

ROOTS

1+2



Kit de ferramentas de *Advocacy*

SEGUNDA EDIÇÃO



ROOTS: Recursos para Organizações com Oportunidades de Transformação e Socialização

tearfund



Kit de ferramentas de Advocacy

SEGUNDA EDIÇÃO

De Joanna Watson

Editora e coordenadora do projeto: Helen Gaw

Editora-assistente: Alice Keen

Editora de traduções: Helen Machin

Tradução: Wessex Translations Ltd, Reino Unido

Tradutor: Tiago Ivan David van Rheenen

Revisores: Paula Buckley, Jill Goddard, Gabriele Afonso de Lima

Ilustrações: Bill Crooks, Mosaic Creative

Projeto gráfico: www.wingfinger.co.uk

Agradecemos as contribuições de: Tom Baker, Stephen Brown, Graham Gordon e de todos os colaboradores e parceiros da Tearfund que contribuíram com estudos de caso e participaram das experiências em campo para esta segunda edição (para a lista completa, vide a contracapa).

A primeira edição, de Graham Gordon, foi editada em 2002 em dois volumes: *Compreensão da defesa de direitos* e *Ação prática na defesa de direitos*.

Os outros títulos da série ROOTS são:

- ROOTS 3 – *Avaliando a capacidade da sua organização*. Uma ferramenta de avaliação organizacional que permite às organizações identificarem suas necessidades de capacitação.
- ROOTS 4 – *Construindo a paz dentro das nossas comunidades*. Lições extraídas de estudos de caso de parceiros da Tearfund que atuam em prol da paz e da reconciliação nas comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestão do ciclo de projetos*. Estuda o processo de planejamento e gestão do ciclo de projetos. Descreve ferramentas de planejamento, como o levantamento de necessidades e capacidades e análise das partes interessadas, além de esclarecer a forma de elaborar um marco lógico.
- ROOTS 6 – *Captação de recursos*. Mostra como elaborar uma estratégia de captação de recursos e apresenta ideias para ajudar as organizações a diversificarem suas fontes de captação.
- ROOTS 7 – *Participação infantil*. Estuda a importância de integrar o público infantil no cotidiano comunitário e no planejamento, execução e avaliação de projetos.
- ROOTS 9 – *Reduzindo o risco de desastres em nossas comunidades*. Estuda o processo conhecido como "Avaliação Participativa do Risco de Desastres", o qual permite que as comunidades avaliem as situações de risco que enfrentam, suas vulnerabilidades, suas capacidades e como agir para reduzir o risco de desastres.
- ROOTS 10 – *Governabilidade organizacional*. Apresenta princípios e questões de governança para que as organizações possam aperfeiçoar sua estrutura de governança ou criar um órgão de governança, caso ainda não exista.
- ROOTS 11 – *Parceria com a igreja local*. Explora a maneira como as organizações cristãs podem trabalhar em mais estreita colaboração com as igrejas locais.

- ROOTS 12 – *Gestão de recursos humanos*. Apresenta políticas e práticas relacionadas às pessoas que atuam em uma organização, incluindo informações sobre recrutamento, contratos e gestão e desenvolvimento de recursos humanos.
- ROOTS 13 – *Sustentabilidade ambiental*. Ensina as organizações de desenvolvimento a se tornarem mais ambientalmente sustentáveis e a atuarem com maior eficácia diante de questões ambientais, como as mudanças climáticas e a degradação ambiental.

Todos estão disponíveis em inglês, francês, português e espanhol, e podem ser acessados no site: www.tearfund.org/tilz

Todas as citações bíblicas foram retiradas da Bíblia Sagrada, Nova Versão Internacional®, NVI® © Copyright Biblica, Inc.® 1993, 2000, 2011. Usado com permissão. Todos os direitos reservados mundialmente.

© Tearfund 2015

É permitida a cópia, reprodução e divulgação, total ou parcial, desta obra por pessoas físicas, para fins profissionais ou de treinamento, desde que as partes reproduzidas não sejam distribuídas com fins lucrativos e a Tearfund seja citada como fonte. As ilustrações podem ser reproduzidas desde que usadas no contexto de treinamento em *advocacy*. Para outros usos dos materiais, incluindo a reprodução das ilustrações em outros contextos, deve ser solicitada a autorização da Tearfund.

A sua opinião sobre as nossas publicações é bem-vinda e temos grande interesse em saber como este livro tem lhe sido útil. Fale conosco através dos dados de contato abaixo.

ISBN 978-1-904364-15-3

O registro CIP desta obra pode ser obtido junto à British Library.

Editado pela Tearfund. Uma sociedade limitada por garantia.

Instituição beneficente registrada sob o nº 265464

(Inglaterra e País de Gales)

Instituição beneficente registrada sob o nº SC037624 (Escócia)

A Tearfund é uma entidade cristã de ajuda humanitária e desenvolvimento, que trabalha para construir uma rede global de igrejas locais atuantes no combate à pobreza.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

Tel.: +44 (0)20 8977 9144

E-mail: publications@tearfund.org

Site: www.tearfund.org/tilz

Para outros recursos sobre *advocacy*, acesse:

<http://tilz.tearfund.org/themes/advocacy>

Para outros materiais complementares, como apresentações em PowerPoint para uso em workshops e um guia sobre o exercício de *advocacy* através da Internet e celulares, acesse:

www.tearfund.org/advocacy_toolkit/portugues

Kit de ferramentas de *Advocacy*

SEGUNDA EDIÇÃO

de Joanna Watson

“Nunca tenha medo de levantar a sua voz a favor da honestidade, da verdade e da compaixão contra a injustiça, a mentira e a ganância. Se as pessoas em todo o mundo assim fizessem, mudariam o planeta.”

William Faulkner

Índice

Textos a distribuir	iv
Sobre este livro	v
Como usar este livro	vii
Abreviaturas	viii

PARTE UM	Fundamentos de <i>advocacy</i>	1
Seção A	O “quê”, “onde” e “quem” do <i>advocacy</i>	3
Seção B	O “porquê” do <i>advocacy</i>	19
SEÇÃO B1	O combate à pobreza e outras motivações	19
SEÇÃO B2	Poder e política	29
SEÇÃO B3	O embasamento bíblico	43
PARTE DOIS	Ações práticas em <i>advocacy</i>	57
Seção C	Visão geral do Ciclo de <i>Advocacy</i>	59
Seção D	Fase 1 do Ciclo de <i>Advocacy</i>	67
	Levantamento de questões	67
Seção E	Fase 2 do Ciclo de <i>Advocacy</i>	83
SEÇÃO E1	Pesquisa e análise – Visão geral	83
SEÇÃO E2	Pesquisa e análise – Partes interessadas	103
Seção F	Fase 3 do Ciclo de <i>Advocacy</i>	119
SEÇÃO F1	Planejamento – Juntando tudo	119
SEÇÃO F2	Planejamento – Riscos, preocupações e desafios	139
Seção G	Fase 4 do Ciclo de <i>Advocacy</i>	151
SEÇÃO G1	Ação – Lobby	151
SEÇÃO G2	Ação – Mobilização	161
SEÇÃO G3	Ação – Uso dos meios de comunicação	171
SEÇÃO G4	Ação – Uso dos direitos humanos	181
SEÇÃO G5	Ação – Contextos políticos difíceis	193
Seção H	Fase 5 do Ciclo de <i>Advocacy</i>	211
	Acompanhamento, análise, avaliação e aprendizado	211
	Anexos	
ANEXO 1	Explicação da metodologia dos exercícios	225
ANEXO 2	Sugestões de dinâmicas vitalizadoras	227
ANEXO 3	Exemplos de programações para workshops	230
ANEXO 4	Indicações de leitura	234
	Lista de exercícios	238

Textos a distribuir

PARTE UM Fundamentos de *advocacy*

SEÇÃO A

FERRAMENTA 1	Definições de <i>advocacy</i>	10
FERRAMENTA 2	Para, com ou por?	11
FERRAMENTA 3	Pirâmide de <i>advocacy</i>	12
FERRAMENTA 4	Funções de quem exerce <i>advocacy</i>	13
FERRAMENTA 5	Lista de princípios da boa prática	14

SEÇÃO B1

FERRAMENTA 6	Definições de pobreza	25
FERRAMENTA 7	Pesando os prós e contras	26

SEÇÃO B2

FERRAMENTA 8	Tipos de poder	34
FERRAMENTA 9	Tabela de análise do poder	35
FERRAMENTA 10	Quadro do espaço político	36

SEÇÃO B3

FERRAMENTA 11	Notas para estudo: A plenitude da salvação	50
FERRAMENTA 12	Notas para estudo: A justiça e compaixão de Deus	51
FERRAMENTA 13	Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de <i>advocacy</i>	52
FERRAMENTA 14	Notas para estudo: Jesus, exemplo de <i>advocacy</i>	53

PARTE DOIS Ações práticas em *advocacy*

SEÇÃO C

FERRAMENTA 15	O Ciclo de <i>Advocacy</i>	61
FERRAMENTA 16	Questionário de diagnóstico de pré-requisitos para <i>advocacy</i>	62

SEÇÃO D

FERRAMENTA 17	Fluxograma de levantamento de questões	75
FERRAMENTA 18	Árvore do problema/árvore da solução	76
FERRAMENTA 19	Lista de critérios para o levantamento de questões	78

SEÇÃO E1

FERRAMENTA 20	Percepções da informação	92
FERRAMENTA 21	Análise contextual	93
FERRAMENTA 22	Diagnóstico de capacidade, transparência e responsividade	94
FERRAMENTA 23	Sistema de políticas e práticas	96
FERRAMENTA 24	Levantamento de recursos	97

SEÇÃO E2

FERRAMENTA 25	Matriz de mapeamento de partes interessadas	109
FERRAMENTA 26	Matriz de aliados e oponentes	111
FERRAMENTA 27	Prós e contras do <i>advocacy</i> conjunto	112
FERRAMENTA 28	<i>Checklist</i> para o <i>advocacy</i> colaborativo	113

SEÇÃO F1

FERRAMENTA 29	<i>Checklist</i> para planejamento de <i>advocacy</i>	128
FERRAMENTA 30	Modelo Lógico de <i>advocacy</i>	129
FERRAMENTA 31	Marco lógico de <i>advocacy</i>	130
FERRAMENTA 32	Modelo de planejamento das mensagens de <i>advocacy</i>	132
FERRAMENTA 33	Ficha de planejamento de atividades	133
FERRAMENTA 34	Fluxograma de indicadores de <i>advocacy</i>	134

SEÇÃO F2

FERRAMENTA 35	Análise de riscos de <i>advocacy</i>	146
FERRAMENTA 36	Quadro de mitigação de riscos de <i>advocacy</i>	148

SEÇÃO G1

FERRAMENTA 37	Tirando maior proveito de uma reunião de lobby	157
FERRAMENTA 38	Habilidades em lobby	159

SEÇÃO G2

FERRAMENTA 39	Métodos de mobilização	168
FERRAMENTA 40	Boas práticas de mobilização	169

SEÇÃO G3

FERRAMENTA 41	Mensagens de mídia escritas	178
FERRAMENTA 42	Mensagens de mídia verbais	179

SEÇÃO G4

FERRAMENTA 43	Perguntas a fazer ao tratar de um caso de direitos humanos	188
FERRAMENTA 44	Sistemas de direitos humanos intergovernamentais e regionais	189
FERRAMENTA 45	Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos	190

SEÇÃO G5

FERRAMENTA 46	Fluxograma para contextos políticos difíceis	205
FERRAMENTA 47	Critérios de avaliação de contextos políticos difíceis	206
FERRAMENTA 48	<i>Checklist</i> de preparação e execução em contextos políticos difíceis	207

SEÇÃO H

FERRAMENTA 49	Registro de acompanhamento e análise de informações	220
FERRAMENTA 50	Questionário de avaliação de ações de <i>advocacy</i>	221

Sobre este livro

Por que foi atualizado?

O Kit de ferramentas de *Advocacy* da Tearfund destina-se aos seus colaboradores, parceiros e outras organizações. É um dos títulos mais populares da série ROOTS (Recursos para Organizações com Oportunidades de Transformação e Socialização). Dada a sua popularidade, por que lançar esta nova edição?

Quando o Kit de ferramentas de *Advocacy* foi escrito em 2002, era pioneiro no setor – o primeiro do gênero. Desde então, as práticas de *advocacy* foram sendo transformadas, adaptadas e desenvolvidas em todo o setor. Os colaboradores e parceiros da Tearfund adquiriram maiores conhecimentos e experiência, lições foram aprendidas, o pensamento evoluiu, e o uso de mídias sociais e digitais cresceu exponencialmente.

Permanece o intuito da Tearfund de que este Kit de ferramentas seja fácil de entender e utilizar: um guia introdutório e abrangente sobre a teoria e prática de *advocacy*. A Tearfund ainda quer possibilitar aos colaboradores, parceiros e outras organizações uma compreensão da relevância do *advocacy*, e muni-los das habilidades e da confiança necessárias para exercê-lo.

O que mudou?

A estrutura do kit tornou-se mais amigável, atendendo ao que colaboradores, parceiros e outras organizações opinaram sobre a necessidade de materiais instrucionais mais detalhados e uma separação mais clara entre as ferramentas e exercícios. Assim, cada seção passou a incluir:



Notas ao facilitador, tratando dos pontos mais importantes em formato de perguntas e respostas;



Ferramentas concebidas para o uso avulso, podendo também servir como materiais de apoio em workshops de treinamento;



Exercícios de treinamento destinados à aplicação do aprendizado e uso das ferramentas em workshops de treinamento, com instruções claras ao facilitador.

O conteúdo do Kit de ferramentas foi reformulado. Materiais redundantes e de uso infrequente foram retirados, novos materiais foram introduzidos, e materiais menos desenvolvidos (como as seções sobre planejamento, monitoramento e avaliação) foram reforçados. Os materiais populares, bem aceitos e exclusivos foram mantidos, incluindo a seção que versa sobre o embasamento bíblico do *advocacy*, assunto abordado por poucos outros recursos. Os estudos de caso agora estão distribuídos por todo o livro, mostrando como a teoria tem sido aplicada na prática por organizações parceiras da Tearfund.

O Kit de ferramentas está disposto em ordem lógica, trazendo uma visão geral e orientações claras sobre *advocacy*, partindo das perguntas-chave: *O quê? Onde? Quem? Por quê?* e *Como?* Os dois volumes que formaram a primeira edição foram reunidos em um único livro com duas partes:

- A **Parte Um** aborda a parte teórica – Fundamentos de *advocacy*.
- A **Parte Dois** aborda a parte prática – Ações práticas em *advocacy*.

A quem se destina?

O Kit de ferramentas destina-se aos colaboradores da Tearfund, seus parceiros e outras organizações, incluindo organizações baseadas na fé e de sociedade civil, igrejas e comunidades locais, assim como ONGs locais e nacionais que trabalhem com igrejas e comunidades. Terá relevância para quem esteja cogitando lançar um projeto ou programa de *advocacy*, incorporar o *advocacy* em um projeto ou programa mais amplo de ajuda humanitária ou desenvolvimento, ou que queira ser mais sistemático, estratégico e eficaz em seus projetos e programas de *advocacy* já existentes.

- Para quem for principiante em *advocacy* ou tiver pouca experiência no assunto, a retomada dos conceitos básicos será benéfica.
- Para quem já tiver alguma experiência ou interesse em *advocacy*, o kit servirá para reforçar seus conhecimentos e confiança.
- As organizações e redes que têm como missão a capacitação em *advocacy* encontrarão amplos recursos no kit para ajudá-las a fortalecer e empoderar seus públicos-alvo.
- Qualquer pessoa que seja facilitador, instrutor ou consultor, ou atue nas áreas de gestão do conhecimento, estratégia ou planejamento de *advocacy* em sua organização ou rede, poderá utilizar o kit para realizar workshops ou outras modalidades de treinamento.

E finalmente...

A Tearfund é grata a todos os colaboradores e parceiros, antigos e atuais, que contribuíram com suas opiniões, dividiram conosco as lições apreendidas e ajudaram a construir a boa prática de *advocacy*. Sem eles, esta nova versão do Kit de ferramentas não teria sido possível.

Queremos que os decisores no poder sejam chamados à responsabilidade, que as causas fundamentais da pobreza sejam combatidas e que haja justiça para pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas. Portanto, a nossa esperança é que este Kit de ferramentas proporcione ao usuário uma compreensão renovada da relevância do *advocacy* para as suas atividades, e que propicie as habilidades e a confiança necessárias para prosseguir, levantar a voz e agir!

OBSERVAÇÃO: Este Kit de ferramentas apresenta a perspectiva da Tearfund sobre questões como poder, política, teologia, planejamento e avaliação. Embora tenha sido cuidadosamente fundamentada e baseie-se na experiência, é vital que os parceiros da Tearfund e outras organizações desenvolvam sua própria compreensão dessas questões em seu contexto específico.

Como usar este livro

Por que se chama Kit de ferramentas?

Este Kit de ferramentas foi concebido para ser flexível e oferecer alternativas ao usuário. Não visa ser um livro didático, um guia técnico ou um manual de instruções.

Imagine um kit de ferramentas de verdade. Nele podemos encontrar um martelo, chave de boca, chave de fenda, alicate e outras ferramentas úteis. Dependendo do projeto, serão utilizadas ferramentas diferentes, algumas com muita frequência e outras quase nunca. O mesmo vale para este Kit de ferramentas. Está recheado de materiais, ferramentas e exercícios, cuja relevância dependerá do projeto ou programa de *advocacy* em questão. Para começar a usá-lo, o usuário deve primeiro abrir e descobrir o seu conteúdo, para então selecionar as ferramentas adequadas ao contexto ou situação, em vez de tentar usar todas de uma só vez.

Diferentes métodos de aprendizado

Cada seção é autônoma, de forma que o usuário pode selecionar aquela que é mais adequada às necessidades da organização. No entanto, é aconselhável cobrir o conteúdo da **Parte Um** antes de partir para a **Parte Dois**. Cada seção pode levar desde uma hora até um dia, dependendo do grau de detalhamento necessário.

O Kit de ferramentas pode ser usado:

- em um workshop de imersão de cinco dias, com o objetivo de esboçar uma estratégia de *advocacy* ao final
- em um workshop de imersão de dois ou três dias, com menor detalhamento, sendo necessário, nesse caso, dar seguimento posterior
- ao longo de determinado período de tempo, em sessões de treinamento mais curtas realizadas em intervalos definidos, permitindo que, no meio tempo, seja aplicado o aprendizado e acompanhado o progresso
- em grupos de estudo, uma vez por semana ou por mês, estudando uma seção de cada vez
- por quem tem interesse em entender os fundamentos de *advocacy* para seu próprio proveito.

Sempre contextualize

Quando usado como base para um workshop de treinamento, a eficácia deste Kit de ferramentas depende de sua compreensão e contextualização pelo facilitador. Por isso, o facilitador deve dedicar tempo para ler as seções pertinentes do kit, entender a teoria e dominar a aplicação prática das ferramentas e exercícios. Os exercícios muitas vezes exigem que o facilitador "extraia" os conhecimentos e experiências dos participantes, fazendo perguntas. Exercícios interativos, como dramatizações e jogos, são bem aceitos e eficazes, devendo ser utilizados sempre que possível. O facilitador também deve entender o(s) contexto(s) em que atuam os participantes e selecionar atividades e exemplos que terão especial relevância. Identificar e elaborar estudos de casos adequados para complementar os já contidos neste livro pode ajudar a trazer vida às questões mais importantes de forma atual.

Os exemplos de programação no Anexo 3 visam ajudar os facilitadores a planejar os workshops de treinamento, mas servem apenas como ponto de partida. Todo o processo de apreender a teoria e colocá-la em prática pode levar desde três meses até dois anos, dependendo de uma série de fatores, como o assunto de *advocacy* sendo abordado, o contexto político, a natureza do público-alvo e experiências anteriores em *advocacy*.

Abreviaturas

ACNUR	Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (Agência da ONU para Refugiados)
AIDS/SIDA	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
ARVs	Antirretrovirais
DERP	Documento de Estratégia de Redução da Pobreza
DFID	Department for International Development (Reino Unido)
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
HIV	Human Immunodeficiency Virus, ou Vírus da Imunodeficiência Humana
ONG	Organização Não Governamental
ONGI	Organização Não Governamental Internacional
ONU	Organização das Nações Unidas
RDC	República Democrática do Congo
TdR	Termos de Referência

PARTE UM

Fundamentos de *advocacy*

A Parte Um desenvolve os fundamentos do trabalho de *advocacy*. É a parte teórica que apresenta alguns conceitos e princípios importantes em *advocacy*. Aborda o “quê”, “onde”, “quem” e “porquê” do *advocacy*, deixando para a Parte Dois a explicação do “como”.

“ Vencer a pobreza não é um gesto de caridade. É um ato de justiça. ”

Nelson Mandela

A

O “quê”, “onde” e “quem” do *advocacy*

A Seção A proporciona uma compreensão daquilo que o *advocacy* é, e no que consiste. Considera as diversas abordagens que podem ser adotadas, as diversas situações em que o *advocacy* pode ocorrer e algumas das funções de quem o exerce.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é “*advocacy*”? 4
- Qual a finalidade do *advocacy*? 5
- Do que consiste o *advocacy*? 7
- Quais as principais abordagens de *advocacy*? 7
- Onde ocorrem as ações de *advocacy*? 8
- Quem pode exercer *advocacy*? 9
- Quais os princípios da boa prática em *advocacy*? 9



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 1: Definições de *advocacy* 10
- FERRAMENTA 2: Para, com ou por? 11
- FERRAMENTA 3: Pirâmide de *advocacy* 12
- FERRAMENTA 4: Funções de quem exerce *advocacy* 13
- FERRAMENTA 5: Lista de princípios da boa prática 14



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos a fim de aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 1: Entendendo o processo de *advocacy* 15
- EXERCÍCIO 2: Níveis de *advocacy* 15
- EXERCÍCIO 3: O que faz quem pratica *advocacy* 16
- EXERCÍCIO 4: Reconhecendo boas práticas 16
- EXERCÍCIO 5: Boas práticas em ação 17

SEÇÃO A Notas ao facilitador



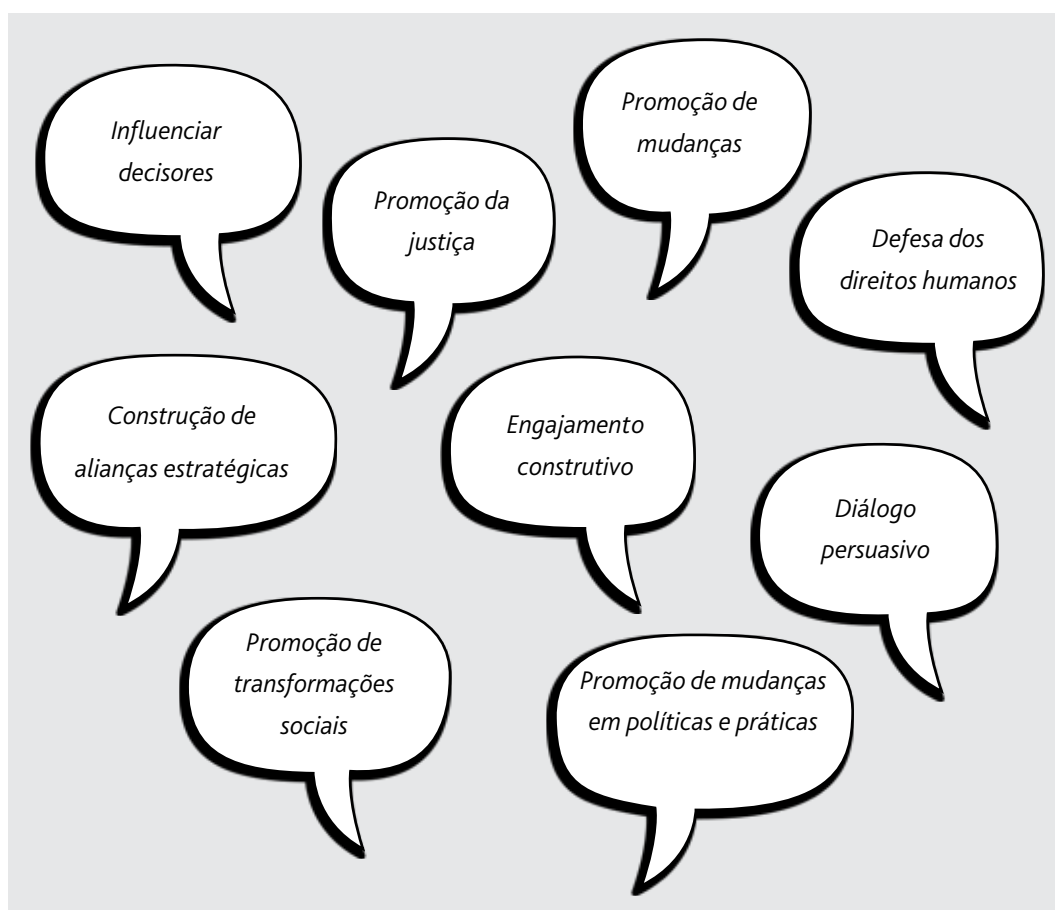
O que é "advocacy"?

A palavra inglesa *advocacy* pode ter um sentido distinto para cada pessoa e em cada contexto. As pessoas entendem o significado de *advocacy* de acordo com suas experiências, sua compreensão do mundo, seu idioma e sua cultura. Algumas o encaram como algo benéfico, enquanto outras, por terem tido experiências negativas, o veem como algo a ser evitado. Achar que todos entenderão o significado de *advocacy* da mesma forma que nós pode resultar em falhas de comunicação e, por isso, é importante chegar a um entendimento comum.

Não há uma única interpretação correta da palavra *advocacy*. Para a Tearfund, significa:

"Influenciar as decisões, políticas e práticas de quem tem poder de decisão, visando combater as causas fundamentais da pobreza, trazer justiça e apoiar o bom desenvolvimento".

Em alguns contextos, pode ser arriscado falar de "advocacy" e em alguns idiomas não existe palavra equivalente. Nessas situações, pode ser conveniente encontrar uma expressão equivalente que tenha o mesmo sentido no contexto específico. São exemplos:



Para informações adicionais, vide a FERRAMENTA 1: Definições de *advocacy*.



Qual a finalidade do *advocacy*?

As ações de *advocacy* nunca visam simplesmente à conscientização sobre determinada questão, problema ou situação. São sempre voltadas à busca de mudanças nas políticas, práticas, sistemas, estruturas, decisões e atitudes que levam à pobreza e à injustiça, para que favoreçam as populações empobrecidas.

- Em algumas situações, pode ser que não exista uma lei ou política sobre determinado tema, sendo necessário promover a sua elaboração. Nessa situação, a ação de *advocacy* é a de propor uma nova lei ou política.

ESTUDO DE CASO

LIBÉRIA

A Association of Evangelicals of Liberia (AEL), entidade parceira da Tearfund, é conhecida por suas ações na área de acesso à água e saneamento. Em conjunto com outras organizações não governamentais (ONGs), parceiras de desenvolvimento, a sociedade civil, agências da Organização das Nações Unidas (ONU), o setor privado e o poder público, elaboraram uma política nacional visando garantir à população o acesso à água segura e limpa e melhores infraestruturas de saneamento, direito previsto em lei. A política proposta previa como atribuições dos atores envolvidos:

- promover a construção e o fortalecimento da capacidade institucional do setor de água e saneamento
- garantir a igualdade e a priorização no acesso aos serviços; desenvolver um sistema de monitoramento
- aprimorar os mecanismos de financiamento.

Seguiram-se vários meses de lobby buscando a aprovação da política, que finalmente foi sancionada pelo presidente. A aprovação permitiu que a AEL e outros atores do setor desenvolvessem um plano de ações que, aliadas às ações coordenadas de outros atores, resultaram em maiores esforços para melhorar a infraestrutura de água e saneamento para a população da Libéria.

- Pode ser que já exista uma lei ou política em vigor, mas que é injusta ou ineficaz, sendo necessário alterá-la. Nessa situação, as ações de *advocacy* buscam a alteração ou revisão da lei ou política em vigor.

ESTUDO DE CASO

TAILÂNDIA

A Siam Care, entidade parceira da Tearfund, preocupava-se com o estigma associado ao registro do status sorológico para HIV nas carteiras de vacinação de crianças. A palavra “soropositivo” era carimbada na primeira folha da carteira e as mães das crianças queriam que sua privacidade fosse respeitada. No entanto, se as carteiras fossem destruídas, seriam perdidos registros importantes sobre a vacinação, o desenvolvimento e a saúde das crianças. A Siam Care, em parceria com outras ONGs, desenvolveu um novo formato para as carteiras de vacinação que não revelasse o status sorológico das crianças. Também organizaram uma palestra para o Ministério da Saúde Pública e apresentaram o problema e o novo formato proposto. O Ministério criou um comitê (com a presença de ONGs) para avaliar a questão e o novo formato foi aprovado.

- Em algumas situações, pode ser que já exista uma lei ou política adequada sobre determinado tema, sendo necessário garantir a sua aplicação. Nessa situação, as ações de *advocacy* buscam promover a aplicação da lei ou política em vigor.

ESTUDO DE CASO

CAMBOJA

O tráfico de crianças entre Camboja e Tailândia é um grande negócio, apesar de existirem leis de proteção à criança. Uma entidade parceira da Tearfund, determinada a garantir a aplicação dessas leis, atravessou a fronteira com alguns oficiais do governo cambojano para conferir as condições em que vivem as crianças vítimas do tráfico na Tailândia. Trabalharam com as comunidades e igrejas para promover uma maior conscientização das leis contra o tráfico de crianças. Também incentivaram as autoridades públicas, de fiscalização das fronteiras e outras a cumprirem suas atribuições de defesa da lei. Hoje, quando crianças correm o risco de se tornarem vítimas do tráfico, existem muitas pessoas cientes dos meios para garantir o cumprimento da lei. As próprias crianças sabem pedir ajuda. Fortaleceu-se a confiança entre as diversas autoridades a quem compete defender a lei. As infrações à lei passaram a ocorrer com frequência cada vez menor.

- Em determinadas situações, já existe uma lei ou política adequada, mas a sua aplicação se dá de forma injusta ou discriminatória. Nessas situações, as ações de *advocacy* buscam aperfeiçoar a sua aplicação.

ESTUDO DE CASO

RUANDA

A African Evangelistic Enterprise – AEE é uma entidade parceira da Tearfund em Ruanda, que trabalha com órfãos cujos pais faleceram vítimas de doenças relacionadas à AIDS e com famílias chefiadas por crianças. Os associados da AEE desenvolvem diversas iniciativas, dentre elas uma oficina de costura e uma oficina de marcenaria, onde crianças recebem capacitação e vendem seus produtos. As autoridades fiscais de Ruanda haviam determinado o encerramento dessas iniciativas caso não pagassem os tributos devidos, os quais não tinham condições de pagar. A AEE, parceira dessas iniciativas, usou seu peso e seus contatos para conseguir uma reunião com o Ministério de Assuntos Sociais. Na reunião, explicaram que os que trabalham nas oficinas são órfãos ou de famílias chefiadas por crianças e, sendo assim, devem ser isentos do recolhimento de tributos, argumento que o ministério acatou.

- Em outras situações, não existe uma lei ou prática específica adotada, sendo simplesmente uma questão de mudar atitudes. Nessas situações, as ações de *advocacy* buscam mudar atitudes ou práticas.

ESTUDO DE CASO

ÍNDIA

O governo local de Deli não se dispunha a prestar serviços às favelas da cidade por diversos motivos. A Asha, entidade parceira da Tearfund, realizava ações na área de saúde e desenvolvimento nas comunidades. Na época, eram os donos dos imóveis que decidiam os rumos das comunidades, muitas vezes ignorando as necessidades dos mais carentes. Nesse contexto, a Asha cultivou um relacionamento com os proprietários de imóveis, mostrando que o desenvolvimento das favelas e o acesso a serviços devem ser incentivados. Também mobilizaram grupos de mulheres para se manifestarem junto às autoridades locais. Como resultado, muitos grupos obtiveram acesso a pontos de água, saneamento e serviços de saúde.

- Em outras situações, existe uma lei ou política adequada em vigor, mas o governo ameaça mudá-la. Nesse caso, as ações de *advocacy* visam impedir as mudanças propostas e manter a lei ou política existente.

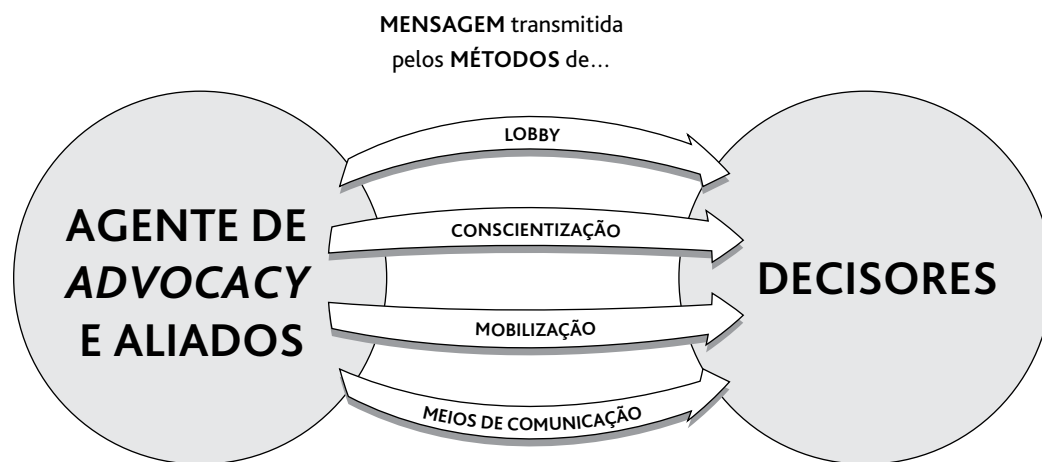


Do que consiste o *advocacy*?

Seja qual for a definição dada à palavra *advocacy*, é uma atividade que geralmente consiste de:

- **INFLUENCIAR QUEM TEM PODER** e conscientizar os decisores da sua responsabilidade por defender os direitos de pessoas carentes, vulneráveis e oprimidas. Incentiva a responsabilização e é capaz de ajustar as relações de poder.
- **MANIFESTAR-SE E COMUNICAR**, apresentando uma mensagem clara baseada em boas evidências, dirigida a quem tem a capacidade de promover mudanças.
- **EMPODERAR AQUELES QUE NÃO TEM PODER**, para que se tornem seus próprios agentes de mudança. Ajuda quem se sente sem poder a enxergar o poder que já está em suas mãos. É capaz de fortalecer a sociedade civil.
- **BUSCAR A JUSTIÇA** para pessoas carentes, vulneráveis, oprimidas ou injustiçadas.
- **UM PROCESSO ORGANIZADO**, planejado e estratégico, em vez de uma ação pontual. Busca um resultado definido, embora também seja flexível e muitas vezes imprevisível.
- **PERGUNTAR "POR QUÊ?"** até chegar às causas fundamentais da pobreza e da injustiça.
- **SER INTENCIONAL**, identificando as mudanças almejadas e as pessoas capazes de as promoverem.
- **UM CLARO PROPÓSITO** que procura combater a pobreza e as injustiças promovendo mudanças nos sistemas, estruturas, políticas, decisões, práticas e atitudes que levam à pobreza e à injustiça.

As ações de *advocacy* podem tratar de casos *isolados* da pobreza e da injustiça, por exemplo, através de campanhas para libertar pessoas presas injustamente. Também podem tratar das causas *estruturais* da pobreza e da injustiça, por exemplo, através de campanhas para o perdão de dívidas ou o aperfeiçoamento das regras de comércio internacional.



O objetivo maior é mudar as políticas ou práticas específicas dos decisores em prol dos carentes, vulneráveis e oprimidos.



Quais as principais abordagens de *advocacy*?

Existem três principais abordagens de *advocacy*, são elas: *advocacy para*, *com* e *por* aqueles que são carentes, vulneráveis e oprimidos. Muitas iniciativas de *advocacy* utilizam as três abordagens em momentos distintos.

■ **Advocacy para as pessoas**

As ações de *advocacy* podem ser promovidas em nome das comunidades afetadas por determinada situação, por pessoas ou organizações não diretamente afetadas, incluindo os colaboradores e apoiadores de organizações em países desenvolvidos.

Nessa opção, atua-se em consulta e de forma articulada com as comunidades afetadas. É indicada para situações em que as comunidades afetadas são incapazes de se manifestar, seja por medo ou

pelo perigo. Também é indicada quando as ações de *advocacy* são promovidas junto a decisores afastados das comunidades afetadas, seja por tempo ou por distância, como no caso de uma organização não governamental internacional (ONGI) que atua junto à ONU em questões relacionadas a mudanças climáticas.

■ **Advocacy com as pessoas**

As ações de *advocacy* podem ser promovidas em parceria entre as comunidades afetadas por determinada situação e aqueles não diretamente afetados, incluindo os colaboradores e apoiadores de organizações em países desenvolvidos.

Essa opção é indicada quando ambos exercem *advocacy* em relação às mesmas questões ou questões similares, e quando é promovido o engajamento eficaz com as comunidades afetadas. Caso contrário, existe o risco de que os atores externos às comunidades afetadas dominem o processo de *advocacy*, principalmente se detiverem mais poder, recursos, status ou conhecimentos.

■ **Advocacy pelas pessoas**

As ações de *advocacy* podem ser promovidas pelas próprias comunidades diretamente afetadas por determinada situação. Se for conveniente, pessoas não diretamente afetadas, como os colaboradores e apoiadores de organizações em países desenvolvidos, podem participar na capacitação e no apoio às comunidades afetadas para que possam atuar por conta própria.

Essa opção é indicada quando as comunidades afetadas estão mais bem posicionadas para se manifestar sobre a situação. Geralmente, é a abordagem mais capacitadora e sustentável. Se houver participação de atores externos às comunidades afetadas, devem tomar cuidado para não controlar o processo ou influenciar seu resultado.

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 2: Para, com ou por?**

Pode ser apropriado usar uma combinação das três abordagens de *advocacy* em diferentes momentos ao longo do processo. As organizações de desenvolvimento que adotam os princípios da participação e do empoderamento devem ter por objetivo fazer com que as pessoas em situação de pobreza assumam as atividades de *advocacy* por conta própria e tornem-se agentes de mudança em suas regiões. Entretanto, por razões de risco ou falta de capacitação e conhecimentos, promover ações de *advocacy* a favor dos empobrecidos pode ser a única opção de início.



Onde ocorrem as ações de advocacy?

Ações de *advocacy* podem ser promovidas em todos os níveis de decisão: internacional, regional, nacional, estadual, municipal e comunitário. Na maioria dos casos, devem ocorrer em todos os níveis, pois as decisões tomadas em um nível afetam as pessoas em outro. As decisões em níveis superiores podem afetar as decisões tomadas em níveis inferiores, enquanto as ações em níveis inferiores podem determinar as políticas em níveis superiores.

POR EXEMPLO: A questão das mudanças climáticas impacta comunidades carentes em nível local. No entanto, as negociações sobre o tema ocorrem em nível internacional. As decisões resultantes das negociações determinam as políticas públicas em nível nacional. A implantação dessas políticas ocorre nos níveis estadual e municipal. Assim, para a questão das mudanças climáticas, o *advocacy* pode ser exercido em todos os níveis para tratar dos impactos das mudanças climáticas. É importante reconhecer as interdependências entre os níveis, mesmo que a comunidade ou a organização exerça *advocacy* somente em um dos níveis.

Em muitas partes do mundo, a igreja está presente em todos os níveis e, assim, tem o papel fundamental de defender a justiça e promover mudanças. Ela conta com a vantagem estratégica de ter conhecimentos e relações locais, além de estar articulada às estruturas regionais e nacionais.

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 3: Pirâmide de advocacy**.



Quem pode exercer *advocacy*?

Alguns veem *advocacy* como uma atividade profissional que só pode ser realizada por poucos a favor do resto da população. Às vezes, é uma atividade associada aos advogados e aos políticos. É vista como uma atividade militante, e não colaborativa. Contudo, esse entendimento do significado de *advocacy* é equivocado.

Todos os afetados ou interessados em determinada questão, problema ou situação podem participar. Não há exigência de formação específica.

Quem exerce *advocacy* pode assumir diversas funções, dependendo do contexto, dentre elas a representação, acompanhamento, empoderamento, mediação, servir de modelo, negociação, networking, lobby, mobilização, pleiteação e promoção de acordos.

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 4: Funções de quem exerce *advocacy***.



Quais os princípios da boa prática em *advocacy*?

Já aprendemos que *advocacy* pode ser exercido *para*, *com* e *por* aqueles afetados por determinada situação. Cada abordagem pode ser válida dependendo da situação. Seja qual for a abordagem adotada, existem determinados princípios da boa prática a serem seguidos.

■ **Autorresponsabilização**

A autorresponsabilização, em *advocacy*, refere-se à atitude de reconhecer e assumir a responsabilidade pelas mensagens, decisões e ações de *advocacy*. Somos responsáveis perante todos os interessados e afetados pela situação.

■ **Legitimidade**

A legitimidade, em *advocacy*, diz respeito ao fato de que quem exerce *advocacy* deve ter autoridade para isso. Têm sempre legitimidade os envolvidos, interessados ou afetados pela questão, ou aqueles que têm motivo honesto para exercer *advocacy* a favor de outros.

■ **Participação**

Participação, em *advocacy*, diz respeito ao envolvimento de todos os interessados e/ou afetados pela questão. Refere-se à necessidade de atuar de forma consultiva e participativa para que todos que queiram participar tenham a oportunidade de ser inseridos nas diversas fases do processo de *advocacy*.

■ **Representação**

Representação, em *advocacy*, refere-se à necessidade de garantir, quando o *advocacy* é exercido a favor de outras pessoas, que as percepções dessas pessoas sejam consideradas de forma fiel e justa em todas as fases do processo de *advocacy*. Diz respeito ao diálogo necessário com os interessados para assegurar a sua aprovação das mensagens, decisões e ações promovidas a seu favor.

A aplicação desses princípios ajuda quem exerce *advocacy* a evitar a tentação de apressar e realizar o trabalho de *advocacy* em nome dos interessados, quando poderia realizá-lo em colaboração com os mesmos ou, se possível, capacitá-los para atuarem por conta própria.

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 5: Lista de princípios da boa prática**.



FERRAMENTA 1

Definições de advocacy

Existem diversas definições da palavra “advocacy”. As oficiais não são necessariamente as únicas corretas. Apresentamos abaixo a definição adotada pela Tearfund e por algumas outras organizações:





FERRAMENTA 2

Para, com ou por?

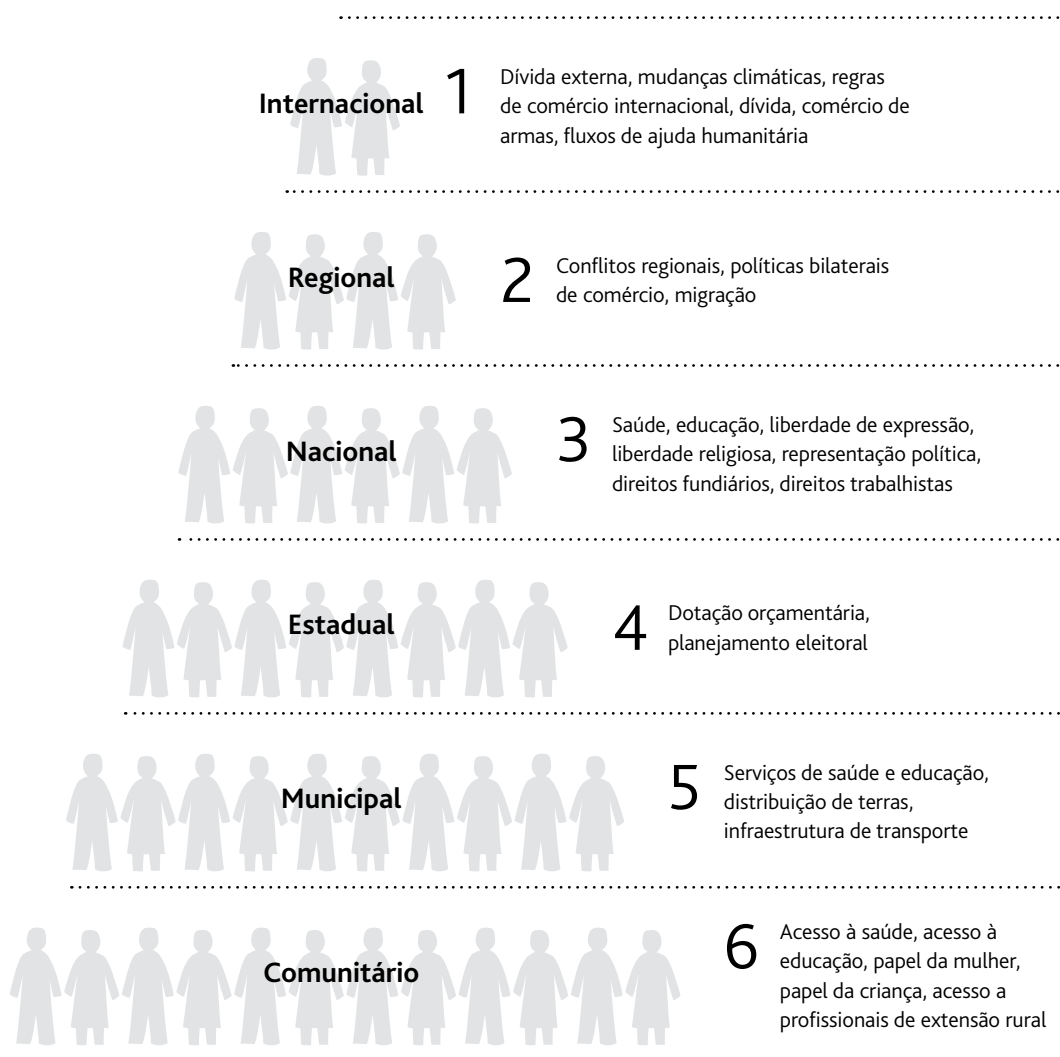
	Quando optar por esta alternativa	Vantagens	Desvantagens
Advocacy PARA os afetados pela situação	✓ Quando não há respeito pelo estado de direito, pela democracia e/ou pelos direitos humanos no contexto das comunidades afetadas. ✓ Quando os decisores estão afastados, por tempo ou por distância, das comunidades afetadas, e estas conferirem legitimidade a quem estiver promovendo as ações de <i>advocacy</i>.	+ Quem desenvolve as ações de <i>advocacy</i> pode ter acesso mais rápido e maior capacidade de influenciar os decisores e outras pessoas detentoras de poder. + É provável que quem realiza as ações de <i>advocacy</i> corra menor risco por estar afastado das situações de medo ou perigo vividas pelas comunidades afetadas. + Quem faz o <i>advocacy</i> tem bom acesso a informações sobre o contexto mais amplo.	- As questões frequentemente são identificadas por pessoas alheias. - As comunidades afetadas podem não ser devidamente consultadas no processo de <i>advocacy</i>. - É possível que não haja uma ampla consulta de opinião e que eventuais diferenças de opinião sejam ignoradas ou não levadas em consideração. - As ações de <i>advocacy</i> tendem a ser voltadas unicamente aos decisores oficiais. - Quem realiza as ações de <i>advocacy</i> pode não contribuir para a capacitação de grupos locais.
Advocacy COM os afetados pela situação	✓ Quando pessoas diretamente afetadas e outras não afetadas defendem causas idênticas ou similares. ✓ Quando a cooperação entre os atores é benéfica para todos. ✓ Quando há interesse em capacitar as comunidades diretamente afetadas pela situação no exercício de <i>advocacy</i> e/ou ampliar seu acesso a decisores.	+ As questões são identificadas pelas próprias comunidades afetadas. + Planejamento, ações e recursos conjuntos. + Participantes das ações de <i>advocacy</i> não diretamente afetados podem organizar e mobilizar terceiros, externos à situação, para ações de <i>advocacy</i>. + Capacita os afetados pela situação para exercer <i>advocacy</i>. + Amplia o acesso a decisores para pessoas em comunidades carentes e afetadas. + Incentiva a cooperação e gera uma poderosa voz conjunta capaz de influenciar a situação.	- Participantes das ações de <i>advocacy</i> não diretamente afetados podem procurar assumir o controle, dominar a pauta e cometer abusos da dinâmica de poder (inclusive de dinheiro, status e conhecimentos). - Os diretamente afetados pela situação que participem da ação de <i>advocacy</i> podem acabar atuando na linha de frente em atividades determinadas e organizadas por participantes não diretamente afetados. - Pode ser um processo mais demorado pela necessidade de acordo entre todas as partes.
Advocacy POR aqueles afetados pela situação	✓ Quando há interesse em capacitar as pessoas diretamente afetadas pela situação para fazer <i>advocacy</i> e/ou ampliar seu acesso a decisores.	+ As questões são identificadas pelas próprias comunidades afetadas. + Empodera as pessoas em comunidades carentes e afetadas, tornando-as seus próprios agentes de mudança. + Quem realiza as ações de <i>advocacy</i> tem melhores condições de avaliar as concessões eventualmente necessárias. + Quem realiza as ações de <i>advocacy</i> pode corrigir o desequilíbrio das estruturas de poder injustas existentes. + Capacita os afetados pela situação para exercer <i>advocacy</i>. + Amplia a conscientização das possibilidades de <i>advocacy</i>.	- O acesso a recursos e informações é mais limitado. - Para quem realiza as ações de <i>advocacy</i> pode faltar capacitação e conhecimentos de início. - Pode exigir maior intervenção externa de início. - Pessoas alheias podem tentar controlar o processo e/ou influenciar o resultado. - Pode demorar mais para que mudanças em leis, políticas ou práticas sejam alcançadas. - Quem promove as ações de <i>advocacy</i> pode estar sujeito a maiores riscos (principalmente em contextos políticos difíceis).



FERRAMENTA 3

Pirâmide de *advocacy*

Os diversos
níveis de
advocacy



As ações de *advocacy* ocorrem em diversos níveis, de acordo com o problema e os tipos de grupos envolvidos. As decisões tomadas em um nível afetam as pessoas em outro. Assim, as atividades de *advocacy* devem acontecer em todos os níveis para que as mudanças sejam duradouras.

Por exemplo, pode ser que um governo nacional esteja aplicando seus recursos no pagamento de sua dívida externa. Com isso, não pode destinar recursos orçamentários ao governo estadual para uso em educação. O governo municipal, por sua vez, fica impossibilitado de cumprir sua função de garantir educação para todas as crianças em idade escolar primária. Nessa situação, o trabalho de *advocacy* deve contemplar os níveis municipal, estadual, nacional e internacional. Isso porque existe relação entre a questão do ensino primário para todos e a questão da dívida externa.

As pessoas que vivem em situação de pobreza sofrem os efeitos de decisões tomadas em níveis superiores. No entanto, elas podem, ou por conta própria ou com a ajuda de quem faz *advocacy*, mudar essas decisões exercendo influência sobre decisores em níveis superiores.

Em muitos países, a igreja está presente em todos os níveis, estando, portanto, em uma posição estratégica para promover mudanças. Por exemplo, ela pode abrir diálogo entre as pessoas que vivem em situação de pobreza e as que estão no poder.



FERRAMENTA 4

Funções de quem exerce *advocacy*

Quem atua em *advocacy* pode assumir diferentes funções, dependendo dos objetivos. Abaixo são apresentadas algumas funções possíveis:

Possíveis
funções de
quem pratica
advocacy

FUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS	
Representar	Manifestar-se em nome das pessoas	
Acompanhar	Manifestar-se ao lado das pessoas	
Empoderar	Capacitar as pessoas para se manifestarem por si próprias	
Intermediar	Facilitar a comunicação entre pessoas e decisores	
Servir de modelo	Demonstrar uma política ou prática para pessoas ou decisores	
Negociar	Reunir-se com um decisor para chegar a algum acordo	
Criar redes	Reunir pessoas para se manifestarem com uma só voz	
Fazer lobby	Persuadir um decisor a fazer algo	
Mobilizar	Incentivar as pessoas a agirem para influenciar um decisor	
Promover acordos	Negociar algum acordo	

LEGENDA



Quem exerce *advocacy*



Alvos / decisores / pessoas no poder



Pessoas afetadas pela situação



FERRAMENTA 5

Lista de princípios da boa prática

Autorresponsabilização

Quem está desenvolvendo a ação de *advocacy*:

- ✓ reconheceu e assumiu a responsabilidade pelas mensagens e ações de *advocacy*?
- ✓ é a quem “pertence” a iniciativa de *advocacy*, juntamente com as comunidades afetadas, conforme for o caso?
- ✓ é responsável perante as comunidades afetadas por suas mensagens e ações de *advocacy*?
- ✓ atentou-se para que ninguém fosse marginalizado nas decisões no processo de *advocacy*?

Legitimidade

Quem está desenvolvendo a ação de *advocacy*:

- ✓ tem autoridade para atuar?
- ✓ está entre os envolvidos, interessados ou afetados pela questão, ou tem motivo honesto para atuar em nome de alguém?
- ✓ tem clareza quanto à justificativa de sua atuação?
- ✓ está comprometido com a causa, e com as pessoas envolvidas, no longo prazo?

Participação

- ✓ Todos os interessados e afetados pela questão tiveram a oportunidade de ser consultados, inclusos e de ter suas perspectivas consideradas no processo de *advocacy*?
- ✓ As pessoas afetadas estão devidamente cientes dos riscos envolvidos?
- ✓ As mensagens e ações de *advocacy* propostas são aceitáveis às pessoas afetadas?
- ✓ As pessoas afetadas são mantidas informadas sobre o progresso?
- ✓ Os interessados e afetados pela questão estão sendo capacitados para atuar por conta própria?

Representação

Quando o *advocacy* é realizado a favor de outras pessoas:

- ✓ Quem está desenvolvendo a ação de *advocacy* foi procurado pelas comunidades afetadas (direta ou indiretamente) para atuar em seu nome?
- ✓ As perspectivas das comunidades afetadas foram consideradas fiel e imparcialmente no desenvolvimento das mensagens e ações de *advocacy*?
- ✓ Há um diálogo permanente com os interessados e afetados pela questão quanto ao processo de *advocacy*?
- ✓ As comunidades afetadas estão satisfeitas com as mensagens, decisões e ações de *advocacy* adotadas em seu favor?

SEÇÃO A Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 1 Entendendo o processo de *advocacy*

Objetivo	Entender o processo de <i>advocacy</i> e seus elementos básicos
TIPO	Exercício em grupo
MÉTODOS	Reflexão individual, discussão em pequenos grupos e debate em plenário
MATERIAIS	Blocos post-it ou cartões em branco
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 1: Definições de <i>advocacy</i> FERRAMENTA 2: Para, com ou por?
PASSO A PASSO (VERSÃO 1)	1. Distribua blocos post-it ou cartões em branco para todos os participantes. 2. Usando uma única palavra ou frase por post-it ou cartão, peça aos participantes que escrevam ou desenhem as palavras ou frases que lhes vêm à mente ao ouvirem a palavra “<i>advocacy</i>”. 3. Cole os post-its ou cartões na parede ou coloque-os no chão. 4. Convide os participantes a agrupar as ideias por temas. 5. Promova um debate em plenário sobre os principais temas e procure chegar a um entendimento comum quanto ao significado de “<i>advocacy</i>” e suas principais abordagens.
PASSO A PASSO (VERSÃO 2)	1. Distribua aos participantes a FERRAMENTA 1: Definições de <i>advocacy</i> e a FERRAMENTA 2: Para, com ou por?. 2. Peça aos participantes que identifiquem palavras, frases, temas, questões ou afirmações-chave. Podem fazer isso individualmente ou em pequenos grupos. 3. Convide os participantes a apresentar suas conclusões em plenário. 4. Promova um debate em plenário sobre os principais temas e procure chegar a um entendimento comum quanto ao significado de “<i>advocacy</i>”.



EXERCÍCIO 2 Níveis de *advocacy*

Objetivo	Mostrar que algumas questões de <i>advocacy</i> podem ser tratadas em múltiplos níveis
TIPO	Exercício em grupo
MÉTODOS	Exposição livre de ideias, debate em plenário, estudos de caso e discussão em pequenos grupos
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 3: Pirâmide de <i>advocacy</i>
PASSO A PASSO	1. Designe uma extremidade da sala como “nível internacional” e a outra como “nível local”. 2. Peça aos participantes que se posicionem em uma fileira entre as extremidades da sala, de acordo com o nível em que, para eles, acontecem as atividades de <i>advocacy</i>. 3. Selecione participantes em pontos-chave da fileira e peça que expliquem o motivo por escolherem essa posição. 4. Incentive os participantes a descrever exemplos de ações de <i>advocacy</i> vistas ou realizadas por eles nos diferentes níveis. 5. Distribua a FERRAMENTA 3: Pirâmide de <i>advocacy</i>. Esclareça eventuais equívocos e explique que as ações de <i>advocacy</i> podem acontecer em quaisquer e todos os níveis.

**EXERCÍCIO 3 O que faz quem pratica *advocacy***

Objetivo Mostrar que quem atua em *advocacy* pode assumir diversas funções em diferentes momentos

TIPO Exercício em grupo

MÉTODOS Exposição livre de ideias, debate em plenário, estudos de caso, discussão em pequenos grupos, desenho, dramatização

MATERIAIS Folha de papel em tamanho grande, canetas (cavelete flip-chart opcional)

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 4:** Funções de quem exerce *advocacy*

- PASSO A PASSO**
1. Desenhe cada um dos diagramas de “funções de *advocacy*” da **FERRAMENTA 4:** Funções de quem exerce *advocacy* em uma folha de papel flip-chart. (Como alternativa, selecione estudos de caso que ilustrem as diferentes funções desempenhadas por quem faz *advocacy*.)
 2. Peça aos participantes que descrevam o que está acontecendo em cada figura (ou estudo de caso, conforme for o caso) e que citem exemplos dessa atuação de acordo com suas próprias experiências.
 3. Ao lado de cada figura (ou estudo de caso, conforme for o caso), escreva as características da função representada, bem como os níveis em que cada tipo de ação de *advocacy* pode acontecer.
 4. Convide os participantes a acrescentar funções que, para eles, estejam faltando.
 5. Promova um debate em plenário sobre a atuação de cada função na prática e distribua cópias da **FERRAMENTA 4:** Funções de quem exerce *advocacy*.
 6. Havendo tempo, convide os participantes a dramatizar cada função em pares, incentivando os observadores a comentar.

**EXERCÍCIO 4 Reconhecendo boas práticas**

Objetivo Entender a necessidade dos princípios da boa prática em ações de *advocacy*

TIPO Exercício em grupo

MÉTODOS Dramatização, observação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 5:** Lista de princípios da boa prática

- PASSO A PASSO**
1. Divida os participantes em dois grupos, cada um com cinco a oito pessoas. Peça aos demais participantes que atuem como observadores.
 2. Identifique um líder em cada grupo.
 3. Dê a cada grupo uma tarefa divertida que envolva pedir ao líder conceder algo benéfico para o grupo (ex.: pedir que seja servido bolo para todos, todos os dias, durante o resto do ano, ou negociar um aumento salarial ou folga, ou outros benefícios).
 4. Explique aos líderes, reservadamente, o seguinte:
 - O primeiro líder deve interpretar o papel de líder controlador, que só permite que suas próprias decisões sejam adotadas. Ele não tolera outras pessoas do grupo que tentem assumir o comando ou ignorá-lo. Mesmo sem ter certeza de como agir, ele precisa ser firme e confiante.
 - O segundo líder é muito mais democrático. Ele pede a opinião das pessoas e incentiva todos no grupo a participar. Ele não impõe sua própria resposta e não se importa que as pessoas não cheguem a uma solução.

5. Peça que cada grupo faça a dramatização, um de cada vez.
6. Promova um debate em grupo após cada dramatização:
 - O que os observadores notaram?
 - Como se sentiram os participantes de cada grupo?
 - Como se sentiram os líderes de cada grupo?
 - Quais foram os resultados de cada tipo de liderança?
 - Como isso se aplica ao trabalho de *advocacy*?
7. Explore o que seriam boas e más práticas e incentive o debate sobre como aplicar os princípios da boa prática.
8. Distribua a **FERRAMENTA 5**: Lista de princípios da boa prática.



EXERCÍCIO 5 Boas práticas em ação

Objetivo	Identificar quando devem ser aplicados os princípios da boa prática
TIPO	Exercício em grupo ou reflexão individual
MÉTODOS	Estudos de caso, trabalho em pequenos grupos, debate em plenário
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 5 : Lista de princípios da boa prática
PASSO A PASSO	1. Divida os participantes em pequenos grupos ou peça que trabalhem individualmente. 2. Distribua cópias da FERRAMENTA 5: Lista de princípios da boa prática. 3. Dê a cada grupo ou participante um estudo de caso selecionado dentre os diversos presentes no Kit de ferramentas, ou peça que selecionem um estudo de caso a partir de suas próprias experiências. Se usar estudos de caso do Kit de ferramentas, certifique-se de selecionar aqueles que ilustrem claramente um dos seguintes aspectos: autorresponsabilização, legitimidade, participação ou representação. 4. Peça aos participantes que analisem seu estudo de caso usando a FERRAMENTA 5: Lista de princípios da boa prática para identificar as boas práticas que foram aplicadas. Se alguma boa prática deveria ter sido aplicada, mas não o foi, peça que procurem identificar o motivo e o que poderia ter sido feito de forma diferente. 5. Peça a opinião de cada participante ou pequeno grupo, promovendo um debate em plenário. Destaque a importância de considerar todos os princípios da boa prática e aplicá-los sempre que possível. Use a FERRAMENTA 5: Lista de princípios da boa prática como guia.

O “porquê” do *advocacy*

O combate à pobreza e outras motivações

A Seção B1 explica o que é a pobreza e como o *advocacy* se insere no contexto do combate à pobreza. Considera algumas das vantagens e desvantagens do uso do *advocacy* como abordagem no trabalho de desenvolvimento, explorando a forma como contribui para o combate à pobreza. Também examina as motivações para fazer *advocacy* e porque a Tearfund atua nessa área.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é pobreza? 20
- Como o *advocacy* contribui para o combate à pobreza? 21
- O que nos motiva para fazer *advocacy*? 22
- Por que a Tearfund faz *advocacy*? 23



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 6: Definições de pobreza 25
- FERRAMENTA 7: Pesando os prós e contras 26



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos a fim de aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 6: Entendendo a pobreza 27
- EXERCÍCIO 7: Vantagens e desvantagens do *advocacy* 27
- EXERCÍCIO 8: Entendendo as motivações para fazer *advocacy* 28

SEÇÃO B1 Notas ao facilitador



O que é pobreza?

Em 2000, o Banco Mundial publicou os resultados de uma pesquisa com mais de 60.000 homens e mulheres de mais de 60 países, procurando entender a perspectiva de quem vive em situação de pobreza. A pesquisa concluiu:

*"Pobreza é fome, é falta de abrigo. Pobreza é estar doente e não poder ir ao médico. Pobreza é não poder ir a escola e não saber ler. Pobreza é não ter emprego, é temer pelo futuro, é viver um dia de cada vez. Pobreza é perder o seu filho para uma doença pela água não tratada. Pobreza é falta de poder, falta de representação e liberdade."*¹

A pobreza diz respeito à pessoa como todo e ao seu convívio na comunidade. Diz respeito à privação: a falta daquilo que é necessário para viver uma vida plena. É um fenômeno complexo, multidimensional e dinâmico, e que se altera com o tempo. Os seus aspectos e sensações são diferentes em cada contexto, e ela é percebida de diversas formas. Ela ameaça a vida e corrói a dignidade humana. A dimensão do problema é enorme.

Convém considerar os diversos elementos da pobreza:

■ Sintomas da pobreza

Os sintomas da pobreza compreendem as diversas manifestações da privação, como fome, desnutrição, problemas de saúde e isolamento, além de indicadores mais gerais, como analfabetismo e baixa autoestima.

■ Causas da pobreza

As causas da pobreza compreendem os diversos fatores que levam à ocorrência do problema:

- Causas primárias, como a falta de acesso a saúde, água limpa, alimentos, saneamento, educação ou terra, assim como à ganância e ao desejo de poder.
- Causas estruturais (sociais, culturais, políticas, ambientais), como desigualdade econômica, abuso de poder, regras de comércio injustas, corrupção, conflitos, um governo fraco ou discriminação contra grupos específicos (por exemplo, em virtude de sexo, etnia ou raça).

■ Vulnerabilidade à pobreza

A vulnerabilidade afeta a capacidade das pessoas de resistir a circunstâncias novas ou imprevistas (como quebras de safra, acidentes, doença, óbitos ou enchentes) e manter uma qualidade de vida adequada ao longo do tempo. As comunidades carentes, em especial, são vulneráveis a mudanças sociais, econômicas e ambientais no mundo à sua volta.

A pobreza pode ser *absoluta* ou *relativa*. A *pobreza absoluta* refere-se a não ter o bastante para viver bem, e implica a impossibilidade de alcançar um padrão considerado mínimo, frequentemente em função da renda, que não se altera com o tempo. A *pobreza relativa* ocorre quando alguém tem menos do que outros à sua volta, e refere-se ao padrão mínimo definido de acordo com a sociedade em que a pessoa vive, o que varia conforme o contexto e com o tempo.

O consenso internacional mais duradouro no que se refere aos direitos das pessoas é a Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas (DUDH). Vide a Seção G4 sobre direitos humanos.

Para informações adicionais, vide a FERRAMENTA 6: Definições de pobreza.

¹ Narayan D et al (2000) *Voices of the poor. Can anyone hear us?* Banco Mundial. Para outras informações, vide: <http://go.worldbank.org/H1N8746X10>



Como o advocacy contribui para o combate à pobreza?

Combater as *causas* da pobreza, assim como seus *efeitos*, é parte fundamental do combate à pobreza em si. Em muitos casos, o trabalho de *advocacy* cuida das *causas* da pobreza, enquanto o trabalho programático visa seus *efeitos*. O objetivo de ambos é o mesmo: reduzir a pobreza.

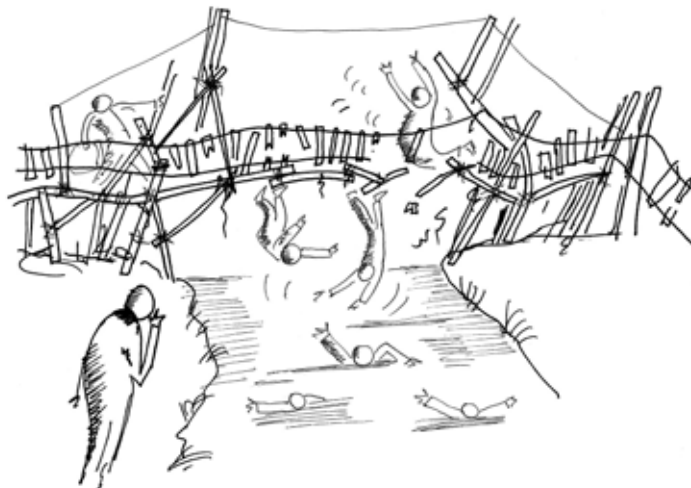
Grande parte do trabalho de desenvolvimento tem, como um de seus principais objetivos, garantir serviços básicos como água, saneamento e saúde. A responsabilidade por prestar esses serviços à população cabe principalmente aos governos. Quando cidadãos cobram dos governos o cumprimento de seu dever de prestar esses serviços, estamos diante do exercício de *advocacy*, e quando os governos prestam esses serviços, há uma contribuição fundamental para a redução da pobreza. Assim, o *advocacy* desempenha um papel importante no combate à pobreza e às injustiças que levam à pobreza e dela resultam.

Aqui vai uma analogia que ilustra o conceito:

O PROBLEMA RIO ACIMA

Imagine que você esteja às margens de um rio quando percebe alguém sendo carregado rio abaixo e se afogando. O que você faria?

- As pessoas, em sua maioria, seriam movidas pela compaixão e provavelmente ajudariam a resgatar a pessoa do rio.
- Mas e se acontecer de novo? E se outra pessoa for levada pelo rio e começar a se afogar na sua frente? E se isso acontecer repetidamente, uma vez após a outra? Quantas vezes você conseguirá resgatar as pessoas do rio?
- Você pode chamar outras pessoas para ajudá-lo. Juntos, poderão continuar a resgatar as pessoas do rio. Mas por quanto tempo?
- Talvez você possa ensinar as pessoas a nadar para que não se afoguem e consigam escapar da água por conta própria.
- Mas alguém, em algum lugar, em algum momento, precisa caminhar rio acima para descobrir por que as pessoas estão caindo no rio. (Talvez uma ponte tenha desabado e as pessoas não possam atravessar o rio?) Algo precisa ser feito para evitar que as pessoas caiam no rio em primeiro lugar.



Toda vez que alguém cai no rio e começa a se afogar, é como se um desastre estivesse ocorrendo. Resgatar as pessoas que se afogam equivale ao trabalho de ajuda humanitária, em que atendemos a uma necessidade imediata diante de uma crise.

Ensinar as pessoas a nadar é semelhante ao que fazemos em nosso trabalho de desenvolvimento em longo prazo, onde capacitamos as pessoas para lidar com a situação que estão enfrentando.

Subir o rio para averiguar e tentar evitar que as pessoas continuem a cair nele é onde entra o trabalho de *advocacy*. É cobrar dos responsáveis pela ponte (como o proprietário do imóvel ou a autoridade local) o seu conserto, para assim evitar que as pessoas caiam no rio.



O que nos motiva para fazer *advocacy*?

Existem muitos motivos pelos quais as pessoas atuam em *advocacy*. Convém entender os nossos próprios motivos pessoais para fazer *advocacy* e também, conforme for o caso, as razões da nossa organização.

Algumas das motivações mais comuns para fazer *advocacy* são:

■ **Envolvimento**

- Estar entre os diretamente afetados por uma situação que exige uma resposta na forma de *advocacy*
- Trabalhar com os diretamente afetados pela questão que é objeto da ação de *advocacy*.

■ **Valores**

- Crenças e valores pessoais
- A visão, missão e valores da organização em que a pessoa trabalha
- Os valores da comunidade a qual a pessoa pertence
- Valores bíblicos, como a compaixão, o amor e a responsabilidade ativa pelo próximo, a sábia mordomia dos recursos, a reconciliação e a construção da paz, a igualdade e a justiça social e econômica.

■ **Desejos**

- Promover transformações duradouras combatendo não somente os efeitos da pobreza, como também as suas causas
- Usar recursos limitados de forma estratégica para que tenham um maior impacto do que seria possível apenas com intervenções diretas de desenvolvimento e prestação de serviços
- Consolidar a legitimidade, a credibilidade e a cooperação entre a sociedade civil e políticos
- Incentivar a participação e consulta popular nos processos de decisão, e manter e expandir o espaço democrático
- Cobrar do poder público a prestação de serviços.

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 7: Pesando os prós e contras**. Vide também a **Seção B3** e/ou a **FERRAMENTA 13: Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de *advocacy*, sobre o embasamento bíblico do *advocacy***.



Por que a Tearfund faz advocacy?

As principais razões pela atuação da Tearfund em *advocacy* são:

- **Sermos motivados pela compaixão de Cristo**

Cristo é a nossa motivação e a nossa força em tudo que fazemos. Ele tem compaixão pelos necessitados, inclusive pelos que sofrem com a injustiça, a opressão e a pobreza. A nossa compaixão baseia-se no amor e na misericórdia de Cristo para conosco.



- **Cumprir a missão da igreja de trazer boas novas**

Deus usa a igreja para ajudar a estender seu reino, através de ações que incluem pregar, orar, cuidar dos necessitados, defender a causa dos outros, levantar a voz contra a injustiça, promover mudanças e cuidar da criação de Deus. Assim, o *advocacy* integra a missão geral da igreja. O que nos motiva para exercê-lo é a nossa obediência a Deus e a nossa compaixão, assim como o propósito de orientar as pessoas em direção a Jesus.

- **Enxergar as pessoas em situação de pobreza como agentes de transformação**

Parte do processo de desenvolvimento é ajudar quem vive em condições de pobreza a se enxergar como agente de transformação. O trabalho de *advocacy* pode ajudar nesse sentido, fazendo com que os empobrecidos tenham maior controle de suas vidas e maior participação nas decisões que afetam seu futuro, sua comunidade e sua região.

- **Combater as causas básicas da pobreza e da injustiça e buscar soluções duradouras**

Para ser sustentável, o trabalho de desenvolvimento deve combater não somente os efeitos e consequências da pobreza, mas também suas causas fundamentais. O *advocacy* trata das causas



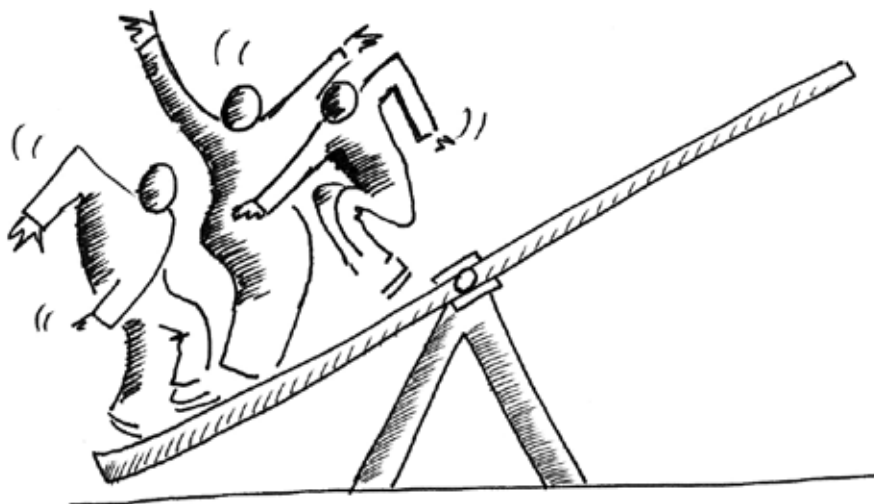
fundamentais identificando e questionando as políticas, práticas e outros fatores que levam à pobreza e à injustiça.

■ **Difundir a boa prática de desenvolvimento**

Uma importante parte do trabalho de *advocacy* é mostrar o que funciona na prática e convencer os outros a fazer o mesmo. Para o cristão, isso faz parte daquilo que significa ser uma luz para o mundo, demonstrando o reino de Deus. Cultivar a boa prática de desenvolvimento e promover mudanças positivas são elementos centrais do trabalho de *advocacy*. As ações de *advocacy* não se limitam a apenas evitar mudanças negativas.

■ **Potencializar a transformação**

O trabalho de *advocacy* pode gerar ou atrair recursos e ações que não existiriam em projetos de desenvolvimento isolados. Como resultado, o trabalho de *advocacy* pode ter um efeito multiplicador significativo no trabalho de desenvolvimento já em andamento.





FERRAMENTA 6

Definições de pobreza

A pobreza é um dos maiores problemas da humanidade. Frequentemente, é resultado da corrupção social, da guerra, de desastres físicos ou econômicos ou da irresponsabilidade pessoal. Sua causa fundamental é o pecado, geralmente cometido contra as pessoas em situação de pobreza, e não por elas próprias. É uma vida de dor, medo, desesperança e vulnerabilidade em virtude da exploração, do isolamento, da falta de opção e da impotência.

● Saúl Cruz-Ramos
– Armonía, Mexico

A pobreza atinge as pessoas que têm suas opções limitadas. A pobreza econômica é a capacidade limitada de se atender às necessidades básicas. A pobreza espiritual é a falta de conhecimento de Deus e de seu Filho, Jesus Cristo, como Redentor do mundo. A pobreza desumaniza as pessoas, ao ponto de elas acreditarem que os problemas que enfrentam precisam ser resolvidos por outras pessoas.

● Francis Njoroge – Coautor do *Umoja*
e consultor independente, Quênia

Pobreza é impotência. É ser incapaz de atender às necessidades humanas básicas. Geralmente se deve à falta de oportunidades em uma sociedade marcada pela opressão e pela injustiça, o que leva à fragilização. Pobres e não pobres são pessoas criadas à imagem de Deus, concebidas para atingirem a maturidade plena como seres humanos, capazes de satisfazer suas necessidades socioeconômicas, pessoais, sociais, culturais e espirituais. Pobreza é a incapacidade de desempenhar esse papel incumbido por Deus.

● René Padilla
– Kairos, Argentina

Os pobres não precisam necessariamente de nós, a menos, é claro, que estejam totalmente desamparados, gravemente doentes ou incapacitados, ou forem vítimas de guerras e desastres naturais. O que precisam não é da nossa caridade, mas do nosso reconhecimento de seus direitos. Querem que sejam removidas as barreiras que nós (os ricos) erguemos, em âmbito nacional e global, que os impedem de participar de seu próprio crescimento sustentável.

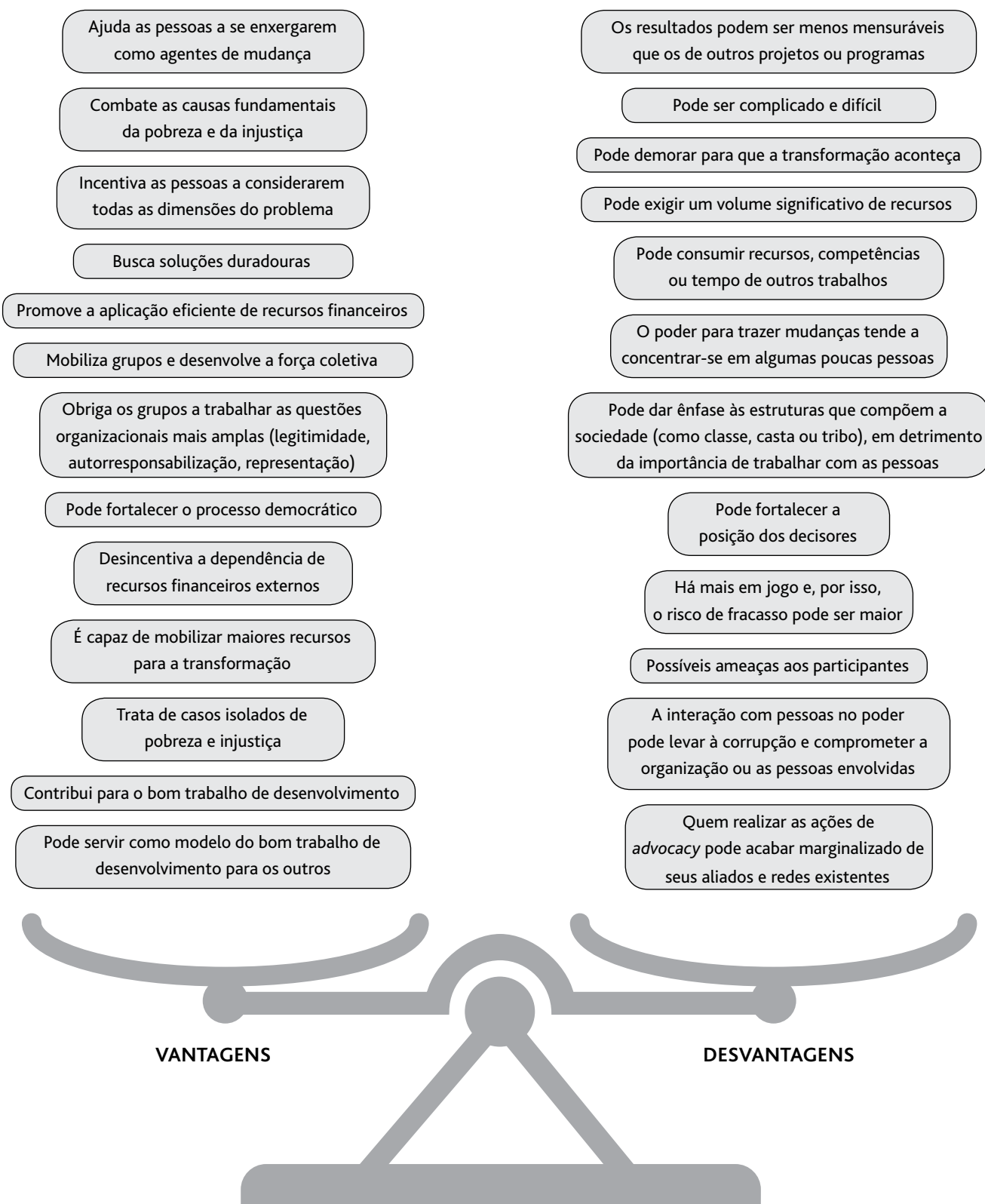
● Vinoth Ramachandra
– Sri Lanka



FERRAMENTA 7

Pesando os prós e contras

O trabalho de *advocacy* pode nem sempre ser indicado. Esta ferramenta pesa as vantagens e desvantagens antes que se tome uma decisão quanto a prosseguir ou não com uma ação de *advocacy*. (A lista não é exaustiva, e algumas das vantagens e desvantagens listadas aplicam-se aos projetos e programas de desenvolvimento em geral, e não apenas ao *advocacy*.)



SEÇÃO B1 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 6 Entendendo a pobreza

Objetivo	Chegar a um entendimento da pobreza e de como o <i>advocacy</i> contribui para a sua redução
TIPO	Exercício em grupo
MÉTODOS	Reflexão individual, discussão em pequenos grupos, debate em plenário
MATERIAIS	Blocos post-it ou cartões em branco
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 6: Definições de pobreza
PASSO A PASSO (VERSÃO 1)	1. Distribua blocos post-it ou cartões em branco para todos os participantes. 2. Usando uma única palavra ou frase por post-it ou cartão, peça aos participantes que escrevam ou desenhem as palavras ou frases que lhes vêm à mente ao ouvirem a palavra "pobreza". 3. Cole os post-its ou cartões na parede ou coloque-os no chão. 4. Convide os participantes a agrupar as ideias por temas. 5. Promova um debate em plenário sobre os principais temas e procure chegar a um entendimento comum quanto ao significado de "pobreza" e como o <i>advocacy</i> contribui para a sua redução.
PASSO A PASSO (VERSÃO 2)	1. Distribua aos participantes a FERRAMENTA 6: Definições de pobreza. 2. Peça aos participantes que identifiquem palavras, frases, temas, questões ou afirmações-chave. Podem fazer isso individualmente ou em pequenos grupos. 3. Convide os participantes a apresentar suas conclusões em plenário. 4. Promova um debate em plenário sobre os principais temas e procure chegar a um entendimento comum quanto ao significado de "pobreza".



EXERCÍCIO 7 Vantagens e desvantagens do *advocacy*

Objetivo	Identificar as vantagens e desvantagens de realizar ações de <i>advocacy</i>
TIPO	Este exercício funciona bem em grupos, mas também pode ser utilizado individualmente
MÉTODOS	Reflexão individual, buzz groups, discussão em pequenos grupos, classificação, discussão em plenário, fileira interativa de concordância/discordância
MATERIAIS	Blocos post-it ou cartões em branco
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 7: Pesando os prós e contras
PASSO A PASSO (VERSÃO 1)	1. Desenhe uma balança na parte inferior de uma folha de papel flip-chart. Coloque de um lado a legenda "vantagens" e do outro "desvantagens". 2. Divida os participantes em dois grupos. 3. Dê a cada grupo um conjunto de post-its ou cartões em branco e canetas. 4. Peça que um grupo faça um levantamento das vantagens e o outro das desvantagens do trabalho de <i>advocacy</i>. 5. Oriente cada grupo a escrever as vantagens e desvantagens em post-its ou cartões individuais.

6. Oriente cada grupo a posicionar seus post-its ou cartões no respectivo lado da balança desenhada na folha de papel flip-chart. Ao fazerem isso, peça que ordenem as cartas do aspecto mais positivo ao mais negativo.
7. Reúna todo o grupo novamente. Realize um debate em plenário sobre os motivos que levaram cada grupo a chegar às suas conclusões. Permita que cada grupo questione as conclusões do outro. Discuta quais pesam mais – as vantagens ou as desvantagens – e por quê.
8. Distribua a **FERRAMENTA 7: Pesando os prós e contras**.
9. Para orientações, consulte a **FERRAMENTA 35: Análise de riscos de advocacy** (vide a Seção F2).

PASSO A PASSO
(VERSÃO 2)

1. Peça aos participantes que fiquem em pé.
2. Designe uma extremidade da sala como a de “vantagens” e a outra como a de “desvantagens”.
3. Usando a **FERRAMENTA 7: Pesando os prós e contras**, leia as afirmações em voz alta, uma de cada vez, misturando as da lista esquerda com as da lista direita da ferramenta. Não as leia na ordem em que aparecem. Para cada afirmação lida em voz alta, peça aos participantes que formem uma fileira sobre uma linha imaginária entre as “vantagens” e “desvantagens”, de acordo com a sua percepção da afirmação. Antes de seguir para a próxima afirmação, peça que alguns dos participantes expliquem o motivo por escolherem a sua posição.
4. Promova uma discussão em plenário e destaque o fato de existirem sempre vantagens e desvantagens no trabalho de *advocacy*, e que precisamos sempre reconhecer e avaliá-las.



EXERCÍCIO 8 Entendendo as motivações para fazer *advocacy*

Objetivo Que os participantes reflitam e compreendam suas próprias motivações (e as de suas organizações, se for o caso) para fazer *advocacy*

TIPO Este exercício funciona bem em grupos, mas também pode ser utilizado individualmente

MÉTODOS Reflexão individual, buzz groups, discussão em pequenos grupos, classificação, concordância/discordância, debate em plenário

MATERIAIS Blocos post-it ou cartões em branco

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 2:** Para, com ou por?
FERRAMENTA 13: Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de *advocacy* (opcional)

- PASSO A PASSO**
1. Peça aos participantes que se dividam em pares.
 2. Dê a cada par um conjunto de post-its ou cartões em branco.
 3. Oriente cada par a escrever diretamente nos post-its ou cartões suas respostas à pergunta, “O que motiva você para fazer *advocacy*?”, escrevendo uma resposta por post-it ou cartão.
 4. Reúna os post-its ou cartões, sem qualquer debate, e agrupe-os por semelhança.
 5. Leia em voz alta, uma de cada vez, as motivações mais comuns. Ao fazer isso, para cada uma, peça aos participantes se dirigirem para um lado ou outro da sala, de acordo com seu grau de concordância ou discordância com a motivação no seu caso particular. Designe uma extremidade da sala como sendo de “forte concordância” e a outra como “forte discordância”.
 6. A partir dessa dinâmica, realize um debate em plenário sobre os diversos motivos que levam as pessoas a fazer *advocacy*. Se apropriado, consulte a Seção B3 sobre o embasamento bíblico para o *advocacy*.

O “porquê” do *advocacy*

Poder e política

A Seção B2 propicia uma compreensão do contexto em que o *advocacy* ocorre, incluindo como, onde e por quem são tomadas as decisões. Explica os conceitos de poder e política, governo e governança. Explora a forma como o poder pode ser usado e abusado em todas as suas dimensões. Também considera a importância do engajamento com o poder e a política.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é poder e qual a sua importância? 30
- Como ocorre o abuso do poder? 31
- O que é governo e governança? 32
- O que é política e qual a sua importância? 33



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 8: Tipos de poder 34
- FERRAMENTA 9: Tabela de análise do poder 35
- FERRAMENTA 10: Quadro do espaço político 36



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos a fim de aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 9: Entendendo o nosso próprio poder e influência 37
- EXERCÍCIO 10: Entendendo o poder 37
- EXERCÍCIO 11: Linha do poder 39
- EXERCÍCIO 12: Entendendo a política 40
- EXERCÍCIO 13: Análise do poder 41
- EXERCÍCIO 14: Avaliando o espaço político 41

SEÇÃO B2 Notas ao facilitador



O que é poder e qual a sua importância?

Poder é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas e as circunstâncias em que vivem. Determina quem toma as decisões, quais as decisões tomadas, quando são tomadas, e como. As pessoas herdam, tomam, usam e compartilham o poder de diversas formas.

Todos entendem o poder à luz de sua própria cultura, perspectivas pessoais, experiências e compreensão do mundo. Alguns veem o poder como algo bom, principalmente quando usado para trazer mudanças positivas. Outros o veem como algo ruim, principalmente quando é usado para controlar ou manipular as pessoas, ou com o uso da força.

Existem diferentes tipos de poder:²

- **"PODER PARA"** fazer algo: A capacidade de tomar uma decisão e executá-la. Envolve promover mudanças na vida das pessoas.
- **"PODER INTERIOR"** de uma pessoa: Autoconfiança e autoconhecimento, que frequentemente estão ligados à fé e à cultura. Pessoas que têm "poder interior" acreditam ser capazes de fazer mudanças positivas em suas vidas. Às vezes dizemos que essas pessoas estão "empoderadas".
- **"PODER COM"** os outros: Poder coletivo, que se exerce agindo e se pronunciando conjuntamente. Envolve colaboração, organização e solidariedade.
- **"PODER SOBRE"** os outros: O poder dos fortes sobre os fracos. É uma forma de controle exercido por uma pessoa, ou grupo de pessoas, sobre os outros. Inclui o poder de excluir os outros.

O poder também pode assumir diversas formas:

- O **PODER VISÍVEL** diz respeito à tomada de decisões que têm grande visibilidade e são facilmente entendidas.
- O **PODER OCULTO** diz respeito à tomada de decisões nos bastidores e pode não ser imediatamente evidente.
- O **PODER INVISÍVEL** diz respeito à tomada de decisões sob uma influência que não é imediatamente perceptível, como a compreensão do mundo, normas culturais, crenças, tradições e ideologia.

Todos têm diferentes tipos de poder. Por exemplo, funcionários do governo podem ter autoridade formal para agir, empresas podem ter poder econômico, e grupos da sociedade civil podem ter poder por contarem com informações, legitimidade, e acesso a comunidades locais. Exercer *advocacy* é uma questão de entender o poder que temos, aproveitá-lo ao máximo, e usá-lo para convencer os decisores a fazerem o que propomos, mesmo quando eles detêm maior poder formal do que nós. Não se trata de tentar tomar o poder dos outros, e sim de garantir que o poder que temos seja bem aproveitado.

O *advocacy* interage com o poder porque envolve:

- Chamar os decisores à responsabilidade pelo seu uso do poder
- Tentar mudar a forma como o poder é exercido
- Questionar o abuso do poder
- Obter acesso ao poder para os excluídos
- Ajudar as pessoas a enxergar e usar o poder que têm para influenciar os decisores

2 O restante das notas sobre "O que é poder e qual a sua importância?" foram adaptadas do guia "Quick Guide to Power Analysis" da Oxfam.

- Superar a sensação de impotência em situações onde as pessoas não podem exercer seu poder, ou onde ele não é reconhecido.

Podem existir diversos tipos de poder. A **FERRAMENTA 8: Tipos de poder** serve como guia de fácil consulta.

Para que o *advocacy* seja eficaz, é necessário entender quem detém o poder em nosso país e contexto, tanto *formal* (quem detém oficialmente o poder) quanto *informal* (quem de fato detém o poder). Isso porque pode haver desperdício de tempo se o trabalho de *advocacy* for dirigido a alguém com poder oficial quando todas as decisões, na realidade, são tomadas nos bastidores por outra pessoa.

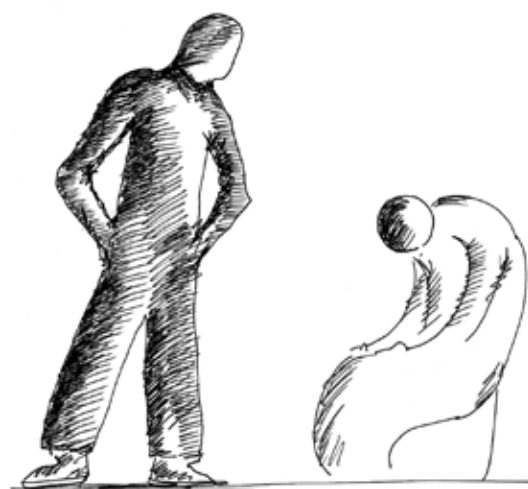
Para outras informações sobre como identificar quem detém o poder em determinado país ou contexto, vide os Exercícios 29 a 32 na Seção E2 (Mapeamento e análise de partes interessadas, Análise de aliados e oponentes, Rotas de influência e Mapeamento do poder e identificação de alvos).



Como ocorre o abuso do poder?

Os decisores podem usar seu poder para abusar dos outros. Muitos dos problemas que procuramos resolver no trabalho de *advocacy* decorrem do abuso do poder, como a corrupção em governos locais, o uso da força para expulsar pessoas de suas terras ou a ocultação de informações.

Se quisermos exercer *advocacy* com integridade, é fundamental que nós mesmos não sejamos culpados de abuso de poder. O suborno e a força jamais devem ser considerados como opções, e jamais devemos usar o *advocacy* para alcançar posições de poder ou influência como finalidades em si. Em vez disso, devemos buscar a transformação das relações de poder para que sejam mais justas e equitativas, e atendam às necessidades das pessoas.



Para exercer *advocacy* com integridade, devemos evitar:

- **PROMESSAS VAZIAS** Se prometemos fazer algo, devemos nos certificar de fazê-lo e de honrar a nossa palavra. Caso contrário, as pessoas perderão a sua confiança em nós e dificilmente seremos ouvidos no futuro.
- **ABUSO DE PRIVILÉGIO** Procurar maneiras de contornar os processos democráticos e oficiais para conseguirmos o que queremos pode até trazer resultados imediatos, mas corremos o risco de reforçar eventual desequilíbrio de poder. Também devemos evitar buscar privilégios especiais para a igreja (ex.: a possibilidade de acumular riquezas sem pagar impostos), pois, dessa forma, nós e a igreja poderemos ser acusados de abuso de poder.
- **USO DA FORÇA, VIOLÊNCIA E COERÇÃO** Jamais devemos usar da força, violência ou coerção para conseguirmos o que queremos, pois, ao agirmos desta forma, apenas copiamos os abusos dos opressores e contrariamos os ensinamentos de Jesus.
- **FALSAS REIVINDICAÇÕES DE LEGITIMIDADE E REPRESENTAÇÃO** Se obtivermos acesso aos decisores afirmando representar determinado grupo de pessoas, devemos nos certificar de representá-los de forma justa e envolvê-los em nossas decisões.
- **PESQUISA INADEQUADA E MÁ INTERPRETAÇÃO DOS DADOS** Devemos nos certificar de retratar fielmente os fatos, assim como os pontos de vista opostos, para mantermos a integridade e buscarmos boas soluções. A boa pesquisa é a base de todo trabalho de *advocacy*.

- **SUBORNO** Oferecer ou aceitar propina nunca é uma opção. Contraria todos os princípios do bom desenvolvimento, incluindo a prestação de contas, a honestidade e a transparência. O suborno pode fazer com que más decisões sejam tomadas, pois exclui do processo de decisão as pessoas que não se sentem moralmente capazes de subornar.



O que é governo e governança?

O governo é o grupo de pessoas a quem cabe liderar e governar a população de determinada região, país, estado, município ou bairro. Também se refere a quem elabora, aplica, fiscaliza, executa e administra as leis e políticas de um país ou estado. Em alguns países, esses poderes podem ser divididos nas esferas federal, estadual e municipal.

É importante entender como o governo funciona, uma vez que o *advocacy* procura alterar leis, políticas e práticas determinadas e aplicadas por pessoas e instituições do governo.

A maioria dos governos democráticos é composta por três poderes:

O LEGISLATIVO É a esfera do governo que decide as leis e políticas que devem ser adotadas, alteradas ou aplicadas no país ou estado. (Geralmente consiste de um congresso nacional, assembleia legislativa ou câmara de vereadores.)



O EXECUTIVO É a esfera do governo que cuida dos assuntos cotidianos do país ou estado e aplica suas leis e políticas.

O JUDICIÁRIO É a esfera do governo que interpreta e fiscaliza o cumprimento das leis e políticas de um país ou estado, geralmente através de um sistema judiciário composto por tribunais.



Governança é o exercício da autoridade para a administração dos assuntos de um país ou estado. Descreve os procedimentos e mecanismos pelos quais as pessoas exercem seus direitos, cumprem suas obrigações, manifestam seus interesses e conciliam suas diferenças. É influenciada pela política e pelo poder. É o processo pelo qual as decisões são tomadas e executadas.

Quando o governo funciona bem, geralmente diz-se que há “boa governança”, por ser transparente, responsável, participativa e equitativa.



O que é política e qual a sua importância?

Política refere-se ao exercício do poder e à interação das pessoas com o poder. Em seu sentido mais estrito, refere-se à governança de um país ou estado e limita-se aos políticos profissionais. No entanto, em seu sentido mais amplo, pode referir-se à interação de todas as formas de poder entre as pessoas.

Dessa forma, *todos* são políticos! Isso não significa que promovemos determinado partido ou candidato político, mas que precisamos estar cientes do espaço político em que atuamos e exercer influência em prol de mudanças. *Todos* têm a possibilidade de influenciar o que acontece em suas vidas, em suas comunidades e em seus países ou estados, inclusive os cristãos, que devem engajar-se na política de modo a trazer mudanças na sociedade e se manterem fiéis ao chamado de Deus.

Em um mundo ideal, a política deve ser aberta e transparente, para que todos possam participar dos processos de decisão do governo. No entanto, a participação na política frequentemente depende do espaço em que os cidadãos podem interagir com seu governo, conhecido como o "espaço político":

- Um **ESPAÇO POLÍTICO FECHADO** é aquele em que as decisões são tomadas por grupos exclusivistas, que não abrem as portas para novos entrantes.
- Um **ESPAÇO POLÍTICO POR CONVITE** é aquele em que cidadãos comuns são convidados a participar da tomada de decisões, porém dentro de limites definidos.
- Um **ESPAÇO POLÍTICO CRIADO** é aquele em que cidadãos comuns podem reivindicar um espaço onde possam definir suas próprias propostas, independentemente de quem esteja no poder.

Ao redor do mundo, os sistemas de poder e, consequentemente, os espaços políticos variam conforme o contexto. A quantidade de espaço político disponível influencia a forma como acontece o *advocacy* e é importante entendermos a forma de engajamento no espaço político disponível em nosso contexto. Quando não há espaço político, é necessário cuidado na forma como promovemos esse engajamento.



Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 9: Tabela de análise do poder**, Seção E2 sobre partes interessadas e Seção G5 sobre o *advocacy* em contextos políticos difíceis.



FERRAMENTA 8

Tipos de poder

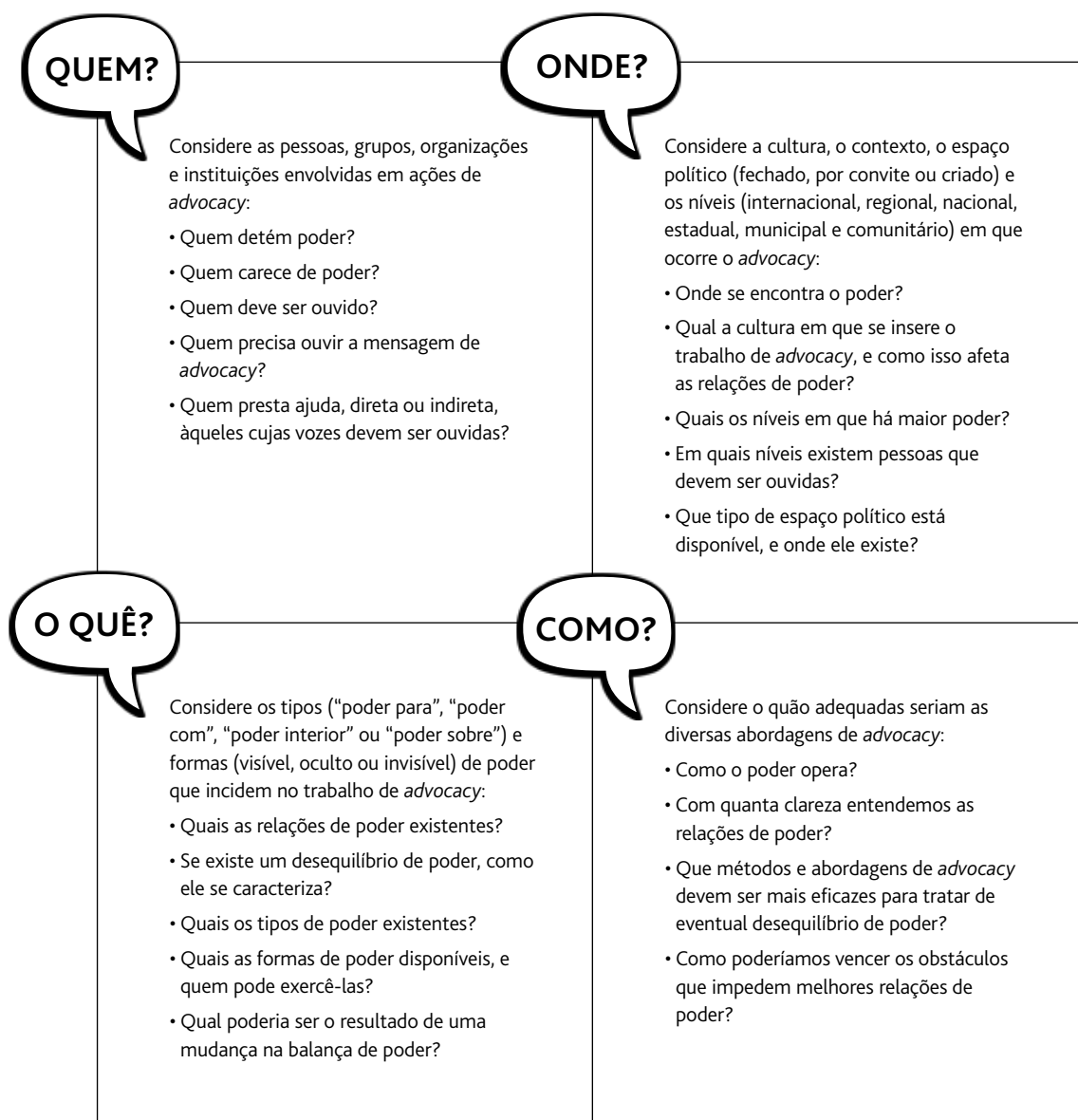
Origem do poder	Tem por base...	Exemplos
Autoridade	A autoridade de quem ocupa cargos oficiais para tomar decisões	Um juiz condenar um ladrão a pagar uma multa Um político local decidir se será construída ou não uma escola Um pastor nomear alguém para coordenar um pequeno grupo
Coerção	Medo do uso da força se você não acatar	O exército ameaçar queimar uma aldeia Gangues intimidarem e ferirem as pessoas durante as eleições
Coletivo	Estar organizado para aproveitar a força conjunta	Uma comunidade se mobilizar para propor mudanças Vínculos com outras organizações
Cultura	Sistema de crenças e comportamento	Não questionar a autoridade por tradição Crer no destino, acreditar merecer o destino reservado a si na vida Forte comprometimento com a família e a comunidade
Deus	Relacionamento com Deus	Compreensão de quem você é perante Deus Orientações de Deus Compreensão do amor e desejo de Deus pela justiça
Econômico	Dinheiro ou patrimônio	As pessoas comprarem ou deixarem de comprar os produtos de determinada loja ou empresa Um doador ameaçar reduzir uma verba Alguém oferecer propina para obter uma vantagem
Étnico	Raça, pertencer a um grupo de pessoas ou classe	Pessoas votarem somente em candidatos de sua própria tribo Pessoas de classes superiores serem mais respeitadas nas reuniões comunitárias Um empregador criar uma política para evitar a discriminação contra candidatos pertencentes a minorias
Institucional	Respeito ou temor a uma instituição	Uma organização ser respeitada (ex.: uma igreja) Uma organização ser temida (ex.: o governo)
Moral	Uma comunidade ou grupo reconhecer alguém como sendo sua voz e representante	Um representante eleito de um sindicato negociar um acordo salarial Um reconhecido ancião de uma comunidade indígena falar com o governo sobre direitos fundiários Uma pessoa ser uma personalidade pública popular
Perícia	Conhecimentos, informação e experiência	Um profissional formado (ex.: um médico) fazer um diagnóstico Um professor universitário produzir um estudo e este alterar uma política do governo
Privilégio	Relações, as pessoas que alguém conhece	Um chefe local persuadir o governo a dar terras para sua família a custo reduzido Alguém se tornar bispo por conhecer o arcebispo
Recurso	Ter algo que alguém quer	Prover acesso a comunidades Prover acesso às igrejas em determinada área
Serviço	Desejo de ajudar o próximo	Ser motivado pelos interesses dos outros e não pela ganância Estar comprometido em empoderar os outros para se manifestarem por conta própria Valores que os outros respeitam, com os quais concordam ou que desejam



FERRAMENTA 9

Tabela de análise do poder³

Esta ferramenta identifica e explora os diversos tipos de poder, a fim de entender como a sua interação contribui para agravar a pobreza e a vulnerabilidade. É uma análise fundamental para o planejamento e a execução de ações de *advocacy*. A expressão “relações de poder” descreve as relações entre os diversos tipos de poder e entre as pessoas e organizações que detêm poder.



³ Esta ferramenta foi adaptada de materiais do guia “Quick Guide to Power Analysis” da Oxfam.

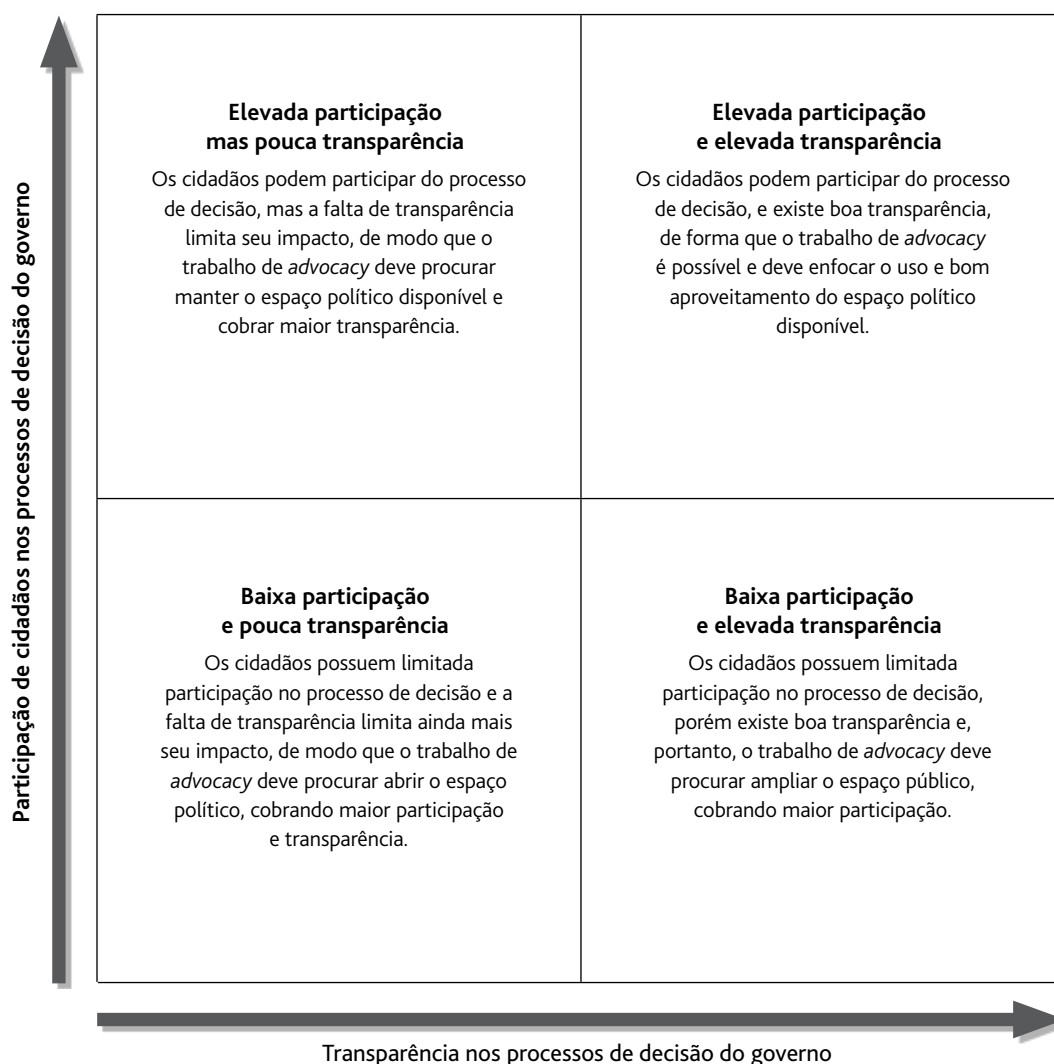


FERRAMENTA 10

Quadro do espaço político

Esta ferramenta serve para avaliar o espaço político disponível para cidadãos comuns exercerem influência sobre os decisores, e como aproveitá-lo ao máximo no trabalho de *advocacy*. Facilita a visualização do nível de participação cidadã e o nível de transparência existentes nos processos de decisão do governo. A ideia é usá-lo para abrir, o máximo possível, o espaço político para o trabalho de *advocacy*, aumentando tanto a participação quanto a transparência.

- PASSO 1** Faça um levantamento dos nomes de todas as pessoas, organizações e órgãos que participam, ou deveriam participar, das decisões do governo. Deve ser dada ênfase especial à identificação das diversas organizações e representantes da sociedade civil.
- PASSO 2** Desenhe um quadro como o apresentado abaixo, com uma seta de baixo para cima para medir a participação cidadã, e outra da esquerda à direita para medir a transparência do governo. O desenho pode ser feito com papel e caneta, desenhando com um pau no chão, ou com uma fita em um carpete.
- PASSO 3** Considere os quatro quadrantes do quadro e discuta qual melhor descreve o contexto político.
- PASSO 4** Chegue a uma conclusão quanto ao espaço político disponível para as pessoas, organizações e órgãos identificados no Passo 1 e a melhor abordagem a adotar no trabalho de *advocacy* a fim de aproveitá-lo ao máximo.



SEÇÃO B2 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 9 Entendendo o nosso próprio poder e influência

Objetivo	Entender as nossas próprias fontes de poder e as oportunidades existentes para exercer influência
TIPO	Este exercício foi concebido para ser feito em grupo, mas pode ser adaptado para a modalidade de reflexão individual
MÉTODOS	Fileira interativa de concordância/discordância, debate em plenário
PREPARAÇÃO ANTECIPADA	Pense em algumas afirmações sobre poder e influência para usar como exemplos
PASSO A PASSO	1. Peça aos participantes que fiquem em pé. 2. Designe uma extremidade da sala como a de quem "concorda" e a outra como a de quem "discorda". 3. Uma por uma, leia em voz alta as afirmações sobre poder e influência (que você preparou de antemão) e peça aos participantes para formarem uma fileira entre as extremidades "Concordo" e "Discordo" da sala, conforme sua resposta. Antes de seguir para a próxima pergunta, peça que alguns dos participantes expliquem o motivo por escolherem a sua posição. Você pode pedir pela explicação dos participantes cujas respostas forem extremas ou que permanecerem no meio. Eis alguns exemplos de afirmações: • Somente os políticos realmente têm poder em nosso país. • Votar é perda de tempo. • As decisões sobre o desenvolvimento do nosso país são tomadas por doadores no exterior e não podemos influenciá-los. 4. Promova um debate em plenário e destaque o fato de que todos nós temos fontes de poder e oportunidades ao nosso dispor para exercer influência, bastando reconhecer e aproveitá-las.



EXERCÍCIO 10 Entendendo o poder

Objetivo	Entender o poder e as diversas formas que ele assume
TIPO	Exercício em grupo
MÉTODOS	Dramatização, trabalho em pares, observação, debate em plenário
MATERIAIS	Cópias das situações a serem dramatizadas (opcional – ver exemplos na próxima página)
PASSO A PASSO	1. Pergunte aos participantes se alguma vez foram vítimas de algum abuso de poder em seu trabalho, em sua interação com o governo ou em outro contexto específico. Convide-os a contar sua história. 2. Explique ou distribua cópias das situações a serem dramatizadas (vide exemplos abaixo). 3. Os participantes, em pares, realizam uma breve dramatização para demonstrar as dinâmicas de poder presentes nas diversas relações. 4. Após cada dramatização, convide os participantes a identificarem os tipos de poder apresentados, e como esse poder foi exercido e/ou abusado. 5. Promova um debate em plenário sobre as diversas formas que o poder assume.

DRAMATIZAÇÕES

LÍDER COMUNITÁRIO E COMUNIDADE: Um líder comunitário vai a uma reunião com uma petrolífera e a concede acesso à comunidade em troca de um novo escritório. Em seguida, ele/ela informa a comunidade da decisão.

PREFEITO, VEREADORES E A COMUNIDADE: Os vereadores de um município decidem destinar uma verba a um projeto de irrigação. Posteriormente, o prefeito consulta as escolas, os professores e os pais da comunidade, e estes decidem que seria melhor usar a verba na construção de uma nova sala de aula do que no projeto de irrigação.

LÍDER DE IGREJA E CONGREGAÇÃO: Um líder de uma igreja anuncia que metade do dinheiro da oferta será destinada a uma nova clínica na comunidade. Posteriormente, descobre-se que todo o dinheiro da oferta foi para a mãe desse líder da igreja e usado na construção de sua nova casa.

PROPRIETÁRIO E INQUILINO DE IMÓVEL: O proprietário de um imóvel informa ao inquilino, por meio de uma carta, que o aluguel sofrerá aumento de 50%, com efeito imediato. Se o inquilino não pagar, sua família terá de desocupar o imóvel, sendo que não há como encontrar outra moradia em tão curto espaço de tempo.

PROFESSOR E ALUNA: Após um incidente na sala de aula, o professor pune uma das alunas com detenção (obrigando-a a permanecer na escola após a aula) durante um mês. A aluna considera o castigo muito injusto, principalmente pelo fato de ter sido todo um grupo de alunos o responsável pelo tumulto na sala de aula.

PATRÃO E EMPREGADO: A cada mês, o patrão vem aumentando a carga de serviço e as responsabilidades de um empregado, porém sem conceder um aumento salarial correspondente. Passados seis meses, o empregado está farto e questiona a carga de serviço injusta com o seu patrão. O patrão não vê problema nisso.

CHEFE DE ALDEIA E ALDEÃO: Alguém quer construir uma nova casa para sua família em uma área desocupada dentro dos limites da aldeia. Quando ele solicita permissão ao chefe da aldeia, seu pedido é negado sem justificativa satisfatória.

MOTORISTA E PASSAGEIRO DE ÔNIBUS: Um passageiro utiliza a mesma linha para ir ao trabalho há mais de um ano. Um dia, o motorista do ônibus lhe diz que a tarifa foi dobrada sem aviso e sem qualquer melhoria no serviço.

JUIZ E RÉU: O réu é inocente das acusações de furto, mas o juiz pede um suborno para libertá-lo. O réu está disposto a pagar!

MÉDICO E PACIENTE: Um paciente precisa ser encaminhado para um hospital para receber tratamento, mas o médico lhe diz que é necessário cobrar pelo encaminhamento. O paciente sabe que isso não é verdade e não quer pagar, porém precisa do encaminhamento do médico.

REPRESENTANTE DE UM DOADOR E DE UMA ONG: O representante de um doador faz uma visita a um projeto comunitário financiado por esse doador. Ao falar com um representante da ONG, o representante do doador informa que quer incluir uma nova aldeia no escopo do projeto. A nova aldeia não estava prevista no início do projeto e nem no contrato, e não cabe no orçamento. O doador diz que se a ONG não lhe atender, isso poderá afetar futuras doações.



EXERCÍCIO 11 Linha do poder

Objetivo	Entender quem tem poder (formal e informal) e como ocorre o uso e abuso do poder no país ou contexto do workshop
CONTEXTO	Este exercício só funciona em grupo. Observação: Aconselha-se cautela ao aplicar este exercício em um contexto onde criticar políticos é algo arriscado. Funcionará melhor se puder ser concluído e mantido em exposição ao longo de todo o workshop. Se não for seguro proceder assim, tire fotos ao terminar e, com as imagens, prepare uma apresentação em PowerPoint que possa ser projetada na parede quando for usada, e desligada rapidamente se necessário.
MÉTODOS	Trabalho em pequenos grupos, “linha do poder”, apresentação, debate em plenário
MATERIAIS	Fotos de pessoas no poder, barbante, prendedores de roupa ou cliques, alfinetes ou fita adesiva para fixar o barbante nas paredes
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 8: Tipos de poder
PREPARAÇÃO ANTECIPADA	1. Antes do exercício, faça uma busca na Internet por 12 a 14 fotografias sem royalties de pessoas ou grupos que detêm ou carecem de poder no país ou no contexto em que está sendo realizado o workshop. Se no grupo houver mais do que 15 participantes, é uma boa ideia ter o mesmo número de fotos que de participantes. Como alternativa, caso você não disponha de uma conexão de Internet confiável, recorte as fotos de jornais. (Na falta de jornais, você pode desenhar as pessoas ou escrever seus nomes em folhas de papel.) Em qualquer caso, as categorias a considerar podem incluir políticos, empresários, comunidades, grupos tribais, polícia, militares, professores, trabalhadores da área de saúde, sindicatos, governos estrangeiros, ONGs, denominações religiosas, outros grupos religiosos, a imprensa e estudantes. 2. Imprima o conjunto completo de fotos, uma por folha A4 (sem imprimir no verso). Como alternativa, faça fotocópias de fotos de jornais para compor o conjunto completo. (Se optar pela Versão 2, tire um número suficiente de cópias para compor um conjunto completo para cada pequeno grupo, considerando seis a oito pessoas por grupo.)
PASSO A PASSO (VERSÃO 1)	1. Pendure um pedaço de barbante, estendendo-o de um canto da sala ao outro como se fosse um varal. Certifique-se de pendurá-lo a uma altura facilmente acessível para os participantes. 2. Distribua o conjunto completo de fotos, assegurando-se de que cada participante receba pelo menos uma foto. Peça que olhem para as fotos e falem sobre quem está retratado nelas. (A discordância de opiniões no grupo serve para enriquecer o debate posterior!) 3. Distribua os prendedores ou cliques e peça aos participantes para prenderem suas fotos no barbante, com os mais poderosos de um lado e os menos poderosos do outro. Devem decidir por conta própria o que torna uma pessoa, organização ou grupo de pessoas poderoso. (É normal haver divergências em relação a quem tem mais ou menos poder.) Se o espaço não permitir pendurar um barbante, as fotos podem ser coladas na parede com fita ou massa adesiva. 4. É provável que haja muita discussão e que as fotos sejam mudadas de posição várias vezes. Observe a dinâmica do grupo para identificar quem mais influencia as decisões tomadas. (Posteriormente, diga o que você observou se considerar apropriado.) 5. Aguarde algum tempo e, em seguida, reúna os participantes e peça que olhem para a linha do poder. Promova um debate em plenário sobre a posição das diversas fotos no barbante. Identifique e discuta os diversos tipos de poder que as pessoas têm no país ou contexto em questão. Use a FERRAMENTA 8: Tipos de poder como guia.

- PASSO A PASSO (VERSÃO 2)
1. Divida os participantes em não mais do que quatro grupos, com seis a oito pessoas em cada grupo. Designe para cada grupo uma parede da sala e peça que cada grupo pendure um barbante ao longo da parede designada.
 2. Dê a cada grupo um conjunto idêntico de fotos, e peça que as observem. Peça aos grupos para discutirem quem está retratado nas fotos. (A discordância de opiniões no grupo serve para enriquecer o debate posterior!)
 3. Distribua os prendedores ou cliques e peça para cada grupo prender suas fotos no barbante na parede, com os mais poderosos de um lado e os menos poderosos do outro. Devem decidir entre eles o que torna uma pessoa, organização ou grupo de pessoas poderoso. (É normal haver divergências em relação a quem tem mais ou menos poder.) Se não for possível pendurar um barbante, as fotos podem ser coladas na parede com fita ou massa adesiva.
 4. É provável que haja muita discussão e que as fotos sejam mudadas de posição várias vezes. Depois de aguardar algum tempo, peça aos grupos que parem e leve-os ao redor da sala para olharem as linhas de poder. Peça que cada grupo explique as razões por ter colocado as fotos nas posições escolhidas.
 5. Promova um debate em plenário sobre os diversos tipos de poder que as pessoas têm no país ou contexto em questão. Use a **FERRAMENTA 8: Tipos de poder** como guia.



EXERCÍCIO 12 Entendendo a política

Objetivo Chegar a um entendimento comum da política e dos diversos contextos em que ela incide

CONTEXTO Este exercício foi concebido para ser feito em grupo, mas pode ser feito na modalidade de reflexão individual. O facilitador deve estar ciente de que as questões levantadas no exercício podem ser controversas e que, por isso, pode ser necessário ouvir, respeitar e entender as perspectivas de todos antes de prosseguir.

MÉTODOS Reflexão individual, discussão em pequenos grupos, debate em plenário

MATERIAIS Blocos post-it ou cartões em branco

- PASSO A PASSO
1. Distribua blocos post-it ou cartões em branco para todos os participantes.
 2. Usando uma única palavra ou frase por post-it ou cartão, peça aos participantes para, trabalhando em pares, desenharem as imagens ou escreverem as palavras ou frases que lhes vêm à mente ao ouvirem a palavra “política”.
 3. Cole os post-its ou cartões na parede ou coloque-os no chão.
 4. Convide os participantes a agrupar as ideias por temas.
 5. Promova um debate em plenário sobre os temas-chave, com base nas respostas dadas, e extraia um entendimento comum da política e dos diversos contextos em que incide.

**EXERCÍCIO 13** Análise do poder

Objetivo	Analisar e entender os diversos fatores que influenciam a dinâmica e as relações de poder
CONTEXTO	Este exercício funciona bem em grupo, mas pode ser feito na modalidade de reflexão individual. O facilitador deve ter clareza quanto à forma como responderia às perguntas na FERRAMENTA 9: Tabela de análise do poder antes de pedir que o grupo a utilize.
MÉTODOS	Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 9: Tabela de análise do poder
PASSO A PASSO	1. Divida os participantes em quatro grupos. 2. Distribua a FERRAMENTA 9: Tabela de análise do poder. 3. Designe para cada grupo um quadrante da tabela, de forma que um grupo considere “Quem?”, outro “Onde?”, outro “O quê?” e outro “Como?” 4. Peça aos pequenos grupos que respondam juntos às perguntas listadas no quadrante designado e que anotem suas respostas. Disponibilize pelo menos dez minutos para esta atividade. Use as Notas ao facilitador para ajudá-los caso tenham dificuldade em responder às perguntas. 5. Reúna todos os participantes e peça que cada grupo apresente suas conclusões para seu quadrante da tabela. Registre as suas respostas no papel flip-chart. Quando houver diferenças de opinião entre os grupos, explore o motivo que levou cada grupo a chegar à sua conclusão. 6. Promova um debate sobre o que foi demonstrado pela análise de poder. Explique que o poder frequentemente se manifesta de mais de uma forma, tornando necessário que o <i>advocacy</i> ocorra em mais de um nível para contemplar as diversas dimensões do poder e, assim, trazer mudanças duradouras.

**EXERCÍCIO 14** Avaliando o espaço político

Objetivo	Identificar o espaço político disponível e como ele influencia o trabalho de <i>advocacy</i>
TIPO	Exercício em grupo ou reflexão individual
MÉTODOS	Estudos de caso, trabalho em pequenos grupos, debate em plenário
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 10: Quadro do espaço político
PASSO A PASSO	1. Divida os participantes em pequenos grupos ou peça que trabalhem individualmente. 2. Dê a cada grupo ou participante um estudo de caso selecionado entre os diversos presentes no Kit de ferramentas, ou peça que selecionem um estudo de caso a partir de sua própria experiência. Se usar os estudos de caso do kit, assegure-se de que aqueles que você escolher demonstrem claramente a participação (ou falta dela) e a transparência (ou a falta dela). 3. Distribua cópias da FERRAMENTA 10: Quadro do espaço político e peça que cada grupo ou participante siga os passos indicados. Disponibilize bastante tempo para este exercício. (Observação: Se houver discordância nos grupos quanto ao quadrante da tabela que melhor descreve o contexto político, pode ser necessário intervir fazendo perguntas cujas respostas ajudem a chegar a um consenso.)

4. Convide cada pequeno grupo ou participante a opinar sobre o contexto político que identificou e o que precisa ser considerado em seu trabalho de *advocacy* para abrir, manter, ampliar ou aproveitar o espaço político disponível. Se necessário, use as Notas ao facilitador como auxílio.

O “porquê” do *advocacy*

O embasamento bíblico

A Seção B3 considera a importância do *advocacy* para os cristãos e o papel da igreja no exercício de *advocacy*. Examina a forma como o *advocacy* contribui para cumprir o propósito de Deus para o mundo através da “missão integral”, expressão que a Tearfund usa para descrever a integração entre a oração, a proclamação do evangelho e o serviço prático. Explora o que podemos aprender com os personagens bíblicos que exerceram *advocacy*, com ênfase especial no exemplo de Jesus.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O formato difere das outras seções de duas formas:

1. As Notas ao facilitador dão as respostas para os exercícios. Por isso, se o Kit de ferramentas for utilizado em um workshop de treinamento, o facilitador deve tomar cuidado para não revelar as respostas antes de os exercícios serem concluídos.
2. As ferramentas nesta seção são notas para estudo, concebidas para que o material em cada página seja autônomo.

Os facilitadores dos treinamentos devem estar familiarizados com o material. Não precisam ter experiência direta com a “missão integral”, mas devem compreendê-la bem. Se necessário, podem trazer pessoas com mais experiência ao utilizar esta seção em um workshop de treinamento.

- Por que os cristãos devem engajar-se em *advocacy*? 44
- Qual o papel da igreja em *advocacy*? 44
- O que é a missão integral e como o *advocacy* se insere nela? 46
- O que podemos aprender com os personagens da Bíblia que faziam *advocacy*? 46
- O que podemos aprender com o exemplo de Jesus? 48



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 11: Notas para estudo: A plenitude da salvação 50
- FERRAMENTA 12: Notas para estudo: A justiça e compaixão de Deus 51
- FERRAMENTA 13: Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de *advocacy* 52
- FERRAMENTA 14: Notas para estudo: Jesus, exemplo de *advocacy* 53



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos a fim de aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 15: O papel da igreja em *advocacy* 54
- EXERCÍCIO 16: Personagens da Bíblia que fizeram *advocacy* 55
- EXERCÍCIO 17: Jesus e o poder 56

SEÇÃO B3 Notas ao facilitador



Por que os cristãos devem engajar-se em *advocacy*?

A Bíblia tem como tema central a história da salvação. Salvação significa “sanar todas as coisas” e restaurá-las àquilo que é a vontade de Deus – para nós como indivíduos, para a comunidade cristã, bem como para toda a sociedade e para o meio ambiente. A salvação permite que as pessoas se tornem cidadãos do reino de Deus. Oferece esperança no presente, embora a plenitude da salvação somente vá ocorrer no futuro.

Os cristãos devem exercer *advocacy* como parte daquilo que significa “sanar todas as coisas”. Encontrarão motivação de diversas formas e serão movidos pelo Espírito Santo para se engajarem com paixão (vide a **FERRAMENTA 13: Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de *advocacy***). O *advocacy*, para o cristão, é uma manifestação da obediência a Deus, da sede de justiça e da compaixão pelos outros (principalmente por pessoas carentes, marginalizadas e vulneráveis) e é uma forma de orientar as pessoas em direção a Jesus Cristo.

Deus colocou os cristãos em diversas áreas profissionais e níveis da sociedade, todos os quais precisam ser influenciados e transformados para que a pobreza possa ser combatida. Os cristãos devem exercer sua influência estratégica seguindo o exemplo bíblico:

- Manifestando-se contra a injustiça e a idolatria
- Servindo de exemplo de uma sociedade alternativa, mostrando como Deus pretendia que fosse
- Questionando a autoridade quando contraria o que a Bíblia ensina
- Orando para Deus intervir
- Trazendo a paz e a reconciliação
- Buscando a justiça social e econômica.

Para informações adicionais, leia:

FERRAMENTA 11: Notas para estudo: A plenitude da salvação

FERRAMENTA 12: Notas para estudo: A justiça e compaixão de Deus

FERRAMENTA 13: Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de *advocacy*.

Leia também a Seção F2 sobre o planejamento quanto aos riscos, que aborda as preocupações comuns de cristãos atuantes em *advocacy*.



Qual o papel da igreja em *advocacy*?

Nenhuma igreja local é perfeita. As igrejas locais são compostas por pessoas no caminho do crescimento e da transformação, que procuram criar comunidades como as que Deus quer na Terra. Existem sempre oportunidades para as igrejas terem um maior impacto na comunidade local e na sociedade em geral. Mas a igreja representa mundialmente o povo redimido de Deus, em que habita seu Espírito, e isso a torna o mais poderoso agente de transformação do mundo.

Um dos papéis de grande relevância da igreja é ser uma voz profética, manifestando-se pela transformação na sociedade, e a favor das pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas. Nesse sentido, as igrejas têm um papel estratégico a desempenhar no trabalho de *advocacy* em nome da comunidade local, e em conjunto com ela. Esse papel compreende:

■ Influência local

A igreja local tem a capacidade de exercer efetivo poder e influência em assuntos locais e sobre as pessoas que detêm poder em seu contexto. Como membro da comunidade, a igreja local vê e sofre com as injustiças locais em primeira mão, e muitas vezes está bem posicionada para manifestar-se e agir.



■ Empoderando os cidadãos

A igreja local, em muitos casos, está bem posicionada para empoderar os cidadãos em nível comunitário, por representar um grande número de pessoas. A igreja local é influente, sustentável e relevante para as pessoas da comunidade. Também representa uma voz moral reconhecida, que tem peso e autoridade (embora seja verdade que, em alguns contextos, a voz moral da igreja tenha sido comprometida por escândalos).

■ Obtendo informações locais

A igreja local está em posição ideal para colher relatos e informações em primeira mão sobre o que acontece em nível local. Essas informações podem então ser repassadas para outros nas estruturas e redes em que a igreja está inserida, para informar e fortalecer seu trabalho de *advocacy* (embora isso não seja possível caso a igreja local esteja isolada ou desvinculada da estrutura global da igreja).

■ Difundir informações em nível local

A igreja local, onde as pessoas se reúnem com frequência, oferece uma plataforma natural para a difusão de informações aos membros da igreja e da comunidade. Essas informações podem servir para combater injustiças e chamar os decisores à responsabilidade.

■ Atuar como mediador e pacificador

A igreja local pode ser uma importante força em prol da reconciliação na comunidade, por trazer uma forte base de valores e uma teologia que promovem a reconciliação em todas as esferas da vida. No entanto, é importante reconhecer que a igreja, em alguns lugares e em determinados momentos, já contrariou seu ethos fundamental de promover a paz.

■ Oração

A igreja local pode incentivar a oração, o que pode contribuir para moldar e influenciar os corações e as mentes daqueles no poder.

Também existem possíveis problemas para as igrejas locais engajadas em *advocacy*:

- Os líderes das igrejas podem comprometer-se na política (ex.: caso tentem influenciar lideranças políticas com subornos).
- As igrejas podem abusar de seu poder.
- As igrejas nem sempre têm legitimidade para se pronunciar.
- As igrejas podem não ter conhecimentos especializados.
- As igrejas podem não ensinar e aplicar o aprendizado sobre justiça social.
- As igrejas podem ser vulneráveis à perseguição pelo estado.

Outras informações sobre o papel da igreja em *advocacy* podem ser obtidas no espaço internacional de aprendizagem da Tearfund, <http://tilz.tearfund.org>.



O que é a missão integral e como o *advocacy* se insere nela?

A missão da igreja é, através da reconciliação, resgatar o relacionamento do ser humano: com Deus, consigo mesmo, com o meio ambiente, com pessoas próximas e com pessoas desconhecidas. O desdobramento disso é o que a Tearfund chama de “missão integral”. Baseia-se no entendimento de que a missão de Deus é a de “fazer surgir, através de Jesus Cristo, uma criação transformada, inteiramente governada por Deus, da qual se expulsará todo o mal e o sofrimento”.

Missão integral, portanto, é uma expressão que descreve o cuidado holístico que Deus tem com uma pessoa em convivência com o próximo e com o resto da criação e o meio ambiente. É uma expressão usada por teólogos, ativistas, pessoas atuantes em *advocacy*, líderes de igrejas e outros para descrever o desdobramento conjunto da oração, da proclamação do evangelho e do serviço prático.

Do ponto de vista das necessidades humanas, a preocupação de Deus é abrangente pois sua missão é a de redimir uma nova humanidade para viver no novo céu e na nova terra. Ele atende às pessoas quaisquer que sejam suas necessidades materiais, emocionais, espirituais, econômicas, ambientais e sociais. A restauração do nosso relacionamento com Deus não pode ser desacompanhada pela restauração dos demais relacionamentos. A restauração dos relacionamentos leva a um processo de transformação para melhor. Esse processo não alcançará seu resultado final até que Jesus Cristo retorne e traga uma vida de plenitude.

O processo de restaurar os relacionamentos humanos e promover uma transformação social positiva acontece através da interação de três principais grupos da sociedade: governo, empresas e sociedade civil. Neste último, a igreja desempenha um papel único, pois, embora Deus trabalhe através de todos esses grupos, somente a igreja é capaz de promover uma transformação plena, uma vez que só ela pode trazer o amor e o conhecimento de Jesus Cristo.

Para que os relacionamentos entre os três grupos principais sejam restaurados ao seu funcionamento pretendido, e para que isso resulte na boa transformação, é fundamental entender e abordar seus papéis e o poder e a influência que cada um exerce:

- Os **governos** são uma expressão do propósito de Deus de promover a ordem e a estabilidade, condenar o mal e prestar serviços públicos.
- As **empresas** são uma expressão do propósito de Deus de criar, produzir e distribuir os produtos e serviços dos quais as pessoas precisam para viver, além de gerar empregos e contribuir para a economia através dos impostos.
- À **sociedade civil**, esfera que existe entre a família e o governo, cabe o papel de chamar os governos e empresas à responsabilidade.
- A **igreja** tem um papel único na sociedade civil no sentido de dar testemunho do reinado/reino de Deus em Cristo, exercendo influência sobre os três principais grupos para garantir a justiça e combater a pobreza.

Assim, o *advocacy*, no sentido de influenciar os decisores e chamá-los à responsabilidade para combater as causas fundamentais da pobreza, pode ser entendido como uma parte essencial da missão integral.



O que podemos aprender com os personagens da Bíblia que faziam *advocacy*?

A Bíblia é repleta de histórias de pessoas que exerceram *advocacy* – homens e mulheres de todas as idades que amavam a Deus e ao seu povo, que se manifestaram contra a injustiça, que deram um exemplo de uma sociedade alternativa, que questionaram o abuso do poder, que confrontaram as autoridades, que exerceram influência sobre decisores, que oraram para Deus intervir e que, através da persuasão, promoveram uma transformação na sociedade.

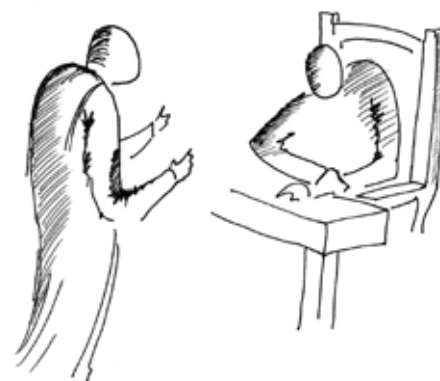
Além de Jesus, três dos exemplos mais óbvios de personagens que exerceram *advocacy* na Bíblia são:

■ **Neemias** (Neemias 1:2–4, 2:1–20, 5:1–13)

Ao saber que os muros de Jerusalém, a cidade de Deus, se encontravam em ruínas, Neemias procurou o rei Artaxerxes, e em seguida seus oficiais, a fim de obter permissão para reconstruir os muros. Ele também confrontou os judeus que, ao emprestarem dinheiro aos empobrecidos, cobravam altos juros e tomavam posse de terras, bens e até pessoas como garantia dos empréstimos caso não fossem quitados.

Com o exemplo de Neemias, aprendemos que o *advocacy* envolve:

- *Motivações vindas de Deus* – Neemias amava profundamente a Deus e ao seu povo, e desejava que a honra de Deus fosse restaurada e que seu povo se arrependesse.
- *Selecionar e pesquisar a causa certa* – Neemias examinou pessoalmente os muros destruídos, levantando informações sobre a situação em primeira mão.
- *Reflexão e oração* – Neemias dedicou tempo para apresentar a situação perante Deus. Ele não se precipitou a agir sem pensar.
- *Aproveitar oportunidades* – Neemias teve medo quando o rei conversou com ele, mas usou seu cargo e sua influência para solicitar cartas aos governadores, pedido que o rei atendeu.
- *Respeito às autoridades* – Neemias era cortês e respeitoso para com o rei.
- *Clareza na comunicação* – Neemias sabia qual era a mensagem que precisava transmitir ao rei. Foi claro ao fazer seu pedido.
- *Parceria* – Em cada momento, Neemias envolveu as pessoas certas. Ele não agiu sozinho.
- *Enfrentar oposição* – Sambalate e Tobias não queriam que o bem-estar do povo fosse promovido. Zombaram e ridicularizaram Neemias, mas ele soube responder.
- *Justa indignação* – Neemias se enfureceu com as injustiças sofridas por seus compatriotas judeus.
- *Conhecer os fatos* – Neemias pôde questionar os juros cobrados entre seus compatriotas judeus pois conhecia as leis que proibiam essa prática.

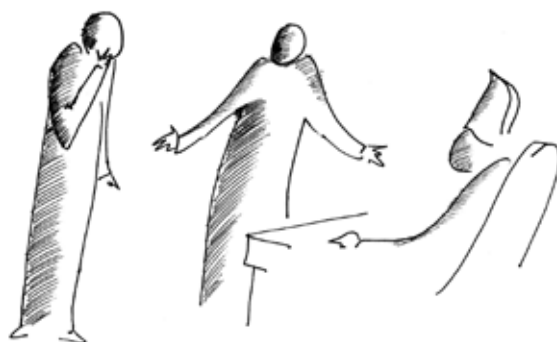


■ **Moisés e Arão** (Êxodo capítulos 5–12 e principalmente 6:13, 6:26–7:24, 11:1–10, 12:29–36)

Em uma época em que o povo de Deus vivia no Egito, oprimido e escravizado, Deus chamou Moisés e Arão para irem ao faraó, rei do Egito, para pedir-lhe que deixasse seu povo sair do país.

Com o exemplo de Moisés, aprendemos que o *advocacy* envolve:

- *Obediência ao chamado de Deus*
 - Moisés se dirigiu ao faraó porque Deus o chamou, tendo ouvido o lamento de seu povo oprimido, e porque Deus se preocupa com quem sofre com a injustiça.
- *Paciência e perseverança* – Moisés teve que voltar ao faraó para repetir a mesma mensagem dez vezes.
- *Coragem e enfrentamento de riscos* – Moisés enfrentou a crescente hostilidade do faraó diante de seus pedidos.
- *Contornar dificuldades* – Moisés tinha dificuldade na fala e, por isso, Deus lhe deu Arão para trabalhar com ele e ajudá-lo a se comunicar.



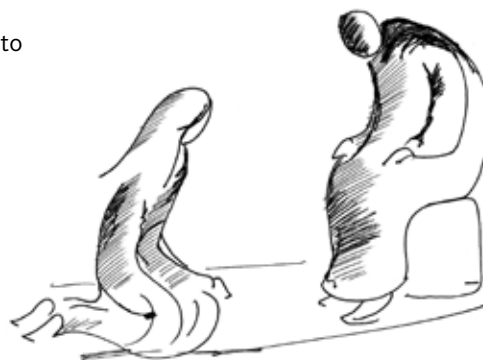
- *Parceria* – Moisés tinha acesso ao faraó, mas era Arão quem lhe dirigia a palavra. Ambos atuavam em *advocacy*, mas em funções diferentes.
- *Perseverar mesmo quando não vemos progresso e os acontecimentos nos deixam perplexos* – Deus avisou a Moisés que o coração de faraó se endureceria. No entanto, o faraó finalmente libertou o povo.

■ **Ester e Mardoqueu** (Ester 3:8–4:17, 7:1–8:8, 8:11–13)

Logo que Ester se tornou rainha, foi publicado um decreto que previa a aniquilação do povo de Deus. Mardoqueu contou para Ester e insistiu para que ela fosse à presença de seu marido, o rei, implorar para que salvasse seu povo.

Com o exemplo de Ester, aprendemos que o *advocacy* envolve:

- *Motivações vindas de Deus* – Ester e Mardoqueu amavam a Deus e se preocupavam profundamente com o seu povo, o que os motivou a agir.
- *Conhecimento da necessidade* – A causa a ser objeto do trabalho de *advocacy* foi determinada pela necessidade do povo, da qual Mardoqueu tinha conhecimento – aliás, ele estava entre os diretamente afetados.
- *Usar a influência* – Mardoqueu acreditava que Ester fora colocada em sua posição no palácio real justamente para um momento como este.
- *Coragem e enfrentamento de riscos* – Ester sabia que se o rei não estendesse seu cetro, ela morreria, mas teve que vencer o medo para entrar na sua presença.
- *A importância de agir no momento certo* – Ester aguardou o momento certo para fazer o seu pedido ao rei.
- *Parceria* – Mardoqueu era quem conhecia a necessidade, Ester era quem tinha acesso ao rei, e ao povo coube orar e jejuar, intercedendo por Ester.
- *Mensagens claras* – Ester sabia exatamente o que pediria ao rei e como queria que o decreto fosse redigido.



Embora não seja uma lista completa, abaixo relacionamos alguns outros personagens da Bíblia cuja atuação em *advocacy* merece estudo:

- **Abraão** (Gênesis 18:16–33), que implorou a Deus para que poupasse a cidade de Sodoma.
- **Samuel** (1 Samuel 13:1–15), que repreendeu Saul por desrespeitar a lei.
- **José** (Gênesis 41:1–57), que alertou o faraó que haveria fome e o influenciou para que se preparasse e reduzisse o risco de calamidade.
- **Paulo** (Atos 22:22–23:35, 25:8–12, 26:24–32), que invocou seus direitos e prerrogativas como cidadão romano perante o governador.
- **Amós** (Amós 5:23–24), **Miquéias** (Miquéias 6:8) e **outros profetas do Velho Testamento**, que se manifestaram contra a injustiça e a opressão.



O que podemos aprender com o exemplo de Jesus?

Em todos os evangelhos, percebemos as atitudes e as ações de Jesus para com os oprimidos e os que detêm poder. Também revelam como ele usa seu próprio poder.

A abordagem de Jesus em relação ao poder tinha como características:

- *Serviço* – Liderança servil
- *Respeito* – Uso responsável do poder sem o uso de força

- Empoderamento – Capacitação dos outros para dar continuidade ao trabalho
- Coragem – Manifestar-se a favor da verdade e contra a injustiça
- Integridade – Dando um exemplo daquilo que ele defendia
- Exemplo de cidadania – Cumprir a lei, a menos que contrarie a lei de Deus
- Motivação pelo amor – Amor pelos inimigos e pelos odiados.

Passagens para estudo

■ **Jesus lava os pés de seus discípulos** (João 13:1–17)

Jesus havia chegado a Jerusalém um pouco antes da festa da Páscoa e sabia que estava para ser morto. Seus atos e seus ensinamentos ameaçavam o poder dos fariseus e dos saduceus, que, por esta razão, queriam livrar-se dele para manter sua posição dominante na sociedade judaica. Jesus usou a oportunidade para lavar os pés de seus discípulos. Percebemos que:

- Diferente da maioria dos líderes judeus, Jesus era motivado por amor e não pelo poder ou pelo status
- Ele explicava suas ações e usava-as para ensinar e desafiar os outros
- Ele deu um exemplo de serviço altruísta, mostrando aos seus seguidores o caminho que eles eram chamados a seguir
- Ele se identificava com pessoas em posição inferior na sociedade.

■ **Jesus e a mulher surpreendida em adultério** (João 8:1–11)

Os mestres da lei trouxeram a Jesus uma mulher surpreendida em adultério. Os acusadores queriam humilhar a mulher e colocar Jesus em uma armadilha. Já o homem, que também havia cometido adultério, não é mencionado na história. Trouxeram a mulher para fora, diante do público, prontos para apedrejá-la. Percebemos que:

- Jesus não se precipitou, permanecendo calmo e sob autocontrole
- Ele não aprovava o pecado
- Sem defender as ações da mulher, estava disposto a enfrentar os poderosos
- Ele ensinou o perdão, e não a condenação
- Ele era motivado pelo amor e pelo desejo de reconciliação.

■ **Jesus purifica o templo** (Mateus 21:12–17)

Um pouco antes de Jesus entrar em Jerusalém, ele foi ao local do templo e começou a derrubar as mesas dos cambistas e dos que vendiam pombas. Ele também curou os cegos e os mancos, e as crianças gritavam louvores a ele. Entretanto, ele repreendeu a multidão, inclusive os chefes dos sacerdotes e os mestres da lei, por sua falta de fé e por permitirem que o templo fosse corrompido. Percebemos que:

- Jesus combateu a exploração dos empobrecidos
- Ele não tinha autoridade oficial no templo, mas as pessoas o escutaram por causa do que ele fez
- Ele sabia o momento de agir
- Ele explicou os seus atos às pessoas a sua volta
- Ele combateu as causas da pobreza e do sofrimento, curando as pessoas e confrontando os opressores
- Ele estava disposto a questionar os costumes culturais quando contrariavam a vontade de Deus.

Para informações adicionais, vide a FERRAMENTA 14: Notas para estudo: Jesus, exemplo de *advocacy*.



Notas para estudo: A plenitude da salvação

Isaías profetiza a vinda do Messias para trazer salvação. Ele se preocupa com a salvação das nações (Israel em primeiro lugar e, depois, todas as nações), mas sabe que essa salvação virá através de um único homem. Isaías, Capítulo 1, mostra que o pecado traz consequências sociais (v15–17), ambientais (v19–20) e políticas (v23). A raiz do pecado é o rompimento do relacionamento com Deus (v2–4), que leva ao rompimento dos relacionamentos em outros níveis. Salvação significa “sanar as coisas” e reverter os efeitos do pecado, trazendo a restauração em todos os níveis: individual, social e político. Assim, salvação é a restauração da Terra e de seu povo para a glória e a alegria que Deus quis desde o princípio. A Bíblia contém algumas ilustrações dessa glória que está por vir (Isaías 11:1–9, 25:1–8; Ezequiel 47:1–12; Apocalipse 21).

O reino de Deus

A plenitude da salvação está expressa nas boas novas da vinda do reino de Deus. Esse reino existe onde quer que Deus reine – nos corações das pessoas, nos relacionamentos, nos sistemas e nas estruturas. Ele foi profetizado no Antigo Testamento e trazido por Jesus.

- O reino chegou, mas ainda aguardamos a sua concretização (Marcos 1:15).
- O reino retificará todas as coisas, trará redenção e reconciliação (Colossenses 1:20, 2 Coríntios 5:19) e representa boas novas para os pobres (Lucas 4:18–19).
- Haverá oposição ao reino, por entrar em conflito com o mundo da atualidade.

As boas novas do reino

No Evangelho de Lucas, Jesus explica sua missão com uma citação de Isaías 61: *“O Espírito do Senhor está sobre mim, porque ele me ungiu para pregar boas novas aos pobres. Ele me enviou para proclamar liberdade aos presos e recuperação da vista aos cegos, para libertar os oprimidos, e proclamar o ano da graça do Senhor”* (Lucas 4:18–19). Essas boas novas são a plenitude da salvação e compreendem:

- A reconciliação com Deus – o chamado para o arrependimento e a crença é para que as pessoas regressem a Deus e vivam em paz com Ele e uns com os outros.
- Liberdade da opressão – incluindo liberdade política e libertação individual (como no Êxodo do Egito), pois Jesus colocou todos os poderes sobre seu comando.
- Bênção pessoal e coletiva de Deus.
- Boas novas para os pobres – a salvação representa boas novas, principalmente para pessoas em situação de pobreza, porque Deus as valoriza tanto quanto valoriza os demais. Essa atitude é diferente da que o mundo tem em relação a essas pessoas, que, muitas vezes, faz com que se sintam como cidadãos de segunda classe. O reino de Deus endireita os valores do mundo.

Esse enfoque no reino de Deus e o fato de representar *“boas novas para os pobres”* está no âmago da missão da Tearfund.



FERRAMENTA 12

Notas para estudo: A justiça e compaixão de Deus

Como seres humanos, somos feitos à imagem de Deus (Gênesis 1:27). Todos os seres humanos têm o mesmo valor e devem ser igualmente respeitados. Deus ama a todas as pessoas e tem especial preocupação com os carentes, os marginalizados e os oprimidos, porque eles com frequência são vítimas de sofrimento e injustiça. Sua preocupação com pessoas carentes e oprimidas e seu desejo de justiça fazem parte de seu caráter. Essa preocupação é evidente em toda a Bíblia, em suas ações, leis e mandamentos.

Justiça no Velho Testamento

O exemplo mais significativo no Velho Testamento da forma como Deus promove a justiça é a libertação de seu povo da opressão no Egito, como parte de seu plano de trazê-los para a terra prometida. Essa libertação compreendeu a libertação física da escravidão, a libertação política de um regime opressivo e a libertação espiritual, para que pudessem adorar a Deus com liberdade. O Êxodo mostra-nos a compaixão de Deus e seu desejo de justiça e liberdade. Frequentemente, a compaixão e a justiça andam juntas nas ações e nos mandamentos de Deus. Em Êxodo 3:7–8, lemos: *“Disse o Senhor: ‘De fato tenho visto a opressão sobre o meu povo no Egito, tenho escutado o seu clamor, por causa dos seus feitores, e sei quanto eles estão sofrendo. Por isso desci para livrá-los das mãos dos egípcios e tirá-los daqui para uma terra boa e vasta.’”* O Êxodo pode ser visto como presságio da verdadeira liberdade que Cristo traz aos seus seguidores.

Os mandamentos e as leis de Deus são um reflexo de seu caráter e servem como referência de como Ele quer que vivamos. Através deles, Ele demonstra uma preocupação especial pelas pessoas à margem da sociedade:

- Em Deuteronômio, os israelitas recebem ordens para seguir o caminho de Deus. Isso inclui reconhecer que Deus *“defende a causa do órfão e da viúva e ama o estrangeiro, dando-lhe alimento e roupa”* (Deuteronômio 10:18).
- Isaías fala da verdadeira obediência a Deus: *“O jejum que desejo não é este: soltar as correntes da injustiça, desatar as cordas do jugo, pôr em liberdade os oprimidos e romper todo jugo? Não é partilhar sua comida com o faminto, abrigar o pobre desamparado, vestir o nu que você encontrou, e não recusar ajuda ao próximo?”* (Isaías 58:6–7).
- Outras passagens-chave do Velho Testamento, que mostram o desejo de Deus pela justiça e a misericórdia para seu povo, são Levítico 25, Amós 5:11–15 e Miquéias 6:8.

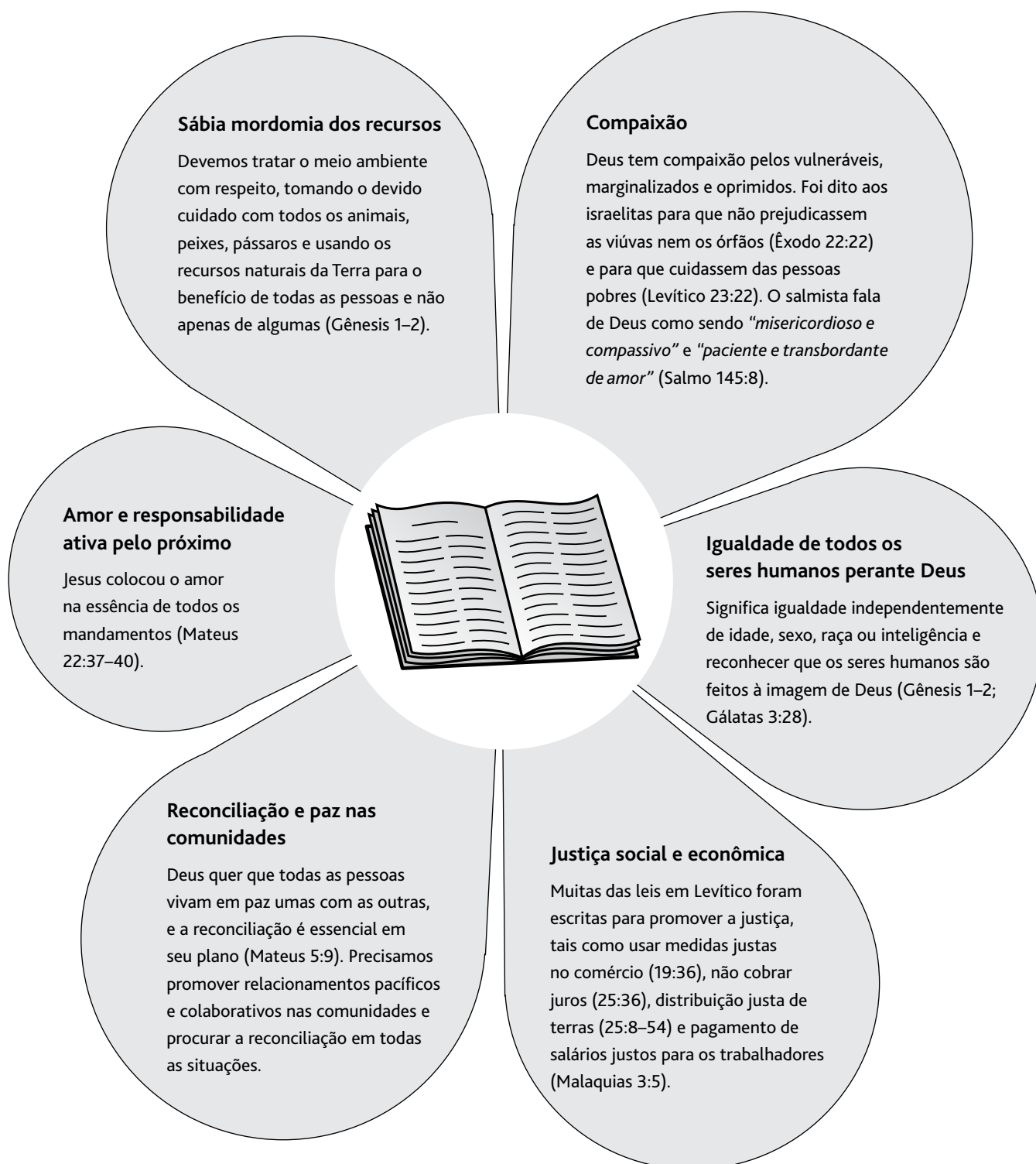
Justiça no Novo Testamento

- Jesus mostra sua preocupação em suas ações (vide a FERRAMENTA 14: Notas para estudo: Jesus, exemplo de *advocacy*).
- Jesus ensina que os mandamentos mais importantes são amar a Deus e ao próximo. Amar a Deus com todo o coração implica sermos transformados para que sejamos mais como Ele e tenhamos o seu coração. Jesus usa a parábola do Bom Samaritano para mostrar como é esse amor na prática (Lucas 10:25–37).
- Os fariseus são repreendidos por negligenciar a justiça: *“Ai de vocês, fariseus, porque dão a Deus o dízimo da hortelã, da arruda e de toda a sorte de hortalças, mas desprezam a justiça e o amor de Deus! Vocês deviam praticar estas coisas, sem deixar de fazer aquelas”* (Lucas 11:42).
- Tiago ensina os cristãos a tratar todas as pessoas com igualdade e, em particular, não insultar os empobrecidos ou ignorar suas necessidades (Tiago 2:1–26).



Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de advocacy

As motivações para o que fazemos são influenciadas por nossos valores. Os valores bíblicos são constantes, mas só se tornam nossos valores quando vivemos de acordo com eles. Considerando que cada um de nós prioriza os valores de maneiras diferentes, devemos procurar entender como e por que os outros priorizam seus valores de determinada forma em sua abordagem de *advocacy*. Abaixo apresentamos alguns valores bíblicos ligados ao trabalho de *advocacy*:



Ver também a Seção B1 sobre as razões pela Tearfund praticar *advocacy*.



FERRAMENTA 14

Notas para estudo: Jesus, exemplo de *advocacy*

Em 1 João 2:1, é-nos dito que Jesus intercede por nós quando pecamos: “Se, porém, alguém pecar, temos um intercessor junto ao Pai, Jesus Cristo, o Justo”. Os exemplos abaixo dão uma idéia do caráter de Jesus como praticante de *advocacy*.

Jesus deu um exemplo de liderança servil e estava disposto a sofrer pelos outros

Quando Tiago e João perguntaram a Jesus se um podia sentar à sua direita e o outro, à sua esquerda, em seu reino (Marcos 10:37), Jesus respondeu: “Pois nem mesmo o Filho do homem veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida em resgate por muitos” (v45). Ele diz que o caminho de seus discípulos é o mesmo: “quem quiser tornar-se importante entre vocês deverá ser servo; e quem quiser ser o primeiro deverá ser escravo de todos” (v43–44). Ele demonstrou sua natureza servil lavando os pés de seus discípulos e desafiando-os a fazer o mesmo (João 13:14–15). Ele também estava disposto a se sacrificar pelos outros (1 João 2:1–2), tornando-se nosso intercessor através de sua morte. O fato de ele estar disposto a enfrentar o perigo e a morte chamou a atenção para sua mensagem e foi fundamental para a eficácia de seu trabalho de *advocacy*.

Jesus deu um exemplo de como ele queria que a sociedade fosse e incentivou os outros a cumprirem suas responsabilidades

Jesus amava a Deus acima de tudo e obedecia à sua vontade (Lucas 22:42, Hebreus 5:7–10), passando parte de seu tempo em oração (Marcos 1:35). Ele amava o próximo, o que foi mostrado pela maneira como ele tratava os alienados (ex.: curando a mulher que sofria de hemorragia em Lucas 8:40–48). Ele andava em companhia de pecadores (ex.: Zaqueu em Lucas 19:1–10), tratava as mulheres com dignidade e respeito (ex.: Marta e Maria em Lucas 10:38–42) e amava seus inimigos (Lucas 23:34). Ele também ensinou os outros a seguir seu exemplo (Mateus 5–7; Lucas 10:25–37).

Jesus devolveu dignidade e valor aos desprezados e marginalizados.

Jesus andava em companhia das pessoas que estavam à margem da sociedade. Ele aceitou ser ungido por uma “pecadora” (Lucas 7:36–50) e repreendeu seus discípulos quando impediram as pessoas de trazerem crianças até ele (Lucas 18:16). Ele também curou os cegos, os doentes, os endemoninhados e outros alienados, como o homem que vivia acorrentado entre os sepulcros e a mulher que vinha sofrendo de hemorragia havia 12 anos (Marcos 5:1–20, Marcos 5:25–34).

Jesus obedecia às leis vigentes no país

Jesus obedecia às leis vigentes no país desde que não contrariassem a lei de Deus. Quando lhe perguntaram sobre impostos (Marcos 12:13–17), ele concluiu dizendo: “Deem a César o que é de César e a Deus o que é de Deus”. Ele incentivou os judeus a obedecer ao estado. Entretanto, a principal ênfase da instrução foi “deem a Deus o que é de Deus”. Isto significa que seus seguidores devem seguir a vontade de Deus, defendendo a justiça e a retidão para a glória de Deus.

Jesus enfrentou a corrupção, a hipocrisia e a injustiça na sociedade judaica

Ao entrar no templo em Jerusalém, ele expulsou os comerciantes e os cambistas (Marcos 11:15–17). Ele advertiu contra a hipocrisia da classe governante dos judeus (Mateus 16:6). Ele criticou-os por sua ignorância de justiça e misericórdia, seu uso do poder para o lucro pessoal e por desviarem as pessoas do bom caminho (Lucas 11:37–53, Mateus 9:9–13, Mateus 12:1–14).

Jesus ensinou o amor aos inimigos

Na época de Jesus, muitos judeus odiavam os romanos. Alguns dos zelotes matavam soldados romanos, e muitas pessoas aguardavam a vinda de um Messias para livrá-los da opressão romana e restabelecer um reino terreno para o povo judeu. Entretanto, Jesus ensinou o amor pelos inimigos ao invés do ódio: “Amem os seus inimigos e orem por aqueles que os perseguem” (Mateus 5:44) e disse: “Bem-aventurados os misericordiosos, pois obterão misericórdia” (Mateus 5:7). Outro exemplo de amor e perdão foi na cruz, quando Jesus levantou a voz e disse: “Pai, perdoa-lhes, pois não sabem o que estão fazendo” (Lucas 23:34).

SEÇÃO B3 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 15 O papel da igreja em *advocacy*

Objetivo Entender por que os cristãos e a igreja devem exercer *advocacy* e os papéis que podem assumir nessa atividade

TIPO Este exercício consiste de duas partes. Ambas as partes funcionam bem em grupo, mas a segunda também pode ser usada individualmente em estudo particular.

DICAS É preciso disponibilizar tempo suficiente para os estudos bíblicos. É importante não revelar precocemente as respostas nas Notas ao facilitador.

MÉTODOS Reflexão individual, exposição livre de ideias, discussão em pequenos grupos, estudo bíblico, apresentação, debate em plenário

MATERIAIS Blocos post-it ou cartões em branco

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 11:** Notas para estudo: A plenitude da salvação

FERRAMENTA 12: Notas para estudo: A justiça e compaixão de Deus

- PASSO A PASSO**
1. Dê a cada participante três ou quatro post-its ou cartões em branco e peça que, individualmente, escreva as palavras ou frases que lhe vêm à mente ao ouvir a pergunta, "Qual o propósito de Deus para o seu mundo?". Esclareça que deve ser apenas uma palavra ou frase por post-it ou cartão.
 2. Ao terminarem, convide os participantes a colocar seus post-its ou cartões na frente. Agrupe os post-its ou cartões por temas.
 3. Gere um debate, identificando os principais pontos, e convide os participantes a solicitar esclarecimentos quando necessário.
 4. Divida os participantes em três grupos, cada um com pelo menos uma Bíblia.
 5. Designe para cada grupo uma das seguintes passagens da Bíblia: Isaías 61, Lucas 4:18–19 e Apocalipse 21.
 6. Peça que cada grupo leia a passagem que lhe foi designada e responda às seguintes perguntas:
 - O que esta passagem diz sobre os propósitos de Deus para seu mundo? (Esteja atento às palavras-chave: "salvação", "reino de Deus" e "boas novas".)
 - Quais os papéis que os cristãos devem desempenhar para cumprir os propósitos de Deus para seu mundo?
 - Onde o *advocacy* e o trabalho em prol da justiça se enquadram nesses papéis?
 7. Depois de aguardar tempo suficiente, convide cada grupo a se reunir novamente em plenário e apresentar suas conclusões, e promova um debate sobre o papel da igreja no plano de Deus para estabelecer seu reino, e o lugar do *advocacy* nesse papel. Para orientações, consulte a **FERRAMENTA 11:** Notas para estudo: A plenitude da salvação e a **FERRAMENTA 12:** Notas para estudo: A justiça e compaixão de Deus. Consulte também as Notas ao facilitador nesta seção.

EXERCÍCIO 16 Personagens da Bíblia que fizeram *advocacy*

Objetivo Identificar e aprender com os personagens da Bíblia que exerceram *advocacy*

TIPO Este exercício funciona bem em grupos, mas também pode ser utilizado individualmente em estudos em particular

DICAS É preciso disponibilizar tempo suficiente para os estudos bíblicos. É importante não revelar precocemente as respostas nas Notas ao facilitador.

MÉTODOS Exposição livre de ideias, discussão em pequenos grupos, estudo bíblico, apresentação, debate em plenário

MATERIAIS Cavalete e papel flip-chart, canetas

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 13:** Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de *advocacy* (e também, na Seção A, a **FERRAMENTA 4:** Funções de quem exerce *advocacy*)

- PASSO A PASSO**
1. Distribua, ou peça aos participantes que consultem novamente, a Seção A – **FERRAMENTA 4:** Funções de quem exerce *advocacy*. Peça aos participantes para identificarem personagens bíblicos que desempenharam alguma das funções de *advocacy*. Escreva os nomes desses personagens no flip-chart, certificando-se de que todos entendam o motivo pelo qual cada personagem foi citado. Se apropriado, convide os participantes a explicarem o raciocínio de sua escolha.
 2. Dependendo dos números, identifique três a cinco personagens de destaque, e divida os participantes em pequenos grupos, um por personagem. Designe para cada grupo um personagem diferente e assegure-se de que cada grupo tenha pelo menos uma Bíblia.
 3. Usando as Notas ao facilitador sobre personagens da Bíblia que exerceram *advocacy*, junto com a **FERRAMENTA 13:** Notas para estudo: Motivações bíblicas para o exercício de *advocacy*, assegure-se de que cada grupo saiba quais as passagens a serem consultadas para saber mais sobre o personagem designado.
 4. Peça aos participantes que leiam as suas passagens na Bíblia e identifiquem o que podemos aprender sobre *advocacy* com o personagem designado ao grupo. Se for de ajuda, peça que desenhem uma tabela ou grade e preencham suas repostas às seguintes perguntas:
 - Qual foi a questão tratada pela ação de *advocacy*?
 - A quem se dirigiu a ação de *advocacy*?
 - Qual foi sua abordagem de *advocacy* e quais as funções que desempenharam?
 - Quais as características que os personagens demonstraram e o que podemos aprender com elas?

OBSERVAÇÃO: Não revele as respostas contidas nas Notas ao facilitador!
 5. Depois de aguardar tempo suficiente, convide cada pequeno grupo a se reunir novamente em plenário e apresentar suas conclusões. Pode ser conveniente ter um voluntário responsável por escrever as repostas em papel flip-chart para o benefício de todos.
 6. Promova um debate em plenário sobre aquilo de mais importante que se pode aprender com os personagens da Bíblia que atuaram em *advocacy*. Pode ser interessante consultar as Notas ao facilitador, "O que podemos aprender com os personagens da Bíblia que faziam *advocacy*?"



EXERCÍCIO 17 Jesus e o poder

Objetivo Entender a abordagem de Jesus em relação ao poder

TIPO Este exercício funciona bem em grupos, mas também pode ser utilizado individualmente em estudos em particular

DICAS É preciso disponibilizar tempo suficiente para os estudos bíblicos. É importante não revelar precocemente as respostas nas Notas ao facilitador.

MÉTODOS Discussão em pequenos grupos, estudo bíblico, apresentação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 14: Notas para estudo: Jesus, exemplo de *advocacy*

- PASSO A PASSO**
1. Divida os participantes em três grupos, cada um com pelo menos uma Bíblia.
 2. Designe para cada grupo uma das seguintes passagens da Bíblia: João 13:1–17, João 8:1–11 e Mateus 21:12–17.
 3. Peça que cada grupo leia a passagem que lhe foi designada e responda às seguintes perguntas:
 - Quais eram as características da abordagem de Jesus em relação às pessoas oprimidas, que sofrem ou são marginalizadas?
 - Quais eram as características da abordagem de Jesus em relação às pessoas que detinham poder?
 - Como Jesus usava seu próprio poder?
 - O que podemos aprender com a sua abordagem?
 4. Depois de aguardar tempo suficiente, convide cada grupo a se reunir novamente em plenário e apresentar suas conclusões, e promova um debate sobre o que podemos aprender com o exemplo de Jesus, aplicando o aprendizado, sempre que possível, a exemplos reais. Pode ser interessante consultar as Notas ao facilitador, “O que podemos aprender com o exemplo de Jesus?”

PARTE DOIS

Ações práticas em *advocacy*

A Parte Dois do Kit de ferramentas de *Advocacy* é diferente da Parte Um. A Parte Dois é um guia prático. Considera que o leitor já compreende o “quê”, “onde”, “quem” e “porquê” do *advocacy*, assuntos abordados na Parte Um e, partindo dessa compreensão, passe a abordar o “como”.

A Seção C apresenta uma visão geral do processo de desenvolver uma estratégia de *advocacy*, ou uma ação de *advocacy* dentro da estratégia global de um projeto ou programa. As Seções D a H desdobram as diversas fases do processo. Essas fases seguem uma sequência, mas pode ser necessário pular de uma fase para outra se as circunstâncias assim o exigirem.

O tempo necessário para realizar o trabalho de *advocacy* varia, dependendo da urgência e da complexidade da questão específica, da quantidade de informações necessárias e dos métodos escolhidos. No caso de uma resposta imediata ou urgente para determinada questão, a Seção C apresenta um modelo com definição das principais questões a serem tratadas; no caso de uma resposta estratégica e de mais longo prazo para determinada questão, as Seções D a H devem ser trabalhadas em maior detalhe.

“Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas conscientes e comprometidas possa mudar o mundo.”

Margaret Mead

C

Visão geral do Ciclo de Advocacy

A Seção C apresenta uma visão geral das principais fases necessárias em toda iniciativa de *advocacy*, usando o formato do Ciclo de *Advocacy*, e explica por que a capacitação para fazer *advocacy* é uma parte importante de qualquer iniciativa na área.

A Seção C é uma parte fundamental do Kit de ferramentas e é aconselhável incluí-la nos workshops de treinamento. Ela explica a relação entre as diversas fases do Ciclo de *Advocacy*. Essas fases serão posteriormente detalhadas, uma por uma, no restante do Kit de ferramentas, nas Seções D a H.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é o Ciclo de *Advocacy*? 60
- O que é capacitação para *advocacy* e qual a sua importância? 60



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 15: O Ciclo de *Advocacy* 61
- FERRAMENTA 16: Questionário de diagnóstico de pré-requisitos para *advocacy* 62



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos a fim de aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 18: Fases do Ciclo de *Advocacy* 64
- EXERCÍCIO 19: A nossa organização está apta para exercer *advocacy*? 66

SEÇÃO C Notas ao facilitador



O que é o Ciclo de Advocacy?

O Ciclo de *Advocacy* é uma forma conveniente de visualizar o que precisa ser feito em nosso trabalho de *advocacy*. Ele nos conduz, passo a passo, por cada fase do processo de desenvolver uma estratégia de *advocacy*, ou uma ação de *advocacy* dentro da estratégia global de um projeto ou programa. Se levamos o trabalho de *advocacy* a sério, precisamos criar uma estratégia de *advocacy* à parte ou incluí-la na concepção dos nossos projetos e programas, desde o início.

Embora seja denominado “Ciclo de *Advocacy*”, é nada mais que uma versão do Ciclo de Projeto,⁴ adaptada especificamente para projetos de *advocacy*. Ele nos permite adotar uma abordagem sistemática, estratégica e analítica, evitando distrações. O motivo por ser chamado de “*ciclo*” se deve ao fato de a elaboração, o planejamento, a execução e o acompanhamento de uma estratégia de *advocacy* serem um processo *repetitivo* e *flexível*. Em alguns casos, é necessário seguir as fases em sequência, enquanto em outros, convém que as fases ocorram em paralelo. É importante adaptar-se às mudanças nas circunstâncias e não encarar o ciclo como sendo inflexível.

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 15: O Ciclo de *Advocacy***.



O que é capacitação para *advocacy* e qual a sua importância?

Quando fazemos *advocacy*, é importante procurar capacitar as comunidades carentes, vulneráveis, marginalizadas e desempoderadas, para que aprendam a se manifestar por conta própria sobre as questões de seu interesse. A esse processo chamamos de capacitação para *advocacy*. É uma forma de permitir que as pessoas afetadas por determinada questão vocalizem suas necessidades e problemas, suas esperanças e soluções, para que tenham a confiança e a capacidade para influenciar os decisores por conta própria e determinar suas próprias mudanças.

Também precisamos capacitar as nossas organizações para exercer *advocacy*, desenvolvendo as habilidades dos nossos colaboradores, colegas e parceiros para que saibam se pronunciar em nome e ao lado dos outros. Isso, também, é capacitação para *advocacy*.

Para implementar uma estratégia de *advocacy* que seja eficaz, ou uma ação de *advocacy* dentro da estratégia global de um projeto ou programa, as pessoas e organizações envolvidas devem ter capacitação adequada em *advocacy*. Portanto, ao longo de uma iniciativa de *advocacy*, pode ser uma boa ideia identificar maneiras de ajudar os afetados e envolvidos (principalmente a igreja, com seu papel único na sociedade civil) a se capacitarem para exercer *advocacy*. A capacitação pode ser promovida por meio de:

- Workshops de treinamento, usando este kit de ferramentas
- Acompanhamento, mentoring e coaching
- Participação em coalizões, alianças e redes para facilitar o aprendizado conjunto (vide a Seção E2 sobre partes interessadas)
- Consulta a recursos, ferramentas, relatórios e outros materiais orientativos
- Uso dos conhecimentos e experiência em *advocacy* no país e/ou região
- Colaboradores designados especificamente ao trabalho de *advocacy*
- Intercâmbio
- Usando a **FERRAMENTA 16: Questionário de diagnóstico de pré-requisitos para *advocacy***.

Não é uma lista exaustiva. Convém considerar as abordagens mais adequadas em nosso próprio contexto.

4 O *ROOTS 5 – Gestão do ciclo de projetos* (2005) pode ser acessado no portal TILZ, <http://tilz.tearfund.org>.

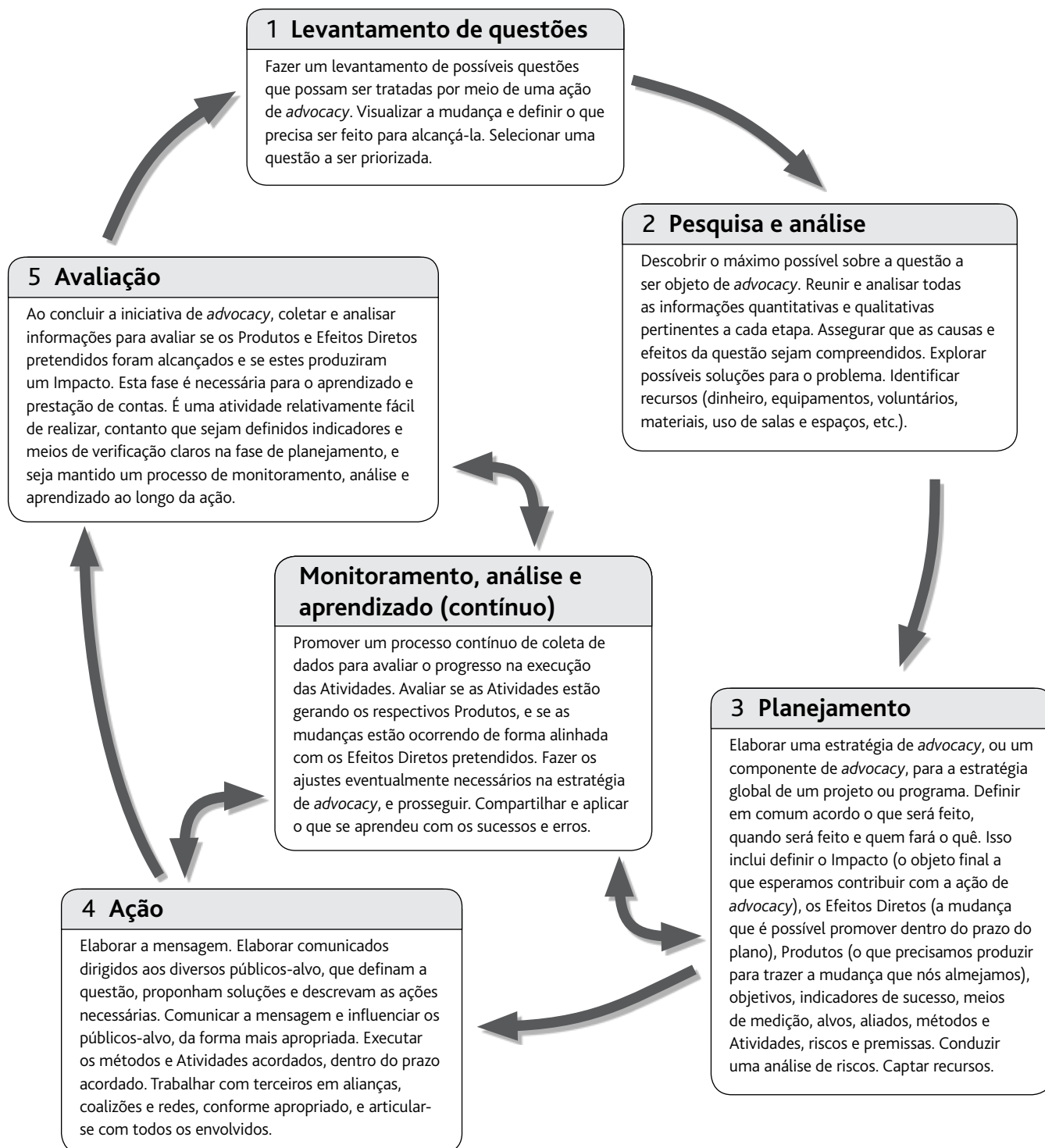


FERRAMENTA 15

O Ciclo de Advocacy

Uma iniciativa de *advocacy* pode ser dividida em fases, embora, na prática, essas fases se sobreponham. O tempo que leva para concluir todas as fases e o detalhamento necessário variam muito, dependendo da urgência e da complexidade da questão, da quantidade de informações necessárias para poder agir e dos métodos de *advocacy* escolhidos.

O ciclo básico de *advocacy* consiste de:





FERRAMENTA 16

Questionário de diagnóstico de pré-requisitos para *advocacy*

PASSO 1
Tabela de pré-
requisitos para
advocacy

Pré-requisito	Pontuação (1–5)
A Visão, valores, missão, estratégia	
1 Missão e propósito da organização ou grupo comunitário claramente definidos	
2 Valores da organização ou grupo comunitário claramente definidos em comum acordo	
3 Compreensão da relação que o <i>advocacy</i> tem com os valores essenciais e a missão, e de como ele integra o desenvolvimento	
4 Estratégia de ação, vinculada à missão e aos valores	
5 Compreensão da natureza servil do trabalho de <i>advocacy</i> e do uso apropriado do poder	
6 Comprometimento com a capacitação dos outros para se manifestarem por conta própria	
B Sistemas e estruturas internas	
1 Processo de decisão claro e transparente	
2 Reflexo teológico sobre as questões	
3 Comprometimento com <i>advocacy</i> no mais alto nível	
4 Ideia clara de quem você representa e como os representa	
5 Compreensão clara da própria legitimidade e seu embasamento	
6 Participação das partes interessadas nas ações de <i>advocacy</i> e em outros trabalhos de desenvolvimento	
7 Canais de comunicação claramente definidos, internos e externos à organização ou grupo comunitário	
8 Sistema para o contínuo monitoramento e avaliação do trabalho	
9 Experiência na resolução de conflitos	
C Conhecimentos, experiência e compreensão	
1 Compreensão de como as políticas locais, nacionais e internacionais afetam os problemas locais	
2 Compreensão da formulação de políticas e das relações de poder	
3 Compreensão dos pontos de vista e da influência das principais partes interessadas	
4 Conhecimentos em pesquisa e acesso a informações de boa qualidade	
5 Conhecimentos sobre a mobilização e conscientização da comunidade	
6 Conhecimentos em direito, ou acesso a tais conhecimentos	
7 Conhecimentos na formulação de estratégias	
8 Conhecimentos em lobby	
9 Experiência em trabalhar com os meios de comunicação	
10 Apoio de terceiros, como parceiros ou redes	
11 Compreensão dos riscos e de como diminuí-los através do planejamento	
D Recursos	
1 Recursos humanos comprometidos com o <i>advocacy</i>	
2 Recursos financeiros comprometidos com o <i>advocacy</i>	

A FERRAMENTA 16 continua na próxima página

Pré-requisito	Pontuação (1–5)
E Vínculos externos	
1 Acesso a / relacionamento com grupos de base	
2 Acesso a / relacionamento com políticos	
3 Acesso a / relacionamento com outras ONGs e igrejas locais	
4 Acesso a / relacionamento com ONGs e igrejas internacionais	
5 Acesso a redes existentes (ex.: coalizões, alianças, etc.)	
6 Relacionamento com jornalistas	
7 Voluntários e apoiadores comprometidos	
8 Acesso a especialistas na questão sendo abordada	
9 Acesso a instrutores e outros recursos de <i>advocacy</i> dentro da região	

Como atribuir a pontuação

- 1 INCIPIENTE** Nos primeiros estágios de definição nesta área, com potencial para se desenvolver
- 2 EMERGENTE** Começando a se desenvolver
- 3 EM CRESCIMENTO** Começando a ganhar força e confiança
- 4 BEM-DESENVOLVIDO** Bom grau de competência e visto como sendo altamente eficaz
- 5 MADURO** Altamente competente

PASSO 2
Ficha de
pontuação

Indicador	Pontuação dos colaboradores	Pontuação do facilitador	Comentários
Missão claramente definida?			
Bons conhecimentos em pesquisa?			
Definição clara de responsabilidades?			
Fortes vínculos com outros grupos?			

PASSO 3
Análise SWOT

Strengths (forças)	Como potencializá-las
Weaknesses (fraquezas)	Como eliminá-las
Opportunities (oportunidades)	Como explorá-las
Threats (ameaças)	Como minimizá-las

SEÇÃO C Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 18 Fases do Ciclo de *Advocacy*

Objetivo Apresentar uma visão geral das principais fases necessárias em toda iniciativa de *advocacy*, usando o formato do Ciclo de *Advocacy*

TIPO Exercício em grupo

DICAS Embora a ordem sugerida seja a do modelo apresentado na tabela da próxima página, outras ordens podem ser propostas, desde que justificadas pelo grupo. Recomenda-se usar a versão mais longa, mas, como depende do tempo de preparação, há uma versão alternativa para os casos em que o tempo é limitado.

MÉTODOS Discussão em pequenos grupos, desenho, apresentação pós-discussão, debate em plenário

MATERIAIS Para a Versão 1, papel para flip-chart, canetas, massa adesiva ou cola; para a Versão 2, blocos post-it ou cartões em branco

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 15: O Ciclo de *Advocacy*

- PASSOS 1–4 (VERSÃO 1)**
– PREPARAÇÃO ANTECIPADA
1. Antes de aplicar o exercício, imprima ou faça fotocópias das tiras na próxima página (sem imprimir no verso).
 2. Dependendo do número de participantes, gere um número de impressões ou cópias suficiente para distribuir um conjunto completo para cada pequeno grupo.
 3. Para cada conjunto completo, recorte as tiras nas linhas pontilhadas horizontais, mantendo as linhas divisórias verticais, de forma que cada tira tenha duas partes: uma com a fase do ciclo e outra com sua descrição.
 4. Junte e embaralhe as tiras de cada conjunto. Use elásticos para manter cada conjunto intacto.
- PASSOS 5–10 (VERSÃO 1)**
– NO WORKSHOP DE TREINAMENTO
5. Divida os participantes em pequenos grupos de quatro a seis pessoas. Dê a cada grupo um conjunto completo de tiras, junto com uma folha de papel flip-chart, canetas para flip-chart e massa adesiva ou cola.
 6. Peça que cada grupo analise as tiras que receberam e defina, em conjunto, a ordem em que as tiras devem ser colocadas. Oriente cada grupo a colar as tiras no papel flip-chart e usar as canetas para desenhar setas entre elas.
 7. Pode ser que alguns grupos criem um ciclo, ou círculo. Outros podem criar uma escada. Outros podem criar um formato diferente, inusitado! Deixe claro que não existe certo ou errado, desde que possam justificar o motivo por seguir a ordem definida.
 8. Depois de aguardar tempo suficiente, peça que cada grupo se reúna novamente em plenário, justificando a ordem escolhida e descrevendo as fases mais difíceis de ordenar e o motivo dessa dificuldade. Em seguida, permita que os outros grupos façam perguntas.
 9. Explique que existem modelos genéricos testados e comprovados, os quais demonstram que o Ciclo de *Advocacy* é uma forma de trabalhar particularmente eficaz. Faça referência às fases utilizadas no kit de ferramentas, mas destaque as subcategorias utilizadas no exercício.
 10. Mantenha as diversas versões na parede e faça referência às mesmas ao longo do workshop, se apropriado, à medida que cada fase é repassada.


Conjunto de tiras para impressão/fotocópia – recorte e use na Versão 1 do Exercício 18

Identificar a questão	Fazer um levantamento de questões que possivelmente exigem uma ação de <i>advocacy</i> e selecionar aquela que será priorizada.
Pesquisar a questão	Descobrir o máximo possível sobre a questão a ser objeto da ação de <i>advocacy</i> .
Reunir e analisar informações	Reunir e analisar todas as informações quantitativas e qualitativas pertinentes a cada etapa da ação de <i>advocacy</i> .
Identificar soluções	Explorar possíveis soluções para o problema identificado.
Identificar recursos	Identificar e captar recursos (dinheiro, equipamentos, voluntários, materiais, uso de salas e espaços, etc.) para realizar a ação de <i>advocacy</i> .
Visualizar a mudança	Definir o que você gostaria de mudar em sua comunidade/sociedade/contexto através do <i>advocacy</i> .
Identificar os decisores	Identificar quem tem poder, autoridade e/ou competência para trazer a mudança que você visualizou, e a quem você deve dirigir suas ações e influência.
Definir o Impacto desejado da ação	Definir o objeto final a que se espera contribuir com a ação de <i>advocacy</i> .
Definir os Efeitos Diretos da ação	Definir a mudança que é possível promover dentro do prazo do plano e que vá contribuir para o Impacto.
Definir os Produtos da ação	Definir o que se deve produzir para trazer a mudança que se espera alcançar.
Analisar os riscos	Considerar os riscos de realizar, ou deixar de realizar, a ação de <i>advocacy</i> e planejar a sua mitigação e superação.
Elaborar um plano	Definir em comum acordo o que será feito, quando será feito e quem fará o quê.
Executar o plano	Realizar as ações acordadas, dentro do prazo acordado.
Elaborar uma mensagem	Elaborar comunicados dirigidos aos diversos públicos, que definam a questão, proponham soluções e descrevam as ações necessárias.
Usar os meios de comunicação	Difundir a mensagem aos diversos públicos-alvo (ex.: por meio de rádio, televisão, informativos, coletivas de imprensa, audiências, etc.).
Influenciar os decisores	Exercer influência sobre os decisores que você pretende persuadir a apoiar a questão objeto da ação de <i>advocacy</i> .
Trabalhar com aliados	Construir relacionamentos com outros grupos, organizações e pessoas comprometidas em apoiar a questão objeto da ação de <i>advocacy</i> , e formar ou associar-se a coalizões, alianças e redes com os mesmos.
Acompanhar	Coletar dados para acompanhar o progresso em gerar os Produtos e Efeitos Diretos pretendidos.
Analisar	Avaliar o progresso na ação de <i>advocacy</i> , fazer os ajustes necessários no planejamento, e prosseguir.
Avaliar	Coletar e analisar informações para avaliar se os Produtos e Efeitos Diretos pretendidos foram gerados.
Aprendizado	Identificar as lições aprendidas ao longo da ação e fazer um levantamento de relatos de sucessos e insucessos a fim de promover melhorias.

- PASSO A PASSO (VERSÃO 2)
– TEMPO DE PREPARO REDUZIDO
1. Em um cavalete flip-chart, desenhe um grande círculo.
 2. Dê a cada participante cinco a seis post-its ou cartões em branco.
 3. Peça que os participantes identifiquem, livremente, as principais fases ou atividades em uma ação de *advocacy*, escrevendo cada fase em um post-it ou cartão.
 4. Concluída essa atividade, oriente-os a colar seus post-its ou cartões no círculo desenhado no cavalete, em sequência lógica, agrupando os cartões que contenham palavras idênticas ou similares às de outros participantes.
 5. Desenhe círculos em torno dos grupos de cartões que representam as principais fases do Ciclo de *Advocacy*. Distribua a **FERRAMENTA 15: O Ciclo de *Advocacy*** para cada participante depois de concluir o exercício.



EXERCÍCIO 19 A nossa organização está apta para exercer *advocacy*?

Objetivo Avaliar, potencializar as forças e reduzir as fraquezas na capacidade para exercer *advocacy*

TIPO Exercício em grupo

DICAS Este exercício funciona melhor quando pessoas do mesmo grupo ou organização trabalham juntas. Destina-se ao uso participativo, não ao uso individual.

MÉTODOS Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 16: Questionário de diagnóstico de pré-requisitos para *advocacy***

- PASSO A PASSO**
1. Peça que os participantes, em conjunto com outros de seu grupo ou organização, façam uma lista das principais restrições de capacidade que consideram relevantes em seu trabalho de *advocacy* (atual ou previsto).
 2. Usando a **FERRAMENTA 16: Questionário de diagnóstico de pré-requisitos para *advocacy***, peça que os participantes classifiquem seu grupo ou organização em uma escala de 1 a 5 para cada indicador, incluindo comentários conforme apropriado.
 3. Quando terminarem, peça que discutam as conclusões e suas implicações. Eles estão de acordo em relação a cada pontuação? O que as pontuações indicam? Quais as principais tendências, temas e questões?
 4. Peça aos participantes que enfoquem as principais forças e fraquezas identificadas. Realize uma análise SWOT se necessário.
 5. Em relação às forças, peça que definam como aproveitá-las e, em relação às fraquezas, peça que identifiquem como reduzi-las.
 6. Convide os participantes a citar uma das principais forças e uma das principais fraquezas como parte do debate em plenário, junto com os respectivos planos.
 7. Promova um debate em plenário.
 8. Enfatize que é possível iniciar uma ação de *advocacy*, mesmo preenchendo apenas metade dos pré-requisitos.

D

Fase 1 do Ciclo de *Advocacy*

Levantamento de questões

A Seção D considera a Fase 1 do Ciclo de *Advocacy*. Explora a forma de identificar e priorizar possíveis questões a serem tratadas por meio de intervenções de *advocacy*. Tem como foco o conceito de visualizar a mudança pretendida a fim de definir a questão a ser priorizada.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- Por que o levantamento de questões é necessário em *advocacy*? 68
- O que é uma questão de *advocacy*? 68
- Como se identificam possíveis questões de *advocacy*? 69
- Como se priorizam as possíveis questões de *advocacy*? 72
- Qual a relevância de criar uma “visão para a mudança”? 73



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 17: Fluxograma de levantamento de questões 75
- FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução 76
- FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões 78



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos a fim de aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 20: Identificação e priorização de questões de *advocacy* 79
- EXERCÍCIO 21: “Mas por quê?” e “E aí?” 80
- EXERCÍCIO 22: Criação de uma “visão para a mudança” 81
- EXERCÍCIO 23: Imagine a manchete do jornal 82

SEÇÃO D Notas ao facilitador



Por que o levantamento de questões é necessário em *advocacy*?

Levantamento de questões refere-se ao processo de identificar e priorizar as necessidades e problemas de uma comunidade. Esse processo pode ser conduzido pela própria comunidade ou por uma organização ou grupo a serviço da comunidade. Geralmente é feito com o auxílio de um facilitador.

É a primeira etapa de qualquer intervenção de ajuda humanitária, desenvolvimento ou *advocacy*. Através desse processo, são lançadas as bases para que a comunidade, grupo ou organização possa desenvolver e construir projetos e programas adequados, que tenham por objeto uma questão cuidadosamente selecionada. Se a questão não for devidamente selecionada, o projeto ou programa poderá enfrentar problemas, principalmente quando se trata de uma ação de *advocacy*, onde tudo depende da identificação de uma questão adequada para trabalhar.

É improvável que uma única pessoa esteja ciente das necessidades e dos problemas de todos na comunidade, grupo ou organização. No contexto de uma comunidade ou grupo, é preciso consultar os pontos de vista de uma ampla amostra de pessoas, incluindo homens, mulheres e crianças, e não apenas do líder comunitário. Pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas precisam ser consultadas quanto às suas necessidades e problemas, e empoderadas para identificá-los. Geralmente, as pessoas de fora, por mais bem intencionadas que sejam, não são capazes de proporcionar soluções duradouras e não conhecem de forma aprofundada a questão. Em um contexto organizacional, é preciso garantir a participação de colaboradores em diversas funções no processo de decisão, e não apenas do líder da organização.

ESTUDO DE CASO

ZÂMBIA

Um grupo de líderes de igrejas em Mapalo, na Zâmbia, tinha uma grande vontade de promover uma transformação da comunidade. Em conjunto com a comunidade, identificaram as necessidades da área e a contribuição que a própria comunidade poderia oferecer para atender a essas necessidades. Para isso, reuniram representantes do público infantil e jovem, grupos de mulheres, igrejas, mercados, empresas, associações de moradores, líderes comunitários e partidos políticos em reuniões comunitárias e discussões facilitadas. As questões que identificaram juntos foram: pavimentação de ruas, criação de uma escola de ensino médio, conversão do posto de saúde em hospital, e tubulações de água encanada.

Os líderes de igrejas elaboraram um Memorando de Entendimentos entre candidatos a vereador e deputado e suas respectivas comunidades, no qual foram delineadas as necessidades das comunidades e os candidatos se comprometeram a ajudar a atendê-las no prazo de três anos. Todos os candidatos a eleição acabaram assinando o Memorando de Entendimentos ao longo da corrida eleitoral. Com isso, a comunidade não apenas tinha uma visão unificada de suas necessidades, como também tinha em mãos um poderoso instrumento de lobby, que pôde utilizar para cobrar dos vereadores e deputados eleitos o cumprimento de suas promessas eleitorais.



O que é uma questão de *advocacy*?

Uma questão de *advocacy* é um problema ou necessidade que só pode ser resolvido ou atendido através da alteração de uma lei ou política ou da sua adoção ou aplicação. Por exemplo, uma questão de *advocacy* pode ser a falta de ensino acessível, questão esta que só poderá ser resolvida se a política do governo de garantir ensino gratuito para todos seja aplicada em todo o país.

O processo de levantamento de questões identifica diversas necessidades e problemas enfrentados pela comunidade, grupo ou organização. Nem todas as necessidades e problemas exigem uma intervenção na forma de *advocacy*.

A questão principal geralmente é um problema cuja dimensão impede que seja resolvido de uma só vez. Geralmente, é composto por vários problemas menores. Por exemplo, a questão principal pode ser a insegurança alimentar e os problemas menores podem ser a distribuição desigual de terras, falta de chuva, falta de investimento em irrigação, etc. Um aspecto importante do processo é identificar os problemas menores e selecionar aquele que possa ser tratado por meio de *advocacy* com maior impacto. Em alguns casos, isso só se torna evidente na Fase 2 do Ciclo de *Advocacy* – Pesquisa e Análise.



Em uma analogia médica, uma questão de *advocacy* é aquela que só será resolvida se forem tratadas suas causas fundamentais, e não apenas seus sintomas. Por exemplo, pode ser que a comunidade esteja sofrendo um surto de cólera, sendo que a questão fundamental a ser identificada pode ser a contaminação da água de consumo.



Como se identificam possíveis questões de *advocacy*?

O levantamento de questões consiste de duas etapas. Primeiro, precisamos reconhecer e identificar possíveis questões de *advocacy*. Segundo, precisamos selecionar e priorizar uma questão específica.

Existem diversos fatores que podem contribuir para a seleção de questões a serem consideradas, dentre eles:

- os pontos de vista das comunidades e de parceiros
- os pontos de vista de colaboradores, voluntários e apoiadores
- experiência em projetos
- prioridades da organização
- oportunidades estratégicas ou pontuais
- as prioridades de financiadores e doadores.

Em alguns casos, a questão pode ser óbvia, por ser identificada a partir de um projeto ou programa atualmente em andamento e por ser amplamente reconhecida como uma questão importante de se resolver. São exemplos o acesso universal à educação primária ou água potável. Em outros casos, pode ser necessário pensar além do contexto imediato, principalmente se a questão implicar um rompimento com as percepções, costumes e práticas profundamente enraizadas na sociedade. A abolição da escravidão é um exemplo de uma “visão profética” necessária para promover mudanças. Como exemplos mais atuais, podemos citar as mudanças climáticas, a igualdade de gênero e práticas culturais prejudiciais, como a mutilação genital feminina.

O levantamento de possíveis questões é feito de diversas formas, dependendo da forma de condução do trabalho de *advocacy*: pela própria comunidade, pela comunidade em conjunto com uma organização, ou por uma organização em nome da comunidade.

- **A comunidade** pode identificar suas necessidades usando uma das várias ferramentas disponíveis. Ela pode então definir se o atendimento a essas necessidades exige uma mudança em políticas ou práticas. Em caso afirmativo, essa necessidade poderá ser uma questão de *advocacy*.

As ferramentas a usar nessa atividade constam de outros manuais de desenvolvimento comunitário, principalmente nos de Diagnóstico Rural Participativo e Aprendizagem e Ação Participativa. São exemplos: conversar e ouvir, entrevistas semiestruturadas, grupos focais, mapeamento comunitário, caminhadas transversais, calendários sazonais, diagramas de Venn e classificações de riqueza. Todas essas ferramentas exigem perguntas abertas, e não fechadas. Todas estão detalhadas em outros manuais.

A Tearfund incentiva as comunidades locais a identificarem suas necessidades, em conjunto com as igrejas locais, usando um processo chamado Mobilização de Igrejas e Comunidades. Essas necessidades podem incluir questões de *advocacy*.

ESTUDO DE CASO

QUÊNIA

A organização parceira da Tearfund, Christian Community Services of Mount Kenya East (CCSMKE), capacitou as igrejas de uma comunidade no distrito de Kerugoya para mobilizarem a comunidade na identificação de suas necessidades prioritárias. Para isso, utilizaram um processo conhecido por Mobilização de Igrejas e Comunidades, realizando uma série de reuniões nas igrejas, estudos bíblicos, discussões facilitadas e reuniões comunitárias com a participação de crianças, jovens, mulheres, homens e líderes.

Inicialmente, a comunidade identificou como problema a falta de mulheres solteiras para seus homens em idade núbil. Mas a CCSMKE incentivou-os a identificar a causa fundamental desse problema. Acabou-se descobrindo que as mulheres em comunidades vizinhas eram desfavoráveis ao casamento de suas filhas com homens da comunidade pela distância que teriam de andar todos os dias para buscar água.

Com a ajuda da CCSMKE, a comunidade fez lobby junto ao seu representante parlamentar pelo reparo de uma rede de água abandonada do governo. Quando essa tentativa fracassou, a CCSMKE ajudou a comunidade a obter recursos e permissão da autoridade local para construir sua própria rede de água, o que então fizeram.

- **Uma organização** deve identificar as necessidades das comunidades em que atua usando uma ou mais das ferramentas relacionadas acima. Também deve definir, em conjunto com essas comunidades, quais de suas necessidades serão tratadas através de seus projetos e programas. Essas necessidades geralmente são definidas na visão ou missão da organização.

Quando as questões destacadas na visão ou missão de uma organização exigem uma mudança em políticas ou práticas, podem ser identificadas como questões de *advocacy* e a organização pode planejar uma intervenção de *advocacy* voltada para uma ou mais dessas questões.

O importante é que o trabalho de *advocacy* da organização seja coerente com seus outros trabalhos de ajuda humanitária e desenvolvimento. Deve tratar de uma questão relacionada, e não de uma que não se encaixe em seu trabalho existente.

ESTUDO DE CASO

RÚSSIA

Em toda a Rússia, medicamentos antirretrovirais (ARVs) – essenciais para a qualidade de vida de pessoas que vivem com HIV – eram adquiridos por órgãos governamentais, mas não entregues às pessoas que deles necessitavam. Essa situação frustrou uma das organizações parceiras da Tearfund, cujo trabalho tinha como foco o apoio a pessoas que vivem com HIV.

A organização parceira descobriu que um dos principais problemas era que as pessoas só podiam receber assistência médica, incluindo ARVs, em sua própria cidade de residência permanente. Infelizmente, só era possível obter comprovantes de residência se a pessoa fosse proprietária de um imóvel na cidade, ou se estivesse registrada no imóvel de um parente ou amigo. Com isso, o acesso a ARVs era extremamente limitado para quem saísse de sua cidade natal para procurar emprego, quem morasse em imóveis alugados ou não tivesse residência fixa, e grupos como ex-detentos e migrantes, todos os quais pertenciam ao público com que a organização trabalha.

Tamanha era a preocupação que a organização parceira iniciou uma campanha, em conjunto com outras organizações que partilhavam dessa preocupação, para derrubar a exigência de comprovar a residência permanente, mobilizando as pessoas a enviar cartas e e-mails, assinar abaixo-assinados e até a realizar passeatas. Sua compaixão com pessoas que vivem com HIV era evidente, e a campanha veio complementar a essência do ethos da organização.

Como resultado da campanha, o Ministro da Saúde da Rússia emitiu um decreto afirmando que, com o agravamento da epidemia da AIDS, tornava-se necessário tomar diversas medidas, dentre elas a disponibilização de ARVs para todas as pessoas elegíveis, independentemente de seu local de residência.

Hoje, a organização parceira da Tearfund trabalha para garantir que o decreto seja aplicado para que, assim, as pessoas que vivem com HIV possam se beneficiar de um tratamento vital com a disponibilização de ARVs a todos que deles necessitam, sem obstáculos burocráticos.

Para um diagrama dos diversos fatores que, combinados, contribuem para a identificação de questões de *advocacy*, vide a **FERRAMENTA 17: Fluxograma de levantamento de questões**.



Como se priorizam as possíveis questões de *advocacy*?

Todos nós estamos sujeitos a restrições de capacidade, tempo e recursos para realizar o nosso trabalho, seja ele ajuda humanitária, desenvolvimento ou *advocacy*, ou uma combinação destes. Assim, precisamos ser estratégicos ao definir o que faremos e como.

Existem diversas ferramentas disponíveis às comunidades, grupos e organizações para ajudar a definir as necessidades prioritárias. O importante a lembrar é que, se a necessidade prioritária exige uma mudança em políticas ou práticas, pode ser uma questão de *advocacy*.



Inicialmente, pode haver mais de uma questão principal. Se for esse o caso, será necessário tomar uma decisão entre trabalhar todas as principais questões simultaneamente ou priorizar uma de cada vez.

ESTUDO DE CASO

TAILÂNDIA

Dois milhões de imigrantes de Myanmar vivem e trabalham no norte da Tailândia. Muitos chegam pelo sonho de superar a pobreza, enquanto outros são forçados a migrar em razão de conflitos. Todos são alvos fáceis da exploração e discriminação, e muitos não têm documentos e não conhecem as leis trabalhistas do país.

Uma das organizações parceiras da Tearfund, a MMF (Mekong Minority Foundation), incorporou o *advocacy* em seus projetos para atender a essa necessidade, e optou por tratar de todas as questões principais simultaneamente.

Construíram relações com as empresas que empregam trabalhadores imigrantes para ajudá-las a melhorar as condições de trabalho. Trabalharam com os órgãos do governo local responsáveis pela emissão de documentos legais, ajudando os trabalhadores imigrantes a se registrar oficialmente para que pudessem reivindicar seus direitos a serviços básicos durante a permanência no país. Capacitaram os líderes comunitários e de igrejas para identificar pessoas em risco de exploração e discriminação. Conscientizaram as comunidades de imigrantes sobre a legislação trabalhista tailandesa e sobre as exigências aplicáveis aos trabalhadores imigrantes. Também abriram uma creche para cuidar dos filhos de imigrantes que, durante a jornada de trabalho dos seus pais, eram vulneráveis ao tráfico.

Às vezes, a priorização pode não ser tarefa fácil, mesmo com o auxílio de ferramentas específicas. Por exemplo, podemos identificar mais de uma questão prioritária, ou a questão que identificamos pode acabar não sendo tão prioritária assim. Se isso acontecer, mesmo se já estivermos na fase de pesquisa e análise – a Fase 2 no Ciclo de *Advocacy* – pode ser útil voltarmos às ferramentas de levantamento e priorização de questões, que podem nos ajudar a esclarecer ou mudar a direção.

As questões de *advocacy* mais estratégicas geralmente:

- Têm significância e importância para as pessoas nas comunidades afetadas
- Têm relação direta com a experiência em projetos da organização e estão alinhadas com sua visão e seus valores
- Exigem uma mudança em políticas ou práticas para promover a transformação
- Impedem o avanço da transformação em outras questões se não resolvidas
- Têm potencial para viabilizar outras mudanças se resolvidas com sucesso
- São questões pelas quais as pessoas têm paixão e com cuja necessidade de mudança elas concordam
- Têm um problema e uma solução, ambos fáceis de comunicar em linguagem acessível aos diversos públicos-alvo
- São passíveis de serem superadas e/ou realizadas, pelo menos no longo prazo, se não no curto prazo
- Aproveitam plenamente as oportunidades, como momentos históricos, para influenciar a transformação.

Para uma lista de critérios a considerar, vide a **FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões**.



Qual a relevância de criar uma “visão para a mudança”?

Uma visão para a mudança dá ênfase às soluções, não aos problemas. Incentiva as pessoas a sonharem e lhes dá uma meta. Permite vislumbrar como seriam a sua comunidade e a sociedade se as coisas mudassem para melhor. Pode ser muito motivacional.



Desenvolver uma visão para a mudança é importante no processo de levantamento de questões, pois leva as comunidades, grupos e organizações a pensar sobre as mudanças que realmente querem e/ou precisam promover.

Uma visão clara da mudança almejada é fundamental ao definir a questão a ser selecionada, o plano a ser traçado, os dados a serem coletados, o progresso a ser acompanhado e o impacto a ser promovido. Uma forma de visualizar a mudança é imaginar o que as manchetes dos jornais dirão se você tiver êxito em sua ação de *advocacy*. Esse exercício pode ser útil por forçá-lo a usar uma linguagem concisa e simples, acessível ao público.

No processo de planejamento (vide a Seção F1), é preciso considerar as etapas que conduzirão à mudança almejada e os marcos de progresso que sinalizarão a conclusão dessas etapas.

Ter uma visão para a mudança também pode ser útil nas outras fases do Ciclo de *Advocacy*, uma vez que as pessoas reagem à mudança de diferentes maneiras. Às vezes as pessoas resistem à mudança, principalmente quando a dinâmica do poder é ameaçada, quando há um mal entendido sobre os possíveis efeitos, ou talvez por medo. Se isso acontecer, as pessoas que compreenderem a visão para a mudança terão um papel fundamental em persuadir e negociar com quem for resistente.

ESTUDO DE CASO

HAITI

O Haiti já foi um dos muitos países em que a falta de acessibilidade física e financeira representavam duas das principais barreiras para a educação. Muitas famílias carentes não dispunham de escolas em suas comunidades, e as poucas que dispunham não tinham condições financeiras para matricular seus filhos. Esse cenário preocupava uma organização parceira da Tearfund, a Federação de Escolas Protestantes Haitianas (Fédération des Ecoles Protestantes d'Haïti – FEPH). Sua visão consistia em transformar a sociedade haitiana através do acesso a ensino primário de boa qualidade para todas as crianças. Dessa forma, como membro da Fundação Haitiana de Escolas Privadas (Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé – FONHEP) e em parceria com outras organizações, decidiu exercer *advocacy* em busca de uma mudança.

Juntamente com outros representantes da sociedade civil, a FEPH construiu um diálogo por meio de reuniões e conversas com o Ministro da Educação do Haiti e com outros funcionários-chave do governo, expondo as necessidades das crianças mais carentes do Haiti. Seu pedido foi simples – queriam uma política nacional comprometida com: a redução do custo do ensino privado para famílias carentes no Haiti; a melhoria da acessibilidade e qualidade do ensino primário em todo o país; e a promoção das escolas comunitárias.

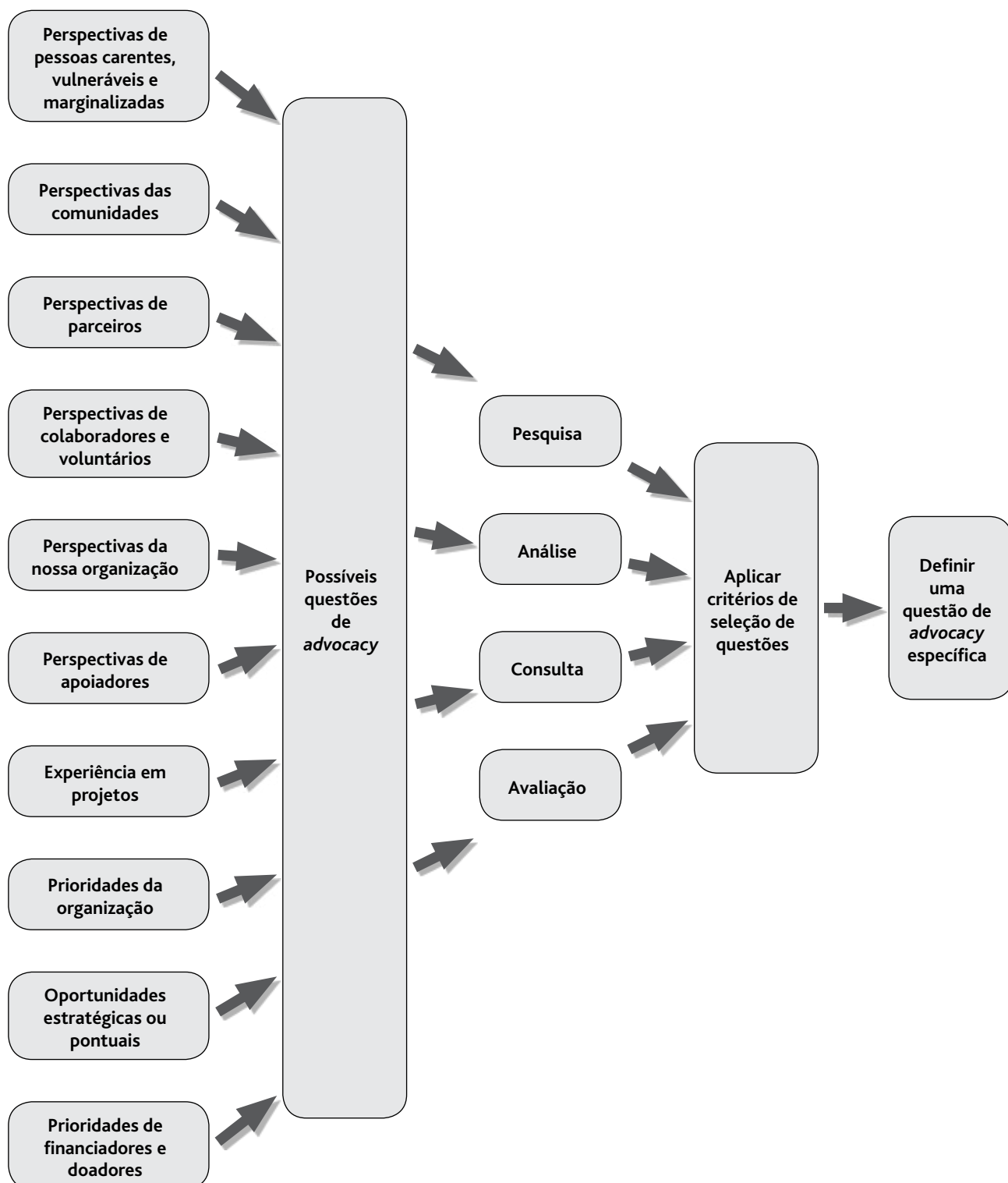
O resultado desse diálogo setorial foi a criação da Secretaria Nacional de Parceria em Educação (Office National du Partenariat en Education – ONAPE) e a elaboração de uma política nacional que garante o acesso à educação para todos no Haiti. A ONAPE tornou-se responsável pela gestão do sistema de educação do país e firmou uma parceria entre todos os envolvidos na melhoria da educação no país. E a FEPH, como membro da FONHEP, trabalha no sentido de cobrar do Ministério da Educação a implantação da política nacional de educação para todos. Esse trabalho continuará até que sua visão para a mudança se cumpra e todas as crianças haitianas tiverem acesso ao ensino básico acessível e de qualidade.



FERRAMENTA 17

Fluxograma de levantamento de questões

Possíveis questões de *advocacy* geralmente surgem a partir de múltiplos fatores. O fluxograma abaixo mostra alguns dos principais fatores que, combinados, facilitam a identificação de questões.



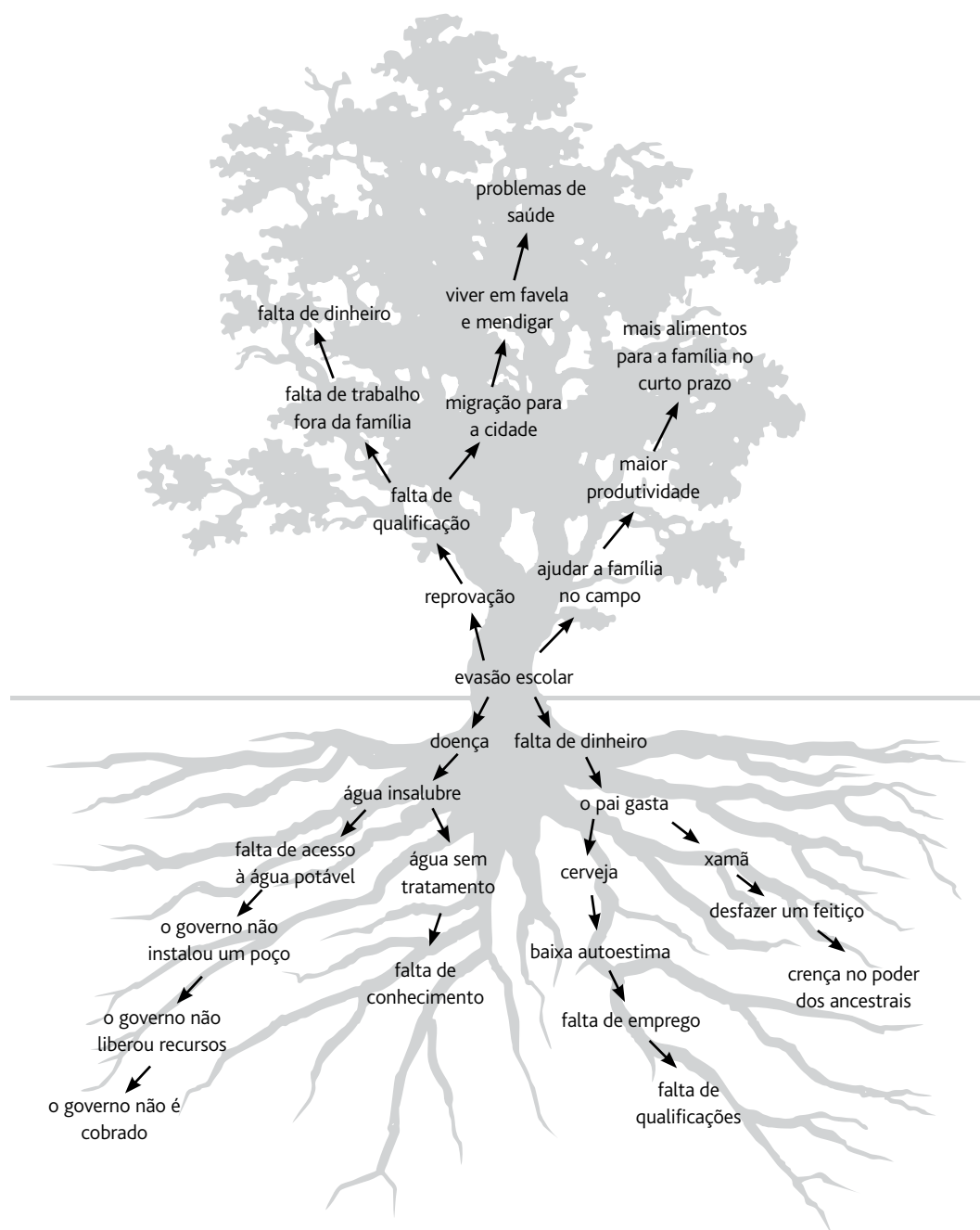


Árvore do problema / árvore da solução

PASSO 1 Construir uma **árvore do problema** é útil para analisar a situação principal e todas as questões relacionadas, incluindo as causas do problema e fatores agravantes, além dos efeitos do problema e seus impactos nas comunidades carentes e vulneráveis. É uma ferramenta visual de mapeamento popular e eficaz.

O tronco da árvore do problema representa o problema principal. As raízes representam as causas do problema, que são identificadas fazendo a pergunta, “Mas por quê?” Os galhos representam os efeitos do problema, que são identificados fazendo a pergunta, “E aí?”

Exemplo da
ramificação dos
efeitos na árvore
do problema



Exemplo de
causas-raiz
na árvore do
problema

O tronco da árvore da solução representa a visão para a mudança que se espera alcançar com a resolução do problema. Para as questões identificadas nas raízes, pode ser recomendável promover uma ação de *advocacy* ou outras ações de desenvolvimento preventivo. Para as questões identificadas nos galhos, pode ser indicado promover ações programáticas de ajuda humanitária e desenvolvimento.

Como em uma árvore de verdade, existem raízes ocultas e galhos visíveis. Tentar descobrir a razão de o problema existir é uma parte essencial de encontrar a solução certa e ajuda a descobrir as respostas certas. Muitas vezes, é mais fácil tratar dos efeitos do problema por serem visíveis, como os galhos. No entanto, são as causas do problema que nos permitem ver onde uma ação de *advocacy* é necessária.

[illegible]

Exemplos das
soluções-raiz na
árvore da solução



FERRAMENTA 19

Lista de critérios para o levantamento de questões

Os critérios abaixo podem ser usados para avaliar a adequação de uma possível questão de *advocacy*. É um modelo sugerido a título de orientação, não uma lista prescritiva.



É prioridade?	Sim	Não
Tratar desta questão trará melhorias na vida de pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas?		
Uma ação de <i>advocacy</i> contribuirá para mudar esta questão?		
O <i>advocacy</i> é o melhor instrumento para tratar desta questão? Existe sinergia em torno desta questão com outros grupos e organizações?		



É viável?	Sim	Não
Há uma meta específica e viável para a questão (de longo ou curto prazo)?		
Existem coalizões eficazes, ou poderiam ser criadas, para agregar valor ao alcance da meta relacionada a esta questão?		
Temos nós mesmos, ou em coalizão com terceiros, acesso aos decisores capazes de exercer influência em prol de uma mudança nesta questão?		



Podemos vender a ideia?	Sim	Não
A questão é recente e atual o suficiente para mobilizar diversos públicos?		
A questão é relevante para o objeto social e o público da nossa organização?		
Esta questão pode ser interessante para a imprensa?		
Os apoiadores e doadores estão interessados nesta questão?		
A questão está na pauta política ou possivelmente tem cunho político?		
Há relatos e exemplos suficientes para mobilizar o público?		
Existem diversos alvos associados a esta questão?		
Existe a possibilidade de articulação com outras questões para ampliar os possíveis públicos a serem mobilizados?		



É apropriada?	Sim	Não
A questão se enquadra nas prioridades da organização?		
O exercício de <i>advocacy</i> nesta questão contribuirá para os objetivos da organização?		
Há uma definição clara da nossa contribuição (ou seja, do nosso "valor agregado") para a mudança nesta questão?		
Se já houver outras organizações atuantes nesta questão, qual a importância de nós atuarmos nela também?		
Fazer <i>advocacy</i> nesta questão pode melhorar a imagem da organização?		

SEÇÃO D Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 20 Identificação e priorização de questões de *advocacy*

Objetivo	Exercitar a identificação e priorização de questões de <i>advocacy</i>
TIPO	Este exercício funciona bem em pequenos grupos, mas pode ser feito individualmente ou nos treinamentos internos de uma organização
MÉTODOS	Análise de situações hipotéticas, discussão em pequenos grupos, exposição livre de ideias, classificação de priorização, apresentação em plenário
MATERIAIS	Situações hipotéticas, canetas e papel (Versão 1), blocos post-it ou cartões em branco (Versão 2)
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 17: Fluxograma de levantamento de questões FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões
PREPARAÇÃO ANTECIPADA	■ Antes do exercício, elabore algumas situações hipotéticas, cada uma em uma folha de papel à parte. As situações devem condizer com a realidade do contexto em que está sendo realizado o workshop. De preferência, devem também refletir as questões enfrentadas pelas organizações e comunidades dos participantes em sua realidade. ■ Antes de aplicar o exercício, convide os participantes a ler as situações e selecionar uma a ser trabalhada.
PASSO A PASSO (VERSÃO 1)	1. Identifique quais as situações que os participantes querem trabalhar e divida-os em pequenos grupos, alocando uma situação a cada um. 2. Peça que os pequenos grupos leiam as suas situações e identifiquem as principais necessidades e problemas. Uma pessoa deve escrevê-los em uma lista. 3. Peça que os participantes, individualmente, classifiquem as questões em ordem de prioridade. A FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões pode lhes ser útil. 4. Os participantes devem, então, apresentar suas classificações individuais para o seu pequeno grupo e, em seguida, debater e definir em conjunto uma classificação coletiva para as questões na lista. 5. Cada um dos pequenos grupos deve então apresentar suas conclusões ao grupo geral. 6. Disponibilize tempo para opinarem e refletirem.
PASSO A PASSO (VERSÃO 2)	1. Faça a preparação antecipada e siga os Passos 1–3 como na Versão 1. 2. Escreva todas as questões identificadas em post-its ou cartões separados. 3. Peça que os participantes coloquem os post-its ou cartões em ordem numa linha, dos mais importantes aos menos importantes, debatendo e negociando nesse processo. Podem usar a FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões, se lhes for útil. 4. Convide cada pequeno grupo a apresentar suas conclusões em plenário. 5. Disponibilize tempo para opinarem e refletirem.
SE OS PARTICIPANTES PUDEREM SER AGRUPADOS POR ORGANIZAÇÃO	1. Peça que os participantes trabalhem com outros da mesma organização. 2. Peça que cada organização identifique suas prioridades. 3. Defina, em conjunto, critérios comuns de classificação e dê a cada participante cinco votos. 4. Convide-os a usar seus votos para classificar as prioridades de sua organização em ordem de importância. 5. Incentive-os a opinar, refletir e debater.



EXERCÍCIO 21

"Mas por quê?" e "E aí?"

Objetivo Na fase 1 deste exercício, o objetivo é identificar e analisar as causas fundamentais e efeitos de um problema, permitindo, assim, resolvê-lo da melhor forma possível. Na fase 2, o objetivo é transformar as causas e efeitos do problema em soluções.

TIPO Exercício em grupo

DICAS O ideal é aplicar o exercício após o intervalo para almoço, por ser uma atividade interativa e estimulante. Reserve pelo menos duas a três horas para a fase 1 e mais uma a duas horas para a fase 2. É importante dedicar tempo para identificar a questão correta no tronco da árvore, pois as demais questões serão derivadas desta. O grande desafio é decidir quais das diversas causas e efeitos serão tratados e o tipo de intervenção a ser promovida.

MÉTODOS Discussão em plenário, trabalho em pequenos grupos, desenho

MATERIAIS Folhas de papel de grande formato (como papel para flip-chart), canetas, blocos post-it ou cartões em branco

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução

PASSO A PASSO
(FASE 1)

1. Em plenário, peça que os participantes cheguem a um consenso quanto às principais questões de *advocacy* identificadas e, em seguida, divida-os em pequenos grupos para debaterem uma questão por grupo. Dê a cada grupo uma folha de papel para flip-chart, algumas notas post-it ou cartões em branco e canetas de várias cores.
2. Peça que cada pequeno grupo desenhe o tronco de uma árvore no meio do papel flip-chart e que escreva a questão de *advocacy* que identificou no centro do tronco. É fundamental que o grupo acerte na questão principal. Caso contrário, o resto do exercício será prejudicado. Por isso, reserve tempo suficiente para chegar a um acordo quanto às palavras usadas.
3. Peça que cada grupo faça repetidamente a pergunta "por quê?" em relação ao que está escrito no tronco da árvore. Ao identificarem respostas, devem escrevê-las individualmente em post-its ou cartões em branco, e colocá-los abaixo do tronco, como se fossem as raízes da árvore. Devem perguntar repetidamente "Mas por quê?" até não conseguirem identificar outras explicações para as causas do problema. Podem reposicionar os post-its ou cartões se necessário. Use a FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução como auxílio. Toda vez que perguntarem "Mas por quê?", surgirão diversas possíveis respostas e, portanto, os participantes devem repetir o exercício múltiplas vezes a fim de identificar o maior número possível de raízes do problema.
4. Depois de terem sido identificadas as raízes, peça aos participantes que, em seus pequenos grupos, identifiquem os efeitos do problema, fazendo a pergunta "E aí?" em relação ao que está escrito no tronco da árvore. Ao identificarem respostas, devem escrevê-las individualmente em post-its ou cartões em branco, e colocá-los acima do tronco, como se fossem os galhos da árvore. Devem perguntar repetidamente "E aí?" até não conseguirem identificar outras explicações para os efeitos resultantes do problema. Podem reposicionar os post-its ou cartões se necessário. Novamente, use a FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução como auxílio. Toda vez que perguntarem "E aí?", surgirão diversas possíveis respostas e, portanto, os participantes devem repetir o exercício para identificarem o maior número possível de ramificações do problema.
5. Promova um debate em plenário sobre esta primeira fase do exercício, ressaltando a importância de identificar o maior número possível de fatores contributivos para, assim, obter uma perspectiva "panorâmica" da situação.

PASSO A PASSO
(FASE 2)

1. Peça que os participantes permaneçam nos mesmos pequenos grupos formados na fase 1 e distribua a cada pequeno grupo um novo conjunto de cartões em branco ou post-its, preferivelmente de uma cor diferente da utilizada na fase 1, além de canetas de diversas cores.

2. Peça que cada pequeno grupo considere o problema escrito no tronco de sua árvore e, em seguida, coloque um cartão em branco ou post-it sobre o mesmo, descrevendo a sua visão da situação ideal para substituir o problema. (É importante acertar nesta definição, pois terá grande relevância no momento do planejamento!)
3. Explique que, em termos gerais, as raízes da árvore do problema podem ser transformadas em soluções a serem promovidas por meio do trabalho de *advocacy*, enquanto as ramificações do problema podem ser transformadas em soluções a serem promovidas por meio do trabalho de desenvolvimento.
4. Tomando uma raiz de cada vez, peça que os participantes transformem as causas do problema em propostas de visão, identificando possíveis soluções e discutindo como essas soluções melhorariam a situação, e peça que escrevam as consequências em post-its ou cartões em branco, a serem colocados sobre cada causa identificada. Use a **FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução** como auxílio.
5. Para cada proposta de visão, peça que os participantes identifiquem as soluções necessárias e quais aspectos requerem um trabalho de *advocacy*. (Por exemplo, uma intervenção de *advocacy* pode cobrar do governo a prestação de contas em relação ao uso de uma verba destinada à construção de um poço, garantindo que o poço seja construído e custeado pelo governo. Ou pode promover uma mudança na forma de representação de grupos comunitários no processo político local, além de cobrar uma maior transparência do governo.)
6. Se houver tempo, proceda da mesma forma para cada um dos galhos da árvore, identificando soluções para os efeitos, e avaliando as consequências dessas soluções.
7. Promova um debate em plenário sobre o exercício. Explique que não é possível resolver tudo de uma só vez e, portanto, é importante escolher a solução que terá o maior impacto, será mais fácil de realizar ou que represente um meio-termo aceitável. Considere o quão realistas são as diversas soluções e que áreas poderiam ser priorizadas no trabalho de *advocacy*.



EXERCÍCIO 22 Criação de uma "visão para a mudança"

Objetivo	Exercitar a criação de uma "visão para a mudança"
TIPO	Este exercício funciona bem em pequenos grupos, mas pode ser feito individualmente ou nos treinamentos internos de uma organização
MÉTODOS	Reflexão individual, discussão em pequenos grupos, apresentação de conclusões em plenário, desenho, dramatização
MATERIAL	Situações do EXERCÍCIO 20: Identificação e priorização de questões de <i>advocacy</i> (opcional)
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 17: Fluxograma de levantamento de questões FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões
PASSO A PASSO	1. Peça aos participantes que, individualmente, considerem o contexto em que trabalham ou, caso não estejam acostumados em pensar sobre seu contexto dessa forma, que considerem o descrito nas situações do EXERCÍCIO 20: Identificação e priorização de questões de <i>advocacy</i>. Para o contexto selecionado, devem considerar as perguntas a seguir: • "Aonde queremos chegar?" Pensar sobre como seria o mundo ideal para a comunidade ou a sociedade no contexto específico. • "O que queremos alcançar?" Pensar sobre o que queremos mudar para melhor no contexto específico. 2. Se alguns participantes estiverem considerando a mesma situação que outros, divida-os em pequenos grupos e convide-os a compartilhar sua visão para a mudança uns com os outros. Se não estiverem

trabalhando com as mesmas situações, incentive-os a trabalhar em pequenos grupos com outros participantes interessados nas mesmas questões ou questões similares.

- Trabalhando juntos em pequenos grupos, os participantes devem criar uma visão coletiva para a mudança. Devem decidir como apresentá-la: se por escrito, desenho ou dramatização. Podem usar a **FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões**, como auxílio.
- Cada pequeno grupo apresenta suas conclusões em plenário, usando o método de apresentação selecionado.
- Disponibilize tempo para opinarem e refletirem.



EXERCÍCIO 23

Imagine a manchete do jornal

Objetivo Entender as questões de *advocacy* do ponto de vista da solução, ao invés do problema, e visualizar a mudança almejada na forma de uma manchete de jornal

CONTEXTO Este exercício pode ajudar a mostrar a relação entre a identificação de questões, a pesquisa e análise e o planejamento. É útil no sentido de colocar em foco a mudança desde o início, além de promover o uso de uma linguagem simples e acessível. Funciona bem em pequenos grupos ou pares, mas pode ser feito individualmente ou nos treinamentos internos de uma organização.

MÉTODOS Reflexão individual, trabalho em pares, discussão em pequenos grupos, apresentação

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões**

PREPARAÇÃO ANTECIPADA

- Procure matérias jornalísticas com manchetes chamativas em jornais e sites de notícias. O ideal é que sejam sobre uma mudança – no curto, médio ou longo prazo.
- Recorte ou imprima uma seleção de matérias que falem sobre diferentes tipos de mudança em diferentes estilos de linguagem.

PASSO A PASSO

- Divida os participantes em pares e dê a cada par pelo menos uma manchete.
- Cada par deve definir o que a manchete noticia, qual a questão tratada e se a manchete é adequada ou não, e por quê. Disponibilize alguns minutos para esta atividade.
- Reúna novamente os participantes e selecione alguns dos pares para apresentarem suas conclusões sobre as manchetes.
- Em seguida, convide os mesmos pares a pensar sobre o contexto em que trabalham ou o contexto descrito nas situações usadas no **EXERCÍCIO 20: Identificação e priorização de questões de *advocacy***, e a considerar as perguntas a seguir:
 - Se acontecer uma mudança significativa para melhor nesse contexto (ou situação) nos próximos cinco ou dez anos, o que dirão as manchetes dos jornais?
 - Se o trabalho de *advocacy* a favor de uma mudança em nosso contexto (ou situação) tiver êxito, o que dirão as manchetes dos jornais?

Peça que cada par use somente cinco a dez palavras, e destaque a importância de a manchete resumir bem a mudança. Também podem escrever um subtítulo se precisarem explicar com maior precisão o resultado.
- Reúna todos os participantes e convide-os a apresentar sua manchete (e subtítulo, se for o caso). Peça para os outros participantes comentarem a manchete e sugerirem melhorias.
- Explique a importância de focalizar as soluções e não os problemas ao decidir sobre possíveis questões de *advocacy*, e como isso pode ajudar no momento da pesquisa, análise e planejamento. Use as Notas ao facilitador como auxílio.
- Coloque as manchetes agrupadas na parede.

E1

Fase 2 do Ciclo de Advocacy

Pesquisa e análise – Visão geral

A Seção E1 apresenta a Fase 2 do Ciclo de Advocacy. Explica que o sucesso do trabalho de *advocacy* depende de informações precisas, confiáveis e suficientes. Examina a importância de se ter uma compreensão mais aprofundada das questões de *advocacy* identificadas na Fase 1 do Ciclo de Advocacy, incluindo as causas, efeitos e possíveis soluções, tendo em vista o contexto mais amplo. Também estuda os tipos e fontes de informações que devem ser identificados e analisados, e como avaliar sua utilidade.

A Seção E1 apresenta ferramentas que podem ser usadas em workshops de treinamento ou em pesquisa secundária. Para obter ferramentas úteis em pesquisas de campo, convém consultar os manuais de Diagnóstico Rural Participativo e de Aprendizagem e Ação Participativa.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- Por que é necessário realizar pesquisas e análises em *advocacy*? 84
- Como se realiza o processo de pesquisa e análise? 85
- De quais informações precisamos? 87
- Que *tipos* de informações são necessários? 88
- Quais as *fontes* de informações disponíveis? 89
- Como identificamos as políticas e práticas a serem pesquisadas e analisadas? 90



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 20: Percepções da informação 92
- FERRAMENTA 21: Análise contextual 93
- FERRAMENTA 22: Diagnóstico de capacidade, transparência e responsividade 94
- FERRAMENTA 23: Sistema de políticas e práticas 96
- FERRAMENTA 24: Levantamento de recursos 97



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos a fim de aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 24: Avaliação de informações quanto à tendenciosidade e utilidade 99
- EXERCÍCIO 25: Levantamento de informações 100
- EXERCÍCIO 26: Análise de políticas e práticas 101
- EXERCÍCIO 27: Análise de recursos 101

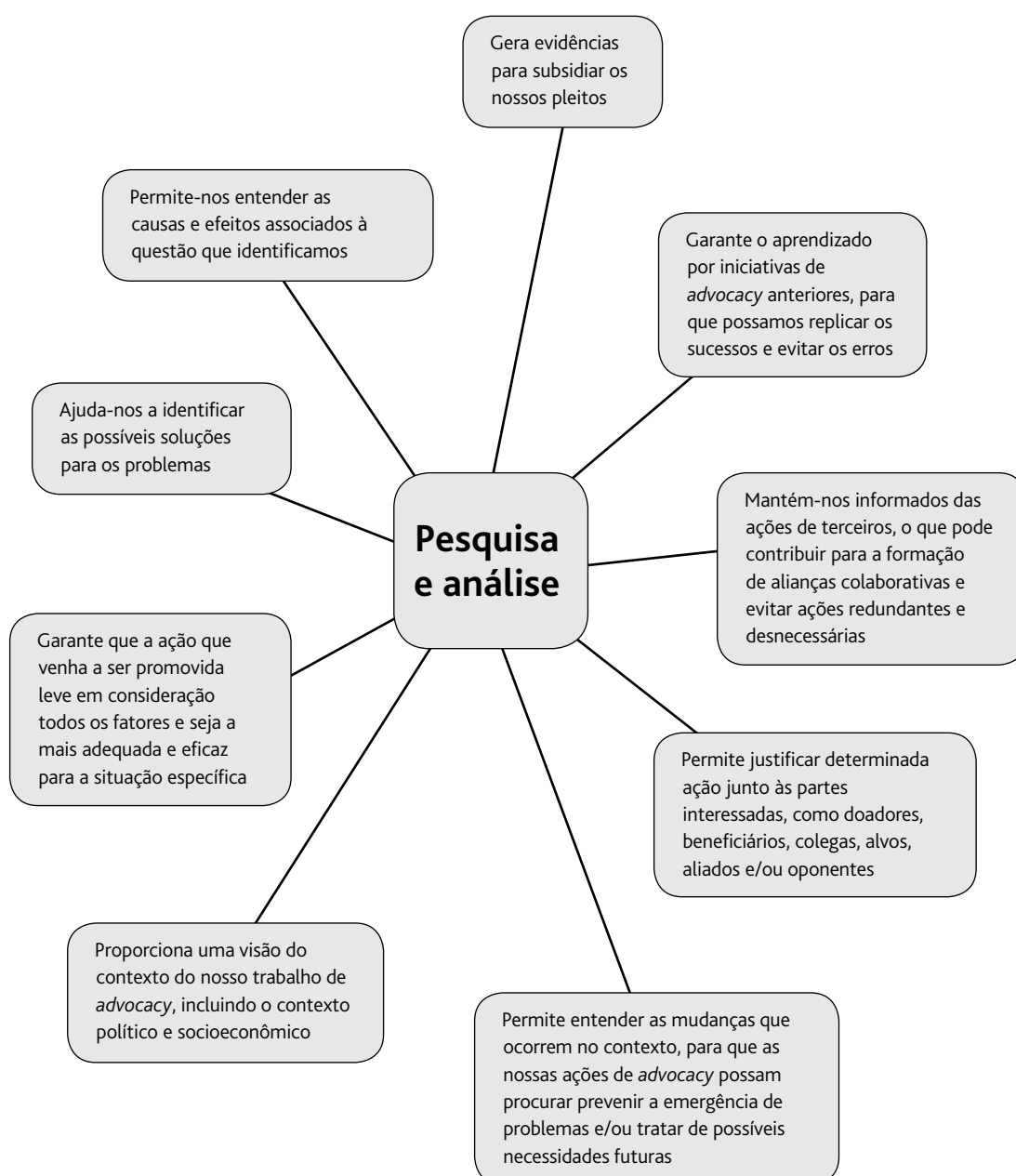
SEÇÃO E1 Notas ao facilitador



Por que é necessário realizar pesquisas e análises em *advocacy*?

Todo trabalho de *advocacy* precisa se basear em informações precisas, confiáveis e suficientes. Na maioria dos casos, só é possível obter essas informações através de pesquisa e análise. Esse processo envolve o levantamento, exame e análise de informações. Para que o trabalho de *advocacy* seja bem sucedido, deve ser oportuno, relevante e acessível para o público que procura influenciar.

Se as nossas pesquisas e análises forem adequadas, o trabalho de *advocacy* será fundamentado por um argumento racional baseado em evidências. Se não realizarmos pesquisas e análises, ou se as nossas pesquisas e análises forem inadequadas, o trabalho de *advocacy* correrá o risco de fracassar. É por isso que é fundamental realizar pesquisa e análise em *advocacy*.





Como se realiza o processo de pesquisa e análise?

A pesquisa consiste da coleta direcionada de informações e dados, enquanto a análise procura entender o que esses dados indicam e deles tirar conclusões.

Dependendo da questão, podemos realizar uma pesquisa primária e/ou secundária antes de proceder à análise.

Muitas organizações entendem que não cabe a elas fazer a pesquisa por conta própria, e sim utilizar as pesquisas produzidas por outras autoridades no assunto (como a ONU, universidades, think tanks e outras ONGs) e trazer a experiência das comunidades para suas discussões sobre o assunto.



■ Pesquisa primária

A pesquisa primária obtém informações de fontes originais.

São informações em primeira mão obtidas diretamente dos envolvidos e afetados.

Se optarmos por realizar uma pesquisa primária, será necessário identificar quem será entrevistado ou responderá à pesquisa, que perguntas serão feitas, e como. Por exemplo, podemos decidir entrevistar ou pesquisar um corte transversal da população, ou abordar todas as pessoas em determinada área.

O grupo de pessoas que entrevistamos deve ser amplo e representativo de toda a população, em termos de sexo, idade, situação familiar e outras características importantes, para que sejam tiradas conclusões precisas. Não devemos nos basear no ponto de vista de uma única pessoa ou de um grupo exclusivo de pessoas.

ESTUDO DE CASO

ÁSIA CENTRAL

Após receber treinamento em *advocacy* por uma organização parceira da Tearfund na Ásia Central, uma líder comunitária decidiu realizar uma pesquisa com um corte transversal dos membros da comunidade, consultando-os sobre as necessidades prioritárias da comunidade, e sobre as causas e efeitos dessas necessidades. Ela também conversou com os entrevistados sobre possíveis soluções para suas necessidades e então estabeleceu um diálogo com a autoridade local da área, atuando tanto em conjunto com a comunidade, quanto em nome dela.

Com base nos resultados da pesquisa, foi lançada uma campanha conjunta de *advocacy* para pedir a construção de estradas para dois locais inacessíveis, onde viviam as pessoas mais carentes e vulneráveis da comunidade. A campanha defendia que as estradas abririam essas localidades para o comércio e melhorariam a qualidade de vida, duas preocupações destacadas na pesquisa.

Inicialmente, as autoridades do governo foram céticas e hostis. Não queriam que a comunidade fosse empoderada. No entanto, a líder comunitária mobilizou as pessoas nesses locais inacessíveis para se manifestarem, que se juntaram a outros membros da comunidade para reivindicar a construção das estradas. As autoridades não tiveram opção senão ouvir, e encaminharam o pedido ao ministério nacional de estradas e transporte, que concedeu sua aprovação e uma verba para as obras. Com isso, as estradas foram construídas.

■ Pesquisa secundária

A pesquisa secundária obtém informações de fontes já existentes. São informações em segunda mão já registradas. Em inglês, é conhecida como “desk-based research”, ou “pesquisa de mesa”, por utilizar fontes como sites de Internet, livros, relatórios, consultas, estatísticas ou informações compiladas por outros pesquisadores.

Se optarmos pela pesquisa secundária, precisamos buscar fontes confiáveis e de fácil utilização. Por exemplo, podemos optar por ler alguns sites relevantes ou pesquisar relatórios que sabemos ser corretos, confiáveis e atuais. Em muitos casos é útil consultar outras pessoas, pedindo-lhes conselhos e recomendações de boas fontes. Uma vez que estivermos familiarizados com a questão, e com as nossas fontes, torna-se mais fácil nos mantermos atualizados sobre eventuais mudanças nas informações.

ESTUDO DE CASO

NÍGER

A JEMED (Jeunesse en Mission Entraide et Développement – Missão Jovem de Auxílio Mútuo e Desenvolvimento), organização parceira da Tearfund, está comprometida com as muitas comunidades pastoris do Níger. Quando o parlamento nigerino anunciou sua intenção de criar uma lei que causaria impacto nos meios de subsistência de pastores nômades, a JEMED resolveu agir.

Sabia-se que seria necessário realizar uma pesquisa para entender o teor da lei e os efeitos de sua aprovação. Assim, com ajuda da Tearfund, a JEMED obteve acesso à assessoria jurídica gratuita para auxiliá-la em sua pesquisa. A pesquisa levou à descoberta de que a lei teria, entre suas consequências, uma série de restrições aos direitos fundiários de comunidades nômades. Também permitiu identificar formas de melhorar a redação da lei.

Munida dessas informações, reveladas pela pesquisa, a JEMED promoveu reuniões comunitárias para conscientizar os pastores de seus direitos fundiários e das responsabilidades do governo para com eles. Também se reuniram com autoridades dos governos local e nacional para explicar os problemas na proposta de lei e recomendar possíveis formas de melhorá-la.

Inicialmente, suas recomendações foram acatadas. Posteriormente, no entanto, o governo ameaçou aprovar a lei sem adotar as recomendações. Novamente, a JEMED se manifestou e iniciou um diálogo crucial. Desta vez, destacaram a necessidade de consultar a comunidade pastoril, para que suas necessidades e direitos fossem considerados em primeira mão. Seguiu-se, então, uma consulta intermediada pela JEMED, que levou à não aprovação da lei pelo governo.

■ Análise

A análise consiste de tomar as informações coletadas na pesquisa, indagar sobre elas, identificar padrões, temas e deficiências – incluindo lacunas – e consolidá-las para então extrair as principais conclusões e recomendações a serem divulgadas. A análise proporciona uma compreensão aprofundada da pesquisa.

Às vezes, podemos ser tentados a passar todo o nosso tempo na coleta de informações e sua pesquisa e análise, sem deixar tempo para efetivamente agir. É importante chegar a um equilíbrio, obtendo informações suficientes para subsidiar a ação, mas não dedicando tanto tempo à coleta de informações que não sobra tempo para agirmos de acordo com elas!

ESTUDO DE CASO

SUDÃO

Um relatório da Tearfund, elaborado com base na experiência adquirida em seu trabalho em Darfur, estudou e analisou o contexto ambiental da região. Por meio de um processo sistemático de indagação e identificação de conclusões comuns, foi possível definir o que seria, na prática, mais benéfico para os esforços de ajuda humanitária e para reduzir a probabilidade de ocorrer uma maior degradação ambiental no futuro.

A partir da análise, foram recomendados estudos ambientais sistemáticos, a promoção de tecnologias alternativas de energia e construção, e medidas para aumentar a resiliência face a estiagens, com o objetivo de mitigar os danos ambientais para futuras gerações. Assim, a mensagem do relatório foi clara: o uso mais sustentável de recursos naturais ajudaria a combater a pobreza, além de reduzir a possibilidade de novos conflitos em regiões como Darfur. O relatório teve ampla cobertura e um impacto significativo na resposta da comunidade internacional em Darfur, fazendo com que todas as organizações envolvidas, desde a ONU até ONGs, passassem a concorrer para serem as mais ambientalmente sustentáveis em seu trabalho.

Posteriormente, o meio ambiente passou a figurar como um dos temas principais do plano de trabalho da ONU para Darfur. Como resultado da pesquisa no país, o subsecretário geral da ONU endossou o apelo de agências humanitárias para que o governo e líderes civis sudaneses tomassem medidas a respeito dos efeitos significativos dos conflitos no meio ambiente, principalmente na cobertura florestal e nos recursos hídricos, através de impactos como migrações em massa. À Tearfund, autora do estudo, foi atribuída o mérito de promover uma abordagem integrada e holística, muito mais abrangente do que a resposta humanitária tradicional, ao tratar de uma série de questões complexas incluindo meios de subsistência, conflitos, instabilidade política e sustentabilidade ambiental.



De quais informações precisamos?

Só devem ser coletadas informações que sejam precisas, confiáveis, relevantes e suficientes. Devem nos proporcionar uma compreensão e conhecimento mais aprofundados da questão. Sempre que possível, devemos procurar utilizar a técnica de triangulação, que consiste em obter informações de pelo menos dois tipos de fontes distintos para validar os nossos dados.

É uma boa prática obter informações sobre os aspectos a seguir, usando as ferramentas mais adequadas:

■ Contexto

Qual o contexto específico do problema identificado? Qual a situação geral do país, em termos de fatores socioeconômicos, culturais, econômicos, religiosos e ambientais?

Use a FERRAMENTA 21: Análise contextual

■ Causas

Quais as causas do problema? Quais os fatores agravantes? São socioeconômicos, culturais, econômicos, religiosos, ambientais ou outros?

Use a FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução

■ Efeitos

Quais os efeitos do problema? Como ele afeta as comunidades carentes e vulneráveis?

Use a FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução

■ Papel do governo

Qual o papel do governo no problema? Quais as leis, políticas e práticas relacionadas ao problema? Quais as informações orçamentárias disponíveis em relação ao problema?

Use a FERRAMENTA 23: Sistema de políticas e práticas

■ Alvos

Quem detém poder e autoridade para promover uma mudança? Estão dispostos e são capazes de fazer algo a respeito? Como obteremos acesso a essas pessoas? Estão abertas ao diálogo? Assumiram a sua responsabilidade por esta vertente da política?

Use a FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas e a FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes, ambos da Seção E2.

■ Soluções

O que entendemos ser necessário para resolver o problema? O que vamos propor? Nossas propostas são realistas? Como defenderemos a nossa posição? Temos uma visão clara para a mudança, e um plano claramente definido de como a mudança irá se concretizar?

Use a FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução

■ Partes interessadas

Há outros interessados no problema? Se forem a favor daquilo que estamos pleiteando, como podemos trabalhar com eles como aliados? Se estiverem indecisos, como podemos persuadi-los a nos ajudar? Se eles se opõem ao que estamos pleiteando, como sanar suas objeções?

Use a FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas e a FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes, ambos da Seção E2.

■ Recursos

Que recursos estão ao nosso dispor (incluindo dinheiro, equipamentos, voluntários, materiais, uso de salas e espaços, etc.) para nos auxiliar em nosso trabalho de advocacy?

Use a FERRAMENTA 24: Levantamento de recursos



Que tipos de informações são necessários?

São necessárias informações que contribuam com fatos, números, dados, histórias e evidências úteis para pesquisar e analisar a situação. É importante reunir uma mistura de informações quantitativas e qualitativas.

O uso de diversos tipos de informação pode contribuir para uma visão equilibrada, verificar os fatos, compreender os últimos acontecimentos, identificar possíveis alvos e aliados e compreender os argumentos de eventuais oponentes.

Os diferentes tipos de informação incluem:



É importante considerar a forma como serão utilizados os diversos tipos de informação. Algumas informações podem ser consideradas mais confiáveis e/ou legítimas do que outras. Isso pode impactar a nossa eficácia no trabalho de *advocacy*.

A FERRAMENTA 20: Percepções da informação explica as percepções que os diferentes decisores podem ter dos diversos tipos de informação.



Quais as fontes de informações disponíveis?

Existem diversos lugares onde podemos procurar, e diversas pessoas que podemos consultar, para obtermos informações úteis para o nosso trabalho de *advocacy*. Algumas informações serão fáceis de obter, enquanto outras podem exigir um maior esforço para serem encontradas.

Convém distinguir entre fontes primárias e secundárias de informação.

■ Fontes primárias de informação

Uma fonte primária de informação é aquela em que obtemos informações em sua origem, em primeira mão. Nela obtemos informações diretamente das pessoas afetadas, impactadas ou interessadas em determinada questão. São informações que coletamos por conta própria, de forma sistemática e precisa, usando ferramentas de coleta de dados como entrevistas, questionários, observação ou análise estatística.

ESTUDO DE CASO

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO (RDC)

Em Goma, RDC, não havia um serviço oficial de coleta de lixo e o acúmulo de grandes pilhas de lixo era comum na cidade. Joel Tembo Vwira, um morador do local, com apoio da iniciativa Inspired Individuals da Tearfund, decidiu realizar uma pesquisa para saber se os moradores de Goma estariam dispostos e teriam condições de pagar por um serviço organizado de coleta de lixo, além de entender a responsabilidade legal das autoridades locais pela coleta de lixo. Com a participação de estudantes locais na condução da pesquisa, Joel constatou que a maioria das famílias, empresas e ONGs estaria disposta a pagar por um serviço profissional. Ele também descobriu que as autoridades locais eram os responsáveis pelo saneamento geral na cidade.

Com os resultados da pesquisa, Joel fez lobby junto aos vereadores e ao secretário provincial do meio ambiente de Goma. Ele apresentou evidências de que a gestão de resíduos era um grande problema, lembrou-lhes de suas responsabilidades legais e pediu que implantassem um sistema organizado de gestão de resíduos. Como resultado, as autoridades da cidade disponibilizaram um local, a 15 km de distância de Goma, onde pudesse ser realizada a reciclagem. Joel trabalhou com as autoridades, os proprietários de imóveis e empresas privadas para implantar em Goma um serviço profissional de coleta, triagem e reciclagem do lixo de milhares de moradores. Com a melhoria da gestão de resíduos domésticos e redução do despejo de lixo na cidade, houve impactos positivos na saúde e os usuários do serviço perceberam uma redução do número de mosquitos.

■ Fontes secundárias de informação

Uma fonte secundária de informação é aquela em que obtemos informações em segunda mão. Ela nos fornece informações que já existem ou já foram compiladas por terceiros. São exemplos de fontes secundárias de informações:

- **A INTERNET** – uma fonte rica em informações, se soubermos como pesquisar, e onde procurar
- **BIBLIOTECAS** – um bibliotecário pode ajudá-lo a localizar o que você precisa
- **UNIVERSIDADES** – podemos aproveitar pesquisas acadêmicas, palestras e bibliotecas ligadas às universidades
- **ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS** (municipais, nacionais e institutos de estatística) – informações sobre políticas e estatísticas

- **ONGS E INSTITUIÇÕES DE PESQUISA** – frequentemente produzem estudos e disponibilizam informações
- **DOADORES E INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS** – disponibilizam análises detalhadas, frequentemente para longos períodos históricos
- **MEIOS DE COMUNICAÇÃO** (jornais, revistas, rádio, televisão) – boas fontes de reportagens e citações.

ESTUDO DE CASO

NEPAL

O Nepal tem uma lei nacional do planejamento que prevê um processo participativo, permitindo que as comunidades locais contribuam para a definição do planejamento e dos orçamentos locais e distritais. Embora o governo central ainda tenha autonomia para definir suas próprias prioridades, a lei prevê um mecanismo que possibilita às comunidades locais manifestarem suas prioridades e terem seus interesses ouvidos formalmente. Infelizmente, havia pouco comprometimento com esses processos. Muitas comunidades nem sequer tinham ciência dessa oportunidade e as decisões muitas vezes eram tomadas por um pequeno grupo autoeleito de homens politicamente influentes.

A United Mission to Nepal (UMN), organização parceira da Tearfund, tomou conhecimento da lei e percebeu a sua relação com o trabalho realizado com comunidades locais, relacionado a questões de boa governança. Por isso, realizou uma pesquisa sobre a lei pela Internet, entrando em contato com órgãos governamentais e consultando outras organizações sobre o que sabiam a respeito. A pesquisa ajudou a organização a entender o motivo pela falta de comprometimento com a lei, e lhe permitiu identificar maneiras de garantir o seu cumprimento.

Foi decidido realizar um trabalho de conscientização sobre a lei, com o objetivo de facilitar a participação comunitária no processo local de planejamento e promover uma maior transparência e prestação de contas nas autoridades locais. Para isso, realizaram reuniões comunitárias com membros e líderes comunitários, representantes de partidos políticos e a imprensa, além de workshops de treinamento.

Após conhecerem seu direito de participar do planejamento local, as comunidades receberam apoio para elaborar propostas que levassem em conta as necessidades e prioridades da comunidade, bem como para apresentá-las de acordo com a lei. Essas reuniões participativas garantiram que todos fossem ouvidos e que as propostas selecionadas realmente representassem os interesses da comunidade. Também permitiram que os membros das comunidades, recém empoderados, dessem continuidade ao processo por conta própria, após o fim do apoio.



**Como
identificamos
as políticas e
práticas a serem
pesquisadas e
analisadas?**

A pesquisa e análise devem sempre incluir uma avaliação das leis, políticas e práticas relacionadas à questão identificada. Também devem considerar o papel desempenhado pelo governo nacional, por governos estrangeiros e por instituições internacionais (como o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e a ONU) em tratar da questão.

Na maioria dos países, os governos adotam políticas em diversas áreas que têm impacto nas pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas, incluindo compromissos de:

- prestar serviços básicos, como água, saneamento, educação e saúde
- firmar compromissos relacionados ao recolhimento de tributos e à aplicação de recursos públicos
- definir prioridades de ajuda humanitária e desenvolvimento
- coordenar a regulação de medicamentos e o combate a doenças
- proteger o meio ambiente
- promover os direitos humanos e outros princípios de igualdade e equidade
- regular o acesso a crédito e controlar a inflação.

ESTUDO DE CASO

BOLÍVIA

Na Bolívia, a SETESUR, organização parceira da Tearfund, trabalha com os quíchuas, que estão entre as pessoas mais vulneráveis e marginalizadas do país. A SETESUR queria empoderá-las e, através de pesquisas, descobriu que o governo nacional havia delegado poderes aos municípios por meio de uma política de descentralização. Com isso, verbas do governo central foram transferidas para todos os municípios do país para gastos em serviços públicos, tendo cada município autonomia para definir sua destinação orçamentária. Quando a SETESUR pesquisou e analisou a política de descentralização, descobriu que ela incentiva as comunidades a participar do planejamento orçamentário dos municípios e, por isso, mobilizaram membros das comunidades quíchuas para participarem. Dessa forma, puderam influenciar as autoridades municipais para priorizarem a destinação orçamentária a favor da prestação de serviços para comunidades em situação de pobreza.

As políticas governamentais podem ser estratégias formais, planos de ação oficiais, declarações de intenção ou propostas de lei. Somente algumas dessas políticas se transformam em leis oficiais. Geralmente o acesso a esses documentos só é possível quando o governo atua de forma aberta e transparente. Caso contrário, pode ser necessário adotar uma das seguintes abordagens:

Quando sabemos da existência dos documentos:

- Apresentar requerimentos formais aos órgãos do governo, solicitando acesso aos documentos. Assegure-se de manter registros de todas as correspondências.
- Procurar outras agências e organizações para saber se elas têm cópias dos documentos ou conhecem quem as tenha.
- Procurar a imprensa, pedindo que sejam noticiadas as dificuldades encontradas para acessar os documentos.
- Falar com pessoas-chave nos respectivos órgãos do governo, ou fora do governo, para saber se dispõem de cópias dos documentos ou sabem de quem as tenha, ou se podem pressionar outras pessoas para liberarem o acesso aos mesmos.

Quando os documentos estão incompletos ou não são confiáveis:

- Complementar os documentos com informações de outras fontes, como universidades, organizações da sociedade civil ou órgãos internacionais.
- Entrevistar funcionários dos respectivos órgãos governamentais para esclarecer o que está incompleto ou ausente, ou não condiz com outra fonte confiável.
- Pedir que um especialista, como um estatístico, avalie quais aspectos dos dados podem ou não ser utilizados.

Quando os documentos não existem:

- Coletar informações sobre a questão diretamente.
- Usar fontes de informações existentes para extrair as informações necessárias.
- Pedir que o governo passe a registrar as informações necessárias.

Para uma visão geral dos diferentes tipos de políticas relacionadas a questões de pobreza, ver a **FERRAMENTA 23: Sistema de políticas e práticas.**



FERRAMENTA 20

Percepções da informação

As informações raramente estão isentas de tendenciosidades naquilo que é dito, e na forma como é dito. É importante saber quem ou o que está por trás dos diferentes tipos de informação, o motivo pelo qual foi produzida e como se chegou às suas conclusões. Seria fácil aceitar todas as informações na forma como estão apresentadas, mas é importante analisar cada informação para decidir se é confiável.

Esta ferramenta define algumas das percepções mais comuns, favoráveis e desfavoráveis, dos diversos tipos de informação. (Há percepções similares quanto às diversas fontes de informação.) Ela nos permite enxergar o que pode nem sempre ser óbvio.

EXEMPLO

Tipos de informação	Fatores favoráveis – na percepção dos outros	Fatores desfavoráveis – na percepção dos outros
Relatórios governamentais	Pesquisa de boa qualidade Acesso a informações de boa qualidade Bons para serem usados em lobby junto ao governo	Favorecem o partido do governo ou determinada política existente Pouco autocríticos
Relatos de testemunhas oculares	Agregam legitimidade e novos fatos	Subjetivos e parciais
Matérias jornalísticas	Estão em domínio público Facilmente acessíveis Amplamente lidas	Tendenciosidade política Podem noticiar só um lado da história
Provas judiciárias	Informações confiáveis e que têm fé pública	Podem ser difíceis de entender
Relatórios de ONGs	Evidências independentes Tomam o partido dos carentes	Adotam uma linha específica (antigoverno/iniciativa privada) Amadores
Materiais de sindicatos	Representativos de seus associados Evidências pessoais, depoimentos em primeira mão	Tendenciosidade política Antagonistas
Documentos de instituições internacionais	Informações precisas, confiáveis e abrangentes	Favorecem o próprio posicionamento institucional, como a liberalização comercial
Trabalhos de pesquisa acadêmica	Independentes Aprofundados	Podem ser difíceis de entender e altamente especializados



FERRAMENTA 21

Análise contextual

Esta ferramenta apresenta um método de analisar o ambiente, interno e externo, em que uma organização ou comunidade está inserida. Identifica informações que são pré-requisitos essenciais para o planejamento estratégico. É uma ferramenta útil para quem atua em *advocacy* uma vez que leva em conta todos os fatos, positivos e negativos, que podem impactar uma iniciativa de *advocacy*.

Situação econômica	Qual o nível de pobreza? Qual o custo da cesta básica? Quem está excluído da atividade econômica? Qual o valor da dívida externa? Quem tem poder econômico?
Necessidades básicas	Que parcela da população tem acesso a serviços básicos como saúde, água, saneamento, educação e moradia?
Espiritual	Quais as religiões praticadas? Há conflito ou cooperação entre as denominações religiosas?
Social	Mães ou pais solteiros ou famílias chefiadas por crianças são algo comum? Quem detém o poder na família? Qual o índice de desagregação familiar? Qual a situação da mulher na sociedade? Quem é mais vulnerável na sociedade? Como são tratados?
Etnia	Quais os principais grupos étnicos? Como é a sua convivência?
Saúde	Qual a incidência de malária, tuberculose e outras doenças preveníveis? Qual a incidência de HIV? Qual a taxa de mortalidade infantil/materna?
Educação	Que parcela da população frequenta o ensino primário/secundário? Por que as pessoas deixam de frequentar a escola? Qual o nível de ensino alcançado por pessoas do sexo feminino? Qual a situação econômica e social dos professores?
Emprego	Quais as principais áreas de emprego? Qual o nível de desemprego? Quem oferece o maior número de empregos, e qual o grau de controle que essa condição lhe confere? Existem sindicatos trabalhistas e são reconhecidos pelo governo?
Meio ambiente	Que parcela da população tem acesso a bons serviços de saneamento e abastecimento de água potável? Quais as principais ameaças ambientais? Quais os meios de proteção contra essas ameaças? Qual a quantidade de terra própria para agropecuária? Quantas pessoas vivem em situação de insegurança alimentar? Qual o grau de impacto das mudanças climáticas na vida e nos meios de subsistência da população?
Política	Quem detém poder na sociedade? Quem toma as decisões? Que tipo de sistema político existe? Há eleições livres e justas? Há cristãos envolvidos na política? Há uma preocupação com quem vive em situação de pobreza? Qual o nível de participação política das pessoas em situação de pobreza?
Segurança/paz	Que mecanismos existem para garantir a paz? Quem está envolvido? Qual a atuação da igreja? Pode-se confiar na polícia? Se o país já esteve, ou está atualmente, em guerra, quais os seus efeitos no país?
Situação urbana/rural	Como a situação da população rural difere da urbana? Qual o nível de migração? Existem favelas, e quais as suas condições?
Direitos humanos	Há um sistema judiciário independente e imparcial? Há liberdade de movimento, religião e expressão? Há meios de comunicação livres, não sujeitos ao controle do governo?



Diagnóstico de capacidade, transparência e responsividade⁵

Esta ferramenta analítica permite avaliar três dimensões específicas da governança que contribuem para a capacidade, transparência e responsividade da administração pública. É útil quando a questão identificada refere-se a serviços prestados pelo governo em determinado setor, como água, saneamento, construção de estradas, moradia, educação ou saúde. Foi concebida para ser usada ao longo de um período de tempo no acompanhamento da atuação do governo, mas também pode ser usada em workshops de treinamento como demonstração de seu uso no mais longo prazo.

Seus elementos são:

- **CAPACIDADE** – A capacidade e autoridade de líderes, governos e órgãos públicos para agir
- **TRANSPARÊNCIA** – A capacidade da população para chamar os líderes, governos e órgãos públicos à responsabilidade
- **RESPONSIVIDADE** – A atuação efetiva dos líderes, governos e órgãos públicos em atender às necessidades e respeitar os direitos da população

	Principais perguntas a considerar	Respostas
CAPACIDADE	Quais os compromissos internacionais firmados pelo governo em relação à questão?	
	O governo tem uma política nacional e estratégia de implantação para a questão?	
	A questão está contemplada em outros documentos estratégicos do governo?	
	Quais as metas definidas pelo governo para a questão, e quais os avanços do governo em atingi-las?	
	Qual o nível de adequação dos sistemas de registro e acompanhamento da questão, e qual o grau de exatidão e acessibilidade pública dos dados?	
	Quais os ministérios, órgãos de governo e empresas envolvidas na questão nos níveis nacional e local, e como as responsabilidades estão repartidas entre eles? Que ministério é o principal responsável pela questão?	
	Existe um mecanismo de coordenação setorial para a questão?	
	Qual a atuação de outros setores em relação à questão?	
	O governo conta com recursos humanos adequados para tratar da questão?	
	Há um processo de descentralização em curso e, se houver, qual o seu impacto na questão?	
	Que parcela do orçamento geral do governo é alocada à questão? Qual tem sido a variação histórica dessa verba?	
	Para onde se destina a maior parte dessa verba? Há projetos voltados para pessoas em situação de pobreza?	
	Quais os outros atores envolvidos na questão, além do governo? Qual a relação deles com o governo no que se refere à questão?	

	Principais perguntas a considerar	Respostas
TRANSPARÊNCIA	A sociedade civil tem liberdade de informação e associação?	
	A sociedade civil pode participar do planejamento, orçamento, acompanhamento e avaliação da atuação do governo em relação à questão?	
	Qual o empenho dos veículos de comunicação em promover a transparência do governo?	
	Há mecanismos para reclamação e reparação em relação à questão? Se houver, são eficazes?	
	O governo abordou a questão no último ano?	
	Que informações são disponibilizadas sobre os direitos dos cidadãos relacionados à questão?	
	Quais os mecanismos adotados para monitorar os fluxos financeiros relacionados à questão?	
	Que outros atores, se houver, realizam atividades para incentivar a transparência em relação à questão?	
RESPONSIVIDADE	O governo promove políticas em prol de populações carentes nesta questão?	
	O governo adota uma abordagem que aumenta a demanda das populações carentes por serviços públicos adequados e acessíveis?	
	Quais as leis em vigor para garantir e regular a prestação de serviços públicos?	
	O governo está disposto a aprender com o exemplo de terceiros?	
	As políticas do governo em relação à questão são sensíveis às questões de gênero e às necessidades da criança?	
	Autoridades do governo participam de eventos de ONGs relacionados à questão?	
	Há um mecanismo para combater a alocação indevida e o desvio de recursos destinados a serviços públicos?	
	O governo prioriza uma agenda anticorrupção?	

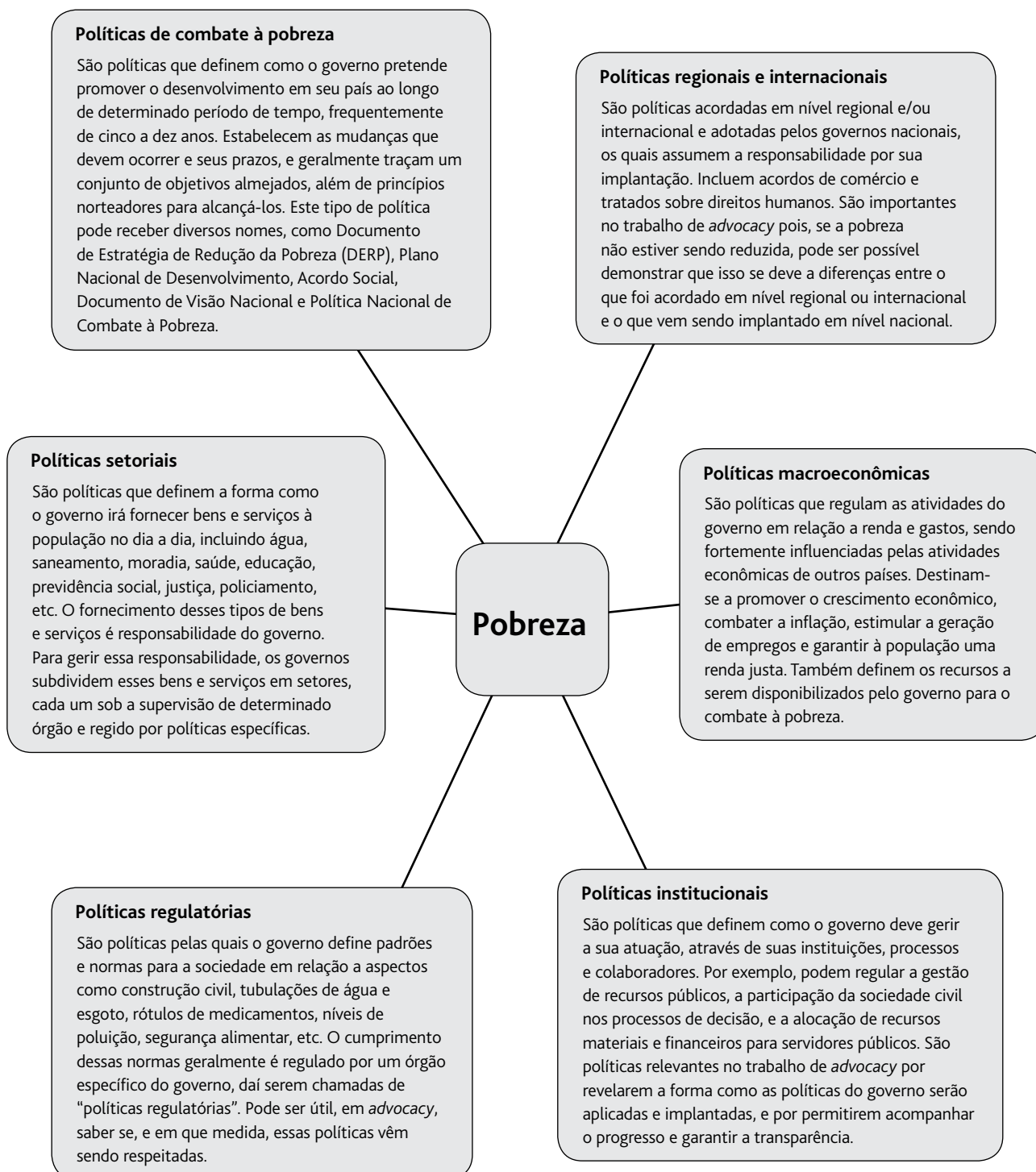
5 A análise de Capacidade, Transparência e Responsividade foi criada pelo Departamento de Desenvolvimento Internacional (DFID) do Reino Unido para uso em seus escritórios no exterior, e foi adaptada pela Tearfund para uso no setor de água, saneamento e higiene, em parceria com o DFID. Para um exemplo de um guia de como realizar uma análise de Capacidade, Transparência e Responsividade no setor de água, saneamento e higiene, acesse: <http://tilz.tearfund.org/Research/Water+and+Sanitation+reports/Understanding+the+WASH+sector+2010.htm>



FERRAMENTA 23

Sistema de políticas e práticas⁶

Em termos gerais, existem seis tipos de políticas e práticas ligadas à pobreza. É importante pesquisar e analisar quais são mais aplicáveis quando a questão é relacionada à pobreza.



⁶ Adaptado de "Policies that may impact on poverty" nas páginas 16 e 17 de *Monitoring Government Policies*, um kit de ferramentas da CAFOD, Christian Aid e Trocaire: www.cafod.org.uk/Media/Files/Resources/Policy/Monitoring-government-policy



FERRAMENTA 24

Levantamento de recursos

Como em todo trabalho de ajuda humanitária e desenvolvimento, é importante considerar os recursos disponíveis antes de iniciar uma iniciativa de *advocacy*, e continuar a avaliar e alocar recursos ao longo de seu decurso.

	Principais perguntas a considerar	Respostas
Recursos financeiros 	Quanto dinheiro será necessário para implantar a iniciativa de <i>advocacy</i> ?	
	Esse orçamento é realista, baseado em custos e cotações reais?	
	Quais as fontes de recursos disponíveis? Haverá recursos suficientes para cobrir o orçamento?	
	Existe a possibilidade de haver problemas de fluxo de caixa ou dificuldades em obter autorização?	
Pessoas 	Quem estará disponível para participar da iniciativa de <i>advocacy</i> ?	
	Eles possuem os necessários conhecimentos, experiência e aptidões?	
	Caso negativo, podem ser capacitados?	
	Precisamos integrar outras pessoas, como indivíduos com conhecimentos especializados sobre a questão?	
Relacionamentos 	De que relacionamentos nós dispomos?	
	Que contatos nossos colaboradores, voluntários, parceiros e apoiadores têm que possam nos ser úteis, por exemplo, com outras organizações preocupadas com a questão?	
	Que relacionamentos mantemos com decisores, e como podemos cultivar e desenvolvê-los?	
	Conhecemos pessoas que possam nos ajudar de forma prática, por exemplo, com divulgação nos meios de comunicação?	

	Principais perguntas a considerar	Respostas
Conhecimentos 	Quais os conhecimentos e informações que temos coletivamente?	
	Quais as evidências necessárias para fundamentar o trabalho de <i>advocacy</i> e, se as que tivermos não forem suficientes, como poderemos adquiri-las?	
	Quais as pesquisas e análises que já pudemos realizar, e são suficientes e robustas?	
Reputação 	Qual a nossa reputação junto às comunidades, parceiros, decisores, apoiadores, doadores, o público em geral e a imprensa?	
	Somos conhecidos?	
	Precisamos trabalhar com outras organizações mais conhecidas? Que táticas podemos usar para conquistar sua confiança?	
Tempo 	Quanto tempo será necessário para implantar a iniciativa de <i>advocacy</i> ?	
	Temos tempo suficiente?	
	Há prazos específicos a serem cumpridos?	
	Existem oportunidades e eventos externos que possamos aproveitar, como eleições, aniversários, ciclos de planejamento do governo ou cúpulas internacionais?	

SEÇÃO E1 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 24 Avaliação de informações quanto à tendenciosidade e utilidade

Objetivo	Entender as tendenciosidades por trás das diversas fontes e tipos de informação, e compreender o seu impacto na utilidade das informações
TIPO	Este exercício funciona bem em grupos grandes ou pequenos, mas pode ser feito individualmente
MÉTODOS	Análise de informações, reflexão individual, discussão em pequenos grupos, apresentação de conclusões em plenário
MATERIAIS	Informações com diversos tipos de tendenciosidades (Versão 1), ilusão de ótica (Versão 2)
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 20: Percepções da informação
PREPARAÇÃO ANTECIPADA (VERSÃO 1)	1. Reúna diversas matérias, relatórios e artigos de opinião (informações) em revistas, jornais e na Internet. 2. Recorte ou imprima os que apresentam diferentes tipos de tendenciosidade.
PASSO A PASSO (VERSÃO 1) – NO DIA DA ATIVIDADE	1. Dê a cada participante pelo menos uma das informações. Não precisam todos ter a mesma seleção. 2. Peça aos participantes que, trabalhando juntos, coloquem as informações em ordem de utilidade. (Pode ser que, antes de mais nada, seja necessário concordar em o que é ou não é útil!) 3. Pergunte-lhes por que colocaram as informações nessa ordem. 4. Apresente a lista de perguntas abaixo e pergunte aos participantes se desejam mudar a ordem escolhida à luz de suas respostas às perguntas: • <i>Valores:</i> Quais os valores por trás da fonte de cada informação? Você concorda com eles? • <i>Finalidade:</i> Por que essa informação foi produzida? Como ela afeta o seu grau de tendenciosidade? Qual a sua percepção a respeito? Você confia na fonte? • <i>Veracidade:</i> Quais os fatos apresentados nesta informação? São fundamentados por provas? São apresentados de forma justa? As informações são atuais? Há algo faltando? • <i>Conclusões:</i> Como chegaram às conclusões deste artigo? São baseadas em evidências? Há alguma pressuposição, seja ela explícita ou implícita? Você concorda com elas? Você teria chegado a conclusões diferentes e, caso afirmativo, por quê? • <i>Percepção:</i> Qual a percepção que os outros terão desta informação, e por quê? • <i>Utilidade:</i> De que maneiras a informação poderá lhe ser útil? 5. Promova uma discussão em plenário sobre a importância de avaliar todas as informações quanto à sua confiabilidade, usando a FERRAMENTA 20: Percepções da informação, antes de utilizá-las em uma iniciativa de <i>advocacy</i>.
PREPARAÇÃO ANTECIPADA (VERSÃO 2) – SE O TEMPO FOR CURTO	Selecione uma ilusão de ótica famosa, como a da mulher jovem/mulher velha.
PASSO A PASSO (VERSÃO 2)	1. Mostre a imagem ao grupo e pergunte o que estão vendo. 2. Promova um debate em plenário sobre a percepção e a tendenciosidade, usando a FERRAMENTA 20: Percepções da informação, sobre a importância de avaliar todas as percepções das informações, antes de utilizá-las em uma iniciativa de <i>advocacy</i>.



EXERCÍCIO 25 Levantamento de informações

Objetivo Entender a necessidade de reunir amplas informações para pesquisa e análise, e saber onde encontrá-las e como identificá-las

TIPO Este exercício funciona se utilizado individualmente, em pares ou em pequenos grupos

MÉTODOS Reflexão, trabalho em pares, pequenos grupos, exposição livre de ideias

MATERIAIS Papel e canetas

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 20: Percepções da informação

FERRAMENTA 21: Análise contextual

FERRAMENTA 22: Diagnóstico de capacidade, transparência e responsividade

- PASSO A PASSO**
1. Divida as pessoas em pares. Cada par deve escolher uma questão de *advocacy*, ou trabalhar em uma questão já identificada.
 2. Dê a cada par algumas folhas de papel e canetas, e peça que desenhem uma tabela com quatro colunas, identificando cada coluna como indicado abaixo. Convide cada par a preencher sua tabela, usando a FERRAMENTA 21: Análise contextual e/ou a FERRAMENTA 22: Diagnóstico de capacidade, transparência e responsividade. (A escolha dependerá do tempo disponível, da questão escolhida ou identificada, e de eventual preferência dos participantes por tentar uma ou ambas as ferramentas.)
 3. Peça para os participantes identificarem o assunto que precisa ser pesquisado, e pensarem sobre os tipos de informação que precisam reunir para pesquisá-lo e como podem encontrá-los.
 4. Promova um debate com todo o grupo. Reúna algumas boas sugestões em um local central onde todos possam vê-las, por exemplo, escrevendo-as em uma folha de papel flip-chart na parede.

EXEMPLO

Questão contextual	Tipo de informação	Fonte de informações	Conclusões
Economia	Estatísticas Relatórios DERPs	Estatísticas do governo Outras organizações	80% das pessoas vivem abaixo da linha da pobreza. A dívida externa representa 50% do PIB.
Necessidades básicas	Levantamentos Censo Relatórios de direitos humanos	Levantamentos do governo Internet	1 em cada 4 pessoas não tem acesso a água limpa.
Social	Indicadores de pobreza Relatórios acadêmicos	Bibliotecas universitárias Internet	Famílias chefiadas por crianças aumentam ano a ano. A sociedade é patriarcal.
Política	Resultados das eleições Constituição	Organizações de direitos humanos Governo Internet	A democracia é frágil. As eleições não são livres e justas. A participação da sociedade civil é limitada.
Etc ...			

**EXERCÍCIO 26** Análise de políticas e práticas

Objetivo	Ajudar a identificar as políticas e práticas pertinentes a questões de <i>advocacy</i> relacionadas à pobreza
TIPO	Este exercício funciona se utilizado individualmente, em pares ou em pequenos grupos
MÉTODOS	Reflexão, trabalho em pares, pequenos grupos, exposição livre de ideias
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 23: Sistema de políticas e práticas
PASSO A PASSO	1. Divida os participantes em pares e peça que selecionem uma questão de <i>advocacy</i> por par. 2. Usando a FERRAMENTA 23: Sistema de políticas e práticas, peça que cada par identifique as políticas e práticas relacionadas à questão de interesse. Como alternativa, caso não conheçam as políticas e práticas existentes relacionadas ao seu trabalho de <i>advocacy</i>, peça que indiquem como fariam para descobri-las. 3. Peça também que considerem como poderiam localizar e obter cópias das políticas e práticas identificadas, e como poderiam usá-las em uma ação de <i>advocacy</i> em torno da questão escolhida. 4. Peça que considerem a relação das políticas e práticas identificadas com os diversos níveis em que o <i>advocacy</i> é realizado. (Consulte a FERRAMENTA 3: Pirâmide de <i>advocacy</i>, se for útil.) Por exemplo, se a questão for deficiências, pode ser que o governo nacional seja signatário da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Nesse caso, se a ação de <i>advocacy</i> estiver sendo realizada em nível local, pode ser uma boa ideia saber se existe uma legislação nacional para a adoção da Convenção da ONU no país, e se essa legislação nacional contém disposições para sua aplicação em nível local. 5. Promova um debate em plenário sobre a melhor forma de identificar as políticas e práticas, e identificar os principais pontos.

**EXERCÍCIO 27** Análise de recursos

Objetivo	Reconhecer os recursos à disposição para auxiliá-lo em sua iniciativa de <i>advocacy</i>, e analisar quais recursos precisam ser mobilizados
TIPO	Atividade em grupo ou individual
MÉTODOS	Reflexão individual, discussão em pequenos grupos, debate em plenário.
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 24: Levantamento de recursos
PASSO A PASSO	1. Peça que os participantes trabalhem em pequenos grupos de até seis, usando um exemplo tirado de seu(s) próprio(s) contexto(s) ou experiência, ou uma situação apresentada pelo facilitador. 2. Distribua cópias da FERRAMENTA 24: Levantamento de recursos para cada participante, indicando as seis seções da ferramenta (Recursos Financeiros, Pessoas, Relacionamentos, Conhecimentos, Reputação, Tempo). 3. Peça que cada grupo divida as seções da ferramenta de forma que cada participante tenha uma seção. (Se houver menos de seis pessoas em um grupo, é mais fácil pedir para os participantes escolherem a seção que quiserem e deixar de fora as que sobrarem.)

4. Individualmente, cada participante deve refletir sobre as questões na seção da ferramenta que lhe foi designada, e anotar suas respostas. Se necessário, podem fazer conjecturas sobre as informações disponíveis para ajudá-los a responder às perguntas. Incentive-os a fazer esta atividade em silêncio.
5. Quando todos tiverem tido tempo para responder às perguntas sobre as seções que lhes foram designadas, convide os grupos a se reunirem novamente e debaterem suas seções da ferramenta uns com os outros.
6. Se houver tempo, convide um ou dois dos grupos a compartilhar suas reflexões sobre o uso da ferramenta. Quais recursos serão fáceis de identificar e quais serão difíceis?
7. Explique a importância de garantir a disponibilidade de recursos para o trabalho de *advocacy*, incluindo recursos financeiros, pessoas, relacionamentos, conhecimentos, reputação e tempo para realizá-lo. Use as Notas ao facilitador como auxílio.

Fase 2 do Ciclo de *Advocacy*

Pesquisa e análise – Partes interessadas

A Seção E2 amplia a Fase 2 do Ciclo de *Advocacy*. Explica que a pesquisa e análise precisam ser aplicadas a toda a comunidade de partes interessadas – pessoas que têm algum “interesse” em nosso trabalho de *advocacy*. Considera as pessoas afetadas pela questão, os decisores com poder para mudar a questão, e quem poderá nos apoiar ou nos opor em nosso trabalho de *advocacy*.

A Seção E2 apresenta ferramentas que podem ser usadas em um workshop de treinamento ou em pesquisa secundária. Para obter ferramentas úteis em pesquisa de campo, convém consultar o manual de Diagnóstico Rural Participativo ou de Aprendizagem e Ação Participativa.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que são “partes interessadas”? 104
- O que são “aliados” e “oponentes” e por que são importantes? 105
- Por que é importante trabalhar com terceiros em *advocacy*? 106
- Quais as diversas formas de trabalhar com terceiros? 107
- O que são “alvos” em *advocacy* e por que são importantes? 108



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas 109
- FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes 111
- FERRAMENTA 27: Prós e contras do *advocacy* conjunto 112
- FERRAMENTA 28: *Checklist* para o *advocacy* colaborativo 113



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 28: Enxergar o panorama completo 114
- EXERCÍCIO 29: Mapeamento e análise de partes interessadas 114
- EXERCÍCIO 30: Análise de aliados e oponentes 115
- EXERCÍCIO 31: Rotas de influência 116
- EXERCÍCIO 32: Mapeamento do poder e identificação de alvos 116
- EXERCÍCIO 33: *Advocacy* conjunto – sim ou não? 117
- EXERCÍCIO 34: Trabalhar com terceiros 118

SEÇÃO E2 Notas ao facilitador



O que são “partes interessadas”?

Partes interessadas podem ser pessoas, grupos, organizações, instituições, departamentos ou ministérios que têm ou possam vir a ter um interesse em determinado projeto ou programa. Ou seja, são chamadas de partes interessadas justamente por terem um interesse no projeto ou programa, o que geralmente significa que eles têm algo a ganhar ou a perder com ele.

No contexto de *advocacy*, as partes interessadas são as pessoas afetadas, interessadas ou capazes de influenciar a questão identificada. Incluem os públicos que poderão ser direta ou indiretamente afetados, positiva ou negativamente, pelo processo de *advocacy*, além daqueles que são meros intermediários.

Todas as partes interessadas devem ser identificadas no desenvolvimento de uma iniciativa de *advocacy*. Seus interesses devem ser avaliados, mesmo se não participarem do processo de decisão. É preciso considerar a forma como seus interesses afetam a viabilidade dos nossos planos de *advocacy*, e devem ser estabelecidos relacionamentos com os mesmos.

ESTUDO DE CASO

HONDURAS

O governo de Honduras apresentou uma proposta de reforma da legislação florestal que permitiria que grandes partes da floresta nacional fossem vendidas para madeireiras, as quais poderiam decidir se iriam ou não reflorestar as áreas desmatadas. A importância das florestas nacionais de Honduras para pequenos agricultores e grupos indígenas que vivem nessas regiões foi ignorada.

Percebendo as consequências potencialmente devastadoras, a Asociación para una Sociedad más Justa, uma organização parceira da Tearfund, formou uma aliança com representantes de vários setores (grupos indígenas, cooperativas, uma rede evangélica, ecologistas agrícolas e grupos de agricultores) para pleitear alterações na legislação proposta. Contrataram consultores para analisar a proposta e apresentar contrapropostas razoáveis ao governo. Também iniciaram uma campanha nos meios de comunicação para informar o público sobre o problema e pressionar o governo a negociar.

O governo concordou em não apresentar a reforma da legislação florestal ao congresso hondurenho até que fosse aprovada por um comitê formado por representantes da aliança, do governo e das madeireiras. A aliança participou das negociações nesse comitê e continuou a informar o público, a imprensa e os membros do comitê. A maioria das propostas foi aceita, e grupos marginalizados como pequenos agricultores, cooperativas e grupos indígenas puderam participar, pela primeira vez, da formulação de uma lei que os afetava diretamente, embora os povos indígenas ainda entendessem que seus direitos deveriam ser contemplados de forma mais explícita.

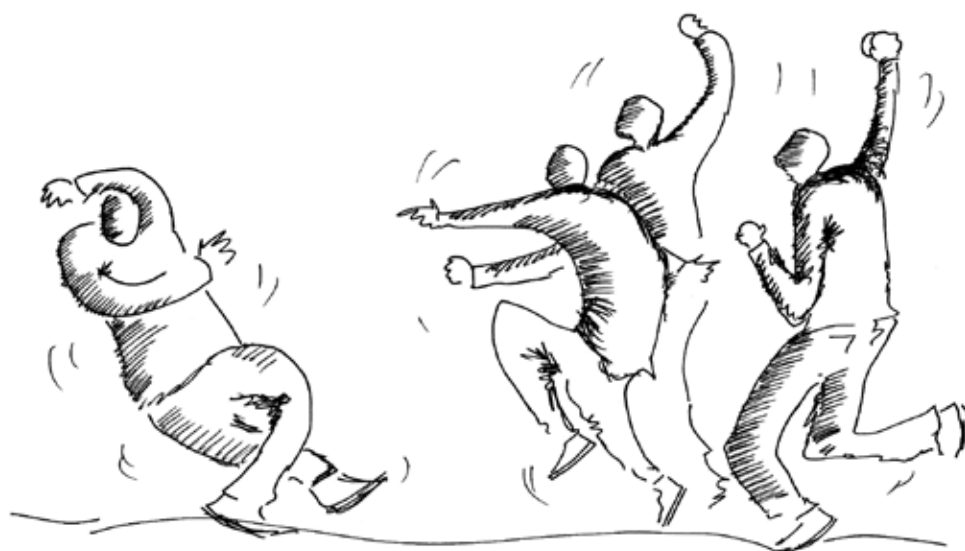
Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas**.

O que são
“aliados” e
“oponentes”
e por que são
importantes?

Aliados são pessoas, grupos, organizações ou instituições que podem nos ajudar a alcançar as nossas metas e objetivos no trabalho de *advocacy*. Apoiam e concordam com a causa a que se refere a iniciativa. São importantes porque, muitas vezes, há entre eles quem possa exercer influência nos decisores e, se estiverem organizados, poderão formar a base de um grupo de interesse ou coalizão para cobrar mudanças.



Oponentes são pessoas, grupos, organizações ou instituições que se opõem ao que queremos alcançar. São contrários ao nosso posicionamento e não concordam com os nossos pedidos específicos. Mesmo quando não são os diretamente responsáveis pela tomada de decisões, ainda podem exercer influência considerável. São importantes porque podem representar um risco significativo para o nosso trabalho de *advocacy*. Não são necessariamente inflexíveis em sua oposição e, portanto, é importante procurar trazê-los para o nosso lado, e não irritá-los.



Existe também um grande número de pessoas que são neutras: podem não ter manifestado um interesse na questão, ou podem desconhecê-la. Precisamos persuadir essas pessoas a se tornarem aliados, e não oponentes.



Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes**.



Por que é importante trabalhar com terceiros em advocacy?

O trabalho de *advocacy* é mais eficaz quando trabalhamos com outros que se preocupam com a mesma questão que nós e que possam nos auxiliar na elaboração e execução de um plano.

Embora existam vantagens e desvantagens em trabalhar com terceiros, as principais razões por ser importante são o fato de ser estratégico e prático e por fortalecer a capacidade. Vide a **FERRAMENTA 27: Prós e contras do *advocacy* conjunto**.

ESTUDO DE CASO

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO (RDC)

A capital da RDC, Kinshasa, há anos sofre enchentes após chuvas intensas. A situação é problemática, pois a precipitação tende a estar acima da média durante pelo menos oito meses do ano. Com sistemas de esgoto inadequados e coleta de lixo deficiente, muitos dos moradores de Kinshasa enfrentam condições precárias e insalubres sempre que ocorrem inundações.

A Igreja de Cristo em Congo (Eglise du Christ au Congo – ECC), parceira da Tearfund, decidiu combater o problema e reuniu uma rede de grupos e organizações para fazer lobby junto aos políticos em prol de ações na área. O que tinham em comum era uma vontade de enfrentar a questão do saneamento deficiente em Kinshasa. Juntos, se reuniram com o ministro do meio ambiente, o ministro da saúde, o ministro da energia e parlamentares para obter seu apoio a uma nova lei visando melhorar o saneamento em Kinshasa. Também fizeram lobby junto ao governador da província e ao presidente do conselho da companhia nacional de águas e esgotos.

Ao longo de um período de vários anos, foram cultivados relacionamentos que acabaram gerando uma vontade política conjunta de enfrentar as condições insalubres na capital. Foi adotada uma lei provincial para regular o saneamento, a disposição final de resíduos, a drenagem pluvial e a limpeza geral de Kinshasa, e a ECC e outros membros da rede têm trabalhado para garantir a sua aplicação.

Uma das razões mais comumente citadas por *não* querer trabalhar com terceiros em *advocacy* conjunto são as diferenças religiosas e/ou políticas. É importante que fique claro: independentemente de religião e/ou afiliação política, se existem pessoas, grupos e organizações preocupadas com a mesma questão que nós, e que possam nos ajudar a elaborar e executar um plano de *advocacy*, então devemos trabalhar com eles! Se tivermos dúvidas, medos ou receios, precisamos encontrar maneiras de superá-los.

Para outras informações, consulte a FERRAMENTA 27: Prós e contras do *advocacy* conjunto e FERRAMENTA 28: *Checklist* para o *advocacy* colaborativo.



Quais as diversas formas de trabalhar com terceiros?

Trabalhar com terceiros envolve identificar, fazer contato e construir relacionamentos estratégicos com pessoas, grupos e organizações apropriados. Quer isso seja feito formal ou informalmente, convém esclarecer a natureza dos relacionamentos envolvidos.



ESTUDO DE CASO

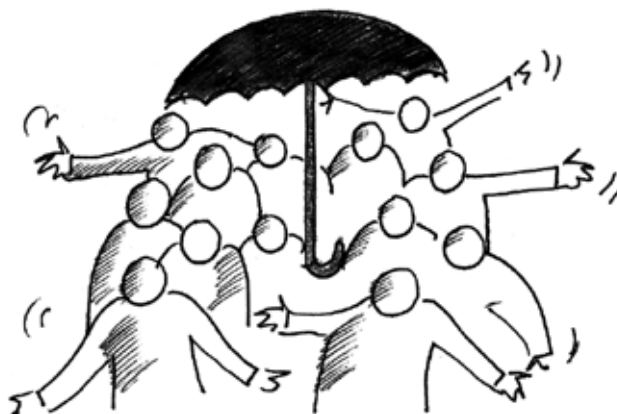
COLÔMBIA

Durante muitos anos, não havia na Colômbia uma política nacional voltada para crianças, ainda que o governo tivesse assinado a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. A Red Viva, integrante de uma rede de ONGs e parceira da Tearfund, construiu relacionamentos com os ministérios competentes do governo e os ajudou a elaborar uma política nacional voltada para a criança, que posteriormente foi adotada como lei. Também compartilharam informações com a igreja nacional sobre os processos políticos, e obtiveram suas contribuições para a redação da política. Após a política tornar-se lei, a Red Viva e sua aliança capacitaram funcionários dos governos locais na implantação da política em diversas regiões da Colômbia. Também mobilizaram a igreja nacional para trabalhar com o público infantil e defender os direitos da criança, através de uma série de workshops de treinamento em cada região da Colômbia.

Existem diversas formas de trabalhar com terceiros em *advocacy* e é importante conhecer os diversos modelos disponíveis, para que se possa tomar uma decisão consciente sobre a melhor forma de proceder. Se necessário, pode ser conveniente elaborar um contrato escrito que defina as expectativas de cada pessoa, grupo e organização envolvida, e as formas de cooperação uma com a outra.

Os modelos abaixo são algumas das formas mais comuns de colaboração em *advocacy*:

- Rede
- Aliança
- Coalizão
- Associação
- Fórum
- Parceria
- Força-tarefa
- Entidade de cúpula.

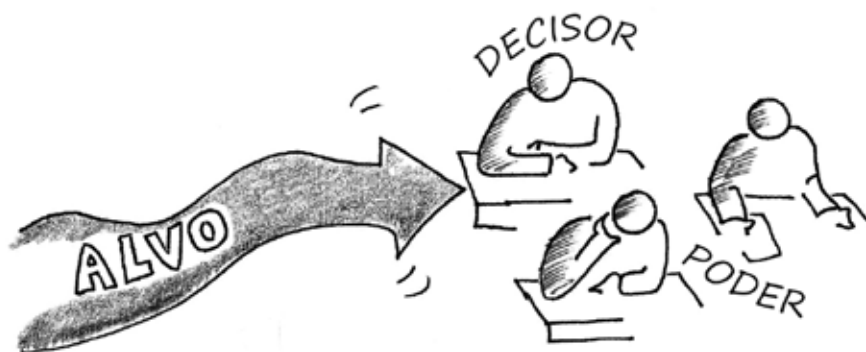


Para uma descrição de cada modelo, e informações sobre suas características, consulte a **FERRAMENTA 28: Checklist para o advocacy colaborativo**.



O que são “alvos” em advocacy e por que são importantes?

Alvo, em *advocacy*, descreve uma pessoa, grupo ou organização com quem precisamos nos comunicar. Geralmente são decisores em posição de poder, como ministros de governo, servidores públicos e autoridades locais. São assim chamados por serem as pessoas às quais se dirige, ou seja, que são os “alvos” do trabalho de *advocacy*.



Os alvos de uma ação de *advocacy* são importantes, por terem poder e/ou responsabilidade pela criação da situação que levou à questão identificada, além de poder e/ou responsabilidade por buscar uma solução.

ESTUDO DE CASO

CAMBOJA

Uma das maiores dificuldades que famílias carentes cambojanas enfrentam é a falta de acesso a serviços de saúde adequados e a custo acessível. No entanto, pesquisas realizadas por uma das organizações parceiras da Tearfund revelaram que o governo cambojano criara um programa especial para garantir às famílias marginalizadas assistência médica adequada e acessível. Infelizmente, as mesmas pesquisas constataram um nível muito baixo de divulgação. Muitas pessoas que tinham direito a assistência desconheciam o programa, e as que conheciam tinham dúvidas quanto ao seu funcionamento.

A organização parceira tentou um contato com o ministério da saúde, mas o histórico de tensões entre o governo e ONGs fez com que a tentativa inicial fosse recusada. Sem desistir, escreveram uma carta solicitando uma reunião. Usando todos os contatos possíveis no governo, diretos e indiretos, por fim conseguiram agendar a reunião. Sua perseverança no fim valeu a pena: o encontro correu bem e as autoridades do governo concordaram em visitar alguns dos projetos de saúde próprios da organização parceira. Após conhecerem o trabalho em primeira mão e verem o espírito de cooperação e respeito mútuo demonstrado pelos colaboradores da organização parceira, as autoridades passaram a enxergar a maneira de trabalhar da organização como uma alternativa para tornar mais eficaz o programa do governo, e concordaram em trabalhar com a organização parceira para implantá-la.

Como parte da nova iniciativa, a organização parceira realizou ações de divulgação e treinamentos para ajudar as igrejas e comunidades a identificarem famílias com direito ao benefício e ensiná-las a fazer o cadastro. Também acompanharam grupos comunitários em suas visitas de avaliação. Com isso, muitas pessoas carentes passaram a receber atendimento médico gratuito custeado pelo governo, incluindo consultas, tratamento, cirurgia e internação em caso de doença.



FERRAMENTA 25

Matriz de mapeamento de partes interessadas

PASSO 1 Identifique todas as pessoas, grupos, organizações e instituições relevantes para a questão de *advocacy* identificada.

Esta atividade pode ser feita usando uma tabela de categorização como esta:

EXEMPLO

Partes interessadas da sociedade civil	Partes interessadas do setor público	Partes interessadas do setor privado
Comunidades afetadas	Ministros e assessores de ministérios	Empresas
Imprensa	Servidores públicos e departamentos do governo	Associações empresariais
Igrejas	Parlamentares eleitos	Entidades de classe
Outros grupos religiosos	Juízes e tribunais	Empresários
Escolas e universidades	Partidos políticos	Câmaras de comércio
Movimentos sociais	Câmaras de vereadores	Empreendedores sociais
Grupos de <i>advocacy</i>	Forças armadas	Doadores
Sindicatos	Organizações a que foram delegados poderes de administração e comissões	Instituições financeiras
ONGs nacionais	Organização das Nações Unidas	
ONGs internacionais	Banco Mundial	
	Fundo Monetário Internacional	

PASSO 2 Identifique:

- Quem é a pessoa de contato em cada grupo ou organização? (Se houver mais de uma, por exemplo, se um ministro tiver dois assessores, um a favor e o outro contra, liste ambos.)
- Qual o seu interesse específico na questão? Por que é importante para ela?
- Qual o seu posicionamento em relação à questão?
- Qual o seu provável impacto ou influência na questão? Quanto poder ela efetivamente detém para trazer mudanças?
- É favorável [+] ou desfavorável [-] ao seu posicionamento? (O exemplo na página 110 sugere uma escala de 1 a 5 positivos [+] ou 1 a 5 negativos [-].)

Isso pode ser feito através de uma tabela de mapeamento como a apresentada abaixo, que foi parcialmente preenchida com base em uma questão ilustrativa referente a um empreendimento proposto que ameaça desapropriar as terras de uma comunidade.

Esta tabela foi intencionalmente dividida em quatro grupos de partes interessadas:

1. Aquelas diretamente afetadas pela questão identificada, como as comunidades locais.
2. Aquelas responsáveis por criar a situação ou a quem compete encontrar uma solução, tais como o governo, servidores públicos e autoridades locais. Estes geralmente são os *alvos* do trabalho de *advocacy*, mas podem também ser *aliados*.
3. Aquelas preocupadas com o bem-estar dos outros, e outros grupos interessados, como ONGs, grupos de igrejas, empresas e a imprensa. Estes são possíveis *aliados*, mas também podem ser *alvos*.

4. Atores internacionais, como doadores, órgãos das ONU, ONGs. Estes podem ser *alvos*, *aliados* ou *oponentes*.

Tipo de parte interessada	Quem? (pessoas / organizações / instituições)	Pessoa de contato	Por que a questão é do seu interesse	Cargo	Provável nível de influência + a +++++ - a -----
Os diretamente afetados					
Sociedade civil	3.000 pessoas que podem ser afetadas na comunidade local	Preencher com o nome da pessoa	Risco de desapropriação de terras, perda de moradia / meios de subsistência	Afirmam não poder fazer nada a respeito	+++
Sociedade civil	Pequenos proprietários vizinhos	Preencher com o nome da pessoa	As terras ficarão superlotadas	Não querem que outras pessoas ocupem as terras	+
Setor privado	Responsáveis pelo empreendimento	Preencher com o nome da pessoa	As terras passarão a ser lucrativas	Querem desapropriar as terras da comunidade	+++++
Governo e decisores da administração pública					
Setor público	Ministério da Agricultura	Preencher com o nome da pessoa	Competência: política fundiária	Afirma não poder fazer nada a respeito	--
Setor público	Ministério do Comércio	Preencher com o nome da pessoa	Competência: desenvolvimento de negócios	Favorável a empreendimentos imobiliários	-----
Setor público	Autoridade local	Preencher com o nome da pessoa	Competência: bem-estar das comunidades	Sem poder de influência	-
Setor público	Comitê nacional de política fundiária	Preencher com o nome da pessoa	Competência: avaliação dos impactos de empreendimentos	Preocupado, pede um estudo de impactos	---
Outras grandes organizações					
Sociedade civil	ONG ambiental	Preencher com o nome da pessoa	Preocupada com a contaminação dos rios	Desfavorável ao empreendimento	+++
Sociedade civil	Grupo de direitos humanos	Preencher com o nome da pessoa	Preocupado com abusos contra direitos humanos	Desfavorável à desapropriação de terras	++
Sociedade civil	Principal jornal independente	Preencher com o nome da pessoa	Preocupado em divulgar os fatos ao público	Preocupado com as propostas	+++++
Sociedade civil	Diocese local da igreja anglicana	Preencher com o nome da pessoa	Tem membros na comunidade afetada	Quer uma ampla consulta	++
Setor privado	Câmaras de Comércio	Preencher com o nome da pessoa	Quer o desenvolvimento econômico	Apoia o empreendimento proposto	+++
Organizações internacionais					
Setor privado	Doador da União Europeia	Preencher com o nome da pessoa	Financia o posto de saúde da comunidade	Preocupado com que a verba doada seja desperdiçada	++
Sociedade civil	ONGs do Reino Unido	Preencher com o nome da pessoa	Dão apoio financeiro às comunidades afetadas	Preocupadas com a desapropriação	+
Setor público	Fundo Monetário Internacional	Preencher com o nome da pessoa	Interessado em gerar divisas	Apoia o desenvolvimento econômico	-----

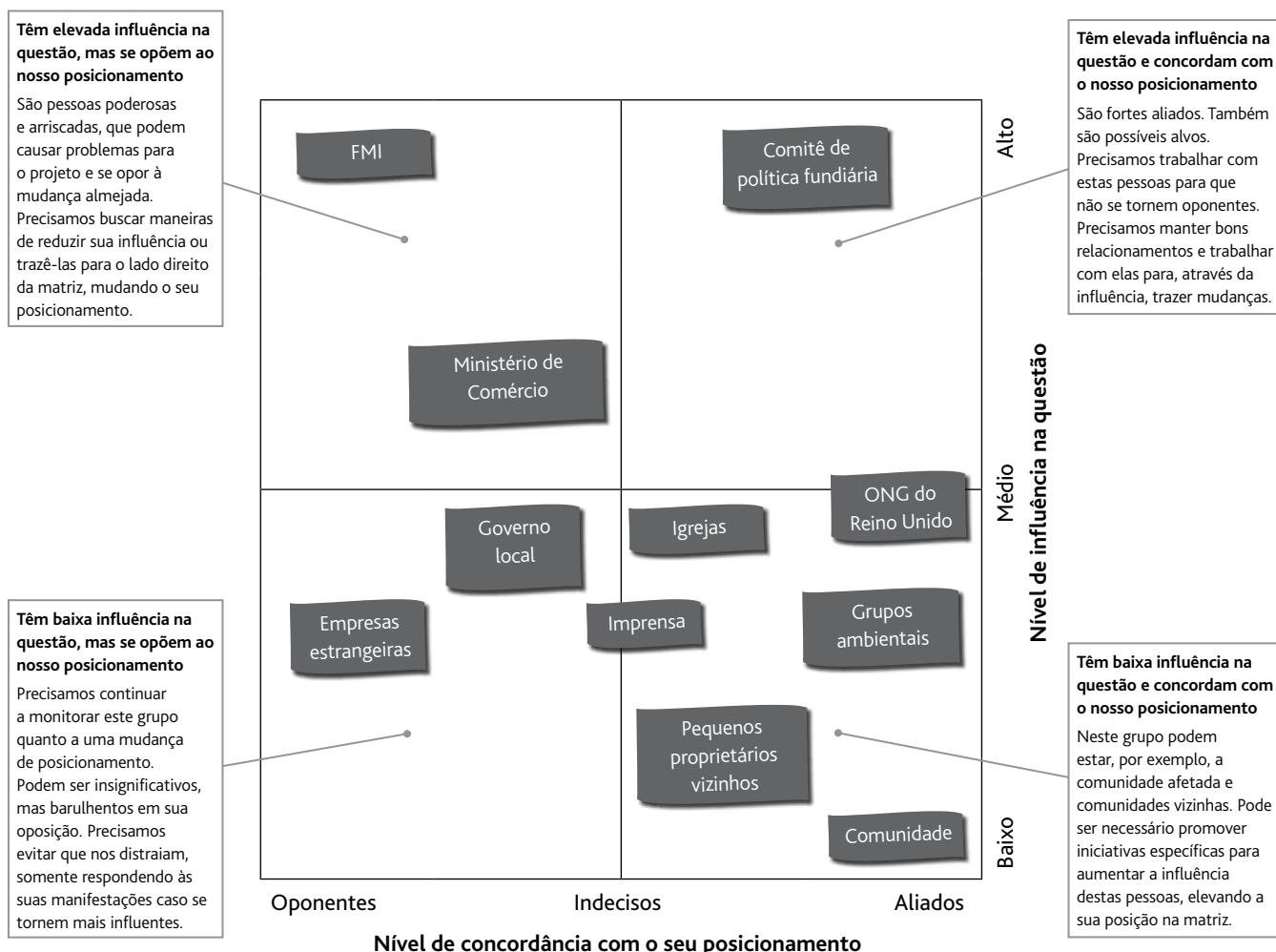


FERRAMENTA 26

Matriz de aliados e oponentes

Uma matriz de aliados e oponentes é uma ferramenta destinada ao uso após a conclusão do mapeamento e análise de partes interessadas. Nela, todas as partes interessadas são representadas em um diagrama. Isso facilita a visualização de quem apoia o nosso posicionamento (nossos aliados) e quem o opõe (nossos oponentes). É uma ferramenta importante, considerando que a condição de aliado ou oponente não é fixa. As pessoas mudam. O objetivo é usar a ferramenta para trazer todas as partes interessadas para o nosso lado.

- PASSO 1** Desenhe uma matriz, dividida em quatro quadrantes de igual tamanho. O desenho pode ser feito com papel e caneta, desenhando com um pau no chão, ou com uma fita em um carpete.
- PASSO 2** Escreva todas as partes interessadas em post-its, cartões em branco ou pedaços de papel separados (o que já deve ter sido feito no mapeamento e análise de partes interessadas).
- PASSO 3** Coloque as partes interessadas na matriz. Os oponentes devem ficar à esquerda, e os aliados, à direita da linha central. As pessoas neutras devem ficar no meio (ou por desconhecem ou por estarem indecisas sobre a questão). Quanto maior a sua influência, mais alto devem ser colocados na matriz. Cada cartão ou pedaço de papel pode ser reposicionado, dependendo dos resultados dos debates sobre onde colocá-los.
- PASSO 4** Analise a abordagem a ser adotada com as partes interessadas, dependendo de seu posicionamento na matriz.





FERRAMENTA 27

Prós e contras do *advocacy* conjunto



	Vantagens	Desvantagens
Estratégico	Gera uma poderosa voz unida capaz de influenciar os decisores Reduz a vulnerabilidade e o risco e aumenta a proteção contra possíveis retaliações, pela segurança de estar em grande número A pluralidade de participantes traz uma maior diversidade de experiência e conhecimentos Maior credibilidade, legitimidade e representação, pela conjunção de todas as comunidades com que os membros trabalham Força pela diversidade União e solidariedade em torno de uma questão de <i>advocacy</i> em comum Cultiva valores compartilhados e afinidades	Maiores expectativas, que nem sempre são atendidas Agendas concorrentes Tendência de ser dominado pelas grandes organizações, ficando as organizações menores com a sensação de estarem à margem do processo Falta de objetivos comuns e/ou de foco estratégico Requer boa liderança, requisito nem sempre presente Falta de coordenação e/ou orientação, podendo levar a desilusões e descontentamento entre os membros Perda de identidade organizacional, podendo levar ao comprometimento de valores, atitudes, métodos, etc. O processo de decisão pode ser lento quando se requer um consenso Possíveis danos à reputação pela associação pública com outros membros de uma iniciativa conjunta
Prático	Compartilhamento de informações Construção e desenvolvimento de relações Reunião de habilidades, competências e contatos Reduzida redundância e concorrência Maior eficiência financeira pela mobilização e uso compartilhado de recursos Garante uma logística coordenada	Os relacionamentos exigem um sólido compromisso, e é necessário identificar as pessoas certas para estabelecer, cultivar, e mantê-los Consome tempo, mesmo quando bem coordenado Pode ser caro Pode fazer com que pessoas e recursos sejam retirados de outros trabalhos Possibilidade de haver muitas reuniões e poucas ações Exige uma capacidade (financeira e humana) que pequenas organizações podem não ter
Colaborativo	Cria oportunidades para observar e aprender com quem tem maior experiência em <i>advocacy</i> Proporciona um espaço seguro para pôr em prática os conhecimentos em <i>advocacy</i> Ajuda os membros a superar o medo e outros fatores que os impedem de fazer <i>advocacy</i> Incentiva o trabalho colaborativo	Dificuldades com pessoas que se recusam a trabalhar com quem não partilha das mesmas crenças religiosas e/ou opiniões políticas Falta de tempo e/ou vontade entre os membros experientes para acompanhar e ensinar aqueles com menos experiência



FERRAMENTA 28

Checklist para o *advocacy* colaborativo

Ao cogitar a possibilidade de trabalhar com outras pessoas, grupos, organizações e instituições, pode ser útil fazer as seguintes perguntas:

Já existe uma iniciativa conjunta de *advocacy*?

Sim. Devemos participar dela?

	Perguntas	Considerações
Objeto social	Qual o objeto social da iniciativa conjunta de <i>advocacy</i> ?	Entender os prós e contras em relação à imagem, liderança e consenso.
	É uma prioridade para você?	
	Como é o processo de decisão?	
	Qual a probabilidade de êxito em promover mudanças em políticas e práticas?	Acompanhar taticamente as mudanças nas circunstâncias; planejar estrategicamente pensando no longo prazo.
	Se você participar, terá algo a agregar e/ou obter com a iniciativa?	
Recursos	Que recursos caberiam a você contribuir para a iniciativa conjunta (ex.: tempo, dinheiro, participação em reuniões, apoio administrativo, etc.)?	Reconhecer que cada grupo tem necessidades distintas.
	Pensando de forma realista, que contribuições você traria?	Dar espaço para o crescimento e a diversidade.
	Que trabalhos teriam de ser interrompidos para liberar a capacidade necessária? Você poderia fazer mais se investisse seus recursos de outra forma?	
Aprendizado e prestação de contas	Como a participação na iniciativa conjunta contribuirá para o seu aprendizado e desenvolvimento em <i>advocacy</i> ?	Procurar trazer os apoiadores em uma jornada, passando de meros interessados na questão para protagonistas em ações a respeito.
	Em que momento a sua participação será avaliada?	
	Como você avaliará o impacto da iniciativa?	
Riscos	Quais os possíveis riscos da sua participação (ex.: recursos realocados, falsas expectativas, danos à reputação pela associação com outros grupos na iniciativa conjunta de <i>advocacy</i>)?	Definir desde o princípio como serão geridas as diferenças entre as pessoas.
	Quais os riscos de não participar?	
	A iniciativa de <i>advocacy</i> tem grande visibilidade e, se tiver, quais os possíveis riscos de estar associado a ela?	

Não. Devemos lançar uma?

	Perguntas	Considerações
Visão e valores	Quem mais partilha da mesma visão que a sua?	Ser proativo. Fazer primeiramente contato com outros interessados.
	Quem partilha dos seus valores?	Não ignorar quem tem valores diferentes dos seus.
	Seriam aliados naturais?	Estar aberto a trabalhar com quem tem convicções religiosas e políticas diferentes.
	Caso contrário, você poderia trabalhar com eles?	
Questão de <i>advocacy</i>	Quem já trabalha na mesma questão de <i>advocacy</i> ?	Manter um bom relacionamento com aqueles que apoiam o seu posicionamento. Aprender com quem tem mais experiência.
	Buscam alcançar o mesmo objetivo?	
	Em caso negativo, podem ser convencidos a se unirem à sua iniciativa?	
Contribuições	Quem poderá contribuir com algo de que você precisa (ex.: informações, experiência, habilidades, pesquisa, conhecimentos, acesso à imprensa, influência sobre decisores, contato com pessoas que possam ser mobilizadas para fazer campanha, etc.)?	Definir o que você pode oferecer a outros interessados, e o que você precisa deles.
	Esses recursos serão complementares aos seus próprios?	
Capacidade e cooperação	Quem mais tem capacidade para fazer <i>advocacy</i> ?	Definir com clareza a natureza da cooperação. Saber quem contribui com o quê.
	Quem cooperaria com você?	
	Se não trabalharem juntos, a situação dos afetados pela questão poderá se agravar?	
	Quais os riscos no caso de não colaborem?	
	É possível produzir o impacto desejado (parcial ou plenamente) sem a colaboração?	

SEÇÃO E2 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 28 Enxergar o panorama completo

Objetivo Entender a importância de se ter uma visão completa e precisa da questão de *advocacy*, e o papel que outras pessoas podem desempenhar em trazer novas perspectivas

TIPO Exercício em grupo

MÉTODOS Descrição, debate em plenário

- PASSO A PASSO**
1. Peça para um voluntário sentar-se em uma posição fixa no centro do grupo. Convide outros três voluntários para serem observadores. Peça para se sentarem ao redor do voluntário no centro: um na frente, um ao lado e um atrás.
 2. Peça para os três observadores descreverem a pessoa, um de cada vez, com base no que conseguem ver, não no que já sabem (ex.: “Ela tem cabelo escuro e cacheado, mas não tem rosto”, ou “Ela tem um nariz e apenas um olho”).
 3. Peça para outro voluntário andar em volta da pessoa no centro, descrevendo as características que pode ver.
 4. Reúna todos novamente e promova um debate:
 - O que podemos aprender com este exercício?
 - Quantas vezes a nossa visão é apenas parcial?
 - Será que às vezes julgamos mesmo tendo informações limitadas?
 - Quais os riscos dessa abordagem?
 - Como podemos obter uma visão mais completa da situação?
 - Qual a importância disso no trabalho de *advocacy*?



EXERCÍCIO 29 Mapeamento e análise de partes interessadas

Objetivo Identificar pessoas interessadas na questão de *advocacy*, e entender suas diversas perspectivas

TIPO Este exercício funciona bem em grupos grandes ou pequenos, mas pode ser feito individualmente

MÉTODOS Exposição livre de ideias, debate em plenário

MATERIAIS Blocos post-it ou cartões em branco

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas

- PASSO A PASSO**
1. Selecione uma questão de *advocacy*, podendo ser uma nova ou uma já identificada em exercícios anteriores.
 2. Peça para os participantes identificarem todas as pessoas, grupos, organizações e instituições interessadas na questão, escrevendo suas respostas em post-its ou cartões em branco. (As respostas devem ser reservadas caso você pretenda aplicar os Exercícios 30, 32 ou 34 nesta seção.)
 3. Organize as respostas usando uma tabela como a mostrada no Passo 1 da FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas.

4. Incentive debates participativos para que todas as possíveis partes interessadas sejam identificadas, e nenhuma parte significativa seja deixada de fora.
5. Desenhe uma tabela de mapeamento como a mostrada no Passo 2 da **FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas** (p110). Escreva os títulos no cabeçalho e os subtítulos intermediários da tabela, deixando o resto da tabela em branco.
6. Preencha a tabela para todas as partes interessadas identificadas pelos participantes. O foco deve ser a análise de seu posicionamento e seu nível de influência na questão.
7. Promova um debate para identificar:
 - Quem são os afetados e como trabalharemos com eles em nosso trabalho de *advocacy*
 - Quais devem ser os principais alvos do nosso trabalho de *advocacy*
 - Como dirigir o nosso tempo e recursos aos contatos mais importantes
 - Como evitar dirigir todos os nossos esforços a quem apresenta forte concordância mas tem pouca ou nenhuma influência.



EXERCÍCIO 30 Análise de aliados e oponentes

Objetivo	Analisar as partes interessadas que devem ser influenciadas e a melhor forma de influenciá-las
TIPO	Mais indicado para ser feito em grupo. Observação: este exercício só pode ser aplicado após realizar um mapeamento e análise de partes interessadas.
MÉTODOS	Exposição livre de ideias, debate em plenário
MATERIAIS	Blocos post-it ou cartões em branco
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes
PASSO A PASSO	1. Tomando os resultados do mapeamento e análise de partes interessadas, escreva cada parte em post-it ou cartão em branco separado. 2. Desenhe uma matriz com papel e caneta, desenhando com um pau no chão, ou com uma fita em um carpete. Use a FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes como exemplo. 3. Promova um debate sobre onde colocar cada post-it ou cartão na matriz. Coloque os post-its ou cartões representativos de oponentes no lado esquerdo da linha central e os de aliados no lado direito. Se tiverem grande influência na questão de <i>advocacy</i>, devem estar na parte superior, e se tiverem pouca influência, devem ficar na parte inferior da matriz. Reposicione os post-its ou cartões conforme o debate se desenvolva. Se necessário, uma parte interessada pode ser colocada em dois lugares distintos na matriz. 4. Usando a FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes como base para a discussão, analise o que precisa ser feito para: • Trazer o maior número possível de partes interessadas para o quadrante superior direito • Manter o posicionamento e influência de quem está no quadrante superior direito • Influenciar as que ainda não são partes interessadas para se unirem a nós • Utilizar o acesso indireto a decisores (ex.: influenciar um bispo por meio de um líder de uma igreja).



EXERCÍCIO 31

Rotas de influência

Objetivo Entender a importância das rotas de influência

TIPO Mais indicado para ser feito em grupo. Observação: este exercício só pode ser aplicado após realizar uma análise de aliados e oponentes.

MÉTODOS Trabalho em pequenos grupos, exposição livre de ideias, debate em plenário

MATERIAIS Folhas de papel de grande formato (como papel para flip-chart), canetas

- PASSO A PASSO**
1. Certifique-se de que os resultados da análise de aliados e oponentes possam ser visualizados por todos os participantes.
 2. Divida os participantes em pequenos grupos e dê a cada grupo uma folha de papel para flip-chart e algumas canetas.
 3. Peça para cada grupo escolher um aliado ou oponente (podendo ser uma pessoa física ou jurídica), posicione-o no meio do papel, e desenhe linhas entre ele e as pessoas (ex.: chefe, cônjuge, parentes, pai, etc.) e ideias (ex.: visão econômica, manchetes de jornais, etc.) que o influenciam. Não hesitem em serem criativos!
 4. Peça que cada grupo identifique a forma como poderão influenciar a pessoa no meio e como seus oponentes tentarão influenciá-la.
 5. Devem repetir este exercício para outros aliados e oponentes, até onde o tempo permitir.
 6. Promova um debate em plenário sobre a importância de identificar e entender as rotas de influência, e quem e o que é capaz de influenciar os nossos aliados e oponentes. Destaque também a importância de fazer isso para identificar uma pessoa física ou jurídica como alvo do nosso trabalho de *advocacy*.



EXERCÍCIO 32

Mapeamento do poder e identificação de alvos

Objetivo Conhecer quem detém poder, formal ou informal, em relação a determinada questão e usar essa informação para identificar o alvo do trabalho de *advocacy*

TIPO Exercício em grupo. Observação: para aplicar este exercício é necessário já ter feito os Exercícios 29 e 30 nesta seção.

MÉTODOS Análise de informações, discussão em pequenos grupos, apresentação de conclusões em plenário

MATERIAIS Papel, canetas, tesoura, massa adesiva ou cola, folhas de papel formato grande (como papel para flip-chart)

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 25:** Matriz de mapeamento de partes interessadas
FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes

- PASSO A PASSO**
1. Mantendo os mesmos grupos que nos Exercícios 29 e 30 nesta seção, peça para os participantes utilizarem novamente os post-its ou cartões e a tabela que mostram as pessoas, grupos, organizações e instituições interessados na questão de *advocacy* selecionada.
 2. Dê a cada grupo um conjunto de folhas de papel e canetas, e peça que recortem círculos de papel. Cada círculo deve representar uma parte interessada, e seu tamanho deve indicar seu nível percebido de influência.
 3. Quando todos os círculos tiverem sido recortados, devem ser colocados em uma folha de papel para flip-chart, de acordo com a sua relação uns com os outros. Devem ser desenhadas linhas entre os círculos para indicar a relação entre as partes interessadas.

4. Peça para os participantes identificarem e debaterem o nível de influência que cada um tem. Especificamente, quem define a agenda da questão de *advocacy*, direta ou indiretamente? Qual a parte interessada cujo poder domina e influencia a questão? Como podemos influenciar essas pessoas, direta ou indiretamente?
 5. Peça que cada grupo utilize essas informações para definir quais devem ser os principais alvos do trabalho de *advocacy*.
 6. Reúna todos os participantes para debaterem suas conclusões e recomendações.
- Consulte também a Seção B2 sobre poder e política, e a Seção G5 sobre contextos políticos difíceis.



EXERCÍCIO 33 *Advocacy* conjunto – sim ou não?

Objetivo	Entender as vantagens e desvantagens de trabalhar com terceiros em <i>advocacy</i>
TIPO	Este exercício funciona bem em grupos, mas também pode ser utilizado individualmente
MÉTODOS	Reflexão individual, buzz groups, discussão em pequenos grupos, classificação, debate em plenário
MATERIAIS	Papel para flip-chart, cavalete flip-chart (opcional), post-its ou cartões em branco, canetas
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 27: Prós e contras do <i>advocacy</i> conjunto
PASSO A PASSO	1. Desenhe uma linha de cima para baixo no centro de uma folha de papel flip-chart. Coloque de um lado a legenda "favorece" e do outro "desfavorece". 2. Divida os participantes em dois grupos. 3. Dê a cada grupo um conjunto de post-its ou cartões em branco e canetas. 4. Peça que um grupo identifique motivos que favorecem trabalhar com terceiros em <i>advocacy</i> e que o outro identifique motivos que o desfavorecem. 5. Peça que cada grupo registre as vantagens/desvantagens em post-its ou cartões em branco. 6. Oriente cada grupo a posicionar seus post-its ou cartões no respectivo lado da linha na folha de papel flip-chart. 7. Reúna todo o grupo novamente. Realize um debate em plenário sobre os motivos que levaram cada grupo a chegar às suas conclusões. Permita que cada grupo questione as conclusões do outro. Discuta se as vantagens são maiores que as desvantagens, e por quê. 8. Ressalte a importância dos relacionamentos em <i>advocacy</i> – não apenas contatos pontuais, mas uma interação contínua com as pessoas. Destaque o fato de que o <i>advocacy</i> é mais bem sucedido quando as pessoas unem suas habilidades, conhecimentos, contatos e recursos de forma estratégica. 9. Distribua a FERRAMENTA 27: Prós e contras do <i>advocacy</i> conjunto.

**EXERCÍCIO 34** **Trabalhar com terceiros**

Objetivo **Identificar as melhores alternativas para o *advocacy* conjunto**

TIPO Exercício em grupo

DICAS Este exercício funciona melhor depois de já ter sido feito o mapeamento e análise de partes interessadas

MÉTODOS Análise de informações, discussão em pequenos grupos, apresentação de conclusões em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 28: *Checklist* para o *advocacy* colaborativo**

- PASSO A PASSO**
1. Usando as informações já organizadas no mapeamento e análise de partes interessadas, peça que os participantes identifiquem partes interessadas (individuais ou grupos) que possam ser procuradas a respeito de um possível trabalho conjunto.
 2. Divida os participantes em pequenos grupos e distribua entre eles as partes interessadas identificadas.
 3. Distribua a **FERRAMENTA 28: *Checklist* para o *advocacy* colaborativo** para cada pequeno grupo.
 4. Peça que metade dos pequenos grupos identifique possíveis iniciativas conjuntas de *advocacy* já existentes e responda às perguntas do lado esquerdo da ferramenta. Peça que os outros grupos respondam às perguntas do lado direito da ferramenta.
 5. Reúna os participantes novamente para debater se devem ou não prosseguir com o trabalho conjunto de *advocacy* com as partes identificadas. Caso afirmativo, por quê? Caso negativo, por que não?

Fase 3 do Ciclo de *Advocacy*

Planejamento – Juntando tudo

A Seção F1 apresenta a Fase 3 do Ciclo de *Advocacy*. Explica como usar as informações sobre a questão pesquisada e analisada na Fase 2 para planejar um projeto ou programa de *advocacy*. Destaca a importância do planejamento no trabalho de *advocacy* e o que precisamos saber antes de decidir se o *advocacy* é uma forma adequada de tratar da questão.

É importante consultar a Seção H no planejamento, pois muitas das considerações que surgem durante o planejamento também surgem no acompanhamento, análise, avaliação e aprendizado.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é um plano de *advocacy* e por que é necessário? 120
- O que precisamos saber *antes* de elaborar um plano de *advocacy*? 120
- Como se elabora um plano de *advocacy* utilizando a Teoria da Mudança? 121
- Como um plano de *advocacy* se assemelha ao plano de um projeto ou programa comum? 122
- Como um plano de *advocacy* difere de um plano para um projeto ou programa comum? 123
- Quais os modelos que podemos usar para o plano de *advocacy*, depois de elaborar a Teoria da Mudança? 124
- O que são indicadores em *advocacy* e por que são importantes? 124
- Quais os desafios na definição de indicadores? 125
- Quais as características de um bom indicador? 126



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 29: *Checklist* para planejamento de *advocacy* 128
- FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy* 129
- FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy* 130
- FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy* 132
- FERRAMENTA 33: Ficha de planejamento de atividades 133
- FERRAMENTA 34: Fluxograma de indicadores de *advocacy* 134



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 35: Decidir entre realizar ou não um trabalho de *advocacy* 135
- EXERCÍCIO 36: Planejamento do impacto 135
- EXERCÍCIO 37: Formulação de mensagens de *advocacy* 136
- EXERCÍCIO 38: Discurso de elevador 137
- EXERCÍCIO 39: Desafios na definição de indicadores para *advocacy* 137
- EXERCÍCIO 40: Definição de indicadores para *advocacy* e seus meios de apuração 138

SEÇÃO F1 Notas ao facilitador



O que é um plano de *advocacy* e por que é necessário?

Um plano ou estratégia é um documento escrito que define o objetivo a ser alcançado, o prazo para alcançá-lo, como saberemos se houve progresso ou se obtivemos êxito, e quem será responsável pelo quê. Um plano é como um mapa viário. Permite-nos ver de onde viemos, até onde chegamos e para onde vamos. É fundamental saber onde estamos para que possamos tomar decisões com sabedoria.



Um plano de *advocacy* define as políticas e práticas que queremos mudar, a forma como queremos mudá-las, e o modo como pretendemos realizar o nosso trabalho de *advocacy* para alcançar as mudanças almejadas. A versão completa deve ser usada para os colaboradores e voluntários participantes no trabalho de *advocacy*, enquanto a versão resumida é útil para comunidades, aliados e doadores.

O planejamento é importante na medida em que:

- Esclarece o que queremos alcançar e como queremos chegar lá
- Aloca recursos e responsabilidades, incluindo tempo, colaboradores e recursos financeiros
- Permite a prestação de contas para aliados, comunidades e doadores, bem como a participação destas partes interessadas
- Obriga-nos a pensar adiante e nos preparar para eventualidades futuras, incluindo possíveis problemas e oportunidades
- Ajuda-nos a entender eventuais riscos ou pressupostos
- Estabelece uma referência para a medição e avaliação de desempenho e progresso.



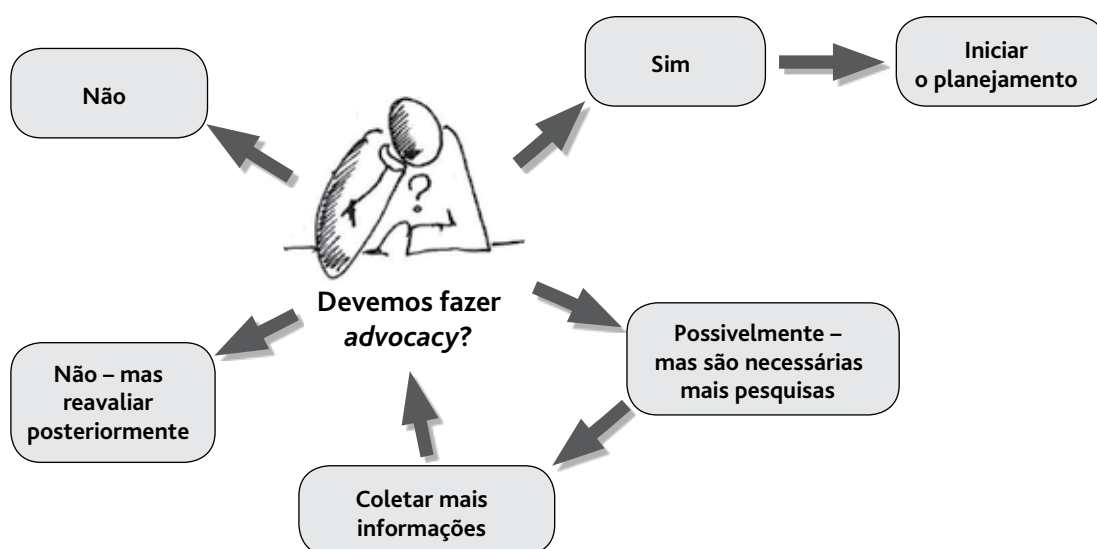
O que precisamos saber *antes* de elaborar um plano de *advocacy*?

Antes de planejar uma iniciativa de *advocacy*, é importante nos assegurarmos de coletar informações suficientes, analisá-las corretamente e entendê-las. Isso já terá sido feito se já tivermos concluído as Fases 1 e 2 do Ciclo de *Advocacy* (ver as Seções D e E). Em seguida, devemos decidir se faremos ou não um trabalho de *advocacy*, respondendo às perguntas a seguir:

- **QUESTÃO** Realmente precisa ser tratada agora? É uma questão prioritária?
- **CAUSAS** Temos uma boa compreensão das causas do problema e de como podem ser tratadas?
- **EFEITOS** Podemos identificar os efeitos do problema e fundamentá-los com informações confiáveis?
- **ALTERNATIVAS** Quais as alternativas para tratar desta questão específica e o *advocacy* é a melhor alternativa disponível?

- **ALVOS** Temos uma visão clara de quem é responsável por este problema e quem tem poder para trazer mudanças? Temos acesso a eles e a oportunidade de influenciá-los?
- **MARCOS** Quais os sinais de mudança a que devemos ficar atentos? Como avaliaremos se estamos no rumo certo para alcançar o nosso objetivo final?
- **ALIADOS** Temos uma visão clara de quem nos dará apoio e da forma como poderão nos ajudar?
- **COMUNIDADES** As comunidades afetadas serão mobilizadas e envolvidas na iniciativa proposta?

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 29: Checklist** para planejamento de *advocacy*.



Como se elabora um plano de *advocacy* utilizando a Teoria da Mudança?

Em todo trabalho de *advocacy*, é importante saber quais as estratégias com maior probabilidade de influenciar os decisores-alvo com êxito, bem como ter meios de avaliar o nosso sucesso e, com base nessa avaliação, adaptar as nossas táticas. Assim, poderemos aproveitar melhor os nossos recursos e teremos melhores chances de trazer as mudanças almejadas. Uma forma de fazer isso é elaborar uma Teoria da Mudança.

Teoria da Mudança é um processo que ajuda a identificar todas as ações articuladas que devem ser realizadas para se alcançar um objetivo de longo prazo. Exprime claramente o relacionamento entre as ações propostas e os resultados que esperamos alcançar. É importante no sentido de mudar a forma como enxergamos as iniciativas, passando "daquilo que pretendemos fazer" para "aquilo que queremos alcançar" e "como chegaremos daqui até lá".

Elaborar uma Teoria da Mudança é benéfico ao planejamento, pois:

- Esclarece as nossas premissas e processos preferenciais de mudança, para que todas as atividades possam ser entendidas em termos do objetivo global de longo prazo.
- Coloca em foco o impacto, e não as atividades.
- Compara as nossas premissas e processos preferenciais de mudança com outros possíveis processos de mudança, e permite que sejam questionados para que sejam adotados os mais apropriados.
- Garante um processo claramente definido para adaptar o nosso trabalho às mudanças no contexto.

ESTUDO DE CASO

BRASIL

Quando a região Nordeste do Brasil sofreu uma grave estiagem – a pior em cinquenta anos – o abastecimento de água foi prejudicado, represas entraram em colapso, uma grande adutora caiu em desuso, e a água foi contaminada com fezes. Com isso, houve um surto de doenças, principalmente diarreia aguda, levando à morte de duas pessoas. O sistema de saúde enfrentava dificuldades em atender à demanda.

A Diaconia, parceira da Tearfund, trabalhava com comunidades afetadas pela seca. No decurso de seu trabalho, constatou que faltava água para beber e cultivar alimentos, principalmente em áreas rurais. Também soube que cabia ao governo garantir acesso a água de boa qualidade para a população.

A Diaconia reuniu grupos de mulheres, seus representantes legais, sindicatos, organizações da sociedade civil, grupos de jovens, escolas, igrejas e membros das comunidades afetadas. Também trocaram experiências e elaboraram um plano. Resolveram pedir para o governo tratar da seca em caráter emergencial, e obrigar as concessionárias a descontaminar o abastecimento afetado. Também decidiram solicitar a convocação de uma série de audiências públicas com a Procuradoria Pública.

Foram convocados vereadores das áreas afetadas, representantes do Ministério da Saúde e representantes das concessionárias. Como resultado, o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas foi solicitado a agir com urgência na recuperação da adutora, a Secretaria Estadual de Saúde decidiu verificar com frequência a qualidade da água nas áreas afetadas e as concessionárias foram obrigadas a fornecer caminhões pipa para as comunidades sem água. A Procuradoria Pública também concordou em mobilizar o governo para iniciar uma campanha de conscientização sobre a conservação dos recursos hídricos.

A Diaconia insistiu para que todos esses compromissos fossem formalizados por escrito em um Termo de Ajustamento de Conduta. Também deu continuidade à sua estratégia de capacitar líderes comunitários e agricultores para participarem das sessões das câmaras de vereadores e outros fóruns deliberativos. Com isso, um maior número de pessoas passou a influenciar a elaboração e execução dos orçamentos municipais. A Diaconia também revisou seu planejamento para que todos os projetos futuros incluíssem um trabalho de capacitação das pessoas para participarem dos fóruns municipais e acompanharem os atos públicos.



Como um plano de *advocacy* se assemelha ao plano de um projeto ou programa comum?

Uma Teoria da Mudança confere ao plano de *advocacy* seus elementos. Esses elementos são os mesmos presentes em outros tipos de planos:

- **INSUMOS** são os recursos humanos e financeiros usados em um projeto ou programa: dinheiro, tempo, materiais, equipamentos, pesquisas existentes, informações, conhecimentos, experiência, contatos, etc.

Exemplos em *advocacy*: tempo despendido pelos colaboradores, recursos financeiros, relações com aliados

- Quais os Insumos que já temos e que precisamos buscar para podermos realizar as nossas Atividades?

- **ATIVIDADES** são tarefas passo a passo. São ações realizadas em um projeto ou programa, que consomem os Insumos para produzir serviços, produtos, atividades, etc.

Exemplos em *advocacy*: pesquisa, lobby, mobilização, uso dos meios de comunicação, monitoramento

- Como as nossas Atividades irão gerar os Produtos?

- **PRODUTOS** referem-se aos produtos, serviços ou eventos que são produzidos a partir dos Insumos associados às Atividades. São necessários para obter os Efeitos Diretos almejados. (Para quem está familiarizado com o conceito de marco lógico, Produtos equiparam-se a objetivos.)

Exemplos em *advocacy*: níveis de conscientização pública, número de reuniões de lobby, números mobilizados

- Que Produtos podemos entregar dentro do prazo para produzir o Efeito Direto?

- **EFEITOS DIRETOS** são as mudanças específicas, resultantes do projeto ou programa, para os afetados pela questão, como mudanças em conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, conscientização, práticas e políticas. Respondem à pergunta, “E aí?” Efeito Direto é a diferença que o trabalho realizado fará, ou seja, a conquista almejada com o projeto ou programa. (Para quem está familiarizado com o conceito de marco lógico, Efeito Direto equipara-se a finalidade.)

Exemplos em *advocacy* de curto prazo: debate da questão no espaço público, priorização pelos decisores das recomendações de pesquisas

Exemplos em *advocacy* de médio prazo: adoção de uma nova política, alteração de uma lei existente

- Que Efeitos Diretos queremos produzir, e como contribuirão para o Impacto planejado?

- **IMPACTO** refere-se ao efeito cumulativo dos projetos, de mais longo prazo, naquilo que visam mudar. O Impacto raramente, para não dizer nunca, resulta de um único projeto. Contudo, um determinado projeto pode contribuir para o Impacto. O Impacto frequentemente se produz em todo o país. É o resultado final de longo prazo que é almejado e desejado. (Para quem está familiarizado com marcos lógicos, o Impacto equivale à meta.)

Exemplo em *advocacy*: aplicação das alterações em uma política ou prática

- Qual a mudança final, de longo prazo, que buscamos na sociedade?

- **PREMISSAS** são aquilo que supomos sobre fatores e riscos que poderão afetar o progresso ou sucesso de um projeto ou programa.

Exemplos em *advocacy*: os decisores permanecerão no poder, os aliados continuarão a trabalhar em iniciativas conjuntas de *advocacy*

- O que estamos pressupondo?



Como um plano de *advocacy* difere de um plano para um projeto ou programa comum?

No planejamento de *advocacy*, é necessário entender não apenas o que deve ser feito e como fazê-lo, mas também a forma como acontecerá a mudança e o papel a ser desempenhado por sua organização ou comunidade. É possível criar um plano de *advocacy* sem esses esclarecimentos, mas será difícil acompanhar e avaliá-lo, sendo provável que isso afete o impacto da iniciativa de *advocacy*.

Os planos de *advocacy* precisam mudar continuamente para acompanhar as mudanças no ambiente externo, quer elas representem oportunidades ou obstáculos. Oportunidades podem ser, por exemplo, convites inesperados para reuniões com autoridades do governo, e um obstáculo pode ser o governo restringir a participação da sociedade civil em processos políticos.

Alguns componentes de um plano de *advocacy* são próprios do trabalho de *advocacy* e devem ser considerados na elaboração da Teoria da Mudança:

- **ALVOS** são as pessoas, grupos ou organizações que precisam ser influenciados através do projeto ou programa para que sejam alcançados os resultados almejados.

Exemplos em *advocacy*: parlamentares, ministérios do governo, autoridades municipais

- Quem precisamos influenciar?

- **ALIADOS E OPONENTES** são pessoas, grupos e organizações que precisam ser convencidos a apoiar a causa através do projeto ou programa para que sejam alcançados os resultados almejados.

Exemplos em *advocacy*: jornalistas, igrejas, ONGs, sindicatos

- Quem precisamos convencer?

- **MENSAGENS** são um conjunto de argumentos persuasivos elaborados, contextualizados e adaptados para influenciar os alvos dependendo de seu posicionamento sobre a questão e daquilo que estão preparados para ouvir.

Exemplo em *advocacy*: uma política pública precisa ser aplicada em determinados bairros

- O que os alvos, aliados e oponentes precisam ouvir?

- **MESSAGEIROS** são as pessoas que fazem *advocacy*: pessoas que comunicam as mensagens com impacto e credibilidade, decorrentes de sua própria experiência pessoal ou de seus conhecimentos especializados.

Exemplos em *advocacy*: membros da comunidade, colaboradores de ONGs

- Quem transmitirá as mensagens?



Quais os modelos que podemos usar para o plano de *advocacy*, depois de elaborar a Teoria da Mudança?

Depois de elaborar a Teoria da Mudança, existem dois principais modelos que podemos usar para elaborar o plano de *advocacy*, lembrando que os mesmos princípios se aplicam quer na elaboração de uma estratégia de *advocacy* quer no planejamento de uma ação de *advocacy* dentro da estratégia global de um projeto ou programa. O importante é usar um método que permita um planejamento lógico e a mensuração do progresso, para que possamos acompanhar, analisar e avaliar as ações de forma eficaz (ver a Seção H).

Os métodos mais comumente utilizados são:

- **Modelo Lógico (também denominado Cadeia de Resultados)**, que consiste na representação gráfica ou esquemática do projeto ou programa. Utiliza um diagrama para representar de forma clara e simples o que se espera alcançar através do projeto ou programa, e como as diversas etapas estão articuladas entre si para alcançar os resultados desejados. Apresenta os recursos e investimentos necessários, as atividades a serem realizadas pelo projeto ou programa, a quem se dirigem as atividades e as mudanças almejadas no curto e longo prazo. Para um exemplo, ver a **FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy***.
- **Marco lógico**, que é uma metodologia consagrada de análise e apresentação do plano ou estratégia. Permite a visualização rápida do plano ou estratégia, mas não deve substituir a elaboração de um plano ou estratégia completa por escrito. Para um exemplo genérico, além de exemplos de organizações parceiras da Tearfund, consulte a **FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy***.



O que são indicadores em *advocacy* e por que são importantes?

Um **indicador** é um sinal de mudança. Evidencia a existência de determinadas condições. Um indicador sinaliza que uma mudança do nosso interesse está acontecendo, mas sem explicar por que e como essa mudança ocorre. Por exemplo, se quisermos saber se o vento está soprando, o curvar dos topos das árvores é um bom indicador. Isso pode nos indicar que a mudança de estação se aproxima, que é um bom dia para soltar pipa, ou que um ninho pode cair da árvore. O curvar das árvores não nos diz *por que* o vento está soprando, se é por causa de uma tempestade que se aproxima do alto-mar ou se é por causa de mudanças complexas nos padrões meteorológicos.



Um **indicador, em advocacy**, é um sinal de que uma mudança está acontecendo em razão do nosso trabalho de *advocacy*. Mensuramos essas mudanças por meio de **evidências** ou **meios de verificação**, ou seja, informações que podemos usar para evidenciar que o nosso trabalho de *advocacy* fez a diferença.

Quando elaboramos um plano de *advocacy*, é importante tomar decisões inteligentes sobre os sinais de mudança a que devemos ficar atentos, e como devemos mensurar as mudanças. Dessa forma, será possível acompanhar e analisar a execução do projeto ou programa de *advocacy*, e avaliá-lo após sua execução.

Indicadores não equivalem a **metas**. Os indicadores nos dizem o que devemos mensurar, enquanto as metas atribuem um valor específico à medida. Às vezes, as metas podem ser um mero palpite, principalmente se não tivermos experiência ou uma pesquisa na qual possamos nos basear. Um exemplo de indicador seria “Maior conscientização dos métodos de prevenção de HIV entre jovens”. Já um exemplo de meta seria “Maior conscientização dos métodos de prevenção de HIV entre 80% dos jovens na área A”.



Quais os desafios na definição de indicadores?

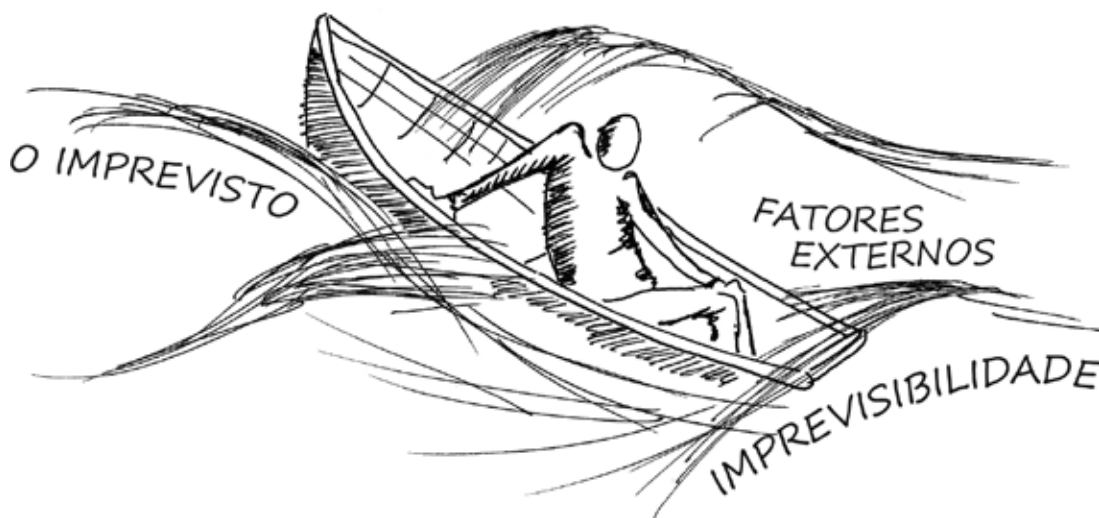
É sabidamente difícil planejar, mensurar, avaliar e demonstrar o impacto do trabalho de *advocacy*. Contudo, convém conhecer os desafios mais comuns para poder adaptar o plano de *advocacy*:

- **O *advocacy* é complexo**

As mudanças não ocorrem de maneira regular e ordenada. Muitas vezes são inesperadas, difíceis de atribuir e nem sempre fáceis de identificar. Se for dado ênfase ao cumprimento de metas planejadas, pode haver pouca flexibilidade para aproveitar as oportunidades que se apresentem inesperadamente.

- **Os prazos, no trabalho de *advocacy*, são longos**

Os projetos tradicionais de desenvolvimento dão muita ênfase às metas de curto prazo. O *advocacy*, por sua vez, é um processo de longo prazo cuja duração possivelmente é imprevisível. Muitos dos objetivos de um projeto de *advocacy* podem não se cumprir no decurso do projeto.



- **Fatores externos são imprevisíveis**

O trabalho de *advocacy* envolve transformações sociais complexas. Frequentemente, é difícil identificar exatamente a causa de determinado impacto, ou todos os efeitos de uma ação de *advocacy*, mesmo depois do fato. Os processos de decisão frequentemente são obscuros e podem ser vários os fatores que levaram a uma mudança, incluindo interações complexas, decisões de outros atores e eventos externos. A sensação pode ser de navegar em águas turbulentas.

- **O advocacy depende de colaboração**

É sabido que existe grande poder em uma voz conjunta quando se procura influenciar as pessoas no poder, de maneira que o *advocacy* frequentemente é realizado com outras organizações que partilham do mesmo pensamento. No entanto, isso torna difícil atribuir o sucesso a determinada organização, uma vez que cada uma depende da colaboração com as demais.

- **O combate à pobreza é multidimensional**

A pobreza é multidimensional e a sua redução raramente se consegue através de uma única intervenção isolada. O *advocacy* geralmente ocorre simultaneamente com outras intervenções destinadas a combater a pobreza, todas as quais devem ser levadas em conta ao auferir a mudança.

- **Às vezes a mudança é apenas parcial**

É raro obter uma vitória absoluta ou total em *advocacy*. Infelizmente, é difícil medir o avanço intermediário, mudanças incrementais, concessões negociadas ou conquistas parciais.

- **O monitoramento tradicional é inadequado**

As ferramentas convencionais de monitoramento, análise e avaliação do trabalho de desenvolvimento são inadequadas para o trabalho de *advocacy*, pois não conseguem captar a complexidade do que ocorre em *advocacy*, principalmente quando acontece o inesperado ou quando as situações não acontecem conforme o planejado. Também não retratam as diferentes formas de aprendizado e desenvolvimento da organização como resultado do processo de *advocacy*. Em algumas situações, os indicadores tradicionais, na realidade, limitam o debate e não ajudam a organização a avaliar, de forma estratégica, o avanço no trabalho de *advocacy*.

- **A coleta de dados é complicada**

Pode ser difícil definir a situação inicial (baseline) a usar como referência ao avaliar o impacto. Pode ser que faltem dados objetivos e que os dados disponíveis tenham um alto custo de aquisição e análise.

Uma forma de tratar desses desafios é, antes de mais nada, elaborar uma Teoria da Mudança robusta, e considerar o uso do Modelo Lógico ou do Mapeamento de Efeitos Diretos, em vez de se basear no tradicional marco lógico como ferramenta de base da Teoria da Mudança.



Quais as características de um bom indicador?

Para superar esses desafios, os indicadores devem ser:

- **Claros, causalmente articulados e não excessivamente ambiciosos**

Por exemplo, para garantir que o trabalho de *advocacy* seja fundamentado por evidências robustas, não podemos ser excessivamente ambiciosos em relação ao que podemos alcançar fora da nossa base de evidências.

- **Uma mistura de quantitativo e qualitativo**

Indicadores quantitativos medem a quantidade de algo. São expressos em números ou porcentagens. Por exemplo, a extensão da cobertura na imprensa de determinada questão, ou o número de pessoas que foram mobilizadas para uma campanha. Já os indicadores qualitativos são descritivos e medem a qualidade. São expressos em palavras. Por exemplo, registros das interações com um decisor, avaliação do desempenho de uma coalizão, depoimentos de pessoas em uma comunidade afetada por uma questão.

- **Decompostos**

Devem levar em conta o sexo, idade, comunidade, etnia, etc. Por exemplo, o número de mulheres e homens envolvidos nos processos de decisão, o nível de mobilização do público jovem, de meia idade e da terceira idade em torno da questão.

- **Focados no processo de *advocacy*, assim como no resultado final**

Por exemplo, se as pessoas forem empoderadas por meio do lobby conjunto em torno de determinada questão, ou através de uma campanha conjunta, esse efeito em si já tem valor, seja qual for o resultado final.

■ **Úteis, baseados em informações disponibilizadas oportunamente**

Por exemplo, de nada adianta ter um indicador baseado em estatísticas do governo publicadas a cada dez anos se buscamos mudanças em nível municipal a cada ano.

■ **Econômicos, simples e proporcionais ao orçamento geral**

Os indicadores não devem ser tão difíceis de mensurar que sua apuração exija muito tempo ou um número muito grande de pessoas, nem tão complicados que as comunidades afetadas não possam os utilizar.

Podem e devem ser aplicados indicadores em cada aspecto de um plano de *advocacy*. Podemos ser tentados a focar somente os indicadores que medem Efeitos Diretos, mas é interessante também incluir indicadores para Produtos e Atividades. Isso porque, ao combinarmos esses indicadores, podemos demonstrar tanto o andamento do projeto ou programa quanto a sua contribuição ao Impacto.

Indicadores de Atividades de Advocacy	Medem o quanto as tarefas e ações planejadas foram executadas conforme o planejado, dentro do prazo e do orçamento.	Exemplos: iniciativas de capacitação realizadas, relatórios de pesquisa concluídos e divulgados, reuniões de lobby, cartas / e-mails / cartões postais / petições enviadas e recebidas, comunicados à imprensa
Indicadores de Produtos de Advocacy	Medem os serviços, processos, produtos ou eventos realizados ou entregues como resultado das Atividades.	Exemplos: número de novos relacionamentos estabelecidos com aliados, pessoas mobilizadas, ações de campanha realizadas, referências públicas aos relatórios de pesquisa, artigos jornalísticos e artigos de opinião (ex.: blogues)
Indicadores de Efeitos Diretos de Advocacy	Medem as mudanças de curto e médio prazo alcançadas em decorrência dos Produtos.	Exemplos de curto prazo: debate da questão no domínio público, apreciação da questão por decisores em fóruns de formulação de políticas, fortalecimento da capacidade da sociedade civil para <i>advocacy</i> , abertura ou manutenção de um espaço na sociedade civil para futuras ações de <i>advocacy</i> , construção de relacionamentos com autoridades do governo, apresentação de projeto de lei para consulta pública Exemplos de médio prazo: criação de uma nova lei, alteração de uma política existente, reforma de um marco regulatório ou da constituição
Indicadores de Impacto de Advocacy	Indicam a contribuição feita para a transformação no longo prazo.	Exemplos: adoção de uma política ou prática alterada (ex.: acesso à saúde para todos, fornecimento de água e saneamento para todos, redução significativa da violência de gênero, etc.)

Infelizmente, não existe um determinado número correto de indicadores. Em alguns casos, pode ser necessário usar mais de um indicador para mensurar determinado aspecto do nosso plano. Em outros casos, pode ser necessário medir mudanças incrementais, como o grau de execução das nossas Atividades ou o grau de entrega dos Produtos. A melhor abordagem é identificar os principais aspectos do nosso plano que queremos medir e, com base nisso, limitar o número de indicadores. Para isso, é necessário perguntar:

- O que realmente precisamos saber?
- Quem utilizará estas informações, e para que finalidade?

Se não houver motivo óbvio para o indicador, exclua-o!



Checklist para planejamento de *advocacy*

Esta ferramenta oferece uma visão geral, fácil e rápida, que pode ser útil ao decidir entre realizar ou não uma ação de *advocacy*. Serve apenas como guia de consulta e não substitui seguir todas as fases do Ciclo de *Advocacy* e elaborar um plano de *advocacy* adequado. (Pode ser útil como guia de consulta para a elaboração de um relatório de pesquisa e/ou documento de posicionamento.)

Qual o problema?

Seção D

É grave? É urgente?

Quais os efeitos do problema?

Seção E1

Como o problema afeta as pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas? Causa impacto em determinados grupos mais do que em outros? Se for o caso, em quem e como? Temos informações suficientes para evidenciar esses fatos?

Quais as causas do problema?

Seção E1

Qual o papel das políticas e práticas do governo nacional? Qual o papel das igrejas e de outros grupos? Qual a contribuição de fatores culturais, ambientais e socioeconômicos? Temos informações suficientes para evidenciar esses fatos?

O que, em nossa opinião, precisa ser feito?

Seção E1

Qual a nossa visão para a mudança? Quais as soluções que propomos? Quais as suas vantagens e desvantagens? Podemos defender o nosso posicionamento? Nossas propostas são realistas? Temos informações suficientes para fundamentar as nossas sugestões?

Quem detém poder para trazer mudanças?

Seção E2

Quem são os responsáveis pelo problema e pelas soluções? Temos acesso a eles? Estão abertos ao diálogo? Eles concordam que têm responsabilidade pela mudança? Eles são capazes de fazer algo a respeito?

Há outros empenhados em resolver o problema?

Seção E2

Com quem podemos trabalhar para combater o problema? Eles vêm produzindo algum impacto? Há pessoas que ainda não estejam empenhadas em resolver a questão, mas que poderiam ser convencidas a nos ajudar? Quem poderá nos opor, e como lidaremos com a sua oposição?

Que riscos poderemos enfrentar?

Seção F2

O que já fizemos para identificar, avaliar e reduzir os riscos? Os riscos serão maiores se não fizermos nada do que se prosseguirmos com o trabalho de *advocacy*? Que pressuposições nós fizemos? Temos informações adequadas para uma análise de riscos?

Temos um plano de *advocacy*?

Seção F1

Temos uma clara definição do Impacto e dos Efeitos Diretos desejados, dos Produtos, dos Insumos e das Atividades? Quais as mudanças que buscamos? Como mediremos essas mudanças? Adotamos indicadores relevantes e suficientes? Estamos seguros em relação às atividades propostas de *advocacy*? Já foram bem sucedidas anteriormente? Há alternativas? Temos as competências e os recursos necessários?

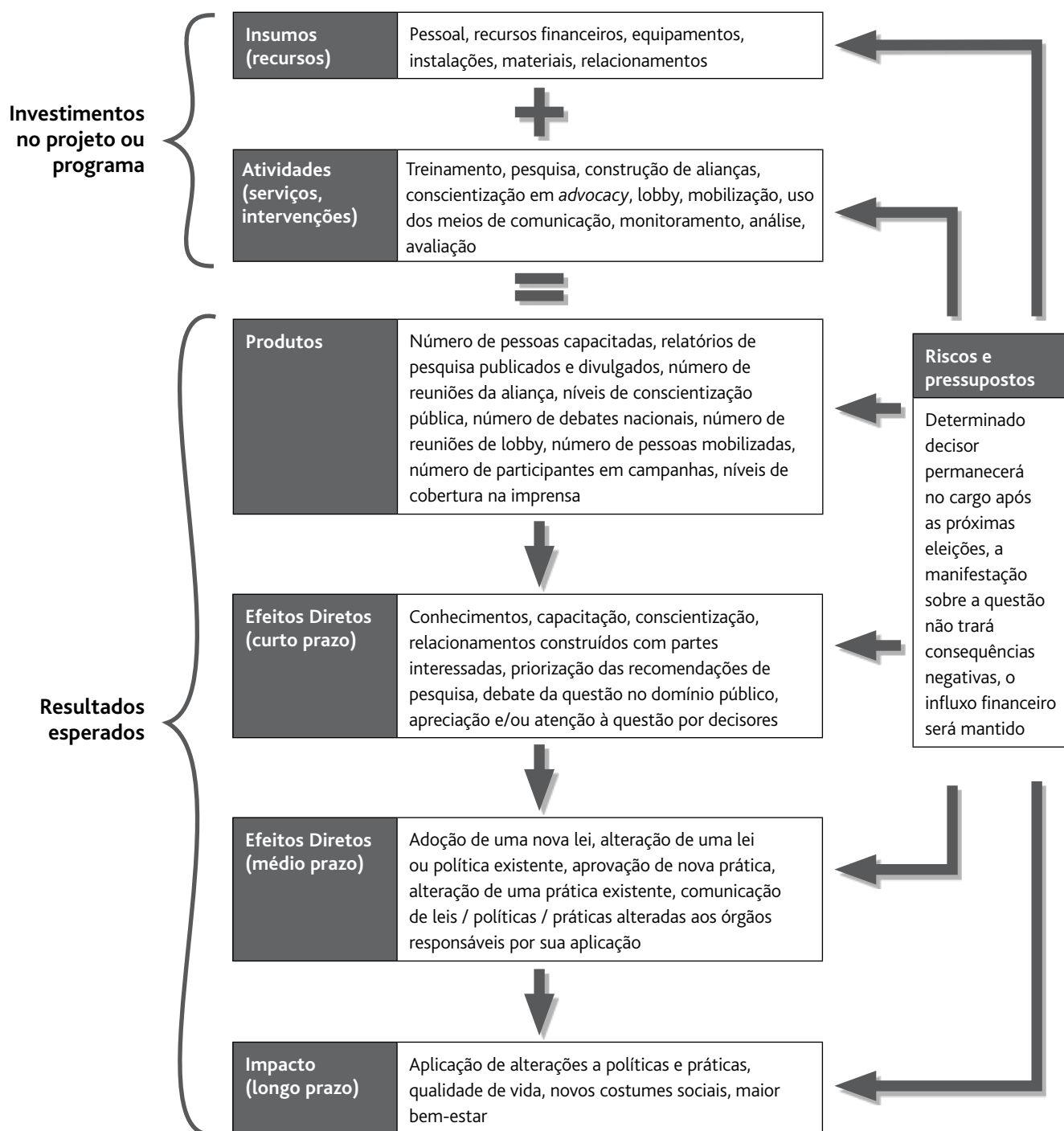


FERRAMENTA 30

Modelo Lógico de *advocacy* (também conhecido por Cadeia de Resultados)

O ideal é que todas as principais partes interessadas participem da elaboração do Modelo Lógico. A sua elaboração deve acontecer somente depois de ter sido feita a análise contextual ou situacional. Em muitos casos, a elaboração de um Modelo Lógico pode nos ajudar a entender e chegar a um consenso sobre:

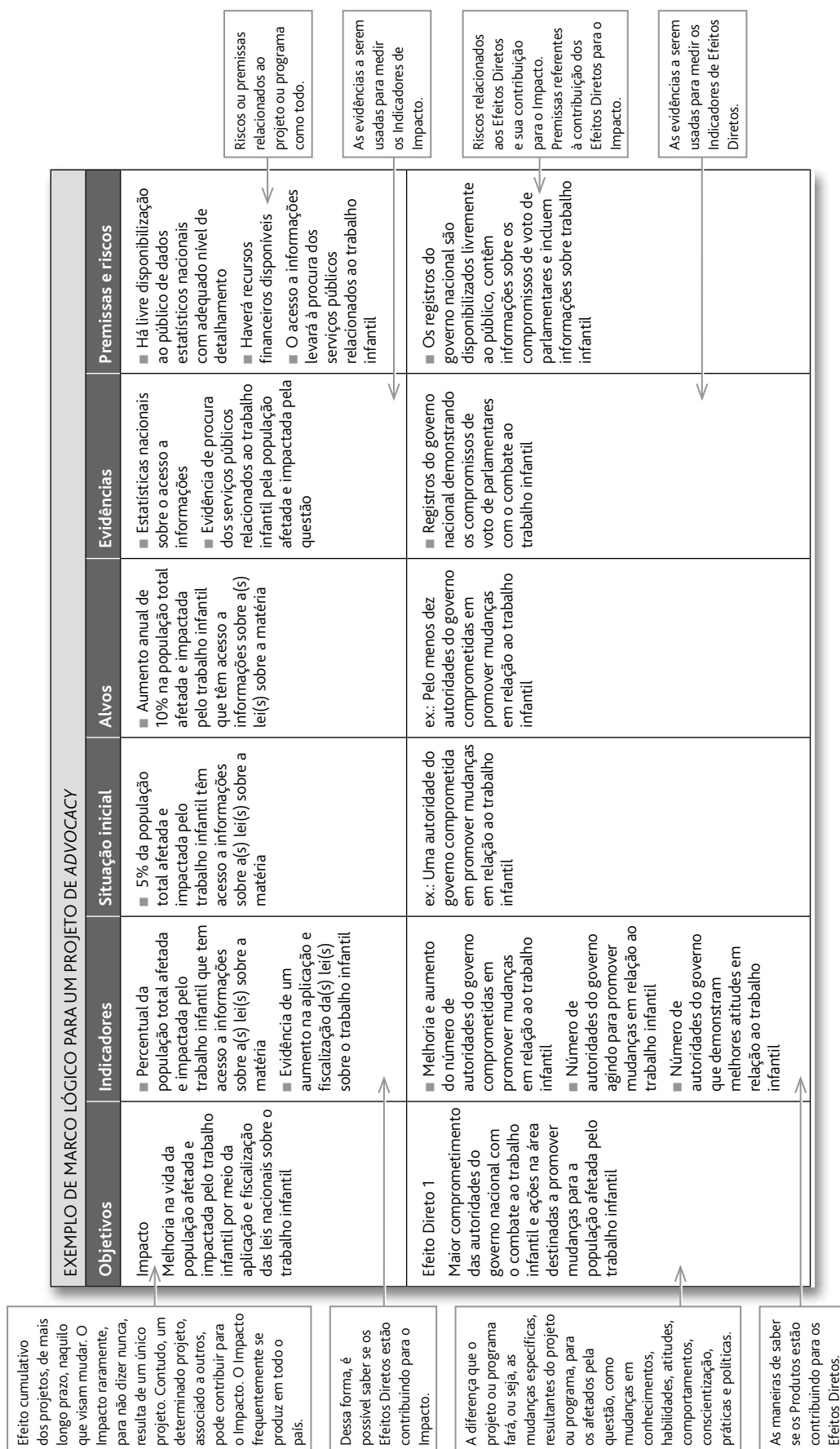
- os processos que precisamos implantar
- os resultados que queremos alcançar
- as nossas premissas quanto à forma como os Efeitos Diretos desejados serão produzidos e qual será o Impacto.





FERRAMENTA 31

Marco lógico de advocacy



A FERRAMENTA 31 continua na próxima página

EXEMPLO DE MARCO LÓGICO PARA UM PROJETO DE ADVOCACY					
Objetivos	Indicadores	Situação inicial	Alvos	Evidências	Premissas e riscos
Produto 1.1 O parceiro ter construído relacionamentos e exercido influência sobre os parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil para que promovam mudanças relacionadas à questão	■ Número de relacionamentos entre o parceiro e os parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil ■ Aumento do nível de influência sobre parlamentares em questões de trabalho infantil ■ Aumento do nível de apoio a mudanças por parte de parlamentares	ex.: O parceiro exercer influência sobre um relacionamento com um parlamentar responsável pela área de trabalho infantil	ex.: O parceiro exercer influência em pelo menos cinco relacionamentos com parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil	■ Número de reuniões entre o parceiro e parlamentares ■ Pautas das reuniões entre o parceiro e parlamentares ■ Atas de reunião ■ Registros de conversas ■ Registros de telefonemas ■ Cobertura na imprensa (TV, jornais, etc.)	■ A troca de parlamentares pode implicar uma mudança nas prioridades ■ Pode haver divergências entre os parlamentares a respeito do trabalho infantil ■ O parceiro pode ter dificuldade em obter acesso aos parlamentares
Produto 1.2 O parceiro ter apresentado um pedido formal para que o conselho religioso nacional exerça influência em prol de um compromisso do governo nacional com questões de trabalho infantil	■ Aumento do comprometimento do conselho religioso nacional com mudanças na questão do trabalho infantil ■ Aumento do nível de apoio do governo nacional a mudanças na questão do trabalho infantil	ex.: Um líder do conselho religioso nacional ter registrado seu comprometimento com o combate ao trabalho infantil	ex.: Pelo menos cinco líderes do conselho religioso nacional terem registrado seu compromisso com o combate ao trabalho infantil	■ Declarações do conselho religioso nacional ■ Pautas das reuniões do conselho religioso nacional ■ Atas de reunião ■ Registros de conversas ■ Registros de telefonemas ■ Cobertura na imprensa (TV, jornais, etc.)	■ O conselho religioso pode não querer priorizar o trabalho infantil ■ Alterações dos membros do conselho podem implicar mudanças nas prioridades ■ Pode haver divergências entre os membros do conselho religioso ■ Presume-se que o parceiro possa obter acesso ao conselho religioso
Atividades Conscientização ■ Elaboração de materiais didáticos sobre o trabalho infantil ■ Workshops de treinamento em advocacy em torno do trabalho infantil ■ Pesquisas para identificar os parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil	- Insunsumos (recursos) ■ Competências e tempo dos colaboradores de parceiros ■ Recursos financeiros ■ Materiais didáticos ■ Espaço para workshops ■ Espaço para reuniões ■ Acesso a fontes de pesquisa de informações sobre parlamentares	Não se aplica	Não se aplica	■ Relatórios de atividades ■ Programações de workshops ■ Recibos de pagamentos em dinheiro ■ Atas de reunião ■ Registros de telefonemas ■ Fotografias ■ Cobertura na imprensa (TV, jornais, etc.)	- Os colaboradores de parceiros terão competências e tempo suficientes - O orçamento não se esgotará - As reuniões solicitadas serão concedidas aos colaboradores de parceiros sem qualquer empecilho - Será fácil acessar todas as fontes de informações necessárias

Informações sobre aquilo que será realizado no prazo do projeto ou programa, ou seja, os produtos, serviços ou eventos a serem produzidos a partir dos Insunsumos e Atividades, e que são necessários para alcançar os Efeitos Diretos previstos.

As maneiras de saber se as Atividades estão contribuindo para gerar os Produtos.

O passo-a-passo das tarefas e ações a serem realizadas em um projeto ou programa, que irão consumir os Insunsumos para produzir serviços, produtos, etc.

Riscos relacionados aos Produtos e sua contribuição para os Efeitos Diretos. Premissas relacionadas à contribuição dos Produtos para os Efeitos Diretos.

As evidências a serem usadas para medir os Indicadores de Produtos.

Riscos relacionados às Atividades e sua contribuição para os Produtos. Premissas relacionadas à contribuição das Atividades para os Produtos.



Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

Para que o *advocacy* seja bem sucedido, é importante planejar e elaborar mensagens que sejam simples, claras e dirigidas. Quem ouve a mensagem precisa conhecer aquilo que você está pedindo, o motivo por estar o pedindo, quem precisa disponibilizá-lo e até quando. Também devem entender com clareza o que você precisa que façam.

Sua mensagem será mais eficaz se for clara e concisa. Existe um teste chamado de “discurso de elevador”, onde você precisa comunicar a sua mensagem no tempo que leva para subir no elevador do andar térreo ao quinto andar!

Uma maneira de planejar e elaborar a mensagem de *advocacy* é com o modelo abaixo, que está preenchido com base em um exemplo:

O problema	Escreva um breve descritivo do problema identificado. Exemplo: As crianças com deficiências visuais ou auditivas não têm acesso à rede pública de ensino. Não há estabelecimentos de ensino suficientes para o número de crianças com deficiência.
Efeitos do problema	Faça um breve resumo dos efeitos do problema. Se houver dados estatísticos importantes, apurados em suas pesquisas, que possam fundamentar a sua causa, inclua-os aqui. Exemplo: As crianças com deficiências visuais ou auditivas recebem um ensino precário e não têm a oportunidade de participar da vida comunitária e de se inserirem no mercado de emprego na vida adulta. Há um estigma que leva à exclusão social. Na maioria das comunidades, os níveis de pobreza são maiores entre famílias com crianças com deficiência.
Causas do problema	Resuma as causas que você identificou através da árvore do problema. Exemplo: A política do governo impede o ensino inclusivo. As escolas carecem de capacitação sobre inclusão de crianças com deficiências nas aulas, e temem atrapalhar os outros alunos. Faltam recursos para o ensino inclusivo.
Principais partes interessadas	Liste aqui as principais partes interessadas. Estes grupos têm influência ou interesse na questão. Exemplos: Crianças com deficiência e suas famílias Ministério da Educação Escolas públicas de ensino primário e secundário Escolas especiais (mantidas por ONGs) Doadores bilaterais que financiam o sistema de ensino
O que entendemos que precisa mudar e por quê	Esta é sua mensagem principal. Exemplo: O governo deveria permitir que as escolas na área A trabalhem em parceria com a ONG “B”, que mantém uma escola especial para crianças com deficiência visual e auditiva. A ONG atuará na capacitação e apoio aos professores e mostrará a forma como as crianças com deficiências podem ser incluídas na rede de ensino regular. O governo e doadores bilaterais devem estar dispostos a avaliar esse programa piloto após um ano visando a uma alteração nas políticas e expansão do programa em território nacional, caso seja bem sucedido.
Quem pode resolver o problema	Quem você está pedindo para mudar sua política e/ou prática após entender a sua mensagem? O Ministério da Educação tem um papel fundamental em autorizar atividades não previstas na política atual. Com apoio de ONGs e doadores, estamos pedindo que o programa seja autorizado em fase piloto, com vistas a alterar a política e promover a sua implantação em território nacional caso seja bem sucedido.



FERRAMENTA 33

Ficha de planejamento de atividades

Esta ferramenta pode ser útil para registrar os dados das diversas Atividades que serão necessárias como parte do plano de *advocacy*, e cujo registro não seja apropriado no resumo do marco lógico. A ficha foi preenchida com base em um exemplo de Produto de um programa desenvolvido por um dos nossos parceiros.

Impacto (meta)	As pessoas nas favelas terem uma vida saudável						
Efeitos Diretos (finalidade)	Garantir o acesso a serviços básicos em 30 favelas						
Produto 3	Mulheres empoderadas e capazes de resolver os problemas por conta própria						
Atividades	Datas de início / fim	Colaboradores envolvidos	Tempo de colaboradores (horas)	Materiais / rubrica no orçamento	Custos	Responsável	Premissas, riscos ou restrições
3.1 Criar e mobilizar grupos de mulheres em ação para tratar das questões de saúde e outros problemas nas favelas Coletar informações sobre saúde para apresentar às mulheres Reuniões iniciais para promover a ideia Buscar ativistas ou defensores locais Definir os locais e datas/horas das reuniões, etc.	6/jan – 2/mar	Gerente do projeto Assistente de pesquisa Multiplicadores comunitários				Gerente do projeto	Os dados estatísticos sobre a saúde podem não ser específicos o bastante Podem não ser encontrados espaços adequados para as reuniões
3.2 Capacitar mulheres na resolução de problemas, atividades de <i>advocacy</i> e habilidades organizacionais Encontrar um local adequado Contratar um instrutor externo para capacitar dez multiplicadores comunitários para capacitarem grupos de mulheres Capacitar 60 grupos, uma hora por semana Acompanhamento após a capacitação, etc.	4/fev – 31/mai	Multiplicadores comunitários Instrutor externo		Remuneração do instrutor Aluguel de auditório Alimentação para 12 dias de treinamento	\$1200 \$200 \$300	Gerente do projeto	As mulheres terão tempo para as reuniões e serão permitidas por seus maridos e outros homens influentes a participar
3.3 Capacitar grupos de mulheres para exercer <i>advocacy</i> junto aos proprietários de imóveis e autoridades por conta própria Acompanhar as mulheres às reuniões nas primeiras vezes Discussão após as reuniões Discutir métodos alternativos de <i>advocacy</i> Articular os grupos com aliados, etc.	6/mar – 29/jun	Multiplicadores comunitários		Transporte	\$250	Gerente do projeto	Os proprietários de imóveis estarão dispostos a se reunirem com terceiros presentes
3.4 Dialogar com aqueles nas favelas que se sentem ameaçados pelo fato de mulheres estarem se organizando Identificar aqueles que se sentem ameaçados e analisar a melhor abordagem Agir conforme a abordagem definida, etc.	21/jan – 31/mar ou conforme necessário	Gerente do projeto				Gerente do projeto	Pode haver uma ameaça de violência e risco pessoal ao gerente de projeto e às mulheres



Fluxograma de indicadores de *advocacy*

Este fluxograma pode ser útil na definição de indicadores para *advocacy* pela primeira vez. Exige clareza quanto à situação inicial (baseline) a usar como referência para avaliar as mudanças. Também define como os indicadores serão apurados, quem será responsável por apurá-los e os métodos que devem usar para avaliar e comunicar eventuais mudanças.



SEÇÃO F1 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 35 Decidir entre realizar ou não um trabalho de *advocacy*

Objetivo	Reconhecer quando o <i>advocacy</i> é (ou não) uma estratégia adequada para tratar de determinada questão identificada
TIPO	Este exercício pode ser feito individualmente, não apenas em grupo. Observação: as Fases 1 e 2 do Ciclo de <i>Advocacy</i> já devem ter sido realizadas.
DICAS	Funciona melhor quando pessoas do mesmo grupo ou organização realizam o exercício juntas, ou quando se trabalha com uma organização de cada vez
MÉTODOS	Reflexão individual, atividades em pequenos grupos, debate em plenário
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 29: <i>Checklist</i> para planejamento de <i>advocacy</i>
PASSO A PASSO	1. Convide os participantes a usarem a FERRAMENTA 29: <i>Checklist</i> para planejamento de <i>advocacy</i> para identificar respostas para cada uma das perguntas listadas, trabalhando individualmente ou em pequenos grupos. Peça que sinalizem as perguntas que ainda não possam ser respondidas. 2. Promova uma discussão dos resultados em plenário, fazendo a pergunta “Em que situação o <i>advocacy</i> seria uma abordagem adequada para a questão identificada? Quais as perguntas fundamentais a serem respondidas antes de prosseguir ao planejamento, e quais podem ser deixadas de fora, e por quê?”



EXERCÍCIO 36 Planejamento do impacto

Objetivo	Entender a importância de ter em mente o objetivo final no planejamento, e saber planejar o impacto de uma ação de <i>advocacy</i>
TIPO	Exercício em grupo. Observação: este exercício trabalha em cima do exercício da árvore do problema / árvore da solução na Fase 1 do Ciclo de <i>Advocacy</i> , que, portanto, já deve ter sido feito.
DICAS	É preciso disponibilizar tempo suficiente para realizar este exercício corretamente
MÉTODOS	Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de <i>advocacy</i> ou FERRAMENTA 31: Marco lógico de <i>advocacy</i> (ou ambos, se apropriado) FERRAMENTA 33: Ficha de planejamento de atividades
PASSO A PASSO	1. Convide os participantes a refletirem sobre a questão identificada e consultarem a árvore do problema / árvore da solução formada previamente. 2. Peça que visualizem como seria a situação se o problema no centro da árvore do problema deixasse de existir, e se a solução no centro da árvore da solução fosse concretizada. Incentive o debate. Permita que os participantes façam perguntas. Explique a importância de entender aquilo que queremos alcançar antes de iniciar o trabalho de <i>advocacy</i>. O impacto desejado é o tronco da árvore da solução (ou seja, o tronco da árvore do problema deixa de existir). 3. Se os participantes precisarem de auxílio, dê exemplos de Impacto (metas), ex.: “As crianças levarem uma vida saudável e serem adequadamente atendidas pelos serviços de saúde”, “As mulheres serem proporcionalmente representadas nos processos de decisão”, “A vida pública ser isenta de corrupção”, etc. 4. Decida entre usar a FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de <i>advocacy</i> ou FERRAMENTA 31: Marco lógico de <i>advocacy</i>, ou ambas. Se usar ambas, divida o grupo pela metade, e dê a FERRAMENTA 30 para uma

metade do grupo e a FERRAMENTA 31 para a outra. Se usar apenas uma das ferramentas, distribua cópias para todo o grupo.

5. Peça que os participantes procurem chegar a um consenso sobre o Impacto (meta) definido e escreva-o no local apropriado da FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy* ou da FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy*.
6. Em pequenos grupos, proceda da mesma forma em relação aos Efeitos Diretos (finalidade) e aos Produtos, usando as raízes e galhos da árvore do problema e da árvore da solução.
7. Em seguida, proceda da mesma forma usando a FERRAMENTA 33: Ficha de planejamento de atividades.
8. Reúna todos em plenário e discuta os aspectos que foram fáceis, e o motivo, e os que foram difíceis, e também o motivo.



EXERCÍCIO 37 Formulação de mensagens de *advocacy*

Objetivo Entender a forma de planejar, formular e apresentar mensagens de *advocacy* com clareza

TIPO Este exercício funciona melhor em grupo, permitindo que sejam exercitadas as habilidades de comunicação

DICAS É preciso disponibilizar tempo suficiente para usar corretamente a FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

MÉTODOS Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

PREPARAÇÃO Procure matérias e anúncios adequados em jornais e outras publicações.

- PASSO A PASSO**
1. Peça que os participantes observem a seleção de artigos e anúncios e discutam o que os tornam persuasivos e influentes.
 2. Promova um debate sobre o que os faz mudar de opinião e comprar determinado produto ou serviço.
 3. Em seguida, peça que apliquem esses princípios ao problema e à solução que acabam de identificar: como podem ser comunicados de uma maneira persuasiva? O que fará as pessoas mudarem de opinião sobre a questão e concordarem com as nossas sugestões? Destaque a importância de planejar e formular uma mensagem de *advocacy* que seja clara e simples.
 4. Promova um debate sobre a elaboração de mensagens apropriadas ao contexto.
 5. Distribua a FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*. Peça que os participantes, em pares ou grupos de três, planejem e elaborem mensagens de *advocacy* usando a FERRAMENTA 32 como guia para consulta.
 6. Se houver tempo, peça que se exercitem, apresentando suas mensagens uns aos outros.
 7. Reúna todos os participantes e promova um debate sobre a importância de planejar a formulação das mensagens de *advocacy*.
- PASSO A PASSO ALTERNATIVO**
1. Em vez de seguir os Passos 1–4 acima, peça que os participantes respondam a três perguntas simples sobre a mudança que querem alcançar:
 - O que queremos que as pessoas saibam?
 - Como queremos que se sintam?
 - Como queremos que ajam?
 2. Explique que ao elaborarmos mensagens pelo modelo “saber-sentir-agir”, não apenas conscientizamos as pessoas (saber), como também as motivamos (sentir e agir).
 3. Siga os Passos 5–7 como descritos acima.

**EXERCÍCIO 38** Discurso de elevador

Objetivo Exercitar a formulação de mensagens de *advocacy* claras e concisas

TIPO Exercício em grupo. Observação: neste exercício, considera-se que as Seções E1 e E2 já tenham sido apresentadas.

DICAS Veja novamente as manchetes criadas no EXERCÍCIO 23: Imagine a manchete do jornal

MÉTODOS Reflexão individual, buzz groups, dramatização e debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 32:** Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

- PASSO A PASSO**
1. Peça que os participantes reflitam sobre a questão identificada e sobre as pesquisas e análises realizadas. Caso tenham feito essa atividade em pequenos grupos, devem manter os grupos originais. Caso contrário, podem fazer o exercício individualmente.
 2. Distribua a **FERRAMENTA 32:** Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*.
 3. Peça que os participantes elaborem uma mensagem que passaria no teste do “discurso de elevador” – onde devem comunicar a sua mensagem no tempo que leva para subir no elevador do andar térreo ao quinto andar – com base nas informações disponíveis.
 4. Após aguardar tempo suficiente para essa atividade, convide dois participantes a fazerem uma dramatização. Um participante deve comunicar sua mensagem e o outro deve ouvir. Podem se posicionar em frente ao grupo ou no meio da sala, fingindo que estão em um elevador. Designe um participante para marcar o tempo, para que quem estiver fazendo o discurso de elevador não tenha mais de 30 segundos para fazê-lo. Convide os outros grupos a observar. Quando o primeiro participante terminar, inverta os papéis para que o outro também tenha a oportunidade de apresentar seu discurso de elevador.
 5. Ao final da dramatização, convide os participantes a comentarem e promova um debate.
 6. Repita a atividade em buzz groups se houver tempo. Certifique-se de que cada participante tenha não mais de 30 segundos para apresentar sua mensagem.
 7. Destaque a importância de a mensagem de *advocacy* ser clara e concisa.

**EXERCÍCIO 39** Desafios na definição de indicadores para *advocacy*

Objetivo Entender alguns dos desafios enfrentados na avaliação do impacto de ações de *advocacy*, e como superá-los

TIPO Exercício em grupo

DICAS A versão alternativa requer algum preparo antecipado

MÉTODOS Atividade em pares, classificação, debate em plenário

MATERIAIS Blocos post-it ou cartões em branco

- PASSO A PASSO (VERSÃO 1)**
1. Convide os participantes a formarem pares.
 2. Cada par deve considerar três dos desafios que surgem ao avaliar o impacto do trabalho de *advocacy*, escrevendo cada desafio em um post-it ou cartão em branco à parte.
 3. Convide os pares a colocarem seus post-its ou cartões na parede. Use as Notas ao facilitador para destacar os desafios que tiverem sido esquecidos.

4. Todos devem classificar os post-its ou cartões, usando uma marca ou um adesivo, para indicar a priorização dos desafios do mais ao menos relevante.
5. Em plenário, discuta a forma de superar os desafios. Use as Notas ao facilitador como guia.

PREPARAÇÃO
ANTECIPADA
(VERSÃO 2)

Antes do exercício, use as Notas ao facilitador para preparar algumas afirmações cuja resposta seja verdadeiro ou falso. Por exemplo:

"A definição de indicadores para *advocacy* é algo simples". Resposta: Falso

"É difícil saber a quem atribuir o sucesso de um trabalho de *advocacy* feito em coalizão". Resposta: Verdadeiro

"Não é importante avaliar o processo de *advocacy*, apenas o resultado final". Resposta: Falso

PASSO A PASSO
(VERSÃO 2)

1. Divida os participantes em dois grupos aproximadamente iguais. Peça que os participantes em cada grupo pensem em um nome de guerra para a equipe.
2. Leia em voz alta as afirmações que você preparou, uma de cada vez, pedindo que cada metade do grupo responda, uma de cada vez.
3. Comemore pela equipe vencedora e, em seguida, faça um debate em plenário sobre a forma como os desafios podem ser superados, usando as Notas ao facilitador como guia.

EXERCÍCIO 40 Definição de indicadores para *advocacy* e seus meios de apuração

Objetivo Saber definir indicadores para o trabalho de *advocacy* e seus meios de apuração, como parte do planejamento

TIPO Exercício em grupo. Observação: este exercício só funciona como parte do planejamento geral do trabalho de *advocacy*, em que o Impacto (meta), Efeitos Diretos (finalidade) e Produtos já tenham sido definidos.

MÉTODOS Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy*
FERRAMENTA 34: Fluxograma de indicadores de *advocacy*

- PASSO A PASSO**
1. Divida os participantes em três grupos.
 2. Peça que um grupo considere o Impacto (meta) do plano de *advocacy*, outro os Efeitos Diretos (finalidade) e outro os Produtos.
 3. Distribua a FERRAMENTA 34: Fluxograma de indicadores de *advocacy* para cada grupo.
 4. Convide cada grupo a elaborar uma versão pro forma da FERRAMENTA 34: Fluxograma de indicadores de *advocacy*, respondendo às perguntas e definindo indicadores adequados e seus meios de apuração para cada seção, referentes à parte do plano que lhe foi designada. Use a FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy* e a FERRAMENTA 34: Fluxograma de indicadores de *advocacy* como auxílio.
 5. Convide cada grupo a apresentar suas conclusões em plenário.
 6. Promova um debate em plenário sobre as áreas de concordância e discordância, e os aspectos que foram fáceis e difíceis, e por quê.

F2

Fase 3 do Ciclo de *Advocacy*

Planejamento – Riscos, preocupações e desafios

A Seção F2 analisa algumas das ameaças, riscos, preocupações e desafios mais comumente enfrentados em nosso trabalho de *advocacy*, além de sugestões de como mitigar e superá-los.

Esta seção faz parte da Fase 3 do Ciclo de *Advocacy* e integra o processo de planejar e decidir entre fazer ou não um trabalho de *advocacy*. Se apropriado, deve ser estudada em conjunto com a Seção G5 sobre o *advocacy* em contextos políticos difíceis.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- Quais os riscos envolvidos em *advocacy*? 140
- Quais as preocupações mais comuns para cristãos atuantes em *advocacy*? 142
- Como podemos mitigar e gerir os riscos e preocupações? 143



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

FERRAMENTA 35: Análise de riscos de *advocacy* 146

FERRAMENTA 36: Quadro de mitigação de riscos de *advocacy* 148



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

EXERCÍCIO 41: Identificar e reduzir riscos em *advocacy* 149

EXERCÍCIO 42: Superar as preocupações comuns no trabalho de *advocacy* 150

EXERCÍCIO 43: Lidar com os desafios enfrentados por cristãos no trabalho de *advocacy* 150

SEÇÃO F2 Notas ao facilitador



Quais os riscos envolvidos em *advocacy*?

Tudo que fazemos envolve risco. Cientes ou não, estamos constantemente preocupados em evitar, reduzir ou mitigar riscos. Por exemplo, corremos um risco quando dirigimos um carro, pois sabemos que acidentes acontecem. Entretanto, podemos reduzir o risco usando o cinto de segurança, procurando dirigir descansados e durante o dia.

O mesmo vale para o trabalho de *advocacy*. Precisamos considerar os principais riscos que enfrentamos como organização antes de nos lançarmos no trabalho de *advocacy*.

Dentre os principais riscos de ações de *advocacy* estão:

■ Riscos à imagem

As atividades de *advocacy* frequentemente têm grande visibilidade. Se uma organização cometer erros, é possível que aconteçam no domínio público, acarretando possíveis danos à reputação da organização. Por exemplo: se uma organização se basear em informações incorretas, comprometer sua mensagem, afirmar representar pessoas que não foram consultadas, não representar fielmente seus interesses ou não cumprir uma promessa feita.

■ Riscos a pessoas

Quando uma organização se manifesta em um ambiente de atuação difícil e/ou sobre assuntos polêmicos, pode ser arriscado para as pessoas participantes no trabalho de *advocacy*, e até mesmo para seus amigos e colegas em outras partes do mundo. Por exemplo: quem participa das atividades de *advocacy*, seus amigos e familiares, e as pessoas nas comunidades afetadas pelas questões a que o trabalho de *advocacy* se dirige podem sofrer violência, ameaça de violência, prisão e até ameaças de morte. Todos os envolvidos também podem sofrer abuso psicológico, incluindo isolamento na comunidade ou na igreja.

■ Riscos ao patrimônio

Às vezes, as mensagens de *advocacy* de uma organização podem incomodar seus oponentes. Em casos extremos, esse antagonismo pode levar à violência, ameaças de violência ou danos contra o patrimônio da organização ou pessoal, principalmente em países onde o estado de direito é fraco. Por exemplo: fechamento forçoso de imóveis, apreensão de documentos, incêndio criminoso em um escritório, furto de documentos importantes, furto de gado, queima de culturas ou contaminação do abastecimento de água.

■ Riscos aos relacionamentos

Às vezes, um novo projeto de *advocacy* pode prejudicar as relações existentes com nossos aliados, apoiadores e decisores caso não concordem com o posicionamento ou a prática que a organização tiver adotado em determinada questão.

ESTUDO DE CASO

ZIMBÁBUE

Em Bulawayo, houve uma estação em que as fontes de captação de água se secaram. Por causa da estiagem, as represas entraram em colapso, situação agravada pelos vazamentos nos encanamentos residenciais. Não havia produtos químicos para purificar a água e nem bombas para puxá-la. A população da cidade se via sem abastecimento de água.

Os pastores da Churches in Bulawayo (CIB), organização parceira da Tearfund, decidiram agir. Contrataram caminhões, cruzaram a fronteira e compraram caixas d'água. Ao retornarem, reuniram-se com autoridades locais, líderes comunitários e líderes de igrejas para identificar as comunidades que mais precisavam de água. Em seguida, localizaram poços nas proximidades e instalaram as caixas d'água onde todos pudessem acessá-las.

Ao mesmo tempo, fizeram lobby junto ao ministério responsável pelo abastecimento de água, pedindo que tomasse medidas a respeito do grave problema de falta de água, a começar pelo financiamento dos reparos nas represas, sob o fundamento de que todos em Bulawayo tinham o direito legal de acesso à água potável. Suas ações de *advocacy* foram noticiadas no jornal e no rádio. Infelizmente, as autoridades do governo se recusaram a cooperar. Diante disso, a CIB realizou uma análise de riscos, concluíram que deveriam prosseguir e assim o fizeram, apesar da falta de cooperação.

■ Riscos financeiros

O trabalho de *advocacy* pode desviar recursos de outros trabalhos, prejudicando sua eficácia. Em determinadas situações, a decisão de realizar um trabalho de *advocacy* pode ter influência na captação de recursos. Eventualmente, o trabalho de *advocacy* pode levar as pessoas envolvidas a perderem seus empregos, sua fonte de renda ou negócios, ou levar a organização a perder o apoio financeiro que recebe. Também existe uma tendência, principalmente entre doadores, de aumentar a fiscalização do volume de recursos que as organizações investem em *advocacy*, e do seu impacto na redução da pobreza. É fundamental manter um processo constante de monitoramento, análise e avaliação para garantir que os recursos não sejam desperdiçados em iniciativas pouco indicadas ou mal planejadas.

■ Riscos às expectativas

O *advocacy* pode ser um processo demorado e as mudanças dificilmente acontecem rapidamente. Uma organização deve criar e manter expectativas realistas entre seus aliados, apoiadores e pessoas nas comunidades afetadas pela questão trabalhada pela iniciativa de *advocacy*, evitando descontentamentos, frustrações e decepções.

■ Riscos à situação legal

As organizações, em sua maioria, estão sujeitas a leis que proíbem o seu envolvimento na política. Qualquer ação de *advocacy* deve se manter dentro dos limites da legalidade, e qualquer envolvimento político deve estar atrelado ao objeto social da organização. Caso contrário, há o risco de a organização ter seu registro de funcionamento prejudicado ou cassado.

■ Riscos à tempestividade

O trabalho de *advocacy* frequentemente envolve aproveitar um momento de oportunidade para influenciar decisores. Existe o risco de se perder essa janela de oportunidade, seja por falta de conhecimento ou pelo foco em outras questões.



Quais as preocupações mais comuns para cristãos atuantes em advocacy?

Se os cristãos não estiverem convencidos de que o *advocacy* tem fundamentos bíblicos, ou que é importante para a igreja, dificilmente participarão, mesmo que lhes sejam mostradas muitas razões teológicas e práticas para fazê-lo. Pode ser uma boa ideia antecipar alguns desses pontos de discussão, e considerar as possíveis respostas. Para outras informações de contexto, ver a Seção B3.

MOTIVO DADO	POSSÍVEL RESPOSTA
Segundo Romanos 13 e 1 Pedro 2:13–14, devemos obedecer às autoridades governamentais, não desafiá-las.	De fato, esses versículos nos ensinam a obedecer às autoridades governamentais, desde que elas não contrariem as leis de Deus. O que se entende nesses versículos é que quem está no poder é servo de Deus. Entretanto, o que acontece se as pessoas em posição de autoridade não estiverem governando de acordo com as leis de Deus? Daniel 6:10 nos mostra um exemplo de um homem de Deus que desobedeceu intencionalmente a um decreto do estado que contrariava as leis de Deus. Não podemos simplesmente assistir enquanto o governo abusa de seu poder e de sua função como servo de Deus. Cabe a nós, como cidadãos e como cristãos, chamar os governos à responsabilidade, para que o estado cumpra sua função divina de defender o que é justo, punir os que praticam o mal e promover o bem-estar da humanidade.
Jesus nos ensina a amar nossos inimigos, oferecer a outra face e que “a mim pertence a vingança” (Mateus 5).	Somos chamados a amar os nossos inimigos. O foco desse ensinamento é não buscar a vingança, que cabe a Deus.
Jesus diz que “os pobres vocês sempre terão com vocês” (Marcos 14:7).	Ele continua, dizendo “e poderão ajudá-los sempre que o desejarem”. Essas palavras são um comando, não uma opção. O foco desta passagem é a unção com perfume poucos dias antes da morte e ressurreição de Jesus, mostrando que a mulher reconheceu o significado do que estava prestes a acontecer.
O que realmente importa é que as pessoas sejam salvas, então precisamos nos concentrar nisso. O trabalho de <i>advocacy</i> não traz salvação.	Os cristãos são chamados a buscar a justiça (Miquéias 6:8), defender a causa dos pobres (Provérbios 31:8-9), e a se colocarem na brecha em defesa de quem sofre (Ezequiel 22:30).
Jesus não se envolvia na política.	Jesus não participou de um movimento político organizado, mas desafiou as autoridades. Por exemplo, ele falou de forma assertiva em relação às autoridades (Lucas 13:32), purificou o templo (João 2:13–16), e se manifestou contra a injustiça e a opressão (Lucas 11:42). Precisamos buscar uma resposta de Deus para as questões, o que pode passar pelo trabalho de <i>advocacy</i> .
A política é um jogo sujo. Não se deve misturar religião com política.	É verdade que o poder pode corromper, mas, ao escolherem não se envolver em política, os cristãos acabam deixando para os outros tomarem decisões que afetam a vida de todos. Dessa forma, não levamos a sério a nossa responsabilidade de mordomia. Um bom exemplo de envolvimento político segundo a vontade de Deus foi José, quando governou o Egito e evitou a fome (Gênesis 41:41–57). (Para outras informações sobre personagens da Bíblia que exerceram <i>advocacy</i> , ver a Seção B3.)
Os cristãos se envolveram muito em <i>advocacy</i> no passado, e trouxeram escândalo para a igreja.	A igreja, de fato, já foi descreditada no passado pelo seu envolvimento com o poder, mas isso ocorreu pela forma como foi feito, e não pelo envolvimento em si. Precisamos aprender com o passado.
Existem dois reinos – o reino de Deus e o reino deste mundo. Vivemos em um, e não no outro.	Existem dois reinos. Os cristãos são cidadãos do céu (Filipenses 3:20), mas vivem neste mundo. Somos chamados para ser o sal e a luz do mundo (Mateus 5:13) e nele exercer influência. Não devemos fugir da nossa responsabilidade.

O problema é que, se a igreja não exercer *advocacy*, será menos eficaz em trazer as boas novas para as pessoas carentes, pois terá deixado de atender ao chamado de Deus para chamar os governantes à responsabilidade por cumprirem seu propósito, além de ter permitido que a injustiça e a pobreza

continuassem sem se manifestar a respeito. “Para que o mal triunfe, basta que os bons fiquem de braços cruzados” (Edmund Burke).



Como podemos mitigar e gerir os riscos e preocupações?

Se o risco for muito grande, é prudente considerar outras alternativas para o trabalho de *advocacy*, como pedir que um porta-voz externo ou uma organização no exterior faça o trabalho de *advocacy* a nosso favor. No entanto, pode haver situações em que os riscos sejam tão altos que nos impeçam de realizar qualquer tipo de ação de *advocacy*.

É uma boa prática assegurar-se de que todos os envolvidos estejam cientes do risco, estejam dispostos a prosseguir e estejam cientes de o que fazer para minimizar o risco. Inclusive, devem saber onde procurar ajuda. Vale lembrar que, em alguns casos, pode haver um risco maior em não exercer *advocacy* do que em exercê-lo.

ESTUDO DE CASO

GUATEMALA

Como muitos países da América Central, a Guatemala tem registrado uma súbita escalada na prática e nas ameaças de violência. Essa situação teve repercussões para uma organização parceira da Tearfund no país, que em seu programa de desenvolvimento da saúde comunitária procurava empoderar as comunidades carentes e vulneráveis. A parceira incentivava as comunidades a formarem uma voz conjunta – algo que, historicamente, não haviam feito – para cobrar seus direitos de acesso a serviços de saúde a um custo acessível em caso de necessidade. Com isso, muitas pessoas passaram a ter um senso de valor e dignidade, à medida que a organização parceira criava oportunidades e canais de acesso aos decisores locais. No entanto, essa ação também teve seu custo.

No decurso do trabalho de *advocacy*, a parceira expôs fraudes e corrupção em grande escala no governo. Foi uma situação difícil para os envolvidos, pelo fato de pessoas poderosas sentirem-se ameaçadas. As transformações sociais os deixavam desconfortáveis, temendo que seus privilégios fossem questionados ou removidos. Houve ameaças de morte, violência e de fechamento da organização, numa tentativa do governo de reprimir e abafar sua voz.

Diante disso, a organização parceira elaborou um plano estratégico para mitigar os riscos envolvidos. Por exemplo, resolveram não se locomover após o anoitecer, instalar luzes de segurança em suas instalações administrativas, limitar as informações colocadas em domínio público e não incluir as que pudessem identificar determinados indivíduos, sempre pedir as notas fiscais de seus gastos, etc. Também decidiram prosseguir com o trabalho de *advocacy*, apesar dos riscos que continuavam a enfrentar.

Os riscos e preocupações mais comumente associados ao trabalho de *advocacy* podem ser facilmente superados se forem antecipados. Seguem alguns exemplos.

“Ao nos manifestarmos sobre determinada questão, poderemos sofrer ameaças ou isolamento”

- Se houver um risco potencial, os envolvidos nas ações de *advocacy* e as pessoas afetadas pela situação devem estar cientes desse risco antes de agir.
- Recorra a organizações no exterior, se for uma opção segura.
- Realize a ação de *advocacy* em conjunto com terceiros, através de uma rede, aliança ou coalizão, a fim de reduzir a visibilidade da organização e diluir eventual retaliação.
- Cultive relacionamentos sólidos com pessoas de confiança no poder, para que possam servir de vínculo com outros ou acudi-lo se você estiver em dificuldades.
- Seja respeitoso com os decisores e preste-lhes os esclarecimentos que venham a solicitar.

ESTUDO DE CASO

LOCAL SENSÍVEL NA ÁFRICA

Uma organização parceira da Tearfund, que atua em um contexto político sensível, queria trabalhar com a igreja local para implantar seu projeto. No entanto, enfrentava a dificuldade de que, segundo a política do governo, os "parceiros" nesse contexto normalmente eram ONGs, e a igreja em questão não possuía registro. A organização parceira construiu relacionamentos com autoridades do governo local e usou esses contatos para pleitear uma isenção dessa exigência, para que pudessem trabalhar temporariamente com a igreja. Essa isenção ficaria condicionada a que, a partir dessa parceria entre ambas, fosse formada uma organização comunitária que, esta sim, obtinha o registro e daria continuidade ao trabalho. O governo local foi convencido por esse argumento a conceder, à organização parceira, isenção de cumprimento da política.

“ Não sabemos o suficiente sobre a situação ”

- Entre em contato com outras organizações que fazem *advocacy* em torno da mesma questão, consultando as informações que tiverem e confrontando-as com as evidências e pesquisas já realizadas por nós.
- Junte-se a redes, coalizões e alianças que estejam exercendo *advocacy* em relação à mesma questão. Pode ser que, coletivamente, tenhamos todas as informações e os contatos necessários.

“ O trabalho de *advocacy* gera confrontações ”

- Esse nem sempre é o caso. Muitas vezes, os decisores e outras autoridades do governo estão cientes da existência do problema e aceitam sugestões sobre como ele pode ser solucionado.
- Uma das melhores maneiras de exercer *advocacy* é de forma colaborativa.
- Dedique tempo para construir relacionamentos com os decisores antes de procurar influenciá-los, que assim seremos mais persuasivos.
- Evite atividades e táticas de *advocacy* que possam ser vistas como acusatórias ou negativas, ou que censurem publicamente as autoridades do governo.

“ Somos pequenos demais para fazer uma diferença ”

- Uma frase que ficou famosa diz que: “*Se você se acha pequeno demais para fazer uma diferença, é porque nunca passou uma noite com um mosquito!*” (Anita Roddick, fundadora da The Body Shop)
- Certifique-se de que a equipe tenha tempo suficiente e, se possível, recursos suficientes reservados no orçamento para garantir que o trabalho de *advocacy* não seja esquecido ou não seja despriorizado.
- O exemplo da nossa organização deve ser coerente com a nossa mensagem de *advocacy*, o que terá maior peso e trará maior credibilidade ao trabalho de *advocacy*, uma vez que os decisores verão integridade, e não ações que não condizem com o discurso.
- Converse com outras organizações, tantas quanto possível, para saber se estão trabalhando na mesma questão e se conhecem quem esteja.
- Use as informações e os contatos que tiver para formar redes, alianças e coalizões, pois há poder no *advocacy* conjunto.
- Use múltiplos métodos e abordagens de *advocacy* para potencializar o impacto.

ESTUDO DE CASO

SRI LANKA

A Navajeevana, antiga organização parceira da Tearfund, trabalhava com pessoas que queriam se libertar da dependência química. A organização queria agir a respeito de uma grande campanha publicitária de cigarros que estava para ser realizada nos portos de Galle e Colombo. Uma multinacional produtora de cigarros pretendia usar um iate como principal estratégia promocional, além de distribuir materiais promocionais com sua marca. As escolas foram convidadas a levar seus alunos a bordo do iate, o que, para Navajeevana, promoveria uma imagem glamourosa do tabagismo. A organização visitou escolas e incentivou-as a cancelar as visitas propostas ao iate, em benefício e defesa das crianças. A Navajeevana decorou um ônibus como se fosse um iate e conduziu-o pelos bairros, fazendo teatro de rua e zombando dos slogans publicitários da empresa de cigarros. Quando o iate finalmente chegou, havia pouco interesse na campanha de publicidade. A população também se conscientizou mais sobre os riscos associados ao tabagismo.

“ O trabalho de *advocacy* pode criar expectativas não realistas sobre a rapidez com que as mudanças podem acontecer ”

- Assegure-se de que a comunidade participe da identificação dos problemas, propondo soluções e avaliando suas chances de trazer mudanças.
- Estabeleça uma estratégia de *advocacy* realista, que leve em consideração os recursos disponíveis, os conhecimentos da comunidade, a acessibilidade dos alvos e a probabilidade de mudança.
- Certifique-se de que todos tenham expectativas realistas desde o início.
- Assegure-se de que o trabalho de *advocacy* esteja integrado com outros projetos existentes de desenvolvimento.

“ O *advocacy* pode levar ao comprometimento das pessoas envolvidas e até da própria organização ”

- Promova processos participativos para que as mensagens de *advocacy* sejam formuladas por um grupo de pessoas.
- Assegure-se de que a oração esteja presente em todas as ações e que haja uma compreensão clara do embasamento bíblico da ação, se houver.
- Assegure-se de que as pessoas afetadas pela situação atuem em sua própria representação.
- Assegure-se de que mais de uma pessoa faça contato com os decisores, para que todos os contatos e a influência não estejam concentrados em uma só pessoa.
- Tenha um sistema interno de prestação de contas, claramente definido.

Para outras sugestões, consulte a FERRAMENTA 35: Análise de riscos de *advocacy* e a FERRAMENTA 36: Quadro de mitigação de riscos de *advocacy*.

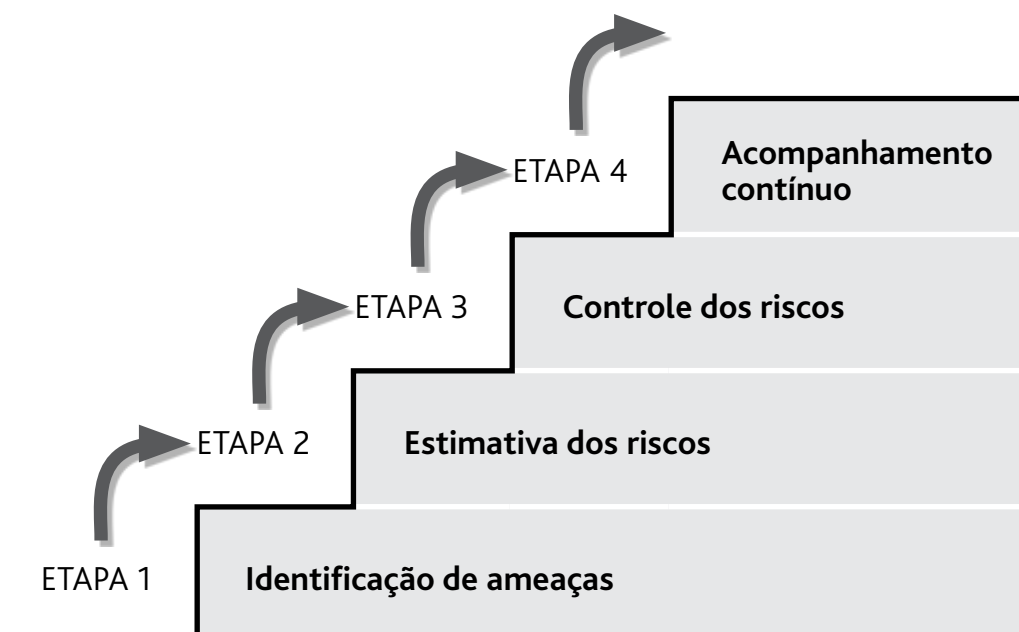
Vide também a Seção G5 sobre o *advocacy* em contextos políticos difíceis.



Análise de riscos de *advocacy*

Uma análise de riscos de *advocacy* é uma ferramenta que permite avaliar os riscos que nós ou as nossas organizações podem enfrentar no trabalho de *advocacy*. Forma a base da gestão de riscos e prevenção de crises, utilizando uma abordagem estruturada de levantamento de ameaças, seguida por uma avaliação da probabilidade de ocorrerem e elaboração de um plano de contingência para mitigar e controlá-las.

A análise de riscos compreende várias etapas:



ETAPA 1 Identificação de ameaças

A primeira etapa consiste em identificar possíveis ameaças, assegurando-se de não deixar nenhuma de fora. Para isso, podemos:

- Seguir um *checklist*, como o apresentado a seguir, e registrar as ameaças existentes
- Procurar, de forma sistemática, identificar áreas de vulnerabilidade em um plano de *advocacy*, por exemplo, em relação a determinados relacionamentos, sistemas, estruturas, etc.
- Consultar pessoas que possam ter outros pontos de vista sobre o provável impacto de determinadas ameaças.

Os possíveis tipos de ameaça incluem:

- **REPUTACIONAL** Perda de credibilidade, falta de legitimidade, comprometimento das mensagens, basear-se em informações incorretas, etc.
- **PESSOAL** Doença, intimidação, assédio, violência, prisão, morte, etc.
- **PATRIMONIAL** Fechamento forçoso de imóveis, apreensão de documentos, incêndio criminoso, furto de documentos importantes, etc.
- **POLÍTICA** Mudanças em regimes, saída do cargo de decisores-chave, opinião pública, política do governo, influência estrangeira, etc.
- **OPERACIONAL** Perturbação nos planos de origem externa, perda de acesso a recursos financeiros, impossibilidade de acesso a decisores, revogação de registro, etc.

- **PROCESSUAL** Perda de transparência, governança deficiente, incapacidade de aproveitar oportunidades de momento, etc.
- **PROJETOS** Estouros orçamentários, demora nos projetos, desvio do foco em função de uma emergência, etc.
- **FINANCEIRA** Fraude, suborno, desvio de recursos, perda de empregos ou renda, etc.
- **TÉCNICA** Incapacidade de acompanhar os avanços tecnológicos, falhas técnicas, etc.
- **NATURAL** Ameaças meteorológicas, desastres naturais, acidentes, doenças, etc.

ETAPA 2 **Estimativa dos riscos**

A segunda etapa consiste em calcular a probabilidade de ocorrência de cada ameaça e avaliar seu impacto. Uma das abordagens possíveis é estimar a probabilidade de ocorrer o evento e calcular o custo para sanar a situação caso ocorra, tanto em termos financeiros quanto em termos de relacionamentos. Dessa forma, é possível obter valores estimados para cada risco.

Outra abordagem é considerar o provável impacto do risco e a sua probabilidade de ocorrência, atribuindo a cada aspecto uma pontuação de 1 a 5, sendo 1 muito baixo e 5 muito alto. Em seguida, multiplica-se uma pontuação pela outra, e quanto maior o produto, maior o risco estimado.

ETAPA 3 **Controle dos riscos**

A terceira etapa consiste em identificar formas de controlar os riscos, reconhecendo, no entanto, que alguns riscos ainda serão elevados apesar de seus melhores esforços. Os meios de controle devem ser econômicos na medida do possível, considerando o seu valor estimado. Às vezes, é melhor aceitar o risco do que usar recursos excessivos para eliminá-lo. Isso deve ser feito com sabedoria, oração e discernimento.

Os riscos podem ser controlados de diversas formas:

- **USANDO OS RECURSOS EXISTENTES** Melhorias em técnicas e sistemas existentes, mudanças em responsabilidades, melhorias na prestação de contas e nos controles internos, etc.
- **ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO DE CONTINGÊNCIA** Consiste em aceitar o risco e elaborar um plano para minimizar seus efeitos caso se materialize. O plano permite tomar medidas imediatas caso o risco venha a se concretizar e em uma situação de gestão de crise.
- **INVESTINDO EM NOVOS RECURSOS** Consiste em decidir a respeito de trazer recursos adicionais para controlar o risco, ou até contratar seguro para cobertura do risco.

ETAPA 4 **Acompanhamento contínuo**

A quarta etapa consiste na avaliação periódica. Pode envolver avaliações formais da análise de riscos, por exemplo, sempre que ocorrer uma mudança nas circunstâncias. Também pode envolver a adaptação dos planos, destinando novos recursos orçamentários ou alertando contatos externos.



Quadro de mitigação de riscos de *advocacy*

Convém antever todos os possíveis riscos e buscar maneiras de reduzi-los preventivamente. O quadro apresentado abaixo pode ser usado no planejamento de contingências para mitigar os riscos de *advocacy*. Já está parcialmente preenchido com sugestões ilustrativas.

Possíveis riscos	Formas de reduzir os riscos	Gestor dos riscos
Danos à imagem da organização por basear-se em informações incorretas ou por falta de evidências para fundamentar suas mensagens de <i>advocacy</i>	Verificar e triangular as informações (usar pelo menos três fontes) antes de usá-las nas discussões com decisores Assegurar-se de que todas as informações sejam de origem confiável e devidamente acreditadas Reunir evidências suficientes e faturamente precisas antes de formular as mensagens de <i>advocacy</i>	Especificar o responsável
Falta de legitimidade para falar em nome de um grupo que não foi consultado	Consultar o grupo que você irá representar Estabelecer claras responsabilidades Esclarecer o processo para decidir quem serão as partes interessadas no processo de <i>advocacy</i>	Especificar o responsável
Desilusão nas comunidades afetadas pela demora em trazer mudanças	Definir claramente o que será feito e quando, e aquilo que é provável de ser alcançado e em que prazo Gerir as expectativas desde o início do trabalho de <i>advocacy</i> Disponibilizar informações claras às pessoas durante o processo para reduzir possíveis desilusões	Especificar o responsável
Ameaça ou emprego de violência contra quem estiver realizando a ação de <i>advocacy</i>	Construir relacionamentos com pessoas no poder que possam acudi-lo em situações difíceis Trabalhar em redes e alianças, somando forças Trabalhar com aliados externos ao contexto e que não estejam sob a mesma ameaça Tratar os oponentes com respeito, para que não se tornem violentos	Especificar o responsável
Mudanças e instabilidade políticas, podendo prejudicar o impacto e a eficácia do trabalho de <i>advocacy</i>	Ser colaborativo e evitar confrontos Realizar um planejamento de contingências Assegurar-se de que as ações de <i>advocacy</i> sejam passíveis de prestação de contas e transição de um cenário político para outro Capacitar as comunidades afetadas para fazer <i>advocacy</i>	Especificar o responsável
Omissão de cristãos em exercer <i>advocacy</i> como abordagem para o problema identificado	Incentivar o envolvimento em <i>advocacy</i> com materiais sobre o seu embasamento bíblico Trabalhar com líderes cristãos consagrados sempre que possível Demonstrar, pelo exemplo, que o <i>advocacy</i> funciona Dar exemplos do que outras organizações cristãs têm feito na área de <i>advocacy</i>	Especificar o responsável

SEÇÃO F2 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 41 Identificar e reduzir riscos em *advocacy*

Objetivo Saber identificar riscos no trabalho de *advocacy* e planejar medidas para reduzi-los

TIPO Exercício em grupo

DICAS A primeira fase é leve, só funciona em grupo e pode ser usada como dinâmica vitalizadora. A segunda fase é mais séria e funciona melhor em pequenos grupos, mas podendo ser usada individualmente para reflexão pessoal.

MÉTODOS Atividades em pequenos grupos, exposição livre de ideias, reflexão, apresentação de conclusões e debate em plenário

MATERIAIS Folhas de papel de grande formato (como papel para flip-chart), canetas

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 35:** Análise de riscos de *advocacy*
FERRAMENTA 36: Quadro de mitigação de riscos de *advocacy*

- PASSO A PASSO (1ª FASE)**
1. Reúna todos de pé em um círculo, com a mão direita estendida para o lado, com o palmo aberto e voltado para cima, e a mão esquerda estendida para o outro lado, mas com o punho fechado e o polegar voltado para cima, como se estivesse fazendo sinal de positivo.
 2. Ao contar até três, todos devem tentar agarrar o polegar da pessoa à direita, sem deixar que a pessoa à esquerda pegue seu polegar. Não devem se mexer antes da hora.
 3. Peça que os participantes comentem a experiência em plenário, e use o debate para fazer a ligação com a importância de identificar e reduzir os riscos em *advocacy*.
- PASSO A PASSO (2ª FASE)**
1. Divida os participantes em pequenos grupos de três ou quatro e dê a cada grupo um estudo de caso de *advocacy*, de preferência algum que já tenham estudado.
 2. Usando a **FERRAMENTA 35: Análise de riscos de *advocacy***, peça que cada grupo identifique as principais ameaças que se apliquem ao seu estudo de caso de *advocacy*, e que calculem os riscos envolvidos.
 3. Dê a cada grupo uma folha de papel para flip-chart e canetas.
 4. Peça que cada grupo desenhe uma tabela com três colunas em sua folha de papel.
 5. No cabeçalho, peça que escrevam: "Possíveis riscos" na primeira coluna, "Medidas para reduzir os riscos" na segunda, e "Gestor dos riscos" na terceira. Use a **FERRAMENTA 36: Quadro de mitigação de riscos de *advocacy*** como auxílio.
 6. Cada grupo deve transferir os riscos identificados para a primeira coluna. Em seguida, devem debater e concordar a respeito das medidas que devem ser aplicadas para reduzir cada risco. Também devem designar um responsável para cada medida proposta. Use a **FERRAMENTA 36: Quadro de mitigação de riscos de *advocacy*** como exemplo.
 7. Peça que cada grupo apresente a tabela resultante em plenário, e promova um debate para extrair os principais pontos de aprendizado.

**EXERCÍCIO 42 Superar as preocupações comuns no trabalho de *advocacy***

Objetivo Explorar maneiras de superar as preocupações mais comuns no trabalho de *advocacy*

TIPO Este exercício funciona bem com um grupo grande que possa ser subdividido

MÉTODOS Trabalho em pares, pequenos grupos, dramatização e debate em plenário

MATERIAIS Blocos post-it ou cartões em branco

- PASSO A PASSO (VERSÃO 1)**
1. Com antecedência, escreva as preocupações mais comuns das pessoas em cartões em branco ou post-its separados.
 2. Divida o grupo em pares.
 3. Dê um ou dois cartões em branco ou post-its a cada par.
 4. Convide-os a debater a forma como essas preocupações podem ser abordadas e superadas.
 5. Incentive-os a apresentar suas conclusões em plenário para debate.
- PASSO A PASSO (VERSÃO 2)**
1. Com antecedência, escreva as preocupações mais comuns das pessoas em cartões em branco ou post-its separados.
 2. Divida os participantes em pequenos grupos.
 3. Dê a cada grupo um estudo de caso de *advocacy*, de preferência algum com o qual já estejam familiarizados. Dê também, para cada grupo, um ou dois post-its ou cartões.
 4. Convide os participantes a preparar uma breve dramatização baseada nos estudos de caso, ilustrando como as preocupações nos post-its ou cartões poderiam ser superadas.
 5. Incentive os observadores a comentarem em plenário e extraia os principais pontos de aprendizado em discussão.

**EXERCÍCIO 43 Lidar com os desafios enfrentados por cristãos no trabalho de *advocacy***

Objetivo Entender e lidar com os desafios enfrentados por cristãos no trabalho de *advocacy*. Este exercício destaca a importância da participação da igreja em *advocacy* nos contextos e nas experiências específicas dos participantes, e demonstra como faz parte da missão integral.

TIPO Exercício em grupo

MÉTODOS Pequenos grupos, apresentações, estudos de caso, debate em plenário

- PASSO A PASSO**
1. Convide dois ou três participantes a falar sobre suas experiências com o envolvimento, ou falta de envolvimento, da igreja no trabalho de *advocacy*.
 2. Discuta alguns dos desafios que as igrejas enfrentaram, os aspectos em que acertaram e o que fariam de diferente se surgissem desafios semelhantes novamente.
 3. Divida os participantes em pequenos grupos e peça que respondam às perguntas abaixo e, em seguida, apresentem suas respostas em plenário:
 - Quais seriam as questões adequadas para serem tratadas pela igreja por meio de *advocacy*?
 - Que questões internas a igreja pode precisar resolver antes de se envolver no trabalho de *advocacy*?
 - Quais as consequências prováveis caso a igreja não realize um trabalho de *advocacy*?
 4. Se apropriado, tenha um momento de oração, onde os participantes possam pedir a Deus por sabedoria no trabalho que realizam em suas igrejas, comunidades e organizações.

G1

Fase 4 do Ciclo de *Advocacy*

Ação – Lobby

As Seções G1 a G5 apresentam a Fase 4 do Ciclo de *Advocacy*, que consiste em executar o plano de *advocacy* em relação à questão identificada, partindo para a ação. As Seções G1–G5 exploram o conjunto das principais opções disponíveis, incluindo lobby, mobilização e uso dos meios de comunicação. Também contam com uma seção especial sobre *advocacy* em contextos políticos difíceis.

A Seção G1 tem como foco o lobby. Explica o que é, por que é importante e como fazê-lo corretamente.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é lobby? 152
- Por que se preocupar em realizar reuniões de lobby? 152
- Com quem devemos realizar reuniões de lobby? 154
- Quais as mudanças que devemos buscar através do lobby? 155



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

FERRAMENTA 37: Tirando maior proveito de uma reunião de lobby 157

FERRAMENTA 38: Habilidades em lobby 159



Exercício de treinamento

Nesta seção é proposto um exercício interativo de treinamento que pode ser usado com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. É ideal para uso em workshops de treinamento.

EXERCÍCIO 44: Dramatização de uma reunião de lobby 160

SEÇÃO G1 Notas ao facilitador



O que é lobby?

O lobby pode ser entendido como "contato direto com decisores". É um diálogo permanente. O termo tem sua origem no nome dado à área de reunião (lobby) dos Paramentos do Reino Unido, onde cidadãos podiam entrar e solicitar uma audiência com seus representantes eleitos.

O lobby tem por principal finalidade influenciar os decisores para promover mudanças em leis, políticas e práticas. Dependendo do contexto, esses decisores podem incluir: autoridades de governos nacionais e locais, servidores públicos, empresários, parlamentares, organizações internacionais e anciões e chefes de aldeias. O que todos têm em comum é que são pessoas com poder para trazer as mudanças que buscamos.

Existem diversas atividades que podem fazer parte do trabalho de lobby, dentre eles:

- Escrever uma carta
- Enviar um documento de posicionamento
- Fazer um telefonema
- Agendar uma visita ou reunião
- Realizar uma visita ou reunião
- Possibilitar que um decisor se reúna com uma comunidade afetada pela questão.

ESTUDO DE CASO

MALAWI

Ao longo de vários anos, a Evangelical Association of Malawi (EAM), organização parceira da Tearfund, manteve boas relações com o governo nacional e principalmente com os ministros responsáveis por questões com impacto direto em comunidades carentes.

Foi por causa desse relacionamento com o governo que a EAM acabou sendo convidada a participar de um processo de consulta nacional organizado pelo governo, para ajudar na definição do orçamento nacional. A EAM era habitualmente convidada a essas reuniões de consulta para representar as comunidades carentes e suas necessidades, o que pôde fazer graças à sua articulação com igrejas em todo o país. Uma função de grande relevância da EAM, dentre outras, era a de reunir líderes nacionais de igrejas como mediadores entre o governo e oposição, além de garantir que as comunidades carentes fossem ouvidas.

Como resultado da participação da EAM no processo, o governo de Malawi fortaleceu suas políticas relativas às questões de segurança alimentar e combate à pobreza. O orçamento aprovado foi elaborado de tal forma a permitir a implantação de programas em benefício de pessoas carentes.



Por que se preocupar em realizar reuniões de lobby?

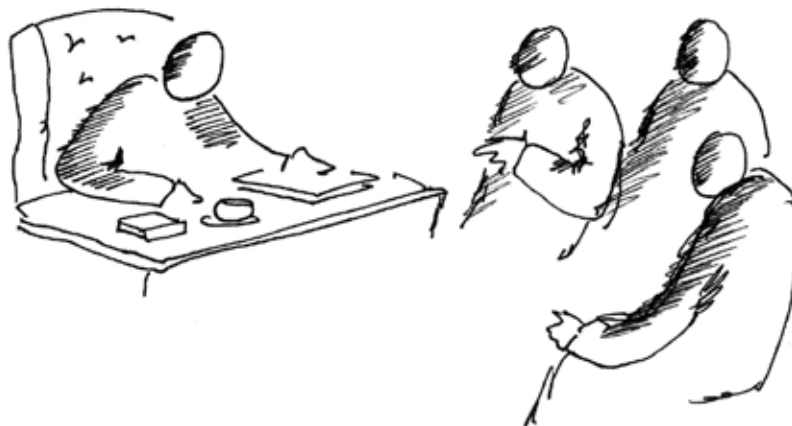
Grande parte do trabalho de lobby consiste em reuniões presenciais. Geralmente, essas reuniões são privadas, a portas fechadas, com um pequeno número de participantes, onde podem ser apresentadas e discutidas propostas detalhadas para alterações em leis, políticas e práticas.

As reuniões presenciais são importantes por permitirem:

- Cultivar relacionamentos de confiança com decisores
- Ouvir e coletar informações, inclusive sobre os diversos processos e propostas legislativos
- Apresentar o nosso posicionamento com clareza e esclarecer eventuais mal-entendidos

- Persuadir os decisores a mudar políticas ou práticas e obter seu comprometimento com ações específicas
- Planejar futuras atividades em conjunto.

Ainda que documentos de posicionamento, ligações telefônicas e outras ações sejam importantes na hora de agendar uma reunião, ou para fornecer informações adicionais após uma reunião, as chances de promover uma mudança serão muito maiores se cultivarmos relacionamentos ao longo dos anos e explicarmos as nossas propostas pessoalmente. O lobby baseia-se em relacionamentos.



Qualquer que seja o motivo da reunião, precisamos nos preparar bem e definir com clareza o resultado desejado, o que queremos que o decisor faça e a ajuda que podemos oferecer. Também é importante lembrar que, embora seja o lobista quem traga a proposta à mesa, ele deve estar disposto a permitir que o decisor receba o crédito e adote a ideia ou iniciativa como se fosse dele. É um pequeno preço que possivelmente tenhamos que pagar para alcançarmos os nossos objetivos.

ESTUDO DE CASO

PERU

A organização Paz y Esperanza, parceira da Tearfund, em coalizão com outras ONGs e organizações indígenas, queria que o congresso peruano aprovasse uma lei que tornasse obrigatória a consulta às comunidades indígenas antes de ser aprovado qualquer empreendimento minerador em seus territórios. Para essas comunidades tratava-se de uma questão importante tendo em vista os impactos possivelmente adversos da mineração no solo e no meio ambiente.

Ao longo de um período de dois anos, reuniram-se com várias organizações, incluindo os membros do Comitê Parlamentar sobre Questões Indígenas, os responsáveis pela formulação da nova lei; representantes do governo responsáveis por alterar e votar a lei; uma autarquia responsável por fiscalizar as políticas do governo; a Organização Internacional do Trabalho, que assessora o governo no cumprimento de suas obrigações internacionais; e o Relator Especial da ONU para os Direitos de Povos Indígenas, que tem um dossiê de monitoramento e poderia elaborar relatórios e fazer recomendações.

Após fazer lobby com essas organizações ao longo de vários anos, a lei foi aprovada. Infelizmente, não continha todas as disposições solicitadas pela Paz y Esperanza e, portanto, tiveram que dar continuidade ao trabalho de lobby por um período maior do que o inicialmente previsto.

Também precisamos considerar quem mais poderá participar da reunião de lobby conosco (ver a Seção E2 sobre trabalhar com partes interessadas). Geralmente, essas pessoas representam organizações e grupos

que já conhecemos. No entanto, em determinadas situações pode ser útil reunir um grupo mais amplo e inusual de participantes na reunião, dependendo da causa a ser defendida. Por exemplo, podem participar ONGs, sindicatos e grupos religiosos, trazendo novos pontos de vista sobre o assunto.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 37: Tirando maior proveito de uma reunião de lobby.**



Com quem devemos realizar reuniões de lobby?

Muito tempo poderá ser desperdiçado se nos reunirmos com as pessoas erradas ou que não tenham poder de decisão, como aqueles que concordam com os nossos pleitos mas não têm poder para mudar a situação. Para que isso seja evitado, é uma boa ideia procurar saber o máximo possível, antes de agendar a reunião, sobre a autoridade da pessoa ou das pessoas com quem pretendemos nos reunir.

Pode ser que a nossa intenção seja a de se reunir com a autoridade máxima que, no entanto, nunca está disponível, como o presidente da república, um ministro ou o presidente de uma empresa. Nesse caso, pode ser mais eficaz investir tempo em reuniões com servidores públicos ou assessores de ministros, pois terão mais tempo para nos ouvir, e nós teremos mais tempo para explicar o nosso posicionamento, construir alianças e até desenvolvermos uma estratégia juntos. Ainda que essa influência seja *indireta*, pode ser uma alternativa estratégica, considerando que essas pessoas têm acesso direto à autoridade máxima. Pode até ser uma influência *direta*, caso lhes tenha sido delegado poderes de decisão suficientes.

A escolha das pessoas com quem devemos nos reunir depende de vários fatores, como:

- Quem tem responsabilidade e poder para mudar a lei, política ou prática
- Aquilo que queremos conseguir
- Quem pode influenciar a situação
- A quem temos acesso, incluindo relacionamentos existentes.

É provável que seja necessário nos reunirmos com várias pessoas nos governos local e nacional, assim como, possivelmente, representantes de organizações internacionais.

ESTUDO DE CASO

ÍNDIA

A atuação da Evangelical Fellowship of India Commission on Relief (Comissão de Ajuda Humanitária da Fraternidade Evangélica da Índia – EFICOR), uma entidade parceira da Tearfund, tem como foco a redução do risco de desastres em vários estados da Índia. O estado de Bihar é um dos mais populosos da Índia e mais vulnerável a desastres, principalmente enchentes em larga escala, que causam destruição nas terras e nos meios de sustento da população.

Quando houve a primeira enchente, a EFICOR participou das ações de resposta no distrito de Madhubani, as quais envolveram, entre outros, um trabalho de redução do risco de desastres. Posteriormente, quando houve nova enchente, as comunidades atendidas pela EFICOR já estavam preparadas, com estruturas de mitigação já implantadas. Como resultado, os prejuízos foram mínimos em relação a outras áreas de Bihar.

Diante das enchentes em Bihar, a Autoridade Nacional de Defesa Civil da Índia decidiu preparar diretrizes sobre enchentes para agências humanitárias, com foco nas medidas de resposta, preparo, mitigação e redução de riscos. Pela sua experiência e conhecimentos, a EFICOR foi convidada a integrar a força-tarefa responsável por elaborar as diretrizes, juntamente com outras ONGs. Dessa forma, puderam trazer seu aprendizado e influenciar a redação das diretrizes.

Ao mesmo tempo, a EFICOR, ao lado da Sphere India, trabalhou com as autoridades do distrito de Madhubani e com a Autoridade Estadual de Defesa Civil de Bihar na elaboração de um plano de contingência para todo o distrito de Madhubani, que agora está em fase de implantação.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 38: Habilidades em lobby**



Quais as mudanças que devemos buscar através do lobby?

Pode ser útil enxergar o lobby como uma ação que busca exercer influência em três aspectos gerais: leis, políticas e práticas. É importante considerar qual abordagem terá maior probabilidade de produzir as mudanças pretendidas. Cada uma apresenta vantagens e desvantagens e será mais apropriada em uma situação ou outra.

■ Influenciar as leis

Esta abordagem de lobby dirige-se ao legislativo, responsável por aprovar e alterar a legislação. Pode ser realizada na assembleia nacional ou em um órgão legislativo estadual ou municipal. O lobby para promover mudanças em leis ou práticas pode envolver:

- propor alterações específicas em leis existentes
- propor ideias e conteúdos para novas leis, ou
- defender a manutenção de leis que terceiros procuram tornar extintas.

As vantagens são que as mudanças nas leis podem ser mais permanentes e podem influenciar um amplo leque de políticas e práticas. As desvantagens são o fato de que esta abordagem pode consumir muito tempo, frequentemente há grande oposição ideológica de partidos políticos, e não há garantia de que as alterações na legislação se traduzam em políticas e programas que façam uma diferença para a população.

ESTUDO DE CASO

MOÇAMBIQUE

Muitas pessoas em Moçambique vivem abaixo da linha da pobreza e não têm segurança alimentar garantida. Desastres naturais, como enchentes, são outro agravante, principalmente entre as pessoas que vivem com HIV. Essa questão preocupava a Rede Cristã, uma rede de igrejas e ONGs cristãs em Moçambique e parceira da Tearfund.

Ao longo de vários anos, os membros da Rede Cristã desenvolveram relacionamentos com autoridades de todos os órgãos do governo moçambicano com competência na questão do HIV. Juntos, fizeram lobby e ajudaram a redigir uma lei estabelecendo o direito das pessoas que vivem com HIV a abastecimento e qualidade de alimentação adequados. Depois de aprovada a lei, trabalharam em estreita colaboração com os membros de suas igrejas para garantir a sua aplicação: conscientizando as pessoas que vivem com HIV da sua existência, incentivando as igrejas locais a se responsabilizarem mais em cuidar de pessoas afetadas pelo HIV, e abrindo diálogo entre as autoridades locais e membros das igrejas e de comunidades afetadas pelo HIV.

■ Influenciar políticas

Em muitos casos, já existem leis adequadas, mas o problema é que não estão sendo cumpridas. O motivo pode ser a falta de uma regulamentação para aplicar a lei, ou o fato de a regulamentação existente ser inadequada. O lobby para promover mudanças em políticas dirige-se principalmente ao executivo (ou seja, ministros e seus ministérios). Busca mudar os ambientes regulatórios estratégicos e cotidianos em que atuam, e nos quais as leis são aplicadas. Também pode dirigir-se a empresas que se beneficiariam com determinada política regulatória. Um exemplo de lobby para trazer mudanças em políticas seria propor uma regulamentação que proíba a discriminação, fazendo com que pessoas com deficiências tenham maior acesso ao mercado de trabalho e que as empresas ofereçam empregos adequados.

ESTUDO DE CASO

NEPAL

Antigamente, não havia em Nepal uma política abrangente de cuidado domiciliar para pessoas vivendo com HIV. Em vez disso, o governo e as ONGs implantavam seus próprios sistemas conforme a demanda. A parceira da Tearfund, United Mission to Nepal (Missão Unida a Nepal – UMN), tomou a iniciativa de formar uma equipe técnica para elaborar e aprovar uma política adequada, com a participação de autoridades do governo, ONGs, agências bilaterais da ONU e grupos representativos de pessoas vivendo com HIV.

À UMN coube editar a proposta de política para garantir que incorporasse as boas práticas pertinentes. Ao mesmo tempo, desenvolveram relacionamentos com ministérios do governo com competência na questão do HIV e passaram a fazer lobby junto às autoridades desses ministérios. Solicitaram a criação da política e explicaram a sua necessidade e os benefícios para as pessoas que vivem com HIV.

Após a aprovação da nova política pelo governo, as suas diretrizes foram aplicadas pela UMN e outras ONGs que, juntas, garantiram que houvesse uma abordagem universal na prevenção, cuidado e apoio às pessoas que vivem com HIV. Ao mesmo tempo, o governo nepalês se comprometeu em garantir que a política fosse transposta para seu Plano Estratégico Nacional sobre HIV.

■ Influenciar práticas

Pode ser que o executivo, tanto em nível nacional quanto em nível local, já tenha políticas adequadas, claras e bem redigidas, mas que não estão sendo cumpridas. Nessas situações, o lobby envolve tentar obter compromissos concretos dos responsáveis por aplicar as políticas, em termos de programas, projetos, verbas, recursos humanos e prazos. Também pode envolver um trabalho de persuadir representantes do governo ou empresários a descontinuar determinada prática prejudicial. Por exemplo, no caso de uma regulamentação contra a discriminação, pode envolver a formulação de diretrizes, fiscalização de empresas locais, ajuda na implantação de rampas de acesso e conscientização do público.

■ Usar os tribunais

Outra opção é usar o judiciário para tentar mostrar que determinada lei, política ou prática é ilícita e que, portanto, precisa ser alterada, ou tentar impor sua aplicação caso o governo se recuse a fazê-lo. Novamente, pode ser um processo demorado, dispendioso, de longo prazo e que geralmente exige advogados profissionais, mas pode ser eficaz em garantir uma interpretação aceitável de determinada lei. Por exemplo, pode esclarecer os direitos fundiários de cidadãos e trazê-los ao conhecimento público.



FERRAMENTA 37

Tirando maior proveito de uma reunião de lobby

As diretrizes a seguir se aplicam a quando você estiver agendando uma reunião formal com um decisor, em que haverá um momento específico para fazer lobby e manifestar suas preocupações.

ANTES

Pesquisa de contexto

- Com quem você irá se reunir e qual a sua função? Ele tem poder de decisão? Assegure-se de que irá se reunir com a pessoa certa.
- Já houve contato anterior? Algo foi prometido e, se afirmativo, foi cumprido?
- Qual o posicionamento de outros atores nas mesmas questões, como ministérios do governo, organizações internacionais ou grupos da sociedade civil?
- A seu ver, qual a opinião dos decisores a seu respeito? Por que eles concordaram em recebê-lo? Que poder, influência ou conhecimentos eles reconhecem que você tenha?
- Em sua opinião, que argumentos serão para eles mais convincentes?
- Que perguntas você acredita que possam ser feitas? Certifique-se de ter respostas para as possíveis perguntas.
- Quem mais participará da reunião? Cada organização, empresa, etc. será representada pelas pessoas certas?

Logística

- Reserve bastante tempo para chegar pontualmente à reunião.
- Prepare materiais para levar à reunião (dossiê legislativo, relatórios, documentos-resumo de posicionamento, etc.), assegurando-se de apresentar claramente os principais pontos.
- Verifique quanto tempo você provavelmente terá.
- Se estiverem em mais de um participante, defina quem irá falar sobre quê (ex.: quem irá abrir a reunião, presidi-la e apresentar as principais mensagens) e quem atuará como secretário.
- Se estiverem em mais de um participante, providencie para que todos os participantes realizem uma pré-reunião.

Objetivo da reunião

- O que você espera alcançar com a reunião? Que solicitação você fará aos decisores (ex.: que analisem a situação, que repassem a sua proposta para terceiros)?
- Considere o que eles podem querer obter com a reunião e como você poderá providenciá-lo, como informações, compromisso de atuar em conjunto para resolver o problema, etc.
- Certifique-se de que as propostas sejam realistas e que você não esteja pedindo algo que não esteja ao alcance do decisor.
- Saiba em quais questões está disposto a fazer concessões e em quais não está.
- Se apropriado, encare a reunião como uma em uma série de reuniões que você realizará até chegar à pessoa com quem realmente pretende se reunir.

DURANTE

Apresentações

- Certifique-se de que todos na sala sejam apresentados. Resuma as deliberações em reuniões anteriores, se for o caso.
- Esclareça o motivo da reunião e decidam, em conjunto, como proceder.
- Definam em conjunto quem atuará como secretário.

Mantendo o foco

- Tenha um objetivo claro e viável. Esteja bem familiarizado com os principais pontos e apresente seus argumentos com precisão. Peça esclarecimentos, se necessário.
- Concentre-se nas questões mais importantes primeiro e deixe as de menor importância para o final.
- Faça um resumo do progresso em diferentes momentos da reunião e esclareça o que foi combinado ao final.
- Use abordagens que gerem confiança, e não que sejam acusatórias ou polarizadoras (ver a **FERRAMENTA 38: Habilidades em lobby**).
- Seja sempre respeitoso e verdadeiro.

DEPOIS

Acompanhamento

- Escreva uma breve ata da reunião.
- Envie uma carta breve agradecendo ao decisor por recebê-lo, resumindo os pontos principais e lembrando-o do que foi combinado por ambas as partes.
- Depois de algum tempo, entre em contato novamente para saber se o prometido foi cumprido.
- Se apropriado, difunda as principais mensagens através das mídias sociais.



FERRAMENTA 38

Habilidades em lobby

Ter boas habilidades de lobby permite garantir que os nossos interlocutores compreendam os nossos argumentos e nos ajudem a convencer outras pessoas a adotar as nossas propostas. Maus hábitos de lobby podem rapidamente alienar os nossos interlocutores e enfraquecer a nossa mensagem.

Convém

- ✓ **TER FOCO**
Concentre-se nos principais pontos e não se distraia com assuntos menos importantes. Procure limitar os pontos a serem discutidos em determinada reunião.
- ✓ **QUE TODOS SAIAM GANHANDO**
Busque soluções que beneficiem ambas as partes. Esteja disposto a fazer concessões em algumas áreas, mas seja bem claro sobre os aspectos que não estão abertos a negociação. Procure identificar o que você pode oferecer para que a outra parte fique satisfeita.
- ✓ **FAZER PERGUNTAS**
Procure identificar áreas onde ambos possam se beneficiar e esclarecer posicionamentos em que possa haver algum mal-entendido ou falta de informações. É uma boa maneira de abrir a conversa.
- ✓ **COLOCAR-SE NO LUGAR DO SEU INTERLOCUTOR**
Pense nas formas como suas propostas poderão beneficiar os decisores e destaque esses benefícios em suas conversas.
- ✓ **OUVIR E ENGAJAR SEU INTERLOCUTOR**
Ouça as suas preocupações e procure respondê-las. Deixe-o falar primeiro, se necessário.
- ✓ **OBTER PERMISSÃO**
Desta forma, você assume o controle sem ter que batalhar para ter a palavra. "Eu gostaria de sugerir que..." ou "Eu poderia solicitar...?"
- ✓ **TESTAR A COMPREENSÃO E RESUMIR**
Assegure que todos tenham entendido e interpretado o que foi dito da mesma forma e concordem quanto às ações a serem adotadas. Isto ajuda a gerar confiança e evita a confusão e o rompimento das relações posteriormente.
- ✓ **EXPLICAR SUAS RAZÕES**
Deixe claro para seu interlocutor o motivo por você propor determinada ação. Apresente evidências que fundamentem suas propostas. Não o deixe na dúvida sobre possíveis objetivos ocultos.
- ✓ **SER PERCEPTIVO**
Esteja atento a sinais de mudança de humor, evidenciados por revelações ou reações inesperadas, respostas defensivas, tédio ou falta de interesse, e mude sua abordagem conforme o caso. Recorrer ao humor pode, em alguns casos, ser adequado para transmitir a sua mensagem.
- ✓ **SABER QUANDO PARAR**
Saiba até que ponto você pode insistir em determinada linha de raciocínio e esteja disposto a realizar uma nova reunião posterior, se necessário.

Não convém

- ✗ **APRESENTAR LISTAS DE PEDIDOS**
Evite enfocar demandas ou problemas que distraiam das questões mais urgentes.
- ✗ **USAR UMA ABORDAGEM EMOTIVA**
Não use palavras subjetivas ou emotivas, que nada agregam aos seus argumentos e simplesmente acusam o outro lado de ser injusto ou desarrazado.
- ✗ **SER INFLEXÍVEL**
Se você não ouvir o ponto de vista do seu interlocutor e se limitar a defender seu próprio posicionamento, ele poderá se tornar ainda mais obstinado em seu posicionamento, frustrando as chances de haver progresso.
- ✗ **LEVAR PARA O LADO PESSOAL**
Isto pode fazer com que as pessoas fiquem ofendidas e ultrajadas e não necessariamente ajuda a resolver o problema.
- ✗ **FAZER CARICATURAS/DISTORCER**
Assim fazendo, você falta com respeito à posição do seu interlocutor, podendo levar ao rompimento das relações.
- ✗ **APRESENTAR CONTRA-PROPOSTAS**
Se você contrapor cada sugestão do seu interlocutor com uma sugestão sua, ficará mais difícil convencê-lo.
- ✗ **DEMONSTRAR RAIVA**
Gritar com alguém pode desacreditar sua mensagem e sugerir que seus argumentos são fracos.
- ✗ **RIDICULARIZAR/DESRESPEITAR**
Assim fazendo, você fará com que seu interlocutor se feche e até encerre precocemente a reunião.
- ✗ **INTERROMPER OS OUTROS**
Isso pode irritar seu interlocutor e os outros participantes, que irão achar que você não está escutando, e ainda poderão fazer o mesmo com você.

SEÇÃO G1 Exercício de treinamento



EXERCÍCIO 44 Dramatização de uma reunião de lobby

Objetivo Exercitar a preparação e participação em uma reunião de lobby com decisores

TIPO Exercício em grupo

DICAS Na Versão 2, é interessante instruir quem participará da dramatização antes fazer um intervalo. Assim, poderão ensaiar ou combinar a forma como farão a dramatização antes de apresentá-la a todos após o intervalo

MÉTODO Dramatização

TEXTOS A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 37:** Tirando maior proveito de uma reunião de lobby
FERRAMENTA 38: Habilidades em lobby

- PASSO A PASSO (VERSÃO 1)**
1. Divida os participantes em pequenos grupos de cinco a oito e dê a cada grupo um problema a ser tratado (ver a sugestão abaixo) ou peça que identifiquem um problema que eles ou suas organizações estejam enfrentando. Explique que farão uma dramatização.
 2. Distribua cópias da **FERRAMENTA 37:** Tirando maior proveito de uma reunião de lobby e da **FERRAMENTA 38:** Habilidades em lobby.
 3. Aguarde 30 a 40 minutos para que se preparem.
 4. Convide os grupos a apresentarem sua dramatização (máximo de dez minutos por grupo).
 5. Promova um debate em plenário sobre melhores práticas.

- PASSO A PASSO (VERSÃO 2)**
1. Prepare uma dramatização em que duas a três pessoas estão em uma reunião de lobby com um decisor (ver o exemplo abaixo).
 2. Chame dois ou três voluntários e repasse as informações da dramatização para que possam se preparar. Deve levar cerca de cinco a dez minutos. O importante é que, na dramatização, façam tudo ao contrário dos princípios da boa prática, tornando a reunião ineficaz.
 3. Promova um debate em que os participantes devem identificar as práticas inadequadas e desenvolver ideias de boas práticas (de preparação, participação e acompanhamento posterior a uma reunião).
 4. Distribua a **FERRAMENTA 37:** Tirando maior proveito de uma reunião de lobby e a **FERRAMENTA 38:** Habilidades em lobby.

EXEMPLO DE DRAMATIZAÇÃO

Você faz parte de uma comunidade preocupada com as atividades de uma indústria química a 1 km rio acima. Essa fábrica está em funcionamento há quatro anos e, nos últimos três meses, tem causado problemas para a comunidade. Grandes áreas de terra foram cercadas, bloqueando o acesso principal dos rebanhos para outras pastagens mais acima no vale. Quando as roupas são lavadas no rio, ficam manchadas, e a incidência de doenças no povoado aumentou, provavelmente devido à poluição. Vocês discutiram essas questões na comunidade e decidiram que a situação precisa ser resolvida junto aos proprietários da fábrica. Esta será a sua primeira reunião com o proprietário da fábrica, embora já tenha havido algum contato com funcionários da fábrica há cinco anos, quando dois representantes vieram falar rapidamente com o comitê do povoado sobre os planos de construção da fábrica. Qual será a sua abordagem na reunião? Qual o seu objetivo?

Ver também a **FERRAMENTA 5:** Lista de princípios da boa prática na Seção A.

G2

Fase 4 do Ciclo de *Advocacy*

Ação – Mobilização

A Seção G2 tem como foco a mobilização. Explica o significado do termo, os benefícios e os riscos envolvidos na mobilização e a sua relação com a conscientização.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que significa “mobilização”? 162
- Quais os benefícios da mobilização? 163
- Quais os riscos envolvidos na mobilização? 164
- Qual a relação da conscientização com a mobilização? 166



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 39: Métodos de mobilização 168
- FERRAMENTA 40: Boas práticas de mobilização 169



Exercício de treinamento

Nesta seção é proposto um exercício interativo de treinamento que pode ser usado com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. É ideal para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 45: Mobilização: planejamento das ações de uma campanha 170

SEÇÃO G2 Notas ao facilitador



O que significa "mobilização"

"Mobilização", ou "fazer campanha", consiste em permitir que a população participe de ações que aumentem a pressão sobre os decisores para promover as mudanças almejadas. O objetivo é mostrar que a população se preocupa com a questão e quer mudanças a seu respeito. Envolve adotar diferentes táticas, que exigem diferentes níveis de conhecimento e comprometimento de acordo com a questão e o contexto.

Enquanto que as discussões detalhadas com decisores acontecem em reuniões de lobby, a maioria das ações de mobilização ou campanhas é aberta a todos. Se a ação for simples e acessível, haverá maior probabilidade de se ter uma maior participação. No entanto, embora a participação de grandes números de pessoas possa ser eficaz, nem sempre é necessária ou viável.

Há dois tipos de grupos que podem ser mobilizados para a ação:

1. Pessoas **diretamente afetadas** pela questão, que podem ser empoderadas através da participação. (Por exemplo, comunidades carentes em Cochabamba, na Bolívia, que participaram de uma manifestação contra a privatização de recursos hídricos).
2. Pessoas que **se preocupam com os diretamente afetados** pela questão, como igrejas, ativistas e apoiadores de organizações que atuam na questão. (Por exemplo, em 1991 a Tearfund pediu que seus apoiadores no Reino Unido escrevessem cartas para o governo hondurenho, em apoio a uma organização parceira da Tearfund, chamada MOPAWI, em sua campanha contra a negociação de terras com madeiras. O governo havia vendido um milhão de hectares de áreas florestais sem consultar o povo indígena miskito que lá vivia e cujos meios de subsistência e de vida seriam destruídos. Em 1992 a campanha teve êxito e o governo cancelou a negociação.)

Os métodos de mobilização ou de realizar campanhas dependem muito da cultura, talvez ainda mais do que outras atividades de *advocacy*. Os que funcionam em um país, como passeatas, podem não funcionar em outro, onde uma audiência pública pode ser mais apropriada. Em alguns países, a mobilização pública nem sequer é possível, embora ainda possa ocorrer de forma virtual pela Internet, por meio das mídias sociais ou sites de campanha como, por exemplo, abaixo-assinados on-line.

A mobilização pode envolver dezenas de possíveis atividades, que vão desde vigílias de oração até passeatas e manifestações, desde cartões postais e petições até campanhas na Internet, e desde lobby em massa até boicotes de empresas.



Qualquer que seja a atividade escolhida, a mobilização deve procurar promover ou evitar determinada mudança em relação à questão abordada por meio do *advocacy*. Também deve procurar “mudar os ventos”, trazendo uma nova questão ao domínio público e gerando pressão para resolvê-la.

ESTUDO DE CASO

CAMBOJA

No Camboja, houve uma grande preocupação no governo em relação ao rápido aumento no acesso fácil à pornografia e materiais explícitos. Esse posicionamento tinha também o apoio de uma organização parceira da Tearfund e várias igrejas e grupos de jovens e mulheres, entre outros. Diante disso, a organização parceira lançou uma campanha pedindo ao governo uma mudança na legislação para dificultar o acesso à pornografia. Começaram a campanha com uma passeata em Phnom Penh, que recebeu cobertura na imprensa local e conscientizou a população sobre a questão. A ação também ajudou a organização na hora de falar com o governo, pedindo medidas mais rigorosas para combater a questão, e na hora de falar com as igrejas, pedindo a sua colaboração.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 39: Métodos de mobilização**.

**Quais os benefícios da mobilização?**

A mobilização gera oportunidades para:

- Aumentar a pressão sobre os decisores, mostrando que há uma preocupação pública, diversos grupos interessados e um alto nível de conscientização e compreensão da questão
- Agregar legitimidade aos esforços de lobby, envolvendo as pessoas afetadas pela questão
- Proporcionar acesso a decisores, se o lobby não estiver obtendo bons resultados
- Canalizar a energia ou a frustração de uma maneira positiva que trará mudanças
- Chamar a atenção da imprensa para a questão e aumentar a sua visibilidade
- Gerar um maior comprometimento com a questão entre os envolvidos
- Fazer lobby diretamente onde antes era impossível.

Às vezes, podemos ser tentados a organizar uma passeata ou manifestação apenas para ter a sensação de estarmos fazendo algo a respeito, ou por frustração, mesmo quando é provável que vá consumir muito tempo ou é improvável que traga benefícios significativos. Em outras situações, podemos ser muito cautelosos em relação ao envio de cartas, cartões postais ou abaixo-assinados, temendo as possíveis repercussões, sendo que podem ter uma grande influência sobre os nossos alvos.

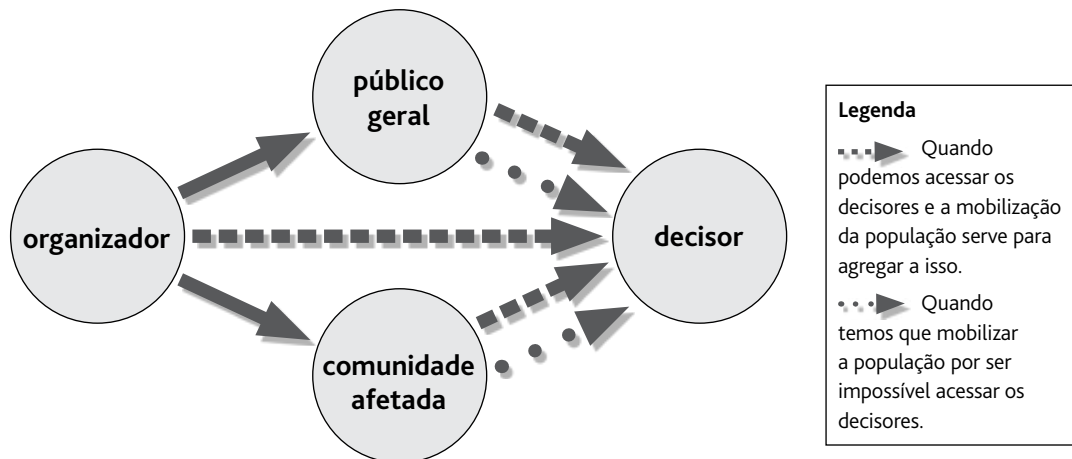
Mensagens claras e com um bom apelo são vitais para incentivar as pessoas a participarem da campanha. Geralmente comunicam a visão de como as coisas deveriam ser e um pedido específico sobre o que deve ser feito para concretizar essa visão. Geralmente, as atividades de mobilização que buscam mudanças específicas são mais eficazes. Se determinada atividade de mobilização não transmitir mensagens claras, será muito menos provável de promover mudanças significativas. A mensagem deve ser impactante e memorável, quer seja comunicada por cartas, cartões postais, cartazes, nas mídias sociais ou por qualquer outro meio. Também deve influenciar a opinião das pessoas em relação à questão.

A mobilização também deve ser aliada a um trabalho de lobby e contatos diretos com decisores. Além disso, serve para abrir oportunidades para o lobby em contextos onde pareça ser impossível. (Por exemplo, a mobilização de pessoas na África do Sul e no exterior levou o governo a aceitar negociar com Nelson Mandela em sua cela de prisão.)

Portanto, a mobilização deve sempre estar ligada a objetivos maiores, em vez de ser uma atividade isolada. Deve ser oportuna e estratégica, aproveitando momentos importantes que se aproximam, como debates no congresso sobre a legislação, o início de atividades de mineração em uma comunidade ou

uma conferência internacional. Datas-chave e o processo de decisão devem ser levados em consideração no planejamento das atividades de mobilização. Também deve ser ágil e capaz de produzir uma resposta rápida ao surgimento de uma oportunidade, caso necessário.

Fluxograma de mobilização em massa



ESTUDO DE CASO

BRASIL

A ACEV (Ação Evangélica), parceira da Tearfund no Brasil, atua na abertura de poços para comunidades carentes, além de realizar campanhas por acesso à água para todos.

Durante muitos anos lutou para que fosse construída uma adutora para levar água de um açude para três regiões. Organizaram audiências públicas periódicas com deputados, a Secretaria Estadual de Recursos Hídricos, o presidente do Conselho Estadual de Recursos Hídricos, o prefeito e vereadores. Infelizmente, as ações de lobby vinham tendo pouco sucesso e, por isso, resolveram organizar uma passeata para chamar o governo à responsabilidade por garantir acesso à água potável e construir a adutora.

Os políticos acharam que poucos participariam da passeata, mas quando viram a multidão se reunindo e as câmeras de TV chegando, rapidamente se juntaram à passeata, na dianteira! A passeata culminou em uma audiência pública, liderada pela ACEV, que controlou cuidadosamente o equilíbrio partidário daqueles a quem foi dada a palavra. A ACEV também organizou um abaixo-assinado para o governador do estado e contratou comerciais na televisão defendendo a construção da adutora.

Logo após a passeata, o governador do estado anunciou pelo rádio que apoiaria o início das obras da adutora. Sem a passeata, talvez isso não teria acontecido. Desde então, a ACEV continua a exercer pressão nas autoridades.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 40: Boas práticas de mobilização**.



Quais os riscos envolvidos na mobilização?

Na maioria dos países, são poucos os perigos associados à mobilização da população para ações de campanha realizadas em massa. Nesses países, as ações, em sua maioria, são completamente pacíficas, e é muito provável que recebam cobertura na imprensa e atraiam muitos simpatizantes e apoiadores. Contudo, existem países em que os riscos envolvidos na mobilização são altos, tornando-a desaconselhável como método de *advocacy*.

Qualquer que seja o contexto, ao cogitar uma ação de mobilização, é importante estar atento e tomar as precauções eventualmente necessárias:

Uma ação de mobilização deve ser iniciada somente se for essencial, por ser uma atividade mais trabalhosa e custosa do que o lobby e, portanto, correr o risco de que seja desperdiçado tempo e dinheiro.

- Selecione uma atividade que seja adequada para o contexto, em termos de risco. Por exemplo, passeatas podem envolver um maior grau de risco, enquanto no envio de cartas ou fotos o grau de risco é menor.
- Trabalhe em redes, alianças e coalizões com outros grupos interessados na questão e com a imprensa.
- Obtenha permissão das autoridades competentes para realizar audiências públicas, passeatas ou eventos.
- Conheça e mantenha-se informado das respectivas leis que permitem atividades em público, as restrições impostas e os direitos que assistem a todos os cidadãos, como o direito de reunião pacífica. Consulte um advogado se necessário.
- Mantenha-se informado pela imprensa sobre possíveis precedentes, favoráveis ou desfavoráveis. Por exemplo, em alguns países da América Latina, nos últimos anos ocorreram prisões arbitrárias e o uso de táticas de intimidação contra líderes sindicais e comunitários.
- Seja realista em relação ao que pode ser conquistado. Caso contrário, poderemos passar uma imagem de fraqueza aos nossos alvos e possíveis apoiadores.
- Convide autoridades públicas a participarem das atividades, quando apropriado (incluindo ouvidores, em função de monitoramento), porém mantendo-se atento à possibilidade de serem usados por essas autoridades para fins políticos (cooptação). Se permitirmos que autoridades recebam o crédito pela mensagem e/ou plataforma de *advocacy*, deve ser por uma decisão tática, não por uma questão de princípios. O nosso papel é persuadi-las a desempenhar melhor suas funções, e não apoiar ou nos opormos a elas. Assim, convém nos assegurar de que não recebam o crédito facilmente sem dar nada de valor em troca.

ESTUDO DE CASO

ZIMBÁBUE

Zimbabwe Orphans through Extended hands (ZOE) é uma organização parceira da Tearfund que trabalha com órfãos e crianças vulneráveis em uma das maiores cidades de Zimbábue. Muitas crianças e suas famílias vivem ou são afetadas pelo HIV. Durante a formulação da constituição do país, a ZOE integrou uma coalizão de organizações voltadas para crianças, que procuraram garantir que questões relacionadas à criança fossem consideradas e incorporadas na elaboração da constituição. Como parte desse trabalho, a ZOE e outros integrantes da coalizão mobilizaram crianças e suas famílias para se reunirem no centro da cidade. Enquanto os vereadores da cidade e membros da coalizão discursavam, uma das principais estações de rádio transmitiu o evento ao vivo. Todos os presentes então andaram em passeata até a prefeitura com escolta policial, uma exigência legal, e as crianças e suas famílias tiveram uma audiência com os vereadores da cidade. Assim, tiveram a oportunidade de pedir que seus direitos fossem contemplados na constituição. No entanto, em razão de restrições do governo, não puderam verificar se seus pedidos foram levados em conta no processo de formulação da constituição.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 40: Boas práticas de mobilização**.

Em países governados por regimes opressivos ou autoritários, onde existem restrições aos direitos de reunião pública, à atuação da imprensa, entre outros, a mobilização da população para campanhas deve ser estudada com muito maior cuidado à luz de todos os possíveis riscos (ver as Seções F2 e G5). Se necessário – por exemplo, se não houver espaço democrático suficiente para a mobilização – devem ser consideradas outras táticas, como o incentivo à pressão estrangeira através de contatos internacionais.



Qual a relação da conscientização com a mobilização?

A conscientização frequentemente é o primeiro passo na mobilização da população em torno de determinada questão. As ações de conscientização devem se dirigir tanto aos diretamente afetados pela questão quanto a terceiros que se preocupam com aqueles afetados, por exemplo, igrejas, ativistas e apoiadores de organizações atuantes na questão.

Se as pessoas não estiverem cientes da questão (por exemplo, o fato de as pessoas soropositivas terem o direito de acesso a medicamentos antirretrovirais, ou o fato de uma mineradora estar contaminando um rio), dificilmente irão agir até que sejam informadas e conscientizadas. Também não é justo esperar que ajam sem ter informações suficientes ou sem entender a questão.

Portanto, a conscientização é fundamental como meio de empoderar as pessoas para agirem. No entanto, não é porque uma igreja ou organização já conscientizou a população sobre uma questão que ela pode considerar feito o trabalho de *advocacy*! Por exemplo, conscientizar uma comunidade sobre a contaminação gerada por uma fábrica e sobre as leis em vigor não é o mesmo que fazer *advocacy* por meio de lobby junto à fábrica e aos respectivos órgãos do governo, defendendo a necessidade de aplicar as leis pertinentes, reduzir a contaminação e indenizar os danos causados.

Da mesma forma, se buscarmos mudar comportamentos, atitudes e estilos de vida, não teremos necessariamente feito *advocacy*. Por exemplo, desafiar o estigma sofrido por pessoas que vivem com HIV não equivale a fazer *advocacy* junto aos órgãos governamentais sobre a necessidade de mudar a legislação contra a discriminação. Igualmente, incentivar as pessoas a lavar as mãos não equivale a fazer *advocacy* em defesa do direito de água, saneamento e higiene para todos.

Uma ação de conscientização pode não conduzir a uma ação de *advocacy* se meramente conscientizar sobre a pobreza e a injustiça, sem ajudar a comunidade a fazer a ligação entre sua situação e as decisões e ações daqueles que têm poder para mudá-la. Portanto, é preciso que a conscientização inclua uma análise das relações de poder existentes e as formas como as mudanças podem ocorrer. A conscientização em si não é *advocacy*.

Havendo risco de isso gerar confusão, pode ser útil falar em "conscientização para *advocacy*".

ESTUDO DE CASO

BRASIL

O município de Marabá, no norte da Amazônia brasileira, apresenta baixos índices de saneamento e altos índices de degradação ambiental. As enchentes são constantes, não há coleta de lixo na região e é comum os moradores serem afetados por doenças relacionadas à falta de saneamento. Para a FALE, uma rede nacional de estudantes e jovens e parceira da Tearfund, tamanha era a preocupação com a situação que decidiram lançar uma campanha nacional.

Juntos, seus membros e outras organizações procuraram a imprensa para explicar a situação, conscientizando o público em geral sobre a extensão do problema, e também esclarecendo o que precisava ser feito para resolvê-lo. Incentivaram as pessoas a enviar cartões postais endereçados às autoridades competentes, pedindo para o governo investir em redes de esgoto e na gestão de resíduos. Membros da FALE reuniram-se com o senador do Pará pedindo que ele estimulasse o Congresso Nacional a adotar uma nova política nacional para regular o saneamento ambiental. Ao mesmo tempo, pressionaram a mineradora Vale a assumir a responsabilidade pelos danos ambientais que causara em Marabá.

Como resultado da campanha, o governo se comprometeu em melhorar as redes de água e esgoto em Marabá, elaborou um plano de saneamento e ambiental, e destinou recursos do orçamento para executá-lo. A FALE continuou a fazer lobby junto ao governo para que implantasse o plano e garantisse a destinação correta dos recursos orçamentários.

Ao considerar os meios mais adequados e eficazes de conscientização no trabalho de *advocacy*, é importante entender como os adultos aprendem. Por exemplo, diz-se que as pessoas geralmente retêm:

- 20% do que ouvem
- 30% do que veem
- 50% do que ouvem e veem
- 80% do que descobrem por conta própria.

Sendo assim, as atividades de conscientização devem enfatizar mais o aprendizado do que o ensino, incentivando as pessoas a trocarem experiências e perspectivas umas com as outras, e a participarem do planejamento de ações de mobilização e campanhas. Também é importante reconhecer que os adultos aprendem mais rapidamente sobre coisas que são concretas e relevantes ao seu cotidiano, e que sua capacidade de observação e raciocínio se fortalece com o tempo.⁷

Uma das melhores formas para as pessoas aprenderem sobre determinada questão é mobilizando-as para introduzir mudanças em seu estilo de vida, a fim de entenderem e agirem em relação à questão. São exemplos, dependendo do contexto: reciclar o máximo possível do nosso lixo para promover a sustentabilidade ambiental; usar o transporte público, andar de bicicleta ou caminhar, em vez de dirigir veículos particulares, reduzindo as emissões de carbono em resposta às mudanças climáticas; ou comprar produtos cujo comércio é feito de forma leal, como solução para as questões de comércio internacional.

Nessa dinâmica, há um papel claro a ser desempenhado por ONGs com conhecimentos técnicos e políticos específicos, capazes de ajudar os membros das comunidades a saberem mais sobre as causas, o contexto mais amplo e as consequências de longo prazo da questão que estão enfrentando.

Entre os métodos úteis de conscientização, incluem-se:

- reuniões públicas e comícios
- panfletos e boletins informativos
- radiodifusão
- artigos em jornais
- cinemas ao ar livre e apresentações
- reuniões comunitárias
- pôsteres.

7 Adaptado de Hope, A, Timmel, S e Hodzi, C (1996) *Training for Transformation* Book 1, pp.129–131. Mambo Press, Zimbábue.



FERRAMENTA 39

Métodos de mobilização

Existem diversos meios de mobilizar as pessoas para uma ação. A escolha do método depende de fatores como os interesses das pessoas e aquilo que causará o maior impacto. A tabela abaixo apresenta diversas opções, identificando algumas de suas vantagens e desvantagens.

Método de mobilização	Como é feito	Vantagens	Desvantagens
Reuniões públicas	Pessoas se reúnem para um debate Os decisores se dispõem a responder às perguntas do público	Podem gerar boa visibilidade Os decisores ouvem as perspectivas diretamente Oportunidade para discussão	Sua organização consome tempo e recursos Possibilidade de perturbação
Manifestações, passeatas, protestos	Grupo de pessoas reunidas em um local simbólico para fazer uma manifestação visual aos decisores	Podem ser muito visuais e impactantes Boa cobertura na imprensa Oportunidade para entrevistas	Possível violência Possível perda de acesso aos decisores se forem muito combativos
Vigílias, cultos ao ar livre	Um grupo de pessoas se reúne para chamar a atenção para determinada questão por meio de atividades religiosas em público	Pacíficas Engaja as igrejas através de atividades que lhes são familiares	Dificuldade de engajar a imprensa Desafios ao trabalhar com pessoas de outras religiões
Reuniões entre apoiadores e decisores	Grupos de pessoas interessadas reúnem-se com decisores, frequentemente com suas autoridades locais, para reforçar a mensagem	Os decisores podem ouvir diretamente dos afetados Desenvolve o apoio local para as campanhas	Frequentemente há muitas questões envolvidas e é difícil coordenar a mensagem
Passeatas	Marcha de um grupo de pessoas pelas ruas, possivelmente culminando em uma reunião e/ou ato simbólico	Visuais e divertidas Facilidade de participação para um grande leque de pessoas, inclusive crianças	A organização é trabalhosa Propensas a serem desvirtuadas por grupos mais extremos
Jogadas de publicidade	Geralmente ações que chamam a atenção da imprensa para sua causa, como um teatro de rua	Boa atenção da imprensa Eficazes em transmitir a mensagem ao público e aos decisores	Podem dar errado e não parecer profissionais Se forem muito controversas, o público pode se tornar hostil
Cartões postais e abaixo-assinados	As pessoas assinam um documento ou assinam ou escrevem uma mensagem em um cartão postal para os decisores	Ações fáceis e rápidas Probabilidade de muitas pessoas entrarem em ação Podem ser um bom ponto de partida para a mobilização do público	São impessoais e, assim, podem ser ignorados pelos decisores
Campanhas na Internet	Uso das mídias sociais na conscientização, envio de e-mails, fotos ou mensagens para decisores, assinatura de abaixo-assinados eletrônicos	Fáceis de organizar Gratuitas ou de baixo custo Flexíveis e adaptativas Podem mobilizar muitas pessoas	Excluem quem não tem acesso à Internet Podem ser ignoradas por serem impessoais
Cartas a decisores	Pessoas escrevem pessoalmente para decisores	Cartas enviadas para representantes eleitos são frequentemente vistas por decisores como medida da preocupação pública	Mais difíceis de fazer, podendo excluir algumas pessoas
Boicotes	Recusa em comprar produtos de determinada empresa	Podem afetar os lucros e gerar pressão por mudança Boa cobertura na imprensa	Se poucas pessoas participarem, não serão eficazes Possíveis efeitos negativos nos trabalhadores



FERRAMENTA 40

Boas práticas de mobilização

Algumas considerações gerais a ter em mente na mobilização de grupos de pessoas:

- **Inclua os afetados pelo problema** para que assumam a responsabilidade pelo *advocacy* em torno de suas próprias questões. Por exemplo, se houver contaminação em um povoado causado por uma fábrica, trabalhe com escolas e grupos comunitários para que possam coordenar e liderar uma passeata pelas ruas.
- **Selecione seus métodos com cuidado**, considerando o que será eficaz e apropriado e o que as pessoas estarão dispostas a fazer. Por exemplo, pode ser que as pessoas estejam dispostas a assinar um abaixo-assinado ou participar de uma audiência pública ordenada, mas não a fazer uma manifestação em frente à portaria da fábrica.
- **Tenha uma mensagem clara** quanto àquilo que está sendo solicitado, que possa ser utilizada de diversas formas (ex.: em entrevistas de rádio, cartazes, pôsteres, slogans). Deve ser incisiva, impactante e memorável. Coloque a questão em contexto. Faça a ligação com o seu trabalho mais amplo na área de políticas e lobby.
- **Faça com que os eventos sejam divertidos**, pois isso gera solidariedade e apoio. Por exemplo, você pode realizar um carnaval ou uma passeata. Favoreça as cores, a criatividade e a variedade.
- **Favoreça ações fáceis**, para que as pessoas se envolvam prontamente e entrem em ação. Muitas pessoas fazendo uma ação básica, como assinar um abaixo-assinado, podem ser mais eficazes do que poucas pessoas fazendo algo mais complicado, como escrever uma carta complexa.
- **Use a novidade e surpresa**, mesmo em situações convencionais, como audiências públicas, pois isso favorece que as pessoas se envolvam em suas ações e os decisores em suas demandas de mudança.
- **Mantenha o ímpeto das ações**, planejando várias táticas ou atividades de mobilização com antecedência, e encarando-as como alternativas para uso em resposta a determinados eventos, e não como uma sequência fixa.
- **Evite a violência**, pois isso causará descrédito à sua mensagem e dificilmente trará a mudança almejada. Também contraria os valores de dignidade e respeito.
- **Pense em como será a reação da imprensa** e planeje ações que atraiam a sua atenção, para que sua mensagem alcance um público amplo – por exemplo, através de um ato com grande impacto visual que proporcione oportunidades para tirar fotos.
- **Considere os possíveis efeitos em seu relacionamento com decisores**. Se estiver em um processo de diálogo com decisores sobre possíveis mudanças em suas políticas ou práticas, é preciso considerar se a mobilização aumentará ou diminuirá suas chances de êxito.
- **Trabalhe com os seus aliados**, para atingir o maior grupo possível de públicos interessados. Podem ser aliados de outros países, que podem enviar cartas e e-mails endereçados a autoridades do governo para mostrar que existe uma preocupação internacional com a questão em que você está atuando.
- **Identifique mobilizadores** para divulgar a sua mensagem e convencer outras pessoas a participar de suas ações de mobilização, como circular um abaixo-assinado, chamar amigos para uma passeata, etc. Analise quem são essas pessoas, como você pode se comunicar com elas e como elas podem se comunicar entre si, facilitando ao máximo possível a sua participação.

SEÇÃO G2 Exercício de treinamento



EXERCÍCIO 45 Mobilização: planejamento das ações de uma campanha

Objetivo Ganhar experiência no planejamento de ações de mobilização para *advocacy*

TIPO Exercício em grupo

DICAS Funciona melhor já com a questão de *advocacy* e os alvos identificados, e o mapeamento de influência já feito (ver as Seções D e E)

MÉTODOS Discussão em pequenos grupos, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 39:** Métodos de mobilização

FERRAMENTA 40: Boas práticas de mobilização

- PASSO A PASSO**
1. Assegure-se de que os participantes tenham uma boa compreensão da questão de *advocacy* que querem mudar, os alvos que querem influenciar, e como esses alvos serão influenciados.
 2. Peça que os participantes, com base no que sabem sobre os alvos, identifiquem as ações de mobilização mais adequadas ao contexto. Distribua a **FERRAMENTA 39:** Métodos de mobilização para auxiliá-los.
 3. Depois que tiverem selecionado seus métodos, peça que elaborem um plano para mobilizar as pessoas para a ação, usando a **FERRAMENTA 40:** Boas práticas de mobilização.
 4. Peça que cada grupo (ou grupos selecionados) apresente seu plano de mobilização em plenário. Os outros grupos devem comentar.
 5. Promova um debate em plenário sobre o que deve ser considerado na mobilização, e dê outras orientações se necessário.

G3

Fase 4 do Ciclo de *Advocacy*

Ação – Uso dos meios de comunicação

A Seção G3 tem como foco o uso dos meios de comunicação em *advocacy*. Explica o que são, por que são importantes e como usá-los.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que são os meios de comunicação e qual a sua importância em *advocacy*? 172
- Que oportunidades existem para trabalhar com os meios de comunicação em *advocacy*? 172
- O que são mensagens de mídia e como são elaboradas? 174
- Qual a boa prática para trabalhar com os meios de comunicação em *advocacy*? 175



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

FERRAMENTA 41: Mensagens de mídia escritas 178

FERRAMENTA 42: Mensagens de mídia verbais 179



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

EXERCÍCIO 46: Notas à imprensa 180

EXERCÍCIO 47: Entrevista em rádio 180

SEÇÃO G3 Notas ao facilitador



O que são os meios de comunicação e qual a sua importância em *advocacy*?

Os meios de comunicação vão desde plataformas tradicionais como rádio, televisão, jornais e revistas até os meios eletrônicos, como e-mail, Internet, redes sociais e blogues.

São uma força poderosa capaz de conscientizar, moldar a opinião pública e influenciar decisores e suas decisões, levando a mudanças nas leis, políticas e práticas.

Usando corretamente os meios de comunicação, e integrando as nossas atividades de mídia com a estratégia geral de *advocacy*, podemos potencializar significativamente o nosso trabalho de *advocacy* e aumentar as chances de trazer as mudanças almejadas.



Que oportunidades existem para trabalhar com os meios de comunicação em *advocacy*?

Existem cada vez mais opções abertas para trabalhar com os meios de comunicação, dentre elas:

Escritos

- **NOTAS À IMPRENSA**
- **CARTAS AO EDITOR** de um jornal ou revista local ou nacional – a seção de cartas é frequentemente uma das mais lidas de um jornal, e uma carta cuidadosamente redigida, com poucos parágrafos, pode ser especialmente eficaz em transmitir as principais mensagens de *advocacy* e cobrar medidas.
- **ARTIGOS** para jornais ou revistas – sempre têm um forte apelo em nível pessoal. São frequentemente relacionados à história pessoal de alguém, um único tópico e momentos específicos no processo de *advocacy*, e não precisam necessariamente ser relacionados a uma notícia atual.
- **BLOGUES** escritos do ponto de vista pessoal, ou em nome do líder de nossa organização, para o site da nossa organização ou para um site de imprensa.
- **INFORMAÇÕES DE CONTEXTO SOBRE A QUESTÃO PARA JORNALISTAS** (considerando que podem não ter tempo para fazer uma pesquisa aprofundada por conta própria).



Audiovisuais

- Entrevistas em rádio
- Entrevistas na televisão
- Ligar para um programa de rádio
- Programas de rádio ou televisão, incluindo a produção de programas regulares no idioma local, ou a inserção da questão nos roteiros de novelas ou outros programas populares.
- Postar vídeos em redes sociais, ilustrando a forma como as comunidades foram afetadas por uma questão de *advocacy*.

Relacionais

- Organizar um café da manhã ou almoço para jornalistas e convidá-los para conhecer uma iniciativa de *advocacy*
- Convidar um jornalista para um evento ou para conferir a situação de uma das comunidades afetadas por uma questão de *advocacy*
- Organização de eventos conjuntos com a imprensa
- Trabalhar com as mídias sociais, em conjunto com os meios de comunicação tradicionais, para compartilhar histórias e construir relacionamentos com jornalistas-chave.

Não é uma lista exaustiva. Novas formas de trabalhar com os meios de comunicação continuam a ser identificadas e desenvolvidas, sendo importante manter a mente aberta e usar diferentes métodos de engajamento.

ESTUDO DE CASO**AFEGANISTÃO**

No Afeganistão, as pessoas que sofrem de doenças mentais, em grande parte, não recebem tratamento por falta de profissionais capacitados em um sistema de saúde limitado e superlotado. Os pacientes são, em sua maioria, ignorados pela falta de conhecimentos e recursos. As famílias às vezes recorrem a curandeiros tradicionais, que nem sempre oferecem assistência adequada. Consequentemente, os muitos afegãos com problemas de saúde mental formam um dos grupos mais vulneráveis na sociedade. Uma organização parceira da Tearfund, percebendo essa grande carência, decidiu fazer um trabalho de *advocacy* para pedir maior atenção ao problema, tendo já, há vários anos, atuado no tratamento de pacientes e treinamento de profissionais e trabalhadores na região oeste do país.

Trabalhando com o diretor de saúde da província, as diretorias de saúde pública, as diretorias de educação, profissionais de saúde e outras ONGs preocupadas com a questão, a organização parceira fez um trabalho de conscientização sobre a saúde mental através de cursos básicos de treinamento e eventos especiais. Como parte desse trabalho, promoveram uma interação com os meios de comunicação. Atendendo aos pedidos da organização, foram veiculados programas de televisão em rede nacional para conscientizar a população sobre a questão da saúde mental.

A organização parceira também trabalhou em colaboração com o Ministério da Saúde na elaboração de um manual nacional de treinamento em saúde mental para profissionais de saúde primária. Também trabalharam em parceria com algumas das principais instituições de ensino superior na elaboração de um currículo de saúde mental para enfermagem.

É importante desenvolver relacionamentos com jornalistas nacionais e internacionais em nosso contexto e país, mesmo quando não precisamos pedir nada deles. Ao lhes contarmos sobre a nossa organização e as comunidades onde atuamos, estamos abrindo uma porta para que possamos, quando a oportunidade surgir, pedir que contem a nossa história e divulguem as nossas mensagens. Também podemos procurar conhecer seus interesses.

ESTUDO DE CASO

EGITO

Após a Primavera Árabe no Egito, quando muitos cidadãos se levantaram contra o governo e derrubaram o presidente, as ações de *advocacy* enfrentaram uma maior dificuldade. Mesmo assim, uma organização parceira da Tearfund no Egito, que já havia formado uma rede com outras ONGs, decidiu dar continuidade ao trabalho de defesa dos direitos da criança, principalmente em relação à prática de castigo corporal nas escolas. A organização parceira soube pela rede que essa prática violava a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, da qual o governo egípcio era signatário e cujas disposições continuavam em vigor, apesar da revolução popular. Os membros da rede usaram a televisão e o rádio para veicular mensagens de repúdio ao castigo corporal, algo que foi possível graças ao relacionamento pré-existente da rede com os jornalistas envolvidos. Também se reuniram com o Conselho Nacional de Maternidade e Infância, um órgão governamental semiautônomo, para pedir uma mudança nas práticas das escolas em território nacional.



O que são mensagens de mídia e como são elaboradas?

Uma mensagem de mídia é o ponto mais importante que queremos que o entrevistador e o público captem com o nosso trabalho com os meios de comunicação. É o ponto-chave que é destacado, seja qual for o meio de comunicação escolhido. Por exemplo, em nossa mensagem de mídia podemos querer que o governo tome determinadas medidas (ex.: aprovar uma lei, garantir acesso a água em determinada região), ou chamar atenção para determinada situação (ex.: um aumento no tráfico de crianças em regiões empobrecidas do país), ou destacar uma notícia positiva sobre um sucesso (ex.: uma cooperativa de mulheres construir uma escola em conjunto).

É importante saber o que queremos transmitir em nossa mensagem de mídia, e ela deve ser coerente e alinhada com as mensagens de *advocacy* usadas no lobby e na mobilização.

A maioria das pessoas não consegue reter mais de três informações por vez. Assim, para formular uma boa mensagem de mídia, pense em termos de 3:

Pontos – A mensagem não deve ter mais de três pontos principais

Características – A nossa mensagem deve ser clara, concisa e ilustrativa, dando exemplos vívidos e pintando um retrato da situação

Letras – Lembre-se da regra RFC:

- Reconhecer a pergunta (“Sim, é um ponto importante”)
- Frase-ponte (“Mas o problema fundamental, na realidade, é...”)
- Comunicar (“A real questão é...”)

Lembre-se:

- Evite jargões e siglas.
- Use imagens de forma honesta e respeite a dignidade de quem elas retratam.

Convém resumir a(s) nossa(s) mensagem(ns) principal(is) em uma ou duas frases para termos certeza em relação àquilo que queremos transmitir. Devemos sempre procurar usar uma linguagem acessível. Para isso, podemos nos fazer a pergunta “Alguém que desconhece esta questão entenderá esta mensagem?”

Quanto mais clara a mensagem principal, mais fácil será incluí-la em nosso trabalho com os meios de comunicação, e maior a probabilidade de a imprensa cobrir a matéria da forma como queremos. Por exemplo: “Os povos indígenas são excluídos das decisões sobre o uso de seus territórios para mineração

e frequentemente não são contemplados com possíveis benefícios. O governo precisa aprovar uma lei tornando obrigatório que qualquer atividade mineradora proposta seja discutida com as comunidades, obtendo seu consentimento antes de prosseguir e definindo em comum acordo a partilha dos benefícios”.

Uma mensagem é diferente de uma “frase de efeito”. Uma frase de efeito é uma resposta concisa em uma entrevista oral, ou uma citação escrita, que incorpora as nossas principais mensagens em uma frase curta que é fácil de entender e chamativa.

Depois de formulada a nossa mensagem de mídia, ela deve ser simplificada em frases de efeito. O conteúdo de uma mensagem e de uma frase de efeito são os mesmos, mas destinam-se a públicos diferentes.

ESTUDO DE CASO

ÁFRICA ORIENTAL

Uma organização parceira da Tearfund na África Oriental queria colocar em foco a questão do HIV, preocupada com a prevenção, assistência e acesso a serviços para pessoas vivendo com HIV.

Para isso, organizaram uma passeata e convidaram canais de televisão, rádio e jornais a comparecerem. No caminho, visitaram a Associação de Pacientes com HIV/AIDS em um gesto de solidariedade. Também carregaram faixas com suas mensagens em destaque. Terminaram a passeata no escritório do primeiro ministro, onde entregaram uma carta e oraram pela nação e pelas pessoas vivendo com HIV. A carta pedia mais coordenação entre ONGs e o governo na prevenção e tratamento de HIV, mais educação nas escolas sobre escolhas de vida, importação de mais remédios isentos de impostos para pessoas vivendo com HIV, e novas leis para combater a discriminação no trabalho contra pessoas vivendo com HIV.

A passeata recebeu cobertura na televisão, no rádio e em diversas publicações, que conscientizaram a população em diversas partes do país.

Como resultado, o governo concordou em importar remédios com isenção de impostos, e o Ministério da Educação criou um fórum, com a participação da organização parceira, que levou a mudanças no currículo de ensino.



Qual a boa prática para trabalhar com os meios de comunicação em *advocacy*?

Apontamos a seguir alguns princípios testados e comprovados, seja na comunicação escrita ou verbal, ao vivo ou gravada:

■ **Entenda o objetivo**

Por que queremos cobertura na imprensa? Destina-se a decisores ou a um público mais amplo? Serve para conscientizar ou exercer pressão sobre decisores para promoverem mudanças em leis, políticas ou práticas?

■ **Use mensagens de mídia que sejam claras**

Quais as mensagens específicas que queremos transmitir? Podemos sintetizá-las em três principais pontos? São claras, concisas e ilustrativas?

■ **Dirija a comunicação a veículos-chave**

Se a nossa mensagem de *advocacy* se dirige ao governo, devemos dirigi-la a veículos de comunicação de grande expressão e/ou que chegam às autoridades do governo. Às vezes, o acesso a esses veículos é mais difícil, mas vale a pena correr atrás de contatos, pois são capazes de aumentar o impacto do nosso trabalho de comunicação. Ou então, se a nossa mensagem de *advocacy* tiver um foco puramente religioso, a cobertura em veículos cristãos pode ser nosso principal objetivo.

- **Dirija a comunicação a pessoas-chave**

Para usar corretamente os meios de comunicação, precisamos manter bons relacionamentos com pessoas que cobrem assuntos do nosso interesse e, se possível, que simpatizem com a nossa causa. Como organização, é importante procurar ser conhecida como especialista na questão e formar contatos pertinentes na imprensa.

ESTUDO DE CASO

BANGLADESH

Em Bangladesh, o trabalho de lobby junto ao governo local para destinar recursos à redução do risco de desastres pode ser um desafio. Uma vila no norte de Bangladesh queria reforçar os diques de terra próximos à vila para protegê-la contra as cheias anuais do rio. Esses diques estendem-se por muitos quilômetros ao longo do rio, mas raramente são robustos o suficiente para proteger as vilas que cercam.

Colaboradores da Health, Education and Economic Development (HEED), uma organização parceira da Tearfund, acompanharam o Comitê de Gerenciamento de Desastres (DMC) da vila em visitas ao conselho de desenvolvimento de recursos hídricos para apoiá-lo na defesa da causa. No entanto, em toda visita, diziam-lhes que o conselho não dispunha de recursos. Diante disso, a HEED e o DMC, sabendo que normalmente era possível disponibilizar recursos para obras de contenção de enchentes, mobilizaram outros moradores da vila e entraram em contato com um jornalista de um jornal com circulação nacional para acompanhá-los em mais uma reunião com o conselho de desenvolvimento de recursos hídricos.

O jornalista escreveu um artigo no jornal após a visita, e o conselho, querendo evitar uma maior publicidade negativa, resolveu investir mais tempo e recursos no planejamento da recuperação dos diques. A HEED, em seguida, articulou os DMCs em muitas vilas afetadas às margens do rio e difundiu informações sobre a disponibilidade de recursos. Com isso, outros DMCs obtiveram acesso a recursos e o governo passou a dar maior apoio às obras de reforço dos diques.

- **Tente enxergar a questão do ponto de vista da imprensa**

Precisamos nos perguntar: por que isto é noticiável? O que será capaz de chamar a atenção das pessoas? Qual será a provável reação?

- **Lembre-se que não existem notícias sem qualquer tendenciosidade**

A maioria dos veículos de comunicação tem valores que os regem: políticos, religiosos, relacionados à pobreza, etc. Precisamos saber quais são essas tendenciosidades antes de procurá-los, para termos uma boa compreensão de suas perspectivas em relação à nossa questão.

- **Use “ganchos”**

É interessante tentar fazer com que histórias ou eventos pertinentes em nosso trabalho de *advocacy* peguem carona em matérias na imprensa. Por exemplo, você pode usar o Dia Internacional dos Direitos da Criança como gancho para matérias sobre o *advocacy* em prol dos direitos da criança.

ESTUDO DE CASO

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO (RDC)

Em Kivu, na RDC, uma organização parceira da Tearfund que atuava para garantir acesso a água e saneamento resolveu criar uma campanha para marcar o Dia Mundial de Lavar as Mãos, um evento anual criado para conscientizar as pessoas da importância de melhorar os hábitos de higiene. A campanha baseou-se no fato de que, embora as pessoas lavassem as mãos com água, poucas faziam isso em momentos críticos, como depois de usar o banheiro, ao limpar uma criança ou antes de manipular alimentos.

Ao longo do Dia Mundial de Lavar as Mãos, a organização parceira usou programas de rádio para conscientizar as comunidades locais e mobilizá-las para lavar as mãos com sabão. Também se reuniu a moradores da comunidade, autoridades locais e outros em uma passeata na cidade, culminando em um discurso do inspetor de vigilância sanitária responsável pelas áreas, que foi transmitido ao vivo pelo rádio.

Como resultado, muitos estabelecimentos gastronômicos passaram a disponibilizar instalações para lavar as mãos com sabão, e a administração pública local anunciou medidas para fiscalizar essa estratégia, considerando-a fundamental para combater doenças, como a cólera. As estações de rádio também continuaram a veicular comunicados sobre a importância de lavar as mãos em momentos críticos.

■ Uso das mídias sociais e digitais⁸

O uso das mídias sociais e sites para postar vídeos pode ser útil para reunir e divulgar histórias, depoimentos, clipes e outros materiais. Também podem ser úteis para construir relacionamentos com jornalistas e formadores de opinião. As mídias digitais podem ser úteis para o registro e divulgação de dados.

8 Para outras sugestões de como usar a Internet e celulares em *advocacy*, acesse: www.tearfund.org/tilz.



Mensagens de mídia escritas

Uma forma de divulgar uma mensagem de mídia é através de nota à imprensa. São enviadas a contatos na imprensa para tentar divulgar a questão no rádio, em veículos impressos e eletrônicos, e na televisão. É uma das formas mais comuns de divulgar informações à imprensa.

Ocorre que a imprensa recebe muito mais informações e histórias do que é capaz de noticiar e, por isso, as notas à imprensa devem ser interessantes e relevantes para que chamem a atenção. Caso contrário, serão ignoradas. Também devem ser divulgadas através de redes sociais, sites na Internet, e-mail, textos e qualquer outro meio adequado.

Os estilos e o foco das notas à imprensa variam dependendo do meio de comunicação, sendo que todas têm algumas características em comum.

Sempre responda às perguntas a seguir:

- | | |
|---|--------------------------------|
| ■ O que está acontecendo / aconteceu? | A HISTÓRIA JORNALÍSTICA |
| ■ Quem, onde e quando? | OS FATOS |
| ■ Por que está acontecendo / aconteceu? | A ANÁLISE |
| ■ Como isso afeta as pessoas e por que é importante? | A RELEVÂNCIA |
| ■ O que precisa acontecer agora? | O PLEITO DE ADVOCACY |

Inclua as informações básicas nos primeiros parágrafos (o quê, quem, onde e quando).

Inclua uma citação direta de um porta-voz e um exemplo ou uma história. A citação frequentemente é de algo dito por um diretor da organização ou por alguém afetado pela situação. Deve ser concisa e transmitir a principal mensagem de *advocacy*.

Aplique a pergunta “E daí?” à nota. Por que isto é interessante ou relevante para o público em geral? Por que alguém iria querer ler o que diz?

Inclua boas fotografias, se possível, pois podem aumentar expressivamente as chances de cobertura em um jornal e na Internet.

Certifique-se de que os fatos estejam corretos e inclua seus dados de contato e outras informações na parte inferior da nota à imprensa, bem como quaisquer informações e dados estatísticos adicionais.

Depois de enviar a nota, entre em contato com o destinatário para saber se ele pretende noticiar a história ou se gostaria de receber outras informações.





FERRAMENTA 42

Mensagens de mídia verbais

Às vezes, surgem oportunidades para a comunicação verbal de mensagens de mídia: no rádio, na televisão, na Internet ou em outros meios de comunicação. Pode ser uma forma eficaz de divulgar uma mensagem de *advocacy* com clareza e rapidez. No entanto, se essa comunicação verbal não for bem feita, poderá prejudicar seu trabalho de *advocacy*.

Se você for convidado para uma entrevista, deve procurar saber o máximo possível sobre o programa ou a publicação com antecedência. Peça que o jornalista indique como pretende apresentar a questão (ou seja, a perspectiva que pretende adotar) e por que escolheu este assunto em particular. Pergunte sobre o público-alvo da publicação ou programa, se já não souber. Assim, você terá uma noção do que será necessário. Os veículos de comunicação não têm obrigação de adiantar as perguntas que farão, mas se você fizer essas perguntas, estará mais bem preparado.

Não hesite em estabelecer limites quanto àquilo que você está disposto e/ou pode ou não discutir. Se você somente puder falar sobre determinado local, incidente ou área técnica, deixe isso claro ao jornalista, para que a entrevista não divague para fora de sua área de atuação.

As entrevistas variam em seu estilo, desde simples perguntas até interrogatórios hostis. Lembre-se que, ao comunicarmos mensagens de mídia verbais, os detentores da informação somos nós. Somos nós os especialistas e a nós cabe informar, educar e explicar. Uma boa entrevista requer boa preparação e experiência. Uma boa preparação é algo que pode ser aprendido; já a experiência só é adquirida com a prática.

Dez dicas para uma entrevista com a imprensa

1. Seja claro em relação à sua principal mensagem ou mensagens. Escreva os três pontos que você pretende abordar e atenha-se a eles.
2. Elabore algumas histórias ou exemplos para ilustrar esses pontos.
3. Verifique as informações mais atualizadas e tenha em mãos, por escrito, os fatos pertinentes para fundamentar seus argumentos e suas respostas a eventuais contra-argumentos.
4. Pense nas perguntas difíceis que poderão ser feitas ou argumentos contra o seu posicionamento e prepare respostas.
5. Saiba mais sobre o veículo de comunicação e sobre o entrevistador. É provável que tenham simpatia ou antagonismo em relação a você? Qual o seu estilo de entrevista? Quem são os ouvintes ou telespectadores? Que aspecto específico da história é do seu interesse?
6. Verifique se será ao vivo ou gravada e se você será o único entrevistado ou se haverá um debate.
7. Se você for inexperiente ou não tiver confiança, ensaie o que pretende dizer com um amigo ou colega. Olhe diretamente para a câmera e fale com clareza. Seja breve em sua mensagem.
8. Desenvolva um estilo de conversação. Não seja muito complicado ou técnico.
9. Nunca ignore uma pergunta, mas conduza a sua resposta para aquilo que você quer transmitir. Use o assunto das perguntas para fazer as colocações desejadas. Lembre-se de aplicar a regra RFC:
 - Reconhecer a pergunta ("Sim, é um ponto importante")
 - Frase-ponte ("Mas o problema fundamental, na realidade, é...")
 - Comunicar ("A real questão é...").
10. Seja confiante em relação aos seus conhecimentos e experiência. Lembre-se de que você provavelmente sabe mais sobre a questão do que o entrevistador.

SEÇÃO G3 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 46 Notas à imprensa

Objetivo Ganhar experiência e confiança na elaboração de notas à imprensa

TIPO Exercício em pequenos grupos ou individual

MÉTODOS Discussão em pequenos grupos, reflexão individual, redação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 41: Mensagens de mídia escritas

- PASSO A PASSO**
1. Dê aos participantes uma história que querem que seja noticiada na imprensa, ou peça que eles mesmos pensem em uma história.
 2. Distribua a FERRAMENTA 41: Mensagens de mídia escritas.
 3. Peça que escrevam uma breve nota à imprensa (cinco a seis parágrafos) com base em sua história e seguindo as orientações na FERRAMENTA 41: Mensagens de mídia escritas. A prosa não precisa ser perfeita; basta que listem os principais pontos.
 4. Cada grupo (ou participantes selecionados) deve apresentar sua nota à imprensa.
 5. Promova um debate em plenário, faça comentários e dê outras orientações sobre a elaboração de notas à imprensa.



EXERCÍCIO 47 Entrevista em rádio

Objetivo Ganhar experiência e confiança em entrevistas em rádio

DICAS Pode ser uma boa ideia gravar a entrevista e, nesse caso, será necessário obter e preparar antecipadamente uma câmera de filmagem ou gravador de áudio

TIPO Exercício em pequenos grupos (duas a quatro pessoas)

MÉTODOS Entrevista, comentário, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 42: Mensagens de mídia verbais

- PASSO A PASSO (VERSÃO 1)**
1. Dê aos participantes uma história que querem que seja noticiada na imprensa, ou peça que eles mesmos pensem em uma história.
 2. Distribua a FERRAMENTA 42: Mensagens de mídia verbais.
 3. Disponibilize 15 minutos para se prepararem para uma entrevista de rádio com duração máxima de dois a três minutos.
 4. Promova uma entrevista simulada, em que você é o apresentador do programa de rádio, realizando uma entrevista. Grave-a, se possível, com uma câmera de vídeo ou gravador de áudio. Certifique-se de fazer uma variedade de perguntas (por exemplo: algumas mais agressivas, outras mais fáceis).
 5. Se possível, reproduza a gravação e peça que o entrevistado (ou o grupo) comente o que achou do processo e o que aprendeu com ele.
 6. Comente com o entrevistado (ou grupo) as suas perspectivas como entrevistador.
 7. Promova um debate em plenário sobre o que deu certo e que não deu certo, e por quê.
- PASSO A PASSO (VERSÃO 2)**
– NO LUGAR DOS PASSOS 4 A 7 ACIMA
4. Peça que entrevistem um ao outro e comentem.
 5. Gere um debate em plenário para compartilhar o aprendizado.

G4

Fase 4 do Ciclo de *Advocacy*

Ação – Uso dos direitos humanos

A Seção G4 tem como foco o uso dos direitos humanos em *advocacy*. É um método de ação que pode ser considerado na Fase 4 do Ciclo de *Advocacy*.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que são direitos humanos? 182
- Por que os cristãos devem se envolver em direitos humanos e por que alguns não o fazem? 183
- Que tipos de direitos humanos existem e como os conhecemos? 184
- Como os direitos humanos podem ser usados em *advocacy*? 186



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 43: Perguntas a fazer ao tratar de um caso de direitos humanos 188
- FERRAMENTA 44: Sistemas de direitos humanos intergovernamentais e regionais 189
- FERRAMENTA 45: Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos 190



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 48: Compreendendo os direitos humanos 191
- EXERCÍCIO 49: Reconhecendo violações de direitos humanos 191
- EXERCÍCIO 50: Elaborando uma denúncia sobre direitos humanos 192

SEÇÃO G4 Notas ao facilitador



O que
são direitos
humanos?

Existem três principais abordagens que podemos usar para descrever o significado de “direitos humanos”:

- **A abordagem filosófica ou moral** afirma que os direitos são inerentes a todos os seres humanos e baseiam-se na humanidade que guardam em comum. O Artigo I da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) de 1948 afirma que “*Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos*”. A partir dessa compreensão, os direitos humanos podem ser entendidos como direitos morais e universais. Antecedem e vão além da lei.
- **A abordagem legal** afirma que os direitos humanos são os direitos que assistem cada ser humano por estarem previstos em leis nacionais e internacionais. São exemplos o direito a habitação e o direito à vida. Os seres humanos são, portanto, “detentores de direitos” porque os “sujeitos de obrigações” (geralmente os “Estados”⁹) têm responsabilidades legais e políticas de garantir esses direitos. Podem ser chamados à responsabilidade. Os direitos humanos, dessa forma, são direitos legais.
- **A abordagem sociológica** afirma que os direitos humanos surgem de acordo com o contexto histórico e político. Por exemplo, a DUDH foi uma resposta aos horrores da Segunda Guerra Mundial. Portanto, os direitos humanos são dinâmicos e podem mudar ao longo do tempo e, assim, novos direitos podem ser criados à medida que surgem novas questões, como o direito ao desenvolvimento, que foi acordado em 1986, e o direito a um ambiente limpo, que gradativamente vem sendo aceito. De acordo com esta abordagem, alguns direitos são exclusivos de determinada cultura e não universais.

Qualquer uma dessas abordagens, ou todas, podem ser usadas em *advocacy*. A abordagem filosófica nos ajuda a perceber que os direitos humanos antecedem e estão acima da lei. A abordagem legal permite saber quais direitos podem ser reivindicados por meio de processos políticos e jurídicos. A abordagem sociológica nos ajuda a considerar os novos direitos que possivelmente precisam ser abordados e introduzidos em documentos escritos e formalmente celebrados, denominados *instrumentos legais*.



Uma abordagem de desenvolvimento baseada em direitos defende que os recursos existentes sejam distribuídos de forma mais equitativa, e ajuda as pessoas em situação de pobreza a afirmar seus direitos a esses recursos. Já uma abordagem baseada em necessidades tem como foco garantir recursos adicionais para a prestação de serviços a pessoas em situação de pobreza. A abordagem baseada em direitos é expressamente política e baseada em obrigações legais/éticas, enquanto a abordagem baseada em necessidades tem motivações beneficentes. As nossas organizações podem adotar uma abordagem

9 O termo “Estados”, em instrumentos de direitos humanos, refere-se à administração em nível nacional sob a jurisdição do parlamento nacional.

baseada em necessidades em seus projetos, mas ainda podemos fazer *advocacy* baseado em direitos. Em alguns casos, pode ser que já estejamos o fazendo sem perceber ou sem chamá-lo assim.

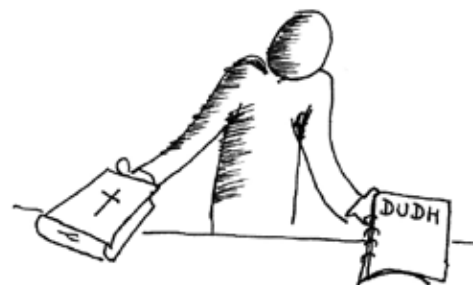


Por que os cristãos devem se envolver em direitos humanos e por que alguns não o fazem?

Alguns cristãos têm dificuldade em aceitar a ideia de direitos humanos, afirmando ser um conceito secular e não bíblico, ou que somos salvos pela graça e não temos direitos. Outros não gostam do foco individualista dos direitos humanos e da falta de ênfase nas responsabilidades correspondentes.

Apresentamos a seguir algumas respostas a essas preocupações:

- Defender os direitos humanos é uma das formas de fazer *advocacy*. Envolve o uso dos diversos documentos escritos formais, denominados *instrumentos de direitos humanos*, elaborados por um estado ou estados, que estabelecem direitos humanos básicos. Esses instrumentos protegem os direitos das pessoas através dos tribunais e sistemas judiciários, bem como através do sistema político.
- Os instrumentos de direitos humanos baseiam-se na ideia de igualdade e na dignidade inerente de todo ser humano. Os cristãos acreditam que todos os humanos são criados à imagem de Deus e, portanto, têm valor e direitos iguais.
- Muitos dos envolvidos na formulação inicial da DUDH eram cristãos, motivados pela sua fé. Os instrumentos foram redigidos em linguagem secular para que fossem aceitáveis para todos.
- A DUDH consagra os direitos que a maioria dos cristãos considera necessidades básicas humanas, como o direito à vida (Artigo III). São direitos que a maioria dos cristãos defenderia em nome de alguém, mesmo que não em seu próprio nome.
- Os direitos só fazem sentido se alguém for responsável por garantir que sejam respeitados. A Bíblia ensina que as autoridades têm o dever de fazer o bem (Romanos 13) e os cristãos o de defender os direitos das viúvas e dos órfãos (Tiago 1:27). Embora a linguagem dos direitos humanos não esteja presente na Bíblia, a ideia de que as pessoas têm direitos porque outros são responsáveis por elas está presente em diversas passagens (1 João 3:17; Êxodo 22:22; Provérbios 31:8–9).
- Um sistema de direitos humanos não precisa substituir a compreensão cristã dos valores do reino de Deus, mas pode ser útil como instrumento legal e político para melhorar a vida de muitas das pessoas mais vulneráveis.



ESTUDO DE CASO

BOLÍVIA

A Mosoj Yan é uma organização parceira da Tearfund na Bolívia, que se dedica a dar assistência a meninas trabalhadoras e de rua. Parte de seu trabalho envolve a conscientização sobre os direitos da criança. Por exemplo, todos os dias, algumas das meninas atendidas andam de ônibus ao mercado na cidade próxima. Era comum que as meninas fossem tocadas de forma inadequada por homens nos ônibus, mas tinham medo de protestar. Isso mudou quando a equipe da Mosoj Yan contou às meninas sobre a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e explicou que tinham o direito de não sofrerem abuso. Ensinaaram-as a assumir a responsabilidade por defender os direitos umas das outras. Hoje, quando um passageiro no ônibus toca de forma inadequada em uma menina atendida pela Mosoj Yan, ela grita. Além de o homem ser envergonhado em público, os outros passageiros garantem a segurança da menina. É um exemplo da aplicação cidadã da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança.

O uso dos direitos humanos não ocorre sem desafios para os cristãos. Dentre eles, os principais são:

- Os cristãos devem evitar uma abordagem de direitos humanos que enfoque os direitos do indivíduo acima dos direitos coletivos e que não considere as nossas responsabilidades ao próximo.
- Existem alguns direitos que os cristãos podem não se sentir confortáveis em promover e, por isso, não se deve adotar uma abordagem baseada em direitos sem ponderação.
- Em razão de pressões econômicas, os estados podem ter dificuldade em garantir plenamente todos os direitos humanos aos quais aderiram por meio de instrumentos internacionais, como o direito à moradia adequada para todos. Estão comprometidos a trabalhar no sentido de cumpri-los, mas pode ser um processo demorado.



Que tipos de direitos humanos existem e como os conhecemos?

Existem dois principais tipos de direitos humanos, de acordo com dois pactos da Organização das Nações Unidas, de 1966:

1. Direitos civis e políticos, cujo cumprimento geralmente deve ser imediato, que exigem o respeito pelo estado às escolhas e liberdades individuais, como o direito de voto, a proibição da detenção arbitrária e da tortura.
2. Direitos econômicos, sociais e culturais, cujo cumprimento tende a ser mais demorado, que exigem uma contribuição mais ativa ou positiva do estado, como o direito a educação, saúde, emprego, participação na vida cultural.

Os direitos humanos estão presentes em diversos instrumentos internacionais, tanto vinculantes quanto não vinculantes:

- As normas não vinculantes são compromissos assumidos pelas partes que, embora facultativos, não deixam de estar revestidos de autoridade, representam compromissos morais e devem ser cumpridos na medida do possível. Compreendem a maioria das resoluções e declarações internacionais. São exemplos: a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento e a Declaração sobre os Direitos dos Povos Indígenas.
- As normas vinculantes são leis, normas, instrumentos ou decisões de cumprimento obrigatório e legalmente exigíveis. Compreendem tratados (também denominados convenções ou acordos internacionais) e resoluções internacionais. São exemplos: a Convenção contra a Tortura, o Protocolo Facultativo sobre o Envolvimento de Crianças em Conflitos Armados, ou as convenções sobre a eliminação de todas as formas de discriminação.

A DUDH (uma norma não vinculante) é o documento de base de todos os direitos humanos. Nele estão previstos direitos básicos como:

- Vida, liberdade e segurança da pessoa
- Proteção contra escravidão
- Proteção contra tortura e outros tratamentos cruéis, desumanos ou degradantes
- Igualdade perante a lei, julgamento justo e recurso efetivo
- Proteção contra detenção ou prisão arbitrária
- Liberdade de circulação
- Liberdade de pensamento e opinião
- Reunião pacífica e participação política
- Qualidade de vida adequada, incluindo a prestação de serviços como alimentação, vestuário, moradia, água e saneamento
- Emprego e igualdade de remuneração, e proteção contra o desemprego
- Educação.

Alguns direitos são coletivos e outros individuais. Os direitos coletivos protegem grupos de pessoas, enquanto os individuais protegem indivíduos. O conceito de direitos coletivos surgiu em razão do fato de os direitos individuais nem sempre garantirem proteção adequada para povos indígenas e outros grupos que compartilham características coletivas (como mulheres, crianças e pessoas com deficiências). A sobrevivência desses grupos de pessoas depende do reconhecimento e proteção de seus direitos coletivos. Por exemplo, os territórios indígenas que são repassados de geração a geração devem ser protegidos por direitos fundiários relacionados especificamente a grupos indígenas.

No trabalho de *advocacy* relacionado a questões de pobreza, quase sempre defendemos direitos coletivos para trazer maior igualdade. Isso se aplica em especial a situações em que determinado grupo de pessoas precisa de proteção especial para que seus membros possam gozar de uma qualidade de vida em igualdade de condições com a maioria da população, sendo necessárias medidas do governo para que essa igualdade se torne realidade. Por exemplo, se as crianças em comunidades empobrecidas não estiverem recebendo educação, é necessário um trabalho de *advocacy* para garantir o acesso à educação para todos.

Em muitos casos, o *advocacy* realizado através dos direitos humanos individuais é adequado para questões relacionadas principalmente à justiça e não à pobreza, como perseguição, prisão indevida e tortura.

Alguns direitos civis e políticos, como aqueles que protegem contra o genocídio, a escravidão, a tortura ou a discriminação racial, aplicam-se a todos os países, independentemente de terem ou não assinado tratados a respeito, não sendo facultativos.

Outros direitos civis e políticos, como o direito a proteção contra detenção ou prisão arbitrária, ou o direito a liberdade de circulação, podem ser alterados ou temporariamente suspensos em determinadas circunstâncias, geralmente em situações de emergência. Essas circunstâncias são qualificadas nos respectivos tratados ou leis.

Na prática, precisamos saber quais são os compromissos assumidos por nossos governos, e se representam normas vinculantes ou não vinculantes. Muitos países incorporam direitos humanos em suas leis nacionais, o que significa que estes direitos específicos podem ser defendidos e impostos através dos tribunais. Alguns países têm, em suas constituições, uma relação de direitos para todos os cidadãos.

Geralmente é possível pesquisar essas informações nos registros públicos do governo, disponibilizados em escritórios do governo ou bibliotecas.

ESTUDO DE CASO

PERU

A Agape, organização parceira da Tearfund no Peru, registrou tamanha escalada no abuso sexual de crianças vulneráveis, e tantos casos noticiados pela imprensa, que decidiu fazer um trabalho de lobby no Congresso da República defendendo uma alteração no código nacional da criança e do adolescente. Pediram que o código incorporasse novas disposições que protegessem a identidade das crianças, de suas famílias e de sua localização em casos de abuso sexual. Apresentaram, como argumento, que o Peru havia assinado a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e que esse tratado deveria ser transposto para a legislação nacional. Afirmaram que as crianças nesses casos eram duplamente vítimas: primeiramente do abuso em si e depois da divulgação na imprensa. Também disseram que a imprensa deveria assumir a responsabilidade por atos no passado, bem como agir responsabilmente em relação às pessoas envolvidas ao noticiar casos de abuso sexual no futuro. A Agape contou com apoio de muitas organizações defensoras dos direitos da criança e do adolescente e, após vários anos de lobby, a lei foi aprovada com vigência imediata.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 45**: Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos.

Em um número crescente de países, os governos vêm introduzindo leis que garantem aos cidadãos e comunidades o direito de acesso a informações governamentais sobre seus direitos e privilégios. Frequentemente, essas informações compreendem os compromissos assumidos pelos governos em tratados internacionais.

ESTUDO DE CASO

ÍNDIA

Na Índia há uma lei que garante aos cidadãos o acesso gratuito a informações governamentais sobre seus direitos legais. De acordo com o disposto na lei, qualquer cidadão pode solicitar informações junto a uma autoridade ou órgão do governo e deve receber resposta no prazo de trinta dias.

Uma das organizações parceiras da Tearfund, a Emmanuel Hospital Association (EHA), mantém um projeto batizado de "Sayhog" (que significa "cooperação" em hindi), que procura conscientizar as pessoas que vivem em assentamentos informais sobre a lei. A importância da ação está no fato de muitas comunidades carentes e vulneráveis não terem ciência da lei e não saberem usá-la. Através de reuniões comunitárias e treinamentos, a EHA ajuda as pessoas a entenderem que têm o direito à informação, e as ensina os procedimentos para acessá-la.

Em uma das favelas de Deli, a EHA ajudou os moradores a exercerem seu direito à informação. Mostraram como preencher os documentos, onde enviá-los e como acompanhar o processo. Como resultado, a comunidade descobriu que tinha o direito a um serviço de ônibus, ruas asfaltadas, ligação elétrica, água, saneamento, posto de saúde e escola. Também descobriu que cada cidadão tem direito a uma carteira de identidade, garantindo o acesso a saúde e educação.

A pedido da comunidade, a EHA ensinou os moradores a usarem essas informações para escreverem cartas às autoridades do governo de Deli, cobrando a prestação desses serviços. O resultado foi uma série de reuniões entre a comunidade e as autoridades. Nem sempre foi fácil, pelo fato de a favela ter se erguido em um terreno pertencente ao governo e as autoridades temerem perder a propriedade da área. No entanto, a comunidade persistiu pois conhecia os seus direitos garantidos por lei. O governo acabou concordando em pagar pelos serviços solicitados. Ao mesmo tempo, os moradores da comunidade, agora empoderados, continuaram a aplicar a lei em seu cotidiano e a conscientizar outros a respeito.



Como os direitos humanos podem ser usados em advocacy?

- Em ações coletivas
- Em casos individuais de abuso de direitos humanos
- Como base de um projeto ou programa de *advocacy*.

Em nível nacional

Alguns países incorporam automaticamente os tratados internacionais em suas leis nacionais, enquanto outros têm processos que exigem aprovação parlamentar ou até uma legislação específica. Esses direitos ou tratados são vinculantes e frequentemente considerados tão importantes quanto os direitos constitucionais.

Após a adoção de um tratado ou de direitos na legislação nacional, existem diversas alternativas para a sociedade civil exercer pressão no sentido de garantir que todas as pessoas em seu país gozem desses direitos. Politicamente, pode-se exercer pressão sobre o executivo e o legislativo para que desenvolvam políticas e programas que garantam o respeito aos direitos em questão. Juridicamente, quando direitos são violados, os casos podem ser trazidos perante o judiciário para obter reparação.

ESTUDO DE CASO

EGITO

O Joint Relief Ministry (JRM), um ministério da igreja episcopal, parceiro da Tearfund no Egito, trabalhava com pessoas desalojadas da região do Chifre da África. Muitas das pessoas desalojadas queriam obter a permanência no Egito ou em outro país, e recebiam assistência do JRM para recorrer à ACNUR (Agência da ONU para Refugiados), a quem cabe declarar o status de refugiado. O JRM, em parceria com outras organizações de apoio, treinou e orientou os membros da comunidade desalojada sobre ações de *advocacy* junto à ACNUR. Em casos mais difíceis, obteve-se assessoria jurídica. Essa atuação só foi possível graças ao bom relacionamento permanente mantido pelo JRM com a ACNUR, que garantiu que a assistência oferecida fosse útil e atualizada em termos de procedimentos.

Em nível intergovernamental ou regional

Cada convenção contém diversos direitos similares e fundamenta-se na universalidade dos direitos humanos, porém existem algumas diferenças, como a ênfase dada aos direitos das pessoas na Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos. Cada comissão ou tribunal aprecia reclamações apresentadas por estados ou por cidadãos, e emite seu parecer aos estados em questão. Para apresentar uma reclamação, devem ser atendidos determinados critérios que dependem do órgão em questão.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 44: Sistemas de direitos humanos intergovernamentais e regionais**.

Em nível internacional

Quando o governo assina um tratado internacional sobre direitos humanos, ele se compromete a adotar esses direitos e a responsabilizar-se perante o órgão responsável por fiscalizar sua aplicação. Alguns direitos são mais fáceis de serem adotados com efeitos imediatos (ex.: proteção contra tortura), enquanto outros exigem medidas mais progressivas até sua plena concretização (ex.: acesso a saúde de qualidade ou emprego para todos). Mesmo para aqueles que levam mais tempo existem padrões mínimos a serem respeitados de imediato. Uma vantagem dos tratados internacionais é que detalham o que os diversos direitos implicam na prática.

Cada tratado tem mecanismos próprios para a fiscalização de sua adoção pelos estados signatários. As entidades da sociedade civil podem participar ou acionar a maioria desses procedimentos, dependendo do órgão responsável pelo tratado. Embora o órgão responsável pelo tratado não possa impor seu cumprimento, as evidências de descumprimento podem ter um peso político significativo, assim como podem ser usadas para denunciar abusos de direitos humanos e promover as mudanças desejadas.

ESTUDO DE CASO

AMÉRICA LATINA

Uma organização parceira da Tearfund na América Latina, que adota uma abordagem baseada em direitos, convocou três Tribunais Internacionais de Opinião através de uma coalizão de ONGs e organizações baseadas na fé da qual era membro. Os tribunais julgaram a atuação de grupos paramilitares e da polícia no recrutamento militar e desalojamento forçados. Foram realizadas audiências públicas antes de cada sessão formal, e as evidências apresentadas revelaram violações de direitos humanos em grande escala, levando o tribunal a julgar o governo culpado. O julgamento foi posteriormente ratificado pelo Parlamento Europeu.

Para outras informações, consulte a **FERRAMENTA 45: Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos**.



FERRAMENTA 43

Perguntas a fazer ao tratar de um caso de direitos humanos

Ao cogitar trazer um caso de violação de direitos humanos perante as instâncias nacional, regional ou internacional, é preciso considerar as seguintes questões:

- Qual o seu objetivo (conscientizar, obter um julgamento favorável, persuadir o governo a tratar da questão)?
- Quais as chances de êxito?
- A organização ou rede possui conhecimentos jurídicos suficientes ou será necessário trabalhar com outros aliados?
- Você tem recursos suficientes? Esta é a melhor forma de utilizar o nosso tempo e os nossos recursos (lembrando que alguns processos podem levar anos até sua conclusão)?
- Se estiver representando as pessoas cujos direitos foram violados, você tem sua autorização? Quais as possíveis implicações para elas?
- Você tem evidências suficientes de ter havido violação de direitos humanos?
- Qual a lei, política ou prática nacional que contraria o acordo internacional ou regional ou que está sendo descumprida?
- Caso você já tenha esgotado os procedimentos nacionais, seria melhor tratar da questão em nível internacional ou regional?
- O caso atende aos critérios definidos pelo órgão competente? (Por exemplo, foram esgotados todos os possíveis recursos internos? Está sendo apresentado dentro do prazo definido?)
- Seria a abordagem baseada em direitos humanos a melhor alternativa, ou seria melhor concentrar os esforços na conscientização e em mudar as leis, políticas e práticas em nível nacional?



FERRAMENTA 44

Sistemas de direitos humanos intergovernamentais e regionais

Os sistemas Africano, Interamericano e Europeu contam com mecanismos de reclamação. Para apresentar um caso, é necessário que cumpra determinados critérios, que serão apresentados a seguir:

Comissão Interamericana de Direitos Humanos

Usar quando o caso:

- For compatível com os direitos consagrados nas Convenções do Sistema Interamericano
- Contiver as informações necessárias
- Tiver esgotado todos os recursos internos
- For apresentado no prazo de seis meses contados do esgotamento de recursos internos
- Não se encontrar pendente de outro processo internacional

Artigos 23–33 do Regulamento

Tribunal Europeu dos Direitos do Homem

Usar quando:

- O caso for compatível com a Convenção Europeia dos Direitos do Homem
- Todos os recursos internos tiverem sido esgotados
- A petição não for anônima ou substancialmente idêntica a uma petição anteriormente examinada pelo Tribunal
- O autor da petição tiver sofrido prejuízo significativo

Artigo 35 da Convenção Europeia de Direitos do Homem

Sistema dos Estados Árabes

Em 2004, a Liga dos Estados Árabes adotou uma versão revisada da Carta Árabe dos Direitos Humanos de 1994.

Em 2008 entrou em vigor sob a supervisão do Comitê Árabe de Direitos Humanos.

Comissão Africana dos Direitos Humanos e dos Povos

Usar quando o caso:

- Tiver esgotado todos os recursos internos
- For apresentado em um prazo razoável a partir do esgotamento dos recursos internos
- For compatível com a Carta da Organização da Unidade Africana ou com a Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos
- Não se limitar exclusivamente a reunir notícias difundidas por meios de comunicação de massa

Artigo 56 da Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos

Sistema Asiático

A Ásia ainda não tem uma carta regional de direitos humanos legalmente vinculante. Contudo, os dez estados membros da Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) assinaram, em 2007, a Carta da ASEAN, que tem efetivamente força de lei e prevê a promoção e proteção dos direitos humanos.



Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos

Para pesquisar os tratados existentes e saber quais são seus países signatários, acesse treaties.un.org

Tratados internacionais

No sistema da ONU, existem nove tratados internacionais (com protocolos opcionais) com órgãos responsáveis por sua aplicação:

- Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1965)
- Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos (1966)
 - Primeiro Protocolo Facultativo (1966)
 - Segundo Protocolo Facultativo com vistas à Abolição da Pena de Morte (1990)
- Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (1966)
 - Protocolo Facultativo (2008)
- Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher – CSETFDCM (1979)
- Convenção Contra a Tortura e Outros Tratamentos ou Penas Cruéis, Desumanos ou Degradantes – CCT (1984)
- Convenção sobre os Direitos da Criança – CDC (1989)
 - Protocolo Facultativo relativo ao envolvimento de crianças em conflitos armados (2000)
 - Protocolo Facultativo referente à venda de crianças, à prostituição infantil e à pornografia infantil (2000)
- Convenção Internacional sobre a Proteção dos Direitos de Todos os Trabalhadores Migrantes e dos Membros das suas Famílias (1990)
- Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006)
- Convenção Internacional para a Proteção de Todas as Pessoas contra os Desaparecimentos Forçados (2006)

Há também a Convenção para a Prevenção e Repressão do Crime de Genocídio (1948), que não tem órgão próprio.

Órgãos de tratados

Cada tratado internacional é supervisionado por um órgão ou comissão composto por 10 a 25 especialistas independentes nomeados pelos estados partes.¹⁰ Estes buscam garantir o cumprimento pelos estados por meio de:

- Relatórios dos estados sobre cada tratado, geralmente emitidos a cada dois a cinco anos. O comitê avalia os relatórios dos estados e adota observações conclusivas sobre medidas necessárias
- Procedimentos formais de reclamação por parte de pessoas que entendem terem tido seus direitos violados, por exemplo, de acordo com a Convenção Contra a Tortura
- Procedimentos de investigação caso o comitê considere ter havido violação grave ou sistemática dos direitos humanos, por exemplo, de acordo com a Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher
- Visitas a um país signatário do tratado, por exemplo, para inspecionar as condições dos presídios.

Declarações

Dentre as principais declarações internacionais de direitos humanos (sem mecanismos ou órgãos para fiscalizar sua aplicação), destacam-se:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948)
- Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento (1986)
- Declaração Sobre os Direitos das Pessoas Pertencentes a Minorias Nacionais ou Étnicas, Religiosas e Linguísticas (1992)
- Declaração sobre os Direitos dos Povos Indígenas (2007).

¹⁰ O Protocolo Facultativo ao Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais ainda não entrou em vigor.

SEÇÃO G4 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 48 Compreendendo os direitos humanos

Objetivo Entender os diferentes tipos de direitos humanos

TIPO Este exercício funciona bem em grupos, mas pode ser feito individualmente

MÉTODOS Buzz groups, exposição livre de ideias, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 45:** Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos

- PASSO A PASSO**
1. Peça que os participantes, trabalhando em pequenos grupos, identifiquem o maior número possível de direitos humanos. (Por exemplo, liberdade de expressão, o direito de privacidade, o direito a educação, proteção contra prisão arbitrária, etc.) Cada grupo deve nomear alguém para escrever suas sugestões em uma lista. Disponibilize pelo menos cinco minutos para esta atividade.
 2. Peça que os grupos, um de cada vez, sugiram um direito humano de sua lista. Registre cada resposta em papel para flip-chart ao ser sugerida. Continue até não haver sugestões novas e todos os itens nas listas de cada grupo terem sido apresentados.
 3. Distribua a **FERRAMENTA 45: Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos** para verificar se existem tratados com direitos ainda não identificados. Acrescente-os à lista no papel para flip-chart, se for o caso.
 4. Peça que os participantes considerem a lista e convide-os a sugerir aqueles que seriam direitos coletivos e individuais, e por quê.
 5. Promova um debate em plenário sobre as diferenças entre direitos coletivos e individuais e a importância dessa diferença no *advocacy*. Use as Notas ao facilitador como auxílio. O debate também deve abordar as diferenças entre, de um lado, os direitos civis e políticos e, do outro, os direitos sociais, econômicos e culturais. Inclua os diversos papéis que o estado deve normalmente desempenhar para garantir o respeito a cada tipo de direito.
 6. Discuta as formas como os participantes procederiam para saber mais a respeito do posicionamento de seu governo em relação aos diversos direitos e como poderiam usar essas informações em *advocacy*. Se apropriado, consulte a Seção E1 sobre Pesquisa e análise.



EXERCÍCIO 49 Reconhecendo violações de direitos humanos

Objetivo Considerar a conveniência ou não de apresentar uma denúncia de abuso de direitos humanos

TIPO Este exercício funciona bem em grupos, mas pode ser feito individualmente

MÉTODOS Post-its ou cartões em branco, exposição livre de ideias, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 43:** Perguntas a fazer ao tratar de um caso de direitos humanos

- PASSO A PASSO**
1. Distribua blocos post-it ou cartões em branco para todos os participantes.
 2. Explique aos participantes que o *advocacy* baseado em direitos humanos frequentemente envolve a apresentação de uma denúncia de abuso de direitos humanos ou de não cumprimento de determinado direito humano. Dê exemplos de abusos, usando as Notas ao facilitador para tirar ideias.
 3. Peça que os participantes considerem como procederiam para apresentar uma denúncia de supostas violações de direitos humanos em nível nacional e que escrevam a principal pergunta a ser feita (ex.: “Por que o governo não garante água e saneamento para todos no país?”), ou uma medida a ser tomada (ex.: “Precisamos conscientizar as crianças sobre seu direito de proteção contra abuso e

exploração”), escrevendo uma única pergunta ou medida por post-it ou cartão. Se apropriado, devem considerar a situação que eles ou suas organizações estejam realmente enfrentando.

4. Cole os post-its ou cartões na parede ou coloque-os no chão.
5. Convide os participantes a agrupar as ideias por temas.
6. Promova um debate em plenário sobre as principais questões e temas, e considere as primeiras medidas que os participantes e suas organizações tomariam para tratar dos abusos.
7. Distribua a **FERRAMENTA 43: Perguntas a fazer ao tratar de um caso de direitos humanos**.



EXERCÍCIO 50

Elaborando uma denúncia sobre direitos humanos

Objetivo Entender os requisitos para elaborar uma denúncia sobre um possível abuso de direitos humanos

CONTEXTO Este exercício pode exigir acesso à Internet ou uma preparação antecipada pelos participantes. Caso contrário, o facilitador deve disponibilizar os respectivos documentos de direitos humanos e formulários de denúncia. Se o facilitador tiver pouca experiência, pode ser interessante trazer um advogado de direitos humanos para esta sessão. Vale ressaltar que este exercício serve apenas como demonstração; em uma situação real, a elaboração de uma denúncia pode ser demorada.

MÉTODOS Preparação antecipada na Internet, pesquisa, elaboração de documentos, discussão em pequenos grupos, atividades individuais, debate em plenário

TEXTOS A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 44: Sistemas de direitos humanos intergovernamentais e regionais**
FERRAMENTA 45: Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos

- PASSO A PASSO**
1. Dê aos participantes uma breve descrição (e os detalhes por escrito) de um possível abuso de direitos humanos, ou peça que eles mesmos pensem em um caso.
 2. Explique que devem elaborar uma denúncia para o órgão de direitos humanos competente. Use as Notas ao facilitador como guia.
 3. Nesta atividade, o facilitador deve avaliar o nível do grupo para decidir entre a elaboração de uma denúncia em nível nacional, regional ou internacional. Qualquer que seja a decisão, o facilitador deve estar munido das respectivas informações sobre os processos a serem seguidos, incluindo as informações sobre os procedimentos regionais e internacionais, apresentadas na **FERRAMENTA 44: Sistemas de direitos humanos intergovernamentais e regionais** e na **FERRAMENTA 45: Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos**. No entanto, é preciso levar em conta o fato de que cada contexto nacional será diferente.
 4. Distribua cópias da **FERRAMENTA 44: Sistemas de direitos humanos intergovernamentais e regionais** e da **FERRAMENTA 45: Lista de tratados internacionais sobre direitos humanos**, e destaque os links do respectivo órgão, tratado e procedimento de denúncia. Como alternativa, distribua materiais impressos com todas essas informações, preparados com antecedência.
 5. Peça que os participantes elaborem a denúncia individualmente ou em grupos.
 6. Convide cada grupo (ou participantes individuais selecionados) a apresentar suas conclusões em plenário.
 7. Promova um debate em plenário que incentive os participantes a destacarem questões, preocupações, dificuldades e onde a atividade correu bem.
 8. Promova um debate em plenário sobre os métodos de apresentação de denúncias.

G5

Fase 4 do Ciclo de *Advocacy*

Ação – Contextos políticos difíceis

A Seção G5 enfoca a forma de atuar em contextos políticos difíceis. Explica o significado de contexto político difícil, a importância do *advocacy* nesses contextos e a forma de preparar e realizar uma ação de *advocacy* nesses contextos.

Para obter maior proveito desta seção, é importante não utilizá-la isoladamente. As outras partes deste kit de ferramentas e as outras fases do Ciclo de *Advocacy* já devem ter sido trabalhadas.

Faz parte da Fase 4 do Ciclo de *Advocacy* – a de ação.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é um "contexto político difícil"? 194
- Por que se preocupar em fazer *advocacy* em contextos políticos difíceis? 195
- Como se *prepara* uma ação de *advocacy* em um contexto político difícil? 196
- Como se *executa* uma ação de *advocacy* em um contexto político difícil? 200



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 46: Fluxograma para contextos políticos difíceis 205
- FERRAMENTA 47: Critérios de avaliação de contextos políticos difíceis 206
- FERRAMENTA 48: *Checklist* de preparação e execução em contextos políticos difíceis 207



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 51: Identificando um contexto político difícil 208
- EXERCÍCIO 52: Adequar os planos de *advocacy* a um contexto político difícil 209
- EXERCÍCIO 53: Preparar e executar uma ação de *advocacy* em um contexto político difícil 209

SEÇÃO G5 Notas ao facilitador



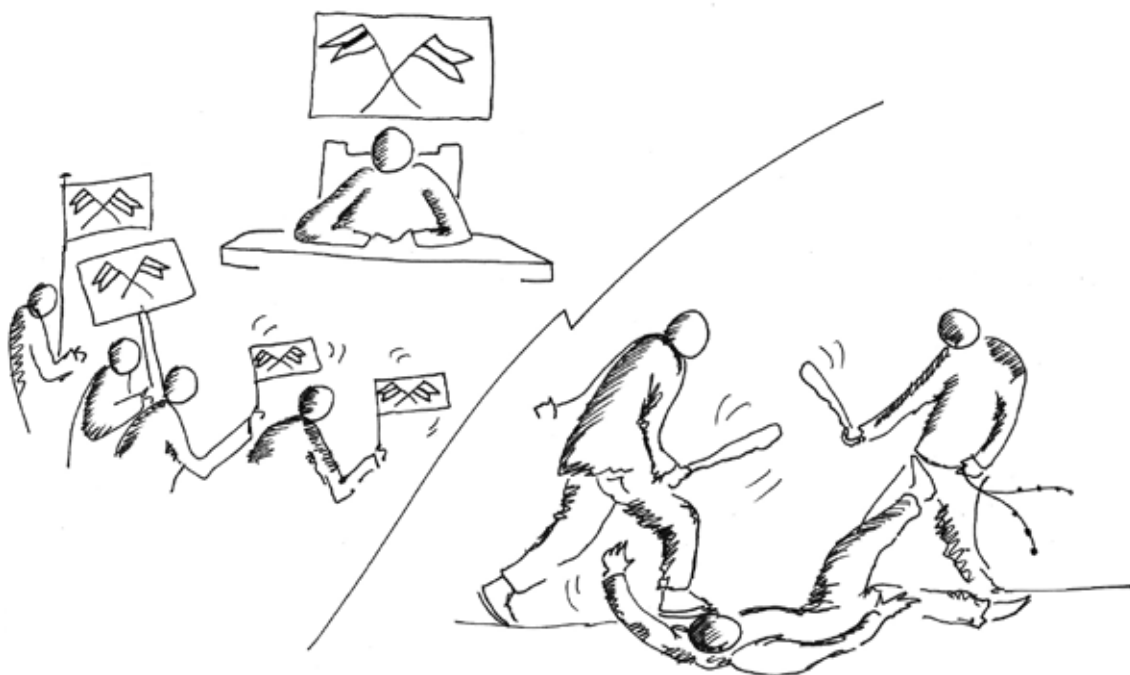
O que é um “contexto político difícil”?

A expressão “contexto político” descreve o ambiente ou as circunstâncias em que o governo exerce seu poder de governança e administração da nação, e em que os cidadãos interagem com decisores.

Um exemplo de contexto político é a democracia. Em uma democracia, os cidadãos têm voz nas decisões que afetam sua vida e há um espaço na sociedade civil que possibilita a interação com o governo. O espaço da sociedade civil é uma forma de descrever o ponto de interação entre o estado, o mercado e a família comum. É onde acontece o diálogo e as ações entre o governo e seu povo e é, em geral, considerado uma característica fundamental da sociedade livre. A expressão “contexto político difícil” descreve uma situação em que o governo abusa de seu poder de governança e administração. Às vezes, esses governos afirmam ser democráticos, mas suas ações manifestam o contrário!

Em contextos políticos difíceis, os governos podem ser corruptos e abusar do seu poder, os cidadãos podem ser impedidos de participar da vida política e de ações de *advocacy*, e a oposição partidária pode ser tratada com hostilidade. Apresentamos abaixo alguns dos exemplos mais comuns de contextos políticos difíceis. Pode ser que em determinado país exista ao mesmo tempo mais de uma destas situações.

- **Estado frágil:** um país economicamente pobre, cujo governo tem pouca capacidade administrativa e pouca legitimidade como estado, tornando os cidadãos vulneráveis a situações adversas, tanto causadas pelo homem quanto naturais, conhecidas como “choques”
- **Estado falido:** um país cujo governo perdeu o controle de seu território e é incapaz de garantir a segurança de seus cidadãos. Não tem autoridade legítima para tomar decisões, é incapaz de prestar serviços públicos básicos e nem de cumprir suas responsabilidades como membro da comunidade internacional
- **Estado em vias de falência:** um país cujo governo é tão frágil ou ineficaz que tem pouco controle efetivo de seu território, e deixa de prestar serviços públicos. Frequentemente, existe corrupção e criminalidade generalizadas, um forte declínio econômico e o surgimento de refugiados e pessoas internamente desalojadas



- **Estado afetado por conflitos:** um país em que repetidos ciclos de violência política e civil causam perturbações nos processos políticos, incluindo as eleições e a administração pública
- **Regime opressivo:** contexto político em que o governo exerce autoridade e poder de forma injusta ou cruel, impondo obrigações aos cidadãos e impedindo-os de participar dos processos de decisão e políticos
- **Regime dominado por um único partido:** contexto político em que o governo é caracterizado por vitórias consecutivas de um único partido nas eleições, sem perspectiva de derrota eleitoral futura. Outros partidos são tolerados e atuam sem impedimentos, mas não têm chances reais de vitória nas urnas.
- **Regime autoritário:** contexto político em que o governo confunde seu partido político com o estado, e nomeia membros de seu partido para cargos políticos, independentemente de terem ou não as habilidades e qualidades necessárias. Outros partidos políticos são inteiramente proibidos ou então, embora tolerados, são muito fracos ou ineficazes para representarem uma séria oposição ao poder.

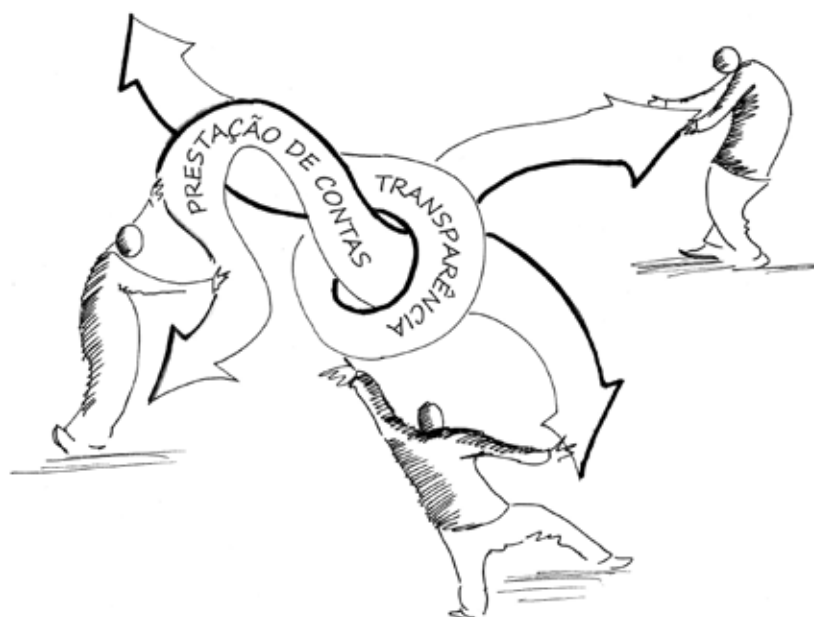


Por que se preocupar em fazer *advocacy* em contextos políticos difíceis?

O *advocacy* é necessário em um contexto político difícil pelas mesmas razões que o tornam necessário em outros contextos: contribui para o combate à pobreza, tratando de suas causas fundamentais, e complementa o trabalho programático que trata dos efeitos da pobreza. Chama os governos à responsabilidade pela prestação e acesso a serviços básicos, como saúde, educação, moradia, água e saneamento. Cobra dos decisores o cumprimento das leis, políticas e práticas que beneficiam pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas. Ajuda as pessoas a se comunicarem com decisores, empoderando-as para apresentarem sugestões e buscarem justiça. Pode ser feito mesmo quando o contexto político difícil torna desaconselhável usar a palavra “*advocacy*” ou a frase “buscar justiça”.

Em muitos contextos políticos difíceis, a população vive em pobreza, as igrejas podem estar em minoria, e todos que são vistos como opositores do governo correm o risco de sofrer perseguição. Nessas circunstâncias, o *advocacy* é importante pela sua capacidade de:

- Abrir um espaço na sociedade civil, permitindo a sua interação permanente com o governo
- Incentivar mudanças na prestação de contas e transparência do governo e de outras instituições públicas



- Fortalecer a sociedade civil e empoderar os cidadãos, para que outras comunidades se conscientizem de seus direitos básicos ao desenvolvimento, e saibam identificar os responsáveis por cumprir esses direitos e como proceder para reivindicá-los
- Fortalecer a capacidade dos governos e torná-los abertos a novas ideias e oportunidades.



Ver também a Seção F2 sobre ameaças, riscos, preocupações e desafios em *advocacy*, e a Seção B2 sobre o espaço político, poder e política.



Como se prepara uma ação de *advocacy* em um contexto político difícil?

Não existe uma abordagem universal para o *advocacy* em contextos políticos difíceis, pois cada situação é única. Muitos dos princípios e ferramentas neste kit de ferramentas se aplicam em todos os contextos, mesmo nos politicamente difíceis. Além de uma minuciosa análise de riscos (ver a Seção F2), existem alguns procedimentos de preparação que podemos seguir para minimizar os desafios:

- **Construir relacionamentos estudados e estratégicos antecipadamente**
Identifique autoridades em todos os níveis do governo que sejam confiáveis e tenham simpatia à nossa questão de *advocacy*. Construa relacionamentos estudados e estratégicos com essas autoridades, sem qualquer agenda e mesmo quando não precisamos pedir nada delas. Reúna-se, converse, escute, preste atenção e desenvolva um interesse nelas como pessoas, e não apenas como autoridades, a fim de entender o que as motiva. Assim, quando precisarmos fazer algum pedido, saberão quem somos e será mais provável que nos ouçam. Vale ressaltar, no entanto, que pode ser frustrante ter que construir novos relacionamentos quando acontecem as eleições e as pessoas deixam seus cargos ou mudam de cargo.
- **Aproveitar as oportunidades que surgem**
No trabalho de *advocacy*, é importante reconhecer quando o momento é oportuno para aproveitar as oportunidades únicas que surgem. Por exemplo, o acontecimento de um desastre pode representar uma oportunidade única para exercer *advocacy*, pois as autoridades públicas muitas vezes são incapazes de responder imediatamente após o desastre, principalmente se o governo estiver isolado do resto da comunidade internacional.

ESTUDO DE CASO

MIANMAR

Uma organização parceira da Tearfund em Mianmar trabalha com pessoas que convivem com deficiências, que estão entre os grupos mais carentes, vulneráveis e marginalizados do país. Quando o Ciclone Nargis atingiu o Mianmar, ficou logo claro que portadores de deficiência não eram prioridade na resposta do governo.

No entanto, a organização parceira percebeu a possível oportunidade que o desastre apresentava. Quase imediatamente após o ciclone, a organização procurou o governo e apresentou as necessidades dos portadores de deficiência que sofriam com os efeitos do ciclone. Isso só foi possível graças ao relacionamento anteriormente construído com as autoridades competentes em assuntos relacionados a portadores de deficiência, o que facilitou a apresentação do pedido.

Como resultado desse diálogo, o governo concordou em trabalhar com a organização parceira – com contribuições de organizações para pessoas com deficiências, entre outras – para elaborar um plano de ações para portadores de deficiência afetados pelo ciclone, plano este que a organização parceira executou em sequência.

Tamanha foi a qualidade do plano elaborado que o governo posteriormente solicitou que a organização elaborasse uma política de mais longo prazo e diretrizes sobre as necessidades de portadores de deficiência em uma situação de calamidade. O governo também patrocinou uma pesquisa nacional sobre as necessidades de pessoas com deficiência para fundamentar o plano. O ciclone deu início ao trabalho de *advocacy*, que então ganhou proporções nacionais.

■ **Associe o *advocacy* com atividades existentes**

Isso é particularmente relevante se estivermos participando da resposta a um desastre em um contexto político difícil, e possivelmente já estivermos participando de reuniões de articulação, de coordenação, e com doadores. Nessas reuniões, muitas vezes é possível tratar de nossas questões de *advocacy* em um ambiente seguro, definir as nossas estratégias de *advocacy*, identificar contatos no governo e promover um diálogo com decisores instrumentais envolvidos na resposta ao desastre.

■ **Conheça as normas culturais e a compreensão do mundo**

As normas culturais e a compreensão do mundo variam muito entre um contexto político difícil e outro. Convém conhecê-las e adequar o trabalho a elas. É fundamental ampliar os nossos horizontes em relação às diversas normas culturais, em vez de ignorar e criticá-las. Por exemplo, na China, prevalece a compreensão de que o governo está sempre correto. Assim, o *advocacy* precisa ser apresentado ao governo de uma forma que não despreze essa perspectiva.

ESTUDO DE CASO

CHINA

Na China, a interação com o governo é uma questão de relacionamento. A cultura chinesa valoriza os relacionamentos de longo prazo. Lá, as organizações passaram vários anos construindo relacionamentos com autoridades do governo, passando por todas as camadas da administração, investimento tempo, energia e recursos estudadamente. Uma organização preocupada com as pessoas vivendo com HIV dirigiu seus esforços à Secretaria de Saúde e ao Centro de Controle de Doenças. Isso era necessário pelo fato de os diversos ministérios e departamentos não terem o hábito de trabalharem juntos. Em sua interação com o governo, a organização deu o exemplo, demonstrando modelos de boa prática e mostrando os efeitos da política do governo nas pessoas vivendo com HIV. Também cultivaram um relacionamento de confiança e respeito, para que todas as autoridades os ouvissem nas reuniões.

■ Reconheça e enfrente o medo

Muitas pessoas temem fazer *advocacy* em contextos políticos difíceis. Muitos governos aproveitam o medo e, em muitos casos, é o medo que lhes mantém no poder. Por isso, é importante reconhecer e confrontá-lo. Os cristãos são chamados para serem valentes e corajosos, assumindo riscos para dizer a verdade. Nem sempre é fácil, principalmente em contextos onde as igrejas se tornam vítimas, mas pode ser necessário enfrentar o risco apesar do medo. Pode ser que envolva adotar medidas estratégicas, como ser seletivo em relação a quem deve se pronunciar no trabalho de *advocacy*, atuar de forma não ostensiva, seguir o exemplo de outras organizações que obtiveram sucesso em *advocacy*, ou atuar de forma anônima em um grupo, se tivermos medo.

ESTUDO DE CASO

AFEGANISTÃO

Uma das organizações parceiras da Tearfund no Afeganistão atua em um ambiente cultural e político muito difícil, com preocupações constantes com a segurança. Frequentemente, precisam mostrar uma enorme coragem para superar os riscos que enfrentam apenas por atuarem no país, quanto mais quando se manifestam no trabalho de *advocacy*.

Em um bairro, os moradores da comunidade trabalharam juntos no planejamento das obras elétricas inacabadas. Representantes da comunidade negociaram com autoridades do governo para obter a autorização necessária para fazer a interligação entre sua área e a rede elétrica da cidade. Não foi algo fácil, pela relutância das autoridades em colaborar. No entanto, foram persistentes e obtiveram autorização, de forma que hoje o bairro já está interligado à rede elétrica da cidade.

Como consequência, um grupo que antes discordava da atuação da organização mudou de opinião depois de ver em primeira mão os resultados das negociações com o governo. O grupo solicitou a assistência da organização parceira na preparação para uma reunião com o governo para negociar uma linha de drenagem para sua comunidade. Os representantes do grupo tiveram que vencer seu medo de falar com as autoridades do governo, mas as reuniões foram um sucesso e acabaram trabalhando juntos na construção de linha de drenagem.

■ Selecionar a questão de *advocacy* com sabedoria

Quando selecionamos uma questão de *advocacy*, precisamos garantir que esteja alinhada com os principais objetivos da nossa organização. Caso contrário, há o risco de que o nosso trabalho de *advocacy* fique desvinculado do restante dos nossos projetos. Quando realizamos *advocacy* em torno de alguma questão que tem relação direta com o trabalho existente da nossa organização, isso dá legitimidade ao nosso pleito quando falamos com autoridades do governo. Também pode ser interessante selecionar uma questão que sabemos estar na agenda do governo, desde que se trate de um problema real nas comunidades afetadas. Podemos priorizar uma questão politicamente neutra ou não controversa, mas se isso não for possível, devemos ter ciência dos riscos.

ESTUDO DE CASO

MIANMAR

Uma das organizações parceiras da Tearfund em Mianmar tem como foco de sua atuação as questões de saúde. Em anos recentes, a segurança alimentar tornou-se uma questão importante nessa sua área de atuação.

A organização parceira atuou em parceria com várias ONGs interessadas em seu trabalho na área de segurança alimentar. Também formou um grupo de trabalho ao qual coube realizar, entre outras atividades, um trabalho de *advocacy* em prol de mudanças nas políticas e práticas relacionadas à segurança alimentar.

Por serem muitas as questões inter-relacionadas na área de segurança alimentar em Mianmar, tiveram dificuldade em definir qual seria o assunto a ser tratado com o governo. Decidiram, então, realizar uma avaliação de necessidades, analisando a extensão da insegurança alimentar no país. O estudo os ajudou a identificar as questões críticas e a fundamentar seu trabalho de *advocacy* subsequente.

■ **Formular e comunicar uma mensagem clara**

É fundamental saber o que dizer e como dizê-lo antes de iniciar o nosso trabalho. A maioria das autoridades em contextos políticos difíceis quer que a nossa mensagem seja transmitida de forma clara e concisa, e com respeito e honra, mesmo quando discordamos. Às vezes precisamos ser criativos, usando frases e um vocabulário que as autoridades entenderão, e ligando a questão a assuntos que chamarão a atenção do governo.

■ **Entender o funcionamento do governo**

É importante entender o processo de decisão do governo. Pode ser complicado e não é necessário ter conhecimentos muito aprofundados de seu funcionamento, bastando uma visão geral. Por exemplo, convém saber:

- Qual o nível de autoridade investida no governo central?
- Quais os poderes delegados para órgãos descentralizados?
- Quem é responsável por formular as leis, políticas, regulamentos, procedimentos, etc.?
- Quem é responsável por sua aplicação?

ESTUDO DE CASO

ÁSIA CENTRAL

Na Ásia Central, os passaportes ou outros documentos de identificação de detentos são retidos no momento de sua detenção. Essa prática data da era soviética e, embora tenha havido mudanças na região desde a sua independência, a lei não foi alterada. Ao serem colocados em liberdade, os ex-detentos precisam apresentar referências para reaverem seus documentos. Sem eles, são poucas as chances de reconstrução de suas vidas. Eles ficam sem renda, endereço registrado ou meios de conseguirem emprego. Não podem abrir uma conta bancária ou consultar um médico. Eles não têm direitos aos olhos da lei e nem como comprovar a sua identidade.

Uma das organizações parceiras da Tearfund na Ásia Central desenvolveu relacionamentos com as autoridades locais, a polícia e o Ministério da Justiça com o intuito de ajudar ex-detentos a obter referências, recuperar seus documentos e recomeçar na vida. Tiveram que entender o funcionamento do sistema, o que a lei dizia e como usá-la para defender a sua causa. Tiveram que conquistar a confiança e o respeito das autoridades locais responsáveis por autenticar os documentos dos detentos e emitir novos. Não foi fácil desafiar essa prática injusta, e a lei não foi alterada, mas os detentos puderam reconstruir suas vidas ao saírem da prisão.



Como se executa uma ação de advocacy em um contexto político difícil?

Também existem medidas específicas que podemos tomar para diminuir os desafios que venham a surgir no trabalho de *advocacy*:

■ Usar uma terminologia adequada ao contexto

A palavra “*advocacy*” pode não ser conveniente em um contexto político difícil, pois pode parecer subversiva e/ou agressiva. O mesmo vale para referências a “direitos humanos”, “justiça”, “democracia”, “política” e outras palavras similares que associamos ao *advocacy*. Usar palavras e expressões alternativas adequadas ao contexto é uma boa prática e reduz as vulnerabilidades que podem surgir com a comunicação ou compreensão equivocada do intuito por trás das palavras. Para sugestões, vide a Seção A Notas ao facilitador.

ESTUDO DE CASO

ÁFRICA ORIENTAL

Em um país da África Oriental, a lei impõe restrições em ONGs financiadas por doadores estrangeiros. Uma organização parceira da Tearfund aprendeu a contornar a lei para poder atuar junto ao governo em questões-chave, sempre de forma diplomática e colaborativa. Em particular, tiveram o cuidado de não fazer menção a “*advocacy*” ou termos associados, preferindo usar uma linguagem mais adequada ao contexto, como “comunicação estratégica”. Também dirigiram seu trabalho de *advocacy* a questões que eram importantes para seus membros, mas não vistas como excessivamente políticas ou controversas (ex.: direitos da criança). Essa estratégia foi altamente benéfica para a organização, ajudando-a não apenas a encontrar parceiros, mas também a convencer os principais decisores a mudarem suas perspectivas e práticas em relação às questões de *advocacy*.

■ Ser colaborativo, evitando confrontos

É importante ter uma atitude correta para com as autoridades do governo. Seja colaborativo, evitando confrontos. Procure chegar a um entendimento comum com o governo, em vez de focar as diferenças. Identifique áreas em que existem interesses em comum e oportunidades para trabalharem juntos. Evite ser combativo ou parecer representar uma ameaça, selecionando métodos adequados ao contexto e evitando passeatas, slogans, grande visibilidade e comentários negativos. Desenvolva confiança, e use uma linguagem positiva. Demonstre respeito, honra e integridade.

ESTUDO DE CASO

ETIÓPIA

O Ethiopian Kale Heywet Church Development Programme, um parceiro da Tearfund apaixonado pelo trabalho nas áreas de água, saneamento e higiene, juntou-se a outros grupos e organizações que partilhavam da mesma paixão, formando um fórum com múltiplas partes interessadas. Comprometeram-se a atuar em conjunto para chamar o governo à responsabilidade por cumprir seu compromisso com o acesso universal a água, saneamento e higiene.

Infelizmente, o plano de acesso universal do governo era ambicioso e inviável, tornando difícil o acompanhamento do progresso. Em vez de adotar uma postura combativa, o fórum atuou de forma colaborativa e discreta, reunindo-se com os ministros do governo e trabalhando de forma contínua para convencê-los da importância da questão. Também pediram que o governo acompanhasse o progresso do plano de acesso universal, a fim de evitar complicações em sua implantação.

Como resultado, o governo pediu que membros-chave do fórum o ajudassem a reformular o plano e mudar sua implantação prática. Consequentemente, o fórum mantém um bom relacionamento com o governo e existe um diálogo permanente, além de serem realizadas sessões de análise técnica conjunta e análises setoriais anuais visando melhorar a água, o saneamento e a higiene em todo o país.

- **Continue em oração**

Se somos cristãos envolvidos em *advocacy*, é fundamental nos lembrarmos de orar e pedir a Deus por autoridade e proteção ao exercermos *advocacy* em contextos políticos difíceis.

- **Evite o suborno e a corrupção**

Os relacionamentos governamentais podem ser imprevisíveis, mas o suborno deve ser evitado. Seja transparente. Queremos promover mudanças incrementais no longo prazo, e não obter ganhos de curto prazo por meio de subornos.

ESTUDO DE CASO

ÁSIA CENTRAL

O trabalho de *advocacy* é arriscado na Ásia Central e suas possíveis repercussões incluem maus tratos, intimidação, violência, ameaças de morte, detenção e restrições operacionais. Quando uma autoridade provincial reivindicou a propriedade de um centro recreativo para crianças, pertencente a uma organização parceira da Tearfund, a organização descobriu que alguns de seus registros imobiliários importantes haviam sido extraviados. Foi sugerido que, se pagassem subornos, os documentos seriam devolvidos. A organização parceira se recusou a pagar propina. Felizmente, haviam guardado cópias oficiais dos documentos. Também sabiam que a lei estava do seu lado. Assim, reuniram evidências suficientes, precisas e confiáveis para fundamentar seu caso e, em seguida, realizaram uma série de reuniões com o governador da província e outras autoridades, com o objetivo de fazer valer o seu direito de manter a propriedade do centro e fazer cumprir a lei. Foram colaborativos e respeitosos e mantiveram-se firmes. Como resultado, a reivindicação indevida de propriedade do centro foi retirada.

- **Use rotas indiretas de acesso aos alvos da ação de *advocacy***

Às vezes, é importante se relacionar com órgãos governamentais que não aparentam ser as opções mais óbvias, e com partes interessadas que possam ter acesso aos órgãos governamentais competentes. Por exemplo, se não obtivermos acesso às autoridades com quem queremos construir um relacionamento, devemos procurar outras. É interessante procurar saber quem influencia os alvos do nosso trabalho de *advocacy*, estabelecer uma amizade com eles e influenciá-los. Se necessário, devemos usar a nossa rede de contatos para obter acesso a pessoas específicas, como alguém mais alto ou mais baixo na hierarquia do que a pessoa que queremos influenciar. (Para outras informações sobre rotas de influência, ver a Seção E2.)

- **Estar disposto a compartilhar boas práticas**

Em um contexto político difícil, as ações podem falar mais alto do que as palavras. Pode ser necessário dar o exemplo e conquistar respeito ao nosso trabalho programático se quisermos que as nossas ações de *advocacy* sejam levadas a sério. Pode também ser necessário convidar autoridades do governo para visitar os nossos projetos e conferir em primeira mão a dimensão do problema e as soluções que nós identificamos.

ESTUDO DE CASO

MIANMAR

Uma organização parceira da Tearfund em Mianmar tinha uma visão: que todas as pessoas com deficiências pudessem viver e trabalhar como os demais. Por exemplo, queriam que as pessoas com deficiências físicas vivessem em um mundo livre de barreiras, com fácil acesso para cadeirantes aos prédios e ao longo das calçadas.

Perceberam que era necessário pensar em como comunicar essa visão para outras pessoas, incluindo funcionários em diferentes níveis do governo, outras organizações, empresários, a imprensa, líderes comunitários, pessoas com deficiências e seus cuidadores. Por isso, decidiram criar modelos, como rampas para cadeiras de rodas, para demonstrar como era possível criar um mundo livre de barreiras, e mostrá-los a autoridades governamentais e outros grupos interessados. Por exemplo, identificaram locais inacessíveis para portadores de deficiência, como hospitais e escolas, e construíram rampas ou meios de acesso similares nesses estabelecimentos. Também mobilizaram as comunidades para asfaltarem as ruas e caminhos das vilas, antes lamacentos e propensos a alagamento, para que pessoas com deficiências pudessem transitar neles.

Usaram modelos sem barreiras para mostrar o que se entendia por “acesso sem barreiras”, o que inspirou as autoridades do governo e outros a imaginar como Mianmar poderia melhorar para pessoas com deficiências. Como resultado, o governo concordou em destinar mais recursos para replicar os modelos sem barreiras em outros locais e implantar uma política para garantir acesso sem barreiras para pessoas com deficiências em Mianmar, cuja elaboração pelo governo contou com a assistência da organização parceira.

■ Criar uma visão para a mudança

É importante definir claramente a mudança que queremos promover. Precisamos visualizar a forma como as coisas podem ser transformadas para melhor para as comunidades afetadas e o papel que o governo precisa desempenhar para que isso se torne realidade. Em seguida, precisamos comunicar a nossa visão de tal forma que as autoridades do governo pensem ser delas a ideia. Para isso, repassamos informações sobre o que já vem funcionando bem, como seria a mudança e qual a sua importância, e propondo sugestões que ajudem as autoridades a perceber o que podem fazer para concretizá-las. Usamos a nossa imaginação para transmitir às autoridades uma visão para a mudança almejada. Às vezes, pode ser necessário criar um protótipo ou modelo, para que as autoridades do governo possam também visualizá-lo e entender como seria a nossa ideia na realidade, facilitando a sua aprovação.

ESTUDO DE CASO

ÁSIA CENTRAL

Após o colapso da antiga União Soviética, a desagregação familiar deixou um grande número de órfãos e crianças vulneráveis na Ásia Central. Uma das organizações parceiras da Tearfund na região mantém um centro emergencial para essas crianças, onde permanecem até seu retorno para casa ou acolhimento por famílias acolhedoras. Ao longo dos anos, a organização desenvolveu relacionamentos com o governo local para garantir o acolhimento das crianças em famílias acolhedoras adequadas. Na época, o conceito de acolhimento era novo na Ásia Central e muitas pessoas questionaram o que faziam. Mas a organização parceira tinha uma clara visão para a mudança. Esperava que, um dia, toda criança impossibilitada de viver com sua família biológica pudesse encontrar um lugar novo em uma família acolhedora, em vez de acabar em um orfanato. Também sabia que o governo era signatário da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, o que lhe dava motivos para crer que haveria apoio para uma nova lei nacional.

A vitória veio quando uma assistente social de um órgão do governo local a colocou em contato com o Ministério da Criança e da Família, do governo nacional. A organização parceira então formou uma rede com outras organizações interessadas no acolhimento familiar, que fez lobby junto ao ministério até obter a aprovação de uma lei nacional para regular todos os assuntos relacionados ao acolhimento. Hoje, atuam na aplicação da lei, garantindo que sejam identificados lares adequados para as crianças e celebrados contratos formais entre as partes envolvidas, definido quando e como a criança será reintegrada à sua família ou acolhida por uma família acolhedora. Sem uma visão clara para a mudança, o processo poderia ter sido mais complexo.

■ Aproveite os dias internacionais que colocam a questão em destaque

Às vezes, uma data ou evento específico pode representar uma oportunidade, e podemos obter informações a respeito com grande antecedência. Por exemplo, a ONU frequentemente promove dias anuais para nos lembrar de questões relacionadas à pobreza, e podemos usar esses dias para organizar eventos, conscientizar e reforçar a nossa mensagem, tanto junto às autoridades do governo que queremos influenciar quanto junto às comunidades afetadas, cujo interesse na questão pode garantir uma maior atenção do governo.

ESTUDO DE CASO

SUDÃO DO SUL

No Sudão do Sul, o meio ambiente fora prejudicado pelos conflitos, assim como pela erosão do solo, pela desertificação, pelo desmatamento e pelas secas. Como parte de uma iniciativa de conscientização sobre essas questões ambientais, e para incentivar a população e os órgãos competentes do governo a adotarem boas práticas e políticas ambientais, uma das organizações parceiras da Tearfund no país decidiu aproveitar o Dia Mundial do Meio Ambiente. Com antecedência, a organização realizou uma pesquisa para avaliar o grau de degradação ambiental em suas áreas de atuação no país. Munida dessas informações, promoveram um diálogo com órgãos do governo, mobilizaram comunidades, grupos comunitários, igrejas e outras ONGs, informaram a imprensa, e obtiveram todas as autorizações necessárias com antecedência. Foi ao mesmo tempo uma celebração dos recursos naturais em suas regiões e uma passeata com uma mensagem séria. A ação contou com a distribuição e plantio de mudas de árvores, o recolhimento e descarte regular de lixo e, por fim, discursos do comissário municipal e outras autoridades, que prometeram uma política ambiental nacional de sustentabilidade ambiental, um pedido da organização parceira. A organização acompanhou posteriormente todo o processo, pois os compromissos e promessas feitas não foram automaticamente cumpridos.

■ Usar contatos fora do país

Se o trabalho de *advocacy* for arriscado, pode ser apropriado pedir que nossos contatos fora do país se manifestem em nosso favor. Por exemplo, podem exercer pressão sobre governos doadores para que imponham sanções e aumentem as demandas impostas aos governos beneficiados. No país em que vivemos, pode ser interessante convidar estrangeiros a participar conosco das reuniões com o governo, caso sua participação possa contribuir ao nosso trabalho de *advocacy*. No entanto, podem existir riscos associados ao repasse de informações para pessoas fora do país, pois existe o risco de passarem ao domínio público, principalmente através da Internet.

■ Resistência não violenta (ou resistência civil)

Eventualmente, pode ser apropriado defender mudanças sociais ou políticas usando a resistência civil e outros métodos não violentos, como manifestações simbólicas, piquetes, desobediência civil, não cooperação econômica ou política e vigílias de oração. Isso vale especialmente quando não queremos aceitar a opressão passivamente, ou não queremos provocar uma luta armada para combatê-la. No entanto, geralmente é arriscado e existem poucos contextos em que funciona, de forma que exige cuidadosa ponderação (ver a Seção F2 sobre análise de riscos).

ESTUDO DE CASO

ZIMBÁBUE

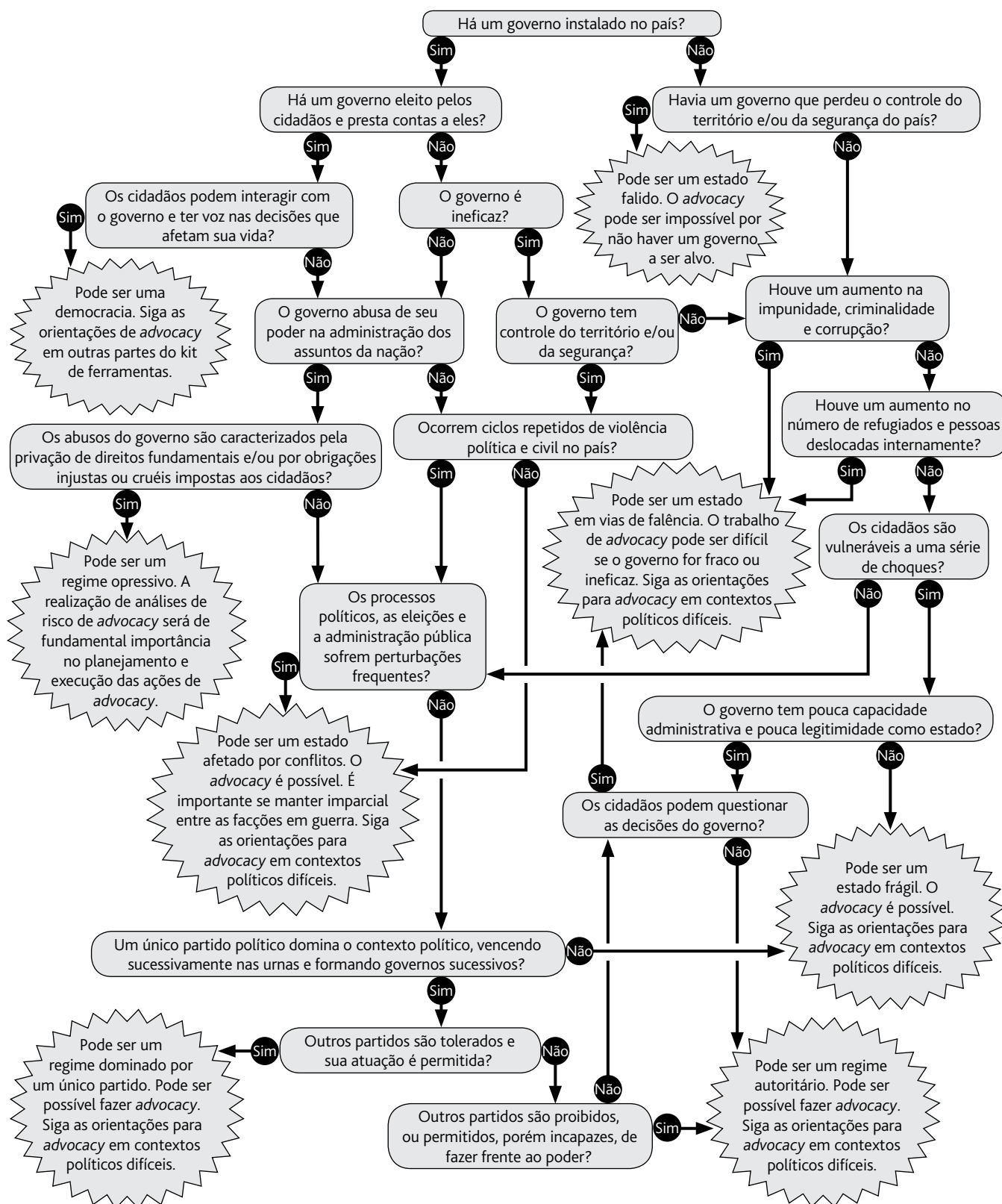
A crise em Zimbábue tem sido amplamente noticiada. Apesar dos riscos envolvidos em *advocacy*, a Zimbabwe Christian Alliance (ZCA), organização parceira da Tearfund, manifestou-se repetidamente sobre a opressão governamental aos direitos humanos fundamentais. Promoveram comícios de oração nas dependências das igrejas, que serviram como eventos de conscientização em massa sobre as ações de desapropriação do governo, ainda que a polícia secreta estivesse presente infiltrada. Também promoveram uma passeata "religiosa" para defender sua causa, que foi pacífica até o governo enviar o exército para dispersá-la. Mobilizaram as pessoas para fazerem barulho com apitos, batendo palmas, batendo os pés, tocando cornetas e batendo em painéis todos os dias na hora do almoço, durante uma semana, para chamar atenção para a situação. Lançaram uma campanha chamada *Salve Zimbábue*, que o governo tentou reprimir, até que houve uma manifestação da comunidade internacional. Isso levou a Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral a iniciar um diálogo com o governo, que culminou com eleições e um governo de união nacional. A ZCA continuou a realizar o trabalho de *advocacy*, com ênfase em ações não violentas.



FERRAMENTA 46

Fluxograma para contextos políticos difíceis

Esta ferramenta destina-se a ajudar a identificar o contexto político presente em determinado país, destacando alguns dos possíveis desafios para os cidadãos que buscam interagir com seus governos.





CrITÉrios de avaliação de contextos políticos difíceis

Esta ferramenta permite avaliar o desempenho do governo segundo critérios que devem ser atendidos por um governo funcional. Os resultados podem ser usados para adequar a estratégia de *advocacy* em um contexto político difícil, destacando as áreas em que se deve ter cautela em função das falhas governamentais.

Para cada questão deve ser dada uma pontuação de 1–5, de acordo com os conceitos a seguir:

1. Não, nem um pouco
2. De forma limitada
3. Em certa medida, mas com muito espaço para melhoria
4. Sim, mas com algumas limitações de capacidade e recursos
5. Sim, existindo medidas satisfatórias, sustentáveis e eficazes

	Perguntas	Pontuação
Capacidade	O governo revisa com frequência suas leis, políticas e procedimentos?	
	O governo tem ministérios designados e/ou pessoas com competências delegadas para apoiar a elaboração, aplicação e fiscalização de suas leis, políticas e procedimentos?	
	O governo tem a capacidade e os conhecimentos necessários para administrar os assuntos da nação?	
	O governo tem recursos suficientes nos respectivos orçamentos para aplicar e fazer cumprir as leis, políticas e procedimentos?	
Inclusão	O governo cumpre e respeita os direitos humanos de todas as pessoas?	
	As leis, políticas e procedimentos do governo atendem às necessidades de todos os cidadãos, principalmente pessoas vulneráveis (ex.: crianças, idosos e pessoas com deficiência)?	
	O governo atende às necessidades e capacidades específicas de mulheres e incentiva a sua participação nos processos de decisão e planejamento?	
	As pessoas vulneráveis participam ativamente dos processos de decisão e planejamento do governo?	
Prestação de contas	O governo presta contas aos seus cidadãos pelas leis, políticas e procedimentos que cria?	
	O governo define metas e acompanha e comunica periodicamente o seu progresso em atendê-las?	
	O governo envolve a sociedade civil e as comunidades locais na formação das leis, políticas e procedimentos?	
	Os cidadãos têm meios para registrar reclamações e obter a resposta correspondente do governo pelo não cumprimento das obrigações e compromissos criados por leis, políticas e procedimentos?	
Transparência	O governo coleta, analisa e mapeia periodicamente informações para subsidiar o planejamento de medidas e a formulação de políticas?	
	O governo garante acesso a informações periodicamente atualizadas e de fácil compreensão sobre leis, políticas e procedimentos?	
Coerência	O governo coordena seu trabalho entre os diversos ministérios e departamentos?	
	O governo apoia ações colaborativas entre diferentes partes interessadas, tanto governamentais quanto não governamentais?	



FERRAMENTA 48

Checklist de preparação e execução em contextos políticos difíceis

Esta ferramenta apresenta sugestões práticas e lições aprendidas por colaboradores e parceiros da Tearfund. É apenas um *checklist* e algumas sugestões funcionarão melhor do que outras em diferentes contextos políticos difíceis.

Preparar uma ação de *advocacy* em um contexto político difícil

- ✓ Você está construindo relacionamentos estudados e estratégicos com as autoridades competentes do governo, com antecedência, e sem qualquer agenda preconcebida?
- ✓ Quais as possíveis oportunidades de *advocacy* a serem reconhecidas e aproveitadas, se o tempo permitir? É possível associar o trabalho de *advocacy* às suas atividades existentes?
- ✓ Você conhece as normas culturais e a compreensão do mundo que são comuns em seu contexto? Caso afirmativo, quais são e qual o seu impacto na sua capacidade de fazer *advocacy*?
- ✓ Em que medida você teme fazer *advocacy*? Como você fará para reconhecer, enfrentar e mitigar seus medos?
- ✓ Você usou sabedoria e seletividade na escolha da questão de *advocacy*? Ela está alinhada com a visão de sua organização? Você tem legitimidade para se pronunciar a respeito? É do interesse do governo? O quão controversa é a questão?
- ✓ Você sabe o que pretende dizer e como pretende dizê-lo? Você será capaz de comunicá-lo de forma clara e concisa?
- ✓ Você entende o processo de decisão do governo e como influenciá-lo?

Fazer *advocacy* em um contexto político difícil

- ✓ Você já definiu as palavras e frases mais adequadas ao contexto para descrever o *advocacy* e outras palavras relacionadas, e como pretende usá-las?
- ✓ Você está sendo colaborativo, e não combativo, e buscando um entendimento comum, e não diferenças, em seu trabalho de *advocacy*?
- ✓ Você está sendo transparente e fazendo todo o possível para evitar subornos?
- ✓ Você usou todas as rotas e contatos possíveis, tanto diretos quanto indiretos, para obter acesso aos seus alvos de *advocacy*?
- ✓ Há amplo respeito pelo seu trabalho programático na questão, de forma a conferir credibilidade ao seu trabalho de *advocacy*? Você está disposto e tem a possibilidade de convidar autoridades do governo para conferirem em primeira mão a extensão do problema?
- ✓ Você definiu claramente a mudança almejada e a comunica de tal forma que as autoridades do governo pensem ser delas a ideia?
- ✓ Você está aproveitando os dias internacionais que colocam a questão de *advocacy* em destaque?
- ✓ Se a sua organização for baseada na fé, vocês estão orando?
- ✓ Seria apropriado pedir que seus contatos fora do país se manifestem em seu favor?
- ✓ Seria apropriado buscar mudanças usando a resistência civil e outros métodos não violentos?

SEÇÃO G5 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 51 Identificando um contexto político difícil

Objetivo Entender o que torna um contexto político difícil, e o impacto disso no trabalho de *advocacy*

TIPO Exercício em grupo. Ressaltamos que é fundamental que o facilitador se prepare antecipadamente para aplicar este exercício.

DICAS Ambas as versões foram concebidas para tratar de um assunto sério de forma leve. O exercício funciona melhor com pessoas que têm uma boa compreensão do contexto político em que atuam. É fundamental que o facilitador já tenha pensado em respostas às perguntas do fluxograma na **FERRAMENTA 46** antes de usá-lo no exercício.

MÉTODOS Troca de informações, trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário, linha de classificação

MATERIAIS Conjunto de artigos preparados com antecedência

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 46: Fluxograma para contextos políticos difíceis**

- PREPARAÇÃO ANTECIPADA**
- Antes de aplicar o exercício, usando a Internet se possível, ou outras fontes de informação, procure alguns artigos jornalísticos, artigos de opinião, postagens em blogs e materiais similares sobre o país em que os participantes atuam. Procure encontrar a maior variedade possível.
 - Imprima um conjunto completo de todas as fontes de informações. Faça cópias suficientes para distribuir um conjunto completo para cada pequeno grupo, dependendo do número de participantes.
 - Siga o fluxograma na **FERRAMENTA 46**, certificando-se de saber como responder às perguntas e usando as Notas ao facilitador para ajudar a identificar o(s) tipo(s) de contexto(s) político(s) em que o workshop está sendo realizado.

- PASSO A PASSO (VERSÃO 1)**
- Esta versão funciona melhor quando os participantes atuam no mesmo contexto ou em contextos similares:
1. Divida os participantes em grupos de seis a oito pessoas.
 2. Dê a cada grupo um conjunto idêntico de informações, e peça que as leiam. Durante a leitura, devem destacar as informações relevantes para identificar o contexto político em que atuam.
 3. Peça que cada grupo identifique algumas das características do contexto político em que atuam. (Por exemplo, a liberdade de expressão é limitada, há impunidade, um partido político domina a política nacional, etc.)
 4. Distribua a **FERRAMENTA 46: Fluxograma para contextos políticos difíceis** e siga o fluxograma, respondendo às perguntas juntos para identificar o contexto político em que os participantes atuam. Oriente a conversa se houver divergências, com base em sua preparação, usando as Notas ao facilitador como auxílio.
 5. Discuta a forma com este tipo de contexto político pode afetar um possível trabalho de *advocacy*.

PASSO A PASSO
(VERSÃO 2)
Esta versão funciona bem quando os participantes atuam em contextos políticos distintos. Se houver apenas um participante por contexto, adapte o exercício para que cada participante faça os Passos 1 e 2 individualmente

1. Peça que os participantes trabalhem em pares e distribua a **FERRAMENTA 46: Fluxograma para contextos políticos difíceis** para cada par.
2. Convide os participantes a aplicar a **FERRAMENTA 46: Fluxograma para contextos políticos difíceis** em seus pares, da forma mais discreta possível com base em sua compreensão e experiência em seu contexto. Não devem compartilhar suas respostas com os outros pares.
3. Peça que todos fiquem em pé. Crie uma linha imaginária de uma extremidade da sala à outra. Designe uma extremidade da sala como a de democracia e a outra como a de contexto político difícil.
4. Peça que cada par se coloque na posição onde acredita que seu governo esteja na linha, com base nos resultados do fluxograma.
5. Com os participantes ainda em pé, peça que todos expliquem por que se colocaram nessa posição, e as implicações para o trabalho de *advocacy* em seu contexto.



EXERCÍCIO 52 Adequar os planos de *advocacy* a um contexto político difícil

Objetivo	Saber adequar os planos para o trabalho de <i>advocacy</i> realizado em um contexto político difícil
TIPO	Mais indicado para ser feito em grupo
DICAS	Este exercício funciona bem quando o Exercício 51 já tiver sido feito e/ou estiver claro o que torna o contexto político difícil. É melhor aplicá-lo ao analisar uma estratégia específica de <i>advocacy</i> já elaborada, ou em processo de elaboração, em vez de imaginar uma estratégia de <i>advocacy</i> abstrata.
MÉTODOS	Exposição livre de ideias, atividades em pequenos grupos, debate em plenário
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 47: Critérios de avaliação de contextos políticos difíceis
PASSO A PASSO	1. Pense em motivos que fazem com que o contexto político dos participantes seja considerado difícil. 2. Divida os participantes em grupos de quatro a seis pessoas. Distribua uma cópia da FERRAMENTA 47: Critérios de avaliação de contextos políticos difíceis para cada grupo. 3. Peça que cada grupo classifique e avalie os critérios na FERRAMENTA 47: Critérios de avaliação de contextos políticos difíceis, somando a pontuação para o seu contexto. 4. Reúna todos em plenário e discuta suas avaliações, comparando suas pontuações se isso for útil. Pergunte como os resultados poderiam influenciar a elaboração de uma estratégia de <i>advocacy</i>.



EXERCÍCIO 53 Preparar e executar uma ação de *advocacy* em um contexto político difícil

Objetivo	Identificar maneiras de preparar e executar uma ação de <i>advocacy</i> que sejam eficazes em um contexto político difícil
TIPO	Mais indicado para ser feito em grupo
DICAS	É preferível, embora não essencial, que os Exercícios 51 e 52 tenham sido realizados antecipadamente
MÉTODOS	Atividades em pequenos grupos, debate em plenário
MATERIAL	Folhas de papel de grande formato (como papel para flip-chart)
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 48: Checklist de preparação e execução em contextos políticos difíceis

- PASSO A PASSO
1. Divida os participantes em dois grupos. Distribua uma cópia da FERRAMENTA 48: *Checklist* de preparação e execução em contextos políticos difíceis para cada grupo.
 2. Peça que o primeiro grupo trabalhe no primeiro conjunto de perguntas relacionadas à preparação, na FERRAMENTA 48: *Checklist* de preparação e execução em contextos políticos difíceis, decidindo quais se aplicam ao seu contexto e em que medida. Peça que o segundo grupo faça o mesmo em relação ao segundo conjunto de perguntas, sobre a execução. Ambos os grupos devem registrar suas respostas em folhas de papel para flip-chart.
 3. Peça que cada grupo troque suas folhas um com o outro, e que comente e complemente o trabalho um do outro.
 4. Junte todos os participantes em plenário, discutindo suas respostas às perguntas e sua influência na forma como planejam e realizam *advocacy* em seu contexto.

H

Fase 5 do Ciclo de *Advocacy*

Acompanhamento, análise, avaliação e aprendizado

A Seção H aborda a Fase 5 do Ciclo de *Advocacy*, que é a de acompanhamento, análise e avaliação de um projeto ou programa de *advocacy*, ou uma ação de *advocacy* dentro da estratégia global de um projeto ou programa. Explica as diferenças entre acompanhamento, análise e avaliação, a relação entre essas atividades e a sua importância, com ênfase no aprendizado. Também oferece orientações sobre como realizá-las.

É importante considerar a Seção H em conjunto com as Seções F1 e F2, uma vez que muitas das considerações que surgem no acompanhamento, análise e avaliação também surgem no processo de planejamento.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- Quais as diferenças entre acompanhamento, análise e avaliação? 212
- Por que se preocupar com acompanhamento, análise e avaliação? 213
- Por que o aprendizado é tão importante? 214
- Como se acompanha e analisa o trabalho de *advocacy*? 215
- Como se avalia o trabalho de *advocacy*? 216



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 49: Registro de acompanhamento e análise de informações 220
- FERRAMENTA 50: Questionário de avaliação de ações de *advocacy* 221



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e para exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 54: Fundamentos do acompanhamento, análise e avaliação em *advocacy* 223
- EXERCÍCIO 55: Acompanhamento em *advocacy* 223
- EXERCÍCIO 56: Avaliação em *advocacy* 224

SEÇÃO H Notas ao facilitador



Quais as diferenças entre acompanhamento, análise e avaliação?

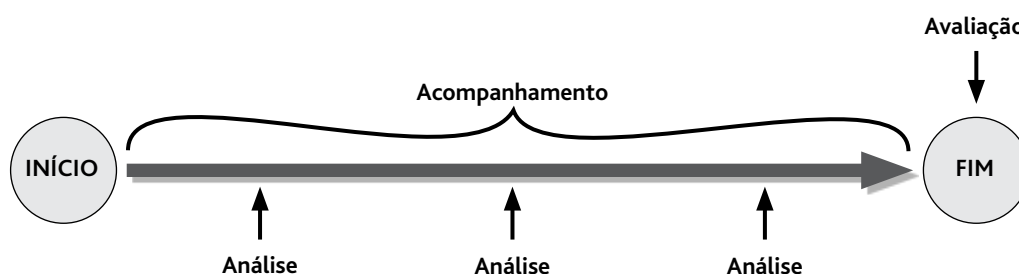
O acompanhamento, análise e avaliação são processos que, reunidos, nos permitem avaliar o impacto do nosso trabalho. No trabalho de *advocacy*, nos permitem saber se influenciámos, ou se fizemos progresso em influenciar, os decisores para promover mudanças nas leis, políticas e práticas em prol de pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas.

Se tivermos realizado **um projeto de *advocacy*** com prazo determinado, destinado a alcançar um impacto e mudanças específicas, o que determinará o nosso sucesso é se o projeto gerou os Produtos previstos, no prazo previsto e pelo custo previsto.

Se tivermos desenvolvido **um programa de *advocacy*** – um conjunto de projetos relacionados, geridos de forma coordenada para agregar valor e benefícios impossíveis de serem gerados por cada projeto individualmente – o que determinará o nosso sucesso é se o programa coordenou e priorizou os recursos dos projetos de forma a gerar os Efeitos Diretos mais amplos e estratégicos almejados.

- **Acompanhamento** refere-se ao processo de coletar dados sistematicamente ao longo de um projeto ou programa. É feito de maneira contínua como forma de acompanhar o progresso e avaliar se estamos fazendo o que nos propomos a fazer, no prazo previsto. Identifica sucessos e insucessos, e nos ajuda a avaliar se o projeto ou programa está caminhando conforme o planejado. Permite identificar problemas antecipadamente, dando-nos a oportunidade de adotar, antecipadamente, medidas corretivas ou melhorias proativas, conforme necessário.
- **A análise** é feita periodicamente, e não continuamente, ao longo de um projeto ou programa. São disponibilizadas avaliações periódicas do projeto para saber se está caminhando conforme o planejado, dentro do orçado, no prazo previsto e se está progredindo para alcançar as mudanças almejadas. Garante que haja aprendizado com o projeto ou programa e que sejam extraídas lições importantes que possam ser usadas para adequar o projeto ou programa, ou a concepção e execução de outros projetos e programas.
- **A avaliação** é realizada ao final do projeto ou programa, mas também em momentos intermediários, para analisar o que foi realizado e avaliar se foi eficaz. Avalia os benefícios e as mudanças mais amplas geradas pelo programa ou projeto. Deve gerar informações confiáveis e úteis, permitindo a incorporação das lições aprendidas nos processos de decisão de quem realiza as ações de *advocacy*, seus aliados, comunidades e doadores. É considerada uma boa prática dedicar tempo e recursos à avaliação. Podem ser usadas diversas modalidades de avaliação, como avaliações em tempo real, participativas e de impacto. O tipo a ser realizado depende do contexto do programa ou projeto, dos Produtos e Efeitos Diretos desejados, e dos recursos disponíveis para desenvolvê-lo.

Avaliação do Impacto ao longo do Ciclo de Advocacy



	Acompanhamento	Análise	Avaliação
Quando é feito?	continuamente	com frequência	ao final de um projeto ou programa, e às vezes em momentos intermediários
O que avalia?	eficiência	eficácia, relevância, impacto imediato	impacto de longo prazo, sustentabilidade
Quem participa?	comunidades, equipe, aliados	comunidades, equipe, aliados	comunidades, equipe, aliados, oponentes, alvos
Quem é responsável por fazê-lo?	equipe	equipe ou consultor externo	equipe ou consultor externo
Quais as evidências avaliadas?	internas	internas e externas	internas e externas
A quem se destina?	comunidades, equipe	comunidades, equipe, aliados, doadores	comunidades, equipe, aliados, doadores, outras organizações
Por que é necessário?	para validar a concepção do projeto ou programa e fazer pequenas mudanças em sua concepção	para validar a concepção do projeto ou programa e fazer pequenas mudanças no planejamento ou estratégia	para subsidiar grandes mudanças no planejamento ou estratégia e aplicar o aprendizado em projetos ou programas similares no futuro



Por que se preocupar com acompanhamento, análise e avaliação?

“O advocacy exige uma abordagem e uma forma de pensar sobre o sucesso, fracasso, progresso e melhores práticas que é muito diferente da abordagem em projetos filantrópicos tradicionais, como prestar serviços ou criar modelos de inovações sociais. É mais sutil e incerto, menos linear, e por ser fundamentalmente uma questão política, depende dos resultados de lutas em que boas ideias e evidências sólidas nem sempre prevalecem.”¹¹

Existem diversos motivos que tornam necessário acompanhar, analisar e avaliar o trabalho de *advocacy*:

■ Prestação de contas

Permite-nos prestar contas a todas as partes interessadas, incluindo:

- as pessoas nas comunidades afetadas pela questão de *advocacy*, bem como aquelas beneficiadas pelas Atividades do projeto ou programa. Isso é de especial importância quando fazemos *advocacy* a seu favor
- aliados e outras organizações quem tenham participado no trabalho de *advocacy* como integrantes de uma rede, coalizão, aliança ou outra iniciativa conjunta
- alvos, como os decisores que procuramos influenciar
- os doadores que tenham financiado o nosso trabalho de *advocacy* e prestado apoio na forma de recursos.

■ Aprendizado

Quando aprendemos com os sucessos, podemos valorizá-los e dar continuidade àquilo que deu certo, e quando aprendemos com fracassos, podemos corrigi-los e mudar a forma de trabalhar para que não se repitam. Podemos extrair lições e refletir sobre o progresso, avaliar o nosso impacto, comemorar conquistas, reconhecer e tratar de problemas, e adequar os nossos planos, estratégias e forma de trabalhar.

¹¹ Esta é a premissa central do trabalho “The Elusive Craft of Evaluating Advocacy”, de autoria de dois acadêmicos norte-americanos, Steven Teles e Mark Schmitt.

■ **Comprovação do impacto**

Ajuda-nos a avaliar o progresso (ou a falta de progresso) e seus motivos, e nos permite comprovar as mudanças e o impacto trazidos por nosso trabalho. Isso nos ajuda a conquistar apoio para o nosso trabalho.

■ **Participação**

O acompanhamento e análise do nosso trabalho de *advocacy* permite que nossas partes interessadas opinem e influenciem a forma de trabalhar. A avaliação do trabalho de *advocacy* permite que as partes interessadas avaliem o impacto do trabalho e participem no seu desenvolvimento.



Por que o aprendizado é tão importante?

No decurso de um projeto ou programa de *advocacy*, muitas lições serão aprendidas. Algumas dessas lições serão baseadas em sucessos, que podem contribuir para melhorias. Outras serão aprendidas com fracassos, servindo para ajudar a evitar erros similares.

Para entender as lições aprendidas, é preciso entender o que funcionou e o que não funcionou – quando, onde, com quem, em que circunstâncias e por quê – e para isso é necessário poder analisar o trabalho que foi feito, o contexto em que foi feito, e os resultados desse trabalho. A nossa capacidade de captar essas informações pode depender da qualidade do planejamento. Por exemplo, como lidamos com divergências no trabalho com terceiros em coalizões, alianças ou redes? Adotamos alguma premissa que acabou não sendo correta? Houve riscos que não identificamos corretamente ou que poderíamos ter gerenciado melhor?

O aprendizado só acontece quando há tempo suficiente para refletir sobre as práticas, identificar lições aprendidas e compartilhá-las com outras partes, e quando estas têm a oportunidade de assimilar e aplicar as lições. Para que isso seja possível, pode ser necessário programar reuniões periódicas de acompanhamento para refletir sobre o andamento e aperfeiçoar as práticas. Também pode ser necessário manter a mente aberta, para que as dificuldades sejam reconhecidas, e não disfarçadas.

Uma análise de aprendizado (que pode ser uma análise por pares) é uma atividade formal e planejada, que pode ser feita virtualmente ou com as partes interessadas fisicamente presentes. Pode ser realizada em qualquer fase do projeto ou programa de *advocacy*, para avaliar o andamento, aprender com o que está funcionando bem e não tão bem, verificar o escopo do plano ou estratégia, e fazer ajustes se necessário. A análise pode avaliar questões de processo e/ou técnicas para verificar se o projeto está buscando aquilo que pretendia alcançar. Geralmente envolve as principais partes interessadas direta ou indiretamente envolvidas na execução do trabalho, obtendo suas perspectivas e observações. É esperado que haja algumas conclusões negativas além das positivas. Devem ser propostas recomendações específicas para a aplicação do aprendizado no projeto à medida que se desenvolve e/ou em futuras iniciativas.

ESTUDO DE CASO

BRASIL

No nordeste do Brasil, a Diaconia, parceira da Tearfund, trabalhava com grupos de mulheres em comunidades rurais próximas do município de Caraúbas. Seu trabalho tinha como foco a conscientização das mulheres sobre seus direitos e seu empoderamento para participar no Fórum Municipal de Políticas Públicas. Com apoio de sindicatos e associações comunitárias rurais, essas mulheres procuravam defender os interesses de agricultores familiares em sua região.

A região de Caraúbas está no semiárido, onde as chuvas são irregulares. Por isso, é comum a prática de armazenar alimentos, água e forragem. É uma prática importante na estação seca, quando as comunidades dependem da água coletada durante a estação das chuvas para sua sobrevivência. No entanto, nem sempre é confiável e às vezes falta água.

No Brasil há uma lei que obriga o governo a garantir acesso universal a água. Infelizmente, o Governo Federal tem, tradicionalmente, cumprido essa lei determinando a compra de cisternas de PVC pelo Ministério da Integração Nacional e sua distribuição no semiárido pela Fundação Nacional de Saúde.

A Diaconia se preocupava com essa prática por desvalorizar os conhecimentos locais sobre boas práticas de armazenamento de água. Também desempoderava as pessoas e feria sua dignidade. Diante disso, formaram uma coalizão com outras organizações para lançar uma campanha com um slogan simples: "Diga não às cisternas de PVC!". Muitas pessoas foram mobilizadas, incluindo grupos de mulheres, agricultores familiares e igrejas locais. Foram realizadas audiências públicas onde manifestaram sua insatisfação com as cisternas de PVC e pediram ao governo autorização para construir cisternas utilizando seus próprios conhecimentos locais.

Não foi fácil e levou tempo. Mas o Governo Federal no fim concordou em mudar sua prática. A Diaconia aprendeu a ser persistente e paciente. Outra lição foi a importância de incentivar a participação de todos os grupos afetados. Também aprenderam que é sensato sugerir alternativas construtivas ao Governo Federal, e não apenas criticar a forma como a lei vem sendo aplicada.



Como se acompanha e analisa o trabalho de advocacy?

O monitoramento e a análise envolvem, ambos, a coleta de dados. Os dados coletados precisam ser úteis. Se os dados não forem analisados e utilizados, de nada adianta registrar e compilá-los. Às vezes, coletamos dados que são irrelevantes, o que pode ser um desperdício de tempo, esforço e recursos.

Existe um ditado famoso que diz que, *"Nem tudo que conta pode ser contado. E nem tudo que pode ser contado, conta"*. Em outras palavras, precisamos nos assegurar de coletar dados tanto quantitativos quanto qualitativos:

- **Dados quantitativos** são números, valores, médias e estatísticas. Podem ser objetivos e, por isso, em muitos casos, precisam ser contextualizados. Podem ser usados para comprovar que algo melhorou ou mudou.
- **Os dados qualitativos** descrevem, explicam, contextualizam e comparam. Podem ser subjetivos e, por isso, é importante não fazer qualquer estimativa ou tirar qualquer conclusão além das observações originais. Podem ser usados para demonstrar que algo melhorou ou mudou.

Na coleta de dados, é importante consultar várias pessoas e considerar as diversas perspectivas. Também é importante que os dados não sejam apenas coletados, mas também registrados, analisados e traduzidos em ações. Existem diversas ferramentas que podemos usar, como questionários, observação direta, entrevistas semiestruturadas, pesquisas, registros, etc.¹² (ver a FERRAMENTA 49: Registro de acompanhamento e análise de informações e a FERRAMENTA 50: Questionário de avaliação de ações de advocacy). Qualquer que seja a ferramenta utilizada, precisamos avaliar:

12 Os detalhes podem ser encontrados em *ROOTS 5 – Gestão do ciclo de projetos*.

- Fizemos o que nos propomos a fazer, no prazo previsto?
- Em que medida fizemos bem o que nos propomos a fazer?
- Em que aspectos acertamos? Em que aspectos podemos melhorar?
- Em que aspectos não acertamos, qual o motivo e o que podemos aprender com isso?
- O que precisa mudar para que a nossa estratégia retome o rumo certo?

O importante é extrair lições sempre que acompanhamos ou analisamos o nosso trabalho de *advocacy*. Essas lições permitem decidir em que áreas devemos: promover mudanças para corrigir o rumo; manter as coisas do jeito que estão; ou até interromper o que estivermos fazendo (ex.: se os fatores que justificavam o nosso trabalho de *advocacy* deixarem de ser relevantes, ou se os riscos envolvidos se tornarem muito elevados). O aprendizado é fundamental para o bom acompanhamento e análise.

Apresentamos abaixo um exemplo baseado na análise de uma iniciativa de *advocacy* que mobilizou a população para uma passeata:

EXEMPLO

O que aconteceu...	Aprendizado para a próxima oportunidade...
A passeata foi pacífica	Obter permissão das autoridades com boa antecedência, e salientar a natureza pacífica da passeata em todos os materiais impressos e anúncios
Muitos grupos participaram	Começar a construir relacionamentos com aliados-chave com grande antecedência, e garantir que todos sejam mantidos informados sobre os planos
Houve participação de decisores-chave	Informar os decisores com antecedência
Resultou em mudanças em políticas	Dar aos decisores uma plataforma para anunciar as mudanças planejadas, por exemplo, através da imprensa
Desorganização no dia	Ter alguém encarregado da organização, com os números de telefone de todos os envolvidos em mãos para garantir a coordenação
Alguns representantes de igrejas não compareceram	Falar com todas as igrejas com antecedência e explicar a natureza exata do evento



Como se avalia o trabalho de *advocacy*?

É considerada uma boa prática fazer avaliações. Existem diversas formas de fazê-las. A opção que escolhermos dependerá da natureza do nosso projeto ou programa de *advocacy*, e de fatores como tempo, dinheiro, recursos, capacidade da equipe, os indicadores definidos na elaboração do nosso plano ou estratégia de *advocacy*, os níveis de prestação de contas exigidos por doadores e beneficiários, o nível de participação esperado e lições aprendidas.

Dentre os métodos mais comuns, destacam-se:

- **Pesquisas de Conhecimentos / Atitudes / Práticas:** diagnóstico educacional da comunidade que revela o aumento da conscientização sobre a questão, as atitudes em relação à questão e mudanças em práticas.
- **Vídeo-diários comunitários:** moradores da comunidade usam câmeras de vídeo para registrar as mudanças que ocorreram.
- **Mapeamento de Efeitos Diretos:** processo de medição que enfoca as mudanças comportamentais apresentadas por beneficiários, compreendendo uma fase extensa de concepção seguida por uma fase cíclica de apuração.
- **Mudança Mais Significativa:** coleta e interpretação de depoimentos sobre mudanças, facilitando melhorias.
- **Análise Custo-Benefício:** processo sistemático de comparação entre o custo total estimado de cada alternativa e os benefícios totais esperados, para avaliar se os benefícios superam os custos, e em que medida, além de avaliar se o projeto ou programa representa um bom investimento.
- **Retorno Social sobre o Investimento:** método baseado em princípios para medição do valor social e outros tipos de valor não financeiro em relação aos recursos investidos, a fim de avaliar o impacto para as partes interessadas, identificar maneiras de melhorar o desempenho e racionalizar os investimentos.

As avaliações devem:

- **Ser participativas:** centradas nas pessoas, envolvendo as partes interessadas de um projeto ou programa de *advocacy*, como as comunidades afetadas, aliados e alvos.
- **Avaliar o impacto:** analisando as mudanças que podem ser atribuídas ao projeto ou programa de *advocacy*, tanto previstas quanto não previstas, fazendo a pergunta: "Como as coisas mudariam se o trabalho não tivesse sido feito?"
- **Ser objetivas:** realizadas por uma pessoa (ou pessoas) que não participou do projeto ou programa de *advocacy*, e que será neutra em suas perspectivas sobre o trabalho.

As decisões a seguir devem ser tomadas antes de prosseguir:

■ **Quem?**

Quem deve realizar a avaliação? Pode ser feita por uma pequena equipe interna ou por uma pessoa ou equipe externa.



■ **Quando?**

Quando deve ser feita a avaliação? Geralmente é feita assim que possível após a conclusão do projeto ou programa. Se demorar muito para ser feita, é provável que as pessoas-chave envolvidas comecem a esquecer de informações importantes.

■ **O quê?**

O que precisa ser avaliado? É importante que a avaliação identifique tanto as mudanças planejadas quanto as não planejadas. Também deve avaliar a eficiência (ou seja, se os recursos foram empregados adequada e estrategicamente) e eficácia (ou seja, se o trabalho de *advocacy* teve um impacto sustentável e transformador).



O ponto de partida da avaliação é a elaboração dos Termos de Referência (TdR) para a pessoa ou equipe responsável por realizar a avaliação. Os principais tópicos geralmente são:

- **Contexto:** informações sobre o projeto ou programa, e o motivo da avaliação.
- **Objetivo:** o que a nossa organização pretende obter com a avaliação.
- **Perguntas a fazer:** as questões fundamentais a serem tratadas na avaliação.
- **Aspectos específicos a considerar:** que áreas específicas (internas e/ou externas) queremos que a avaliação aborde.
- **Metodologia:** parâmetros gerais da abordagem e das técnicas preferenciais a serem usadas pelos avaliadores.
- **Logística:** prazos, custos, etc.

Para orientações práticas e sugestões de perguntas a considerar, ver a **FERRAMENTA 50: Questionário de avaliação de ações de advocacy**.

É uma boa prática registrar a avaliação em um relatório.

Estrutura de relatório de avaliação

- Introdução e contexto
- Resumo da situação antes do trabalho de *advocacy*
- Detalhamento da questão de *advocacy*:
 - Como foi identificada?
 - Quem participou da seleção da questão?
 - A pesquisa e análise da questão foram suficientes?
 - Quais as causas fundamentais e efeitos do problema?
 - Quais as soluções propostas?
- Detalhamento das estratégias de *advocacy* utilizadas:
 - O *advocacy* foi dirigido aos alvos certos?
 - Foram influenciados da forma mais eficaz possível?
 - Quais os métodos e Atividades utilizados?
- Resumo de Insumos e análise de sua contribuição para gerar os Produtos
- Resumo de Produtos e análise de sua contribuição para gerar os Efeitos Diretos
- Informações sobre circunstâncias externas ao controle da organização
- Detalhamento dos Efeitos Diretos e Impacto:
 - Em que medida foram cumpridas a meta e os objetivos?
 - Houve consequências inesperadas e, se afirmativo, por quê?
- Conclusões e recomendações

O importante é que a nossa avaliação conduza ao aprendizado. Existem diversos possíveis motivos pelo sucesso ou fracasso de um projeto. Aqui vão alguns exemplos:

LIÇÕES DO SUCESSO	LIÇÕES DO FRACASSO
Tínhamos bons contatos com decisores, fruto de boas relações anteriores. Pudemos contar com evidências confiáveis, precisas e detalhadas, baseadas em pesquisas aprofundadas, para subsidiar as nossas mensagens de <i>advocacy</i>. Fizemos bom uso de contatos, redes, coalizões e alianças existentes. Usamos todas as informações disponíveis, o que garantiu que os nossos pedidos de verbas fossem bem sucedidos. Nossos objetivos foram realistas, o que nos permitiu cumpri-los no prazo estabelecido. A comunidade local foi mobilizada para se representar junto aos decisores. A questão era uma verdadeira preocupação para a população local. As responsabilidades e autoridades estavam claramente definidas.	Deixamos de identificar alguns riscos, que não eram óbvios por ocasião da análise de riscos. Deveríamos ter previsto que alguns decisores não nos ouviriam e/ou que não teríamos acesso aos mesmos. Nem sempre tínhamos informações suficientes para responder às perguntas que surgiram. Inicialmente, selecionamos a questão errada como objeto do nosso trabalho de <i>advocacy</i>. Não havia pessoas ou tempo suficientes e, assim, não foi possível executar a estratégia planejada. Deveríamos ter antecipado a possibilidade de haver cortes de verba e seus impactos nas nossas atividades de <i>advocacy</i>. Não encontramos aliados suficientes para o tipo de trabalho de <i>advocacy</i> que optamos por empreender e não havia aliados suficientes para a questão abordada. Deveríamos ter reservado mais tempo para construir relacionamentos e conquistar a confiança de possíveis aliados. O processo foi muito mais demorado do que previsto. Algumas pessoas a que foram alocadas tarefas na fase de planejamento nem sempre cumpriram as atividades prometidas. Não investimos adequadamente em obter conhecimentos técnicos e/ou jurídicos suficientes.



Registro de acompanhamento e análise de informações

É uma boa prática estabelecer um processo de acompanhamento e análise antes de iniciar o trabalho de *advocacy*, pois ajuda na hora do planejamento e da execução. Esta ferramenta apresenta sugestões de quais informações coletar e onde encontrá-las.

Tipos de dados de monitoramento	Perguntas a fazer	Informações a coletar
Insumos	Que recursos temos a nosso dispor para o <i>advocacy</i>? São suficientes? Precisamos de um maior investimento de pessoas, tempo, dinheiro, etc.?	Por exemplo: Finanças – pedidos de verbas, orçamentos Tempo e conhecimentos da equipe – folhas de ponto, registros técnicos Materiais – contas de receitas e despesas, recibos
Atividades	Que Atividades compõem o nosso trabalho de <i>advocacy</i>? Estamos realizando as Atividades certas? As pessoas certas estão envolvidas?	Por exemplo: Reuniões – atas, notas de reuniões Cartões postais e abaixo-assinados – número de assinaturas Cartas e e-mails – cópias dos enviados e recebidos Ações de mobilização – plano de campanhas Imprensa – clipping, gravações de rádio
Produtos	O que está sendo gerado pelas atividades de <i>advocacy</i>? Estamos gerando os Produtos certos? Precisamos mudar as Atividades para gerar melhores Produtos? (Geralmente são dados quantitativos).	Por exemplo: Número de ações de campanha realizadas Número de reuniões e informações dos participantes Número de cartas, e-mails, cartões postais, abaixo-assinados – assinados e enviados
Efeitos Diretos (finalidade)	O nosso trabalho de <i>advocacy</i> gerou alguma influência perceptível? Houve decisores que acataram as nossas mensagens? Houve alterações em leis, políticas ou práticas? (Frequentemente são dados qualitativos).	Por exemplo: Entrevistas com alvos e aliados do trabalho de <i>advocacy</i> Artigos de opinião na imprensa Comunicações privadas de decisores Declarações de decisores no domínio público Propostas de legislação Documentos de consulta pública
Impacto (meta)	Como o nosso trabalho de <i>advocacy</i> afetou a vida de pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas? As mudanças nas leis, políticas e práticas estão gerando mudanças na vida das pessoas? (Geralmente são dados qualitativos).	Por exemplo: Entrevistas com os beneficiários do trabalho de <i>advocacy</i> Estudos de caso Histórias de mudança Pesquisa sobre mudanças em práticas e comportamentos Estatísticas sobre a aplicação das leis e políticas



Questionário de avaliação de ações de *advocacy*

Perguntas para os aliados do nosso trabalho de *advocacy*:

- Como se envolveram no trabalho de *advocacy*?
- Qual o nível de qualidade das evidências em que o *advocacy* se baseou?
- Que informações adicionais você gostaria que tivesse?
- Qual o grau de clareza da meta e dos objetivos do trabalho de *advocacy* da organização?
- Em que medida foram usadas as estratégias certas?
- Que evidências existem para comprovar que houve mudanças em leis, políticas e/ou práticas como resultado do trabalho de *advocacy*?
- Em que aspectos o trabalho de *advocacy* foi bem sucedido, e por quê?
- Em que aspectos o trabalho de *advocacy* não foi bem sucedido, e por quê?
- O que você aprendeu com o trabalho de *advocacy*?

Perguntas para os alvos do nosso trabalho de *advocacy*:

- Qual foi a natureza do seu relacionamento com a organização?
- Quantas informações você tinha a dispor sobre a questão e as mensagens de *advocacy* antes de ser procurado?
- Qual a eficácia das informações e evidências sobre a questão que você recebeu da organização?
- Que medidas você tomou como resultado do trabalho de *advocacy*?
- Que alterações você adotou em leis, políticas e/ou práticas como resultado do trabalho de *advocacy*?
- Há algo que a organização pudesse ter feito para ser mais eficaz? Se houver, o que seria?

Perguntas para os beneficiários e comunidades afetadas pela questão:

- Você observou alguma mudança em leis, políticas e/ou práticas?
- Se houve mudanças, de que forma afetaram você e sua comunidade?
- Houve resultados inesperados? Se afirmativo, quais foram?
- Há questões ainda não resolvidas? Se afirmativo, quais são?

Perguntas a fazer a nós mesmos:

- Selecionamos a questão certa para abordar no nosso trabalho de *advocacy*? Caso negativo, por que não?
- As nossas evidências e análises foram suficientes para subsidiar o nosso trabalho de *advocacy*? Caso negativo, por que não?
- Identificamos as soluções potenciais adequadas e demonstramos a sua relação com os problemas fundamentais? Caso negativo, por que não?
- Possibilitamos que os beneficiários das comunidades afetadas pela questão participassem do nosso trabalho de *advocacy*, na seleção da questão a ser tratada, no planejamento e na execução? Caso negativo, por que não?
- A meta e os objetivos do trabalho de *advocacy* eram adequados? Caso negativo, por que não?
- Dispúnhamos de recursos suficientes para o trabalho de *advocacy*? Caso negativo, por que não?
- Qual o grau de eficiência com que aplicamos nossos Insumos para gerar os Produtos?

- Dirigimos o trabalho de *advocacy* para as pessoas certas e as influenciámos da forma mais eficaz possível? Caso negativo, por que não?
- Usamos as Atividades certas para convencer os alvos das nossas mensagens de *advocacy*?
- Em que medida os nossos Produtos produziram os Efeitos Diretos desejados e houve efeitos inesperados?
- Que evidências existem de que a nossa influência nos decisores os fez mudar de opinião, postura e/ou comportamento em relação à questão?
- Que evidências existem de que houve mudanças em leis, políticas e/ou práticas como resultado do nosso trabalho de *advocacy*?
- Qual o grau de mudança sentido pelos beneficiários nas comunidades afetadas pela questão?
- Que fatores externos inesperados tiveram impacto em nosso trabalho de *advocacy*? Em que medida poderiam ter sido antecipados?
- Houve outros resultados não previstos? Se afirmativo, quais foram?
- Em que aspectos o trabalho de *advocacy* foi bem sucedido, e por quê?
- Em que aspectos o trabalho de *advocacy* não foi bem sucedido, e por quê?
- O que aprendemos que nos ajudará a melhorar na próxima oportunidade?

SEÇÃO H Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 54 Fundamentos do acompanhamento, análise e avaliação em *advocacy*

Objetivo Entender os termos básicos importantes no acompanhamento, análise e avaliação de ações de *advocacy*, e sua relação com o planejamento

TIPO Exercício em grupo

MÉTODOS Jogo “ache o par”, debate em plenário

- PREPARAÇÃO ANTECIPADA**
1. Usando as notas de instrução nas páginas 122–123 da Seção F1 (planejamento) e nas páginas 212–214 da Seção H (acompanhamento, análise e avaliação), escreva ou digite todas as palavras-chave em folhas de papel A4, uma palavra por folha. Dependendo do número de participantes, essas palavras podem incluir: Acompanhamento, Análise, Avaliação, Insumo, Atividade, Produto, Efeito Direto, Impacto, Risco, Premissa, Prestação de contas, Aprendizado e Participação.
 2. Usando as mesmas notas de instrução, escreva ou digite todas as definições das palavras-chave em outras folhas de papel A4, uma definição por folha, certificando-se de que todas as palavras tenham definições correspondentes.
 3. Se as palavras e suas definições foram digitadas no computador, não se esqueça de imprimi-las.
 4. É importante criar um número de palavras e definições de forma que cada pessoa na sala tenha uma única folha de papel. Se necessário, reduza a sua lista ou repita alguns dos pares de palavras/ definições. Se houver um número ímpar de participantes, o facilitador deve participar para formar o último par.

- PASSO A PASSO**
1. Embaralhe as folhas de papel A4 com as palavras e definições.
 2. Distribua uma folha de papel A4 a cada participante, com a parte escrita voltada para baixo.
 3. Indique o momento de começar, e peça que todos os participantes encontrem seu par. Ou seja, se tiverem uma palavra, devem encontrar a definição correspondente, e vice-versa se tiverem uma definição.
 4. Quando os participantes tiverem encontrado seu par, convide os pares a discutir entre si se concordam ou não com a definição e por quê. Disponibilize tempo para esta atividade.
 5. Reúna todos os participantes e convide os pares a opinarem sobre suas palavras e definições. Depois que cada par opinar, pregue ou cole sua palavra e definição uma ao lado da outra na parede.



EXERCÍCIO 55 Acompanhamento em *advocacy*

Objetivo Entender o que deve ser monitorado em um projeto de *advocacy* e onde obter os respectivos dados

CONTEXTO Exercício em grupo. Observação: este exercício só funciona se os participantes trouxerem um Modelo Lógico, marco lógico ou ficha de planejamento para o workshop, ou se elaboraram um Modelo Lógico (FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy*), ou marco lógico (FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy*) ou um plano de *advocacy* (FERRAMENTA 33: Ficha de planejamento de atividades) durante o workshop (essas três ferramentas podem ser encontradas na Seção F1).

MÉTODOS Discussão em pequenos grupos, opinião criativa, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 49: Registro de acompanhamento e análise de informações

- PASSO A PASSO**
1. Peça que os participantes consultem o que foi abordado no planejamento e que analisem novamente seus Modelos Lógicos ou marcos lógicos e suas Fichas de planejamento de atividades.
 2. Divida os participantes em pequenos grupos de três ou quatro, de preferência com os mesmos participantes com que trabalharam no planejamento.
 3. Peça que metade dos grupos identifique os dados quantitativos que devem ser coletados para acompanhar e analisar os indicadores definidos, e que a outra metade faça o mesmo em relação aos dados qualitativos.
 4. Peça que os participantes sejam específicos em relação à forma como obteriam os dados necessários, os documentos que considerariam, quem eles consultariam, etc. Incentive-os a usar a **FERRAMENTA 49: Registro de acompanhamento e análise de informações** como auxílio.
 5. Permita que apresentem suas conclusões em plenário e promova um debate sobre os principais temas e abordagens apontados. Incentive os participantes a compartilharem suas experiências onde for possível.



EXERCÍCIO 56 Avaliação em *advocacy*

Objetivo Identificar boas práticas de avaliação em *advocacy*

TIPO Este exercício funciona melhor com um grupo de pelo menos oito pessoas, de preferência mais. No entanto, também pode ser feito com um número menor de participantes.

MÉTODOS Trabalho em pares, debate em pequenos grupos, dramatização e debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR **FERRAMENTA 50: Questionário de avaliação de ações de *advocacy***

- PASSO A PASSO**
1. Selecione uma questão de *advocacy*. Pode ser uma questão real sendo tratada pelos participantes fora do workshop de treinamento, ou um exemplo preenchido que estejam usando no workshop, ou então um estudo de caso (real ou imaginário, indicado pelo facilitador do workshop).
 2. Se possível, divida os participantes em quatro pares. Designe para cada par uma identidade, como:
 - a organização
 - os aliados
 - os alvos
 - a comunidade afetada.
- Se o grupo for menor do que oito, designe duas identidades por par.
3. Cada par deve então planejar e se preparar. Os participantes serão entrevistados, conforme a identidade de cada par, para a avaliação. Também irão entrevistar o outro par a eles designado. Em ambos os casos, devem definir como irão formular suas respostas e perguntas, usando a **FERRAMENTA 50: Questionário de avaliação de ações de *advocacy*** como auxílio.
 4. Convide cada par, um de cada vez, a fazer uma dramatização com o outro par, revezando entre entrevistar e ser entrevistado. Aqueles que não estiverem participando devem atuar como observadores.
 5. Depois de cada dramatização, peça que os participantes opinem em plenário sobre o que funcionou e não funcionou. Destaque os principais temas de aprendizado e boas práticas de avaliação em *advocacy*.

1

Explicação da metodologia dos exercícios

Abaixo são explicados os métodos mais usados para os exercícios neste kit de ferramentas:

Análise de situações	Usar uma série de acontecimentos fictícios (uma situação) para explorar ideias. As situações devem ser baseadas na realidade do contexto em que está sendo realizado o workshop, e devem refletir as questões que as organizações e comunidades dos participantes enfrentam na vida real.
Buzz groups	Os participantes viram-se para as pessoas ao seu lado e discutem uma questão rápida e imediatamente. Alguns participantes, então, fazem um resumo do que foi discutido para o grupo todo.
Concordância / discordância	Uma afirmação é lida em voz alta, e os participantes se colocam em fila, em uma posição que indique seu grau de concordância ou discordância com a afirmação.
Debate em plenário	Debate das questões feito por todo o grupo.
Desenho	Os participantes desenham uma figura ou um diagrama para ajudá-los a expressar o que estão pensando e, então, explicá-lo aos demais.
Discussão em pequenos grupos	Grupos de quatro a oito participantes realizam uma discussão estruturada. Possivelmente se reúnem novamente com todo o grupo (plenário) para uma apresentação formal ou apresentam suas conclusões em um debate em plenário (ver acima).
Dramatização	Os participantes recebem um exercício onde fazem uma dramatização. Após a dramatização, é importante discutir apropriadamente o que foi observado, tanto pela plateia quanto pelos que participaram da dramatização. Ajuda os participantes a consolidar a teoria através da prática.
Estudos bíblicos	Os participantes leem trechos e/ou exemplos da Bíblia e depois opinam sobre eles. São usados para extrair os principais pontos de aprendizado.
Estudos de caso	São discutidas as experiências dos participantes ou histórias escritas de organizações parceiras da Tearfund e extraídos os principais pontos de aprendizado.
Exposição livre de ideias	Os participantes dizem o que vem imediatamente à mente sobre determinada questão. Pensam intensiva e coletivamente sobre a questão e compartilham suas perspectivas a respeito. As respostas de todos geralmente são anotadas por um membro do grupo.
Jogo "encontre seu par"	Os participantes recebem uma palavra ou frase em um post-it ou folha de papel e devem encontrar seu "par" – a pessoa com a palavra ou frase correspondente. O jogo funciona bem com pares formados por uma palavra e sua definição.
Linha do poder	Os participantes recebem algumas fotos de personalidades e devem formar uma linha, com a pessoa mais poderosa em uma extremidade e a menos poderosa na outra.
Pesquisa na Internet	O facilitador ou os participantes utilizam um dispositivo com Internet (ex.: computador, celular, tablet) para buscar palavras ou expressões em um site de busca como Google, Bing ou Yahoo!. O site de busca gera uma lista de sites com informações relacionadas à pesquisa. É importante selecionar palavras e expressões com cuidado para obter as melhores informações.
Post-its ou cartões em branco	Usados pelos participantes para escrever palavras ou expressões. Geralmente são colados na parede, em uma folha de papel flip-chart ou no chão para discussão. Este método garante que todos participem e ajuda as pessoas a expressarem suas reações às questões.
Priorização ou classificação	Os participantes devem colocar uma seleção de objetos, afirmações ou documentos em ordem de acordo com determinado critério, como utilidade ou viabilidade.
Reflexão	Os participantes pensam sobre determinada questão, geralmente individualmente e em silêncio. Podem ser solicitados a compartilhar suas reflexões em seguida.

Os métodos a seguir não estão especificados nos exercícios, mas podem ser usados de forma complementar:

Círculos Os participantes usam pequenos círculos adesivos para votar em sua opção preferida. Por exemplo, podem ser colocadas folhas de papel na parede com diferentes definições. Os participantes então colam os círculos nos cartões com que concordam ou que preferem. Este método incentiva todos a participar e tomar decisões por si próprios.

Passeio pela galeria São colocados trabalhos na parede, para que todos os participantes os vejam. Eles, então, fazem perguntas aos participantes que os escreveram ou desenharam.

Equipamentos

Uma lista de materiais sugeridos para os Exercícios neste kit de ferramentas:

- Alfinetes
- Blocos post-it
- Canetas esferográficas
- Canetas para flip-chart em diversas cores
- Cartões em branco (úteis na ausência de post-its)
- Cavalete flip-chart com papel
- Cola
- Fita adesiva
- Linha e prendedores
- Massa adesiva (como Blu-Tack)
- Papel

2

Sugestões de dinâmicas vitalizadoras

Neste anexo apresentamos alguns jogos e exercícios que podem ser usados como dinâmicas vitalizadoras em um workshop de treinamento. São ideais para usar no início do dia e imediatamente após um coffee break ou intervalo de almoço. Também são apresentadas algumas sugestões para uso no início e no fim de um workshop de treinamento.

Dinâmicas vitalizadoras

- **Jogo de contar**
Os participantes devem tentar contar até 20 em grupo, um por um, sem duas pessoas falarem ao mesmo tempo. Cada pessoa fala um número e se duas pessoas falarem ao mesmo tempo, devem começar de novo.
- **Assinatura**
Os participantes ficam em pé e “escrevem” suas assinaturas no ar com a mão direita, depois com a mão esquerda, o pé direito, o pé esquerdo e o bumbum!
- **Passar a bola**
Os participantes devem ficar em um círculo e passar a bola um para outro o mais rápido que puderem. Marque o tempo e incentive-os a reduzir cada vez mais o tempo que levam. É uma boa atividade para o trabalho em equipe e é incrível a rapidez com que conseguem fazê-la quando combinam táticas. A única regra é que cada pessoa deve tocar a bola.
- **Águas infestadas de tubarões**
Coloque papéis no chão para representar a terra firme, onde os participantes devem se posicionar quando a música parar e você gritar “tubarão”. Toque pequenos trechos de música. Toda vez que a música parar, tire alguns dos papéis, para que não haja espaço para todos e tenham que correr para a terra quando você gritar “tubarão”. Continue a remover papéis até sobrar espaço para apenas uma pessoa, que será o “vencedor”.
- **Agrupamentos**
O grupo forma uma fileira ordenada pela primeira letra do seus primeiros nomes, ou pelo mês de aniversário, ou pela cidade de origem (ex.: ordenada do leste ao oeste, ou do norte ao sul, ou pela primeira letra do nome do local onde moram). Você pode pedir para fazerem isso sem falar ou apenas com certos gestos. Você também pode usar esta atividade para misturar o grupo e dividi-lo em grupos de trabalho menores.
- **Coquetel de frutas**
Oriente os participantes a se sentarem em cadeiras formando um círculo e designe para cada pessoa o nome de uma fruta – escolha entre quatro a cinco frutas dependendo do tamanho do grupo. Quando você chamar o nome de uma fruta, por exemplo, “Laranja!”, as pessoas a quem foi designada essa fruta devem correr ao redor do círculo de cadeiras e voltarem aos seus assentos o mais rápido que puderem. Você pode chamar mais de uma fruta por vez e também dizer “coquetel de frutas”, ou seja, todas de uma vez.
- **Bola sob o queixo**
Peça para os participantes formarem duas fileiras. A primeira pessoa em cada fileira deve segurar uma bola sob o queixo e passá-la para a próxima pessoa para que fique sob seu queixo. Ninguém pode usar as mãos! Se a bola cair, deve voltar para o início da fileira. A fileira vencedora será aquela que levar a bola até a última pessoa primeiro.

Jogos de apresentação**■ Entrevistas**

Em pares, os participantes entrevistam um ao outro durante alguns minutos e depois dizem ao grupo o que descobriram um sobre o outro. Você pode definir três coisas que devem descobrir ou pedir que tentem descobrir cinco (ou mais!) coisas que têm em comum.

■ Apresentações tiro rápido

Dê aos participantes um tempo definido para cumprimentar o número máximo possível de pessoas e escrever seus nomes e suas respostas para uma pergunta (use a mesma pergunta para cada pessoa). Esta atividade funciona bem com grandes grupos. Para grupos menores, basta reduzir o tempo permitido.

■ Emaranhado

Os participantes ficam em pé e formam um pequeno círculo. Todos colocam suas mãos no meio e cada participante segura duas mãos, cada uma de uma pessoa diferente. Em seguida, devem desfazer o emaranhado em grupo, sem romper o círculo. É um bom quebra-gelo e uma boa atividade para refletir sobre como todos nós precisamos trabalhar juntos e conhecermos uns aos outros.

■ Jogar a bola

Todos ficam em pé em um círculo. Os participantes jogam a bola um para outro, sem ordem definida. Quando um participante pegar a bola, deve dizer algo a seu respeito (pode se basear em uma lista definida de assuntos que você poderá escolher e mudar periodicamente).

■ Jogar a bola, versão alternativa

Todos no círculo se apresentam, dizendo seus nomes e de onde são ou o que fazem. A primeira pessoa (pessoa A) joga a bola à pessoa B e diz, "Oi B, sou A". A pessoa B então joga a bola para outra pessoa e diz, "Oi C, sou B". Continue com a atividade durante algum tempo e, em seguida, peça que cada pessoa repita os nomes de todos no círculo.

■ Papel higiênico

Todos ficam em pé em um círculo. Dê aos participantes pedaços de papel higiênico com diferentes comprimentos para segurarem (ex.: uma folha, duas folhas, quatro folhas). O número de folhas indica quantas coisas devem dizer a seu respeito. Essa forma de compartilhar informações, além de servir para os participantes se apresentarem, pode ser usada para obter opiniões e gerar ideias e perguntas.

Jogos de avaliação**■ Carta autoendereçada no início**

Esta atividade seria feita no início do curso de treinamento. Os participantes escrevem um cartão postal para si mesmos, registrando o que gostariam de aprender com o curso. Recolha os cartões e devolva-os no final do curso para que possam avaliar se o curso atendeu às suas expectativas. Você pode discutir e tratar de eventuais questões durante a última sessão.

■ Carta autoendereçada no final

Peça que os participantes escrevam um cartão postal para si mesmos durante a última sessão, com informações sobre algo que aprenderam, algo que gostariam de colocar em prática em seu trabalho, algo que farão de forma diferente, ou algum aprendizado que irão repassar para outra pessoa.

■ Termômetro

Use um desenho de um termômetro com uma pergunta escrita acima perguntando o que os participantes acharam da sessão. Peça que coloquem adesivos ou post-its para indicar suas avaliações. Por exemplo, colocam um adesivo ao lado de uma alta temperatura para indicar que adoraram a sessão ou ao lado de uma baixa temperatura se detestaram. Você também pode usar este método como uma espécie de sistema de voto, para medir o entusiasmo dos participantes em relação a determinada ideia, ou suas opiniões sobre algum assunto. Por exemplo, você pode fazer a pergunta, "A minha organização deve fazer *advocacy* conjunto?" e pedir que os participantes coloquem um adesivo ao lado de uma alta temperatura se acharem muito importante, ou ao lado de uma baixa temperatura para indicar que é pouco importante ou desaconselhável.

- **Alvo**
É similar à ideia do termômetro. Os participantes colocam adesivos no alvo para responder uma pergunta sobre determinada sessão ou questão.
- **Jogar a bola**
Os participantes formam um círculo, e uma bola é jogada entre os participantes sem ordem definida. Toda vez que pegarem a bola, os participantes devem dizer algo que aprenderam.
- **Linha**
Todos ficam em pé em um círculo. Pegue uma bola de linha e passe-a para um participante, que deve dizer algo que aprendeu e colocará em prática. Esse participante deve segurar a linha e jogar a bola para outra pessoa. Essa segunda pessoa também diz algo que aprendeu, segura a linha e joga a bola para uma terceira pessoa, e assim por diante. No final, vá cortando a linha no meio, deixando cada participante com um pedaço de linha na mão. Isso pode servir de lembrança quando voltarem para o escritório.
- **Resumo alfabético**
Peça que cada participante do grupo pense em uma palavra relacionada ao curso que comece com uma letra do alfabeto, seguindo a ordem alfabética.
- **Jogo de perguntas**
Prepare seis a oito perguntas relacionadas ao que foi abordado no curso, incluindo uma pergunta divertida. Divida o grupo em duas equipes (dependendo do número de participantes) e peça que cada equipe pense em um nome de guerra e um som de buzina que poderão fazer. Jogue o jogo. As equipes devem fazer seu som de buzina para responder à pergunta.
- **Quiz**
Divida o grupo em duas equipes e peça que cada equipe pense em perguntas a fazer à outra. As equipes revezam, aplicando o quiz e respondendo às perguntas da outra equipe. Se ambas as equipes acertarem o mesmo número de perguntas, faça uma pergunta final e as equipes devem gritar a resposta para vencer.
- **Resumo criativo**
Em grupos, peça que os participantes criem uma música, dança ou peça sobre o que aprenderam, com duração de cinco minutos. Devem então interpretá-la para o resto do grupo.

Jogo de análise

- **Balão de ar quente**
Esta imagem pode ser usada como uma espécie de exercício de análise para determinado projeto ou questão. Pergunte aos participantes o que faz o balão subir, o que o mantém no chão e o que pode representar uma ameaça para manter o seu rumo (ex.: nuvens). Em seguida, use a imagem para criar um paralelo com o projeto ou questão. Por exemplo, as pessoas na cesta podem ser as partes interessadas, e assim você pode perguntar ao grupo a quem devem prestar contas, ou quem pode ajudá-los em seu projeto.

Grande final

- **Círculo de excelência**
Ao final do treinamento, todos os participantes formam um círculo, de pé. Percorra o círculo incentivando e parabenizando cada pessoa e refletindo sobre tudo que o grupo aprendeu. Agora estão formando um círculo de excelência! Para comemorar, você pode começar a bater palmas ou fazer outros sons e movimentos, que os participantes devem imitar à medida que você percorre o círculo. Ao fazerem isso, um por um, o barulho fica cada vez mais alto.

3

Exemplo de programação para um workshop de um dia

09.00	1ª Sessão • Apresentações • O que é <i>advocacy</i>? • Onde ocorrem as ações de <i>advocacy</i>? • Possíveis funções em <i>advocacy</i>
10.30	Coffee break
11.00	2ª Sessão • Motivos para atuar em <i>advocacy</i> • Por que fazer <i>advocacy</i>? • Embasamento bíblico do <i>advocacy</i>
12.30	Almoço
13.30	3ª Sessão • O Ciclo de <i>Advocacy</i> • Definir as fases do Ciclo de <i>Advocacy</i> que os participantes gostariam de explorar • Exercitar o aprendizado com uma FERRAMENTA de <i>advocacy</i> da Seção D, E, F, G ou H, dependendo da fase que os participantes gostariam de explorar
15.00	Coffee break
15.30	4ª Sessão • Exercitar o aprendizado com uma FERRAMENTA de <i>advocacy</i> (continuação) • Compartilhamento do aprendizado com o uso de ferramentas • Compartilhamento de estudos de caso • Dramatizações (se houver tempo)
16.45–17.00	Resumo do dia e conclusões

Exemplo de programação para workshop de dois dias com foco especial em *advocacy* usando os meios de comunicação

	Dia 1	Dia 2
09.00	1ª Sessão • Apresentações • O que é <i>advocacy</i>? • Onde ocorrem as ações de <i>advocacy</i>? • Possíveis funções em <i>advocacy</i>	5ª Sessão • Recapitulação do dia anterior • Fase 3 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Planejamento • Elaboração de Teoria da Mudança • Prática com uma FERRAMENTA da Seção F1
10.30	Coffee break	
11.00	2ª Sessão • Por que fazer <i>advocacy</i>? • Embasamento bíblico do <i>advocacy</i> • Compreensão da política e do poder • Elaboração de uma visão para a mudança	6ª Sessão • Discussão sobre riscos • Discussão sobre trabalhar com terceiros (Seção F2) • Fase 4 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Ação • Definir e escrever um posicionamento • Discussão sobre a escolha e uso dos diversos métodos de <i>advocacy</i>
12.30	Almoço	
13.30	3ª Sessão • O Ciclo de <i>Advocacy</i> • Fase 1 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Levantamento de questões • Prática com uma FERRAMENTA da Seção D	7ª Sessão • Prática com uma FERRAMENTA da Seção G1, Seção G2 ou Seção G3 • Dramatização (com mensagens de mídia previamente preparadas)
15.00	Coffee break	
15.30	4ª Sessão • Fase 2 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Pesquisa e análise • Prática com uma FERRAMENTA da Seção E1 ou Seção E2	8ª Sessão • Fase 5 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Acompanhamento, análise, avaliação e aprendizado • Desafios no acompanhamento, análise e avaliação em <i>advocacy</i> • Prática com uma FERRAMENTA da Seção H
16.45–17.00	Resumo do dia	Resumo do dia • Planos de acompanhamento • Formulários de avaliação

Exemplo de programação para um workshop de três dias, adequada somente para quem atua em um contexto político difícil

	Dia 1	Dia 2	Dia 3
09.00	1ª Sessão • Apresentações • Objetivos do workshop • O que é <i>advocacy</i>? • Onde ocorrem as ações de <i>advocacy</i>? • Possíveis funções em <i>advocacy</i>	5ª Sessão • Recapitulação do dia anterior • Fase 2 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Pesquisa e análise • Coleta e priorização de informações • Entendendo as causas fundamentais de um problema • Prática com uma FERRAMENTA da Seção E1	9ª Sessão • Recapitulação do dia anterior • Fase 4 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Ação • Prática com FERRAMENTAS da Seção G5
10.30	Coffee break		
11.00	2ª Sessão • Motivos para atuar em <i>advocacy</i> • Por que fazer <i>advocacy</i>? • Embasamento bíblico do <i>advocacy</i> • Prática com uma FERRAMENTA da Seção B1 ou Seção B3	6ª Sessão • Entendendo o contexto mais amplo • Prática com outra FERRAMENTA da Seção E1	10ª Sessão • Definir e escrever um posicionamento • Escolha e uso dos diversos métodos de <i>advocacy</i> • Definir os métodos que os participantes gostariam de considerar e exercitar com as respectivas FERRAMENTAS da Seção G1, Seção G2 ou Seção G3
12.30	Almoço		
13.30	3ª Sessão • Elaboração de uma visão para a mudança (com estudos de caso) • Entendendo o poder e a política • Prática com uma FERRAMENTA da Seção B2	7ª Sessão • Fase 3 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Planejamento • Elaboração de Teoria da Mudança • Prática com FERRAMENTAS da Seção E2	11ª Sessão • Fase 5 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Acompanhamento, análise, avaliação e aprendizado • Desafios no acompanhamento, análise e avaliação em <i>advocacy</i> • Prática com uma FERRAMENTA da Seção H
15.00	Coffee break		
15.30	4ª Sessão • O Ciclo de <i>Advocacy</i> • Fase 1 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Levantamento de questões • Prática com uma FERRAMENTA da Seção D	8ª Sessão • Prática com a Análise do poder • Trabalhar com terceiros • Prática com uma FERRAMENTA da Seção F1 ou Seção F2	12ª Sessão • Dramatizações (com estudos de caso) • Compartilhamento do aprendizado • Elaboração de planos de acompanhamento e próximos passos
16.45–17.00	Resumo do dia	Resumo do dia	Resumo do dia • Formulários de avaliação

Exemplo de programação para um workshop de cinco dias

	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
09.00	1ª Sessão • Apresentações • Esperanças e medos • Aspectos práticos • Objetivos do workshop • Entendendo o Kit de ferramentas de <i>advocacy</i>	5ª Sessão • Recapitulação do dia anterior • O Ciclo de <i>Advocacy</i>	9ª Sessão • Recapitulação do dia anterior • Fase 3 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Planejamento • Elaboração de Teoria da Mudança • Indicadores de <i>advocacy</i> • Prática com uma FERRAMENTA da Seção F1	13ª Sessão • Recapitulação do dia anterior • Fase 4 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Ação • Definir e escrever um posicionamento	17ª Sessão • Fase 5 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Acompanhamento, análise, avaliação e aprendizado • Identificar e superar desafios no acompanhamento, análise e avaliação em <i>advocacy</i>
10.30	Coffee break				
11.00	2ª Sessão • O que é <i>advocacy</i>? • Onde ocorrem as ações de <i>advocacy</i>? • Possíveis funções em <i>advocacy</i>	6ª Sessão • Fase 1 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Levantamento de questões • Prática com uma FERRAMENTA da Seção D	10ª Sessão • Entendendo o poder e a política • Prática com uma FERRAMENTA da Seção B2	14ª Sessão • Escolha e uso dos diversos métodos de <i>advocacy</i> • Prática com uma FERRAMENTA da Seção G1 ou Seção G2	18ª Sessão • Prática com uma FERRAMENTA da Seção H
12.30	Almoço				
13.30	3ª Sessão • Motivos para atuar em <i>advocacy</i> • Por que fazer <i>advocacy</i>? • O que o motiva no trabalho de <i>advocacy</i>? • Elaboração de uma visão para a mudança (com estudos de caso)	7ª Sessão • Fase 2 do Ciclo de <i>Advocacy</i>: Pesquisa e análise • Coleta e priorização de informações • Entendendo as causas fundamentais de um problema • Prática com uma FERRAMENTA da Seção E1	11ª Sessão • Prática com uma FERRAMENTA da Seção E2	15ª Sessão • Prática com uma FERRAMENTA da Seção G3 • Abordar a Seção G4 ou a Seção G5, se aplicável	19ª Sessão • Compartilhamento do aprendizado • Elaboração de planos de acompanhamento e próximos passos • Formulários de avaliação
15.00	Coffee break				
15.30	4ª Sessão • Embasamento bíblico do <i>advocacy</i> • Que alternativas existem para cristãos exercerem <i>advocacy</i>?	8ª Sessão • Entendendo o contexto mais amplo • Prática com outra FERRAMENTA da Seção E1	12ª Sessão • Decidir entre realizar ou não um trabalho de <i>advocacy</i> • Superar preocupações, objeções e riscos • Prática com uma FERRAMENTA da Seção F2	16ª Sessão • Dramatizações (usando estudos de caso) com observação e comentários	
16.45–17.00	Resumo do dia				

4

Indicações de leitura

Outros recursos de *advocacy* da Tearfund podem ser obtidas no espaço internacional de aprendizagem da Tearfund (Tearfund International Learning Zone – TILZ): <http://tilz.tearfund.org/themes/advocacy>, incluindo as cartilhas abaixo:

- *Why advocate on climate change?*
- *Why advocate for Disaster Risk Reduction (DRR)?*
- *Por que defender e promover direitos na área de governança e corrupção?*
- *Por que defender e promover direitos na área do HIV (VIH)?*
- *Por que defender e promover direitos em questões de água, saneamento e higiene?*

Os recursos de *advocacy* da Tearfund voltados para igrejas podem ser encontrados na seção Igreja do portal TILZ: http://tilz.tearfund.org/themes/church/church_and_advocacy

Outros guias

- BOND Guidance Note, *The How and Why of Advocacy*, 2005: www.innonet.org/resources/files/The_how_and_why_of_advocacy.pdf
- CARE, *Advocacy Tools and Guidelines*, 2001: www.careclimatechange.org/files/toolkit/CARE_Advocacy_Guidelines.pdf
- Oxfam America and the Advocacy Institute, *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*, Kumarian Press, EUA, 2001
- VeneKlasen, Lisa with Miller, Valerie, *A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, World Neighbors, EUA, 2002: www.justassociates.org/ActionGuide.htm
- VSO, *Participatory Advocacy Toolkit*, 2012: www.vsointernational.org/what-we-do/advocacy
- Wateraid, *Advocacy Sourcebook*, 2007: www.wateraid.org/~media/Publications/advocacy-sourcebook.ashx
- World Vision International, *Citizen Voice and Action Field Guide*, 2010: www.wvi.org/local-advocacy/publication/citizen-voice-and-action-field-guide

Influência, persuasão e inspiração para a mudança

- Atkinson, Max, *Lend Me Your Ears*, Vermilion, Londres, 2004
- Program for Environmental and Regional Equity, University of Southern California, *Making Change – How Social Movements Work and How to Support Them*, 2009: <http://dornsife.usc.edu/pere/making-change>
- The Change Agency, *Training Resources for Activists*: www.thechangeagency.org (clique em “training resources”)
- Cialdini, Robert B. *Influence – The Psychology of Persuasion*, Revised edition, HarperBusiness, EUA, 2006.
- Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point*, Abacus, Londres, 2000
- Rose, Chris, *How to Win Campaigns – Communications for Change*, 2nd edition, Earthscan, Londres, 2010
- Straker, David, *Changing Minds*: www.changingminds.org

Poder e política

- Chapman, Jennifer, *Rights-Based Development: The Challenge of Change and Power*, Global Poverty Research Group, 2005: www.gprg.org/pubs/workingpapers/pdfs/gprg-wps-027.pdf
- ODI, *Mapping Political Context*, 2006: www.odi.org.uk/resources/download/152.pdf
- Weston, Drew, *The Political Brain*, Public Affairs, EUA, 2007

Identificação e pesquisa de questões

- ODI, *Tools for Policy Impact*, 2004: www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf
- VSO, *Simple Toolkit for Advocacy Research Techniques*, 2nd edition, 2012: www.vsointernational.org/what-we-do/advocacy (clique no link do PDF)

Planejamento de advocacy

- ActionAid, *Critical Webs of Power and Change*, 2005: www.alnap.org/resource/8096

Engajamento de cidadãos

- International Institute for Environment and Development, *PLA Notes 43: Advocacy and Citizen Participation*, 2002: <http://pubs.iied.org/pdfs/9133IIED.pdf>
- Just Associates, *Making Change Happen – Advocacy and Citizen Participation*, 2002: www.justassociates.org/MakingChangeReport.pdf

Trabalhar com terceiros

- The POLICY Project, *Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual*, 1999: www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf
- Prevention Institute, *Developing Effective Coalitions: An Eight Step Guide*, 2002: www.preventioninstitute.org/component/jlibrary/article/id-104/288.html
- Starkey, Paul, *Networking for Development*, International Forum for Rural Transport and Development, Londres, 1998

Comunicação

- Atkinson, Max, *Speechmaking and Presentation Made Easy*, Vermilion, Londres, 2008
- ODI, *Successful Communication*, 2005: www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf

Mídias sociais e digitais para advocacy

- The Info-Activism How-To Guide: Strategies and tools for digital campaigning: <http://howto.informationactivism.org> (acesse também o site da Tactical Tech: www.tacticaltech.org)
- Para uso de tecnologias de celulares em advocacy: Frontline SMS, www.frontlinesms.com, e Our Mobile World, www.ourmobileworld.org

Lobby

- ODI, *Policy Engagement*, 2006: www.odi.org.uk/resources/download/160.pdf

Mobilização e campanhas

- Coe, Jim and Mayne, Ruth, *Is Your Campaign Making a Difference?*, NCVO Publications, Londres, 2008
- Kingham, Tess and Coe, Jim, *The Good Campaigns Guide – Campaigning for Impact*, 2nd edition, NCVO Publications, Londres, 2005
- Lamb, Brian, *The Good Guide to Campaigning and Influencing*, 3rd edition, NCVO Publications, Londres, 2011
- Lattimer, Mark, *The Campaigning Handbook*, 2nd edition, Directory of Social Change, Londres, 2000

Direitos humanos

- Para informações sobre cúpulas, conferências e eventos da ONU: www.un.org/events/index.html
- Para informações sobre as organizações da ONU: www.unsystem.org
- Para informações e dados sobre os diversos países e tópicos, acesse: www.worldbank.org, www.imf.org, www.unicef.org, www.undp.org
- Anistia Internacional: www.amnesty.org
- Human Rights Watch: www.hrw.org

Monitoramento de políticas e orçamentos

- CAFOD, Christian Aid and Trocaire, *Monitoring Government Policies: a Toolkit for Civil Society Organisations in Africa*: www.trocaire.org/sites/trocaire/files/resources/policy/monitoring-government-policies-toolkit.pdf
- Fundar, International Human Rights Internship Program and International Budget Project, *Dignity Counts – A Guide to Using Budget Analysis to Advance Human Rights*, 2004: www.iie.org/en/Programs/IHRIP/Publications (clique no link do PDF)
- International Budget Partnership, *Guide to Budget Work for NGOs*, Revised edition, 2001: www.internationalbudget.org/resources/guide/guide1.pdf
- The Transparency and Accountability Initiative, *Open Government Guide*, 2013: www.opengovguide.com

Acompanhamento, avaliação e aprendizado

- BOND Impact Builder (portal que reúne resultados, indicadores e ferramentas para coleta de informações): <http://my.bond.org.uk/impact-builder>
- The California Endowment, *The Challenge of Assessing Policy and Advocacy Activities*, 2005: www.calendow.org/uploadedFiles/Publications/Evaluation/challenge_assessing_policy_advocacy.pdf
- Chapman, Jennifer and Wameyo, Amboka, ActionAid, *Monitoring and Evaluating Advocacy: A Scoping Study*, 2001: www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC21800.pdf
- Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox: www.evaluationtoolbox.net.au (clique em “Behaviour Change”)
- European Ecumenical Alliance, *Advocacy Evaluation Guide*, 2010: www.e-alliance.ch/en/s/advocacy-capacity/resources/evaluating-advocacy-activities
- The Evaluation Exchange, *What’s Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?*, 2007: www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/advocacy-and-policy-change/what-s-different-about-evaluating-advocacy-and-policy-change
- Monitoring and Evaluation: www.mande.co.uk

- Organizational Research Services for the Annie E. Casey Foundation, *A Guide to Measuring Advocacy and Policy*, 2007: www.aecf.org/upload/publicationfiles/DA3622H5000.pdf
- Organizational Research Services for the Annie E. Casey Foundation, *A Handbook of Data Collection Tools for Measuring Advocacy and Policy*, 2007: www.organizationalresearch.com/publicationsandresources/a_handbook_of_data_collection_tools.pdf

Todos os documentos on-line foram obtidos e os sites acessados em maio de 2014.

Lista de exercícios

EXERCÍCIO 1	Entendendo o processo de <i>advocacy</i>	15	EXERCÍCIO 35	Decidir entre realizar ou não um trabalho de <i>advocacy</i>	135
EXERCÍCIO 2	Níveis de <i>advocacy</i>	15	EXERCÍCIO 36	Planejamento do impacto	135
EXERCÍCIO 3	O que faz quem pratica <i>advocacy</i>	16	EXERCÍCIO 37	Formulação de mensagens de <i>advocacy</i>	136
EXERCÍCIO 4	Reconhecendo boas práticas	16	EXERCÍCIO 38	Discurso de elevador	137
EXERCÍCIO 5	Boas práticas em ação	17	EXERCÍCIO 39	Desafios na definição de indicadores para <i>advocacy</i>	137
EXERCÍCIO 6	Entendendo a pobreza	27	EXERCÍCIO 40	Definição de indicadores para <i>advocacy</i> e seus meios de apuração	138
EXERCÍCIO 7	Vantagens e desvantagens do <i>advocacy</i>	27	EXERCÍCIO 41	Identificar e reduzir riscos em <i>advocacy</i>	149
EXERCÍCIO 8	Entendendo as motivações para fazer <i>advocacy</i>	28	EXERCÍCIO 42	Superar as preocupações comuns no trabalho de <i>advocacy</i>	150
EXERCÍCIO 9	Entendendo o nosso próprio poder e influência	37	EXERCÍCIO 43	Lidar com os desafios enfrentados por cristãos no trabalho de <i>advocacy</i>	150
EXERCÍCIO 10	Entendendo o poder	37	EXERCÍCIO 44	Dramatização de uma reunião de lobby	160
EXERCÍCIO 11	Linha do poder	39	EXERCÍCIO 45	Mobilização: planejamento das ações de uma campanha	170
EXERCÍCIO 12	Entendendo a política	40	EXERCÍCIO 46	Notas à imprensa	180
EXERCÍCIO 13	Análise do poder	41	EXERCÍCIO 47	Entrevista em rádio	180
EXERCÍCIO 14	Avaliando o espaço político	41	EXERCÍCIO 48	Compreendendo os direitos humanos	191
EXERCÍCIO 15	O papel da igreja em <i>advocacy</i>	54	EXERCÍCIO 49	Reconhecendo violações de direitos humanos	191
EXERCÍCIO 16	Personagens da Bíblia que fizeram <i>advocacy</i>	55	EXERCÍCIO 50	Elaborando uma denúncia sobre direitos humanos	192
EXERCÍCIO 17	Jesus e o poder	56	EXERCÍCIO 51	Identificando um contexto político difícil	208
EXERCÍCIO 18	Fases do Ciclo de <i>Advocacy</i>	64	EXERCÍCIO 52	Adequar os planos de <i>advocacy</i> a um contexto político difícil	209
EXERCÍCIO 19	A nossa organização está apta para exercer <i>advocacy</i> ?	66	EXERCÍCIO 53	Preparar e executar uma ação de <i>advocacy</i> em um contexto político difícil	209
EXERCÍCIO 20	Identificação e priorização de questões de <i>advocacy</i>	79	EXERCÍCIO 54	Fundamentos do acompanhamento, análise e avaliação em <i>advocacy</i>	223
EXERCÍCIO 21	"Mas por quê?" e "E aí?"	80	EXERCÍCIO 55	Acompanhamento em <i>advocacy</i>	223
EXERCÍCIO 22	Criação de uma "visão para a mudança"	81	EXERCÍCIO 56	Avaliação em <i>advocacy</i>	224
EXERCÍCIO 23	Imagine a manchete do jornal	82			
EXERCÍCIO 24	Avaliação de informações quanto à tendenciosidade e utilidade	99			
EXERCÍCIO 25	Levantamento de informações	100			
EXERCÍCIO 26	Análise de políticas e práticas	101			
EXERCÍCIO 27	Análise de recursos	101			
EXERCÍCIO 28	Enxergar o panorama completo	114			
EXERCÍCIO 29	Mapeamento e análise de partes interessadas	114			
EXERCÍCIO 30	Análise de aliados e oponentes	115			
EXERCÍCIO 31	Rotas de influência	116			
EXERCÍCIO 32	Mapeamento do poder e identificação de alvos	116			
EXERCÍCIO 33	<i>Advocacy</i> conjunto – sim ou não?	117			
EXERCÍCIO 34	Trabalhar com terceiros	118			

Notas

Notas

Agradecimentos

Agradecemos a todos os colaboradores e parceiros da Tearfund que participaram das experiências em campo para a segunda edição:

- Argentina e Peru: Paz y Esperanza
- Bangladesh, com coordenação de Patrick Palma: Koinonia, Exército da Salvação, Garo Baptist Convention, LAMB, Baptist Aid, World Concern Bangladesh e Bangladesh Nazarene Mission
- Índia: CANA (Christian AIDS/HIV National Alliance), Discipleship Centre, Evangelical Fellowship of India, EFICOR (Evangelical Fellowship of India Commission on Relief), Emmanuel Hospital Association (EHA)
- Nepal: United Mission to Nepal e International Nepal Fellowship
- Nigéria: RURCON (Rural Development Counsellors for Christian Churches in Africa) e CRUDAN (Christian Rural and Urban Development Association of Nigeria)
- Paquistão, com coordenação de Saima Williams: Partner Aid, International Civil Society Action Network (ICAN) e Open Theological Seminary (OTS)
- Zâmbia: Jesus Cares Ministries
- Zimbábue: Evangelical Fellowship of Zimbabwe (EFZ)

Nossos agradecimentos aos colaboradores da Tearfund a seguir por seus comentários: Catriona Dejean, Helen Heather, Dewi Hughes, Jo Khinmaung, Melissa Lawson, Sarah Newnham, Ben Niblett, Sarah Pickwick, Laura Taylor, Richard Weaver, Ben Webster, Esther Williams, Sue Yardley.

Agradecemos as importantes contribuições feitas pelos antigos e atuais parceiros a seguir, que compartilharam suas experiências através de estudos de caso:

- Ação Evangélica, Brasil
- Agape
- Alliance des Eglises Evangéliques, Rwanda
- Asha
- Asociación para una Sociedad más Justa
- Association of Evangelicals of Liberia
- Christian Community Services of Mount Kenya East
- Churches in Bulawayo
- Diaconia
- EFICOR
- Emmanuel Hospital Association
- Evangelical Association of Malawi
- FALE
- Fédération Des Ecoles Protestantes D'Haïti
- Fondation Haïtienne de L'Enseignement Privé
- HEED (Health, Education and Economic Development)
- JEMED (Jeunesse en Mission Entraide et Développement)
- Joint Relief Ministry
- Kale Heywet Church Development Programme
- Mekong Minority Foundation
- Mosoj Yan
- Navajeevana
- Paz y Esperanza
- Rede Cristã, Moçambique
- SETESUR
- Siam Care
- United Mission to Nepal
- Zimbabwe Christian Alliance
- Zimbabwe Orphans through Extended hands

E a todos os parceiros que preferiram permanecer anônimos por questões de segurança.



Esta publicação foi produzida com assistência da União Europeia. O conteúdo desta publicação é da exclusiva responsabilidade da Tearfund e não reflete, de modo algum, as opiniões da União Europeia.



Kit de ferramentas de Advocacy

De Joanna Watson

ISBN 978-1-904364-15-3

Editado pela Tearfund

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

www.tearfund.org/tilz

31265 – (0315)