

E2

Fase 2 do Ciclo de *Advocacy*

Pesquisa e análise – Partes interessadas

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

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



Notas ao facilitador

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

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



Ferramentas

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

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



Exercícios de treinamento

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

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

SEÇÃO E2 Notas ao facilitador



O que são “partes interessadas”?

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

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

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

ESTUDO DE CASO

HONDURAS

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

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

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

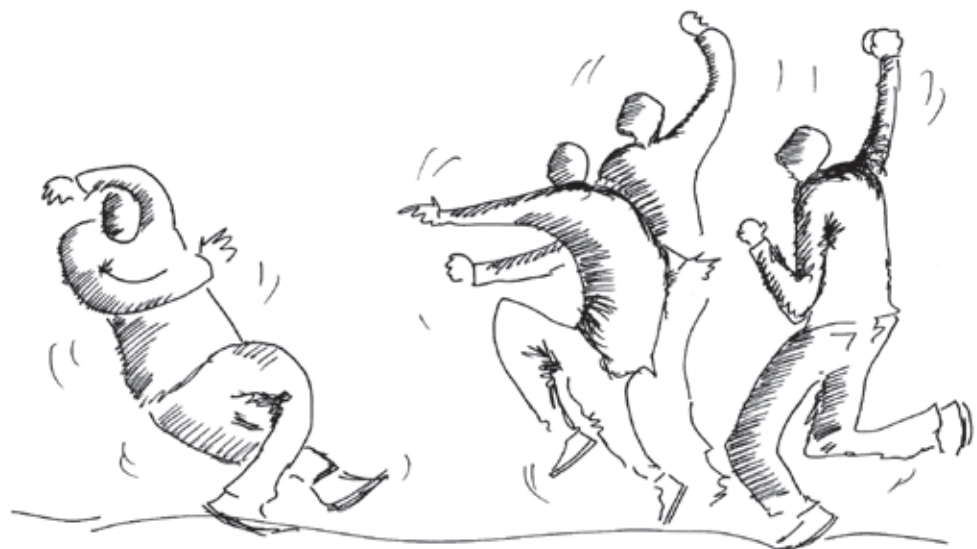
Para outras informações, consulte a FERRAMENTA 25: Matriz de mapeamento de partes interessadas.

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

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



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



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



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



Por que é importante trabalhar com terceiros em advocacy?

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

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

ESTUDO DE CASO

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO (RDC)

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

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

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

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

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



Quais as diversas formas de trabalhar com terceiros?

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



ESTUDO DE CASO

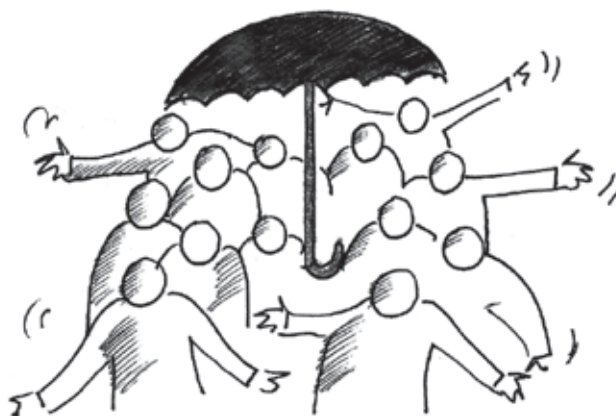
COLÔMBIA

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

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

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

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

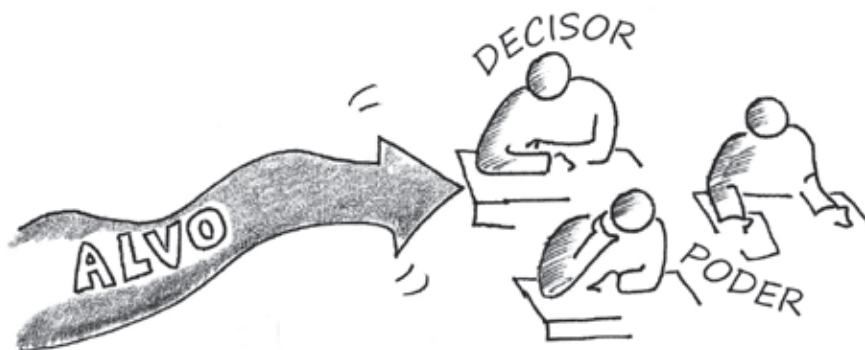


Para uma descrição de cada modelo, e informações sobre suas características, consulte a **FERRAMENTA 28: Checklist** para o *advocacy* colaborativo.



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

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



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

ESTUDO DE CASO

CAMBOJA

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

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

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



FERRAMENTA 25

Matriz de mapeamento de partes interessadas

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

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

EXEMPLO

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

PASSO 2 Identifique:

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

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

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

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

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

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

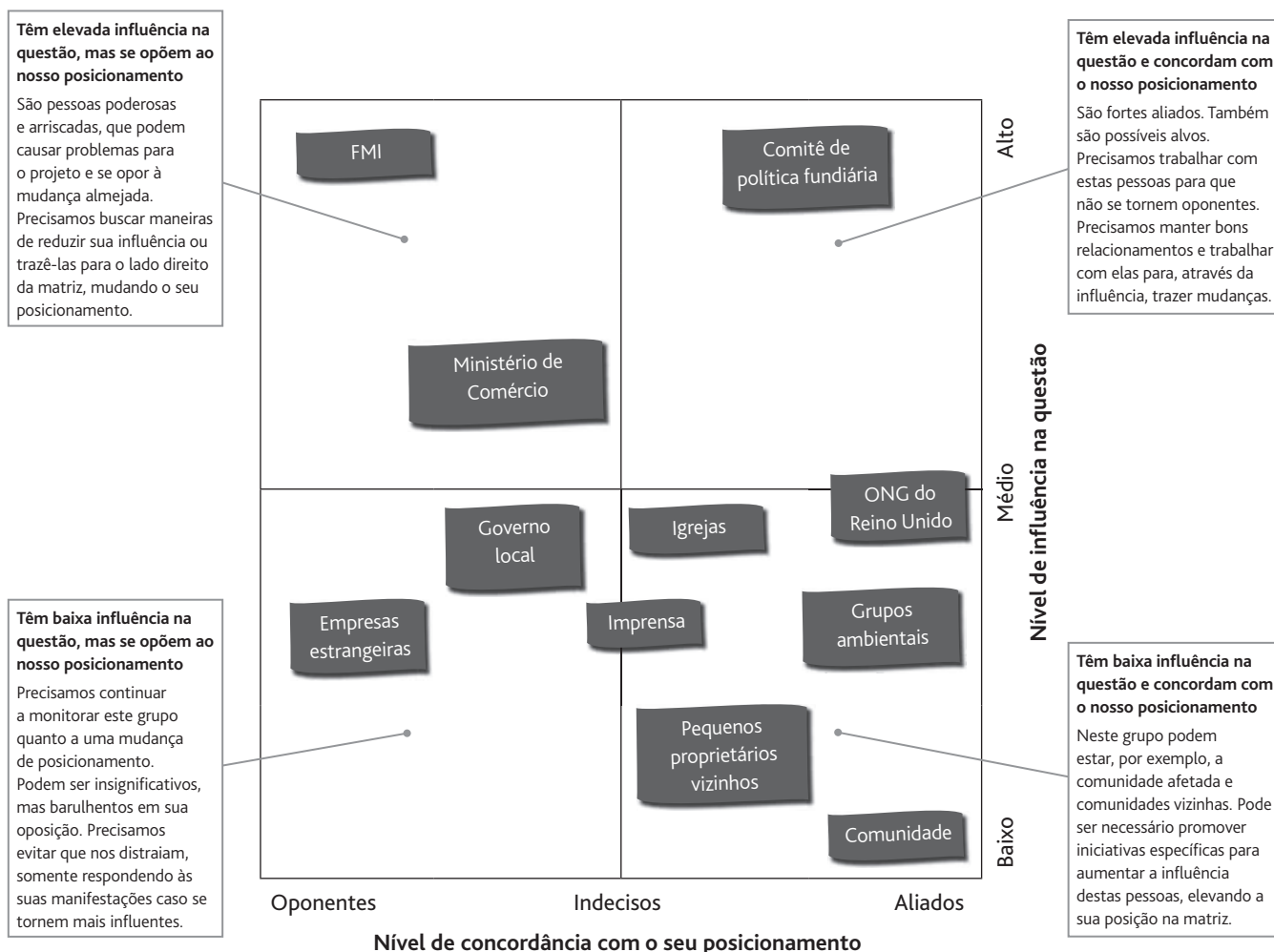


FERRAMENTA 26

Matriz de aliados e oponentes

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

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



Prós e contras do *advocacy* conjunto



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



Checklist para o *advocacy* colaborativo

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

Já existe uma iniciativa conjunta de *advocacy*?

	Sim. Devemos participar dela?		Não. Devemos lançar uma?	
	Perguntas	Considerações	Perguntas	Considerações
Objeto social	Qual o objeto social da iniciativa conjunta de <i>advocacy</i> ?	Entender os prós e contras em relação à imagem, liderança e consenso.	Quem mais partilha da mesma visão que a sua?	Ser proativo. Fazer primeiramente contato com outros interessados. Não ignorar quem tem valores diferentes dos seus. Estar aberto a trabalhar com quem tem convicções religiosas e políticas diferentes.
	É uma prioridade para você?		Quem partilha dos seus valores?	
	Como é o processo de decisão?		Seriam aliados naturais?	
	Qual a probabilidade de êxito em promover mudanças em políticas e práticas?	Acompanhar taticamente as mudanças nas circunstâncias; planejar estrategicamente pensando no longo prazo.	Caso contrário, você poderia trabalhar com eles?	
	Se você participar, terá algo a agregar e/ou obter com a iniciativa?			
Recursos	Que recursos caberiam a você contribuir para a iniciativa conjunta (ex.: tempo, dinheiro, participação em reuniões, apoio administrativo, etc.)?	Reconhecer que cada grupo tem necessidades distintas.	Quem já trabalha na mesma questão de <i>advocacy</i> ?	Manter um bom relacionamento com aqueles que apoiam o seu posicionamento. Aprender com quem tem mais experiência.
	Pensando de forma realista, que contribuições você traria?	Dar espaço para o crescimento e a diversidade.	Buscam alcançar o mesmo objetivo?	
	Que trabalhos teriam de ser interrompidos para liberar a capacidade necessária? Você poderia fazer mais se investisse seus recursos de outra forma?		Em caso negativo, podem ser convencidos a se unirem à sua iniciativa?	
Aprendizado e prestação de contas	Como a participação na iniciativa conjunta contribuirá para o seu aprendizado e desenvolvimento em <i>advocacy</i> ?	Procurar trazer os apoiadores em uma jornada, passando de meros interessados na questão para protagonistas em ações a respeito.	Quem poderá contribuir com algo de que você precisa (ex.: informações, experiência, habilidades, pesquisa, conhecimentos, acesso à imprensa, influência sobre decisores, contato com pessoas que possam ser mobilizadas para fazer campanha, etc.)?	Definir o que você pode oferecer a outros interessados, e o que você precisa deles.
	Em que momento a sua participação será avaliada?		Esses recursos serão complementares aos seus próprios?	
	Como você avaliará o impacto da iniciativa?			
Riscos	Quais os possíveis riscos da sua participação (ex.: recursos realocados, falsas expectativas, danos à reputação pela associação com outros grupos na iniciativa conjunta de <i>advocacy</i>)?	Definir desde o princípio como serão geridas as diferenças entre as pessoas.	Quem mais tem capacidade para fazer <i>advocacy</i> ?	Definir com clareza a natureza da cooperação. Saber quem contribui com o quê.
	Quais os riscos de não participar?		Quem cooperaria com você?	
	A iniciativa de <i>advocacy</i> tem grande visibilidade e, se tiver, quais os possíveis riscos de estar associado a ela?		Se não trabalharem juntos, a situação dos afetados pela questão poderá se agravar?	
			Quais os riscos no caso de não colaborem?	
			É possível produzir o impacto desejado (parcial ou plenamente) sem a colaboração?	

SEÇÃO E2 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 28 Enxergar o panorama completo

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

TIPO Exercício em grupo

MÉTODOS Descrição, debate em plenário

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



EXERCÍCIO 29 Mapeamento e análise de partes interessadas

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

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

MÉTODOS Exposição livre de ideias, debate em plenário

MATERIAIS Blocos post-it ou cartões em branco

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

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

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



EXERCÍCIO 30 Análise de aliados e oponentes

Objetivo	Analisar as partes interessadas que devem ser influenciadas e a melhor forma de influenciá-las
TIPO	Mais indicado para ser feito em grupo. Observação: este exercício só pode ser aplicado após realizar um mapeamento e análise de partes interessadas.
MÉTODOS	Exposição livre de ideias, debate em plenário
MATERIAIS	Blocos post-it ou cartões em branco
TEXTO A DISTRIBUIR	FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes
PASSO A PASSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomando os resultados do mapeamento e análise de partes interessadas, escreva cada parte em post-it ou cartão em branco separado. 2. Desenhe uma matriz com papel e caneta, desenhando com um pau no chão, ou com uma fita em um carpete. Use a FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes como exemplo. 3. Promova um debate sobre onde colocar cada post-it ou cartão na matriz. Coloque os post-its ou cartões representativos de oponentes no lado esquerdo da linha central e os de aliados no lado direito. Se tiverem grande influência na questão de <i>advocacy</i>, devem estar na parte superior, e se tiverem pouca influência, devem ficar na parte inferior da matriz. Reposicione os post-its ou cartões conforme o debate se desenvolve. Se necessário, uma parte interessada pode ser colocada em dois lugares distintos na matriz. 4. Usando a FERRAMENTA 26: Matriz de aliados e oponentes como base para a discussão, analise o que precisa ser feito para: <ul style="list-style-type: none"> • Trazer o maior número possível de partes interessadas para o quadrante superior direito • Manter o posicionamento e influência de quem está no quadrante superior direito • Influenciar as que ainda não são partes interessadas para se unirem a nós • Utilizar o acesso indireto a decisores (ex.: influenciar um bispo por meio de um líder de uma igreja).

**EXERCÍCIO 31 Rotas de influência**

Objetivo Entender a importância das rotas de influência

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

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

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

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

**EXERCÍCIO 32 Mapeamento do poder e identificação de alvos**

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

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

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

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

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

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

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



EXERCÍCIO 33 *Advocacy* conjunto – sim ou não?

Objetivo Entender as vantagens e desvantagens de trabalhar com terceiros em *advocacy*

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

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

MATERIAIS Papel para flip-chart, cavalete flip-chart (opcional), post-its ou cartões em branco, canetas

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 27: Prós e contras do *advocacy* conjunto

- PASSO A PASSO**
1. Desenhe uma linha de cima para baixo no centro de uma folha de papel flip-chart. Coloque de um lado a legenda “favorece” e do outro “desfavorece”.
 2. Divida os participantes em dois grupos.
 3. Dê a cada grupo um conjunto de post-its ou cartões em branco e canetas.
 4. Peça que um grupo identifique motivos que favorecem trabalhar com terceiros em *advocacy* e que o outro identifique motivos que o desfavorecem.
 5. Peça que cada grupo registre as vantagens/desvantagens em post-its ou cartões em branco.
 6. Oriente cada grupo a posicionar seus post-its ou cartões no respectivo lado da linha na folha de papel flip-chart.
 7. Reúna todo o grupo novamente. Realize um debate em plenário sobre os motivos que levaram cada grupo a chegar às suas conclusões. Permita que cada grupo questione as conclusões do outro. Discuta se as vantagens são maiores que as desvantagens, e por quê.
 8. Ressalte a importância dos relacionamentos em *advocacy* – não apenas contatos pontuais, mas uma interação contínua com as pessoas. Destaque o fato de que o *advocacy* é mais bem sucedido quando as pessoas unem suas habilidades, conhecimentos, contatos e recursos de forma estratégica.
 9. Distribua a FERRAMENTA 27: Prós e contras do *advocacy* conjunto.

**EXERCÍCIO 34** Trabalhar com terceiros**Objetivo** Identificar as melhores alternativas para o *advocacy* conjunto

TIPO Exercício em grupo

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

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

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

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