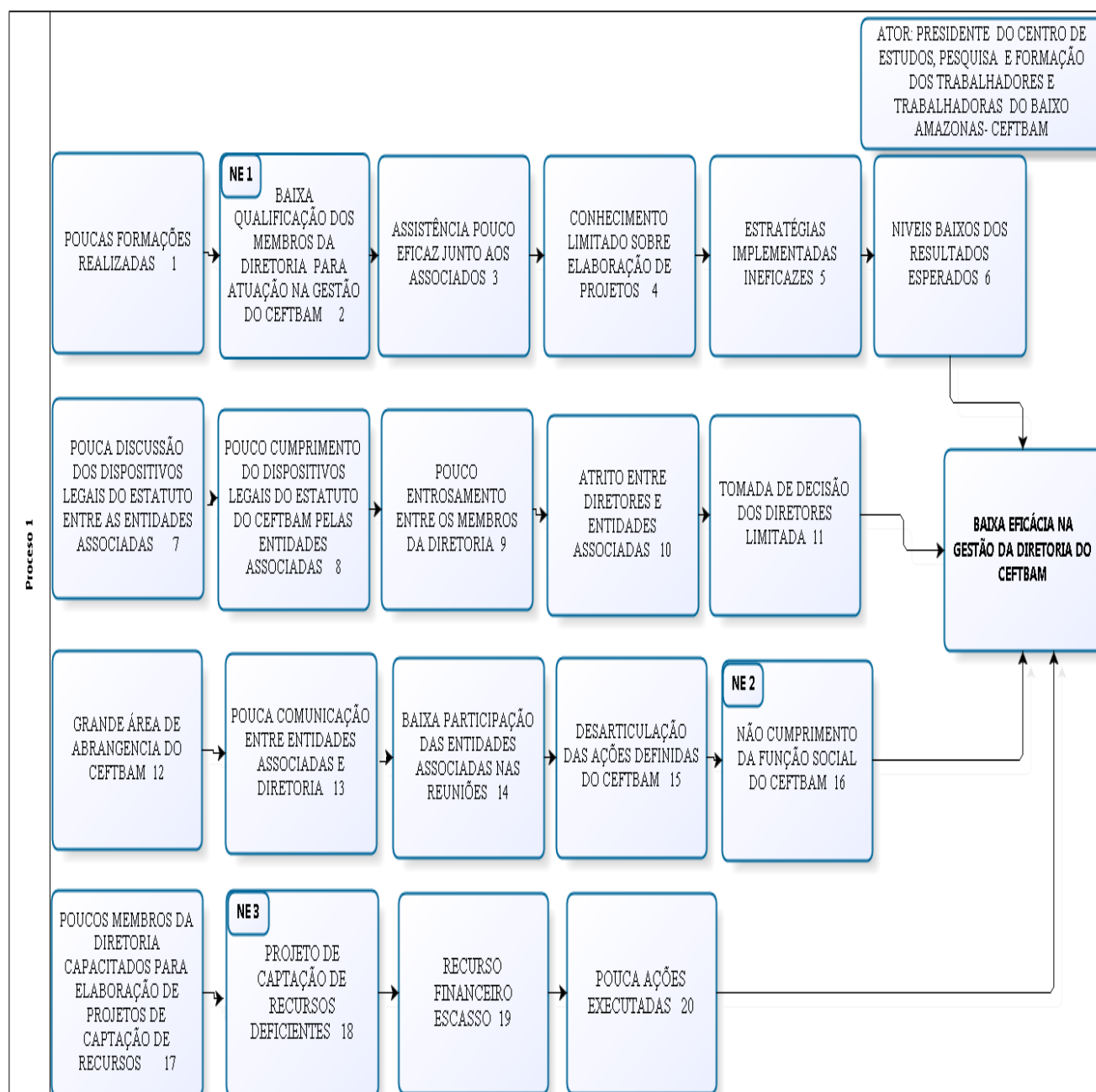
O Estado Herdado não cumpre com o seu papel social, quando existe burocratiza dificultando o acesso dos cidadãos às políticas públicas. Insatisfeitos com o processo, sentem a necessidade de associar-se a uma entidade com garantia de lhes proporcionar direitos que foram negados historicamente pelo Estado.

Segundo o texto “A Era das Distopias” de Maria da Conceição Tavares<sup>1</sup> - a esquerda já deu amostras de sua capacidade de lutar em organização popular para a tarefa de resistir ao neoliberalismo. De fato, a autora revela a força que a esquerda tem para garantir direitos, até então negados, quando se organiza coletivamente e age de forma coesa no campo da política, vislumbrando conquistas que dificilmente seriam alcançadas se não fosse por meio da organização e lutas de classe.

---

<sup>1</sup> Texto encontrado na Revista Insight Inteligência, N 64 ( junho, 2014).

## 1.1 FLUXOGRAMA



## 2 COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS NÓS ESTRATÉGICOS:

- **(NE 1) Baixa Qualificação dos Membros da Diretoria para Atuação na Gestão do CEFTBAM**
- **(NE 2) Não Cumprimento da Função Social do CEFTBAM**
- **(NE 3) Projeto de Capacitação de Recurso Deficiente.**

### 2.2 ANÁLISE DOS NÓS ESTRATÉGICOS:

- **NE 1**

A priori, a indicação dos membros para gestar o Centro de Estudo, Pesquisa e Formação dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Baixo Amazonas, não exige ou não apresenta necessariamente como um critério ter uma qualificação para o exercício dos cargos a serem ocupados. A base de escolha é ser membro ativo do movimento social, e a entidade a que pertence deve ser filiada ao centro e ter a mesma filosofia da associação.

A equipe no seu lobo temporal percebeu o problema da cadeia causal, que só será modificado na decodificação do mesmo. Ao equacionar o problema, permitirá a associação se desenvolver e diminuir o impacto que esse nó trouxe a entidade. Para isso, será necessária aplicação de medidas e ações que inclua cursos de qualificação técnicas sobre rotinas administrativas e capacitação acerca dos objetivos do CEFTBAM para todos os membros da diretoria.

Essa ação se faz necessária em resolver a “Baixa Qualificação dos Membros da Diretoria para Atuação na Gestão do CEFTBAM”, visando à busca cessante da eficiência e eficácia dos serviços prestados para a sociedade da região do Baixo Amazonas.

Além disso, as decisões deixam de ser centralizadas pela presidenta, tornando todos os diretores participantes ativos no processo de decisão, sendo sujeitos da construção da história da entidade e conseqüentemente de sua própria em contribuir com qualidade na evolução dos princípios, objetivos e missão do CEFTBAM.

Essa mudança de atitude cresce a satisfação de todo o elenco e das instituições filiadas ao CEFTBAM, porque percebem na prática o esforço da direção em proporcionar o melhor para ajudar e propor qualidade de vida a todos.

- **NE 2**

No dia 23 de Março de 1999, foi regulamentada a Lei de Nº 9,790 que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Estatutariamente, o Centro de Estudo, Pesquisa e Formação dos Trabalhadores do Baixo Amazonas- CEFTBAM começou a cumprir essa função social em 2011, se adequando às regras da lei vigente no país. Devido às dificuldades que o CEFTBAM vem enfrentando não está desenvolvendo o regulamento do estatuto da Seção II, Das Finalidades- no art. 3, Inciso I a VII, que norteia toda a função social que o CEFTBAM se propõe na sua criação. I- Proporcionar ocasiões e organizar eventos de estudos, pesquisa. Formação e qualificação dos Trabalhadores do Oeste do Pará, com vistas à tomada da consciência de sua situação de exploração e submissão, capacitando-os frente ao processo de construção e acompanhamento do novo modelo de desenvolvimento sustentável; II –Capacitar e proporcionar às pessoas a assumir cargos diretivos de administração, tanto Sindicatos, quanto nas organizações populares e demais segmentos da sociedade; III –Acompanhar e assessorar a formação dos Trabalhadores e organizações populares na área de abrangência; IV- Despertar a consciência crítica dos trabalhadores nos campos: social, político, econômico, ideológico e ambiental; V- Elaborar e executar pesquisa que vise à melhoria da qualidade de vida da classe trabalhadora, garantindo acesso às novas tecnologias; VI- Elaborar e executar ações voltadas para o fortalecimento de atividades que potencializem ações transversais envolvendo mulheres e jovens, buscando adquirir seu empoderamento nos diversos espaços de atuação. E por último, VII – Elaborar e executar ações que visem a implementação de programas de desenvolvimento com o uso sustentável dos recursos naturais.

Nesse sentido, ao analisar esse segundo Nó Explicativo, identificamos que a finalidade da existência do CEFTBAM não está sendo cumprida como uma função social determinante para o fortalecimento dos trabalhadores e trabalhadoras na região Oeste do Pará, é fundamental e um dos mais importante a ser desatado, para que o CEFTBAM reestabeleça junto a suas entidades associadas sua finalidade e obrigação estatutária.



- **NE 3**

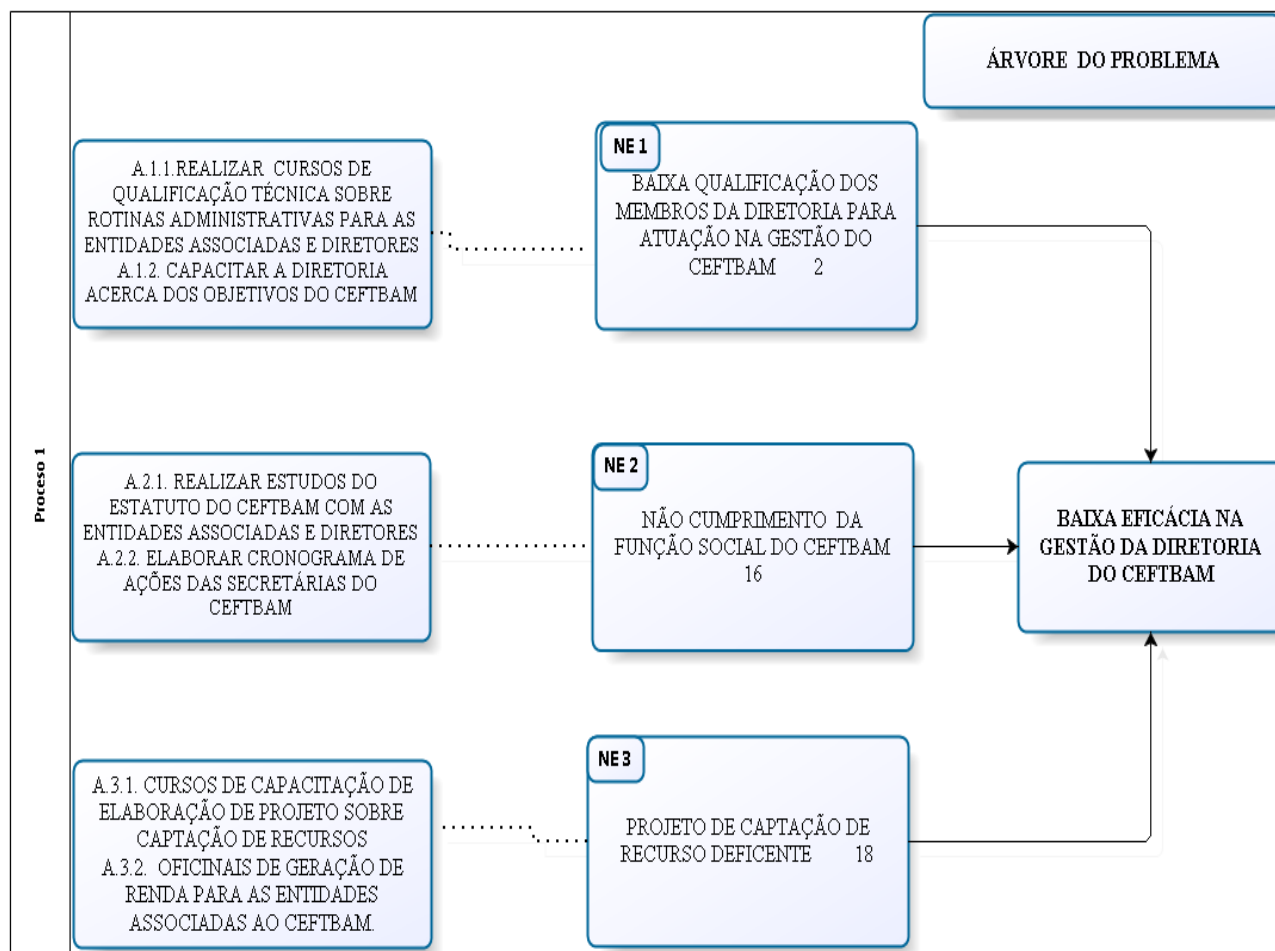
Como parte do terceiro Nó Estratégico, o Nó Explicativo refere-se ao “Projeto de Captação de Recursos Deficientes”. Para diminuir esse problema é necessário que a gestão, a princípio, socialize os objetivos e ações a serem executadas com todos os membros e tenha uma ampla ação consistente, para resolver os problemas de limites de recursos disponíveis.

Devido a pouca formação dos gestores, encontram dificuldade de detectar fontes para captação de recursos para gerir a entidade. Essa precariedade de informação deixa limitada a ação dos gestores na elaboração de projetos de sustentação do CEFTBAM. Esse é o principal gargalo encontrado pela entidade, que dificulta a elaboração de Projeto de Captação de Recursos, tornando deficiente a gestão atual. Com a persistência dessa deficiência, aumentam as dificuldades e a intensificação dos problemas existentes.

Toda ou qualquer entidade para existir precisa ter no seu quadro de pessoal uma equipe técnica, que tenha capacidade de pensar e elaborar bons projetos de captação de recursos, para suprir as demandas da entidade. Essa ação é fundamental para melhorar a atuação da entidade e ao mesmo tempo desatar esse nó e, primoroso no desfecho das dificuldades encontradas para desenvolver uma boa gestão.

Enfim, entendemos que essa deficiência só será de fato superada com o engajamento de toda a equipe interna da gestão, e as decisões políticas tomadas devam ter governabilidade de priorizar todas as ações destinadas a solucionar a deficiência de recursos da entidade.

### 3 ÁRVORE DO PROBLEMA



### 3.1 Apresentação das ações a serem implementadas para equacionar cada Nó Estratégico e dos resultados esperados com o equacionamento de cada um deles

**Painel 1: Nós Estratégicos, Ações para equacionar e Resultados Esperados.**

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1- Baixa Qualificação dos Membros da Diretoria para Atuação na Gestão do CEFTBAM	<p>A 1.1- Realizar Cursos de Qualificação Técnica Sobre Rotinas Administrativas para os Diretores do CEFTBAM</p> <p>A 1.2- Capacitar a Diretoria acerca dos objetivos do CEFTBAM</p>	<p>1.1.1- Organizadas a estrutura o funcionamento do CEFTBAM;</p> <p>1.1.2- Desenvolvidas as competências e habilidades acerca do desempenho da função dos membros do CEFTBAM;</p> <p>1.2.1 – Essa ação levará ao conhecimento de suas obrigações legais e o comprometimento dos objetivos do CEFTBAM.</p> <p>1.2.2 – Essa ação é essencial para organização e funcionamento do organograma administrativo das secretarias (Geral, Finanças, Formação, Estudos e Pesquisa e Meio Ambiente) do CEFTBAM.</p>
NE 2- Não Cumprimento da Função Social do CEFTBAM	<p>A 2.1 Realizar estudos do Estatuto do CEFTBAM com as entidades associadas</p> <p>A 2.2 Elaborar cronograma de ações das secretarias do CEFTBAM.</p>	<p>2.1.1 – Esses estudos levarão os membros das entidades associadas a terem conhecimentos de seus direitos e obrigações, conforme rege o estatuto;</p> <p>2.1.2- Os conhecimentos adquiridos levarão ao empoderamento das entidades associadas exercendo com competência suas atribuições;</p> <p>2.2.1- Essa ação é imprescindível na construção do plano de trabalho, no qual serão elencadas as ações prioritárias das secretarias para atender os objetivos do CEFTBAM.</p> <p>2.2.2- Cumprimento dos prazos estabelecidos, gerando boa expectativas acerca da atuação do CEFTBAM.</p>
NE 3- Projeto de Captação de Recurso Deficiente	<p>A 3.1 Cursos de capacitação de Elaboração de Projeto sobre captação de recursos;</p> <p>A.3.2– Realização de oficinas de geração de renda para as entidades associadas do CEFTBAM</p>	<p>3.1.1 - Membros aptos a elaborar projetos de captação de recursos;</p> <p>3.1.2 – Entidade com recursos disponíveis para suprimento das necessidades básicas e realização das ações definidas;</p> <p>3.2.1 – Garantindo as entidades associadas do CEFTBAM, o empoderamento através da sua autossustentação.</p> <p>3.2.2 – Entidades associadas do CEFTBAM em condições de contribuir efetivamente com o fortalecimento da entidade na qual são filiadas.</p>

#### 4 PLANO DE AÇÃO

NÓ ESTRATÉGICO 1: Baixa Qualificação dos Membros da Diretoria para Atuação na Gestão do CEFTBAM.

##### Painel 2: Plano de Ação 1

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A1. 1 Realizar Cursos de Qualificação Técnica sobre Rotinas Administrativas para os Diretores do CEFTBAM	1.1.1- Ofertar cursos para qualificação técnica para os Diretores; 1.1.2- Incentivar os Diretores a ingressarem nas Escolas Técnicas e Universidades;	Humanos/alimentação /passagens/material de didático	Semestralmente	Diretores
A 1.2 Capacitar a Diretoria acerca dos Objetivos do CEFTBAM	1.2.1- Diretoria Executiva do CEFTBAM organizará encontros de formação com os diretores, sobre o estatuto e sua funcionalidade; 1.2.2- Realizar um cronograma de formação continuada dos diretores.	Humanos/alimentação /passagens/material de didático	Semestralmente	Diretores

NÓ ESTRATÉGICO 2: Não Cumprimento da Função Social do CEFTBAM

##### Painel 3: Plano de ação 2

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1.1 Realizar Estudo do Estatuto do CEFTBAM com as Entidades Associadas e Diretores	1.1.1- Elaborar cronograma de estudos do estatuto com as entidades associadas e diretores; 1.1.2- Secretário de formação, implementar ações de estudos do Estatuto com todas as entidades dos municípios que compõem o CEFTBAM.	Humanos/alimentação /passagens/material de didático	2 dias  - 3meses	Diretores
A 1.2 Elaborar Cronograma de Ações das Secretarias do CEFTBAM	1.2.1- Reunir com os diretores para definir as datas para elaboração das ações. 1.2.2- Buscar parcerias técnicas para contribuir na elaboração das ações.		3 dias	Diretores

## NÓ ESTRATÉGICO 3: Projeto de Captação de Recurso Deficiente

**Painel 4: Plano de ação 3**

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 3.1 Cursos de Capacitação de Elaboração de Projeto sobre Captação de Recursos	3.1.1 Secretaria de finanças, elaborar um plano emergencial de cursos específicos de elaboração de projetos, viabilizando parcerias com as universidades. 3.1.2- Contratação de um projetista.	Humanos/alimentação /passagens/material de didático	3 dias	Secretaria de Finanças
A 3.2 Oficinas de Geração de Renda para as Entidades Associadas ao CEFTBAM	3.2.1- Mobilizar e sensibilizar as entidades filiadas da importância das oficinas de Geração de Renda. - 3.2.2 - Buscar parcerias com as instituições que realizam formações voltadas para geração de renda (SENAC, SEBRAE , SENAR) e Universidades publica e privadas.		- 5 dias	- Diretores

## 5 ANÁLISE DE ATORES

NÓ ESTRATÉGICO 1: Baixa Qualificação dos Membros da Diretoria para Atuação na Gestão do CEFTBAM

### Painel 5: Ação 1/1 - Realizar Cursos de Qualificação Técnica sobre Rotinas Administrativas para os Diretores do CEFTBAM

Ator	Recursos que Controla	Limitações/Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1- Membros da Diretoria do CEFTBAM	Responsáveis pelos equipamentos, aplicação dos recursos adquiridos através de anuidades, projetos e parcerias.	Ausência de projetos escritos; Inadimplência das entidades associadas	Articulando as ações através de parcerias; Capacitar pessoas para escrever projetos; Fortalecer as entidades filiadas através de cursos de capacitação	- Não ter estrutura para mobilização - Ausência de recursos financeiros para implementação das ações.	- As entidades associadas devem monitorar a execução do planejamento  -Apresentar soluções quando detectar falhas nas ações.
A 2- Entidades Associadas	Não disponibilizam de recursos próprios	Ausência de recursos financeiros	- Realizar ações conjuntas, para adquirir recursos para participar das ações.	Não dar importância, necessária dessa ação para o fortalecimento do CEFTBAM.	Sensibilizar as entidades associadas da importância da participação na qualificação dos diretores, para poderem realizarem ações qualificadas no CEFTBAM
A 3- Parcerias das Universidades e Instituições Técnicas Profissionalizantes	-Recurso Humano (Técnico)	Não disponibilizar de técnicos.	Capacitando os Diretores do CEFTBAM, para ajudar no processo de organização administrativa do CEFTBAM	Não participando do processo de parcerias com o CEFTBAM	Viabilizando essa parceria com antecedência, para não ocorrer imprevistos.

**Painel 6: Ação 2/1 - Capacitar a Diretoria acerca dos Objetivos do CEFTBAM**

Ator	Recursos que Controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretores do CEFTBAM	Recursos Humanos/ Financeiro e Estrutura	Não disponibilizando de recursos financeiros para trazer os diretores para os estudos.	Mobilizar todos os diretores para participarem da capacitação acerca dos objetivos do CEFTBAM	Os diretores não agendarem antecipadamente sua presença nos estudos	Articulando e sensibilizando cada um dos diretores, para a importância do conhecer dos objetivos do CEFTBAM.
Entidades Associadas	Recursos Humanos e Financeiros	As entidades impossibilitadas de enviar sócios diretores para o curso.	Sensibilizando e contribuindo no deslocamento de cada sócio diretor.	Não contribuir financeiramente impossibilitando o envio dos diretores para os estudos.	Diretores do CEFTBAM, sensibilizando sua instituição da importância dos Estudos do CEFTBAM.
Instituições Parceiras	Recursos Humanos/ Técnicos	Não podendo dispor de técnicos qualificados para contribuir naquele momento com o CEFTBAM	Viabilizar com outras instituições técnicas para suprir essa demanda.	Não encontrando parcerias para contribuir com essa ação o CEFTBAM	Demandar com antecedência os pedidos solicitados para realização das ações programadas pelo CEFTBAM.

## NÓ ESTRATÉGICO 2: Não Cumprimento da Função Social do CEFTBAM

**Painel 7: Ação 1/2 - Realizar Estudo do Estatuto do CEFTBAM com as Entidades Associadas e Diretores**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A.1 Membros da Diretoria	-Humanos e Financeiro	Não ter recursos suficientes para realizar o estudo do estatuto.	- Buscando parceiras com as entidades associadas, na viabilização dos recursos.	Não participação dos diretores nos estudos e ao mesmo tempo não conseguir obter recursos financeiros.	Articulação e sensibilização das entidades associadas, dando ênfase da importância de se apropriarem dos conhecimentos acerca do estatuto do CEFTBAM.
A.2 Entidades Associadas do CEFTBAM	Recursos Humanos/ Financeiros	Não participarem dos estudos do estatuto.	- Participando assiduamente dos estudos do estatuto.	. Não dando a importância na relevância dos estudos.	- Todos os secretários, tem que compreender a importância de conhecer o Estatuto , para poder aplicar na construção da ações das suas secretarias.
A.3. Secretarias do CEFTBAM	Recursos Humanos e Financeiros	Dos secretários não participarem dos estudos	Todos os secretários participando dos estudos programados	Os secretários não dando importância nos estudos do Estatuto.	Que cada secretaria tenha consciência do seu papel no desenvolvimento das ações do CEFTBAM.



**Painel 8: Ação 2/2 - Elaborar Cronograma de Ações das Secretarias do CEFTBAM**

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
<b>Diretores</b>	<b>Recurso Humano/ Financeiro e Estrutura.</b>	<b>Não ter tido tempo de articular todas as entidades, devido à logística precária.</b>	<b>Buscar parcerias entre empresários locais ou instituição que possa ajudar na mobilização</b>	<b>Os parceiros não podendo ajudar para a realização dessa atividade.</b>	<b>Distribuindo tarefas com todas as entidades associadas, para viabilizarem a vida dos seus sócios que fazem parte da diretoria, para participar dessa ação.</b>
<b>Secretarias do CEFTBAM</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Não participarem da elaboração do Cronograma das ações das Secretárias do CEFTBAM.</b>	<b>Participar assiduamente das ações programadas.</b>	<b>Não dando a importância na relevância da elaboração do cronograma.</b>	<b>Todos os secretários tem que compreender a importância na elaboração das ações do CEFTBAM e conseqüentemente todas as secretarias.</b>
<b>Parcerias Técnicas</b>	<b>Recursos Humanos (Técnicos)</b>	<b>Não ter técnicos disponível</b>	<b>Viabilizando seus técnicos, para atuarem como monitores nos estudos aplicados.</b>	<b>Não se disponibilizando na celebração das parcerias.</b>	<b>Mostrar a importância dessas instituições na capacitação dos associados, a fim de, ajudar a construir políticas públicas que venham atender os objetivos do CEFTBAM.</b>

## NÓ ESTRATÉGICO 3: Projeto de Captação de Recurso Deficiente

**Painel 9: Ação 1/3- Cursos de Capacitação de Elaboração de Projeto sobre Captação de Recursos.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretaria de Formação	Recurso Humano	Não disponibilizar de recursos financeiros	Viabilizar parcerias com as universidades e instituições técnicas.	Não viabilizando parcerias	- Sensibilizar as instituições da importância de contribuir nessa formação das entidades.
A 2- Secretaria de Elaboração de Projetos	Recurso Humano	Não ter parcerias técnicas (projetistas) para ajudar no curso	Celebrar convênios com instituições públicas e privadas que atuam diretamente na elaboração de projetos sociais.	Não colocar em pratica os conhecimentos adquiridos.	Os membros da diretoria deverão analisar as necessidades do CEFTBAM e apresentar ao projetista para elaboração de projetos.
A 3- Secretarias de finanças	Recurso Humano e finanças	Não ter recursos e especialistas na área, para ajudar na formação.	Colaborando com seu conhecimento específico na área de orçamento de projetos. E contratação de um projetista.	Não viabilizar a realização do curso	Montar uma equipe de profissionais para elaborar projetos de acordo com o grau de prioridades das necessidades de cada secretaria do CEFTBAM.

**Painel 10: Ação 2/3- Oficinas de Geração de Renda para as Entidades Associadas ao CEFTBAM**

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
<b>Entidades Associadas</b>	<b>Recursos Humanos e Anuidades</b>	<b>Não disponibilizar sócios para participar das oficinas e também não repassar as anuidades para o CEFTBAM.</b>	<b>Repassando os recursos das anuidades e outras fontes de contribuição. Além de enviar os sócios para participar das oficinas.</b>	<b>Não viabilizando recursos e ao mesmo tempo desmobilizando as entidades a não participarem das oficinas.</b>	<b>Articulando em loco as entidades associadas e sensibilizando a importância de sua entidade filiada a participar das oficinas. Pois, ela contribuirá no fortalecimento de sua entidade a conseguir obter renda para sua sobrevivência.</b>
<b>Diretores</b>	<b>Estrutura e recursos humanos</b>	<b>Não obter recursos para viabilizar as oficinas</b>	<b>Buscando financiamento, junto aos empresários locais.</b>	<b>Não terem condições de articular em tempo hábil os parceiros afins.</b>	<b>Reunir sistematicamente os diretores, exigindo que cumpram as definições das tarefas pré-estabelecidas.</b>
<b>Instituição Pública e Privadas</b>	<b>Recursos Humanos (técnicos)</b>	<b>Não ter especialista disponível, para ministrar as oficinas.</b>	<b>Articular com outra instituição para cedência de técnicos para realizar as oficinas.</b>	<b>Os parceiros não sentirem sensibilizados para ajudar na formação do CEFTBAM</b>	<b>Compreendendo que sua contribuição é relevante no cumprimento de seu papel social na sociedade.</b>

## 6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1. As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Toda a proposta estudada, desenvolvida e definida na resolução desse problema, se for compreendida no conjunto do coletivo das entidades e aplicadas, teremos êxito na dissolução dos problemas levantados. O problema é que as dificuldades estruturais e financeiras levam as entidades a ficarem reféns e vulnerável na solução das medidas propostas, É necessário muita articulação e compromisso com a entidade de construir e implementar ações que fortaleça o CEFTBAM e consequentemente as entidades associadas.
2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	As ações aqui delineadas se forem bem planejadas não deverão proporcionar nenhum problema para o CEFTBAM.
3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O principal fator que pode fragilizar este projeto é a não viabilização das propostas aqui apresentadas para equacionar os problemas do CEFTBAM.
4-Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	No momento não existe nenhum projeto que disponibilizem recursos.
5- De forma geral a equipe avalia ao final que o Plano de Ação é viável e pode efetivamente solucionar o problema escolhido?	Se as propostas forem bem assimiladas e conseguir viabilizar uma boa articulação com as entidades e os parceiros, podemos vislumbrar positivamente a solução do problema.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluirmos o curso de Especialização em Gestão Estratégia em Políticas Públicas, poderemos aplicar na prática do dia a dia os conhecimentos obtidos nesses meses de profunda persistência ao galgar informações para realizar análise sobre a “Baixa Eficácia na Gestão da Diretoria do Centro de Estudos, Pesquisas e Formação dos Trabalhadores do Baixo Amazonas- CEFTBAM”. E partir dessa problemática, buscou-se identificar as cadeias causais que levaram a chegar à situação de inércia na gestão da entidade. Os textos e os vídeos, sugeridos pelos professores foram norteando as pesquisas através dos instrumentos de metodologias inovadoras MDP E MEP, que possibilitaram a compreensão dos nós causadores dos problemas, e a busca de possível resolução da situação ora apresentada.

Os conteúdos das aulas de aprendizagem proporcionaram aprofundarmos melhor o conhecimento de análise dos movimentos sociais e detectarmos o sentido de sua existência, realizam políticas públicas, devido à percepção no conjunto da sociedade com a ausência do papel do estado. Nesse sentido é essencial a associação ou organização social trabalhar na perspectiva de uma gestão democrática, participativa e com justiça social, e que os membros conheçam a importância de seu papel na sociedade e nos grupos onde estão envolvidos, para tomarem decisões coesas para que os objetivos sejam alcançados visando à superação dos problemas enfrentados, o exercício da cidadania e acima de tudo oportunidade e qualidade de vida a todos.

Comprendemos que, para que uma associação se mantenha sólida como organização social, todos os membros que a compõem precisam ter conhecimentos teóricos e práticos do cargo que ocupam para que a instituição cumpra com seu papel social. Se a diretoria do CEFTBAM estiver aberta à mudanças, o centro através das soluções apontadas, poderá contribuir efetivamente para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e digna.

## 8 REFERÊNCIAS

DAGNINO, Renato. *A capacitação de Gestores Públicos: Uma Aproximação ao Problema sob a Ótica da Administração Política*, São Paulo, 2016. p.102.

DAGNINO, Renato. Aula: O cenário da democratização e gestão pública, ou em direção a um “Estilo de Gestão de Esquerda”. Disponível em: <[http://tv.blogoosfero.cc/watch\\_video.php?v=G6HOK8DAD6X4](http://tv.blogoosfero.cc/watch_video.php?v=G6HOK8DAD6X4)> (assistir ao menos os primeiros 60 minutos). Acesso em: mar, 2016.

Maria da Conceição. *A Era das Distopias*. Disponível em: <<http://portal.pters.org.br/wpcontent/uploads/Argumento-Concei%C3%A7ao-Tavares.pdf>> Acesso em: dez, 2016.

Metodologia de Análise de Políticas. In: DAGNINO, Renato. *Guia de Leitura para a Unidade de Aprendizagem*. Novembro, 2015. Para uso exclusivo dos participantes do Curso FPA-UNICAMP-

Metodologia de Análise de Políticas. In: DAGNINO, Renato. *Gestão Estratégica Pública: instrumentos metodológico-operacionais*. Abril de 2015, P. 50 a 82.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. *Um estado para a sociedade civil*. São Paulo, Editora Cortez, 2004. Capítulo 5.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. Do fracasso à reforma do Estado. In: NOGUEIRA, Marco Aurélio. Aurélio Nogueira. *Um estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo: Cortez, 2004. Capítulo 1.

OSLAK, Oscar. Estado e Sociedade: Novas Regras do Jogo? *Revista Reforma y Democracia*, Nº 9. Caracas, 1997. CLAD (Traduzido do original: Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego?)

POMAR, Wladimir. *Brasil, crise internacional e projetos de sociedade*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013. Projetos para o Brasil, P. 11 a 36.