

PEDRO H. OTONI

ENTENDENDO

o jogo político

COMO FAZER ANÁLISE DE CONJUNTURA?



SP
FETQUIM

CUT



Federação dos Trabalhadores do Ramo Químico
da CUT no Estado de São Paulo

EXPEDIENTE

FETQUIM

Coordenação Política: Airton Cano

Secretaria de Comunicação: Nilza Pereira de Almeida

Secretaria de Formação Sindical: Sidney Araújo

**Equipe responsável pela execução do Curso de
Formação “Comunicação para a ação sindical,
sindicalização e análise de conjuntura**

Elias “Pintado” Soares

Mahli Clementino

Autoria

Pedro H. Otoni

Edição, Diagramação e Ilustração

Ricardo Pessetti

SUMÁRIO

04	PREFÁCIO
10	A CONJUNTURA E O LABIRINTO
13	INTRODUÇÃO
14	TODO MUNDO FAZ ANÁLISE DE CONJUNTURA
16	O QUE PRECISO CONSIDERAR PARA FAZER UMA ANÁLISE DE CONJUNTURA?
33	DICAS PARA ANÁLISE DE CONJUNTURA
35	MÉTODO POPULAR DE ANÁLISE DE CONJUNTURA
54	BIBLIOGRAFIA
56	PRATIQUE A ANÁLISE DE CONJUNTURA

Prefácio

COMPANHEIROS E COMPANHEIRAS...

A FETQUIM - Federação Estadual dos Químicos da CUT, em parceria com a CNQ – Confederação Nacional do Ramo Químico e a FEM – Federação Estadual dos Metalúrgicos de SP, retomou neste ano o programa de formação sindical, sendo o primeiro curso sobre as seguintes temáticas: **Comunicação para a Ação Sindical, Sindicalização e Análise de Conjuntura.**

Entendemos que **a formação sindical é um instrumento importante e fundamental para o fortalecimento da luta e a capacitação dos dirigentes sindicais**, perpassando pela aquisição de novos conhecimentos, que permitam e provoquem a reflexão a respeito de novas alternativas e caminhos para organizar ainda mais e melhor a partir dos locais de trabalho, ampliando o diálogo e estreitando as relações com o conjunto dos trabalhadores/as, azeitando assim a engrenagem principal para fortalecer a luta sindical.

O Curso de Comunicação para Ação Sindical, Sindicalização e Análise de Conjuntura, teve



como objetivo central propiciar o debate e a reflexão sobre o atual momento que o movimento sindical atravessa, permitindo e incentivando os/as cursistas aprofundar e conhecer as dificuldades e desafios existentes, e ao mesmo tempo, identificarem alternativas e pensar novas ações para o enfrentamento às crises que assolam o mundo do trabalho.

Sendo assim, esta cartilha busca oferecer aos/as dirigentes sindicais, metodologias e ferramentas, para que possam analisar a conjuntura política, econômica e social, em âmbito



local, estadual, regional, nacional ou internacional, identificando os atores sociais envolvidos, os principais acontecimentos que influenciam e alteram cenários, identificando e entendendo como se dá a correlação de forças e como estas forças se movimentam, fazendo ou desfazendo alianças, identificar/descontinar o que muitas vezes está nas entrelinhas, para a partir das informações apontar tendências que permitam armar as ações e estratégias de combate.

Por fim! Esperamos que esta cartilha cumpra o papel de fortalecer e preparar o movimento sindical para enfrentar com inteligência e sabedoria as dificuldades e adversidades.

**UM FRATERNO ABRAÇO
A TODOS E TODAS, E BOA LEITURA.**



AIRTON CANÔ
Coordenador
Político



NILZA PEREIRA
Secretária de
Comunicação



SIDNEY ARAÚJO
Secretário de
Formação

A HISTÓRIA DA FETQUIM

A **Federação dos Trabalhadores do Ramo Químicos da CUT do Estado de São Paulo** obteve seu registro em 23 de junho de 2006, e sua primeira diretoria tomou posse em 10 de agosto de 2007.

A sua construção era um antigo sonho do movimento sindical combativo que, a partir da década de 1980 se expressava na **Central Única dos Trabalhadores (CUT)**. A orientação deste movimento era não respaldar as antigas federações e confederações oficiais, pois as mesmas não correspondiam aos anseios das categorias profissionais.

Assim, foram criados os departamentos nacionais e estaduais. O departamento nacional do ramo químico foi um deles e, posteriormente deu ori-





gem à **Confederação Nacional do Ramo Químico (CNQ)**. O objetivo era unificar a campanha salarial dos sindicatos cutistas do setor.

Em 2003, os sindicatos do ramo químico do Estado de São Paulo iniciaram o debate dentro da CNQ a respeito da criação da federação, com objetivo de unificar e estruturar melhor a luta no estado. Alguns dos principais sindicatos do ramo assumiram essa proposta. Quando passou a funcionar, em 2007, Fetquim deixava de ser um sonho para se transformar em realidade. Em 30 de janeiro de 2008, a federação filiou-se à CUT e, em fevereiro de 2009, realizou seu Primeiro Congresso com o lema **“Fortalecer a organização, defender direitos e avançar nas conquistas”**.

Prólogo

A CONJUNTURA E SEU LABIRINTO

Por Pedro H. Otoni

Perguntaram-me certa vez sobre qual metáfora utilizar para expressar o sentido da categoria “análise de conjuntura”. Pois bem, **creio que a conjuntura é como um labirinto e a análise é o exercício que fazemos para sair deste labirinto.**

Em um primeiro momento, pensamos que o arquiteto do labirinto nos propõe um desafio justo. E julgamos que o labirinto é estático e possui uma saída. Sendo assim, o critério de êxito é compreender sua lógica e assim que a conhecemos, encontramos sua solução.

No segundo momento, percebemos que as coisas não são bem assim, as paredes se movem, a cada momento os corredores estão posicionados de maneira diferente. Mas continuamos acreditando que o desafio é justo, e tentamos “ordenar”, dentro das nossas cabeças, este movimento, reduzindo-o a alguma lei de funcionamento; porque é difícil imaginar algo fora de um padrão, algo “fora da lei”.

Passado um tempo, já percebemos que as leis que criamos não passam de ficção, um autoengano produzido para preservar-nos da angústia da tragédia humana. Aí, podemos ou não compreender o que realmente é o labirinto.

Neste momento surgem diferentes posturas em relação ao labirinto.

O **dogmático** acredita que existe uma lei geral que indica uma porta predeterminada. A trajetória de saída é dada a priori, tudo está parado, o movimento é apenas uma distração, os corredores são sempre a mesma coisa, no mesmo lugar. Basta caminhar, ser disciplinado no ritmo, confiar no método, e ter uma resposta elegante sobre a direção a seguir.

O **acadêmico** perceberá o movimento das paredes e dos corredores, observará seu comportamento, produzirá uma formulação sobre isso, e acreditará que ao final do seu raciocínio está aberta a saída.

Se rejeitarmos o dogmatismo e o academicismo iremos desconfiar da justiça do arquiteto, e vamos parar de nos culpar pelo fracasso. Vamos perceber que a saída não está dada; deixar a



procura da chave de uma porta, “de uma parede sem porta”. Vamos revelar a nós mesmos que a promessa de uma abertura prescrita é que nos faz aceitar as regras do labirinto.

A partir daí nossa postura começa a ser outra, movemos nossas inteligências para a análise das “estruturas” das paredes, nos perguntando do que são feitas, procurando seus pontos fracos, suas fissuras. Iremos nos portar de maneira diferente a cada movimento dos corredores em busca de uma “situação”, um “momento”, mais favorável para construir escadas, cordas, túneis... Empreendendo todo o esforço e assumindo todos os riscos que lhe são inerentes.

INTRODUÇÃO

Quando sindicalistas e trabalhadores(as) se reúnem para discutir um problema no seu sindicato ou local de trabalho, cada pessoa tem claro que sozinha não conseguiria alcançar a solução, mas que somente juntos têm força para enfrentar o problema que atinge a todos e todas.

Geralmente faltam recursos, tempo, contatos, informações. Não adianta só fazer reuniões e não basta sair fazendo um monte de coisas. É preciso elaborar um plano e organizar o que irá ser feito a partir do que se tem.

O primeiro passo é entender a **situação** do sindicato, da fábrica, do setor de trabalho. Parece fácil, todos trabalham e militam ali; mas não é tão simples; cada um tem sua própria visão, seu próprio ponto de vista. Para agir juntos é preciso ter visão que considere a opinião de todos, só assim “a união faz a força”.

Mas, como chegar nesse pensamento comum? Como pessoas diferentes podem ter uma mesma visão sobre os problemas? Existe um método para fazer isso: **Análise de Conjuntura**.

TODO MUNDO FAZ ANÁLISE DE CONJUNTURA

Todo mundo faz análise de conjuntura. Veja o exemplo dos agricultores e agricultoras, por exemplo, para plantar algum tipo de alimento avaliam várias coisas antes de tomar a decisão do que irá produzir. São muitas perguntas que precisam ser respondidas antes de colocar as sementes na terra. **“O que** irei plantar?” “**Onde** irei plantar?” “**Tenho espaço** suficiente?” “**Quando** devo plantar?” e por aí vai.

O que? Onde? Como? Quando?





Quando o agricultor ou agricultora faz estas perguntas e procura respostas, está fazendo uma **Análise de Conjuntura**. Está avaliando a situação, a realidade, a partir do seu ponto de vista, motivada pelo desejo de agir, ou seja, plantar.

Analizar a conjuntura significa examinar as coisas em seu conjunto, entender a situação e com isso construir um plano de ação. Todo mundo faz análise de conjuntura, mesmo que não dê esse nome ou não tenha consciência disso.

A análise de conjuntura serve para entender o **momento atual**, este que está sendo vivido agora. Quanto mais sabemos sobre ele - o momento atual -, maior a chance de tomarmos a decisão certa sobre o que devemos fazer, porque iremos considerar nossas **capacidades** e nossas **fragilidades**, mas também as **ameaças** e as **oportunidades** existentes na conjuntura.

O QUE PRECISO CONSIDERAR PARA FAZER UMA ANÁLISE DE CONJUNTURA?

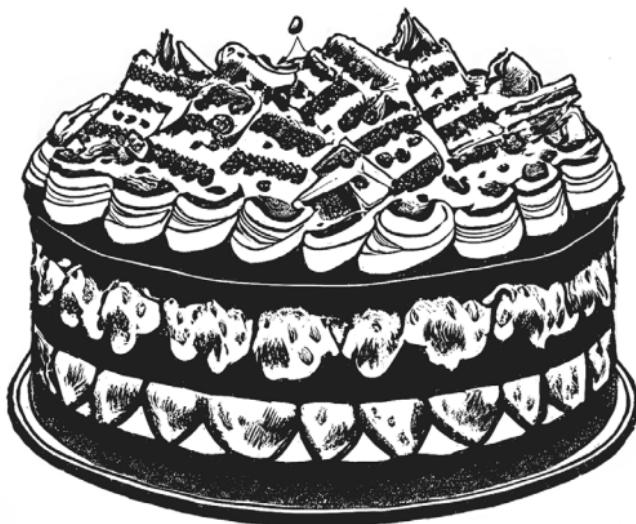
A conjuntura, como a própria palavra nos diz, quer dizer um conjunto, um todo feito a partir de diferentes partes.

Vamos imaginar um bolo. Para ser feito é preciso de vários ingredientes. Farinha, açúcar, ovos, fermento, leite, manteiga, alguém para juntar tudo isso e um forno para assar é o básico de qualquer receita.



Os ingredientes, quando estão separados, não são um bolo, alguns, inclusive, não podem ser consumidos puros, sua função é participar da receita, só tem sentido se estiver junto com os outros.

Por outro lado, o bolo é o resultado da receita, mas é também completamente diferente dos ingredientes que lhe deram origem, tanto na forma, como no sabor. O bolo é uma unidade, não é a soma dos seus ingredientes, mas o produto da mistura de determinadas quantidades de cada um quando submetida a um tempo de aquecimento no forno.



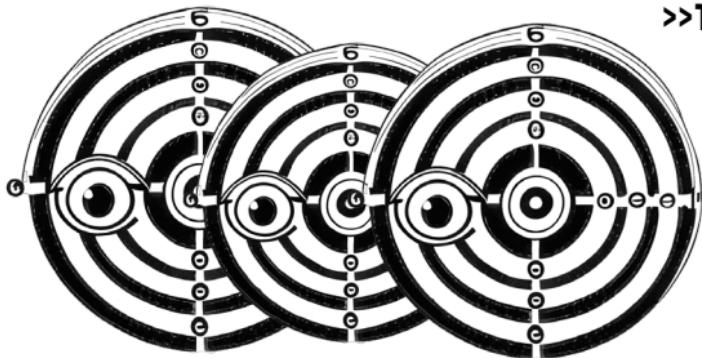


A conjuntura também tem seus ingredientes, suas partes, e, na verdade, são muitas e listar cada uma delas é quase impossível, assim como é quase impossível saber todas as receitas de bolos. No entanto, existem partes que são básicas, são aqueles ingredientes que não podem faltar, chamamos estes de categorias de análise.

Vamos apresentar 7 categorias que não podem faltar em uma análise de conjuntura. São elas:

- (1) ACONTECIMENTOS**
- (2) TERRENO**
- (3) ATORES**
- (4) FORÇA E CORRELAÇÃO DE FORÇAS**
- (5) ESTRUTURA E FORMAÇÃO SOCIAL**
- (6) RECURSO EM DISPUTA**
- (7) ABRANGÊNCIA E VIGÊNCIA**

Agora, vamos explicar cada uma delas:



(1) ACONTECIMENTOS

O acontecimento é algo que acontece em determinado momento, e que produz consequências políticas, econômicas, sociais, ambientais, etc.

Acontecimento não significa tudo o que acontece, mas apenas as ocorrências que de alguma forma produzem consequência para um número considerável de pessoas. Logo, nem toda ocorrência é um acontecimento, pode ser apenas um **fato comum**.

Durante a análise de conjuntura é importante listar os acontecimentos e procurar saber como eles interferem na vida do grupo, pode ser **positivamente ou negativamente**. Se forem positivos, serão uma **oportunidade** para o grupo, se negativos uma **ameaça**.

(2) TERRENO

O terreno é o espaço no qual as disputas entre atores ocorrem e os acontecimentos surgem. Uma conjuntura pode se desenvolver em diversos terrenos.

Podemos pensar em uma partida de futebol, ela acontece em um campo ou quadra, existem regras a serem seguidas pelos dois times. As regras e o campo da partida é o terreno de disputa dos times.

Alguns exemplos de terrenos: uma fábrica ou empresa, uma mesa de negociação, o legislativo, a comunicação, a justiça, um município, um setor ou categoria profissional, etc. Ou seja, é o espaço onde as coisas acontecem e nós agimos para mudar a situação.

Na realidade social, econômica e política, uma conjuntura é disputada em diferentes terrenos ao mesmo tempo. Cada ator procura atuar no terreno que lhe é mais favorável e busca, evidentemente, levar a luta para o mesmo. **Escolher qual terreno é mais favorável para a luta é um dos objetivos da análise de conjuntura.**

(3) ATORES

O ator é o sujeito da conjuntura, é quem tem capacidade de agir na situação concreta. **Autor não é quem deseja fazer algo, mas quem tem força para fazer.**

Existem dois tipos de atores, os individuais e os coletivos. Os atores individuais são pessoas que possuem alguma força para intervir na conjuntura, são lideranças que podem ter recursos financeiros, políticos ou de outro tipo qualquer. Os atores coletivos são um grupo de pessoas ou uma instituição que agem juntas para intervir na conjuntura, como um sindicato, um partido, um movimento social, uma igreja,etc.

Os atores, em uma conjuntura, podem ser posicionados em campos, para simplificar **podemos dividi-los em três campos** principais:

**ALIADOS
APÁTICOS E
ADVERSÁRIOS.**

Os **aliados** são aqueles atores que, mesmo não tendo uma posição exatamente igual à nossa, são

fundamentais para atingirmos o nosso objetivo e estão dispostos a agir em conjunto. Os **apáticos** são atores que não estão envolvidos diretamente na disputa da conjuntura, por diversas razões, mas que em determinados momentos, podem se transformar em aliados. Os **adversários** são os que se opõem aos nossos objetivos.

Conhecer todos os atores, aliados, apáticos e adversários, de uma conjuntura é uma das tarefas na análise.



(4) FORÇA E CORRELAÇÃO DE FORÇAS

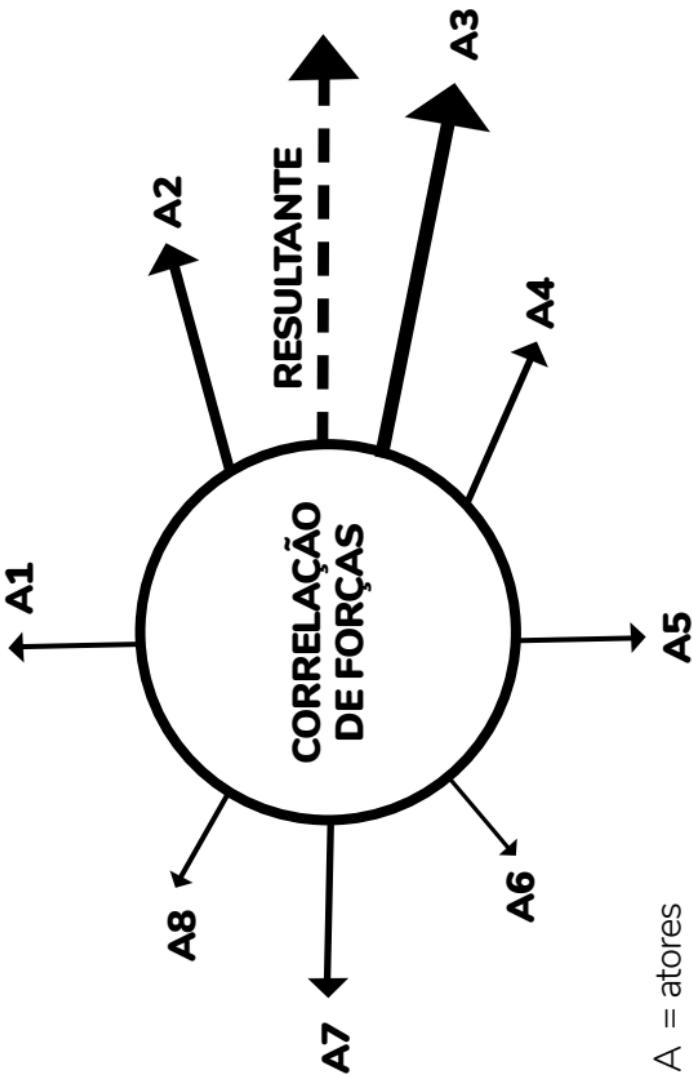
O que é força? É a capacidade de realizar ações em uma conjuntura. Para cada conjuntura existem alguns tipos de forças que podem ser úteis e outras não. Também a categoria “terreno” indica muito sobre quais tipos de força importam no momento.

A força de um ator não é definitiva, é uma construção, um **processo de acumulação**. Portanto a força é sempre variável, muda de acordo com o terreno, com o tempo, etc. Um ator com grande força hoje, pode não ter força amanhã e vice e versa.

Quando analisamos a conjuntura devemos procurar compreender a **correlação de forças**, ou seja, **quais são as forças de cada ator e como elas se relacionam para disputar seus interesses em um dado momento**.

Geralmente se utiliza a figura do cabo de guerra para exemplificar a categoria “correlação de forças”, porém neste caso só haveria dois atores, um em cada ponta. Um cabo de guerra com várias pontas explica melhor a situação conforme diagrama a seguir.

DIAGRAMA DE CORRELAÇÃO DE FORÇAS (CF)



No diagrama anterior são apresentados oito atores diferentes que estão interagindo na conjuntura, o ator A3 é o mais forte (a seta tem espessura maior), ele então com a colaboração com A2 estão conseguindo orientar o sentido da correlação de forças, A4 colabora com a A3 mas é mais fraco. Os demais atores estão divididos e não conseguem de fato resistir neste momento à força de A3. A resultante desta correlação de forças, que é a seta tracejada, tende a uma posição mais próxima da desejada por A3, porém está condicionada pela força de A2, que consegue desviar um pouco os objetivos do ator principal. Muitas outras conclusões poderiam ser tiradas deste diagrama, mas ficamos por aqui por hora.

Uma correlação de forças desfavorável para um ator significa que sua capacidade, e a de seus aliados, em atingir o seu objetivo na disputa é mais fraca do que a dos seus adversários.

Nas análises de conjuntura é importante compreender que tipo de força cada ator tem, tanto os aliados quanto os adversários, e com isso procurar saber como está a correlação de forças. Assim se poderá entender quais atores estão sendo beneficiados e quais estão sendo prejudicados na conjuntura.

(5) ESTRUTURA E FORMAÇÃO SOCIAL

A conjuntura atual não acontece de maneira isolada, ela é condicionada pela história, pelas conjunturas anteriores. A situação que temos hoje é diferente do passado, mas algumas características atuais são derivadas da formação histórica. O que passou pode continuar existindo, mesmo que de outra forma.

A conjuntura sofre a influência fundamental de duas outras categorias, a **estrutura social** e a **formação social concreta**.

Estrutura social é a forma como a sociedade se organiza para produzir os bens que precisam para existir em sociedade. Vivemos no sistema capitalista, então a estrutura social será capitalista, isso significa que há desigualdade econômica e política entre as classes sociais.

Já a **formação social concreta é a nossa realidade própria, enquanto país**, se praticamente o mundo todo é capitalista, o capitalismo no Brasil é diferente do capitalismo na Inglaterra. Porque são países que se formaram de maneira diferente. A Inglaterra tinha colônias das quais explorava riquezas; já o



Brasil era uma colônia no seu passado, e era explorado por Portugal. Estas características específicas de cada lugar é que chamamos de formação social concreta.

Mas como relacionar estrutura social e formação social concreta na análise de conjuntura?

Vejamos um exemplo. Nas periferias das grandes cidades brasileiras vemos a morte de milhares de jovens pobres e na sua maioria negros. Um **acontecimento da conjuntura** é o número de mortos. Porém isso acontece por alguma razão além da violência policial. As mortes acontecem porque es-



tamos no capitalismo e existe uma desigualdade social muito grande entre ricos e pobres, por isso morrem, proporcionalmente, mais jovens pobres do que ricos; logo a desigualdade é um aspecto da **estrutura social** que causa as mortes. Mas não é só isso, morrem mais jovens negros do que brancos, isso não é só culpa do capitalismo em geral, mas da **formação social concreta** brasileira, que tem um passado de escravidão no qual os negros não eram considerados pessoas, por isso temos além do capitalismo, o rascismo como parte perniciosa da nossa história e que permanece atuando na conjuntura atual.

Para analisar a conjuntura é preciso compreender a relação do que está acontecendo, com o passado, com aquilo que faz parte da nossa história, caso contrário não será possível verificar a origem dos acontecimentos.

(6) RECURSOS EM DISPUTA

Os atores querem o controle de um determinado **recurso escasso**, que é a motivação fundamental da disputa, pode ser dinheiro, investimento, terra, direitos, água, um determinado cargo público, etc.

Para se analisar a conjuntura é necessário responder a pergunta. **O que está em disputa nesta conjuntura?**



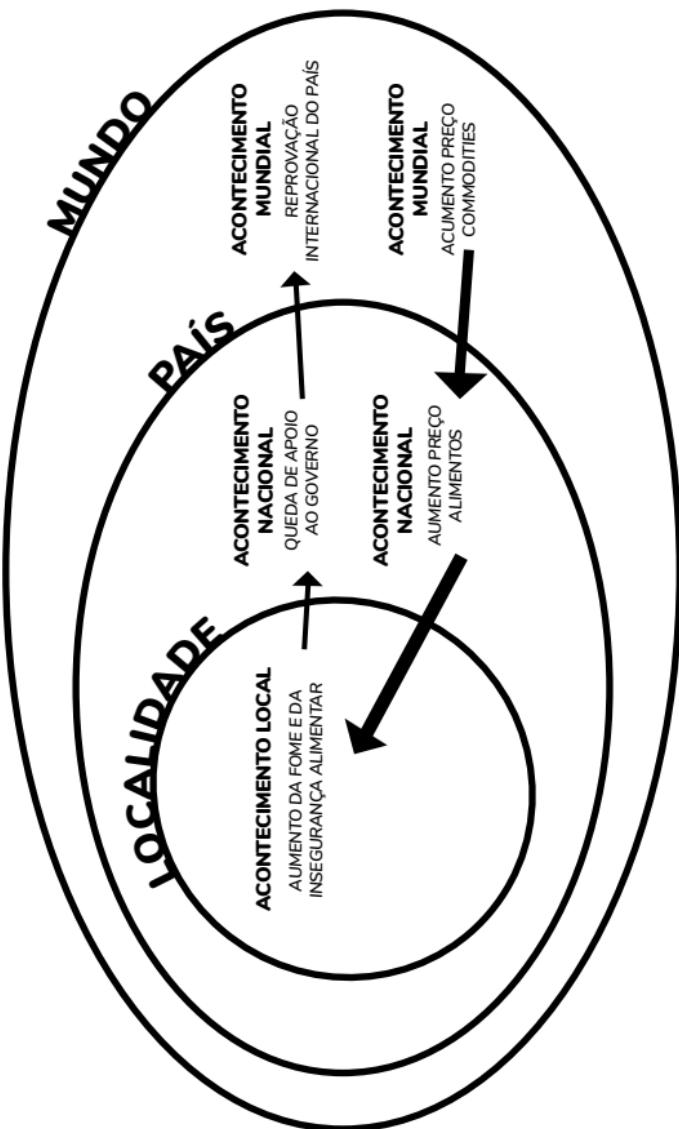


(7) ABRANGÊNCIA E VIGÊNCIA

A conjuntura possui sempre **vigência** e **abrangência**; são componentes de um momento, de uma situação. **Uma dada conjuntura permanece vigente até que se altere a sua qualidade**, geralmente em função da correlação de forças e da modificação dos efeitos dos acontecimentos que a produziram. Sendo assim, uma conjuntura pode durar dias, semanas, meses, anos.

O outro lado da moeda é a **abrangência** da conjuntura. Para a análise da conjuntura, a abrangência da análise é uma definição que precisa ser tomada, considerando os efeitos dos acontecimentos e o tipo de atores que estão em disputa.

DIAGRAMA DAS ABRANGÊNCIAS DOS ACONTECIMENTOS





A abrangência de uma análise pode ser também setorial, e está dedicada a entender a situação de uma determinada categoria de trabalhadores, de um setor econômico, de um tipo de agenda política, como por exemplo a análise de conjuntura do setor industrial

Para fazer uma análise de conjuntura é preciso definir qual será sua abrangência, se for local serão analisados acontecimentos locais e os nacionais que têm impacto no município. Também é importante **ter a referência do período que se quer analisar**, se a análise de conjuntura tem a ver com o presente, informações da história devem ser utilizadas apenas se ajudam a entender o “agora”, caso contrário, não terá utilidade.

DICAS PARA ANÁLISE DE CONJUNTURA

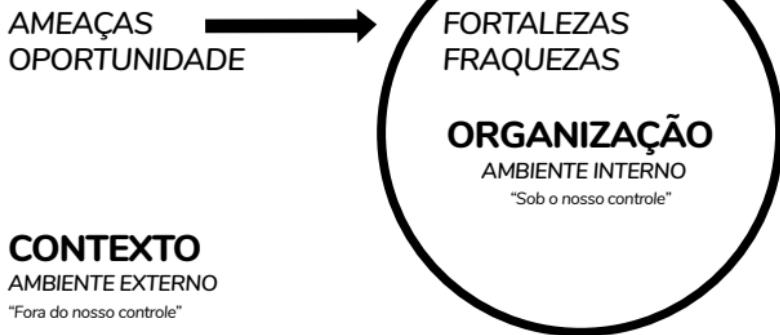
- 1) A análise de conjuntura nunca é neutra**, ela sempre tem um lado, que o ponto de vista do grupo que está analisando a conjuntura.
- 2) A conjuntura pode estar desfavorável para um grupo de pessoas e favorável para outros.**
- 3) A análise de conjuntura é uma atividade coletiva**, fazê-la em grupo ajuda a ter uma visão mais ampla do que está acontecendo, porque todo mundo tem algo a dizer sobre a situação.
- 4) A análise de conjuntura é uma explicação da realidade**, não é a mesma coisa que nossa vontade, nos desejos de como deveria ser a situação. É preciso ter foco no que realmente está acontecendo.
- 5) Não há razão para fazer análise de conjuntura se não for para agir.**
- 6) Todos os atores fazem, à sua maneira, análise de conjuntura**, é importante saber como os aliados e os adversário analisam a mesma conjuntura.



- 7) A análise de conjuntura é uma explicação de dentro da situação**, quem analisa faz parte da conjuntura.
- 8) Analisar a conjuntura é olhar para fora** e identificar oportunidades e ameaças.
- 9) Analisar a conjuntura é olhar para dentro** e encontrar, com honestidade, fraquezas e fortalezas.
- 10) Nenhuma situação é definitiva, nem a derrota, nem a vitória.** Tudo está em transformação e irá mudar; quem faz análise de conjuntura acompanha este movimento e atua para acumular forças agindo cada vez melhor.

MÉTODO POPULAR DE ANÁLISE DE CONJUNTURA

Vamos apresentar aqui um método popular de Análise de Conjuntura bastante simples, derivado da **Matriz FOFA**, uma ferramenta já utilizada por boa parte das organizações populares. Este é um método para fazer em GRUPO, então antes de mais nada organize uma reunião para realizar esta atividade na qual todos possam participar.



Para usar a FOFA é preciso compreender que este instrumento é composto por duas partes básicas, a **parte externa** (Oportunidades e Ameaças) e a **interna** ao coletivo (Fortalezas e Fraquezas).

Então, mãos à obra!

1º PASSO - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA

Antes de mais nada é preciso ter definido qual é o interesse do grupo com a análise de conjuntura. Analisar a situação é uma preparação para ação, logo ter foco é essencial; análises abrangentes demais podem facilmente perder sua função prática.

Perguntas geradoras:

- O que queremos com esta análise de conjuntura?
- Para que ela irá nos servir?
- Qual será a abrangência da análise?
- Será local, setorial, estadual, nacional ou internacional?

Alguns exemplos de objetivos:

- Preparar o sindicato para fazer uma greve.
- Avaliar os impactos de um projeto de lei que está no Congresso sobre os direitos trabalhistas.

- Organizar uma campanha de sindicalização.
- Participar das eleições municipais, estaduais ou nacional.

2º PASSO - COLETA DE INFORMAÇÕES

Com o objetivo definido, é necessário coletar informações e transformá-las em dados para a análise. Para isso é fundamental **HIERARQUIZAR**, ou seja, saber quais informações são mais importantes que as outras para o objetivo da análise.

Como fontes se pode utilizar notícias nos meios de comunicação, relatos de especialistas, pesquisas ou mesmo a coleta de testemunhos na base de uma categoria, etc. De preferência, que as informações coletadas sejam verificadas em mais de uma fonte.

3º PASSO - DESENHE A MATRIZ FOFA

Para facilitar o debate e a visualização das informações que serão debatidas, a metodologia da Matriz FOFA indica a elaboração de um cartaz ou o uso de um quadro, que deve estar presente no ambiente onde se realiza a reunião. O desenho irá ajudar muito na discussão por isso ele é indispensável. Portanto, use o modelo a seguir:

NOME DO SINDICATO:		AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
DATA DA REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE:	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	FRAQUEZAS
— / — / 20 —	 1. 2. 3. ETC...	 1. 2. 3. ETC...	 1. 2. 3. ETC...
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES (+) OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES (x) FRAQUEZAS

Durante o 4º Passo, o grupo que estará fazendo a análise irá responder questões, cada resposta deve ser escrita em um tarjeta (cartão de papel) e depois colada com fita adesiva no campo que melhor se encaixe. Por exemplo, se for uma oportunidade, cole no quadro onde está a palavra oportunidade na matriz, faça isso até ter preenchido todos os campos.

4º PASSO - ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO

Com as informações coletadas e a matriz desenhada é possível analisar o contexto externo, aquilo que acontece fora da organização. Este processo precisa procurar responder às seguintes perguntas geradoras a partir das categorias de análise.

Perguntas geradoras

Sobre os acontecimentos:

- Qual é o acontecimento principal da conjuntura?
- Quais outros acontecimentos influenciam a situação?

Sobre o terreno:

- Em quais terrenos estes acontecimentos se desenvolvem?
- Qual é o terreno principal onde a disputa entre os atores ocorre?

Sobre os atores:

- Quais atores estão envolvidos nos acontecimentos?
- Em quais terrenos estes atores atuam?
- Quais interesses eles possuem nos acontecimentos?
- Quais atores são aliados, adversários ou neutros em relação a posição do nosso coletivo?

Sobre as força e correlação de forças:

- Qual é o tamanho da força de cada ator?
- Em quais terrenos as forças de cada ator são relevantes?
- Qual é a relação entre as forças que disputam a conjuntura?
- Quem possui mais força e em que posição está na disputa?

Sobre a estrutura e formação social:

- Quais são as origens ou causas desses acontecimentos?
- Por que os atores têm a força que tem neste momento? O que fizeram antes que os possibilitem ter força neste momento?
- Estes acontecimentos reforçam o poder de quem?

Sobre os recursos em disputa:

- Quais recursos estão em disputa no contexto?
- Quem perde e quem ganha recursos neste contexto?

Sobre a abrangência e a vigência:

- Qual é a abrangência dos acontecimentos? Eles geram impacto em qual nível? Local, setorial, estadual, nacional ou internacional.
- Estes acontecimentos terão impacto por quanto tempo? São de longo, médio ou curto prazo?

5º PASSO - IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE E AMEAÇAS

Para sistematizar e transformar a análise do contexto externo em algo consolidado no grupo, é preciso identificar as oportunidades e ameaças presentes na situação.

Entende-se como oportunidades tudo aquilo que se utilizado pelo grupo, pode aproxima-lo dos seus objetivos. Já as ameaças por sua vez, são tudo que pode distanciá-lo ou impedi-los de alcançar os seus objetivos. Lembrando que as oportunidades e ameaças estão localizadas fora do coletivo, existem independente da vontade do mesmo.

Para construir esta parte da Matriz FOFA, serão utilizadas as respostas dadas no 4º Passo, que deverão ser debatidas cada uma em grupo. Não se pode utilizar todas as respostas, mas só aquelas que o coletivo avaliar como mais importantes.

CONTEXTO: AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<p>Exemplos:</p> <p>1º - O ator adversário está fragilizado neste momento.</p> <p>2º- Uma matéria de jornal deixou mais evidente para a população o risco da desindustrialização.</p> <p>3º- Um novo projeto de lei irá fortalecer os sindicatos.</p> <p>4º- [...]</p> <p>5º- [...]</p> <p>etc...</p>	<p>Exemplos:</p> <p>1º - Uma empresa foi fechada.</p> <p>2º- Os deputados estão votando um projeto de lei que aumenta a jornada de trabalho.</p> <p>3º- Nossa principal fonte de financiamento está em crise.</p> <p>4º- [...]</p> <p>5º- [...]</p> <p>etc...</p>

Uma dica que contribui para melhorar a qualidade do resultado é colocar na matriz, que pode ser um quadro ou um cartaz, as oportunidades e as ameaças quanto sua ordem de importância, da maior para a menor, isso ajuda a compreender o que é prioridade quando chegar a fase de tomada de decisão.

6º PASSO - IDENTIFICAÇÃO DE FORTALEZAS E FRAQUEZAS

O sindicato ou qualquer outra organização que faz a análise de conjuntura também é sujeito na situação, por isso é parte da conjuntura. Assim, toda a análise precisa de ter um momento de avaliação das capacidades e debilidades da organização, ou seja uma análise interna.

Seguindo a Matriz FOFA, temos os conceitos de **Fortalezas** e **Fraquezas**, ou seja, aspectos internos à organização ou coletivo que precisam ser analisados para uma correta leitura da realidade e sobretudo, um melhor posicionamento em termos diante dos desafios da ação.

Fortalezas são todos os fatores internos ao coletivo que podem contribuir para aproveitar as oportunidades e combater ou evitar as ameaças externas e assim atingir o objetivo do grupo. Podem ser

recursos, capacidade de mobilização, capacidade de articulação, poder de comunicação, equipe, etc.

As **Fraquezas** correspondem aos fatores internos que debilitam a posição da organização, a tornando vulnerável às ameaças ou impossibilitando que a mesma aproveite as oportunidades. Podem ser conflitos internos ou falta de unidade, baixo nível de formação política ou técnica, indisciplina, baixa sindicalização, etc.

Para se ter uma avaliação da organização é preciso olhar para cada aspecto da mesma. Não há uma única forma de avaliação, porque cada organização ou sindicato tem formas de funcionamento e realidades diferentes, em linhas gerais pode-se destacar algumas dimensões mais relevantes a serem consideradas, as quais destacamos nas perguntas geradoras propostas a seguir.

Perguntas Geradoras

1) Sobre a unidade e relações interpessoais:

- Nosso grupo tem a mesma compreensão sobre os objetivos da entidade?
- Os conflitos internos são frequentes?
São leves ou graves?
- Existe a presença de “grupinhos” com interesses

próprios dentro da entidade?

- Como está o grau de organização da equipe ou da direção para o desenvolvimento do trabalho?
 - Há papéis definidos e um sistema de delegação de tarefas funcionando adequadamente?
 - Como as nossas decisões são tomadas?
- Há envolvimento de todos?

2) Sobre a capacidades:

- Possuímos conhecimento necessário para desenvolver nossas tarefas?
- Onde estão os principais problemas e virtudes relativos ao nosso conhecimento? O que temos facilidade e dificuldade de entender?
- Como está a situação da nossa formação política?

3) Sobre os recursos (financeiros ou não):

- Dispomos de recursos necessários para realizar atividades nesta conjuntura?
- Qual é a situação atual das nossas fontes de recursos?
- Temos estrutura em termos de espaço, equipamentos e meios de trabalho?

4) Sobre a comunicação:

- Qual é a situação da nossa comunicação interna e externa?
- Temos os canais apropriados para dialogar com

as pessoas ao nosso redor?

Nossa linguagem é apropriada e compreensível para quem desejamos que nos escutem?

5) Sobre o projeto:

- Temos definido de maneira sólida nossos objetivos e estratégias enquanto entidade?
- Nossos objetivos são plausíveis e nossa estratégia é viável?
- As ações do dia-a-dia estão sempre alinhadas com os objetivos e a estratégia? Temos um planejamento adequado e entendido pela equipe?

Lembrando que as perguntas geradoras são apenas propostas, cabe à entidade ou coletivo excluir ou incluir perguntas de acordo com sua realidade.

Com base nas respostas das perguntas geradoras, o grupo poderá preencher a segunda parte da Matriz FOFA que corresponde às Fortalezas e Fraquezas.

CONTEXTO: AMBIENTE INTERNO	
Fortalezas	Fraquezas
<p>Exemplos:</p> <p>1º - Unidade e capacidade política e técnica da equipe do sindicato.</p> <p>2º- Estrutura do sindicato.</p> <p>3º- Bom diálogo com a base</p> <p>4º- [...]</p> <p>5º- [...] etc...</p>	<p>Exemplos:</p> <p>1º - Baixa sindicalização.</p> <p>2º- Deficiência na articulação política.</p> <p>3º- Comunicação ruim.</p> <p>4º- [...]</p> <p>5º- [...] etc...</p>

Seguindo a orientação anterior, é adequado ordenar por importância os aspectos escolhidos para compor a FOFA, isso facilitará o trabalho posterior.

7º PASSO - ELABORAR O PLANO DE AÇÃO COM BASE NA ANÁLISE DE CONJUNTURA

Depois dos seis passos concluídos sua Matriz FOFA ficará parecida com o desenho ao lado:



AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
NO ME DO SINDICATO:	OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES
DATA DA REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE: ____ / ____ / 20____	<p>01 - Oportunidade Principal 02 - Oportunidade 1 03 - Oportunidade 2 etc...</p> <p></p>	<p>01 - Ameaça Principal 02 - Ameaça 1 03 - Ameaça 2 etc...</p> <p></p>	<p>FORTALEZAS (+) OPORTUNIDADES</p> <p></p> <p>Ex: USAR a Fortaleza 1 para APROVETAR a Oportunidade 3.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES (x) FRAQUEZAS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS (-) FRAQUEZAS

O grupo possui agora sua análise de conjuntura consolidada, e portanto, poderá tomar decisões sobre o que deve ser feito na situação, considerando as oportunidades, ameaças, fortalezas e fraquezas.

As decisões fazem parte da estratégia do grupo, que irá escolher o que se deve fazer para:

- 1) APROVEITAR** as Oportunidades.
- 2) EVITAR** ou **ENFRENTAR** as Ameaças.
- 3) USAR** de maneira eficiente as Fortalezas.
- 4) ELIMINAR** ou **DIMINUIR** as Fraquezas.

O último passo da metodologia da Matriz FOFA é definir **“O QUE FAZER?”**. Para isso os participantes devem identificar conexões entre os diferentes elementos e formular estratégias que aumentem as forças, superem as fraquezas, aproveitem as oportunidades e diminuam as ameaças.

Para tanto, o grupo precisará responder a quatro perguntas sobre **O QUE FAZER.**

FORTALEZAS + OPORTUNIDADE



**1º) O que fazer para
USAR as FORTALEZAS
para APROVEITAR as
OPORTUNIDADES?**

FORTALEZAS X AMEAÇAS



**2º) O que fazer para
USAR as FORTALEZAS
para nos DEFENDER ou
ENFRENTAR as
AMEAÇAS?**

OPORTUNIDADES X FRAQUEZAS



3º) O que fazer para
APROVEITAR as
OPORTUNIDADES para
ELIMINAR
nossas **FRAQUEZAS**?

AMEAÇAS - FRAQUEZAS



4º) O que fazer para
EVITAR as **AMEAÇAS**
para que elas não
PIOREM nossas
FRAQUEZAS?

A resposta dessas quatro perguntas é na verdade a relação entre os quatro quadrantes da Matriz FOFA. **Elas indicam as pistas sobre o que o sindicato ou entidade deve fazer, neste caso, pelo menos 4 ações diferentes, uma para cada resposta.**

Ao definir o que deve ser feito, o sindicato ou entidade **poderá planejar**, da forma como preferir, as ações necessárias para **COLLOCAR EM PRÁTICA** o que foi definido como resultado da Matriz FOFA.



É importante entender que a **Análise de Conjuntura é uma prática de formação política** que contribui para o fortalecimento da direção da entidade, proporcionando um **espaço coletivo de debate e troca de informações e conhecimentos**. Por isso ela deve ser realizada de maneira cotidiana, em reuniões e outros espaços internos da organização. Quando a Análise de Conjuntura se torna um hábito, as ações definidas por sua vez tem mais chances de serem bem sucedidas. **Entender o que se passa na realidade é uma condição para agir e transformá-la.**

BIBLIOGRAFIA

CENTRO DE ESTUDIO PARA LA DEMOCRACIA (CESPAD).

Guia metodologica para hacer analisis de coyuntura desde los espacios locales. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/484174641/GUIA-METODOLOGICA-PARA-HACER-ANALISIS-DE>. Acesso em: 02 de mar, 2021.

Consejo Educación Adultos América Latina (CE-AAL).

Guia para hacer análisis de coyuntura. Disponível em: <http://www.democraciasur.com/coyuntura/docs/GuiaAnalisisCoyunturaCEAAL.pdf>. Acesso em 16 de março de 2021.

MATUS, Carlos. Teoria do Jogo Social. São Paulo: FUNDAP, 2005.

SOUZA, Herbert José. Como se faz análise de conjuntura. 34º Ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

TZU, Sun. A arte da guerra. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.



PRATIQUE A ANÁLISE DE CONJUNTURA!

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
NAME: DATA: ___ / ___ / 20 ___	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	FRAQUEZAS

PRÁTICA A ANÁLISE DE CONJUNTURA!

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
NAME: DATA: ___ / ___ / 20 ___	OPORTUNIDADES	FORTEZAS	FRAQUEZAS

>>60<<

PRÁTICA A ANÁLISE DE CONJUNTURA!

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
NAME: DATA: ___ / ___ / 20 ___	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	FRAQUEZAS



SOBRE O AUTOR

Pedro H. Otoni é cientista político e especialista em Análise de Conjuntura. Possui graduação em Direito pela UFMG, especialização em Economia Política pela UFES e mestrado em Ciência Política pela UFMG.

Tem experiência na área de Ciência Política, atuando principalmente nas áreas de Análise de Conjuntura, Direitos Humanos, Organização Popular, Educação Popular e Metodologias Participativas.

FICHA TÉCNICA

Fotos e Ilustrações

Ricardo Pessetti

Projeto Metodológico e Gráfico

www.inteligenciasindical.com

Tiragem

1.000 exemplares



FETQUIM
CUT - Sindicato dos Trabalhadores em Fábricas de Plásticos
e de Elétrica de São Paulo

CNQ
Confederação Nacional dos Trabalhadores em Química - CUT

CUT

INTERSINDICAL
Central da Classe Trabalhadora

unidos
PRA LUTAR

FEM
Federación
dos Sindicatos
de Metalúrgicos
da CUT/SP