

Ação prática *na defesa de direitos*





**Kit de Ferramentas para a Defesa de Direitos:
Ação prática na defesa de direitos**

Escrito por Graham Gordon

Editora: Rachel Blackman

Traduzido por: Miriam Machado e Jean Perry

Ilustração da capa: Adept Design

Design: Wingfinger

O autor gostaria de agradecer a Siobhan Calthrop, Ian Chandler, Andy Atkins, David Evans, Dewi Hughes e Bryan Evans por sua colaboração. Muito obrigado também a todos os parceiros da Tearfund que contribuíram com seus estudos de casos e conhecimentos para ajudar a produzir este Kit de Ferramentas.

Se você deseja fazer comentários sobre este Kit de Ferramentas ou tiver sugestões para ferramentas adicionais, por favor, entre em contato com o Administrador da Equipe de Políticas Públicas (ppadministrator@tearfund.org). Saber como os recursos da Tearfund são utilizados pelos Parceiros e por outras organizações ajuda-nos a melhorar a qualidade dos futuros recursos. A Equipe de Políticas Públicas pode colocar atualizações e materiais para suplementar este Kit de Ferramentas no website da Tearfund (www.tilz.info) ocasionalmente.

© Tearfund 2002

ISBN 1 904364 09 8

Publicado pela Tearfund. Uma sociedade anônima.
Registrada na Inglaterra sob o no. 994339.
Instituição beneficente registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã evangélica de assistência e desenvolvimento, que trabalha através de parceiros locais, procurando trazer auxílio e esperança às comunidades carentes por todo o mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Inglaterra.

Tel: +44 20 8977 9144

E-mail: roots@tearfund.org

Web: www.tilz.info

Ação prática na defesa de direitos

escrito por Graham Gordon

Conteúdo

C	Ação prática	5
Seção C0	Introdução: O ciclo da defesa de direitos	7
	EXERCÍCIO 1 O ciclo da defesa de direitos	7
	EXERCÍCIO 2 Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos	8
Seção C1	Identificação de questões	15
	EXERCÍCIO 3 Como abordar uma comunidade	15
	FERRAMENTA 1 Conversar e escutar	17
	FERRAMENTA 2 Entrevistas semi-estruturadas	17
	FERRAMENTA 3 Grupos focais	17
	FERRAMENTA 4 Mapeamento comunitário	18
	FERRAMENTA 5 Decisão quanto às necessidades prioritárias	18
Seção C2	Pesquisa e análise	21
	FERRAMENTA 6 Análise dos campos de força	22
	FERRAMENTA 7 Criação de uma linha cronológica dos eventos principais	23
	FERRAMENTA 8 Análise contextual	24
	FERRAMENTA 9 Pirâmides dos poderes econômico e político	26
	FERRAMENTA 10 O exercício “por quê?” e a árvore do problema	27
	FERRAMENTA 11 Fontes e tipos de informações	30
	FERRAMENTA 12 Avaliação de informações para ver até que ponto são tendenciosas ou úteis	32
Seção C3	Planejamento: juntando-se tudo	33
	FERRAMENTA 13 Decidindo se você fará a defesa de direitos	34
	FERRAMENTA 14 Criação de uma meta	35

FERRAMENTA 15	Objetivos EMARP	36
FERRAMENTA 16	Estabelecimento de indicadores e formas de medição	37
FERRAMENTA 17	Mapeamento das partes interessadas	38
FERRAMENTA 18	Análise das partes interessadas	40
FERRAMENTA 19	Matriz de aliados e oponentes	41
FERRAMENTA 20	Escolha dos métodos apropriados para a defesa de direitos	42
FERRAMENTA 21	Manejo de riscos	44
FERRAMENTA 22	Planilha de planejamento de atividades	46
FERRAMENTA 23	Tabela de atividades (gráfico Gantt)	46
FERRAMENTA 24	Levantamento organizacional para a defesa de direitos	47
FERRAMENTA 25	Análise FFOA/DEEM	52
Seção C4	Ação	53
FERRAMENTA 26	Componentes principais de um posicionamento ou política	55
FERRAMENTA 27	Questões para ajudá-lo a decidir com quem trabalhar em rede	59
FERRAMENTA 28	Aproveitamento máximo de uma reunião	61
FERRAMENTA 29	Diretrizes para o lobby	63
FERRAMENTA 30	Habilidades para negociações	64
FERRAMENTA 31	Princípios para mobilizar as pessoas para a ação	67
FERRAMENTA 32	Métodos para mobilizar as pessoas	68
FERRAMENTA 33	Comunicados à imprensa	70
FERRAMENTA 34	Entrevistas na rádio	70
Seção C5	Avaliação	73
FERRAMENTA 35	Procedimento básico para a avaliação	76
FERRAMENTA 36	Revisão do aprendizado	77
Seção C6	Recursos e contatos	79

C

Ação prática

A Parte C do *Kit de Ferramentas para a Defesa de Direitos* serve para o planejamento de uma atividade de defesa de direitos, seja ela grande ou pequena. O formato da Parte C é diferente das Partes A e B. Ela é um guia com o qual você pode trabalhar passo a passo, para planejar uma estratégia de defesa de direitos. A introdução dá uma visão geral do processo de planejamento e de como pode ser o Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos. As seções seguintes lidam com cada uma das cinco partes do ciclo de planejamento de forma detalhada. A Parte C consiste principalmente de ferramentas para ajudá-lo com o planejamento de cada etapa, mas há também exercícios para ajudá-lo a pensar sobre algumas das questões.

Antes de lidar com a parte C, é importante verificar se você compreendeu “o que é” e “o porquê” da defesa de direitos, cobertos nas Partes A e B. Se você puder responder às perguntas abaixo, provavelmente estará pronto para ir adiante com um planejamento mais detalhado. Se houver perguntas que você ache que não sabe responder com segurança, sugerimos que procure resolvê-las antes de começar a trabalhar com a Parte C.

Lista de verificação de perguntas

- O que é a defesa de direitos? (SEÇÃO A2)
- O que estamos visando, ao realizarmos a defesa de direitos? (SEÇÕES A1, A3 e A4)
- Quais são as vantagens e desvantagens de uma abordagem de defesa de direitos para o desenvolvimento? (SEÇÃO A3)
- A quem devemos prestar contas e quem representamos? (SEÇÃO A4)
- Quais são as diferentes fontes de poder ou influência e como elas operam? (SEÇÃO A5)
- O que a Bíblia diz a respeito da defesa de direitos? (SEÇÃO B2)
- De que forma Jesus serviu de modelo para a nossa defesa de direitos? (SEÇÃO B3)
- Como os cristãos podem envolver-se no trabalho de defesa de direitos? (SEÇÃO B4)

O ciclo da defesa de direitos é adequado para todos os tipos de defesa de direitos, e segui-lo aumenta suas chances de sucesso. As cinco seções na Parte C explicam os cinco passos do ciclo de defesa de direitos, desde a identificação da questão no início até a avaliação no final. Estas cinco etapas levam uma à outra, mas você talvez precise retornar às etapas anteriores, se quiser reunir mais informações ou mudar seus métodos.

O tempo real para o planejamento e a realização do trabalho de defesa de direitos varia, dependendo da urgência e da complexidade da questão em particular, da quantidade de informações necessárias e dos métodos de defesa de direitos escolhidos. O processo básico descrito na introdução oferece uma estrutura e as principais perguntas com as quais se devem lidar para se obter uma resposta imediata para uma questão. Você precisará trabalhar com cada seção de forma mais detalhada nas questões que exijam uma resposta mais a longo prazo.

Introdução: O ciclo da defesa de direitos

Descrição Esta seção introduz o processo do planejamento de defesa de direitos e identifica as várias etapas envolvidas. Ela, então, sugere um molde para um Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos e oferece alguns exemplos de onde ele tem sido usado.

Objetivos da aprendizagem No final da seção, os participantes:

- compreenderão as etapas de um processo de planejamento de defesa de direitos
- compreenderão os componentes básicos de um Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos.

Vínculos Esta seção fornece o esboço básico para as SEÇÕES C1 a C5.

Exercícios

EXERCÍCIO 1 **O ciclo da defesa de direitos**



Objetivo Elaborar um ciclo de planejamento de defesa de direitos de uma forma participativa.

Métodos Cartões, discussão em grupo plenário

Texto para distribuição O ciclo da defesa de direitos

Mostre uma folha grande com um círculo desenhado nele. Os participantes fazem uma explosão de idéias sobre as etapas ou atividades fundamentais do processo de planejamento da defesa de direitos em cartões e, então, colocam-nos em ordem lógica ao redor do círculo no papel, agrupando-os quando necessário. Faça um círculo ao redor dos grupos de cartões fundamentais que representarem as etapas do ciclo de defesa de direitos da Tearfund e apresente o texto para distribuição do ciclo de defesa de direitos.

EXERCÍCIO 2 **Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos****Objetivo** Elaborar uma estratégia de defesa de direitos**Métodos** Discussão em grupo plenário, grupos de cochicho**Textos para distribuição** O ciclo da defesa de direitos
Molde de um Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos e exemplos
Visão geral rápida e fácil

Pergunte por que é necessária uma estratégia de defesa de direitos escrita. Introduza a idéia de que são necessários um documento com a estratégia completa para o seu próprio trabalho de defesa de direitos e um resumo da estratégia para as comunidades, os aliados e os doadores. Faça uma explosão de idéias com o grupo plenário sobre quais seriam os componentes essenciais de um documento de resumo da estratégia. Apresente a sugestão de molde da Tearfund e compare-a com as idéias dos participantes. Distribua exemplos de resumos de estratégias. O texto para distribuição “Visão geral rápida e fácil” fornece uma lista das perguntas básicas que devem ser feitas ao se formular uma estratégia.

Pontos principais

- É necessária uma estratégia para assegurar que as pessoas se concentrem no problema e para mostrar o caminho que será tomado para procurar resolvê-lo.
- As comunidades precisam saber que estratégia será usada para assegurar a prestação de contas. Os aliados poderiam precisar dela para assegurar que haja uma participação eficaz. Os doadores podem precisar dela para obter autorização para verbas.
- Uma estratégia completa pode ser curta (algumas páginas), mas um resumo da estratégia não substitui a realização do trabalho completo.
- A estratégia ajuda a esclarecer as metas, os objetivos e os métodos de medição do sucesso.
- A estratégia ajuda a compreender os riscos e as pressuposições.
- A estratégia ajuda na alocação de recursos e responsabilidades.

**Uso dos textos
para distribuição**

Sugerimos que todas as informações e o planejamento sejam apresentados como um Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos numa tabela, conforme mostra a página 10. Isto permite-lhe dar uma olhada rápida na estratégia de defesa de direitos, mas não deve substituir a escrita de uma estratégia completa.

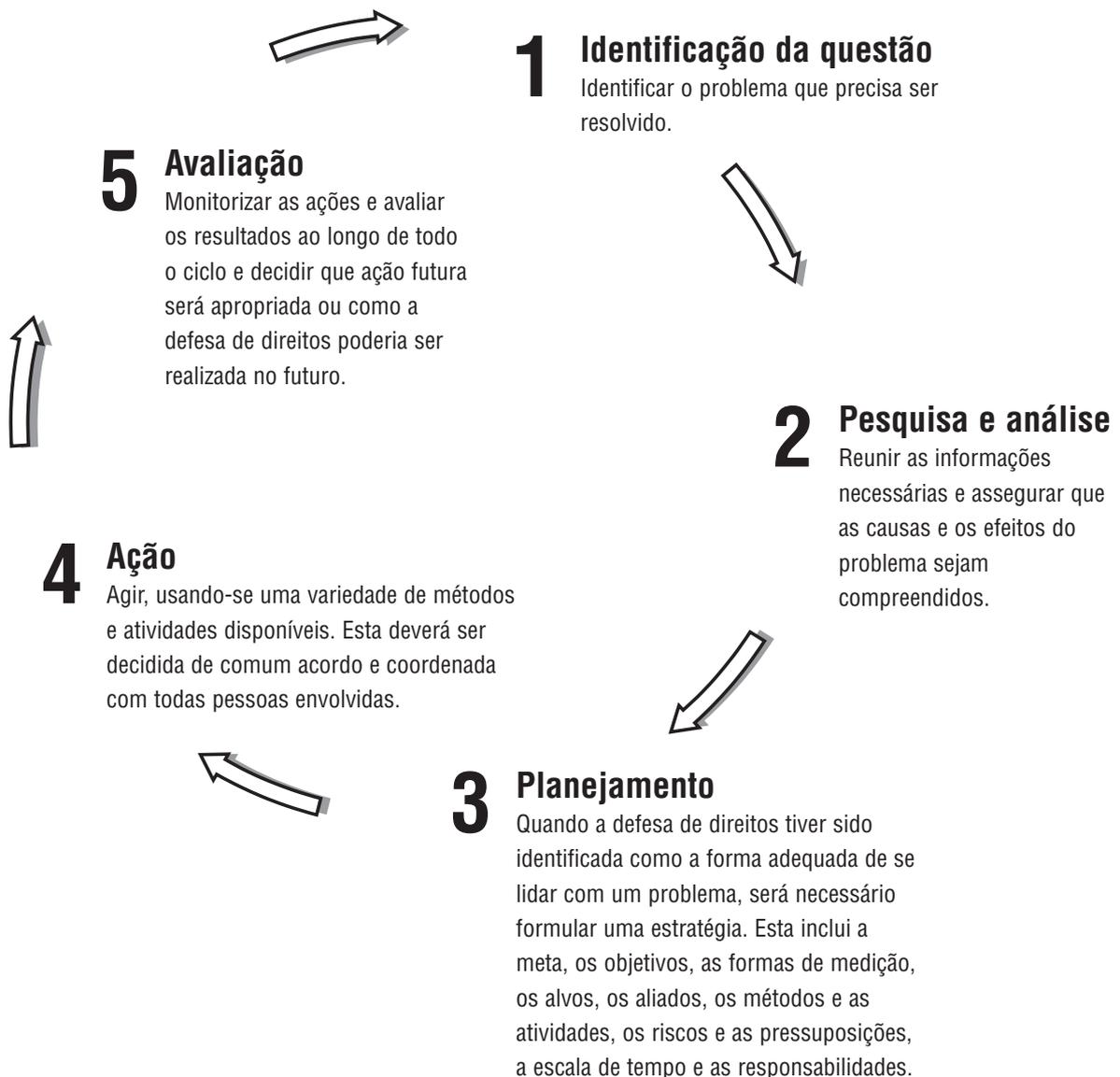
Na parte inferior de cada coluna, é dito onde as etapas são cobertas na Parte C deste Kit de Ferramentas.

Também estão incluídos três exemplos de Resumos de Estratégias de Defesa de Direitos que realmente ocorreram.

TEXTO PARA
DISTRIBUIÇÃO

O ciclo da defesa de direitos

Qualquer iniciativa de defesa de direitos pode ser dividida em etapas, embora, na prática, estas etapas se sobreponham. O tempo que levará para concluir todas as etapas e os detalhes necessários variarão muito, dependendo da urgência e da complexidade de uma questão em particular, da quantidade de informações necessárias para se agir e dos métodos de defesa de direitos escolhidos. O ciclo de defesa de direitos básico é:



META	OBJETIVOS	INDICADORES DO SUCESSO	FORMAS DE MEDIÇÃO	ALVOS	ALIADOS E OPORTUNIDADES	MÉTODOS E ATIVIDADES	RISCOS E PRESSUPOSIÇÕES	ESCALA DE TEMPO	RESPONSABILIDADE
C3.2 Planejamento: O que você está tentando fazer?	C3.2 Planejamento: O que você está tentando fazer?	C3.3 Planejamento: Medição do sucesso C5 Avaliação	C3.3 Planejamento: Medição do sucesso C5 Avaliação	C3.4 Planejamento: Mapeamento e análise das partes interessadas	C3.4 Planejamento: Mapeamento e análise das partes interessadas C4.2 Ação: Trabalho em rede	C3.5 Planejamento: Escolha dos métodos C4.1–C4.4: Ação	C3.6 Planejamento: Compreensão dos riscos e das pressuposições	C3.7 Planejamento: Planejamento das ações	C3.7 Planejamento: Planejamento das ações

TEXTO PARA DISTRIBUIÇÃO **Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos**

La Mosquitia, Honduras – destruição dos meios de sustento (para ver o estudo de caso, consulte a SEÇÃO A6)

A questão A represa planejada poderia diminuir a produção de alimento, restringir o transporte, ameaçar os direitos à terra, e a região seria a última a se beneficiar com a eletricidade produzida. A parceira da Tearfund, MOPAWI, está trabalhando com a comunidade no local.

META	OBJETIVOS	INDICADORES DO SUCESSO	FORMAS DE MEDIÇÃO	ALVOS	ALIADOS E OPORTUNIDADES	MÉTODOS E ATIVIDADES	RISCOS E PRESSUPOSIÇÕES	ESCALA DE TEMPO	RESPONSABILIDADE
Proteger os meios de vida das pessoas que vivem em La Mosquitia	Impedir que a represa seja construída no local atual (fazer um estudo ambiental e também considerar alternativas)	Abandono dos planos da represa Propostas alternativas para a geração de eletricidade proposta	Inexistência da represa Análise das razões por escrito do abandono dos planos da represa Análise de quaisquer planos do governo para alternativas	Governo hondurenho Empresas construtoras Possíveis doadores	No local: • grupos nativos e ambientais Internacionais: • Tearfund • ONGs ambientais • outros doadores	Reuniões com o governo e as empresas construtoras Programas na rádio Trabalho em rede para mobilização Fórum público Estudo ambiental: 18 meses	Ameaça à segurança por parte de pessoas com interesses velados	Até janeiro de 1999	Osvaldo Munguia: Diretor, MOPAWI Tearfund, Equipe para a América Latina
	Aumentar o controle da comunidade na tomada de decisões (obtendo direitos coletivos à terra e consultando-a mais)	Concessão de direitos à terra de uso comum aos habitantes locais Declaração da região de Patuca como patrimônio Maior consulta da comunidade local por parte do governo	Pesquisa para ver se os direitos à terra e o título de patrimônio da região de Patuca estão protegidos pela lei Contagem do número de convites para consultas	Governo nacional Grupos comunitários locais	Grupos nativos e ambientais	Fórum público Reuniões para fazer lobby Reuniões informativas para mobilizar a comunidade		O mais breve possível	MOPAWI Grupos ambientais
	Aumentar a capacidade de defesa de direitos da MOPAWI	Capacidade da MOPAWI de implementar esta estratégia e trabalhar noutras questões no futuro	Monitorização do gráfico de atividades para ver se foram implementadas Avaliação do impacto	MOPAWI	Tearfund Coordenador de defesa de direitos	Recomendações do departamento de defesa de direitos da Tearfund Coleta de informações	Os funcionários estarão ocupados demais e negligenciarão outros projetos	O mais breve possível	Osvaldo Munguia

TEXTO PARA DISTRIBUIÇÃO **Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos**

Delhi, Índia – condições nas favelas (para ver o estudo de caso, consulte a SEÇÃO A2)

A questão Condições precárias nas favelas de Delhi, inclusive habitações precárias e falta de acesso à água. A parceira da Tearfund, ASHA, está trabalhando com as mulheres das favelas, para procurar resolver os problemas.

META	OBJETIVOS	INDICADORES DO SUCESSO	FORMAS DE MEDIÇÃO	ALVOS	ALIADOS E OPORTUNIDADES	MÉTODOS E ATIVIDADES	RISCOS E PRESSUPOSIÇÕES	ESCALA DE TEMPO	RESPONSABILIDADE
Melhorar a vida das pessoas nas favelas através de um enfoque nas questões relacionadas com a saúde	Que a ASHA proveja os serviços básicos nas favelas	Recursos do governo para a provisão de serviços Atendimento médico e outros serviços acessíveis a todas as habitantes das favelas Saúde melhor nas favelas	Quantidade de recursos dados pelo governo Número de clínicas, torneiras de água, latrinas, etc, por cada 10.000 pessoas Medição dos indicadores fundamentais na área da saúde (ex.: mortalidade infantil)	Departamentos governamentais nacionais e locais Senhores das favelas	Moradores das favelas Igrejas Outras ONGs Representantes públicos Governo Outros cidadãos	Lobby sobre autoridades governamentais Falar com as pessoas da favela que se sentem ameaçadas pelo fato de as mulheres se estarem organizando	Perda do apoio financeiro do governo A ASHA ter que parar de trabalhar nas favelas Ameaça à segurança pessoal por parte das pessoas que acham que estão perdendo o controle	Vinculada ao progresso no ensino e no treinamento	ASHA inicialmente e, depois, Mahila Mandals (grupos de ação de mulheres)
	Reconstruir uma favela	Casas e serviços novos Cooperativa organizando a favela Reembolso dos empréstimos	Número de serviços providos Contagem de casas construídas Nível da dívida	Banco Oriental para empréstimos de baixo custo Senhores das favelas Representantes públicos Departamentos governamentais	Governo nacional que apóie o trabalho existente Mulheres de outras favelas	Fazer lobby sobre os bancos Criar boas relações com os senhores das favelas Mobilizar as famílias	Perda de esperança por parte das famílias Obstrução do progresso por parte dos senhores das favelas	Dois anos	ASHA e famílias
	Empoderar as mulheres das favelas, para que adquiram confiança e experiência para resolver os problemas elas mesmas	As mulheres organizam e analisam os problemas As mulheres planejam a intervenção apropriada	Análise da estratégia de defesa de direitos Conversa com as mulheres Contagem do número de atividades de lobby	Mulheres das favelas Maridos Líderes das favelas	Pessoas que trabalham nas áreas da educação e da saúde Governo local Mulheres de outras favelas	Treinamento e ensino para proporcionar experiência e confiança em análise e lobby	Ressentimento dos homens em relação às mulheres devido ao seu papel político	O mais breve possível	ASHA

TEXTO PARA DISTRIBUIÇÃO **Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos**

ARM trabalhando com os batwas em Burundi – acesso à terra e à educação (para ver o estudo de caso, consulte a SEÇÃO A2)

A questão Geralmente é recusado acesso à educação primária ao povo batwa, devido à discriminação contra sua identidade étnica. A parceira da Tearfund, ARM, trabalha com o povo batwa.

META	OBJETIVOS	INDICADORES DO SUCESSO	FORMAS DE MEDIÇÃO	ALVOS	ALIADOS E OPORTUNIDADES	MÉTODOS E ATIVIDADES	RISCOS E PRESSUPOSIÇÕES	ESCALA DE TEMPO	RESPONSABILIDADE
Melhorar os padrões de vida dos batwas	Que todos os batwas tenham acesso à educação primária	Alta percentagem de batwas concluindo o ensino primário Nenhum batwa excluído da escola por motivos de identidade étnica	Ver os registros de matrículas nas escolas Pesquisa sobre os níveis de ensino nas comunidades dos batwas	Governos nacional e local Algumas escolas	Igrejas ONGs internacionais Grupos de direitos humanos Líderes batwas Professores	Lobby sobre as escolas e o governo para que permitam a entrada dos batwas em todas as escolas Construção de novas escolas	Desvio de tempo do trabalho do projeto Impopularidade resultando na retirada das verbas	Imediatamente para a construção de escolas e a provisão de apoio temporário Defesa de direitos contínua	ARM e batwas Possivelmente ONGs internacionais
	Que todos os batwas possuam terras onde possam construir uma casa e plantar	Cada família batwa possuindo um terreno	Ver os documentos legais e das políticas do governo local	Governo local Líderes comunitários locais	Igrejas ONGs	Lobby sobre o governo local Falar com os líderes locais	Ressentimento maior na região local Batwas retirados à força	O mais breve possível	ARM e batwas
	Que as igrejas superem seu preconceito e trabalhem com os batwas	Os batwas aceitos nas igrejas Os batwas integrados nas comunidades	Comparecimento às igrejas Número de batwas em posição de liderança	Igrejas Líderes comunitários locais Líderes batwas	ONGs Autoridade local Líderes batwas	Encontros de treinamento Treinamento de habilidades para os batwas	Ressentimento por parte das igrejas e outros na comunidade local	Contínuo	ARM e batwas

TEXTO PARA
DISTRIBUIÇÃO

Visão geral rápida e fácil

As perguntas abaixo oferecem um guia de referência rápido para os primeiros três estágios do ciclo de defesa de direitos. Esta visão geral pode ajudá-lo a ver o tipo de informações de que precisa e fazer com que você escolha as ferramentas certas. Porém ela não substitui o uso das ferramentas desenvolvidas nas SEÇÕES C2 e C3.

Questão / problema SEÇÃO C1	Qual é o problema? Ele é sério? Ele é urgente?
Efeitos SEÇÃO C2	Quais são os efeitos do problema? Como o problema afeta os mais pobres / a igreja? Ele tem um efeito grande sobre certos grupos? Se tiver, sobre quem e como? Você possui informações suficientes?
Causas SEÇÃO C2	Quais são as causas fundamentais do problema? Qual é o papel das políticas e práticas do governo nacional? Qual é o papel das igrejas e de outros grupos? Qual é a contribuição dos fatores culturais e ambientais? Os pobres são capazes de participar da tomada de decisões?
Possíveis soluções SEÇÃO C3	O que você acha que precisa ser feito? Quais são as suas propostas? Quais são as vantagens e desvantagens? Você pode defender sua posição? Suas propostas são realistas? Como você medirá o sucesso? Você possui um plano claro sobre como a mudança ocorrerá?
Alvos SEÇÃO C2	Quem possui o poder para fazer algo para que a mudança ocorra? Governo, igrejas, empresas, líderes comunitários? Você possui acesso a eles? Eles estão abertos à discussão? Eles concordam que têm responsabilidade pela mudança? Eles são capazes de fazer algo?
Possíveis aliados SEÇÃO C2	Quem está tentando procurar resolver a situação no momento? Você pode trabalhar com eles? As atividades deles são eficazes? O que precisa ser mudado? Há pessoas que ainda não estejam procurando resolver a questão, mas que poderiam ser convencidas a ajudá-lo?
Riscos e pressuposições SEÇÃO C3	Que riscos há em se envolver na defesa de direito? O que você fez para diminuir os riscos? Quais serão os riscos, se você não tentar procurar resolver a questão através do trabalho de defesa de direitos? Que pressuposições você fez sobre as causas e os efeitos do problema, sobre as pessoas no poder e sobre suas próprias habilidades?
Métodos SEÇÃO C4	Que métodos você pode usar? Você tem confiança para usá-los? Eles funcionaram anteriormente? Há alternativas? Você possui as habilidades e os recursos para usá-los bem?

Identificação de questões

Descrição O primeiro passo antes de qualquer intervenção no desenvolvimento é geralmente identificar a questão que precisa ser resolvida. Os projetos de desenvolvimento, as iniciativas de defesa de direitos e o ensino são formas de se procurar resolver o problema. Somente através da análise das causas do problema, as comunidades serão capazes de ver que intervenções serão as mais apropriadas.

A questão pode ser bem óbvia, como, por exemplo, a falta de terra ou um ensino caro demais. Entretanto, às vezes, ela não é imediatamente clara, e a comunidade ou o grupo precisa passar por um processo de identificação de suas necessidades e das questões que querem resolver.

Objetivos da aprendizagem

No final da seção, os participantes serão capazes de:

- refletir sobre o papel das pessoas de fora na identificação de um problema e da solução
- identificar questões e necessidades fundamentais em sua região
- priorizar estas questões.

Vínculos

Esta seção está diretamente vinculada à SEÇÃO C2 (Pesquisa e análise). Na prática, as duas seções terão, com frequência, aspectos em comum. Ela também está vinculada à SEÇÃO A4 (A boa prática na defesa de direitos).

EXERCÍCIO 3

Como abordar uma comunidade

Uma dramatização de papéis, adaptada a partir de *Training for Transformation: Book 1*, página 94.



Objetivo

Mostrar que os líderes ou facilitadores precisam confiar na compreensão das pessoas de seus próprios problemas.

Dramatização de papéis 1

Quatro moradores de um povoado estão esperando para que uma reunião comece. O Administrador de Desenvolvimento Comunitário (ADC) entra, obviamente com pressa para começar, e cumprimenta todos. O ADC pergunta a cada pessoa como está, e cada um fala de um problema diferente que o está incomodando, como, por exemplo, o desemprego, um marido que bebe ou a falta de água potável. O ADC mal escuta e, então, começa a reunião dizendo que o povoado precisa de uma clínica e que há verbas reservadas pelo governo local para isto. Entretanto, o ADC diz que eles terão de fazer muito lobby para consegui-las. O ADC pede a um dos moradores do povoado que organize um encontro público, para conscientizar as pessoas, a uma outra moradora para convencer seu marido (o pastor) a ir ao governo local e pedir o dinheiro e a um outro para falar com um grupo semelhante no povoado vizinho, para descobrir mais sobre experiências parecidas. Durante a reunião, um dos moradores do povoado fica mais passivo, outro fica com sono, outro olha pela janela, outro discute com o ADC, mas logo desiste, e assim por diante.

Dramatização de papéis 2

Um ADC diferente vem a um povoado diferente e cumprimenta os membros que estão esperando para que a reunião comece. Desta vez, o ADC escuta cuidadosamente os problemas de cada pessoa, questiona-as e concorda que precisam discutir os problemas nesta reunião. É perguntado a cada participante qual ele acha que é o problema mais urgente do povoado. Um diz que há muitos bêbados no povoado e que isto é uma ameaça para as crianças – e sugere que eles falem com a igreja e os bares para que ajudem. Um outro morador do povoado concorda com o primeiro, mas um terceiro discorda e propõe uma bomba de água, porque a principal necessidade é a falta de água potável. O ADC não está convencido de que resolver o problema da embriaguez seja a principal prioridade, mas escuta e faz mais perguntas. No final, todos os moradores do povoado concordam que resolver o problema da embriaguez é a melhor idéia e começam a planejar quem irá falar com os donos dos bares, como a igreja poderá ajudar e assim por diante.

O facilitador deve liderar a discussão usando as seguintes perguntas:

Perguntas para discussão

- Como os ADCs se comportaram em cada povoado?
- Como os moradores dos povoados reagiram em cada situação?
- Quais são as vantagens e desvantagens de cada abordagem?
- Depois de 6 meses, o que você acha que teria acontecido nos dois casos diferentes?
- Na vida real, qual das abordagens você tem visto com mais frequência? Quais foram as conseqüências?
- Que abordagem é a melhor?

Pontos principais

- As soluções e a compreensão de fora não resultam no empoderamento das pessoas envolvidas e provavelmente não levarão a uma solução duradoura.
- Para empoderar as pessoas, o facilitador precisa escutar os outros, questioná-los e aceitar suas decisões.
- É improvável que uma pessoa saiba as necessidades de todos na comunidade. É necessário que se tome cuidado para se procurar os pontos de vista de uma grande variedade de pessoas e não apenas do líder comunitário.
- Também é importante falar com as mulheres e crianças, porque os homens, muitas vezes, “presumem” quais são as necessidades delas.

Ferramentas 1–4: Identificação das necessidades

**Objetivo**

Trabalhar com uma comunidade ou um grupo e ajudá-los a identificar suas necessidades.

Há várias ferramentas que permitem que as comunidades identifiquem suas necessidades, e muitas delas estão em manuais de desenvolvimento comunitário, especialmente nos manuais de Levantamento Rural Participativo (LRP) e Aprendizagem e Ação Participativas (AAP).

Alguns são resumidos abaixo, a fim de se destacarem algumas das opções existentes, mas, para obter maiores detalhes, você deve consultar outros manuais, tais como o *Trainers Guide to Participatory Learning and Action* do IIED (veja a seção de Recursos). A maioria destas ferramentas podem ser lideradas inicialmente por um facilitador externo ou dirigidas pela comunidade desde o início.



FERRAMENTA 1

Conversar e escutar

Esta ferramenta baseia-se em escutar para descobrir que questões afetam mais as pessoas, reconhecendo que estas são as questões em que há mais probabilidades de que elas ajam. Uma equipe de pessoas (tais como sanitaristas, agentes de desenvolvimento e moradores do povoado) fazem perguntas ao povoado, à comunidade ou ao grupo, para permitir que possam expressar suas necessidades. As perguntas devem procurar lidar com o que deixa as pessoas preocupadas, contentes, tristes, com medo, esperança ou raiva. As perguntas precisam ser abertas, mas os entrevistadores também precisam ter uma idéia clara do que estão procurando descobrir, para que possam compreender as respostas (veja a FERRAMENTA 5).



FERRAMENTA 2

Entrevistas semi-estruturadas

Esta ferramenta permite uma maior compreensão das questões. Ela consiste em sentar-se com as pessoas-chaves da comunidade, a fim de discutir seus conhecimentos, experiências e compreensão das questões. As pessoas-chaves podem incluir sanitaristas, comerciantes, líderes religiosos, chefes de comitês de povoados e professores. Estas pessoas podem ser as que já estão procurando fazer com que as coisas sejam feitas, as que a comunidade ou os indivíduos procuram em épocas de crise ou as que são vistas como o “centro” da comunidade. Neste estágio, você não estará falando com todos ou chegando a um consenso, mas sim tentando ter uma idéia mais clara das necessidades. Use perguntas abertas como:

- Quais são os principais problemas que você encontra em sua área de trabalho?
- Quais são algumas das doenças mais comuns (se for um sanitarista), os motivos para o não comparecimento às aulas (professor), etc?
- Quais são as principais pressões enfrentadas pelas pessoas na comunidade?
- Que medida simples poderia ser tomada para melhorar a situação?



FERRAMENTA 3

Grupos focais

Esta ferramenta é usada com um grupo de pessoas e ajuda-as a compreender algumas das necessidades e problemas que as pessoas enfrentam. O grupo focal permite que pessoas com diferentes pontos de vista discutam suas diferenças, desafiem pressuposições e comecem a chegar a uma compreensão coletiva das necessidades da comunidade. Ele também faz com que a comunidade explore junta as questões desde o início. Algumas perguntas para estimular a discussão poderiam ser:

- Quais são as principais pressões que as pessoas da comunidade estão enfrentando?
- Que medida simples poderia ser tomada para melhorar a situação?
- Se você pudesse mudar alguma coisa nesta comunidade, o que seria? Por quê?

 FERRAMENTA 4

Mapeamento comunitário

Esta ferramenta resume-se nos membros da comunidade desenhando um mapa da sua comunidade numa folha de papel ou no chão, na rua, usando quaisquer recursos disponíveis. Os participantes recebem pouca orientação sobre o que incluir, e o objetivo principal do exercício é discutir o que as pessoas desenharam. Algumas perguntas poderiam ser:

- Como vocês decidiram o que incluir? O que foi excluído?
- Qual foi a ênfase? Quais são as partes mais importantes?
- O que foi difícil de representar? Quais foram as áreas de discórdia?
- O que vocês podem dizer, com base no mapa, sobre as necessidades da comunidade?

Informações adicionais

Outras ferramentas úteis para a identificação de necessidades são os cortes transversais, os calendários das estações e a classificação por riqueza. Estas podem ser encontradas na *Passo a Passo 29* (veja a SEÇÃO C6).

 FERRAMENTA 5

Decisão quanto às necessidades prioritárias



Objetivo

Priorizar as necessidades a partir de necessidades agrupadas.

Depois da pesquisa, os entrevistadores comunitários ou externos precisam agrupar as respostas de acordo com as principais necessidades expressas. Não importa necessariamente como estas são agrupadas, desde que as pessoas possam ver onde as preocupações que expressaram inicialmente se enquadram na estrutura que você lhes está apresentando. Uma vez que as necessidades estejam agrupadas, a comunidade pode reunir-se e decidir por si própria quais delas são as necessidades prioritárias. Se houver uma organização externa envolvida na defesa de direitos “para” ou “com” o grupo ou comunidade, ela precisará trabalhar com a comunidade para decidir coletivamente as necessidades prioritárias.

Método

- Faça uma lista das necessidades conforme você as agrupou numa folha de papel (veja o exemplo abaixo).
- Peça aos participantes para classificá-las de 1 a 5 em ordem de prioridade.
- Os participantes, então, dividem-se em pequenos grupos, para discutir as respostas de cada pessoa e chegar a uma classificação coletiva para cada grupo.
- O grupo inteiro reúne-se e escreve as respostas dos pequenos grupos numa folha de papel, discute para ver se há alguma diferença e tenta priorizar as questões principais.

Uma abordagem alternativa seria escrever todas as questões em cartões separados e pedir aos participantes para colocá-los em ordem, numa fila, desde a mais importante até a menos importante. O processo de se mudarem os cartões de lugar estimula uma discussão e uma negociação maiores.

Folha de exemplo, antes de ser preenchida

	CLASSIFICAÇÃO INDIVIDUAL (1-5)	CLASSIFICAÇÃO EM GRUPO (1-5)
A terra		
B água potável		
C abrigo		
D vestuário		
E matrículas escolares		
F alimentos		
G dinheiro para aumentar os negócios		
H instalações de ensino		
I melhoria habitacional		
J saneamento		
K etc.		

Pontos principais

- Isto deve levar à priorização da questão principal, para a qual serão consideradas uma intervenção de desenvolvimento e a possibilidade de intervenção de defesa de direitos.
- Pode haver mais de uma questão principal no início, e o grupo terá de escolher, em algum momento, se quer procurar resolver todas as questões prioritárias ou enfocar apenas uma de cada vez.
- A SEÇÃO C2 explora esta compreensão através de outras ferramentas de pesquisa e análise.
- Se estas ferramentas não indicarem uma questão clara para a qual será realizada a defesa de direitos, poderá ser necessário fazer alguma pesquisa e análise, da SEÇÃO C2, e retornar à SEÇÃO C1, quando as pessoas tiverem uma compreensão melhor da situação.

Pesquisa e análise

Descrição Esta seção examina o tipo de informações necessárias para se chegar a uma compreensão mais profunda das questões identificadas na SEÇÃO C1 e antes de se realizar o trabalho de defesa de direitos. Grande parte das informações serão necessárias antes de se realizar qualquer tipo de trabalho de desenvolvimento, mas algumas delas são mais específicas para a defesa de direitos, tais como a compreensão do contexto político. As ferramentas aqui fornecidas são principalmente as que podem ser usadas numa situação de encontro de treinamento ou de pesquisa feita a partir do próprio escritório. Para as ferramentas para as pesquisas de campo, é útil obter um manual de LRP ou AAP.

Objetivos da aprendizagem No final da seção, os participantes serão capazes de:

- escolher os métodos apropriados para reunir as informações necessárias para compreender as questões que identificaram
- saber como avaliar a utilidade das informações
- compreender o contexto político e social mais amplo
- analisar as causas fundamentais da pobreza.

Vínculos Esta seção baseia-se na SEÇÃO C0 (O ciclo da defesa de direitos) e na SEÇÃO C1 (Identificação de questões). Ela está vinculada à SEÇÃO A1 (Pobreza e o desenvolvimento), à SEÇÃO A3 (O porquê da defesa de direitos), à SEÇÃO A4 (A boa prática na defesa de direitos) e à SEÇÃO C3.4 (Mapeamento e análise das partes interessadas).

Visão geral Todo o trabalho de defesa de direitos precisa estar baseado em informações precisas, de confiança e suficientes. Assim como com outros tipos de trabalho de desenvolvimento, as boas informações são importantes para a defesa de direito para:

- compreender o contexto em que você trabalha, inclusive as causas e os efeitos da questão específica que você está tentando resolver, a fim de assegurar que qualquer resposta leve em consideração todos os fatores e seja a mais apropriada e eficaz para essa determinada situação
- compreender como o contexto está mudando, de maneira que a resposta também seja capaz de resolver possíveis necessidades futuras ou evitar que surjam problemas
- justificar qualquer opção de ação à sua organização, aos beneficiários, a outras pessoas com as quais você esteja trabalhando e aos financiadores
- aprender com os êxitos e os erros do passado
- fornecer boas provas para a sua argumentação
- compreender o que os outros estão fazendo, a fim de evitar a repetição e colaborar, se for o caso.

Dividimos a pesquisa em três categorias amplas:

- 2.1 Compreensão do contexto mais amplo e das forças que operam na sociedade, principalmente a nível de país (FERRAMENTAS 6–8).
- 2.2 Compreensão das causas fundamentais da questão no contexto local (FERRAMENTAS 9–10).
- 2.3 Pesquisa feita a partir do escritório (FERRAMENTAS 11–12).

Atenção

É tentador passar todo o tempo pesquisando e reunindo informações sobre seu país ou região e, então, não ter tempo para realmente agir. É importante chegar a um equilíbrio entre ter informações suficientes para lhe permitir agir a partir delas e reunir tantas informações, que você nunca agirá!

2.1 Compreensão do contexto mais amplo

FERRAMENTA 6

Análise dos campos de força



Objetivo

Ajudar os participantes a reconhecer as diferentes forças que agem na sociedade, sejam elas para o bem ou para o mal, e considerar maneiras de aproveitar ao máximo as forças boas e minimizar as negativas.

Esta ferramenta compara os poderes das diferentes forças, tendências ou influências, conforme atuam na sociedade, tais como a sociedade tornando-se mais democrática ou uma região tornando-se mais propícia aos desastres ambientais. É útil pensar nas forças como sendo econômicas, sociais, técnicas e ambientais. Esta ferramenta proporciona uma compreensão dos fatores que estão prejudicando ou ajudando o seu trabalho de desenvolvimento e em que você precisará concentrar o seu trabalho de defesa de direitos, a fim de fazer com que haja mudança.

Método

Escolha uma sociedade em particular (como um país, por exemplo) ou uma situação específica (como meninas não comparecendo às aulas). Faça uma explosão de idéias sobre as forças que estão atuando na sociedade ou na situação. Desenhe e rotule até dez setas para cada uma das forças positivas e negativas. As forças positivas apontam para cima e as negativas, para baixo. O comprimento das setas mostram o poder das forças – quanto mais longa a seta, mais poderosa será a força, como no diagrama abaixo. Este é principalmente um exercício de classificação e de discussão entre todas as pessoas envolvidas, para chegar a alguma forma de acordo quanto às forças positivas e negativas mais poderosas. Algumas forças afetam diferentes pessoas de diferentes maneiras. Por exemplo, as pessoas mais ricas provavelmente serão mais capazes de lidar com um aumento no preço dos alimentos. É melhor examinar os efeitos das forças nos membros mais pobres da sociedade.



Pode ser útil transferir a classificação das forças para uma tabela. Quando ela estiver na tabela, você poderá decidir quais destas forças provavelmente aumentarão com o tempo e continuarão por dez ou vinte anos. Estas são prioridades a serem enfocadas. Você poderá decidir que forças provavelmente diminuirão e se tornarão menos importantes em cinco anos. Você deve dar menos prioridades a estas.

Exemplos de possíveis forças

- Forças positivas**
- a igreja está ativa no trabalho de desenvolvimento com os grupos de base e fala a favor da justiça
 - economia diversa com um forte desenvolvimento comercial local
 - prestes a receber assistência com a dívida
 - liberdade de expressão para todas as religiões e grupos étnicos
 - todas as crianças locais vão à escola primária

- Forças negativas**
- enchentes freqüentes em algumas regiões
 - incidência crescente de AIDS (SIDA) e outras doenças
 - altos níveis de desemprego
 - conflito interno ou com países vizinhos
 - a estrada principal está tornando-se intransitável na estação das chuvas

Pense sobre que forças positivas você pode fortalecer. Isto pode consistir em ajudar um sistema governamental aberto a criar políticas que sejam mais favoráveis para com os pobres.

Depois, pense sobre que forças negativas você pode diminuir. Isto pode consistir em lidar com a incidência crescente de AIDS (SIDA) através do trabalho educativo, fazer lobby para que haja medicamentos mais baratos ou incentivar a igreja a cuidar dos órfãos da AIDS (SIDA).

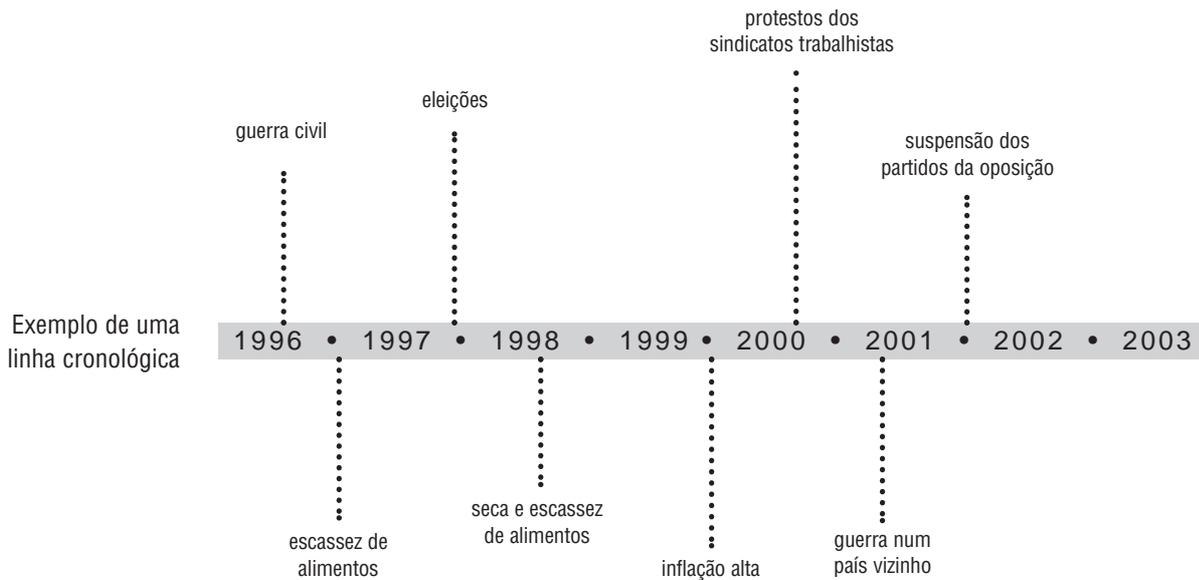
FERRAMENTA 7

Criação de uma linha cronológica dos eventos principais

Objetivo

Compreender os eventos principais na história recente que influenciam o país ou a região local, a fim de determinar as prioridades da defesa de direitos.

Esta ferramenta satisfaz um propósito semelhante ao da análise dos campos de forças, mas baseia a compreensão num contexto histórico.



Métodos

Desenhem uma linha cronológica que cubra um certo número de anos e decidam em conjunto quais foram os eventos principais que influenciaram o país ou a região. Alguns dos eventos serão óbvios, mas outros talvez sejam menos óbvios. Os eventos podem ser os aumentos no preço dos alimentos ou um julgamento ou processo judicial que tenha chamado muita atenção.

Pontos principais

- Não escreva tudo, pois isto levaria muito tempo e amontoaria o diagrama. Escreva apenas os eventos principais.
- Este processo, se realizado em grupo, pode ser útil para esclarecer diferentes interpretações dos eventos e ajudar as pessoas a chegar a uma visão comum da história e do processo dos eventos.
- Ele pode ajudar a prever o que tem probabilidade de acontecer no futuro, o que pode ajudá-lo a determinar prioridades na defesa de direitos.
- É útil manter este diagrama como um documento de referência, ao qual você pode acrescentar mais informações, à medida que os eventos principais se desenrolam.
- A linha cronológica também pode incluir eventos que acontecerão no futuro, tais como eleições e reuniões, o que pode ajudá-lo a planejar intervenções de defesa de direitos adequadas.

 FERRAMENTA 8

Análise contextual

 **Objetivo**

Ajudar os participantes a compreender em maior profundidade a situação mais ampla do seu país.

Esta ferramenta de análise é semelhante à da análise dos campos de força, mas muito mais aprofundada, e lida com os fatos, assim como com as tendências. Para cada elemento, ela considera:

- **FATOS** Quais são as grandes questões que estão afetando os pobres?
- **FUTURO** Como você acha que cada uma destas questões mudará em 5 ou 10 anos?
- **IMPLICAÇÕES** Quais são as implicações para a sua região e o trabalho que você está realizando?

Abaixo são oferecidos possíveis elementos a serem cobertos e sugestões de perguntas. Talvez você queira escolher os elementos mais relevantes para si próprio:

SITUAÇÃO ECONÔMICA Qual é o nível de pobreza? Qual é o custo das mercadorias básicas? Quem está excluído da atividade econômica? Qual é o nível da dívida nacional? Quem tem poder econômico?

NECESSIDADES BÁSICAS Que percentagem da população tem acesso aos serviços básicos, tais como saúde, água, educação e moradia?

ESPIRITUAL Que diferentes religiões são praticadas? Há conflito ou cooperação entre os grupos religiosos?

SOCIAL As mães ou pais solteiros ou os lares chefiados por crianças são comuns? Quem tem poder na família? Qual é o índice de desmembramento familiar? Qual é a situação da mulher na sociedade? Quem são os mais vulneráveis na sociedade? Como eles são tratados?

ETNIA Quais são os principais grupos étnicos? Como eles se relacionam entre si?

SAÚDE Qual é a prevalência de AIDS (SIDA)? Qual é o índice de mortalidade infantil / materna?

EDUCAÇÃO Que percentagem de pessoas vão à escola primária e secundária? Por que as pessoas não vão à escola? Que nível de ensino as meninas alcançam? Qual é a situação econômica e social dos professores?

EMPREGO Quais são os principais tipos de emprego? Qual é o nível de desemprego? Quem possui e controla os meios de produção? Os sindicatos trabalhistas existem e são reconhecidos pelo governo?

AMBIENTE Que percentagem da população tem acesso ao bom saneamento e ao abastecimento de água potável? Quais são as principais ameaças ambientais? Que proteção foi assegurada contra elas? Quanta terra há, que seja adequada para a agricultura? Quantas pessoas vivem num estado de insegurança alimentar?

POLÍTICA Quem possui poder na sociedade? Quem toma as decisões? Que tipo de sistema político existe? Há eleições livres e justas? Os cristãos estão envolvidos na política? Que preocupação há pelos pobres? Que participação na política há por parte dos pobres?

SEGURANÇA / PAZ Pode-se confiar na polícia? Que mecanismos há para a paz? Quem está envolvido? De que forma a igreja está envolvida? Quais foram os efeitos da guerra?

QUESTÕES URBANAS / RURAIS Quais são as diferentes situações das populações rural e urbana? Qual é o nível de migração? Existem favelas, e como são as condições nelas?

DIREITOS CIVIS Há um sistema judiciário independente e não tendencioso? Há liberdade de movimento, religião e expressão? Há uma mídia livre, fora do controle do governo?

POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS De que forma as políticas e leis governamentais melhoram ou pioram quaisquer das situações acima? Qual é o efeito das políticas dos governos estrangeiros ou das instituições internacionais, tais como o Fundo Monetário Internacional (FMI)?

2.2 Compreensão das causas fundamentais em seu contexto específico



FERRAMENTA 9

Pirâmides dos poderes econômico e político



Objetivo

Compreender como as estruturas dos poderes político e econômico contribuem com os problemas locais.

Na SEÇÃO A5, descrevemos um exercício para o mapeamento do poder. Aqui mostramos uma outra maneira de representar formas de poder – principalmente os poderes econômico e político – como pirâmides de hierarquia. Elas mostram quem possui o poder e no que ele está baseado. Este exercício é útil na compreensão de como as manifestações específicas do poder afetam problemas locais específicos e podem, assim, fornecer um enfoque claro para o trabalho de defesa de direitos. Um exemplo de uma pirâmide do poder econômico é mostrado abaixo.



Pontos principais

- A área de cada camada da pirâmide representa o número de pessoas em cada categoria.
- Há menos pessoas em cada segmento, à medida que se sobe para o topo da pirâmide, porque o poder geralmente está concentrado nas mãos de poucos.
- Os poderes econômico e político das pessoas no topo geralmente estão baseados no apoio (de boa vontade ou não) das pessoas nas camadas abaixo.
- Se você desenhar pirâmides diferentes para o poder político e o poder econômico, é possível ver as semelhanças entre os grupos de pessoas que possuem poder político e os grupos que possuem poder econômico, o que ajuda a mostrar como eles se reforçam um ao outro.

Análise

Esta ferramenta pode ajudar as pessoas a ver como a atuação dos poderes econômico e político contribuem com a pobreza em seu contexto específico. Algumas perguntas para ajudar as pessoas a analisar a situação mais a fundo poderiam ser:

- Quem toma as decisões econômicas ou políticas?
- Quem é incluído, e quem é excluído?
- Como o poder é mantido?
- No interesse de quem as decisões são tomadas?
- Quem são os donos da terra e dos meios de produção?
- Como as pessoas se movimentam de uma camada da pirâmide para outra? Isto ocorre com frequência? Entre que camadas as pessoas geralmente se movimentam?
- Pode-se responsabilizar as pessoas nas camadas acima por suas ações?
- Que fatores culturais contribuem para que estas estruturas de poder se mantenham?
- O que precisa mudar, para que os recursos econômicos e a tomada de decisões sejam distribuídos de forma mais justa?

Esta ferramenta também pode ser ampliada, para mostrar que as pessoas em cada camada não são as mesmas e que há uma dinâmica de poder entre elas, de acordo com seu sexo, sua idade, seu papel, etc.



FERRAMENTA 10

O exercício “por quê?” e a árvore do problema**Objetivo**

Chegar à raiz do problema, a fim de procurar resolvê-lo da forma mais apropriada.

O exercício “por quê?” é um método que fica perguntando “por que?” até chegar à raiz do problema. Ele faz uma conexão entre o contexto mais amplo (FERRAMENTAS 6–8) e questões específicas. Esta ferramenta tem três etapas.

ETAPA 1
O exercício
“por quê?”

Mencione um problema comum que as pessoas tenham identificado como algo que precise ser resolvido. Fique perguntando “por quê?” até que o grupo não possa prosseguir mais com suas explicações das causas por trás dele.

Encontrando as causas fundamentais do problema

As crianças estão faltando às aulas. *Mas por quê?*

Ela estão sempre ficando doentes. *Mas por quê?*

Elas tomam água ruim. *Mas por quê?*

O poço fica longe demais para se ir todos os dias. *Mas por quê?*

O governo disse, 12 meses atrás, que construiria um poço mais próximo, mas não fez nada. *Mas por quê?*

O funcionário do governo local não liberou as verbas que foram reservadas. *Mas por quê?*

O departamento dele beneficia-se com os juros, enquanto ele mantém o dinheiro, e não há ninguém a quem ele deva prestar contas. *Mas por quê?*

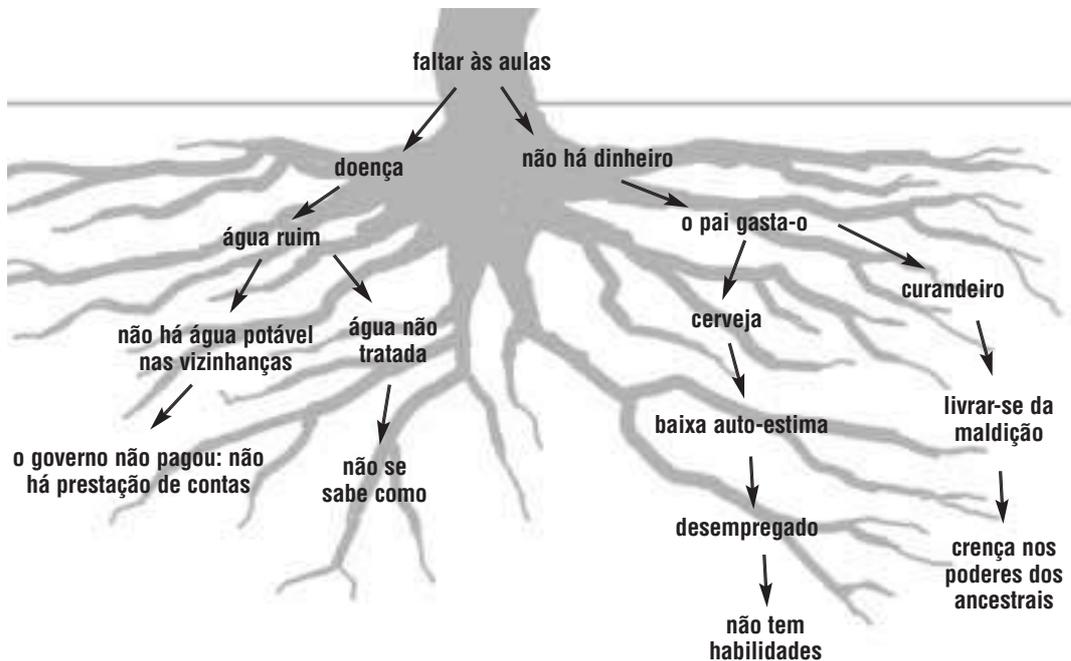
Os grupos comunitários não são representados no processo político. *Mas por quê?*

etc.

ETAPA 2
A árvore do problema

Para cada “mas por quê?”, há uma variedade de respostas que podem ser dadas, e se o exercício “por quê?” for repetido para o mesmo problema várias vezes, você poderá identificar muitas das raízes do problema. Abaixo é dado um exemplo, embora as árvores dos problemas possam ficar muito maiores!

Exemplo de raízes na árvore do problema



O desafio é decidir quais destas várias causas você pode procurar resolver e o tipo de intervenção a fazer. Estas podem ser transformadas em objetivos para o seu trabalho (veja a SEÇÃO C3.2). Uma intervenção de projeto de desenvolvimento poderia ser providenciar um abastecimento de água para uma escola. Uma intervenção de defesa de direitos poderia ser fazer o governo prestar contas por estar usando o dinheiro. Outra intervenção poderia ser a transformação espiritual, tal como ensinar sobre a bruxaria.

Pontos principais

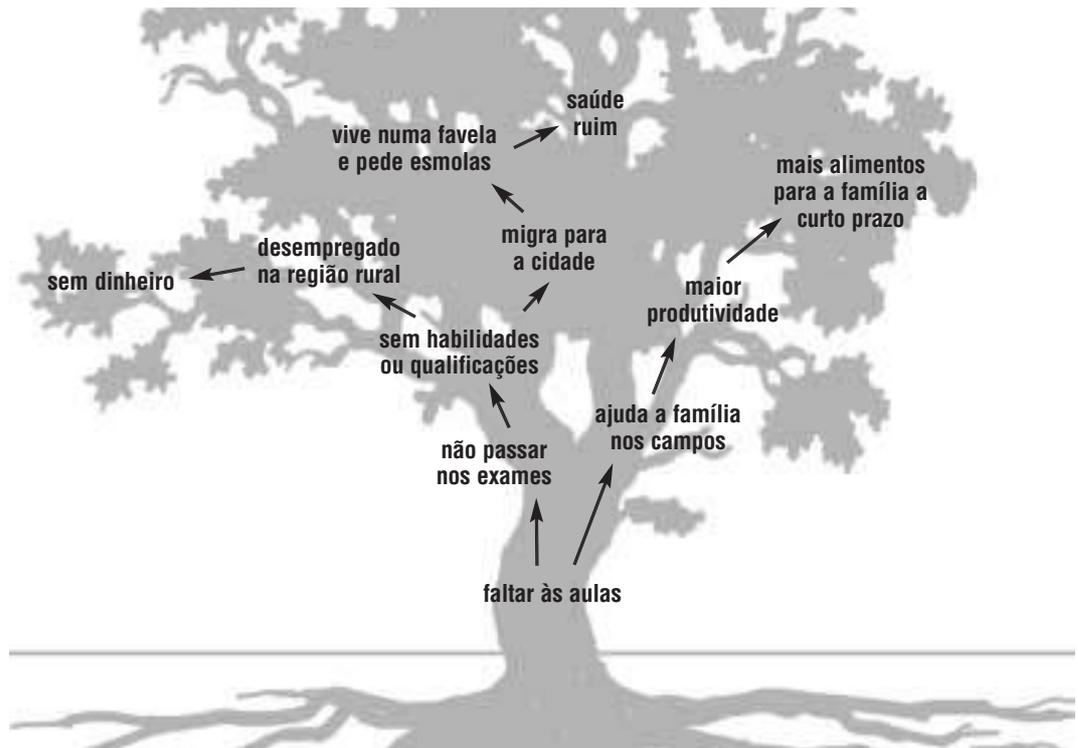
- A defesa de direitos, o trabalho com projetos de desenvolvimento e a transformação espiritual podem ser usados juntos para resolver o mesmo problema.
- As intervenções podem ocorrer em qualquer momento do diagrama – onde quer que você ache que tenha a maior chance de sucesso.
- Você não poderá resolver todos os problemas de uma só vez, e é improvável que você consiga chegar diretamente às causas fundamentais no início. Porém, você pode fazer algo de construtivo onde quer que comece.

ETAPA 3
Colocação dos “efeitos” do problema na árvore do problema

A árvore do problema pode ser ampliada, a fim de incluir os efeitos do problema, que passam a ser os galhos que crescem da árvore. Isto ressalta áreas de intervenção para atenuar os efeitos do problema e procura resolver as necessidades imediatas, até que uma solução duradoura possa ser encontrada. No exemplo abaixo, isto poderia ser:

- tratar as doenças
- dar dinheiro ou alimentos para a pessoa que está desempregada
- dar dinheiro para a pessoa que vive nas favelas e pede esmolas.

Exemplo de efeitos na árvore do problema



É melhor fazer o exercício inteiro da árvore do problema (causas e efeitos) numa folha de papel na parede – para que as pessoas possam ver todas as causas, efeitos e possíveis intervenções ao mesmo tempo. Pode-se escrever diretamente no papel, ou as pessoas podem colar notas post-it nela e mudá-las de lugar, se necessário.

2.3 Pesquisa feita a partir do escritório

FERRAMENTA 11

Fontes e tipos de informações



Objetivo

Ver que fontes e tipos de informações estão disponíveis e como as informações podem ser vistas pelos alvos da defesa de direitos.

Fontes de informações

- São necessárias informações que forneçam tanto os fatos quanto a análise de uma situação.
- A melhor abordagem é encontrar algumas fontes de confiança que você ache fáceis de usar.
- No início, pode levar tempo para reunir todas as informações de que você precisa, mas depois que tiver as informações básicas, provavelmente será mais fácil manter-se atualizado com os últimos acontecimentos, à medida que você se familiarizar mais com a questão e com as fontes de informações.
- Em alguns casos, você pode até já ter as informações de que precisa para começar o trabalho de defesa de direitos.

Ao abordar estas fontes para tentar reunir informações, você terá mais proveito, se:

- for claro sobre o que quer
- fizer uma sondagem inicial para ver que informações estão disponíveis e, depois, voltar para fazer uma pesquisa detalhada
- pedir orientação ao funcionário responsável pelas informações ou ao bibliotecário sobre como encontrar e usar as informações
- reservar tempo suficiente para verificar se você tem todos os fatos de que precisa e se eles estão corretos e atualizados.

Alguns dos lugares onde você pode encontrar informações

Há várias fontes de informações para se escolher – estas são apenas algumas:

- Bibliotecas – um bibliotecário pode ajudá-lo a localizar o que você precisa.
- Universidades – geralmente possuem uma biblioteca ampla com documentos para pesquisa com um determinado enfoque.
- Departamentos governamentais (locais, nacionais, departamento de estatísticas) – informações sobre políticas e estatísticas para todas as regiões e questões do país.
- ONGs, igrejas e instituições de pesquisa – freqüentemente possuem documentos e informações para pesquisa com um enfoque específico na pobreza.
- Doadores e instituições internacionais – freqüentemente possuem análises detalhadas de muitos anos atrás.
- Internet – muitas informações, se você souber onde procurar (veja a SEÇÃO C6, Recursos).
- A mídia (jornais, revistas, rádio, televisão) – informações locais e atualizadas.
- Reuniões públicas e contatos pessoais – freqüentemente informações de primeira mão, não escritas.

As fontes de informações fornecerão muitos tipos diferentes de informações, inclusive:

- relatórios e estatísticas governamentais
- relatórios e documentos independentes
- levantamentos ambientais
- indicadores de pobreza
- relatos de testemunhas oculares
- provas judiciárias
- registros eclesiásticos
- registros comunitários
- documentos acadêmicos
- relatórios de direitos humanos
- relatórios de instituições internacionais
- artigos da mídia.

Usar uma variedade de fontes e tipos de informações pode ajudar a se ter uma idéia equilibrada, verificar fatos, compreender os últimos acontecimentos, identificar possíveis aliados e oponentes e compreender os argumentos dos oponentes.

Exercício

Divida os participantes em dois grupos. Um grupo faz uma explosão de idéias sobre os **tipos** de informações que seriam úteis para o trabalho de defesa de direitos. O outro, faz uma explosão de idéias sobre as **fontes** de informações que estariam disponíveis para o grupo interessado. Em grupo plenário, os participantes comparam as listas. Os resultados podem ser escritos e usados como recurso para o trabalho de defesa de direitos dos participantes.

Como os outros podem ver as suas diferentes fontes de informações

FORTE OU TIPO DE INFORMAÇÕES	POSSÍVEIS FATORES A FAVOR: CONFORME VISTAS PELOS OUTROS	POSSÍVEIS FATORES CONTRA: CONFORME VISTAS PELOS OUTROS
Relatórios governamentais	Boa pesquisa Acesso a boas informações Boas para se usarem em lobby com o governo	Tendenciosas para o lado do partido dominante ou de políticas existentes específicas Não muito autocríticas
Relato de testemunha ocular	Proporcionam mais legitimidade e novos fatos	Subjetivas e parciais
Mídia	No domínio público, de fácil acesso e amplamente lidas A BBC é respeitada	Tendência política e podem relatar só um lado da história
Provas judiciárias	Informações seguras e de confiança	Podem ser difíceis de entender
Relatórios de outras ONGs	Provas independentes, do lado dos pobres	Insistem numa linha específica (antigovernamental/empresarial), amadoras
Sindicatos trabalhistas	Representam os membros, provas pessoais	Políticas e antagonistas
Instituições internacionais	Informações precisas, seguras e abrangentes	Tendenciosas para o lado do próprio mandato institucional, tal como a liberação comercial
Acadêmicas	Independentes e completas	Difíceis de entender

O bom uso de informações

A eficácia da defesa de direitos depende de como você usa as informações. Alguns tipos de informações ou fontes de informações podem ser vistos pelas pessoas responsáveis pela formulação das políticas e no poder como de mais confiança e mais legítimos do que outros. É importante compreender como as informações podem ser vistas pelas pessoas que você está tentando influenciar e o quanto elas o escutarão com base nas informações que você fornecer. A tabela acima sugere como os diferentes tipos de informações podem ser vistos pelas pessoas que você está tentando influenciar.



FERRAMENTA 12

Avaliação de informações para ver até que ponto são tendenciosas ou úteis**Objetivo**

Avaliar as informações para ver até que ponto são tendenciosas ou úteis.

As fontes de informações raramente não são tendenciosas no que dizem e no motivo de o estarem dizendo para começar. Portanto, é importante compreender:

- quem ou o que está por trás da fonte de informações
- por que ela foi produzida
- por que se chegou a essas conclusões.

Também é importante avaliar as informações para ver:

- se os fatos são precisos e atualizados
- se você concorda com as conclusões das análises ou das políticas.

Exercício

Peça aos participantes para colocarem uma variedade de artigos, revistas, jornais e relatórios em ordem de utilidade. Pergunte-lhes por que colocaram as informações nessa ordem. Apresente as perguntas abaixo e, então, pergunte-lhes se desejam mudar a ordem inicial.

Algumas perguntas para avaliar se a informação é de confiança são:

VALORES Que valores estão por trás da fonte de informações? Você concorda com eles?

PROPÓSITO Por que esta organização está fornecendo as informações? Isto afeta a maneira como você as vê? Você confia na fonte?

PRECISÃO Que fatos são usados? Eles são corroborados pelas suas provas? Eles são apresentados de forma justa? As informações são atualizadas? Há algo óbvio faltando?

ANÁLISE E CONCLUSÕES Como se chegou às conclusões? Elas são lógicas e baseadas nas provas mostradas? Há alguma pressuposição, seja ela explícita ou implícita? Você concorda com ela? Que mudanças você sugeriria?

POBRES / VULNERÁVEIS Que preocupação é mostrada para com os pobres ou grupos marginalizados?

PERCEPÇÃO Como os outros verão as informações?

UTILIDADE Com base no que foi dito acima, de que maneiras você pode usar as informações?

Planejamento: juntando-se tudo

Descrição Esta seção ajudará a usar as informações que você reuniu para decidir se realizará a defesa de direitos, formar uma estratégia de defesa de direitos e preencher as colunas da tabela do Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos.

O planejamento é uma parte importante de qualquer trabalho de desenvolvimento. Ele é útil para que se possa:

- pensar com antecedência e se preparar para o futuro
- esclarecer metas, objetivos e métodos de medição do sucesso
- compreender os riscos e as pressuposições
- alocar recursos e responsabilidades.

Objetivos da aprendizagem

No final da seção, os participantes serão capazes de:

- **decidir se a defesa de direitos é uma resposta apropriada para uma questão e fazer um levantamento de suas próprias habilidades e recursos**
- **escrever objetivos EMARP e escolher os métodos de defesa de direitos apropriados**
- **medir o sucesso e criar indicadores**
- **compreender quem são os seus aliados e os seus oponentes**
- **analisar os riscos do seu trabalho de defesa de direitos**
- **criar um plano de ação e um programa de atividades.**

Vínculos

Esta seção vincula-se à SEÇÃO C0 (O ciclo da defesa de direitos), à SEÇÃO C2 (Pesquisa e análise), à SEÇÃO C4 (Ação) e à SEÇÃO C5 (Avaliação).

Ferramentas

Esta seção é apresentada como uma série de ferramentas que podem ser escolhidas e postas em prática conforme apropriado. As ferramentas estão divididas em oito categorias amplas, as quais cobrem as dez colunas da tabela do Resumo da Estratégia da Defesa de Direitos (página 10):

- 3.1 Decidir se a defesa de direitos é uma resposta apropriada para uma questão (FERRAMENTA 13)
- 3.2 Escrever objetivos EMARP (FERRAMENTAS 14–15, colunas 1 e 2)
- 3.3 Medir o sucesso e criar indicadores (FERRAMENTA 16, colunas 3 e 4)
- 3.4 Compreender os aliados e os oponentes (FERRAMENTAS 17–19, colunas 5 e 6)
- 3.5 Escolher os métodos de defesa de direitos apropriados (FERRAMENTA 20, coluna 7)
- 3.6 Analisar os riscos do trabalho de defesa de direitos (FERRAMENTA 21, coluna 8)
- 3.7 Desenvolver um plano de ação e um programa de atividades (FERRAMENTAS 22–23, colunas 7, 9 e 10)
- 3.8 Fazer um levantamento das habilidades e dos recursos para a defesa de direitos (FERRAMENTAS 24–25)

Observação

Uma abordagem alternativa, ao invés de se usar a tabela do Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos, é usar uma estrutura lógica. Esta é útil para as pessoas que preferem usar o método de planejamento com que estão familiarizados. Para saber como elaborar uma estrutura lógica, sugerimos que você dê uma olhada no recurso da Tearfund, *Fazendo as Pessoas Pensar*. Para o trabalho de defesa de direitos, sugerimos que você acrescente duas colunas à estrutura lógica: uma para os alvos (formuladores das políticas) e uma para os aliados e oponentes.

3.1 Tomada de decisões



FERRAMENTA 13

Decidindo se você fará a defesa de direitos



Objetivo

Ver se você possui informações, compreensão e apoio suficientes para planejar uma intervenção de defesa de direitos.

A SEÇÃO C2 examinou como reunir informações sobre as causas e os efeitos da questão que está sendo enfrentada e as forças mais amplas que atuam na sociedade. Neste estágio, é necessário decidir se você vai fazer a defesa de direitos ou não.

Perguntas a serem feitas ao decidir se você fará a defesa de direito:

QUESTÃO Ela realmente precisa ser resolvida agora? Ela é uma questão prioritária?

CAUSAS Você possui uma boa compreensão das causas do problema e de como se pode procurar resolvê-las?

EFEITOS Você pode identificar os efeitos do problema e corroborá-los com informações seguras?

OUTRAS POSSÍVEIS AÇÕES A defesa de direitos é a melhor maneira de procurar resolver este problema?

ALVOS Você sabe exatamente quem é responsável por este problema e quem possui o poder para fazer com que haja mudança? Você tem acesso a eles e chance de influenciá-los?

ALIADOS Você sabe exatamente quem o apoiará e que ajuda eles lhe oferecerão? Isto é visto de forma mais detalhada na SEÇÃO C3.7.

ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO A comunidade está mobilizada e envolvida na proposta de defesa de direitos?

Depois de fazer um levantamento das informações que reuniu, as possíveis decisões são mostradas no diagrama a seguir. Se decidir ir adiante com o trabalho de defesa de direitos, você precisará começar a criar uma estratégia.



3.2 O que você está tentando fazer?



FERRAMENTA 14

Criação de uma meta



Objetivo

Esclarecer a meta do seu trabalho de defesa de direitos.

É vital saber o que você está tentando fazer antes de começar o trabalho de defesa de direitos. Isto requer a idealização de uma meta. Os aspectos importantes a serem observados quanto à meta são:

- A meta é o propósito geral do projeto. Ela é uma afirmação ampla do que você está tentando fazer.
- A meta é a longo prazo e oferece um direcionamento – ela o ajuda a saber onde você indo, mas precisa de um mapa do roteiro que a acompanhe (estratégia), para lhe mostrar como chegar lá.
- A meta é diferente de um objetivo, porque ela não é EMARP (Específica, Mensurável, Alcançável, Relevante e com Prazo).
- Sem a meta, os objetivos do projeto podem facilmente tornar-se fins em si mesmos, e é possível perder de vista o que você está tentando fazer.
- A meta precisa estar vinculada à missão e à visão da sua organização.
- A meta freqüentemente se refere ao benefício que será sentido pelas pessoas afetadas por uma questão. O objetivo freqüentemente se refere às mudanças desejadas nas políticas e na prática que contribuirão para com a meta.

Exemplos de metas

- Melhorar o atendimento médico das crianças na região.
- Assegurar que as mulheres sejam representadas de forma mais justa na tomada de decisões.
- Desafiar a corrupção na vida pública.

 FERRAMENTA 15

Objetivos EMARP

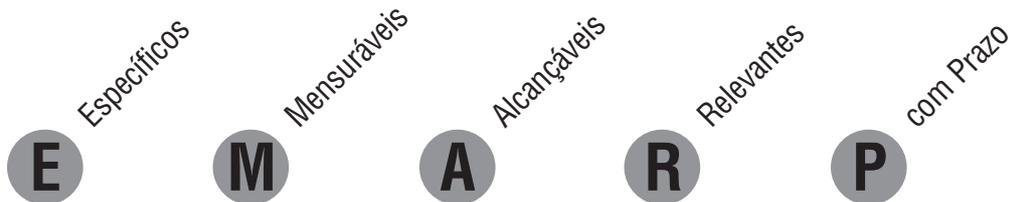


Objetivo

Ajudar os participantes a escrever objetivos EMARP.

O objetivo é o impacto ou os efeitos pretendidos do trabalho que você está realizando, a mudança específica que você quer ver. **Ele é a parte mais importante da sua estratégia** e é a próxima etapa após a criação da meta. Vale a pena passar algum tempo escrevendo objetivos claros, porque você verá que poderá escrever o resto da estratégia da defesa de direitos muito mais rápido e provavelmente será mais eficaz em fazer com que haja mudança.

Todos os objetivos devem ser EMARP



Um exemplo de um objetivo EMARP

Aumentar o número de mulheres que participam de comitês de povoados numa região específica em 20% dentro de dois anos.

- Ele é **Específico**, porque o aumento será de 20%.
- Ele é **Mensurável**, porque o número de mulheres nos comitês de povoados pode ser facilmente medido.
- Ele é **Alcançável**, porque um aumento de 20% significa uma mudança das dez mulheres existentes para doze mulheres.
- Ele é **Relevante**, porque diminuirá a opressão das mulheres na região, que têm outras pessoas tomando decisões em seu lugar no momento.
- Ele possui um **Prazo**, porque ele acontecerá dentro de dois anos.

Pontos principais

- Os objetivos podem ser a longo prazo ou a curto prazo, e é uma boa idéia ter uma variedade deles. Os objetivos a curto prazo, quando alcançados, oferecem incentivo já no início e ajudam-no a ver se as atividades estão indo na direção certa.
- Os objetivos a longo prazo geralmente se concentram em mudar as políticas ou a prática das instituições que afetam a comunidade. Os objetivos a curto prazo podem concentrar-se nas mudanças menores em termos de políticas e práticas, mudanças de atitude por parte do grupo-alvo ou na conscientização.
- Pode ser necessário alcançar alguns dos objetivos a curto prazo antes de se poder alcançar os objetivos a longo prazo. Por exemplo, as mulheres precisam acreditar que podem fazer algo de construtivo por seu povoado antes de se envolverem nos comitês.

3.3 Medição do sucesso



FERRAMENTA 16

Estabelecimento de indicadores e formas de medição



Objetivo

Criar indicadores claros para medir o sucesso da defesa de direitos.

Uma vez que você tiver criado seus objetivos, os indicadores do sucesso deverão segui-los logicamente. Eles são criados ao se perguntar: “Como saberei se alcancei meus objetivos?” Se os objetivos forem EMARP, o indicador será o objetivo uma vez alcançado. Muitas vezes, ele é o objetivo colocado no pretérito!

A forma de medição, às vezes, é clara, como no Exemplo 1, abaixo. Porém, outras vezes, você talvez tenha que pensar em indicadores menos óbvios, tais como monitorar a frequência com que a campanha é mencionada na imprensa. A defesa de direitos frequentemente é a longo prazo, assim, medir o impacto pode levar anos.

Exemplo 1

Objetivo Que o governo reintroduza o subsídio para os cereais dentro de quatro semanas no mesmo nível que no início.

Indicador Que o subsídio para os cereais seja reintroduzido pelo governo dentro de quatro semanas.

Medição Falar com várias pessoas que geralmente recebem o subsídio, para verificar se o estão recebendo.

Exemplo 2

Objetivo Aumentar o número de mulheres que participam de comitês de povoados em 20% dentro de dois anos.

Indicador Que haja doze mulheres nos comitês em dois anos, em comparação às dez atuais.

Medição Olhar para a lista de membros dos comitês colocados nas paredes das igrejas ou estar presente em cada comitê, ou perguntar a cada uma das mulheres que estão participando.

Dificuldade em medir o impacto

Pode ser difícil estabelecer indicadores de defesa de direitos e medir o impacto, porque:

- Pode ser difícil saber quando dar crédito pelo sucesso na mudança às atividades de defesa de direitos, se houver outros fatores que também estejam contribuindo para com a mudança na comunidade.
- O impacto pode não ser um “sucesso” completo, mas um meio termo. Os objetivos da defesa de direitos podem, assim, precisar ser mudados, à medida que o trabalho se desenvolve. Por exemplo, a meta poderia ser a igualdade entre os homens e as mulheres na tomada de decisões. Entretanto, pode ficar claro que o objetivo de aumentar a representação feminina nos comitês do povoado para 50% não será alcançado. Neste caso, ao invés de desistir, você precisará mudar o objetivo para aumentar a participação para 33%, com uma mulher para cada dois homens. Isto ainda representaria um progresso.

3.4 Mapeamento e análise das partes interessadas



FERRAMENTA 17

Mapeamento das partes interessadas



Objetivo

Compreender os pontos de vistas dos vários grupos sobre a questão com a qual você quer lidar.

Antes de começar o trabalho de defesa de direitos, é importante identificar com quem você deveria estar falando e trabalhando. Estas pessoas são geralmente chamadas de partes interessadas, porque possuem um interesse na questão. Abaixo é apresentada uma forma de agrupar ou categorizar as partes interessadas.

GRUPO 1 As pessoas diretamente afetadas pela situação, tais como as comunidades locais e os sindicatos trabalhistas.

GRUPO 2 As pessoas responsáveis por criar a situação, oficialmente responsáveis por encontrar uma solução, tais como o governo, o funcionalismo público e as autoridades locais. Eles são geralmente os alvos do trabalho de defesa de direitos, mas podem também ser aliados.

GRUPO 3 As pessoas preocupadas pelo bem-estar dos outros e outros grupos interessados, tais como as ONGs, grupos eclesiais, empresas e a mídia. Estes são possíveis aliados, mas também podem ser alvos.

GRUPO 4 Participantes internacionais, tais como doadores, órgãos das Nações Unidas, ONGs. Estes podem ser alvos, aliados ou oponentes.

Identificação das partes interessadas

Para identificar as partes interessadas, é útil fazer as seguintes perguntas:

- **Quais** são os grupos ou organizações relevantes?
- **Quem** é a pessoa relevante para contato dentro da organização?
- **Qual** é o interesse específico deles na questão?
- **Qual** é o posicionamento deles quanto à questão?

Isto pode ser representado numa tabela, semelhante à tabela abaixo. Os tipos mais comuns de partes interessadas são apresentados na primeira coluna, embora seja improvável que todos estes grupos sejam partes interessadas em todo o seu trabalho. Para cada questão específica, você precisará pegar as partes interessadas relevantes, criar relações com elas, compreender suas posições e trabalhar com as que puderem fazer alguma coisa.

A tabela de partes interessadas foi parcialmente preenchida e refere-se à questão de uma proposta de desenvolvimento comercial que ameaça forçar uma comunidade a sair de suas terras.

Tabela de partes interessadas

TIPO DE PARTE INTERESSADA	ORGANIZAÇÃO / INSTITUIÇÃO	INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO	INTERESSES	POSICIONAMENTO
PESSOAS DIRETAMENTE AFETADAS				
Comunidade local	3.000 pessoas que podem ser afetadas	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Retirada das terras: perdem as casas, subsistência	Dizem que não podem fazer nada
Outro	Donos de pequenas áreas de terra nas vizinhanças	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	As terras ficarão lotadas	Não querem mais pessoas nas terras
GOVERNO E RESPONSÁVEIS PELAS DECISÕES GOVERNAMENTAIS				
Nacional	Ministro da agricultura	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Responsável: políticas referentes à terra	Dizem que não podem fazer nada
	Ministro do comércio	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Responsável: desenvolvimento comercial	Muito interessado em construir nas terras
Local	Autoridade local	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Responsável: bem-estar das comunidades	Não tem poder para influenciar
Outro	Comitê nacional para políticas referentes à terra	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Responsável: levantamento dos impactos do empreendimento	Preocupado, pedindo o levantamento dos impactos
OUTRAS ORGANIZAÇÕES PRINCIPAIS				
ONGs	Grupo ambiental	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Preocupação com a poluição do rio	Contra a construção
	Grupo de direitos humanos	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Assegurar que os direitos humanos não sejam abusados	Contra a retirada forçada das terras
Mídia	Jornal independente principal	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Preocupação com que o público saiba dos fatos	Preocupado com as propostas
Igrejas	Diocese anglicana	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Membros da comunidade	Querem uma consulta completa
ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS				
Doadores	Governo europeu	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Financiamento para o posto de saúde comunitário	Preocupado com que a doação seja desperdiçada
ONGs	Organizações de desenvolvimento	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Desenvolvimento de capacidades da comunidade	Preocupados com o deslocamento
FMI / Banco Mundial	FMI	<i>Preencha com o nome da pessoa pertinente</i>	Muito interessado em obter câmbio exterior	Apóia o investimento comercial

FERRAMENTA 18

Análise das partes interessadas



Objetivo

Compreender a importância da questão para cada parte interessada e seu nível de influência.

Uma vez que você tiver mapeado suas partes interessadas principais e tiver uma idéia de por que elas estão interessadas na questão e do posicionamento que assumirão, você poderá elaborar uma tabela de análise das partes interessadas para ajudá-lo a compreender:

- até que ponto cada grupo **concorda** com o seu posicionamento – você pode dar pontos a eles, numa escala de -3 (muita discórdia) até +3 (concordia total), com 0 significando indeciso
- até que ponto a questão é **importante** para eles (numa escala de B=baixa, M=média a A=alta prioridade)
- que nível de **influência** eles possuem (numa escala de B=baixa, M=média a A=alta).

Tabela de análise das partes interessadas

PARTE INTERESSADA	CONCÓRDIA	IMPORTÂNCIA	INFLUÊNCIA
Diretamente afetados: • comunidade • donos de pequenas áreas de terra locais etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A	B M A B M A
Governo: • ministério do comércio • autoridade local • comitê de políticas referentes à terra etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A B M A	B M A B M A B M A
Outros participantes principais: • grupo ambiental • mídia • diocese anglicana etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A B M A	B M A B M A B M A
Internacional: • governo europeu • ONG britânica • FMI etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A B M A	B M A B M A B M A

Isto pode ajudá-lo a canalizar o seu tempo e os seus recursos para os contatos mais úteis e ajudará a evitar que você concentre todos os seus esforços no trabalho com as pessoas que concordam altamente com você, mas que não possuem nenhuma influência, ou que trabalhe com as pessoas para quem a questão possui baixa prioridade e que provavelmente não lhe darão muito tempo. Entretanto, você não deve nunca negligenciar o trabalho com as pessoas afetadas pela questão, mesmo que ache que elas possuem pouca influência.



FERRAMENTA 19

Matriz de aliados e oponentes

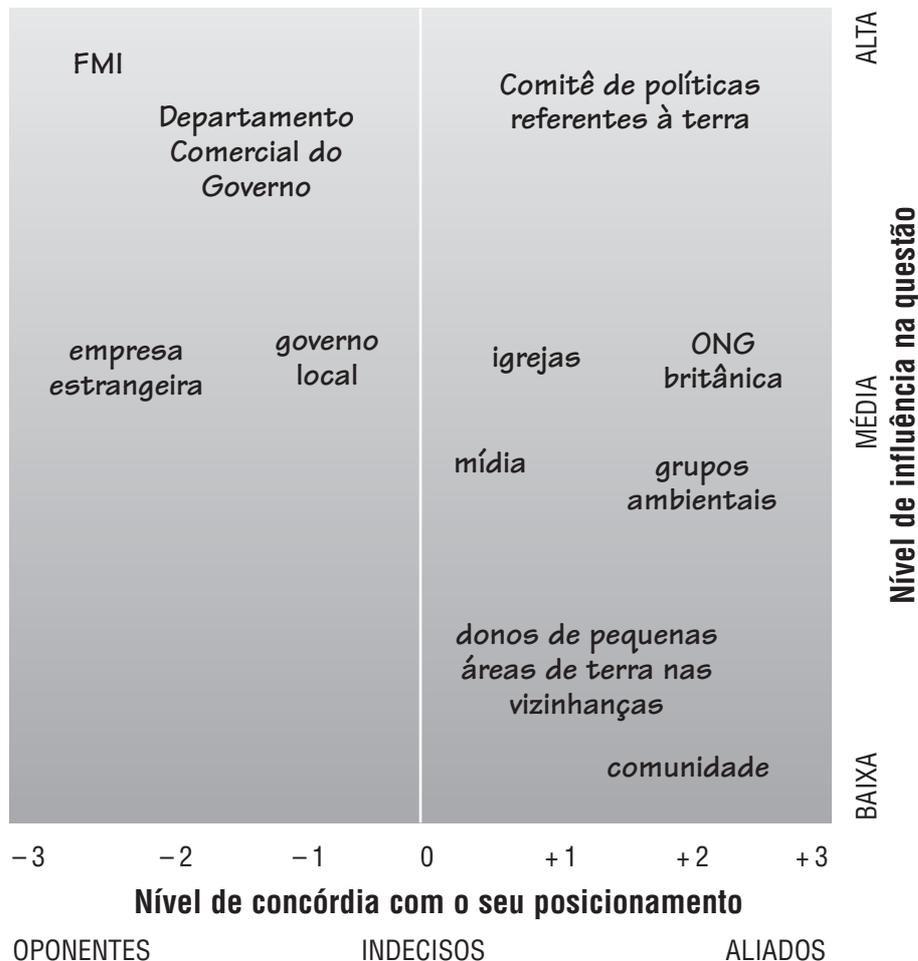


Objetivo

Apresentar as descobertas de uma análise das partes interessadas em forma de diagrama.

Pode ser útil apresentar as descobertas da tabela de análise das partes interessadas (FERRAMENTA 18) em forma de diagrama, para ver imediatamente quem são os seus oponentes e aliados. Os oponentes estarão à esquerda, e os aliados, à direita da linha central.

Matriz de aliados e oponentes



Pontos principais

- Os aliados e os oponentes não são posições fixas – os indivíduos e as organizações estão abertos para a mudança.
- Além de tentar influenciar as partes interessadas, para que elas passem para o lado direito da matriz, você também precisa trabalhar com as pessoas que ainda não são partes interessadas e tentar trazê-las a bordo como seus aliados.
- Você precisa continuar a trabalhar com os seus aliados para que eles não se tornem seus oponentes!
- Você deve procurar ajudar os pobres a ter, eles próprios, uma influência maior, para que passem para o topo da matriz.
- Pode haver situações em que você talvez não possa obter acesso direto aos formuladores das políticas, mas possa influenciar outras pessoas que o possuam. Por exemplo, você não tem acesso direto ao bispo, mas você pode ir ao líder de sua igreja, o qual possui acesso a ele.
- Você também precisa compreender o seu próprio poder, para ser capaz de influenciar partes interessadas com eficácia (veja a SEÇÃO A5 e a SEÇÃO C3.8).

3.5 Escolha dos métodos

**FERRAMENTA 20**

Escolha dos métodos apropriados para a defesa de direitos

**Objetivo**

Estar ciente dos métodos disponíveis para a defesa de direitos.

Há muitos métodos e atividades que podem ser usados para realizar a defesa de direitos. Você provavelmente usará a maioria deles em vários estágios do processo de defesa de direitos. As atividades que você escolher serão determinadas por seus objetivos, suas habilidades, seus recursos e seus alvos. Estes métodos são descritos de forma muito mais detalhada na SEÇÃO C4 (Ação). Os métodos mais comuns são apresentados na tabela a seguir:

Métodos de defesa de direitos

MÉTODO	EXPLICAÇÃO	USO COMUM	EXEMPLOS
Trabalho em rede (SEÇÃO C4.2)	<p>Construir alianças com tantas pessoas quanto possível</p> <p>Criar um movimento para a mudança</p>	<p>Para qualquer atividade de defesa de direitos a longo prazo, para torná-la sustentável</p> <p>Quando você não possui as habilidades ou um grande número de pessoas</p>	<p>Reuniões com outros líderes comunitários</p> <p>Troca de informações por email</p> <p>Conferências conjuntas</p>
Lobby (SEÇÃO C4.3)	<p>Falar diretamente com o alvo e explicar de forma detalhada o problema e a solução proposta</p>	<p>Quando o alvo está aberto e escuta os fatos e uma argumentação cuidadosa</p>	<p>Reuniões</p> <p>Telefonemas</p> <p>Documentos informativos</p> <p>Encontros públicos</p>
Conscientização (SEÇÃO C4.4)	<p>Informar as pessoas sobre a situação, para que estejam cientes das questões</p> <p>Freqüentemente o primeiro passo no processo da defesa de direitos</p>	<p>Quando a informação está velada</p> <p>Quando as questões são complexas</p> <p>Para criar confiança</p>	<p>Treinamento</p> <p>Encontros comunitários</p> <p>Serviços eclesiais</p> <p>Cartazes e panfletos</p>
Mobilização (SEÇÃO C4.5)	<p>Diretamente ligado à conscientização e à mídia</p> <p>Consiste em usar a “pressão pública” para que tantas pessoas quanto possível entrem em contato com os responsáveis pela tomada de decisões e reivindiquem a mudança</p>	<p>Quando o formulador das políticas pode ser influenciado pela opinião pública</p> <p>Para mostrar força de sentimento</p> <p>Para usar um grande número de pessoas e a organização</p>	<p>Cartas escritas pelo público</p> <p>Passeatas e comícios</p>
Mídia (SEÇÃO C4.6)	<p>Usar a rádio, os jornais e a televisão (pertencentes a outros, ao invés de usar a sua própria mídia; ex.: boletins)</p>	<p>Quando você não pode obter acesso direto aos formuladores das políticas</p> <p>Para chegar às pessoas de fora de sua região</p>	<p>Telefonemas para a rádio</p> <p>Comunicados aos jornais</p> <p>Informar um jornalista</p>

3.6 Manejo de riscos

Qualquer trabalho que realizemos envolve riscos. Estamos constantemente procurando evitar ou diminuir os riscos. Por exemplo:

- Corremos risco ao dirigirmos um carro, mesmo sabendo que acontecem acidentes. Entretanto, diminuimos os riscos usando o cinto de segurança, assegurando-nos de que não estamos cansados demais, dirigindo durante o dia, etc.
- Podemos correr risco ao informarmos um assalto na rua, mesmo que os assaltantes descubram que o fizemos e procurem vingança. Diminuimos os riscos andando em grupo ou informando o assalto anonimamente.

O manejo de riscos é, portanto, quando você se assegura de que está considerando os riscos principais enfrentados pela organização antes de começar o trabalho de defesa de direitos e planeja formas de diminuí-los.

Principais riscos da defesa de direitos

- Danos à reputação, devido a fatores tais como informações incorretas, dizer que você está falando por um grupo que não consultou ou não cumprir as promessas.
- Violência contra as pessoas que estão fazendo a defesa de direitos e seus amigos e familiares e contra as pessoas pelas quais ela está sendo feita.
- Violência contra a propriedade, tais como roubo de documentos, roubo de animais, incêndio de colheitas e poluição do abastecimento de água.
- Abuso psicológico contra as pessoas envolvidas, inclusive isolamento na comunidade e ser ignorado na igreja.
- Perda econômica, tal como a perda do emprego ou do comércio com um grupo específico de pessoas.
- Desvio de recursos de outros tipos de trabalho, como projetos de desenvolvimento, de forma que não lhes seja dado tempo suficiente e eles sejam ineficazes.
- Interrupção do trabalho de defesa de direitos, talvez porque não haja recursos ou habilidades necessárias suficientes, ou porque uma pessoa fundamental tenha deixado a organização ou a comunidade.
- Perda de oportunidade para causar um impacto nas vidas dos pobres através da defesa de direitos, devido à falta de conscientização ou de um enfoque em outras questões.



FERRAMENTA 21

Manejo de riscos



Objetivo

Considerar os riscos da defesa de direitos e planejar formas de diminuí-los.

Esta ferramenta é simplesmente uma tabela em que você faz uma lista das principais áreas de risco (primeira coluna), decide os métodos e as atividades que usará para diminuir o risco (segunda coluna) e quem será responsável por isto, o “dono” (terceira coluna). Preenchemos a tabela com dois dos principais riscos mencionados abaixo.

Riscos da defesa de direitos

PRINCIPAIS RISCOS	FORMAS DE DIMINUIR OS RISCOS	DONO
<p>Danos à reputação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se as informações forem incorretas ... • se você disser que está falando por um grupo que não consultou ... • se não cumprir as promessas ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique as informações com outras pessoas antes de ir ao formulador das políticas • Estabeleça hierarquias claras de prestação de contas e esclareça o processo de decisão das políticas e consulta com as partes interessadas • Tenha certeza do que você se oferecerá para fazer antes de ir a uma reunião e tenha certeza de quem pode falar em nome da comunidade / do grupo 	<i>Especifique a pessoa</i>
<p>Violência pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie relações com as pessoas no poder que possam ajudar em situações difíceis • Trabalhe em redes para ter um grande número de pessoas • Trabalhe com aliados externos que não estejam sob a mesma ameaça • Trate seus oponentes com respeito, para não deixá-los violentos 	<i>Especifique a pessoa</i>

Pontos principais

- Se achar que algum risco é alto demais, é uma boa idéia considerar o uso de outras opções para a sua defesa de direitos, tais como um porta-voz externo ou ONG estrangeira. Pode haver situações em que os risco sejam tão altos, que você talvez não possa fazer nenhuma defesa de direitos.
- Assegure-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. Isto poderia incluir assegurar-se de que eles sabem para onde ir para obter ajuda.
- Lembre-se de que, com freqüência, pode haver um risco maior em não fazer a defesa de direitos do que em fazê-la, como não se falar pelas pessoas que estão sendo retiradas de suas terras.

3.7 Planejamento da ação

Uma vez que tiver criado uma estratégia de defesa de direitos com idéias de métodos e atividades claras, é importante planejar como ela será realizada em termos de cronologia, recursos, orçamento, pessoal, etc. O planejamento não deve ser rígido demais. Ao invés disso, a possibilidade de se fazerem mudanças deve ser incorporada ao plano. As coisas importantes a serem decididas no início do processo do planejamento são:

- quem fará o que
- quando será feito e com quem
- que tipos de contribuições, além de pessoas, serão necessárias.

Estas coisas podem ser feitas usando-se uma planilha de planejamento de atividades (FERRAMENTA 22) e uma programação de atividades (gráfico Gantt – FERRAMENTA 23).

 FERRAMENTA 22

Planilha de planejamento de atividades

 **Objetivo**

Planejar os detalhes específicos de como você implementará sua estratégia de defesa de direitos.

Pegue cada uma das atividades da tabela do Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos (página 10) e coloque-as num plano de atividades, conforme mostrado abaixo.

EXEMPLO DE META Aumentar a capacidade da comunidade de se incumbir de seu próprio desenvolvimento.

OBJETIVO 1 Ajudar a comunidade a ver a si própria como agente de mudança e a se organizar para a ação.

Plano de atividades

ATIVIDADE	DATA DE INÍCIO / FINAL	PESSOAL NECESSÁRIO (P)	MATERIAL NECESSÁRIO (M)	CUSTO TOTAL (P + M)	PESSOA RESPONSÁVEL	PRESSUPOSIÇÕES / RESTRIÇÕES
Encontro de treinamento sobre a análise de problemas	Março	Um treinador	Materiais para escrever Cinco dias de pagamento para o treinador Alimentação para 20 pessoas, por 4 dias	\$1.000	Agente de desenvolvimento comunitário Presidente do comitê comunitário	Haverá acesso ao povoado em março
Treinamento de habilidades – experiência no escritório de uma ONG	Maiο	Um treinador Um funcionário	Três dias de pagamento para o treinador Transporte para a cidade para 4 pessoas Alimentação e alojamento para 4 pessoas, por 4 noites	\$1.500	Agente de desenvolvimento comunitário Presidente do comitê comunitário	Todos poderão tirar folga do trabalho no campo
etc ...						

 FERRAMENTA 23

Tabela de atividades (gráfico Gantt)

 **Objetivo**

Colocar todas as atividades numa estrutura cronológica, para que vocês possam planejar seu trabalho juntos.

Todas as atividades de defesa de direitos agora precisam ser incorporadas a uma estrutura cronológica. A maneira mais fácil de se fazer isto é através de uma programação de atividades, chamada gráfico Gantt. O gráfico mostra quando cada atividade deve começar e terminar. Ele é útil para:

- pôr as atividades em ordem
- ver onde é provável que ocorram atrasos e bloqueios

- monitorar o progresso do projeto e levantar perguntas como “Por que estas atividades estão atrasadas?” e “Quais serão os efeitos nas outras atividades do projeto?”
- assegurar a coordenação e a compreensão de todas as atividades
- ajudar a esclarecer as responsabilidades.

O gráfico Gantt deve ser usado apenas como um guia e precisa ser flexível e responsivo para as novas circunstâncias. As linhas do gráfico indicam o período de tempo para cada atividade. Você pode fazer algumas linhas mais grossas, se a atividade for intensa, para evitar planejar atividades muito intensas e demoradas demais ao mesmo tempo.

Gráfico Gantt mostrando quando as atividades ocorrerão durante o ano

Atividade	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
Levantamento das necessidades da comunidade	—————											
Decidir termos de referência com a comunidade				———								
Visita do agente comunitário					———		———					
Eventos de treinamento							———			———		
Pesquisa feita pela comunidade									—————	—————	—————	—————

3.8 Levantamento organizacional para a defesa de direito

FERRAMENTA 24

Levantamento organizacional para a defesa de direitos



Objetivo

Ajudá-lo a ver os pontos fortes que a sua organização, comunidade ou grupo possui para a defesa de direitos e diminuir os pontos fracos.

Esta ferramenta ajudará a:

- saber o que a sua organização, comunidade ou grupo faz bem
- canalizar os recursos de forma mais eficaz através do uso dos seus pontos fortes e com base neles
- estar ciente dos pontos fracos e criar maneiras de diminuí-los
- ter expectativas realistas quanto ao seu trabalho de defesa de direitos.

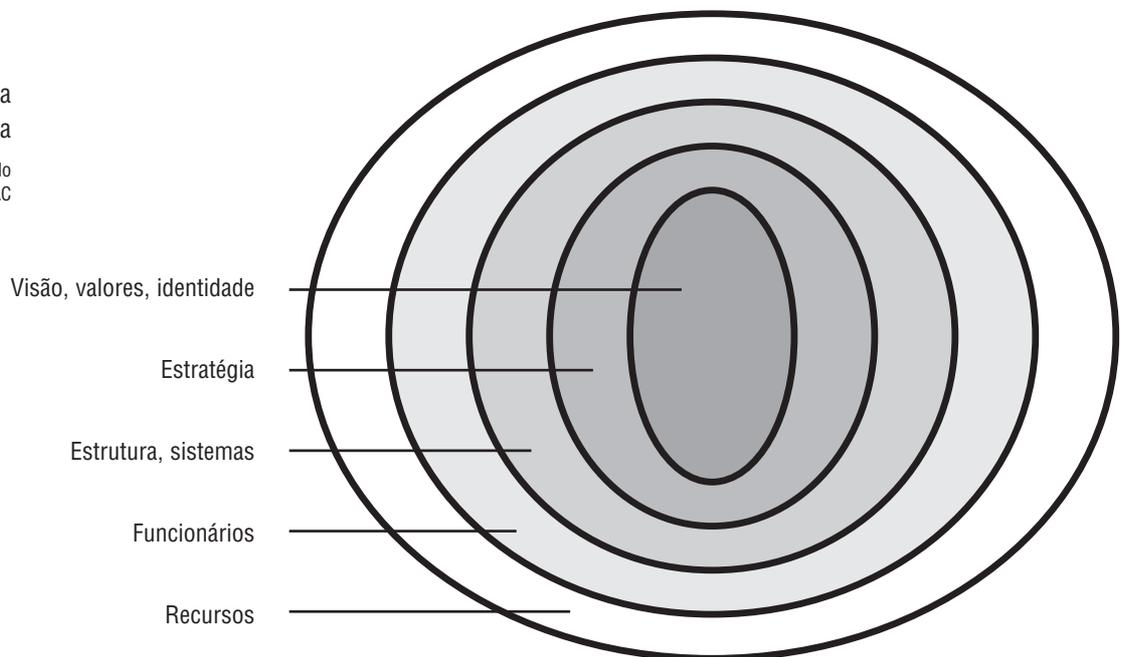
Capacidades

O diagrama do modelo da casca de cebola, de desenvolvimento organizacional, ajuda a mostrar a relevância da defesa de direitos em cada camada da casca. Cada camada representa um conjunto de capacidades que podem ser usadas para fazer um levantamento dos pontos fortes da defesa de direitos.

Observe que algumas são capacidades gerais de que uma organização precisará, quer ela se incumba da defesa de direitos ou não. Outras capacidades são mais específicas à defesa de direitos. As cinco camadas da cebola correspondem a:

- Qual é a nossa identidade e para que estamos aqui?
- Como estamos organizados e como planejamos?
- Como e por que nos relacionamos com os outros?
- Que habilidades possuímos?
- Que recursos possuímos?

O modelo da casca da cebola
Adaptado de um modelo criado pela INTRAC



Observação sobre as preferências pessoais

Assim como uma organização possui diferentes pontos fortes, os indivíduos dentro da organização (ou da comunidade) também. Alguns indivíduos são mais eficazes em alguns tipos de trabalho de defesa de direitos que outros – alguns são bons na pesquisa, outros, no trabalho em rede e outros, no lobby com as pessoas responsáveis pela tomada de decisões. Se as pessoas tiverem a chance de identificar seus próprios pontos fortes pessoais, será possível aumentar a confiança e a eficácia do trabalho de defesa de direitos.

Na tabela abaixo, há uma lista das capacidades. Ela foi planejada para ser preenchida assim como é ou para ser adaptada, conforme apropriado para cada organização ou comunidade. Para a maioria das organizações, provavelmente haverá capacidades demais para se fazer um levantamento de uma só vez, e pode haver também algumas faltando. Porém, é importante compreender que a organização não precisa nem da metade das capacidades antes de começar a fazer o trabalho de defesa de direitos. Estas capacidades podem ser usadas como critérios para determinar as atividades iniciais na defesa de direitos e para identificar as áreas que precisarão de mais trabalho, para tornar a defesa de direitos mais eficaz no futuro.

Tabela de capacidades para a defesa de direitos

CAPACIDADE	PONTOS (1-5)
A Visão, valores, missão, estratégia	
1 Missão e propósito claro da organização ou grupo comunitário	
2 Valores claros e decididos em conjunto que dão base à organização ou comunidade	
3 Compreensão de como a defesa de direitos se vincula aos valores e à missão central e de como é parte integral do desenvolvimento	
4 Estratégia para ação, vinculada à missão e aos valores	
5 Compreensão da natureza servil da defesa de direitos e do uso apropriado do poder	
6 Comprometimento com o desenvolvimento da capacidade dos outros para que falem por si próprios	
B Sistemas e estruturas internas	
1 Processo claro e com prestação de contas para a tomada de decisões	
2 Reflexo teológico nas questões	
3 Comprometimento com a defesa de direitos ao mais alto nível	
4 Idéia clara de quem você representa e como os representa	
5 Compreensão clara da própria legitimidade e de no que ela está baseada	
6 Participação das partes interessadas na defesa de direitos e em outros trabalhos de desenvolvimento	
7 Canais de comunicação claros dentro e fora da organização ou comunidade	
8 Sistema para a monitorização e a avaliação contínuas do trabalho	
9 Experiência na resolução de conflitos	

Tabela de capacidades para a defesa de direitos (continuação)

CAPACIDADE		PONTOS (1-5)
C Habilidades, experiência e compreensão		
1	Compreensão de como as políticas locais, nacionais e internacionais afetam os problemas locais	
2	Compreensão da formulação das políticas e das relações de poder	
3	Compreensão dos pontos de vista e da influência das principais partes interessadas	
4	Habilidades em pesquisa e acesso a boas informações	
5	Habilidades em mobilização da comunidade e conscientização	
6	Habilidades, ou acesso a habilidades, em termos de leis	
7	Habilidades na criação de estratégias	
8	Habilidades em lobby	
9	Experiência no trabalho com a mídia	
10	Apoio de outros, tais como parceiros ou redes	
11	Compreensão dos riscos e de como planejar a fim de diminuí-los	
D Recursos		
1	Recursos humanos comprometidos com a defesa de direitos	
2	Recursos financeiros comprometidos com a defesa de direitos	
E Vínculos externos		
1	Acesso a / relacionamento com grupos de base	
2	Acesso a / relacionamento com os formuladores das políticas	
3	Acesso a / relacionamento com outras ONGs e igrejas locais	
4	Acesso a / relacionamento com outras ONGs e igrejas internacionais	
5	Acesso às redes estabelecidas	
6	Relacionamento com jornalistas	
7	Membros comprometidos, que possam ser mobilizados	
8	Acesso a especialistas na sua questão	
9	Acesso a treinadores e outros recursos de defesa de direitos dentro da região	

O processo A melhor maneira de se realizar um levantamento organizacional é fazê-lo de forma participativa, ao invés de ele ser feito para uma organização, por um indivíduo, de maneira que o levantamento leve em consideração diferentes pontos de vista e seja baseado em informações suficientes. Sugerimos o processo abaixo:

PASSO 1: DISCUSSÃO O grupo faz uma lista e discute alguma das questões fundamentais que a organização está enfrentando.

PASSO 2: ALOCAÇÃO DE PONTOS O grupo dá pontos de 1–5 para cada indicador da tabela, inclusive o facilitador, se houver um, e são feitos comentários:

Sugestão de critérios para a alocação de pontos

CARACTERÍSTICA DO INDICADOR	PONTOS
SEMENTE Recém começando a se definir nesta área, possui potencial para se desenvolver	1
BROTANDO Começando a se estabelecer	2
CRESCENDO Começando a ganhar força e confiança	3
BEM-DESENVOLVIDO Bom grau de competência e é visto como muito eficaz	4
MADURO Altamente competente	5

Folha de pontos

INDICADOR	PONTOS DOS FUNCIONÁRIOS	PONTOS DO FACILITADOR	COMENTÁRIOS
Declaração de missão clara?			
Boas habilidades de pesquisa?			
Hierarquias de prestação de contas claras?			
Fortes vínculos com outros grupos?			

PASSO 3: RESUMO E RETORNO O grupo discute as descobertas e implicações. Os participantes:

- discutem se concordam com os pontos
- procuram compreender o que os pontos lhes dizem sobre cada aspecto da organização ou da comunidade
- distinguem as principais tendências e questões
- identificam os pontos fortes e fracos e discutem opções para o fortalecimento de áreas específicas e a eliminação dos pontos fracos (veja a FERRAMENTA 25)
- criam um programa de atividades claro, a fim de implementar as descobertas.

PASSOS 4 E 5: RELATÓRIO E PLANEJAMENTO DA PRÓXIMA REVISÃO É útil escrever um relatório deste processo e revisar o plano de ação depois de um período adequado de tempo, como um ano, para ver se as mudanças foram feitas e se foram eficazes. O processo inteiro não precisará ser repetido, mas é útil fazer um levantamento de todas as áreas novamente. Você poderá, então, ver quais foram fortalecidas e quais necessitam mais trabalho.

 FERRAMENTA 25

Análise FFOA/DEEM

 **Objetivo**

Identificar os pontos fortes e fracos para a defesa de direitos e criar uma estratégia para desenvolver os pontos fortes e eliminar os fracos.

Uma vez que tiver usado a FERRAMENTA 24 para fazer um levantamento da saúde de sua organização, você precisará agir para melhorá-la. Você provavelmente não será capaz de agir em tudo de uma só vez, portanto, escolha cinco das áreas mais fortes para o trabalho de defesa de direitos, pense sobre como quer desenvolvê-las e concentre-se em cinco áreas de prioridade para o aperfeiçoamento dentro dos doze meses seguintes. Uma forma de pensar sobre como agir quanto a isto é fazer uma análise FFOA/DEEM.

A análise FFOA/DEEM é uma forma simples de examinar de forma mais detalhada seus pontos fortes e fracos e pensar sobre como desenvolver os fortes e eliminar os fracos, concentrando-se especialmente nas duas primeiras fileiras (veja abaixo).

Para este exercício, concentramo-nos principalmente nos pontos fortes e em como desenvolvê-los, e nos pontos fracos e em como eliminá-los.

Análise FFOA/DEEM

pontos F ortes	como D esenvolvê-los
<input type="text"/>	<input type="text"/>
pontos F racos	como E liminá-los
<input type="text"/>	<input type="text"/>
O portunidades	como E xplorá-los
<input type="text"/>	<input type="text"/>
A meaças	como M inimizá-los
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Seção C4

Ação

Descrição Esta seção ajudará a colocar a sua estratégia de defesa de direitos em ação, mostrando-lhe a variedade de opções que lhe estão abertas.

Você pode usar todas as opções numa iniciativa de defesa de direitos em particular ou apenas uma. É vital que todas as atividades sejam coordenadas e que elas não se contradigam.

Objetivos da aprendizagem

No final da seção, os participantes:

- saberão os pontos principais a serem incluídos no “posicionamento” ou na “política” de uma defesa de direitos
- compreenderão as funções e os usos das redes
- serão capazes de planejar para uma reunião de lobby
- estarão cientes das opções para a conscientização das pessoas
- terão idéias sobre como mobilizar as pessoas para a ação
- serão capazes de escrever um comunicado à imprensa e se prepararem para uma entrevista na rádio.

Vínculos

Esta seção está vinculada à SEÇÃO A5 (Compreensão da política e do poder), à SEÇÃO C3.4 (Planejamento – análise das partes interessadas) e à SEÇÃO C3.5 (Planejamento – escolha dos métodos).

Ferramentas e exercícios

Esta seção contém algumas ferramentas úteis para as opções de defesa de direitos e apresenta uma série de dicas para ajudá-lo a agir. Ela está dividida em seis categorias:

- 4.1 Decisão quanto ao seu posicionamento (FERRAMENTA 26)
- 4.2 Trabalho em rede (FERRAMENTA 27)
- 4.3 Lobby (FERRAMENTAS 28–30)
- 4.4 Ensino e conscientização
- 4.5 Mobilização de pessoas para a ação (FERRAMENTAS 31–32)
- 4.6 Trabalho com a mídia (FERRAMENTAS 33–34)

4.1 Decisão quanto ao seu posicionamento



Objetivo Compreender a utilidade de se ter um posicionamento e como criar um.

Um *posicionamento* é uma declaração do que uma organização, um grupo ou uma pessoa acredita sobre uma determinada questão e de como eles acham que se deve agir quanto a ela. Ele é freqüentemente chamado de *política*.

Os posicionamentos, ou políticas, vêm em várias formas:

- **internos** (tais como políticas referentes ao pessoal dentro de uma organização) e **externos** (as crenças de um grupo sobre questões externas, tais como a AIDS (SIDA) e o que os outros precisam fazer, como o governo precisar investir mais dinheiro no atendimento médico)
- **formais** (geralmente escritos e decididos em conjunto por todos, como uma carta para o governo, a declaração da missão de uma organização) ou **informais** (freqüentemente numa conversa: “não discutimos isto de forma detalhada, mas não estamos contentes com a situação”)
- **proativos / a longo prazo** (como os pontos de vista em relação à redistribuição das terras numa região local) ou **reativos / de emergência** (como uma resposta rápida, porque alguém foi posto na prisão)
- **com outros** ou **sozinho**
- **curtos** (documento informativo de 2–4 páginas, apresentando os principais pontos) ou **longos** (documento de políticas ou pesquisa apresentando argumentos detalhados e recomendações, muitas vezes, acompanhados de uma carta, ressaltando os principais pontos).

Os posicionamentos servem para muitos propósitos úteis:

ESCLARECER A MANEIRA DE PENSAR SOBRE UMA QUESTÃO ESPECÍFICA Freqüentemente é só quando as coisas são escritas que o posicionamento fica claro.

REPRESENTAÇÃO PRECISA Ser capaz de dar um posicionamento a outros grupos, tais como a mídia e os formuladores das políticas, ajuda-o a ser representado e compreendido de forma precisa por eles.

COERÊNCIA AO SE MANIFESTAR para assegurar que todos os porta-vozes dentro do grupo dêem as mesmas mensagens.

COERÊNCIA COM OUTROS POSICIONAMENTOS para assegurar que a sua posição seja coerente com o seu posicionamento em relação a outras questões.

ESCLARECER DIFERENÇAS para ajudá-lo a identificar as principais áreas de discórdia que você tenha com os posicionamentos de outras pessoas e, portanto, esclarecer as principais áreas para a defesa de direitos.

Pontos principais

- Os posicionamentos devem ser mantidos o mais curtos possível (2–4 páginas) e ir direto ao que interessa.
- Concentre-se no que você pode oferecer, como uma prova nova ou única que talvez você tenha.

- Assegure-se de que as informações sejam relevantes e atualizadas.
- Elabore argumentos em torno do que você acredita serem os pontos fracos dos formuladores das políticas.
- Os formuladores das políticas precisam saber que podem trabalhar com você, para assegurar que o espírito do posicionamento mostre que você está disposto a cooperar.
- Escreva recomendações claras, que possam ser implementadas.
- Escreva declarações de posicionamento conjuntas, como parte de uma rede, se achar que isto trará mais chances de sucesso, mas esteja ciente de que pode levar muito tempo para se chegar a um acordo.
- Assegure-se de que o seu posicionamento reflita precisamente os pontos de vista das pessoas que você diz representar.
- Use papel timbrado, se possível, e peça a outras pessoas que verifiquem a gramática e a ortografia – uma apresentação ruim pode fazer as pessoas perder a vontade de ler.



FERRAMENTA 26

Componentes principais de um posicionamento ou política

Embora os posicionamentos apareçam de formas diferentes e sirvam para muitos propósitos diferentes, eles provavelmente incluirão todos os componentes abaixo.

INTRODUÇÃO Nome da organização, quais são as suas principais atividades, qual é a base da sua existência, quem você representa.

SUMÁRIO EXECUTIVO (se o documento for longo). Uma descrição breve do histórico do seu envolvimento, das questões e de por que você está preocupado.

EFEITOS E EVIDÊNCIAS Quais são os efeitos atuais e os possíveis efeitos futuros da questão para as pessoas que você representa? Inclua qualquer pesquisa primária ou secundária que tiver. Se tiver informações detalhadas, acrescente um apêndice ao documento e refira-se a ele aqui.

CAUSAS E RESPONSABILIDADE Que grupos ou indivíduos causaram a situação atual e são responsáveis por ela? Que eventos contribuíram para com ela? Por que determinadas ações foram erradas, de acordo com a lei, a moral, etc?

SOLUÇÕES E RECOMENDAÇÕES O que precisa ser feito para se procurar resolver o problema? Quem é responsável por se fazer isto? O que é bom ou ruim quanto às propostas e ações atuais, e o que precisa mudar em relação a elas? Que recomendações específicas você tem? Assegure-se de que elas sejam EMARP. Que argumentos serão usados contra as suas propostas, e como você pode contestá-los?

APÊNDICES Inclua quaisquer informações detalhadas a que você se tiver referido no documento principal.

Os posicionamentos podem ser enviados ou entregues aos formuladores das políticas numa das três formas a seguir:

- um documento de posicionamento curto (2–4 páginas, entregue durante uma visita ou enviado com uma carta de acompanhamento, ressaltando um ou dois pontos principais ou as recomendações)

- um documento informativo mais longo (entregue numa visita ou enviado com uma carta de acompanhamento, ressaltando os principais pontos)
- uma carta escrita para um formulador de políticas específico, incluindo os principais pontos de um documento de posicionamento. Esta serve como um documento sozinho, mas se oferece para fornecer mais informações, se desejado.

A abordagem que você escolher dependerá de quantas informações você quiser incluir, do quanto você conhecer o formulador de políticas, do tempo disponível que você tiver para escrever cartas, etc.

Exercício

Os participantes tentam escrever uma declaração do seu próprio posicionamento com base neste molde e consultando o exemplo dado na próxima página. Você concorda com a abordagem da Tearfund? Qual foi a parte mais difícil ao elaborar um posicionamento?

4.2 Trabalho em rede



Objetivo

Compreender com quem você deve cooperar e a melhor forma de fazê-lo.

O trabalho em rede consiste em se entrar em contato com pessoas e organizações com o propósito de compartilhar informações e possivelmente trabalhar em conjunto, visando uma eficácia maior. Isto pode ser feito tanto informalmente, através de relações individuais ou enviando-se informações que possam ser do interesse de outros, ou mais formalmente, participando-se de uma rede ou da formação de uma rede.

O trabalho em rede tem muitas vantagens, assim como riscos:

As vantagens e os riscos do trabalho em rede

Vantagens

- fonte de informações e análises úteis e combinação de habilidades e recursos
- segurança em caso de emergências – os membros de uma rede têm menos chances de serem vistos como alvos individuais trabalhando sozinhos
- um maior número de pessoas, dificultando aos formuladores de políticas ignorar as demandas – portanto, mais provável de se obter mudança
- evita a repetição e economiza tempo e trabalho

Riscos

- falar com os outros pode consumir muito tempo
- competição entre os grupos procurando crédito para o “sucesso”
- nem todos estarão abertos para os planos e pontos de vista – e alguns podem só tirar e não dar nada
- discórdia quanto a quem deve entrar para a rede

Extrato de um documento de posicionamento

Proposta sobre a Mudança Climática para a Conferência Internacional sobre Água Doce dezembro de 2001

Futuro aumento nas secas e enchentes

Aproximadamente 1,7 bilhões de pessoas da população mundial vivem atualmente em países em que há stress hídrico, e estima-se que, até 2025, este número possa aumentar para 5 bilhões. A mudança climática aumenta o risco de seca e, assim, provavelmente combinará as pressões relativas à água existentes e futuras, intensificando a competição pelos recursos hídricos. Há também um risco maior de enchentes resultantes da mudança climática, e estima-se que, até 2025, mais da metade de todas as pessoas que vivem em países em desenvolvimento se encontrem “altamente vulneráveis” a enchentes e tempestades.

O efeito das enchentes e das secas nos países em desenvolvimento

Os efeitos dos desastres relacionados com a água serão piores para as pessoas que vivem em países em desenvolvimento. As enchentes e as secas ameaçam a vida, a propriedade e os ecossistemas. A elevação do nível do mar, o movimento das ondas resultantes das tempestades e as enchentes causarão migração, com conseqüências para a infra-estrutura no interior. Se as previsões oficiais quanto à elevação do nível do mar se realizarem, as enchentes em Bangladesh resultarão em milhões de “refugiados ecológicos”. As enchentes e as secas também terão um impacto sobre a saúde humana, à medida que a disponibilidade e a qualidade da água se deteriorarem: os sistemas de saneamento, o escoamento de água das tempestades e a eliminação de esgotos serão perturbados, e a doença se propagará entre as comunidades deslocadas. As tensões econômicas e políticas aumentarão, à medida que os suprimentos de água forem afetados.

Recomendações

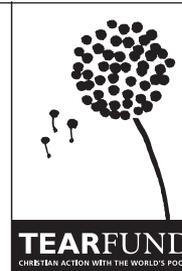
Para que o desenvolvimento seja sustentável, a ameaça contínua da mudança climática deve ser levada em consideração em todas as iniciativas de desenvolvimento com países vulneráveis. A Tearfund recomenda altamente uma ênfase muito maior por parte dos países da OCDE na preparação das comunidades vulneráveis para enchentes e secas através das seguintes ações:

- Incorporar o risco climático no manejo hídrico. Os riscos climáticos devem ser incluídos no planejamento e na implementação das iniciativas de desenvolvimento internacional, inclusive no manejo dos recursos hídricos.
- Ressaltar a preparação e a mitigação de desastres. A preparação e a mitigação de secas e enchentes devem tornar-se uma parte integral e maior das respostas dos governos doadores para o mundo em desenvolvimento.
- Aumentar o financiamento para a preparação e a mitigação de desastres. Os países em desenvolvimento, especialmente os menos desenvolvidos, não possuem os recursos financeiros para lidar com as conseqüências das secas e enchentes. Os governos doadores devem alocar financiamento suficiente para os programas de preparação e mitigação de desastres. O governo britânico deve aumentar sua assistência ao desenvolvimento oficial para 0,7% do Produto Nacional Bruto e alocar, pelo menos, 5% deste para a preparação e a mitigação de desastres.
- Abordagem participativa. Os planos para o manejo de enchentes e secas devem ser desenvolvidos com as comunidades, as agências e os governos locais, a fim de usar os conhecimentos locais e criar sistemas apropriados e sustentáveis.
- Desenvolver capacidades. As questões de crises econômicas, pobreza e desemprego em muitas nações em desenvolvimento fazem com que a preparação e a mitigação de enchentes e secas sejam, muitas vezes, de baixa prioridade. Os governos doadores devem colocar uma ênfase maior no desenvolvimento das capacidades das comunidades e dos governos nos países propícios a enchentes e com stress hídrico, para a preparação e a resposta para as enchentes e secas.

Exemplo de carta sobre políticas para Tony Blair após os ataques do dia 11 de setembro, nos EUA

Exmo. Sr. Tony Blair, Primeiro Ministro
10 Downing Street
Londres
SW1A 2AA

19 de setembro de 2001



Prezado Primeiro Ministro

Nenhum de nós deixou de ser afetado pela emoção e pelo impacto causados pelo horror dos eventos da última terça-feira. Neste momento de tragédia devastadora e crise internacional, quero, portanto, assegurá-lo do apoio em forma de oração da Tearfund e de seus colaboradores, no turbilhão de decisões significativas e complexas que lhe foram apresentadas.

Na semana passada, escrevemos aos nossos colaboradores incentivando-os a se lembrarem dos que perderam entes queridos e dos que estão sofrendo nos Estados Unidos, assim como de seus amigos e famílias por todo o mundo, e a orar pela sabedoria dos líderes mundiais, que precisam responder a esta situação em rápida mudança – quando o desejo de retaliação e vingança compete com os valores da democracia e da justiça.

Como organização, apoiamos o trabalho de assistência e desenvolvimento em dezenas de países por todo o mundo. Em particular, temos estado altamente envolvidos e preocupados com a crise humanitária que já existia no Afeganistão mesmo antes da terça-feira passada. Na verdade, há algumas semanas, a Tearfund lançou um apelo para que seus colaboradores reconhecessem, em nome do povo do Afeganistão, o impacto devastador da pobreza, da guerra e da seca que acompanharam cinco milhões de pessoas ao limite da fome e o deslocamento de centenas de milhares de pessoas desesperadamente carentes. Agora, até mesmo a ameaça da ação militar, real ou pressuposta, intensificou ainda mais a crise humanitária no Afeganistão e em muitos países vizinhos.

Assim, desejamos expressar nossa preocupação da forma mais intensa possível, de que todas as ações propostas avaliem cuidadosamente – e levem totalmente em consideração – as implicações humanitárias, tanto a curto quanto a longo prazo. Nossa preocupação inclui o pessoal no exterior cujo julgamento com base em acusações de promoverem o cristianismo foi interrompido na semana passada; inclui nossos colegas afeganes, também na prisão; estende-se às milhares de pessoas já se deslocando para as fronteiras afeganes e às pessoas fracas demais ou incapazes de se locomoverem; e inclui as pessoas que já cruzaram as fronteiras para os países vizinhos. Seria mais uma tragédia horrível, se a ação inapropriada resultasse em milhares de vítimas a mais. Também acreditamos que ela dificultaria ainda mais o combate contra o terrorismo.

É neste contexto que pedimos com insistência que o senhor continue a fazer tudo o que puder para assegurar que a resposta a este ultraje seja comedida e adequada, planejada de forma a levar os perpetradores à justiça, com base em provas devidamente reunidas e claramente apresentadas. Acreditamos que as medidas para combater o terrorismo devam procurar maximizar os níveis da concórdia internacional, fazer o melhor uso da diplomacia, permanecer dentro dos limites da lei internacional e distinguir claramente entre os inocentes e os culpados.

É também neste contexto que rogamos que a necessidade urgente de assistência humanitária no Afeganistão e nos países vizinhos não seja esquecida. À medida que a ameaça de catástrofe aumenta dia a dia, já se fazem necessárias ações internacionais rápidas e coordenadas.

Quando o senhor viajar aos EUA e se deparar com as dimensões humanas desta tragédia, ao discutir a fundo as questões mais importantes referentes à política, gostaria de, mais uma vez, assegurá-lo de nosso apoio em forma de oração.

Atenciosamente,

Doug Balfour
Diretor Geral, Tearfund



Questões para ajudá-lo a decidir com quem trabalhar em rede

Se você estiver pensando em trabalhar em rede com outros grupos para ajudá-lo em seu trabalho de defesa de direitos, será útil fazer as seguintes perguntas:

QUEM TEM OS MESMOS VALORES QUE VOCÊ? Seus aliados naturais podem ser aqueles que possuem uma visão e valores semelhantes aos seus. É uma boa idéia abordá-los primeiro. Entretanto, não ignore outros grupos, só porque os valores deles não são os mesmos que os seus. Você precisará trabalhar com muitos grupos diferentes. Assegure-se de que sabe exatamente a natureza da cooperação.

QUEM JÁ ESTÁ TRABALHANDO NA QUESTÃO? Aprenda com as pessoas que têm mais experiência e veja se vocês estão tentando alcançar os mesmos resultados e se estão dispostos a cooperar. Se eles apoiarem o seu posicionamento, mantenha boas relações.

QUEM PODE FORNECER ALGO DE QUE VOCÊ PRECISA? Por exemplo, informações, experiência em relações com a mídia, influência com as pessoas responsáveis pela tomada de decisões ou membros ativos que fariam campanhas. Decida o que você precisa deles e seja claro sobre o que você lhes está pedindo.

QUEM PODE COOPERAR COM VOCÊ? Compreenda o que eles estão tentando alcançar e seja claro sobre o que você lhes pode oferecer em termos de habilidades, acesso a grupos, pesquisa, etc.

QUEM POSSUI A CAPACIDADE PARA AGIR? Todos os colaboradores precisam ser claros sobre o que prometem fazer e cumprir suas promessas.

AS COISAS FICARIAM PIORES, SE VOCÊS NÃO TRABALHASSEM EM REDE JUNTOS? A falta de cooperação diminuiria o seu impacto conjunto e as chances de alcançar suas metas e seus objetivos?

4.3 Lobby



Objetivo

Mostrar as formas mais eficazes de influenciar diretamente as pessoas responsáveis pela tomada de decisões.

O objetivo final de grande parte do nosso trabalho de defesa de direitos é influenciar as pessoas responsáveis pela tomada de decisões, sejam elas o prefeito local, funcionários governamentais, líderes comerciais, líderes eclesiais, deputados, sindicatos trabalhistas ou outros grupos.

Há várias abordagens, entre elas:

- escrever uma carta ou enviar um documento de posicionamento
- dar um telefonema
- organizar uma visita ou uma reunião
- participar de um encontro ou uma conferência pública
- usar as oportunidades que surgirem, tais como uma reunião por acaso
- usar os tribunais.

Tipos de lobby

Há muitos tipos diferentes de lobby, alguns dos quais podem exigir experiência especializada, e outros que qualquer um pode fazer. Descrevemos quatro das abordagens abaixo:

MUDANÇA NAS POLÍTICAS Esta é a atividade mais comum e visa todos os tipos de pessoas responsáveis pela tomada de decisões (governo, empresas, igrejas) que possuam políticas e práticas que afetem as comunidades. Com uma boa preparação e boas provas, qualquer um pode conseguir com que haja mudança na maneira que estes grupos agem.

MUDANÇA NA LEGISLAÇÃO Este tipo de atividade de lobby visa os representantes políticos que estejam envolvidos na formulação e na aprovação das leis. Eles podem ser deputados ou membros de assembleia nacional ou um órgão regional ou local responsável pela tomada de decisões. Este lobby é técnico e consiste em sugerir emendas específicas nas leis existentes, conteúdo para novas leis ou defender a permanência de leis que outras pessoas estejam procurando abolir. Qualquer um pode se envolver neste tipo de lobby, mas é bom obter auxílio de alguém mais experiente primeiro. É importante saber o que você pode influenciar em cada estágio da legislação, para que você não tente fazer mudanças tarde demais ou levantar questões que sejam detalhadas demais antes de serem relevantes.

USO DOS TRIBUNAIS Esta é uma abordagem mais específica, que geralmente requer advogados experimentados. Ela consiste em assegurar que a legislação seja corretamente implementada, ao invés de se mudar a legislação. Ela pode também consistir em defender indivíduos ou grupos que não estejam em posição para se defenderem, tais como quando as terras são ilegalmente tomadas. O processo pode consumir muito tempo e ser caro, mas, se as ações forem claramente ilegais, e o tribunal implementar a lei, provavelmente se terá sucesso.

DIREITOS HUMANOS Os direitos humanos são uma série de direitos decididos de comum acordo a nível internacional. Eles estão baseados na compreensão de que todos têm o mesmo valor e que todos têm a responsabilidade de tratar os outros com dignidade e respeito. Muitos países adotaram-nos em suas leis nacionais, o que significa que estes direitos específicos podem ser defendidos e impostos através dos tribunais.

- A vantagem de se usarem os direitos humanos para se fazer com que haja mudança é que eles são claramente expressos e compreendidos, aceitos em muitos países por todo o mundo e podem ajudar a empoderar as pessoas e dar-lhes dignidade e valor próprio. Muitos dos direitos estão diretamente ligados aos princípios bíblicos de valor humano e justiça, embora a linguagem usada possa ser diferente da linguagem que muitos cristãos usariam.
- Entretanto, há algumas desvantagens na abordagem dos direitos humanos para o desenvolvimento. Alguns dizem que os direitos humanos não levam suficientemente em conta as diferenças culturais. Os governos, às vezes, são incapazes de impor os direitos humanos. Há certas aplicações dos direitos a que muitos cristãos se oporiam, tais como a liberdade de escolha, se ela resultar em aborto assim que a pessoa o quiser.
- Defender os direitos humanos é uma forma de se trabalhar em prol da justiça e consiste em se usarem os vários acordos referentes aos direitos humanos para proteger os direitos das pessoas num tribunal, seja ele nacional, regional ou internacional. Pode também ser considerado uma opção no trabalho de defesa de direitos.

As reuniões são os locais mais comuns para se fazer lobby com as pessoas responsáveis pela tomada de decisões. Abaixo, oferecemos uma orientação sobre as principais considerações antes, durante e após as reuniões.

O objetivo das reuniões varia. Ele pode ser:

- criar relações
- escutar e reunir informações
- trocar informações e ensinar
- convencer os outros, como, por exemplo, a mudar uma política ou prática, procurar financiamento ou trabalhar em conjunto para se encontrar uma solução. Isto consiste em sugerir propostas específicas para a ação.

Sejam quais forem as razões para a reunião, você precisa saber exatamente por que está comparecendo a ela e o que espera alcançar com ela. Você precisa estar pronto para usar tanto as reuniões formais quanto as informais para seu benefício máximo.



FERRAMENTA 28

Aproveitamento máximo de uma reunião

As seguintes diretrizes são para quando você estiver organizando uma reunião formal, em que sabe que haverá um momento específico para levantar suas preocupações. Muitos dos aspectos também são importantes para as reuniões mais informais ou para prepará-lo para lobby, se surgir uma oportunidade inesperada.

Considere o seguinte:

Antes da reunião

INFORMAÇÕES SOBRE OS ANTECEDENTES

- Quem convocou a reunião e por quê?
- Que contato anterior as pessoas tiveram? Foi prometida alguma coisa (de qualquer um dos lados)? Foi cumprido? Há contato contínuo?
- Quem representará os formuladores das políticas na reunião e quais são os seus papéis? Quais são os seus interesses, antecedentes e pontos de vista? Há alguma discórdia ou luta pelo poder entre eles?
- Como você acha que os formuladores das políticas o vêem? Por que eles concordaram em vê-lo? Que poder ou influência eles reconhecem que você tenha?
- Que informações você pode descobrir de antemão, para estar preparado?
- Reserve bastante tempo para chegar à reunião e não se atrasar.

RESULTADO

- O que você espera alcançar com a reunião? O que você lhes pedirá para fazer?
- Pense sobre o que eles podem querer ganhar com a reunião e como você pode provê-lo.

PAPÉIS E ABORDAGEM

- Quem comparecerá à reunião em nome da sua organização ou rede? Quem apresentará as suas informações ou a sua argumentação? Quem tomará notas?
- Elabore um esboço de um plano de ataque e respostas para possíveis perguntas.
- Saiba bem os seus argumentos principais.

Durante a reunião**APRESENTAÇÕES**

- Assegure-se de que todos na sala sejam apresentados e dê uma descrição geral rápida de cada organização representada, se esta for a primeira reunião. Resuma o que aconteceu em reuniões anteriores, se for o caso.
- Esclareça por que vocês estão reunidos e decidam em conjunto como prosseguir.

ABORDAGEM E CONDUTA

- Seja tranquilo, cortês e simpático.
- Mantenha um clima positivo e escute ativamente. Não acuse e responda honestamente a quaisquer preocupações levantadas.

CLAREZA

- Tenha uma meta alcançável clara. Apresente seu caso de forma precisa. Peça esclarecimentos, se necessário.

TÁTICAS

- Concentre-se nas suas preocupações mais importantes primeiro e deixe questões menores para o final.
- Não saia do tema da discussão.
- Seja claro sobre as questões em que está disposto a fazer concessões e as em que não está.
- Planeje de forma a ter diferentes tipos de respostas.
- Faça um resumo do progresso em vários momentos.

REDES DE TRABALHO OU GRUPOS MAIORES

- Descubra de antemão se haverá outras pessoas com diferentes perspectivas fazendo lobby na reunião e se concordam quanto à maneira de prosseguir. Se discutirem entre si, isto diminuirá a sua chance de sucesso.
- Assegure-se de que o presidente não permita que uma pessoa domine a reunião.

PROSSEGUIMENTO

- Esclareça o que foi decidido.
- Esteja disposto a fazer algum trabalho para o formulador das políticas.
- Diga que entrará em contato com o formulador das políticas em breve e aceite se encontrar novamente, se for o caso.

Após a reunião**DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

- Você alcançou seus objetivos?
- Você acha que eles estavam dizendo a verdade – estavam escondendo algo?
- Eles estão ansiosos por trabalhar com você?
- Você descobriu novas informações?
- O que você vai fazer a seguir?

RELATÓRIO

- Escreva um relatório rápido sobre a reunião.
- Passe-o a todos que vierem com você.
- Passe-o a pessoas relevantes em sua organização.

PROSSEGUIMENTO

- Envie uma carta curta agradecendo ao formulador das políticas por atendê-lo, resumindo os pontos principais e lembrando-o de suas promessas e do que você prometeu.
- Depois de algum tempo, entre em contato novamente, para ver se eles fizeram o que prometeram.

Dramatização
de papéis

Você faz parte de uma comunidade preocupada com as operações de uma fábrica química a 1km rio acima. Esta fábrica tem estado em funcionamento há quatro anos, e, durante os últimos três meses, a comunidade tem tido problemas. Foram construídas cercas ao redor de grandes áreas de terra, bloqueando o caminho principal para se levar o gado para outras pastagens mais acima no vale. Quando as roupas são lavadas no rio, elas ficam manchadas, e há mais doenças no povoado, provavelmente devido à poluição. Há também um tráfego constante pelo povoado, o que perturba os animais e causa perigo para as crianças brincando perto das ruas. Vocês discutiram as questões em comunidade e decidiram que a situação precisa ser resolvida e que vocês precisam discuti-la com os donos da fábrica. Esta será a sua primeira reunião com o dono da fábrica, embora vocês tenham tido um contato mínimo com os funcionários da fábrica há cinco anos, quando dois membros vieram falar rapidamente com o comitê do povoado sobre os planos de construção da fábrica. Como você abordará a reunião? O que está tentando conseguir?



FERRAMENTA 29

Diretrizes para o lobby

É útil criar diretrizes para o lobby, a fim de assegurar que ele esteja de acordo com os seus princípios e valores. As seguintes diretrizes foram inicialmente escritas para os funcionários da Tearfund que entram em contato com formuladores de políticas – principalmente políticos e funcionários públicos. As diretrizes visam assegurar que o lobby preserve os valores fundamentais da Tearfund, mantenha sua credibilidade e evite os riscos da má comunicação interna.

Crie suas próprias diretrizes, refletindo os princípios e os valores da sua própria organização.

Algumas sugestões
de diretrizes
para o lobby

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS	AÇÃO
Respeito	Os funcionários devem mostrar respeito. Eles podem criticar as ações e as políticas, mas não devem fazer ataques pessoais a formuladores de políticas individuais.
Verdade	Os funcionários devem apresentar de forma precisa o seu posicionamento e o de outros, fornecendo provas para quaisquer alegações que fizerem.
Sigilo	Os funcionários não devem revelar informações confidenciais oferecidas por um formulador de políticas a um terceiro sem sua permissão.
Integridade	Os funcionários devem assegurar que quaisquer questões que tiverem pedido às pessoas responsáveis pela tomada das decisões para resolver sejam também resolvidas internamente.
Coerência no posicionamento / políticas	Os funcionários não devem dizer que os seus pontos de vista representam políticas, quando tais políticas não existirem. Cada um deve consultar seu gerente superior em caso de dúvida.
Contatos apropriados	Os funcionários devem registrar todas as reuniões pretendidas com os formuladores de políticas com seu gerente superior. Quando houver dúvida quanto a uma reunião ser apropriada, o gerente superior decidirá se esta deve prosseguir.
Coordenação	Os funcionários devem registrar estas reuniões com a Equipe de Políticas Públicas, assim como qualquer retorno e cópias de correspondência significativa, para que a Equipe de Políticas Públicas possa coordenar os contatos e instruir os funcionários quando necessário.

 FERRAMENTA 30

Habilidades para negociações

As boas habilidades para negociações permitem que você assegure que os outros compreendam a sua argumentação e ajudem-no a convencer outras pessoas a agir da forma que você sugeriu. Os maus hábitos nas negociações podem alienar rapidamente as pessoas com quem você está falando e enfraquecer a sua mensagem.

Abordagens úteis e inúteis para a negociação

Úteis

TODOS GANHAM Procure soluções que beneficiem ambas as partes. Esteja disposto a fazer concessões em algumas áreas, mas seja bem claro sobre as áreas em que não negociará. Procure pensar sobre o que você pode oferecer, para que a outra parte fique satisfeita.

FAÇA PERGUNTAS para que você possa identificar as áreas em que ambos podem beneficiar-se. Isto também o ajudará a evitar um círculo vicioso de ataque e defesa cada vez maior.

PEÇA PERMISSÃO Isto o coloca em controle sem ter que lutar para falar. “Eu gostaria de sugerir que ...” ou “Eu poderia perguntar ...?”.

TESTE E RESUMO Assegure que todos tenham entendido e interpretado as coisas da mesma forma e concordem quanto aos pontos de ação. Isto ajuda a criar confiança e evita a confusão e o rompimento das relações mais tarde.

EXPLIQUE SEUS MOTIVOS às outras partes, para que estejam esclarecidas sobre o motivo de você estar propondo uma certa ação. Não os deixe adivinhando sobre intenções secretas.

SEJA PERCEPTIVO para uma mudança no humor, revelações ou reações inesperadas, tédio e falta de interesse – e mude sua abordagem conforme o caso.

SAIBA QUANDO PARAR Tome cuidado com até que ponto você pode insistir numa forma de questionamento e esteja preparado para uma reunião posterior, se necessário.

ESCUTE E CONECTE-SE Escute as preocupações e procure responder a elas. Deixe-os falar primeiro, se necessário.

Inúteis

ABORDAGEM EMOTIVA Usar palavras subjetivas e emotivas não acrescenta nada à sua defesa e simplesmente acusa o outro lado de ser injusto ou desarrazoado.

CÍRCULO VICIOSO DE DEFESA / ATAQUE Se você não escutar o outro ponto de vista e simplesmente defender sua posição, poderá acabar numa discussão e será mais difícil convencer os outros.

FAZER LISTAS dos argumentos, das razões e das informações para fortalecer a proposta pode irritar o ouvinte e fazê-lo esquecer-se dos pontos principais.

CONTRAPROPOSTAS Se você contrapor cada sugestão da outra parte com uma sugestão sua, ficará mais difícil convencê-los.

FÚRIA Gritar com alguém pode desacreditar sua mensagem e sugerir que você possui argumentos fracos.

RIDICULARIZAR / DESRESPEITAR Isto fará com que a outra pessoa se feche e até mesmo termine a reunião cedo.

INTERRUPÇÕES Isto pode irritar a pessoa que está falando e os outros, que pensarão que você não está escutando e poderão fazer o mesmo com você.

LEVAR PARA O LADO PESSOAL Isto pode fazer com que as pessoas fiquem ofendidas e ultrajadas e não resolve o problema necessariamente.

4.4 Ensino e conscientização



Objetivo Mostrar os métodos disponíveis para o ensino e a conscientização.

O ensino e a conscientização são atividades essenciais em qualquer atividade de desenvolvimento para empoderar as pessoas para agir em relação a novas informações e compreensão. Em termos de defesa de direitos, a conscientização pode ser feita de várias maneiras. Por exemplo, uma pessoa de fora pode trabalhar com uma comunidade para ajudá-la a compreender as causas da sua pobreza e ajudá-la a ver como pode fazer algo de construtivo.

É importante compreender como os adultos aprendem, a fim de pensar sobre as formas mais apropriadas e eficazes de conscientizá-los para a defesa de direitos. Como mostra o quadro abaixo, o que precisa ser evitado é uma pessoa de fora abordando a comunidade, dizendo a ela quais são os problemas e exatamente o que fazer para solucioná-los – consulte a SEÇÃO C1 (Identificação de questões) para ver uma dramatização de papéis adequada.

Não ensinar,
mas aprender

As pessoas lembram-se de:

20% do que ouvem, 40% do que ouvem e vêem e 80% do que descobrem por si mesmas.

O ensino e as atividades de conscientização devem, portanto, salientar a aprendizagem mais do que o ensino. Sempre que possível, as pessoas que estão tentando ensinar ou conscientizar devem criar uma situação de aprendizagem em que as pessoas possam descobrir as respostas por si mesmas.

- Os adultos aprenderam muito com a vida, a maior parte com os outros. Eles devem ser incentivados a compartilhar suas próprias experiências e compreensão entre si.
- Os adultos interessam-se e aprendem rápido sobre coisas que sejam relevantes para suas vidas. Eles devem ser incentivados a escolher tópicos que sejam importantes para eles e compartilhar o planejamento.
- Os adultos possuem um senso de dignidade pessoal. Eles devem ser sempre tratados com respeito e não se deve humilhá-los ou rir deles na frente dos outros.
- À medida que os adultos envelhecem, seu poder de observação e raciocínio, com frequência, também fica mais forte.

Adaptado de Training for Transformation Book 1, página 129–131

Alguns métodos úteis para se transmitirem informações a pessoas que possuem uma compreensão das questões, mas sem necessariamente saberem todos os fatos, são:

- encontros e comícios públicos
- mostra de slides
- panfletos informativos
- boletins
- transmissões pela rádio
- encontros comunitários
- artigos de jornais
- cartazes
- comunicados à imprensa
- ferramentas AAP e LRP
- filmes ao ar livre

4.5 Mobilização de pessoas para a ação



Objetivos

Mostrar os métodos disponíveis para mobilizar as pessoas para a ação, uma vez que elas estejam cientes das questões e convencidas da necessidade de ação.

Um grupo que já estiver envolvido numa iniciativa de defesa de direitos frequentemente tentará conscientizar os outros sobre as questões e mobilizá-los para agir.

Há dois tipos de grupos que podem ser mobilizados para a ação:

- Os que são diretamente afetados pelo problema. Por exemplo, os pobres de Cochabamba, na Bolívia, tomaram parte numa manifestação para protestar contra a privatização da água.
- Os que estão preocupados com os outros, tais como igrejas e colaboradores de grupos ambientais. Por exemplo, os colaboradores da Tearfund escreveram para a companhia de petróleo BP para protestar contra suas operações no Sudão, porque o povo sudanês sofreria ameaça, se eles protestassem diretamente.

Há muitas razões para a mobilização de grupos de pessoas para a ação:

- Ela traz uma pressão maior para as pessoas responsáveis pela tomada de decisões ao mostrar que há uma preocupação pública, uma grande variedade de grupos interessados e um alto nível de conscientização e compreensão.
- Ela dá legitimidade às tentativas de lobby, quando a comunidade se junta para mostrar sua preocupação.
- Pode proporcionar acesso às pessoas responsáveis pela tomada de decisão, se o lobby não tiver conseguido muita coisa.
- É uma forma de se usar a energia ou a fúria de uma maneira positiva, que trará mudança.
- Pode chamar a atenção da mídia e salientar a questão.

Ação Evangélica (ACEV), Brasil – Campanha do Aqueduto

A Ação Evangélica é uma pequena denominação pentecostal no Brasil. Entre suas várias atividades, eles perfuram poços para comunidades pobres e fazem campanhas pelo acesso à água para todos.

Por sete anos, ela tem realizado uma campanha, para que seja construído um aqueduto entre o reservatório de Coremas até as regiões de Patos, São Mamede e Santa Luzia. Eles organizaram reuniões públicas periódicas com Deputados, a Secretaria Estadual de Recursos Hídricos, o Presidente do Departamento Estadual de Água, o Prefeito e os Deputados locais. O lobby estava tendo pouco sucesso, assim, eles organizaram uma passeata, para exigir que o governo assumisse a responsabilidade por fornecer acesso à água potável e construir o aqueduto.

Os políticos acharam que poucas pessoas participariam da passeata, mas quando viram a multidão reunindo-se e que as câmeras de TV haviam chegado, eles rapidamente se juntaram à passeata, na frente! Esta acabou como um encontro público, liderado pela ACEV, que controlou cuidadosamente o equilíbrio político dos partidos dos oradores. Eles também organizaram uma petição para o Governador do Estado e pagaram comerciais na televisão a favor do aqueduto.

Até agora, o aqueduto ainda não foi construído, mas a ACEV continuará a pressionar as autoridades. Entretanto, o governador do estado anunciou na rádio que começaria, assim que possível, o trabalho com o aqueduto. Agora será mais fácil para a ACEV exigir que as autoridades prestem contas.

Conscientização
sobre a AIDS (SIDA)
na Etiópia

A EvaSue, o Órgão Estudantil Evangélico da Etiópia, queria salientar a propagação da AIDS na Etiópia. Eles organizaram uma passeata com 240 estudantes, que começava numa igreja em Addis Ababa e passava pelas ruas, visitando a Tesfa Goh (Associação de pacientes com o HIV (VIH) / AIDS (SIDA)) no caminho como ato de solidariedade. Eles carregavam faixas e vestiam camisetas com os dizeres “a vida é preciosa: cuide dela” na frente. Eles terminaram a passeata no escritório do Primeiro Ministro, onde entregaram uma carta e oraram pela nação e pelos pacientes com o HIV/AIDS. A carta dizia que eles queriam uma coordenação maior entre as ONGs e o governo em relação à prevenção e o atendimento à AIDS, queriam que o governo aumentasse o ensino sobre valores morais nas escolas, queriam que fossem importados mais medicamentos para as pessoas que sofrem de AIDS, isentos de impostos, e que o governo deveria criar leis para evitar a discriminação empregatícia contra as pessoas com o HIV/AIDS.

A manifestação foi coberta na televisão, na rádio e em várias publicações. Agora há outras pessoas na comunidade cristã planejando ações semelhantes. Uma estação de rádio sediada num outro país prometeu reforçar a iniciativa através de programas transmitidos pela rádio. A Tesfa Goh quer colaborar com a EvaSue de alguma forma.

Em dezembro de 2001, o governo concordou em importar medicamentos isentos de impostos, e o Ministro da Educação planejou iniciar um fórum para discutir a mudança no currículo escolar do país. A EvaSue fará parte deste fórum.

A mobilização é específica à cultura, talvez ainda mais específica do que outras atividades de defesa de direitos. O que funciona num país, tais como uma passeata pelas ruas, pode não funcionar em outro lugar, em que um encontro público poderia ser mais apropriado. Os dois exemplos acima oferecem dicas para serem consideradas na mobilização das pessoas para a ação.



FERRAMENTA 31

Princípios para mobilizar as pessoas para a ação

INCLUA AS PESSOAS QUE SÃO AFETADAS PELO PROBLEMA, para que elas assumam a responsabilidade pela defesa de direitos de suas próprias questões.

ESCLAREÇA O QUE VOCÊ ESTÁ TENTANDO ALCANÇAR, mobilizando as pessoas, para que suas ações não sejam confusas.

ESCOLHA SEUS MÉTODOS CUIDADOSAMENTE, tanto de acordo com o que será eficaz e apropriado quanto com o que as pessoas estarão dispostas a fazer.

TENHA UMA MENSAGEM CLARA, usando lemas, se for o caso.

INCENTIVE AS AÇÕES FÁCEIS, para que as pessoas se envolvam imediatamente e ajam. Muitas pessoas fazendo algo básico, como assinar uma petição, podem ser mais poderosas do que algumas fazendo algo mais complicado, como escrever uma carta complexa.

FAÇA COM QUE OS EVENTOS SEJAM DIVERTIDOS, como organizar um carnaval ou passeata, pois isto desenvolve a solidariedade e o apoio.

EVITE A VIOLÊNCIA, pois esta desacreditará sua mensagem e provavelmente não trará a mudança que você está procurando.

PENSE SOBRE COMO A MÍDIA RESPONDERÁ e planeje ações que atraiam a atenção da mídia, para que você possa transmitir sua mensagem a uma audiência maior.

TRABALHE COM OS SEUS ALIADOS, para chegar ao maior grupo possível de pessoas preocupadas.

PENSE SOBRE OS POSSÍVEIS EFEITOS NAS RELAÇÕES COM AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELA TOMADA DE DECISÕES. Se estiver em discussões com as pessoas responsáveis pelas decisões sobre mudanças que elas podem fazer em suas políticas ou práticas, você precisará pensar se a mobilização aumentará ou diminuirá suas chances de sucesso.



FERRAMENTA 32

Métodos para mobilizar as pessoas

Há muitos métodos para mobilizar as pessoas para a ação. Os métodos que você escolher dependerão de fatores tais como o que as pessoas estão interessadas em fazer e o que causará o maior impacto. A tabela na próxima página descreve algumas opções, com alguns de seus pontos a favor e contra.

4.6 Trabalho com a mídia

A “mídia” inclui a rádio, a televisão, os jornais, as revistas e a mídia eletrônica, como o email e a internet. Ela é uma força poderosa que pode aumentar a conscientização, moldar a opinião pública e influenciar as decisões políticas. Se você usar a mídia bem, poderá realçar seu trabalho de defesa de direitos e aumentar suas chances de fazer com que haja a mudança que deseja.

Algumas dicas para o trabalho com a mídia:

SEJA CLARO QUANTO AO SEU OBJETIVO Por que você quer a cobertura da mídia? É para chegar até uma pessoa responsável pela tomada de decisões ou uma audiência maior? É para conscientizar ou fazer pressão para que haja uma mudança nas políticas?

MANTENHA-SE FIEL À SUA MENSAGEM Que mensagem específica você quer compartilhar? Assegure-se de que esta seja clara e de acordo com suas mensagens para o lobby e a mobilização de pessoas.

LEMBRE-SE DE QUE VOCÊ ESTÁ LIDANDO COM PESSOAS A mídia é formada por indivíduos e departamentos com um trabalho para fazer e que precisam de uma boa história.

USE PESSOAS-CHAVES COMO ALVO Para usar a mídia bem, você precisará ter boas relações com pessoas relevantes, que concordem com o que você está tentando fazer.

COLOQUE-SE NO LUGAR DA MÍDIA Pergunte-se a si mesmo “Por que isto é interessante?” O que chamará a atenção das pessoas? Qual será a provável reação?”

LEMBRE-SE DE QUE NÃO HÁ NOTÍCIA QUE NÃO SEJA TENDENCIOSA A maior parte da mídia tem valores por trás dela, sejam eles políticos, religiosos, com enfoque na pobreza, etc. Assegure-se de descobrir quais são eles antes de abordá-la. Você terá uma boa compreensão de como eles verão as suas questões.

Métodos de mobilização

	COMPONENTES	BENEFÍCIOS	DESVANTAGENS
Encontros públicos	Pessoas reunidas para um debate Responsáveis pelas decisões abertos ao questionamento do público Todos são convidados	Podem conseguir uma boa publicidade Os responsáveis pelas decisões ouvem os pontos de vista diretamente Chance para a discussão	Consumem tempo e são caros de organizar Possibilidade de perturbação ou confrontação
Vigílias, manifestações e protestos	Grupo de pessoas reunidas num local simbólico para fazer um protesto visual aos responsáveis pelas decisões	Podem ser muito visuais e eficazes Boa cobertura da mídia	Possível violência Poderiam perder o acesso aos responsáveis pelas decisões, se forem confrontantes
Colaboradores encontrando-se com os responsáveis pelas decisões	Grupos de pessoas interessadas encontram-se com os responsáveis pelas decisões, freqüentemente com suas autoridades locais, para reforçar a mensagem	Responsáveis pelas decisões ouvem as preocupações diretamente das pessoas afetadas Desenvolve o apoio local para as campanhas	Difícil coordenar a mensagem
Produção de materiais (relatórios, documentos informativos)	Materiais detalhados que mostram os fatos por trás da campanha, geralmente com recomendações sobre as políticas	Proporciona credibilidade entre os colaboradores e os responsáveis pelas decisões Ensina os outros	Consumem tempo e são caros de produzir Perigo de não serem lidos
Dublês	Geralmente ações que chamam a atenção da mídia para sua causa, como um teatro de rua	Boa atenção da mídia Eficazes ao transmitir a mensagem ao público e aos responsáveis pelas decisões	Podem dar errado e não parecer profissionais Se forem muito controversos, o público pode ficar hostil
Boletins	Correspondência ou informações periódicas para as pessoas interessadas	Mantêm as pessoas atualizadas Incentivam as ações periódicas e alternativas	Podem consumir muito tempo e ser caros de produzir
Cartões postais e petições	As pessoas assinam uma folha de papel ou assinam ou escrevem uma mensagem num cartão postal para os responsáveis pelas decisões	Rápidos e fáceis de fazer Probabilidade de muitas pessoas agirem Podem ser um bom ponto de partida para a mobilização do público	Impessoais e, assim, podem ser ignorados pelos responsáveis pelas decisões
Cartas para os responsáveis pelas decisões	As pessoas escrevem pessoalmente para os responsáveis pelas decisões	As cartas para os representantes eleitos são freqüentemente vistas pelos responsáveis pelas políticas como uma mostra do interesse público	Responsável pelas decisões pode receber muitas cartas, tornando-se difícil distingui-las de outras campanhas
Campanhas pela internet	Assinar petições, enviar cartas aos responsáveis pelas decisões	Fáceis de organizar Flexíveis e responsivas Podem envolver muitas pessoas	Excluem as pessoas sem acesso à internet Podem ser ignoradas por serem impessoais
Exposições	Organizadas em locais públicos para conscientizar as pessoas Possivelmente ligadas a ações ou atrações	As fotos, os vídeos e o áudio são muito visuais e as pessoas pararão e notarão	Consumem muito tempo Freqüentemente dependem do bom tempo
Boicotes	Recusar-se a comprar produtos de uma certa empresa	Podem afetar os lucros e fazer pressão para a mudança Boa cobertura da mídia	Se poucas pessoas participarem, não serão eficazes

 FERRAMENTA 33

Comunicados à imprensa

Esta é a forma mais comum de relação com a mídia, e você pode usá-la para chamar a atenção para as suas preocupações. Assegure-se de responder às cinco seguintes perguntas:

- O que está acontecendo / aconteceu?
- Quem o está fazendo / fez ou está falando sobre isto?
- Onde está acontecendo / aconteceu?
- Quando está acontecendo / aconteceu?
- Por que está acontecendo / aconteceu?

Você também deve colocar a pergunta “E daí?” no seu comunicado à imprensa. Isto significa se colocar no lugar do leitor e assegura que você torne a questão e as implicações claras para ele. As boas fotografias podem melhorar significativamente a chance de cobertura por um jornal.

Finalmente, assegure-se de que os fatos estejam corretos, e, uma vez que tiver enviado o comunicado à imprensa, entre em contato com a pessoa para quem o enviou, a fim de descobrir se eles cobrirão a sua história ou se querem mais informações.

Na página seguinte, há um exemplo de um comunicado à imprensa.

 FERRAMENTA 34

Entrevistas na rádio

As entrevistas na rádio podem ser uma forma eficaz de transmitir a sua mensagem de forma clara e rápida, mas, se forem mal feitas, também podem enfraquecer seu trabalho de defesa de direitos. Os estilos de entrevista variam de simples pedidos de informações a interrogatórios hostis.

Lembre-se de que você possui as informações. Você é o especialista e está lá para entreter, informar e ensinar. Para que sejam boas, as entrevistas requerem uma boa preparação e experiência. A experiência só vem com a prática, mas você pode aprender a como se preparar.

Dez dicas para uma entrevista na rádio

- Verifique se será ao vivo ou gravada e se você será a única pessoa entrevistada ou se haverá um debate.
- Verifique as últimas informações e tenha os fatos necessários escritos à sua frente.
- Pense nas perguntas difíceis que poderão ser feitas e elabore respostas.
- Faça uma lista dos três pontos principais que você quer provar – e mantenha-se fiel a eles!
- Elabore algumas histórias ou exemplos para ilustrar estes pontos.
- Descubra qual será a primeira pergunta.
- Se você for inexperiente ou não tiver confiança, pratique o que quer dizer com um amigo ou colega.
- Desenvolva um estilo de conversação – não seja complicado ou técnico demais.

1 O comunicado deve ter, no máximo, 2 páginas de papel A4 e apenas um lado de cada folha.

2 Use papel timbrado, se possível. Escreva **COMUNICADO À IMPRENSA** e a data.

Exemplo de comunicado à imprensa

3 Coloque um embargo nele, se não quiser que a notícia seja publicada antes de uma certa data.

5 Inclua todos os fatos básicos no primeiro parágrafo, assegurando-se de que respondeu O que? Quem? Quando? Por quê? Como? e Onde?

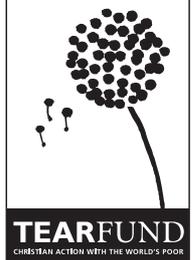
6 Use frases e parágrafos curtos e evite os jargões.

7 Inclua uma citação direta do porta-voz e um exemplo ou uma história.

8 Coloque o nome e os dados para contato na parte inferior do comunicado. Se você tiver informações ou estatísticas adicionais, mencione-as no final.

COMUNICADO À IMPRENSA

Embargado até 00:01, 5 de julho de 2000



Jovens exigem maiores esforços pela paz no Sudão

4 Assegure-se de que a manchete esteja em negrito, para chamar a atenção das pessoas.

Milhares de jovens estão enviando cartões postais de suas férias de verão, mas com uma diferença este ano – exigindo que o Governo Britânico exerça pressão para pôr um fim aos 16 anos de guerra no Sudão, a qual já custou quase dois milhões de vidas.

A campanha dos cartões postais está sendo conduzida pela rede ativista de jovens colaboradores da Tearfund. Os milhares de jovens que têm estado presentes nos eventos de igrejas de férias de verão, tais como o festival juvenil cristão Soul Survivor e o festival New Wine, estão sendo incentivados a participar, enviando cartões postais aos seus Membros do Parlamento.

Os cartões postais, que mostram fotos de crianças no Sudão, pedem aos Membros do Parlamento que procurem garantias do novo Ministro das Relações Exteriores, Peter Hain, de que o Governo Britânico se comprometerá a apoiar a negociação de um acordo que traga paz duradoura ao país.

Angus Murray, Coordenador de Projetos no Sudão da Tearfund, acredita que será crucial que haja maiores esforços diplomáticos por parte da Grã-bretanha e de outros governos ocidentais para aproximar os vários partidos em guerra de uma paz justa e duradoura.

“Outros países da região e internacionalmente estão envolvidos no conflito do Sudão de formas diferentes. Há também conflitos dentro dos conflitos no próprio Sudão. Estes incluem grupos do sul lutando entre si, comandantes do governo e rebeldes ocasionalmente mudando de lado e miniguerras em diferentes regiões, inclusive o leste do Sudão e as Montanhas Nuba.”

Angus continua: “No passado, a falta de pressão internacional pela paz deixou as facções em guerra com muito poucas razões para pôr fim às suas lutas. Estamos pedindo ao Governo Britânico uma iniciativa internacional conjunta para ajudar a criar paz na região. Os parceiros cristãos da Tearfund estão trabalhando com os grupos de base para trazer a paz.”

Fim

Para maiores informações, entre em contato com Keith Ewing, Escritório de Imprensa da Tearfund, telefone +44 20 8943 7779, ou Peter Laverock, telefone +44 020 8943 7901.

A Tearfund é uma agência de assistência e desenvolvimento cristã evangélica, com 600 projetos em mais de 80 países. Ela faz parte do Comitê de Emergência para Desastres das agências de assistência britânicas líderes e foi um dos membros fundadores da coligação Jubileu 2000, que fez campanha pelo cancelamento das dívidas que não podiam ser pagas pelos países mais pobres do mundo.

- Nunca ignore as perguntas, mas direcione-as para o que você quer dizer – use o assunto das perguntas para provar o seu ponto de vista.
- Seja o especialista – lembre-se de que você provavelmente saberá mais sobre a questão do que o entrevistador.

Exercício

Os participantes preparam uma entrevista para a rádio sobre um tópico de sua escolha. O facilitador serve de entrevistador e os outros participantes fazem seus comentários e aprendem com a experiência.

Avaliação

Descrição Esta seção mostra a necessidade de uma avaliação periódica da iniciativa de defesa de direitos, para ver se os objetivos estão sendo alcançados e se é preciso fazer alguma mudança na estratégia da defesa de direitos. Ela também mostra a importância de se monitorarem as atividades, para mostrar se elas estão sendo implementadas conforme o planejado. A monitorização e a avaliação geralmente ocorrem juntas.

A **avaliação** responde às perguntas:

- Alcançamos o que queríamos alcançar?
- Se não, por que não e o que precisaríamos mudar?

A **monitorização** responde às perguntas:

- Fizemos as coisas que dissemos que faríamos?
- Se não, por que não e o que precisa mudar?

Objetivos da aprendizagem

No final da seção, os participantes:

- compreenderão a necessidade de monitorização e avaliação
- compreenderão o processo da avaliação.

Vínculos

Esta seção está vinculada à SEÇÃO C0 (O ciclo da defesa de direitos), à SEÇÃO C3.2 (Planejamento – o que estamos tentando fazer?) e à SEÇÃO C3.3 (Planejamento – Medição do sucesso).

Ferramentas

Esta seção discute as definições de monitorização e avaliação e contém duas ferramentas:

- Procedimento básico para a avaliação (FERRAMENTA 35)
- Revisão do aprendizado (FERRAMENTA 36)

Razões para a monitorização e a avaliação

- Verificar se o trabalho de defesa de direitos continua no caminho certo e determinar se precisa ser feita alguma mudança na estratégia
- Verificar se os objetivos foram alcançados
- Aprender para futuras iniciativas de defesa de direitos
- Prestação de contas aos membros da comunidade, que podem querer saber o que você disse e fez em seu nome
- Prestação de contas aos doadores pelo uso do financiamento.

Diferenças entre a monitorização e a avaliação

MONITORIZAÇÃO	AVALIAÇÃO
Reunião contínua de informações	Levantamento periódico
Mede a atividade	Avalia o sucesso
Pergunta se o projeto está sendo implementado conforme o planejado – se continua no caminho certo	Pergunta se os objetivos têm sido alcançados e se têm contribuído para alcançar a meta – se o projeto está tendo sucesso
Muitas vezes, usa pessoas de dentro do projeto	Usa uma combinação de pessoas de dentro e de fora do projeto
Pode resultar em pequenas ações para corrigir a situação	Pode resultar em mudanças maiores na estratégia ou até mesmo na interrupção do trabalho

Atividades de monitorização

A monitorização é uma forma de verificar se você está fazendo o que disse que faria e identificar e procurar resolver problemas à medida que eles surgem. Ela o ajuda a compreender o sucesso ou o fracasso da sua estratégia de defesa de direitos.

Para a monitorização, você simplesmente precisa examinar cada uma das atividades da Planilha de Planejamento de Atividades (SEÇÃO C3.7) ou na coluna de atividades do Resumo da Estratégia de Defesa de Direitos (SEÇÃO C0) e perguntar:

- Fizemos isso conforme dissemos que faríamos, quando dissemos que o faríamos e o fizemos bem?
- Se não, por que não?
- Que atividades precisamos mudar para colocar a estratégia no caminho certo novamente?

Exemplo 1

A atividade era realizar um curso de treinamento de três dias sobre a análise das causas fundamentais da pobreza.

- Você monitora se este curso de treinamento foi realizado na hora certa, se ele durou três dias e o que ele cobriu.
- Se o curso foi realizado com sucesso, é útil aprender por quê. Por exemplo, a comunidade identificou as necessidades ou o treinador já tinha contatos com a comunidade.
- Se o curso não foi realizado conforme o esperado, descubra por quê. Por exemplo, as ruas estavam interditadas ou a comunidade não estava organizada. Depois decida se você repetirá ou corrigirá a atividade, ou tentará algo diferente.

Exemplo 2

A atividade era que dois grupos comunitários locais visitassem o Ministério da Agricultura, para reclamar da perda de subsídio com os cereais.

- Você monitora quantos grupos tentaram ver o funcionário público, se eles o conseguiram ver e sobre o que falaram.
- Se eles conseguiram ver o funcionário público, procure entender o que permitiu que isto acontecesse. Por exemplo, eles mandaram uma carta de antemão. Identifique o que pode ser aprendido para o futuro.
- Se eles não conseguiram ver o funcionário público, descubra por quê. Por exemplo, ele se recusou a vê-los ou eles escreveram uma carta agressiva. Depois decida se eles devem fazer uma outra tentativa ou tentar uma atividade diferente.

Avaliação do impacto

A avaliação é mais complicada do que a monitorização. Ela faz um levantamento do impacto de um projeto, descobre se os objetivos ainda são realistas e se vale a pena almejá-los, dá crédito pelo sucesso aos vários fatores ou pessoas e ajuda com a prestação de contas.

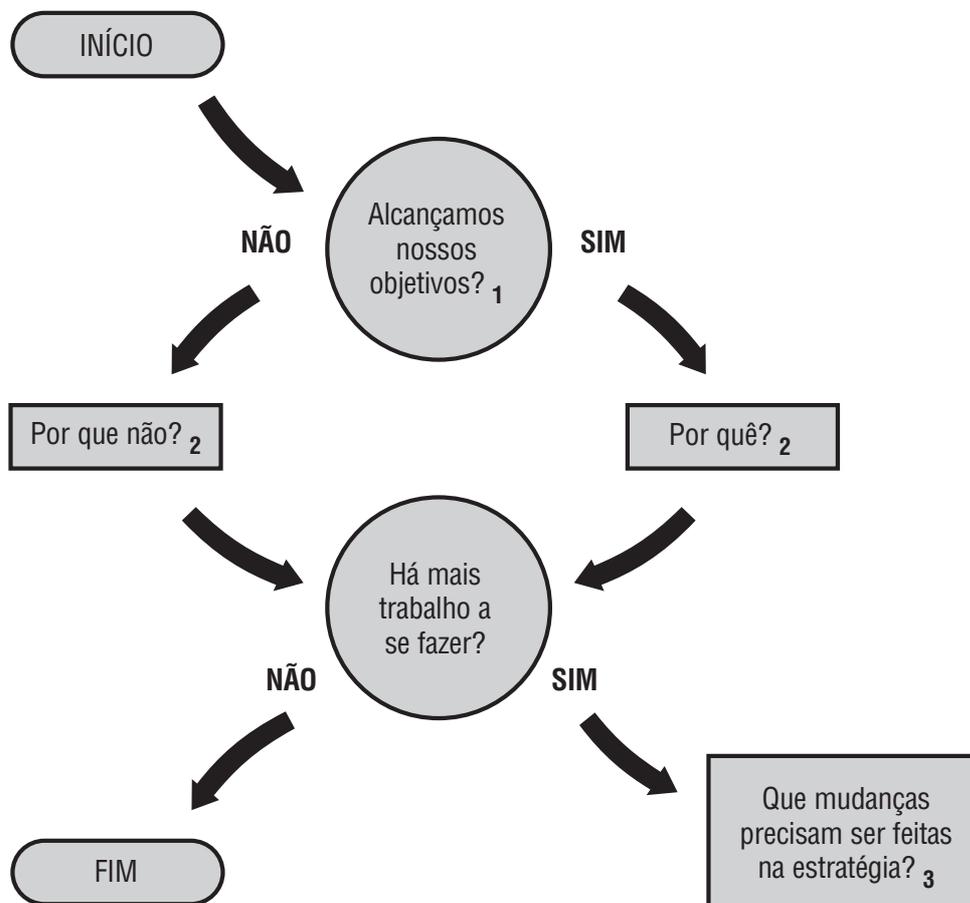
Se você tiver objetivos EMARP e indicadores e formas de medição claros (veja a SEÇÃO C3.2 e C3.3), a avaliação será muito mais fácil. Você simplesmente analisa estas três colunas do Resumo da Estratégia da Defesa de Direitos (SEÇÃO C0) e pergunta:

- Alcançamos nossos objetivos?
- Se não, por que não?
- Conseqüentemente o que precisa mudar na estratégia?

Algumas dicas úteis

- Assegure-se de que todas as pessoas relevantes participem da avaliação.
- Assegure-se de ter objetivos EMARP e indicadores e formas de medição claros.
- Esclareça o que está tentando avaliar e não tente medir coisas demais ao mesmo tempo.
- Use os sistemas de relatórios existentes para a monitorização, se os tiver.
- Procure compreender por que algumas atividades tiveram sucesso e outras não.
- Pergunte-se sempre o que você pode aprender com os resultados da monitorização e da avaliação.

Procedimento básico para a avaliação



- 1 **REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS** Até que ponto você alcançou seus objetivos?
- 2 **INFLUÊNCIAS PRINCIPAIS** O que contribuiu mais com o sucesso ou o fracasso da sua iniciativa?
- 3 **MUDANÇAS** O que precisa ser mudado ou feito de forma diferente na próxima vez?

Em termos de defesa de direitos contínua, há três opções principais:

- Continue com a estratégia.
- Modifique a sua abordagem com base na avaliação.
- Interrompa esta iniciativa específica e aprenda com os seus erros para a próxima vez.

Exemplo

Objetivo Que o governo reintroduza o subsídio para os cereais dentro de quatro semanas.

- Avaliar o objetivo ao ver se o subsídio foi reintroduzido – veja a política governamental e fale com as pessoas que deveriam estar recebendo o subsídio.
- Se ele tiver sido reintroduzido, procure compreender o que contribuiu com o sucesso, como uma campanha feita pela mídia salientando os problemas ou o envolvimento de ONGs internacionais.
- Se você não tiver alcançado o objetivo, procure compreender por que não. Por exemplo, as atividades não foram implementadas conforme decidido, a mídia foi hostil às suas demandas, o governo havia assinado um acordo com o FMI para obter mais empréstimos, se o subsídio para cereais fosse diminuído.
- Você ainda tem alguma chance de sucesso? Se tiver, que mudanças precisam ser feitas na estratégia? Estas poderiam consistir em concentrar o seu trabalho de defesa de direitos no FMI ou mobilizar uma pressão pública enorme.

Possíveis razões para o fracasso ou o sucesso

Razões para o sucesso

- Bons contatos com os formuladores das políticas, baseados em boas relações anteriores.
- Informações de confiança, precisas e detalhadas.
- Boa utilização dos contatos existentes, das redes e das informações disponíveis.
- Objetivos realistas que podiam ser alcançados dentro do período de execução.
- A comunidade local foi mobilizada e realizou pesquisa, gerou propostas e representou-se a si própria perante as pessoas responsáveis pela tomada de decisões.
- Uma passeata mostrou um alto grau de preocupação entre os habitantes locais.
- Hierarquias de responsabilidade claras.

Razões para o fracasso

- Os formuladores das políticas não quiseram escutar ou não foi possível se obter acesso a eles.
- Não havia informações suficientes.
- Não havia pessoas ou tempo suficientes e, assim, a estratégia não foi implementada conforme o planejado.
- Muito poucos aliados.
- O processo foi mais lento do que se esperava.
- As pessoas não realizaram as atividades que prometeram.
- Não havia compreensão técnica ou judiciária suficiente.



FERRAMENTA 36

Revisão do aprendizado

Depois de qualquer ação, seja ela uma visita a uma pessoa responsável pela tomada de decisões ou uma estratégia inteira de defesa de direitos, é útil fazer uma revisão do aprendizado. Esta é uma avaliação participativa de um trabalho, a fim de se aprenderem lições básicas para a próxima vez que você realizar uma atividade semelhante.

Ela funciona com quatro a oito pessoas, e um facilitador pede a cada participante para dizer:

- uma única coisa que tenha saído bem.
- uma coisa que não tenha saído conforme o esperado.

Para cada coisa, os participantes discutem por que ela saiu bem (ou não saiu bem) e elaboram recomendações específicas para a próxima vez. Estas são, então, colocadas numa tabela, como abaixo, para que os outros possam aprender para o futuro trabalho.

Seja tão específico quanto possível!

Exemplo: mobilizar uma comunidade para uma manifestação em massa

O QUE SAIU BEM	APRENDER PARA A PRÓXIMA VEZ
A passeata foi pacífica	Salientar a natureza pacífica da passeata em todos os folhetos e anúncios
Houve muitos grupos envolvidos	Começar a criar uma rede três meses antes da manifestação
Os responsáveis-chaves pelas decisões vieram	Informar os responsáveis pelas decisões cedo
Resultou em mudança positiva nas políticas	Providenciar um palanque para os responsáveis pelas decisões para anunciarem as mudanças positivas, se tiverem alguma

O QUE NÃO SAIU BEM	APRENDER PARA A PRÓXIMA VEZ
Desorganizados no dia	Assegurar que uma pessoa esteja encarregada da organização
Alguns representantes de igrejas não vieram	Falar com todas as igrejas e explicar exatamente a natureza do evento

Recursos e contatos

Recursos da Tearfund

- *Defesas de Direitos e a Dívida: um guia prático* (2001), escrito por Bryan Evans e Sheila Melot. Disponível em inglês, francês, espanhol e português. £2,50/\$4 por exemplar.
- *Defesa de Direitos e a Água: um guia prático* (2001), escrito por Joanne Green e Sheila Melot. Disponível em inglês, francês, espanhol e português. £2,50/\$4 por exemplar.
- *Desenvolvendo as capacidades de grupos locais: guia PILARES* (2001), escrito por Isabel Carter. Disponível em inglês, francês, espanhol e português. £3,50/\$5 por exemplar.
- *Passo a Passo, edição 45: Defesa de Direitos* (2000). Disponível em inglês, francês, espanhol e português.
- *Fazendo as pessoas pensar* (2000), escrito por Sheila Melot. Disponível em inglês, francês, espanhol e português. £1,00/\$1,50 por exemplar.

Outros recursos de desenvolvimento comunitário

- *Participatory Learning and Action, Trainers Guide* (1995), escrito por Jules Pretty e outros, para o International Institute for Environment and Development. Website: www.iied.org
- *Training for Transformation: a handbook for community workers. Books 1–4* (1999), escrito por Anne Hope e Sally Timmel. Intermediate Technology Publications. Website: www.itdgpublishing.org.uk

Websites de instituições de recursos

- São fornecidas informações das reuniões de cúpula, conferências e eventos das Nações Unidas em www.un.org/events/index.html
- Pode-se obter acesso a todas as organizações das Nações Unidas em www.unsystem.org

Para informações e dados sobre diferentes países e tópicos, veja:

- www.worldbank.org
- www.imf.org
- www.unicef.org
- www.undp.org

Algumas organizações de auxílio à defesa de direitos sediadas nos EUA são:

- The Advocacy Institute – www.advocacy.org
- The Advocacy Project – www.advocacynet.org
(onde você pode fazer sua assinatura para o boletim on-line Advocacynet)
- International Justice Mission – www.ijm.org
Organização cristã que lida com abusos dos direitos humanos
- A Human Rights Watch é uma organização de direitos humanos com uma grande quantidade de informações disponíveis em www.hrw.org/links.html

Outros sites onde você pode aprender sobre o desenvolvimento são:

- www.ids.ac.uk/particip/research/pathways.html
(uma fonte de informações e auxílio sobre a metodologia participativa)
- www.bond.org.uk/lte/guidancenotes/logframes1.html
(para informações sobre como completar um plano de estrutura lógica)
- www.learningchannel.org
- O melhor site para notícias e links, com um diretório para pesquisa com centenas de ONGs, é www.oneworld.net

Bibliografia

Advocacy for Social Justice (2001) Oxfam America e Advocacy Institute

Advocacy Sourcebook (1997) Institute for Development Research

Defesa de Direitos: Materiais de Estudo (1999) Tearfund

Campaigning Manual (1997) Amnesty International

Monitoring and Evaluating Advocacy (2001), escrito por Jenny Chapman e Amboka Wameyo, Action Aid

Report: Partner Workshop, Bangalore, India (1999) Christian Aid

Workshop Report: Building Knowledge and Community for Action, Boston, USA (1999) Institute for Development Studies

**Kit de Ferramentas para a Defesa de Direitos:
Ação prática na defesa de direitos**

Escrito por Graham Gordon

ISBN 1 904364 09 8

Publicado pela Tearfund

