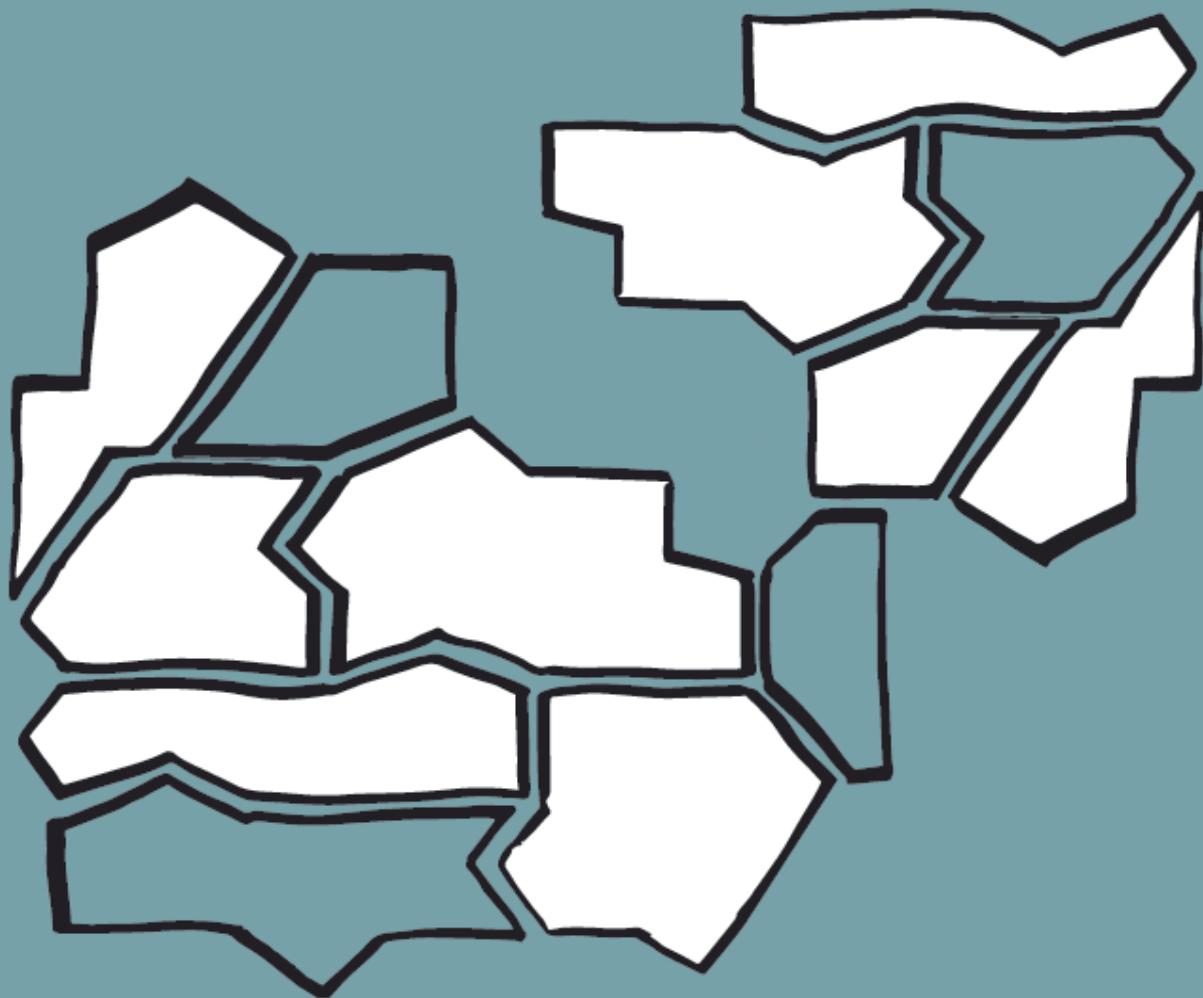


MANUAL DE ADVOCACIA

UM GUIA PARA PEQUENAS ONGS

Helen Collinson



MANUAL DE ADVOCACIA

UM GUIA PARA PEQUENAS ONGS

Helen Collinson

UMA PUBLICAÇÃO



EDIÇÃO EM PORTUGUÊS



APOIO



europaean network on
debt and development

TÍTULO
Manual de advocacia
Um guia para pequenas ONGs

TÍTULO ORIGINAL
Advocacy: a toolkit for small NGOs

AUTORA
Helen Collinson

DESENHOS
Bill Crooks

TRADUÇÃO
Traversões e ACEP

CAPA E CRIAÇÃO GRÁFICA
Ana Grave

PAGINAÇÃO
Julie Peigné /ACEP

EDIÇÃO EM PORTUGUÊS
ACEP

ISBN
978-989-8625-32-8

Este manual foi elaborado pela INTRAC com financiamento do Ministério dos Negócios Estrangeiros e da Commonwealth (FCDO) do Reino Unido através de uma subvenção para o desenvolvimento de capacidades do Small Charities Challenge Fund (SCCF).

A edição em português é da responsabilidade da Associação para a Cooperação Entre os Povos (ACEP) e contou com financiamento da EURODAD - Rede Europeia sobre a Dívida e Desenvolvimento.

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual 4.0 Internacional. Para ver uma cópia desta licença, consulte <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Esta publicação foi elaborada com o apoio do Camões - Instituto da Cooperação e da Língua. O conteúdo do mesmo é da responsabilidade exclusiva da organização promotora e em nenhum caso pode considerar-se como reflectindo o ponto de vista do financiador.

ÍNDICE

5/	PARTE 1 INTRODUÇÃO À ADVOCACIA?	29 /	PARTE 5 IDENTIFICAÇÃO DE TÁCTICAS E ABORDAGENS
9 /	PARTE 2 COMO DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA - VISÃO GERAL	35/	PARTE 6 DESENVOLVER O SEU ROTEIRO DE ADVOCACIA
15 /	PARTE 3 IDENTIFICAR O SEU OBJECTIVO DE ADVOCACIA	41 /	PARTE 7 MONITORIZAR E AVALIAR A SUA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA
21 /	PARTE 4 ANALISAR O CONTEXTO: PESSOAS, PODER, POLÍTICAS E CONTEXTO POLÍTICO	49 /	PARTE 8 COMUNICAR A SUA MENSAGEM DE ADVOCACIA

SOBRE A AUTORA

Helen Collinson trabalha no sector do desenvolvimento internacional há trinta anos, com especial foco na área da advocacia, investigação de políticas e campanhas públicas. Foi Responsável de Advocacia na Christian Aid 2002-05 e actualmente trabalha a tempo parcial na Christian Aid como Coordenadora de Estratégia de Campanhas, concretamente sobre alterações climáticas e justiça fiscal. Como Consultora Independente, na restante parte do seu tempo, ministra formações em advocacia, realiza avaliações de programas de advocacia, estudos de âmbito e investigação de políticas aplicadas. Faz parte da rede INTRAC desde 2008, realizando acções de formação para a sociedade civil em competências de advocacia na Arménia, Laos, Libéria, Sudão do Sul e Irlanda do Norte, entre outros países. Desde 2010, tem prestado apoio à estratégia de advocacia de longo prazo de organizações de defesa dos direitos das mulheres no Médio Oriente, organizações palestinianas de direitos humanos, organizações da sociedade civil (OSC) africanas e latino-americanas que atuam no sector petrolífero, uma rede bicomunitária para a paz em Chipre e um grupo de OSC na Bósnia-Herzegovina.

AGRADECIMENTOS

Este manual foi concebido com base nas necessidades das organizações sem fins lucrativos que se inscreveram no programa “Strengthening small organisations with Big Ambitions” (Reforçar pequenas organizações com grandes ambições) e beneficiou do feedback de algumas delas. Agradecimentos especiais a Anup Raj Pokhrel (CARE Nepal) por nos ceder uma análise das relações de poder e das partes interessadas por ele desenvolvida.

Parte 1

INTRODUÇÃO À ADVOCACIA

1.1. O QUE É A ADVOCACIA?

Advocacia significa acções destinadas a influenciar determinadas pessoas, governos, empresas privadas ou outras instituições, a fim de alcançar uma determinada prática, mudança social ou política com vista a beneficiar grupos específicos.

A advocacia pode procurar reformar políticas e instituições, conseguir a implementação de determinadas políticas, alterar as relações de poder e provocar mudanças fundamentais ou proteger ou defender grupos específicos contra mudanças adversas.

1.2. PORQUÊ FAZER ADVOCACIA?

- Para defender comunidades e programas contra mudanças adversas
- Para alcançar mudanças a longo prazo, mais generalizadas e sustentáveis do que é normalmente possível apenas através de programas baseados na comunidade
- Para tratar as causas da pobreza e não apenas os sintomas
- Para assegurar o cumprimento das responsabilidades dos governos para com os cidadãos e o respeito pelos direitos humanos
- Para reforçar a democracia, encorajando o envolvimento dos cidadãos e das organizações da sociedade civil no processo de decisão política
- Para aumentar a visibilidade da sua organização entre os decisores políticos



SOMOS TODOS ACTIVISTAS!

Não é necessário ter o termo “advocacia” na nossa designação de funções para termos experiência de advocacia. Na nossa vida quotidiana, a maioria de nós está constantemente a tentar influenciar os outros a tomar um determinado rumo de acção. Lembre-se de recorrer a estas experiências quando exercer advocacia para levar a cabo as mudanças que procura.

1.3. DESAFIOS DE FAZER ADVOCACIA

- **A advocacia é mais uma questão de influência do que de controlo.** Poderá conseguir influenciar e persuadir protagonistas poderosos a tomar medidas e fazer com que a mudança aconteça – ou não. Não podemos controlar totalmente o que os outros fazem.
- **A mudança de políticas ou leis pode levar muito tempo** e o processo pode ser muito imprevisível (embora nem todas as iniciativas de advocacia procurem mudanças políticas ou legais).
- **As estratégias de advocacia são muito específicas em termos de contexto e de tempo:** o que funcionou num determinado tempo ou lugar pode não funcionar em qualquer outro tempo ou lugar.
- **A advocacia pode implicar que você e a sua organização se envolvam com políticos** e em processos políticos. Alguns dos seus apoiantes e aqueles que procura influenciar podem considerar a sua organização como demasiado “política”. Isto pode afectar a sua reputação e o seu financiamento.
- **Em alguns contextos, exercer advocacia pode expor a sua organização e os seus colaboradores a intimidação ou perseguição** porque aqueles que procura influenciar o consideram como uma ameaça ao seu poder e aos seus interesses.
- **Vários protagonistas e factores podem contribuir** para assegurar a mudança que procura. Isto torna difícil atribuir a mudança à sua advocacia.

1.4. O QUE CONTÉM O MANUAL DE ADVOCACIA?

Advocacia é um termo abrangente que cobre um vasto leque de actividades, como por exemplo:

- Envolvimento directo com protagonistas poderosos a quem procura influenciar. Inclui reuniões presenciais ou via zoom/online. O envolvimento directo é muitas vezes com decisores políticos (ou seja, políticos ou funcionários públicos do governo local ou nacional ou do parlamento), mas também pode ser com líderes locais ou religiosos. *Briefings* ou

relatórios políticos curtos dirigidos a estes protagonistas poderosos podem reforçar este envolvimento directo.

- Campanhas públicas, incluindo a mobilização dos cidadãos para exercerem pressão sobre os protagonistas poderosos, designadamente através da assinatura de petições ou da participação em marchas ou vigílias.
- Utilizar os meios de comunicação social e as redes sociais para influenciar protagonistas poderosos – por exemplo, persuadindo os jornalistas a reportar a questão, escrevendo cartas para os jornais ou publicando mensagens e conteúdos sobre a questão nas redes sociais.
- Contencioso judicial. Quando os decisores políticos não estão a cumprir as suas próprias leis, uma opção é levá-los a tribunal e obrigá-los a cumprir através de uma acção legal.
- Actividades recomendadas para uma advocacia eficaz:
 - _ Trabalhar com base em coligações e alianças para conseguir um maior impacto
 - _ Investigar e analisar o problema que está a abordar e as possíveis soluções – para apoiar a sua causa e a mudança pretendida
 - _ Manter um acompanhamento constante da questão para compreender como está a ser abordada em fóruns políticos como os parlamentos, bem como pelos governos e os meios de comunicação

”Pode nunca saber quais os resultados das suas acções, mas se não fizer nada, não haverá resultados.”

Mahatma Gandhi

NÃO EXISTE UMA RECEITA PARA A ADVOCACIA!

As suas actividades de advocacia dependerão da sua análise de:

- Quem está envolvido na advocacia – por exemplo, a sua organização, uma coligação, municípios
- O contexto em que irá praticar advocacia e quem procura influenciar

Parte 2

COMO DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA – VISÃO GERAL

2. 1. PORQUÊ DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA?

O caminho para assegurar a mudança através da advocacia pode não ser muito claro – principalmente porque não tem controlo sobre as pessoas que procura influenciar ou sobre os processos políticos através dos quais elas operam. Por essa razão, é bom desenvolver uma estratégia que possa funcionar como uma espécie de “roteiro” ou “mapa”. O desenvolvimento de uma estratégia também ajudará a assegurar que os membros da sua coligação ou organização e as pessoas afectadas pela questão seguem o mesmo caminho!

Por vezes, os activistas perdem tempo a reagir a eventos políticos que podem estar apenas tangencialmente ligados à mudança que estão a tentar assegurar. O desenvolvimento de uma estratégia ajudará a assegurar que os envolvidos são pró-activos e estratégicos, em vez de apenas reactivos.

O processo de desenvolvimento de uma estratégia de advocacia também o pode ajudar a:

- Construir uma base de apoio mais ampla, envolvendo uma diversidade de partes interessadas no desenvolvimento da estratégia – incluindo as partes directamente afectadas
- Analisar sistematicamente o contexto em que irá agir. Por sua vez, esta análise ajudá-lo-á a identificar quem precisa de influenciar e as táticas e actividades mais eficazes para os influenciar
- Monitorizar a sua advocacia. O desenvolvimento de uma estratégia ajudá-lo-á a identificar: a) os resultados a curto, médio e longo prazo que procurará assegurar (dado que a mudança final que procura pode demorar muito tempo) e b) os indicadores – ou seja, as evidências que irá recolher para demonstrar o progresso na obtenção dos resultados que procura.

FERRAMENTA DE ADVOCACIA:

10 PASSOS PARA DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA

1. Analisar o **problema** que pretende resolver para que fiquem claras as causas do problema e para que fiquem claros os bloqueios à realização da mudança que deseja alcançar [*isto pode exigir alguma investigação*].
2. Ter uma **visão** da mudança a longo prazo que deseja alcançar – o **objectivo a longo prazo**. Não é algo que a sua advocacia por si só conseguirá realizar. Mas é a razão última pela qual está a fazer advocacia e o objectivo a longo prazo para o qual a sua advocacia irá contribuir.
3. Analisar as **soluções** – as pequenas mudanças ou pré-condições que permitirão atingir o objectivo a longo prazo. Adoptar uma abordagem de “pensamento sistémico” para identificar as **ligações** entre estes elementos [*isto pode exigir alguma investigação*].
4. Definir que pré-condições ou soluções a sua advocacia procurará assegurar (não pode trabalhar em todas as soluções) – em função de onde pensa poder contribuir de forma mais eficaz e da importância relativa das soluções. Estes são os seus **objectivos de advocacia**.
5. Analisar o **contexto interno** da sua organização ou rede - capacidade, conhecimentos, etc. Acima de tudo, qual é a sua contribuição específica e como complementa a advocacia de outras organizações? De onde vem a sua legitimidade para esta actividade de advocacia?
6. Analisar o **contexto externo** à sua advocacia: Quem tem o poder de realizar o objectivo de advocacia? Quem são os seus opositores e os seus aliados? Quem mais está a trabalhar nesta causa? Como é que a mudança política se realiza no seu contexto? Quais são as políticas e processos políticos relevantes?
7. Com base na sua análise do contexto externo e interno e na identificação dos seus objectivos de advocacia, desenvolva a sua **teoria da mudança** e a sua **abordagem** ou tática **global de advocacia**. Pense em quem irá desenvolver a advocacia e como irá envolver as pessoas afectadas pela questão. Vai **trabalhar em aliança** com outros?
8. Identificar a sequência de acções do seu **roteiro de advocacia** e os **resultados intermédios** (curto, médio, longo prazo) que procurará alcançar no caminho para alcançar os objectivos de advocacia. Definir **indicadores** para medir e demonstrar o seu progresso e o seu contributo para alcançar estes resultados intermédios.
9. Desenvolver as suas **principais mensagens, reivindicações e recomendações de políticas** para aqueles que procura influenciar.
10. **Monitorizar** (regularmente) e **avaliar** (a cada 2-3 anos) a sua estratégia de advocacia.

2. 2. QUEM ENVOLVER NO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA?

A advocacia pode ser realizada por:

- Pessoas afectadas por uma questão ou problema
- Outras pessoas que as representam
- Ambos os grupos em conjunto

A advocacia é mais poderosa se as pessoas afectadas estiverem envolvidas de alguma forma. Se possível, certifique-se de que elas estão envolvidas na definição do problema e das soluções e no desenvolvimento da estratégia. Se estiver a agir em nome das pessoas afectadas por uma determinada questão, deve assegurar-se de que representa as suas opiniões e interesses de forma justa. Isto significa ter uma relação próxima com elas e permissão para agir em seu nome.



Por que é importante envolver as pessoas directamente afectadas pela questão da advocacia, desde o início do processo de planeamento?

- Poderão ter conhecimentos especializados sobre a questão ou problema
- Podem sugerir soluções viáveis com base na experiência directa do problema
- Estão geralmente muito motivadas, porque são directamente afectadas pela questão
- Os indivíduos e grupos afectados ganharão mais competências e confiança – desta forma, o processo de desenvolver e depois implementar uma estratégia de advocacia pode ser uma forma de começar a transferir o poder para estes grupos que foram destituídos de poder.

2. 3. O DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA EM DEZ PASSOS

1. **Analisar e investigar** o problema que pretende resolver para que as causas profundas do problema e os bloqueios a eliminar fiquem bem claros
2. Ter uma visão da mudança a longo prazo que deseja ver acontecer – o **objectivo a longo prazo**. Não é algo que a sua advocacia por si só conseguirá realizar, mas em última análise é a razão pela qual está a fazer a advocacia
3. Analisar todas as mudanças necessárias para assegurar o objectivo a longo prazo e as ligações entre essas mudanças
4. Seleccionar qual(ais) destas mudanças procurará concretizar através da advocacia. Este é o seu **objectivo de advocacia**

5. Analisar o **contexto externo** em que irá intervir – ou seja, as pessoas, o poder, as políticas e a política. Analisar também as futuras oportunidades e ameaças
6. Analisar o **contexto interno** da sua organização ou coligação – por exemplo, capacidade de advocacia, conhecimentos sobre a questão, etc.
7. Identificar a sua **abordagem e táticas globais** (com base na sua análise do contexto interno e externo)
8. Identificar a sequência de acções e resultados que procurará no caminho para alcançar o(s) objectivo(s) de advocacia – essencialmente o seu **roteiro de advocacia**. Definir **indicadores** que o ajudem a medir o seu progresso na concretização dos resultados
9. Desenvolver as suas **principais mensagens de advocacia e as suas “reivindicações”** junto daqueles que procura influenciar – por exemplo, recomendações políticas
10. **Monitorizar** (regularmente) a sua estratégia de advocacia. Poderá ter de alterar a estratégia à medida que o contexto mudar (o que é praticamente inevitável) e dependendo dos resultados que estiver a observar. Lembre-se que a advocacia tem a ver com influência – não com controlo! Por razões fora do seu controlo, a sua estratégia terá provavelmente de ser ajustada.

Parte 3

IDENTIFICAR O SEU OBJECTIVO DE ADVOCACIA

3.1. QUAL É O OBJECTIVO A LONGO PRAZO PARA O QUAL A SUA ADVOCACIA IRÁ CONTRIBUIR?

O seu **objectivo a longo prazo** é a visão da mudança a longo prazo que deseja ver. É o que dá à advocacia um verdadeiro sentido de propósito e legitimidade. É o que o motiva a continuar, mesmo quando o progresso é muito lento ou quando parece que as coisas estão a ir na direcção errada.

Exemplos de objectivos a longo prazo:

- Alterações climáticas: A temperatura global sobe a menos de 1,5 graus
- Educação: Todas as crianças dos 5 - 18 anos de idade têm acesso à educação
- Agricultura: As comunidades rurais dispõem de meios de subsistência seguros
- Igualdade de género: Mulheres e homens gozam de igualdade de oportunidades, condições e remuneração no emprego

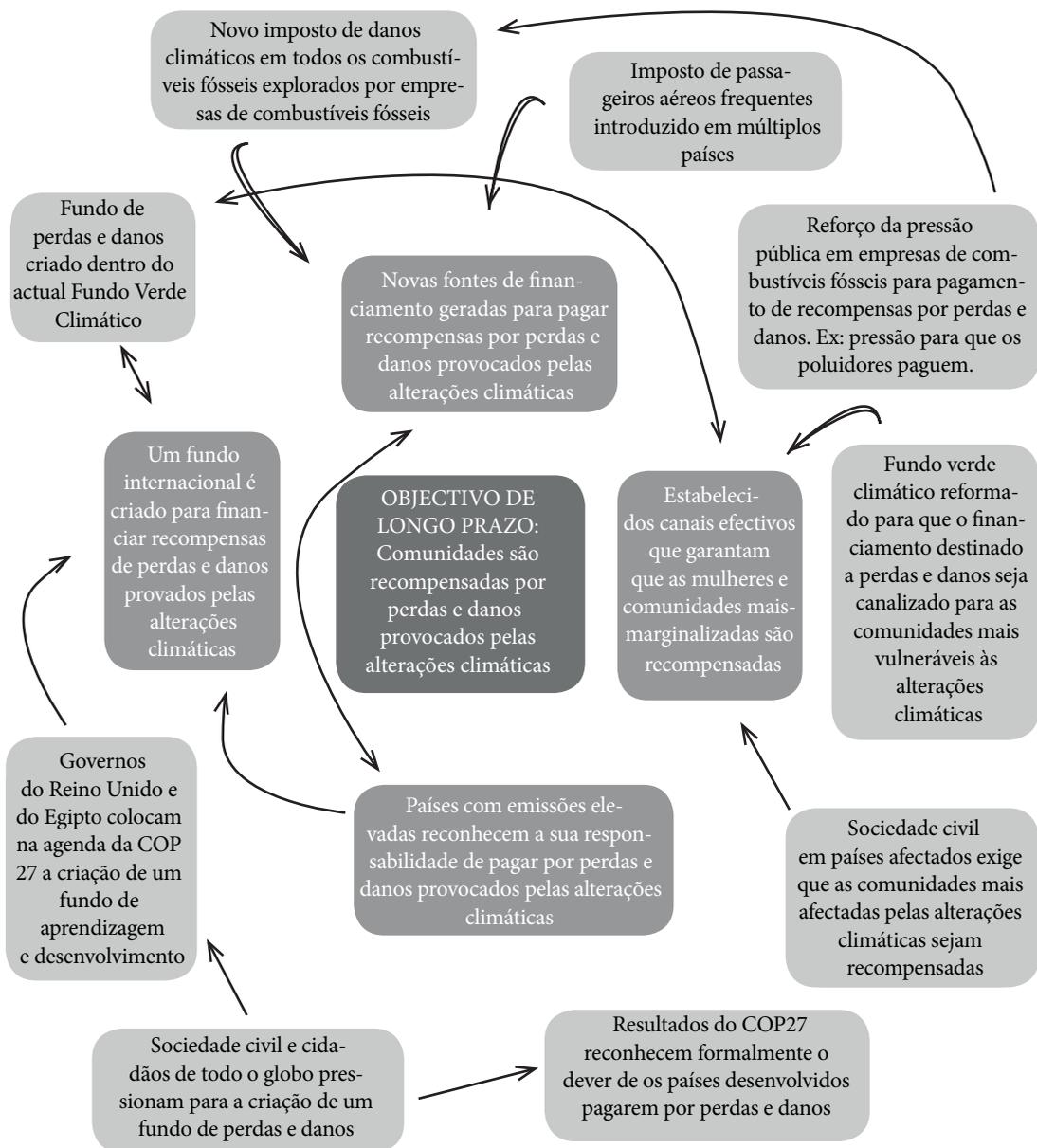
É importante manter o objectivo a longo prazo na sua visão. Mas é improvável que a sua estratégia de advocacia, por si só, assegure este objectivo. Pode ser necessário que ocorram inúmeras mudanças para que o objectivo a longo prazo seja alcançado e a sua organização ou coligação não pode agir sobre todas elas. Por conseguinte, é necessário decidir em que mudança a sua advocacia se concentrará como contribuição para o objectivo a longo prazo – o seu objectivo de advocacia, por outras palavras. Este módulo irá ajudá-lo a identificar o seu objectivo de advocacia.

3.2. FERRAMENTA DE “PENSAMENTO SISTÉMICO” PARA AJUDAR A IDENTIFICAR O OBJECTIVO DE ADVOCACIA

1. Escreva o seu objectivo a longo prazo no centro de uma folha / quadro virtual.

2. À volta do objectivo a longo prazo, escreva todas as mudanças que têm de acontecer para que o objectivo a longo prazo se realize.
3. Comece com as mudanças maiores e depois, num segundo círculo, passe para as mudanças menores.
4. Em seguida, desenhe setas para indicar eventuais ligações entre as mudanças identificadas. Isto pode ajudá-lo a identificar as mudanças verdadeiramente críticas que irão desbloquear outras mudanças.
5. Acabou de elaborar o chamado mapa de “pensamento sistémico” – que mostra todo o sistema de alterações necessárias e respectivas interações. Ver um exemplo na coluna do lado direito (também no guia de actividades descarregável).
6. Discuta com os seus colegas, parceiros (e, idealmente, com aqueles directamente afectados pela questão) em que mudança se irão concentrar na vossa advocacia. Isto dependerá de uma série de factores (ver na secção 3.3 abaixo factores comuns que influenciam a sua decisão).
7. Assinale com uma estrela ou um asterisco no seu mapa a mudança que a sua organização/coligação procurará assegurar através da advocacia.
8. Expresse o seu objectivo de advocacia como se a mudança que procura já tivesse sido conseguida. Uma maneira de o fazer é imaginar como poderiam ser as manchetes dos jornais se o seu objectivo tivesse sido alcançado.

NB. Pode decidir seleccionar mais do que um objectivo de advocacia – designadamente quando várias mudanças que procura estão ligadas de alguma forma. Mas não é aconselhável estabelecer mais de 3 objectivos de advocacia. Quanto mais focalizada for a sua estratégia de advocacia, tanto mais bem-sucedida é provável que seja.



3.3. FACTORES COMUNS A CONSIDERAR AO DECIDIR QUE MUDANÇA TENTAR ASSEGURAR ATRAVÉS DA ADVOCACIA

Importância relativa da mudança

– escolha um objectivo de advocacia que:

- Seja uma mudança “raiz” que desbloqueará outras mudanças (ou que bloqueará outras mudanças se não for resolvida)
- Seja importante para as partes afectadas pela questão, para a missão da sua organização e para as partes interessadas

Contexto externo – escolha um objectivo de advocacia em que:

- Existam possibilidades de concretização
- Os riscos envolvidos sejam controláveis
- A sua actividade de advocacia seja um complemento ou reforço da advocacia de outros

Capacidade e conhecimentos – escolha um objectivo de advocacia:

- Que se enquadre nos seus conhecimentos, experiência ou análise
- Sobre o qual tenha bons conhecimentos: o que quer mudar, porque deve mudar e como deve mudar.
- Que lhe permita integrar o trabalho de advocacia com outras actividades realizadas pela sua organização (por exemplo, trabalho no terreno junto das comunidades).



3.4. EXEMPLOS DE OBJECTIVOS DE ADVOCACIA

Objectivos a longo prazo	Objectivos de advocacia
Alterações climáticas: A temperatura global aumenta menos de 1,5 graus	X grandes bancos deixam de financiar carvão, petróleo e gás
Educação: Todas as crianças dos 5 - 18 anos de idade têm acesso à educação	O governo elimina todas as propinas escolares
Agricultura: As comunidades rurais dispõem de meios de subsistência seguros	Agricultores conseguem acesso a empréstimos sem juros
Igualdade de género: Mulheres e homens gozam de igualdade de oportunidades, condições e remuneração no emprego	As mulheres asseguram o direito legal a licença de maternidade remunerada

Parte 4

ANALISAR O CONTEXTO:
PESSOAS, PODER, POLÍTICAS
E CONTEXTO POLÍTICO

4.1. ANALISAR O CONTEXTO EXTERNO DA ADVOCACIA

Uma análise do contexto externo irá ajudá-lo a identificar:

- **As oportunidades e ameaças externas** em relação à sua causa de advocacia – especialmente na esfera política
- **Alvos** – ou seja, aqueles que têm o poder de provocar a mudança que procura, aqueles que procurará influenciar
- Potenciais **aliados** que o podem ajudar a realizar a mudança que procura
- Potenciais **adversários** que poderá vir a ter de confrontar, neutralizar ou trazer para a sua causa se quiser ser bem-sucedido
- Os **canais e processos políticos** relevantes que terá de influenciar
- **Que instrumentos de advocacia** têm mais probabilidade de influenciar aqueles que têm o poder de provocar a mudança que procura (lobbying privado? Ou campanhas públicas e trabalho mediático? Ou uma combinação destes?)
- Características da **cultura política** que podem afectar as suas tácticas (por exemplo, leis que regem o que as ONG podem e não podem fazer ou o direito à manifestação; atitudes dos políticos em relação às ONG, etc.) e o nível de **vontade política** para efectuar a mudança que procura conseguir.

Para que a sua advocacia seja bem-sucedida, terá de monitorizar e analisar constantemente o contexto externo e o impacto das suas actividades de advocacia dentro desse contexto – e não apenas na fase inicial de elaboração da estratégia. Isto porque a advocacia depende da capacidade de influenciar protagonistas poderosos fora da sua organização de modo a que adoptem determinadas medidas.

4.2. MAPA DE PODERES E PARTES INTERESSADAS

Faça um brainstorming com todos os protagonistas que têm algum tipo de poder ou interesse no seu objectivo de advocacia (seja de forma positiva ou negativa). Escreva os nomes desses protagonistas em notas adesivas, depois coloque essas notas no diagrama ao lado, com base no seu poder relativo (eixo vertical) e no seu apoio/oposição em relação ao objectivo de advocacia (eixo horizontal).

Em seguida, desenhe setas entre as várias notas para indicar as cadeias de influência – ou seja, quem influencia quem (uma vez que pode não ter acesso directo ao actor mais poderoso e pode ter de recorrer à influência daqueles que o influenciam). O seu mapa final será algo similar ao que se encontra no canto inferior direito (cortesia de Anup Raj Pokhrel, CARE Nepal, antigo participante num curso de formação em Estratégia de Advocacia e Técnicas de Influência da INTRAC).

4.2.1. Questões a colocar ao analisar o seu mapa de poderes e partes interessadas: a popularização do WhatsApp

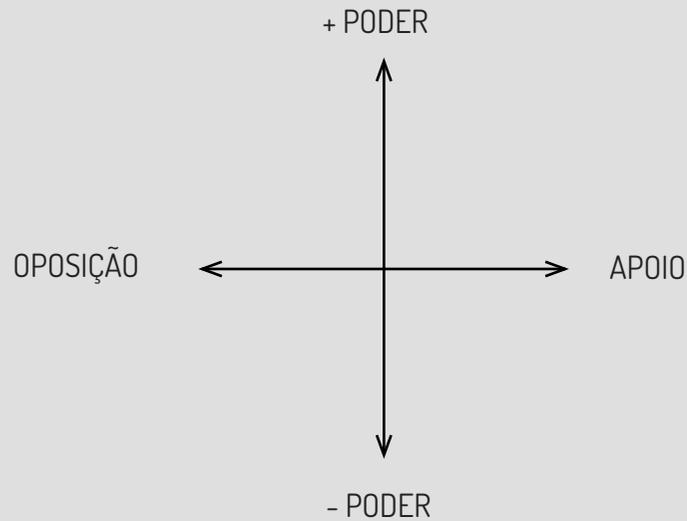
- Quem considera que a sua estratégia de advocacia deve procurar influenciar em especial? Isto é, quem serão os seus alvos principais?
- Qual será a sua estratégia em relação aos seus opositores? Vai tentar influenciá-los? Ou procurar isolá-los? Ou ignorá-los?
- Com que protagonistas precisa de construir alianças e porquê?
- Como pode aumentar o poder de aliados que não têm muito poder?

FERRAMENTA DE ADVOCACIA:

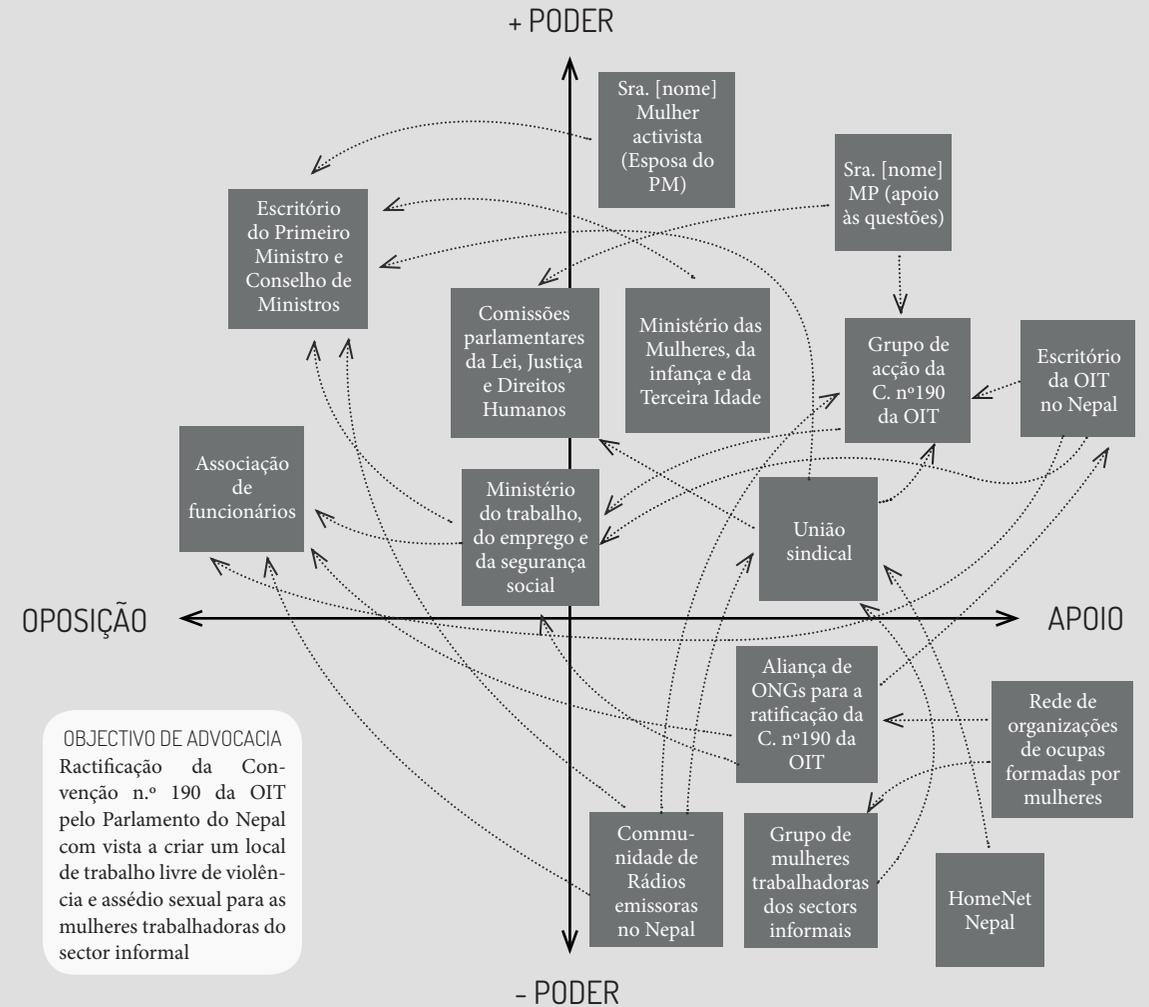
ACTIVIDADE ORIENTADA PARA MAPEAR PODERES E PARTES INTERESSADAS

Este exercício irá ajudá-lo a analisar o contexto da sua advocacia, e pode ter implicações na sua estratégia.

1. Numa folha de papel para *flipchart* ou num quadro branco virtual (por exemplo, Mural, Miro, etc.), desenhe um eixo poder/apoio como o que se segue



2. Faça um *brainstorming* com todos os protagonistas que têm algum tipo de poder ou interesse no seu objectivo de advocacia (seja de forma positiva ou negativa)
3. Escreva o nome de cada protagonista numa nota adesiva (post-it) (real ou virtual)
4. Coloque cada nota post-it no diagrama. A posição dependerá do poder relativo e do apoio/oposição de cada protagonista relativamente ao objectivo de advocacia



Exemplo de um mapa de poderes e partes interessadas da autoria de Anup Raj Pokhrel (Care Nepal), antigo participante num curso de formação em Estratégia de Advocacia e Técnicas de Influência da INTRAC. Este exemplo representa um mapeamento dos protagonistas que têm algum tipo de poder ou interesse no objectivo de advocacia para a “Ratificação da Convenção n.º 190 da OIT pelo Parlamento do Nepal com vista a criar um local de trabalho livre de violência e assédio sexual para as mulheres trabalhadoras do sector informal”.

O que a análise dos poderes e das partes interessadas pode significar para a sua estratégia?

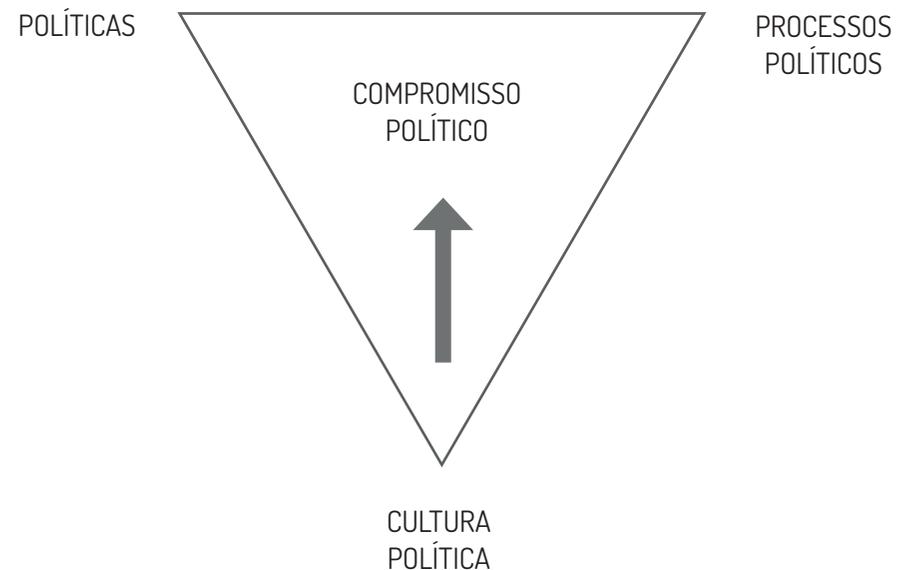
Posição no mapa	Descrição do protagonista	O que fazer
Entre os dois quadrantes superiores	Potenciais aliados que têm um interesse marginal na questão	Convencê-los a concordar consigo
Na zona central do diagrama	Aliados influentes	Convencê-los de que a questão é importante
Quadrante superior direito	Aliados fortes com pouca influência	Construir alianças com eles
Quadrante superior esquerdo	Adversários com grande influência	Reforçar a sua influência
Quadrante inferior esquerdo	Adversários com pouca influência	Procurar influenciá-los ou diminuir a sua influência
Protagonistas influentes que são neutros em relação a esta questão	Convencê-los a concordar consigo	Ignorá-los e procurar isolá-los

4. 4. O TRIÂNGULO DA POLÍTICA – PARA O AJUDAR A ANALISAR A ARENA POLÍTICA E AS POLÍTICAS RELEVANTES PARA O SEU OBJECTIVO DE ADVOCACIA

“Temos os meios e a capacidade para lidar com os nossos problemas, se conseguirmos convocar a vontade política.”

Kofi Annan, antigo Secretário Geral da ONU

Utilize os três “pontos” do triângulo como enquadramento ou lista de verificação para analisar: a) as políticas, b) os processos políticos relevantes para a questão e c) a cultura política subjacente:



Cultura política e vontade política: É fundamental compreender as políticas que são relevantes para a questão e os processos para as alterar. Mas as políticas normalmente só mudam quando é convocada vontade política suficiente para as mudar, como este triângulo indica. Comece por analisar o nível de vontade política já existente. Isto inclui analisar a cultura política – ou seja, as atitudes, interesses, comportamentos e valores dos decisores políticos. Em seguida, adapte a sua mensagem de advocacia de modo a chegar a estes interesses e atitudes de modo a gerar vontade política para a mudança que procura.

4.5. ANALISAR O CONTEXTO INTERNO DA ADVOCACIA

A advocacia procura mudanças no contexto externo – muito para além das mudanças resultantes dos serviços que uma ONG pode prestar a uma comunidade, por exemplo. Assim, a advocacia tende a ser mais orientada para o exterior do que outras actividades. Mas o contexto interno de uma organização também afectará a sua estratégia de advocacia e, por conseguinte, também precisa de ser analisado. Questões a abordar ao desenvolver uma estratégia de advocacia:

- As comunidades com que trabalhamos apoiam as nossas propostas de advocacia sobre esta questão?
- A direcção apoia a nossa intenção de exercer advocacia em relação a esta questão? Será que compreendem a sua finalidade e objectivos? A direcção está consciente dos potenciais riscos envolvidos?
- Que experiência, competências e conhecimentos têm actualmente a) os nossos colaboradores; b) os nossos parceiros e c) as comunidades com quem trabalhamos, para iniciarmos advocacia sobre esta questão? Será que precisamos de reforçar capacidades?
- Temos capacidade humana e recursos financeiros suficientes para exercer advocacia sobre esta questão? A advocacia terá de ser combinada com outras tarefas e responsabilidades? Se sim, como?
- A minha organização promove metodologias e abordagens que possam afectar a nossa abordagem à advocacia? (por exemplo, ênfase em abordagens participativas envolvendo crianças; ênfase nas parcerias)
- A missão, o mandato e a cultura organizacional da minha organização limitam os tipos de actividades de advocacia em que nos podemos envolver?

Parte 5

IDENTIFICAR TÁCTICAS E ABORDAGENS

5.1. IDENTIFICAR A SUA TÁTICA E ABORDAGEM GLOBAL

Definiu o seu objectivo de advocacia.

- Analisou o contexto externo: as ameaças e oportunidades em relação ao seu objectivo de advocacia, a política e o contexto político, quem tem o poder de provocar a mudança que procura, e quem tem um interesse nesta mudança.
- Reflectiu sobre o contexto interno da sua própria organização (conhecimentos, experiência, missão, etc.).

Agora precisa de pensar em táticas – e na abordagem que irá adoptar – com base em todas as análises acima referidas. Qual é a sua teoria de mudança? Por outras palavras, qual é a sua teoria sobre como o objectivo de advocacia pode ser alcançado e sobre como a sua organização pode contribuir para a sua realização?

“A estratégia requer reflexão, as táticas requerem observação.”

Max Euwe (campeão de xadrez)

A abordagem que seguirá dependerá de:

- **Contexto externo:** como a mudança política emerge no seu contexto, que abordagens são susceptíveis de ter o maior impacto naqueles que procura influenciar.
- **Contexto interno:** a capacidade, conhecimentos e missão da sua organização, juntamente com as expectativas das suas partes interessadas e o tipo de abordagens com que se sentem confortáveis.
- **Tipo de mudança que procura:** uma mudança radical pode exigir táticas tais como campanhas públicas, enquanto pequenas mudanças incrementais podem ser asseguradas através de um envolvimento directo mais discreto com aqueles que têm o poder de fazer estas mudanças.

5.2. ABORDAGEM “INTERNA” E “EXTERNA”

A abordagem que a sua organização adoptar pode depender do tipo de mudança que procura assegurar através da advocacia. A abordagem “interna” pode ser suficiente para garantir reformas mais pequenas e incrementais, enquanto uma abordagem “externa” pode ser necessária para mudanças maiores, mais radicais, que podem não ser alcançadas sem pressão pública.

Abordagem “interna”

Refere-se ao trabalho de influência privada e ao contacto directo com protagonistas poderosos à porta fechada. Esse contacto é muitas vezes com os decisores políticos mas também pode ser com líderes comunitários ou líderes religiosos. Tende a envolver um diálogo construtivo e a construção de relações. Com esta abordagem, a ênfase é colocada na investigação e análise que são partilhadas com os protagonistas mais poderosos para os influenciar directamente e para construir a sua própria credibilidade. Geralmente envolve uma persuasão suave. É uma abordagem mais colaborativa em contraste com a abordagem “externa” que é normalmente mais antagonista. Por vezes, a abordagem “interna” envolve trabalhar com aliados dentro do sistema e apoiá-los de forma a conseguirem influenciar melhor os seus superiores.

Abordagem “externa”

Advocacia conduzida fora dos corredores do poder – por exemplo, um protesto que se realiza fisicamente à porta de um edifício governamental, e não uma reunião com o governo dentro do edifício. É uma abordagem “de fora” no sentido metafórico porque a advocacia está a ser realizada em público, não através de envolvimento privado.

**Mais recursos: Estudos de caso de estratégias de advocacia bem-sucedidas**

1. Campanha Ban Landmines - exemplo de uma iniciativa de advocacia bem-sucedida que combinou a advocacia “interna” com táticas “externas”.
2. Campanha How Big is Yours para acabar com a pesca de peixes mais pequenos do que o tamanho estabelecido na Turquia - exemplo de uma campanha externa bem-sucedida

Esta abordagem tende a envolver campanhas públicas e mobilização de cidadãos, protestos, manifestações ou acções mediáticas. Muitas vezes fica conhecida por uma mensagem simples e directa (por exemplo, “Bring back our girls” ou “drop the debt”). Pode aproveitar a raiva e a paixão das pessoas, envergando responsáveis políticos e expondo erros - mas não tem de existir um confronto directo. Por vezes, uma campanha pública pode ter uma mensagem bastante suave para atrair um leque diversificado de apoiantes (por exemplo, “Paz Agora”, “Fim à Pobreza”, etc.).

5.3. BENEFÍCIOS E RISCOS DAS ABORDAGENS “INTERNA” E “EXTERNA”

Abordagem	Benefícios	Riscos
“Interna”	Pode tornar-se numa fonte de aconselhamento de confiança e poderá ter acesso a informações importantes sobre processos políticos. Poderá ser capaz de influenciar e moldar políticas directamente.	Possibilidade de acabar por se associar àqueles que pretende influenciar. Poderá ver a sua independência comprometida.
“Externa”	A mudança raramente acontece sem pressão pública e externa.	Poderá não ser convidado para reuniões com decisores políticos e ver-se desacreditado publicamente por eles.

5.4. ABORDAGENS DE ADVOCACIA A CONSIDERAR EM CONTEXTOS RESTRITIVOS

Uma combinação das duas abordagens pode ser muito eficaz – com organizações diferentes dentro da mesma coligação a assumirem papéis diferentes, por exemplo. Em alternativa, pode começar com a abordagem interna e depois mudar para uma abordagem mais pública e “externa” caso a primeira não esteja a funcionar.

Certifique-se apenas de que discute com os seus colegas e parceiros qual a abordagem geral que vão adoptar antes de começar a planear as actividades de advocacia.

Num número crescente de países, os governos têm vindo a desconfiar da advocacia das ONG e têm tentado restringi-la. Apesar disso, é quase sempre possível fazer algo para tentar assegurar a mudança que se procura – por muito restrito que seja o contexto. Nestes contextos, procure:

- Avaliar o seu risco e rever regularmente os riscos relacionados com actividades específicas à medida que o contexto muda
- Identificar abordagens que sejam adequadas ao contexto. Isto inclui:
 - _ Adaptar a língua que utiliza. Se o termo “advocacia” tiver uma conotação negativa, utilize outros termos como “diálogo construtivo” ou “envolvimento”
 - _ Utilizar as parcerias existentes com o governo, por exemplo sobre a prestação de serviços de saúde ou educação como uma oportunidade de influência suave
- Desenvolver alianças e trabalhar com outros – por outras palavras, apostar na segurança dos números
- Certificar-se de que os parceiros ou comunidades com quem está a trabalhar se sentem capazes de lhe transmitir preocupações sobre os riscos – incluindo os riscos das actividades de advocacia

- Desenvolver políticas e procedimentos para proteger os colaboradores e os escritórios do risco de assédio ou ataques em resposta às suas actividades de advocacia, i.e.:
 - _ Exercícios ou simulações de segurança nos escritórios
 - _ Os seus colaboradores devem saber quem e como contactar em caso de intimidação
- Ter cuidado com o que é comunicado, a quem e como.



Mais recursos / estudos de caso: advocacia em contextos restritivos:

- [Campanha dos pósteres amarelos de Kubatana](#) (Beautiful Trouble)
- Ver também: [Fazer campanhas em ambientes de alto risco](#) (Mobilisation Lab)

“ABORDAGEM INTERNA”



RISCO: INDEPENDÊNCIA COMPROMETIDA

“ABORDAGEM EXTERNA”

A mudança raramente ocorre sem pressão pública externa



RISCO: NÃO SER CONVIDADO PARA ENCONTROS COM POLÍTICOS E VER-SE DESACREDITADO POR ELES

6.1. DESENVOLVER O SEU ROTEIRO DE ADVOCACIA

- Já identificou o seu objectivo de advocacia.
- Decidiu qual a sua abordagem global com base na análise da questão, do contexto político e social em que está a trabalhar e do contexto dentro da sua organização.

Agora é preciso pensar na sequência de actividades e nos resultados destas actividades que irão transformar as coisas do ponto em que estão (situação actual) para o ponto em que quer que estejam (objectivo de advocacia alcançado). Este é o seu “roteiro” de advocacia.



6.2. FERRAMENTA “COM VISTA A” PARA DESENVOLVER O SEU ROTEIRO DE ADVOCACIA

TRABALHAR DA FRENTE PARA TRÁS?



Algumas pessoas preferem começar pelo seu objectivo de advocacia e trabalhar da frente para trás, utilizando o conector “se”.

Exemplo: “A lei será alterada se conseguirmos convencer deputados suficientes a apoiar a nossa proposta” – e assim por diante.

Experimente desenvolver o seu roteiro de advocacia com um instrumento simples: “com vista a”. Utilizar a técnica “com vista a”, permite-lhe reflectir sobre a cadeia de acções e resultados que podem levar à realização do seu objectivo de advocacia.

1. Pegue numa folha grande de papel de flip-chart e em algumas notas adesivas (post-it)
2. Escreva o seu objectivo de advocacia na parte inferior da folha
3. Escreva a primeira acção que planeia tomar numa nota post-it e coloque-a no cimo da folha
4. Escreva “com vista a” por baixo
5. Em outra nota post-it, escreva o resultado desta acção e coloque-a por baixo de “com vista a”.
6. Repita o exercício até ter atingido o seu objectivo no fundo da folha
7. A técnica “com vista a” ajudará a assegurar que existe uma ligação clara entre as suas acções e os resultados previstos dessas acções. Isto é importante, dado o quão pouco claro e indefinido pode ser o caminho para a mudança na advocacia.

FERRAMENTA DE ADVOCACIA:
DESENVOLVER O SEU ROTEIRO DE ADVOCACIA

Já identificou o seu objectivo de advocacia e decidiu qual a sua abordagem global para alcançar esta mudança com base na sua análise da questão, do contexto político e social em que está a trabalhar e do contexto dentro da sua organização ou coligação.

Agora é preciso pensar na sequência de acções e actividades que irão transformar as coisas do ponto em que estão agora (situação actual) para o ponto em que quer que estejam (a mudança que pretende ver). Este é o seu “roteiro” de advocacia.

Exercício:

Tente desenvolver o seu roteiro de advocacia com uma estratégia simples: “com vista a”.

Ao utilizar a técnica “com vista a”, pense na cadeia de acções e consequências que – em última instância – podem conduzir à realização do seu objectivo de advocacia. Esta técnica ajudará a assegurar que existe uma ligação clara entre as suas acções e os resultados antecipados dessas acções. Isto é importante, dado o quão pouco claro e indefinido pode ser o caminho para a mudança na advocacia.

6.3. PREVER POTENCIAIS “DESVIOS” NO ROTEIRO

O percurso do seu roteiro provavelmente não vai acontecer exactamente como planeado.

Isto porque a advocacia consiste, no fundo, em influenciar protagonistas poderosos (por exemplo, deputados, ministros, cidadãos comuns, jornalistas, etc.) cujas acções estão muito pouco sob o seu controlo. Além disso, outros desenvolvimentos e acontecimentos do contexto externo sobre os quais não tem qualquer controlo podem mudar completamente todo o roteiro (por exemplo, eleições gerais antecipadas, remodelação de um ministro-chave do governo, etc.).

Por essa razão, esteja preparado para becos sem saída e inversões de marcha – que implicam um “desvio” e acções alternativas em certos pontos do percurso.

A chave para uma advocacia eficaz é a flexibilidade!

Ferramenta “Xadrez político” para ajudar a antecipar cenários alternativos:

1. Tente antecipar o que faria se acontecesse o resultado oposto ao que tinha previsto para cada uma das suas acções (em alternativa, peça aos seus colegas que o façam)
2. Agora tente pensar que acção tomaria em resposta caso o oposto do que esperava acontecesse.

“Não me julguem pelos meus êxitos. Julguem-me pelo número de vezes que caí e me voltei a levantar.”

Nelson Mandela

6.4. IDENTIFICAR OS “MARCOS” INTERMÉDIOS DO ROTEIRO

A ferramenta “com vista a” é útil para identificar os resultados intermédios ou “marcos” que deve tentar realizar no seu caminho para atingir o seu objectivo de advocacia. Isto é importante porque o seu objectivo de advocacia pode levar muito tempo a realizar – especialmente se envolver uma nova política ou uma mudança na lei. Ter uma noção dos resultados a assegurar a curto e médio prazo permitirá medir o progresso (e demonstrá-lo a outros, incluindo doadores) – mesmo que o objectivo de advocacia no final do caminho ainda esteja difícil de atingir.

Possíveis resultados a procurar – no caminho para o objectivo de advocacia

- **Resultados ao nível da sociedade civil:** a capacidade de advocacia das ONG locais foi reforçada; melhor cooperação entre grupos da sociedade civil; foi estabelecida uma coligação para advogar a mudança nesta questão
- **Resultados ao nível das parcerias:** a formação de redes regionais ou internacionais sobre a questão; foram estabelecidas relações construtivas com funcionários do governo
- **Resultados ao nível da política e da democracia:** grupos da sociedade civil ganham reconhecimento como protagonistas legítimos; aumento do espaço no qual as ONG podem intervir; melhoria do acesso das ONG aos governos e outras instituições; maior liberdade de informação.
- **Resultados ao nível da sua organização:** maior visibilidade da sua organização; respeito como fonte de informação credível; aumento do financiamento

Divida os resultados que pretende alcançar em:

- Resultados a curto prazo (por exemplo, a alcançar em 6 meses)
- Resultados a médio prazo (por exemplo, em 1 ano)
- Resultados a mais longo prazo (por exemplo, em 2 anos)

Em seguida, insira as actividades que irá empreender para atingir cada resultado.

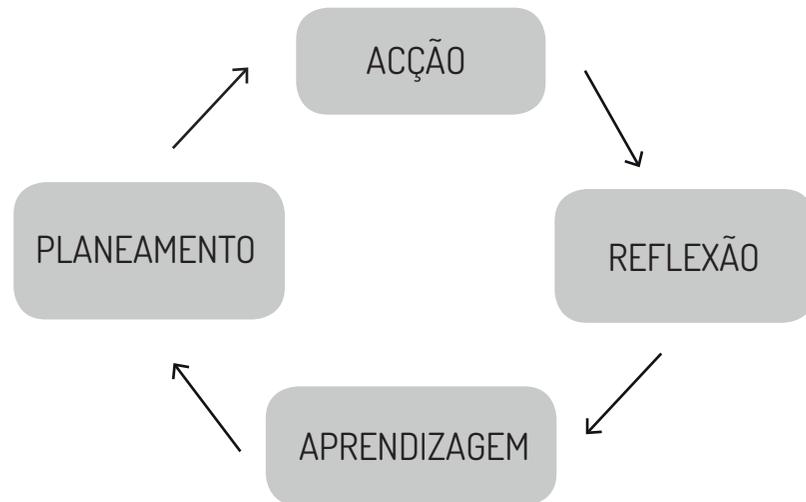
Parte 7

MONITORIZAR E AVALIAR A SUA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA

7.1. PORQUÊ MONITORIZAR E AVALIAR A ADVOCACIA?

A monitorização e avaliação é uma parte essencial da prestação de contas perante os seus doadores, gestores e outras partes interessadas, permitindo-lhe demonstrar que o seu trabalho está a dar frutos. Mas a monitorização contínua da sua advocacia é também uma actividade de advocacia essencial em si mesma. É útil para o ajudar a identificar:

- Se a abordagem adoptada está a funcionar no contexto actual
- Se é preciso mudar de rumo – especialmente se o contexto político mudou desde que elaborou a sua estratégia pela primeira vez.



Quando presta um serviço directo, como gerir uma escola ou construir uma clínica de saúde, as suas actividades resultam geralmente nos resultados previstos. Mas, na advocacia, as suas actividades giram em torno da sua interacção com protagonistas políticos externos sobre os quais tem muito pouco controlo. Uma pequena mudança nas atitudes ou acções dos principais protagonistas envolvidos e no contexto político em que operam pode implicar que a sua estratégia de advocacia também tenha de mudar. É por isso que a monitorização contínua é tão crítica para o seu progresso. Pense na sua advocacia como um ciclo constante – mesmo numa base diária. Encontra-se com um político – reflecte sobre o que ele/ela disse e sobre o que aprendeu – identifica o que tudo isto significa para as suas acções futuras – e depois planeia os seus próximos passos.

7.2. OS DESAFIOS ESPECÍFICOS DA MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA ADVOCACIA

1. A mudança de uma política pode demorar muito tempo a alcançar. Como podemos demonstrar que estamos a fazer progressos mesmo que ainda não tenhamos conseguido a mudança de política que queremos?
2. É difícil medir o progresso na advocacia porque a maioria dos resultados não são muito tangíveis (para além de uma mudança de política ou uma mudança na lei que pode demorar muito tempo).
3. É muito difícil provar que determinada mudança positiva que aconteceu é o resultado da nossa advocacia porque muitos outros factores e protagonistas podem ter desempenhado um papel.
4. É difícil monitorizar o progresso da nossa estratégia quando já tivemos de a alterar tantas vezes e a situação é tão complexa.

De seguida sugerimos algumas dicas para lidar com quatro grandes desafios.
Desafio 1: Como podemos demonstrar que estamos a fazer progressos mesmo que ainda não tenhamos conseguido a mudança de política que queremos?

Dica: Não se limite a monitorizar os resultados ao nível das políticas

Aponte para os progressos na concretização dos resultados intermédios que estabeleceu na sua estratégia de advocacia, como por exemplo:

- Aumento do apoio público à mudança que procuramos
- Uma mudança na opinião pública
- Aumento do apoio à mudança entre os políticos
- Maior reconhecimento do papel da sociedade civil
- Cobertura mediática nacional da questão
- Criação de uma nova coligação para defender a mudança
- Aumento da capacidade de advocacia das organizações da sociedade civil nesta questão
- Uma mudança de comportamento dentro do grupo-alvo
- Uma mudança no poder

Desafio 2: É difícil medir o progresso na advocacia porque os resultados não são muito tangíveis

Dica: É sempre possível encontrar evidências para demonstrar resultados de advocacia significativos – mesmo que não pareçam muito tangíveis.



Aqui estão alguns exemplos:

Resultados típicos de advocacia	Evidências – ou seja, indicadores – destes resultados
Uma mudança na opinião pública	Artigos positivos nos principais meios de comunicação social Referências ao tópico nas redes sociais Sondagens de opinião
Relações mais fortes com os decisores políticos	Convites para partilhar plataformas com decisores políticos Decisores políticos aceitam reunir connosco Pedidos de informação por parte dos decisores políticos
O tema está na agenda política	O governo lança uma consulta sobre o assunto (por exemplo, através de um livro verde ou branco) Aumento dos debates/perguntas no Parlamento Inquérito parlamentar sobre a questão
Uma sociedade civil mais forte	Aumento do financiamento das organizações da sociedade civil (OSC) Aumento do número de OSC e coligações activas OSC citadas regularmente nos meios de comunicação social e nas redes sociais
O reforço do espaço da sociedade civil	OSC convidadas para reuniões com o governo Menos detenções ou outras intervenções contra a liberdade de expressão As OSC podem falar sobre as falhas do governo sem medo de represálias

Desafio 3: Não podemos provar que determinada mudança positiva é o resultado da nossa advocacia

Dica: Avalie a sua contribuição – não se preocupe com a atribuição

Pode nunca saber se um resultado foi uma consequência da sua advocacia quando muitos outros factores podem ter desempenhado um papel (por exemplo, a própria experiência dos decisores políticos, uma mudança no governo, reportagens de jornalistas, advocacia por outras ONG, etc.). É ainda mais difícil atribuir a mudança à sua advocacia quando muito do processo de elaboração de políticas acontece à porta fechada.

Em vez de tentar provar uma relação causal directa entre a sua advocacia e as acções de protagonistas poderosos que procurou influenciar, pense mais na contribuição que a sua advocacia deu para um determinado resultado – reconhecendo que outros factores e protagonistas também podem ter desempenhado um papel.

- Faça uma avaliação crítica do porquê e do quanto pensa ter contribuído – com base nas evidências que recolheu e na sua monitorização. Isto permitirá que outros discutam, apoiem ou rejeitem as suas conclusões, conforme o caso.
- Compare a sua própria avaliação, colocando o mesmo conjunto de perguntas sobre a sua contribuição a diferentes intervenientes – funcionários do governo, políticos, jornalistas, aliados de ONG, comunidades afectadas. Depois procure pontos de sobreposição com a sua própria opinião.
- Guarde e registe todas as cartas e declarações dos decisores políticos que reconheçam a diferença que a sua advocacia fez.
- Configure um alerta Google para referências online à sua organização, ao seu relatório, à principal figura citada na sua investigação, etc.

Desafio 4: É difícil monitorizar o progresso da nossa estratégia quando já tivemos de a alterar tantas vezes e quando a situação é muito complexa

Dicas:

- Monitorize constantemente o contexto e os resultados da sua advocacia
- Registe todas as alterações importantes que tem de fazer aos resultados que procura ou à sua abordagem e actividades – como resultado da sua monitorização
- Seja flexível e adapte-se a um contexto em mudança!
- Estabeleça sistemas de recolha de dados na sua equipa e nas suas rotinas diárias, por exemplo, formulários modelo para preencher após cada reunião com um decisor político ou outro actor poderoso para acompanhar o que aconteceu na reunião; sistema interno para registar todas as interações com os protagonistas individuais que procura influenciar
- Discuta as evidências recolhidas nas reuniões regulares da sua equipa ou coligação
- Crie uma pasta interna no seu sistema, para onde toda a equipa copia quaisquer citações ou feedback positivo dos decisores políticos sobre a sua contribuição
- Realize pequenas revisões Pós-Actividade com a sua equipa ou coligação logo após um grande evento de advocacia (por exemplo, uma mesa redonda com responsáveis políticos ou líderes religiosos, o lançamento de um novo relatório, uma campanha pública, etc.), enquanto as coisas ainda estão frescas na mente das pessoas, para ajudar a clarificar aspectos complexos – incluindo todos os factores e protagonistas por detrás dos resultados (tanto positivos como negativos) e a sua contribuição para os mesmos.

Parte 8

COMUNICAR A SUA MENSAGEM DE ADVOCACIA

8.1. O QUE DEVE CONTER UMA MENSAGEM DE ADVOCACIA?

Uma mensagem de advocacia é uma declaração concisa e persuasiva sobre a sua iniciativa de advocacia que cobre:

- O problema
- A(s) solução(ões)
- A acção que pretende que o seu público-alvo tome

Todas as boas mensagens de advocacia devem passar no “teste do chá” (TEA, em inglês):

- Tocar a pessoa que está a tentar influenciar: Porque deveria preocupar-se com isto?
- Entusiasmá-la de modo a que ela acredite que algo pode ser feito a esse respeito
- Agir – dizer à pessoa o que quer que ela faça



Ver breve vídeo de Jonathan Ellis, “O Teste TEA em Acção”

8.2. ESTABELECE O SEU PODER E A SUA LEGITIMIDADE

Por vezes, podemos estar tão ocupados a identificar quem tem poder sobre um determinado assunto que perdemos de vista o nosso próprio poder enquanto activistas e defensores de uma causa. Assegure-se de que estabelece o seu próprio poder quando contacta pela primeira vez com aqueles que procura influenciar – ou seja, nos primeiros 20 segundos. Por que deverá essa pessoa ouvir o que você tem a dizer?

Ferramenta para o ajudar a estabelecer a sua legitimidade

Antes de uma reunião com alguém que está a tentar influenciar, pratique a forma como se vai apresentar em 20 segundos de maneira a estabelecer o seu poder e legitimidade.

Praticar a resposta à pergunta: *Quem é você e porque devo ouvi-lo?*

O seu poder provém da legitimidade que tem aos olhos da pessoa que está a tentar influenciar. A legitimidade das ONG pode provir de uma série de fontes:

- **Legitimidade baseada no conhecimento e na experiência:** Desenvolvida através do seu trabalho programático sobre um determinado assunto e/ou de investigação que publicou
- **Legitimidade baseada nas pessoas:** Adquirida através do trabalho com as pessoas afectadas por uma determinada questão; ou do número de organizações ou indivíduos que representa (se estiver a falar em nome de uma grande coligação, por exemplo, ou de uma grande organização com centenas ou milhares de membros)
- **Legitimidade baseada numa causa ou crença:** as organizações baseadas numa crença gozam de autoridade moral imediata aos olhos de alguns públicos-alvo; em alternativa, a legitimidade da sua organização pode vir de uma causa ou missão que seja universalmente respeitada – por exemplo, a defesa dos direitos das crianças ou a eliminação da pobreza

8.3. ADAPTAR A MENSAGEM DE ADVOCACIA AO SEU PÚBLICO-ALVO

A forma como toca e entusiasma aqueles que procura influenciar e a acção que lhes pede para tomar dependerá da pessoa ou instituição que está a tentar influenciar. A língua e a quantidade de detalhes que utiliza dependerão igualmente da pessoa a quem está a comunicar a sua mensagem de advocacia. Se estiver a falar em público para os cidadãos comuns ou os meios de comunicação social, deverá manter a mensagem curta e rápida. Se estiver a falar com um funcionário público numa reunião privada, pode entrar em mais pormenores.

Conhecer o seu público-alvo (ou seja, aqueles que está a tentar influenciar) e ver a questão da sua perspectiva é fundamental para uma advocacia bem-sucedida. Tente colocar-se no lugar do público-alvo, mesmo que não apoie ou não concorde com todas as suas opiniões. Dessa forma, pode adaptar a sua mensagem e a sua abordagem ao ponto de vista desse público-alvo e abor-

dar aspectos que sabe que lhe são caros. Tente concentrar-se nos interesses e valores comuns que partilha com eles: “Senhor Ministro, estou certo de que concorda comigo que a pobreza infantil é um flagelo para a nossa sociedade...”

Antes de comunicar com aqueles que procura influenciar, tente descobrir:

- Quais são os seus interesses e prioridades atuais?
- Quão bem informados estão sobre o(s) assunto(s) abordado(s) pela sua proposta?
- Qual é a sua posição sobre a questão/problema e sobre as soluções que está a propor?
- Que aspectos da sua proposta é mais provável que sejam questionados?
- O que os motivará a apoiar a sua proposta?
- Como poderiam beneficiar da sua proposta?
- Irão correr algum risco ao apoiar a sua proposta?

8.4. EXERCÍCIO DO ELEVADOR – PARA PRATICAR A COMUNICAÇÃO DA SUA MENSAGEM DE ADVOCACIA

Imagine que... entra no elevador no rés-do-chão de um edifício de escritórios com vários andares. Vai ter uma reunião numa organização no último andar. Por sorte, a pessoa que mais deseja influenciar entra no elevador ao mesmo tempo. Também vai para o último andar e o percurso demora dois minutos. **Tem dois minutos para comunicar a sua mensagem de advocacia a esta pessoa.**

Lembre-se de...

- Ser educado, cumprimentar a pessoa, dizer-lhe quem é e afirmar a sua legitimidade nos primeiros 20 segundos. O sucesso da influência depende de capacidades de comunicação sólidas e boas relações interpessoais. Trate-a como uma pessoa real!
- Coloque-se no lugar da pessoa que procura influenciar. Quais são as suas prioridades? O que a levará a prestar atenção ao que tem para dizer?

- Mantenha a sua linguagem clara e simples
- Toque, Entusiasme e peça à pessoa para Agir – ou seja, para fazer alguma coisa
- Pense numa forma de continuar a relação e a conversa:
 - _ “Aqui está o meu cartão de visita para me poder contactar se quiser mais informações sobre este assunto.”
 - _ “Será que posso marcar uma reunião com o seu secretariado para discutirmos este tema em mais pormenor?”
 - _ “Foi bom conhecê-lo/a finalmente. Tem um cartão de visita para que lhe possa enviar mais informações?”



“Quando o mundo inteiro se cala, até uma só voz se torna poderosa.”

Malala Yousafzai

UMA PUBLICAÇÃO



EDIÇÃO EM PORTUGUÊS



APOIO

