

4.3 O MOMENTO ESTRATÉGICO

Passo 7 – Pensando estrategicamente – construindo a factibilidade e a viabilidade do plano

Um plano de ação é um conjunto de idéias sobre como enfrentar os problemas que identificamos e valorizamos na realidade. No entanto, nem sempre as boas idéias e os nobres propósitos são suficientes para que os problemas sejam solucionados. É por conta disso que o planejamento efetivamente incorpora uma etapa que tem como objetivo construir a capacidade de resolver aquilo que se acredita necessário para mudar a realidade que lhe preocupa e lhe mobiliza para agir.

Um plano precisa ter viabilidade e factibilidade para ser executado e não permanecer como proposta jamais realizada. Apenas um plano não modifica a realidade, é a ação que a transforma.

Analisando os problemas com um olhar estratégico, é preciso levantar a viabilidade e a factibilidade das ações que estão no seu plano, de acordo com os conceitos abaixo apresentados.

- Viabilidade: é a possibilidade política de se realizar um projeto. Esta possibilidade vai depender do grau de apoio, de rejeição ou de indiferença que diferentes atores ou grupos sociais importantes no enfrentamento do problema venham a manifestar.
- Factibilidade: significa a existência de recursos financeiros, tecnológicos e de gerenciamento para a realização do projeto.

Outra idéia que pode ajudar você a perceber a real dimensão da factibilidade e da viabilidade do plano é analisar as ações propostas no plano de ação local, separando-as em dois grupos: as que podem ser realizadas apenas pela sua unidade de saúde com os recursos que ela possui; e as que precisarão de outros recursos e apoios para serem realizadas.

Normalmente, para superar problemas complexos, precisa-se de **apoio**¹ e recursos que estão fora do seu controle direto. É relativamente fácil definir se existem recursos materiais para realizar determinada ação, porém, definir sobre a viabilidade (o apoio político ao plano) é, às vezes, muito mais difícil.

Por isso, as ações, que dependem de outros atores sociais e dos recursos que eles controlam, são chamadas de demandas e precisam de algo além da sua vontade de fazer: precisam de capacidade de convencimento, precisam de argumentos que garantam o apoio dos outros atores para os seus projetos.

Assim sendo, durante o momento estratégico, identifique com mais detalhes os atores sociais interessados ou envolvidos nos seus projetos e avalie o interesse deles e o valor que eles dão aos mesmos.

Com essa avaliação, você poderá escolher a melhor forma de interação com esses atores, buscando preservar seu plano e, principalmente, aumentar a sua capacidade de realização, construindo a viabilidade e factibilidade através da associação de interesses.

Nota lateral!: É provável que você se dê conta da importância de somar recursos de vários atores sociais para tornar possíveis os projetos, já que muitos deles não seriam viáveis apenas com os recursos existentes.

Já utilizamos aqui, várias vezes, o termo “ator social” sem deixar muito claro o seu significado. O termo é uma analogia com o teatro, no qual o ator é um protagonista, alguém que representa os valores do seu personagem. Na sociologia, o termo “ator social” tem o mesmo sentido: é alguém ou, mais frequentemente, um grupo social que compartilha valores e interesses e atua na realidade com capacidade para alterá-la a seu favor. Isso significa que os atores sociais possuem uma fatia do poder societário e recursos sob seu controle. Como exemplo, podemos indicar um partido político, uma associação empresarial, uma entidade sindical ou uma organização pública ou privada como atores sociais. No caso de indivíduos “atores sociais”, podemos citar o prefeito, o secretário de saúde, que na verdade são indivíduos investidos em funções com poder para determinar o encaminhamento de determinados projetos.

Estimando o valor dado pelos atores sociais às ações programadas

Assim como você estimou o interesse dos atores sociais em relação às suas ações, você deve definir o valor que cada ator assume em relação a um problema ou ação que você pretende executar na realidade social. O valor que cada ator social define para uma determinada ação é o grau de importância que aquela ação tem para ele.

Isso significa que o valor é um grau de intensidade que se associa com a magnitude do impacto que uma ação tem ou pode ter sobre aquele ator social. Assim, pode-se expressar o valor que um ator social dá a uma determinada ação como Alto (A), Médio (M) ou Baixo (B).

Com o esclarecimento dos conceitos de interesse e valor, é possível aplicá-los. Para tanto, observe a tabela abaixo, onde é possível identificar os atores sociais que têm algum interesse nos projetos que você incluiu no plano de ação de sua Unidade, estabelecendo o seu perfil, aspectos conhecidos da sua história política, suas preferências ideológicas e opções assumidas em relação aos problemas que você pretende resolver. A partir dessa reflexão, será possível estimar o interesse e o valor desses atores em relação às ações que você programou.

ATOR SOCIAL	PERFIL (CARACTERÍSTICA DO ATOR)	INTERESSE	VALOR	ESTRATÉGIA

Formulário x: Atores (Sugestão do prof)

Escolhendo estratégias para a ação

Como você percebeu, a tabela dos interesses e valores dos atores sociais tem uma última coluna denominada “estratégia”. Ela será preenchida com a forma como você imagina que se relacionaria, em um primeiro momento, com cada ator social identificado, para obter o máximo de benefícios e o mínimo de ônus.

Para simplificar essa escolha, serão resumidas as estratégias possíveis em três tipos: *cooptação*², *negociação* ou *conflito*.

As estratégias de cooptação e negociação são ações cooperativas. Podem ser entendidas como associação de interesses para que atinja seus objetivos, com manutenção de maior ou menor grau de autonomia, , mas sempre com a agregação de mais recursos oriundos dos atores que associamos ao projeto como aliados.

É o caso da relação entre um sindicato e um vereador da oposição visando a aprovação de um projeto de Lei que conceda benefícios para o funcionalismo municipal. Se a ação for bem sucedida, todos se beneficiam, sem que qualquer um dos dois interessados abra mão de qualquer ponto de sua agenda.

A *cooptação* é um processo de sedução e aliciamento de um ator social para uma proposta para a qual ele não faz qualquer restrição essencial. Por outro lado, a *negociação* é um processo mais complexo, que exige do interessado a capacidade de ceder em alguns pontos para garantir o apoio do parceiro, que, por seu lado, pode também abrir mão de algum detalhe do seu projeto para consolidar a aliança pretendida.

Aqui, os interesses também têm alguma afinidade, mas não são tão grandes que comportem o apoio sem contrapartida.

Nota lateral²: Cooptação é a associação de interesses sem qualquer concessão de qualquer das partes.



Imagem 2 – Acordos – imagem ilustrativa

Fonte - <http://office.microsoft.com/>

O *conflito* é a estratégia assumida quando não há nenhuma possibilidade de aliança ou acordo. O ator social deve considerar que o conflito é um risco e pode resultar em perdas, chegando ao extremo da extinção do mesmo enquanto ator social, com sua derrota e a manutenção do problema na realidade.

Atividade 5:

Estando mais claro o significado das estratégias citadas, você pode selecionar aquelas que se adequam melhor para cada ator social incluído na sua tabela.

Com esse exercício, você pode elaborar uma tabela estratégica de orientação para a construção da factibilidade e da viabilidade do seu plano.