

## D

# Fase 1 do Ciclo de *Advocacy*

## Levantamento de questões

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



### Notas ao facilitador

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

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



### Ferramentas

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

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



### Exercícios de treinamento

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

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

## SEÇÃO D Notas ao facilitador



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

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

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

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

### ESTUDO DE CASO

#### ZÂMBIA

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

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



O que é uma questão de *advocacy*?

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

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

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



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



### Como se identificam possíveis questões de *advocacy*?

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

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

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

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

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

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

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

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

## ESTUDO DE CASO

**QUÊNIA**

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

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

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

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

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

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

## ESTUDO DE CASO

**RÚSSIA**

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

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

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

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

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

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



### Como se priorizam as possíveis questões de *advocacy*?

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

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



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

#### ESTUDO DE CASO

#### TAILÂNDIA

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

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

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

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

As questões de *advocacy* mais estratégicas geralmente:

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

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



Qual a relevância de criar uma "visão para a mudança"?

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



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

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

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

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

## ESTUDO DE CASO

**HAITI**

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

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

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

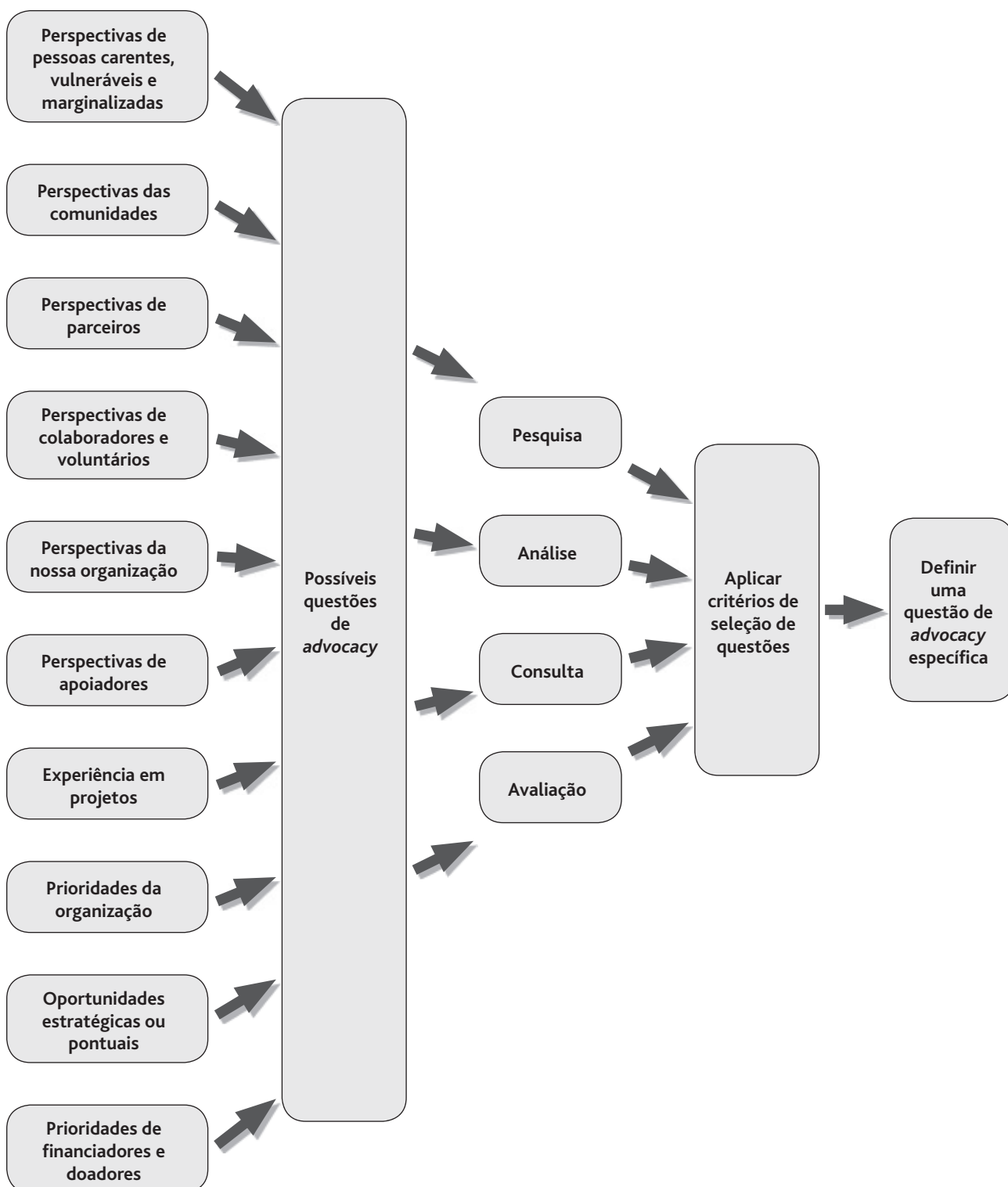




FERRAMENTA 17

## Fluxograma de levantamento de questões

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



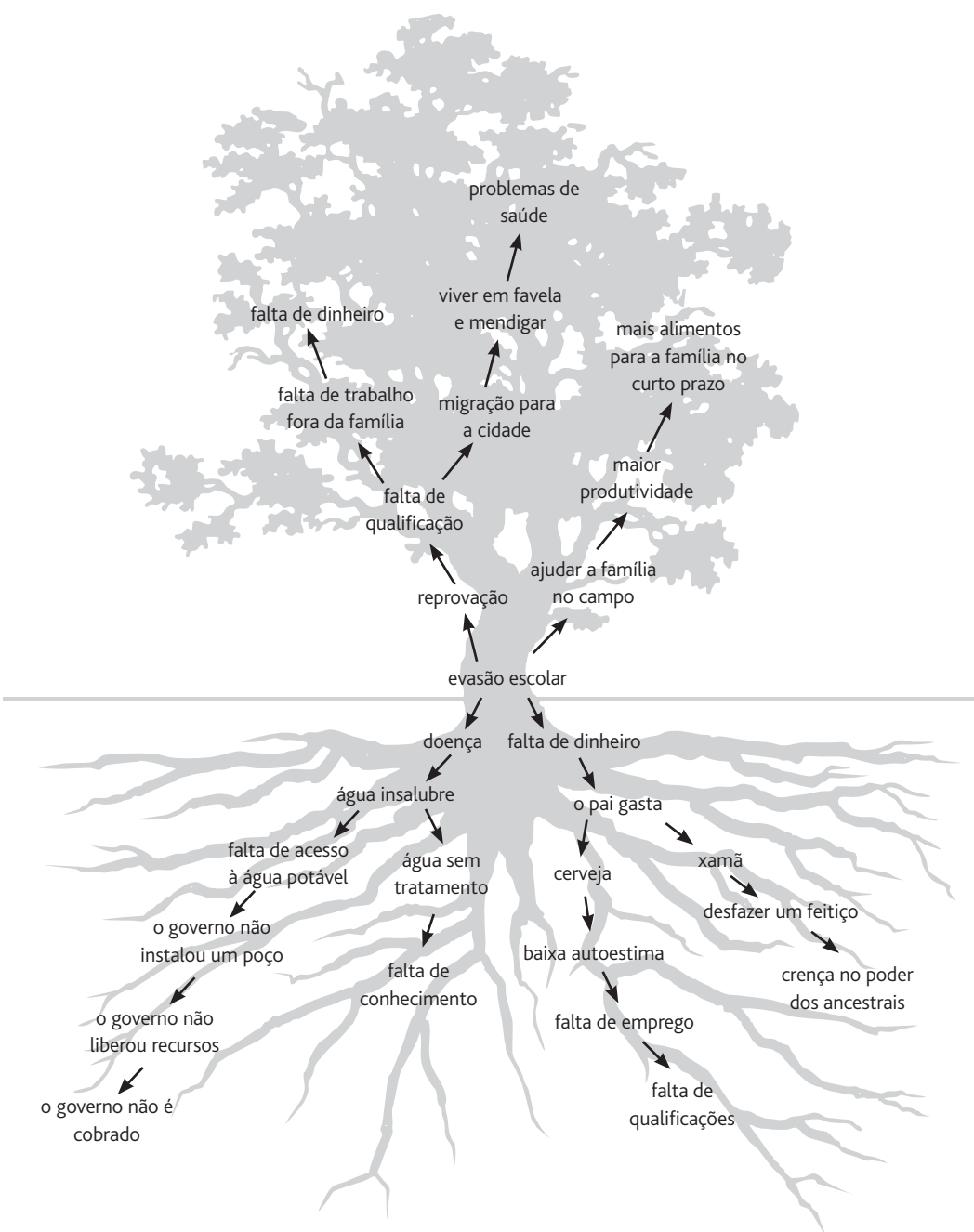


## Árvore do problema / árvore da solução

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

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

Exemplo da ramificação dos efeitos na árvore do problema



Exemplo de causas-raiz na árvore do problema

PASSO 2 A **árvore da solução** se sobrepõe à árvore do problema, propondo possíveis soluções para os problemas identificados e, assim, formando uma nova camada. É uma ferramenta valiosa para identificar o que precisa ser feito, e o que precisa ser proposto, para superar o problema. É útil para visualizar a mudança almejada.

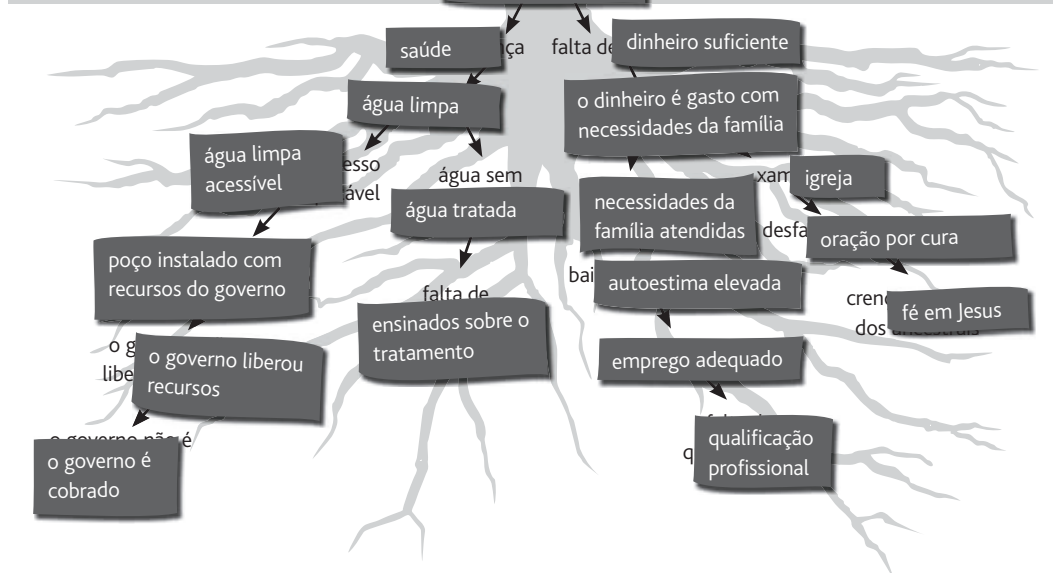
O tronco da árvore da solução representa a visão para a mudança que se espera alcançar com a resolução do problema. Para as questões identificadas nas raízes, pode ser recomendável promover uma ação de *advocacy* ou outras ações de desenvolvimento preventivo. Para as questões identificadas nos galhos,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

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

Exemplos da ramificação das soluções na árvore da solução



Exemplos das soluções-raiz na árvore da solução





## Lista de critérios para o levantamento de questões

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



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



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



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



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

## SEÇÃO D Exercícios de treinamento



### EXERCÍCIO 20 Identificação e priorização de questões de *advocacy*

<b>Objetivo</b>	<b>Exercitar a identificação e priorização de questões de <i>advocacy</i></b>
<b>TIPO</b>	Este exercício funciona bem em pequenos grupos, mas pode ser feito individualmente ou nos treinamentos internos de uma organização
<b>MÉTODOS</b>	Análise de situações hipotéticas, discussão em pequenos grupos, exposição livre de ideias, classificação de priorização, apresentação em plenário
<b>MATERIAIS</b>	Situações hipotéticas, canetas e papel (Versão 1), blocos post-it ou cartões em branco (Versão 2)
<b>TEXTO A DISTRIBUIR</b>	<b>FERRAMENTA 17:</b> Fluxograma de levantamento de questões <b>FERRAMENTA 19:</b> Lista de critérios para o levantamento de questões
<b>PREPARAÇÃO ANTECIPADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Antes do exercício, elabore algumas situações hipotéticas, cada uma em uma folha de papel à parte. As situações devem condizer com a realidade do contexto em que está sendo realizado o workshop. De preferência, devem também refletir as questões enfrentadas pelas organizações e comunidades dos participantes em sua realidade.</li> <li>■ Antes de aplicar o exercício, convide os participantes a ler as situações e selecionar uma a ser trabalhada.</li> </ul>
<b>PASSO A PASSO (VERSÃO 1)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifique quais as situações que os participantes querem trabalhar e divida-os em pequenos grupos, alocando uma situação a cada um.</li> <li>2. Peça que os pequenos grupos leiam as suas situações e identifiquem as principais necessidades e problemas. Uma pessoa deve escrevê-los em uma lista.</li> <li>3. Peça que os participantes, individualmente, classifiquem as questões em ordem de prioridade. A <b>FERRAMENTA 19:</b> Lista de critérios para o levantamento de questões pode lhes ser útil.</li> <li>4. Os participantes devem, então, apresentar suas classificações individuais para o seu pequeno grupo e, em seguida, debater e definir em conjunto uma classificação coletiva para as questões na lista.</li> <li>5. Cada um dos pequenos grupos deve então apresentar suas conclusões ao grupo geral.</li> <li>6. Disponibilize tempo para opinarem e refletirem.</li> </ol>
<b>PASSO A PASSO (VERSÃO 2)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faça a preparação antecipada e siga os Passos 1–3 como na Versão 1.</li> <li>2. Escreva todas as questões identificadas em post-its ou cartões separados.</li> <li>3. Peça que os participantes coloquem os post-its ou cartões em ordem numa linha, dos mais importantes aos menos importantes, debatendo e negociando nesse processo. Podem usar a <b>FERRAMENTA 19:</b> Lista de critérios para o levantamento de questões, se lhes for útil.</li> <li>4. Convide cada pequeno grupo a apresentar suas conclusões em plenário.</li> <li>5. Disponibilize tempo para opinarem e refletirem.</li> </ol>
<b>SE OS PARTICIPANTES PUDEREM SER AGRUPADOS POR ORGANIZAÇÃO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peça que os participantes trabalhem com outros da mesma organização.</li> <li>2. Peça que cada organização identifique suas prioridades.</li> <li>3. Defina, em conjunto, critérios comuns de classificação e dê a cada participante cinco votos.</li> <li>4. Convide-os a usar seus votos para classificar as prioridades de sua organização em ordem de importância.</li> <li>5. Incentive-os a opinar, refletir e debater.</li> </ol>



## EXERCÍCIO 21 “Mas por quê?” e “E aí?”

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

**TIPO** Exercício em grupo

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

**MÉTODOS** Discussão em plenário, trabalho em pequenos grupos, desenho

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

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

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

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



## EXERCÍCIO 22 Criação de uma "visão para a mudança"

**Objetivo** Exercitar a criação de uma "visão para a mudança"

**TIPO** Este exercício funciona bem em pequenos grupos, mas pode ser feito individualmente ou nos treinamentos internos de uma organização

**MÉTODOS** Reflexão individual, discussão em pequenos grupos, apresentação de conclusões em plenário, desenho, dramatização

**MATERIAL** Situações do **EXERCÍCIO 20: Identificação e priorização de questões de *advocacy*** (opcional)

**TEXTO A DISTRIBUIR** **FERRAMENTA 17: Fluxograma de levantamento de questões**  
**FERRAMENTA 19: Lista de critérios para o levantamento de questões**

- PASSO A PASSO**
1. Peça aos participantes que, individualmente, considerem o contexto em que trabalham ou, caso não estejam acostumados em pensar sobre seu contexto dessa forma, que considerem o descrito nas situações do **EXERCÍCIO 20: Identificação e priorização de questões de *advocacy***. Para o contexto selecionado, devem considerar as perguntas a seguir:
    - "Aonde queremos chegar?" Pensar sobre como seria o mundo ideal para a comunidade ou a sociedade no contexto específico.
    - "O que queremos alcançar?" Pensar sobre o que queremos mudar para melhor no contexto específico.
  2. Se alguns participantes estiverem considerando a mesma situação que outros, divida-os em pequenos grupos e convide-os a compartilhar sua visão para a mudança uns com os outros. Se não estiverem

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

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



## EXERCÍCIO 23 Imagine a manchete do jornal

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

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

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

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

**PREPARAÇÃO ANTECIPADA**

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

**PASSO A PASSO**

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

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