




ESTRATÉGIAS PARA DEFENSORAS E DEFENSORES DOS DIREITOS HUMANOS





QUEM SÃO AS DEFENSORAS E DEFENSORES DOS DIREITOS HUMANOS? As defensoras e defensores dos direitos humanos são pessoas ou grupos de pessoas, organizações ou instituições que, de forma não violenta, promovem e defendem um ou vários dos direitos humanos ou liberdades universalmente reconhecidas.

O QUE É UMA CAMPANHA? Uma campanha é um projeto ou curso de ação organizado e projetado para alcançar uma mudança específica.

Na condição de defensoras, defensores ou ativistas, como este manual lhes poderá ser útil? Ele pode ser usado para avaliar suas estratégias e ajudar a tornar possíveis todas as mudanças que pretendem alcançar em suas organizações, movimentos ou comunidades. E isso é muito valioso!

Lembrem-se de que esse processo tem melhores resultados quando é participativo. Portanto, não deixem de consultar e colaborar com as pessoas de sua organização ou movimento, com seus aliados e com os integrantes de suas comunidades.



Este manual traz informações e dicas para conceber, planejar e implementar campanhas que incentivem mudanças, por meio destes 8 passos:

- PASSO 1:** Qual é o problema? Este passo vai ajudá-los a enxergar quais são os temas principais que afetam suas comunidades, organizações ou movimentos de defesa dos direitos humanos e a decidir sobre qual deles se concentrar. **PÁG. 2**
- PASSO 2:** Analisem o problema e identifiquem seus objetivos: com este passo, poderão examinar em detalhes o problema identificado, vendo quais são suas causas e efeitos, e também quais são suas soluções. Uma vez que tenham examinado o problema, poderão decidir quais serão os objetivos para solucioná-lo. **PÁG. 7**
- PASSO 3:** Analisem quem são os principais atores: nesta etapa, podem analisar quem são as pessoas, instituições e organizações que podem ajudar ou se opor a sua campanha. **PÁG. 12**
- PASSO 4:** Planejem sua teoria da mudança: aqui, podem definir os passos necessários para que a mudança aconteça. **PÁG. 17**
- PASSO 5:** Analisem seus públicos e formulem suas mensagens: desse modo, poderão decidir a quem sua campanha será dirigida e definir a mensagem de acordo com seus objetivos. **PÁG. 20**
- PASSO 6:** Escolham suas táticas e atividades: selecionem que táticas serão usadas para alcançar seus objetivos. Para cada tática, serão necessárias certas atividades específicas. **PÁG. 22**
- PASSO 7:** Reduzam seus riscos: nessa etapa, considerem a possibilidade de que alguém possa causar algum dano à sua campanha ou às pessoas envolvidas, e decidam o que fazer para reduzir esses perigos. **PÁG. 26**
- PASSO 8:** Elaborem um plano de monitoramento e avaliação da campanha: com essa ferramenta, poderão decidir como irão identificar o grau de sucesso alcançado pela campanha e como melhorar seus esforços no futuro. **PÁG. 29**

Cada um dos passos está descrito neste manual e vem acompanhado de ferramentas úteis. Eles serão de grande ajuda para o planejamento de suas campanhas!

PASSO

1

QUAL É O PROBLEMA?

Vamos começar!

Qual é o problema geral que pretendem tratar com essa campanha e quais são seus componentes? Vocês precisam pensar nos principais problemas que afetam sua comunidade, organização ou movimento e decidir em qual deles se concentrar.



DICAS:

- Lembrem-se de que esse processo tem melhores resultados quando é participativo. Então, não deixem de consultar e colaborar com as pessoas de sua organização ou movimento, com seus aliados e com os integrantes de sua comunidade para definir qual é o problema geral.
- É muito importante que o problema geral seja definido da maneira mais clara possível. Por exemplo, em vez de apresentar o problema como "o impacto dos megaprojetos na Guatemala", pode-se formular algo mais concreto como "a falta de acesso à água por causa da construção de uma hidrelétrica numa região específica".



FERRAMENTA: FOFA

(FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS, AMEAÇAS)

PODE SERVIR PARA QUÊ? A ferramenta de análise FOFA serve para identificar tanto o contexto externo quanto as condições que sua organização, movimento ou coletivo possuem para fazer uma campanha.

Lembrem-se de que suas forças e debilidades são fatores internos, enquanto que as oportunidade e ameaças são externos a sua organização, movimento ou coletivo.



MATERIAIS: Quadro de folhas de papel (*flipchart*), pincéis atômicos grossos e finos



EXERCÍCIO:

1. Dividam o quadro de folhas em 4 seções: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.
2. Entre o grupo, façam uma chuva de ideias para cada seção. Depois disso, escrevam todas as ideias que surgiram.
3. Escrevam o que fazer com relação a cada um dos fatores. Neste ponto, as seguintes perguntas podem ajudar:

Como podem...

...construir alguma coisa com base em seus pontos fortes?

...fortalecer seus pontos fracos?

...descobrir novas oportunidades?

...antecipar possíveis ameaças?

F	FORÇAS
O	OPORTUNIDADES
F	FRAQUEZAS
A	AMEAÇAS



DICAS:

- Alguns pontos a considerar em sua análise: Segurança (física e digital), redes de apoio, recursos, reputação e equipe.



FERRAMENTA: A ANÁLISE PESTLA

(POLÍTICA, ECONÔMICA, SOCIAL, TECNOLÓGICA, LEGAL E AMBIENTAL)

PODE SERVIR PARA QUÊ? A análise PESTLA serve para identificar as condições políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e ambientais que compõem o contexto de direitos humanos em sua comunidade.

Este modelo os ajudará a identificar os problemas que preocupam sua comunidade e que poderão ser os temas de sua campanha!



MATERIAIS: Quadro de folhas de papel (*flipchart*), pincéis atômicos grossos e finos



EXERCÍCIO:

1. Dividam o quadro de folhas em 6 seções: Política, Econômica, Social, Tecnológica, Legal e Ambiental.
2. Relacionem todos os fatores que lhes vierem em mente para cada categoria em sua comunidade ou região.

POLÍTICA	ECONÔMICA	SOCIAL
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
TECNOLÓGICA	LEGAL	AMBIENTAL
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____



FERRAMENTA: MAPEAMENTO DA COMUNIDADE

PODE SERVIR PARA QUÊ? O mapeamento é uma excelente maneira de representar uma visão geral da comunidade e de identificar seus problemas mais importantes. Por exemplo, se uma das preocupações é a violência sofrida por defensoras e defensores dos direitos humanos, podem-se mapear as áreas em que ocorreram situações violentas ou ameaças, assim como os locais seguros de sua comunidade.



MATERIAIS: Quadro de folhas de papel (*flipchart*), pincéis atômicos grossos e finos, um mapa da comunidade (útil, mas não indispensável)



EXERCÍCIO:

1. No quadro de folhas, desenhem um mapa de sua comunidade ou região, indicando os lugares e as ruas que consideram importantes para o problema de que estão tratando.
2. Indiquem no mapa os pontos importantes relacionados com seu problema geral. Por exemplo, se o problema se relaciona ao impacto de um projeto de mineração, indiquem a localização da mina, as comunidades afetadas, os lugares sagrados, as áreas naturais afetadas, os locais onde ocorreram confrontos, etc.
3. Insiram legendas que expliquem claramente os símbolos utilizados no mapa. Vejam um exemplo na imagem abaixo.





FERRAMENTA: DIAGRAMA ANTES E DEPOIS

PODE SERVIR PARA QUÊ? Um diagrama de antes e depois mostra as mudanças relacionadas a algum evento importante, como, por exemplo, a instalação de um empreendimento de mineração numa determinada área. Pode mostrar também as mudanças ocorridas no decorrer da campanha

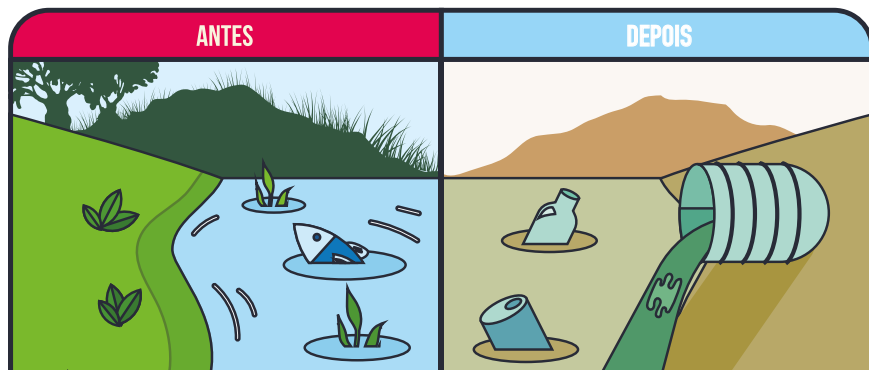


MATERIAIS: Quadro de folhas de papel (*flipchart*), pincéis atômicos grossos e finos



EXERCÍCIO:

1. Dividam o quadro de folhas em duas partes. Em uma delas, façam uma representação da situação antes da mudança. Na outra, mostrem como ficou a situação depois da mudança.
2. Determinem um momento ou evento que separe ou limite a situação entre um "antes" e um "depois". Por exemplo, pode ser um momento ou um evento importante ocorrido antes da mudança de uma legislação ou da instalação de uma empresa na área, antes de uma campanha comunitária ou antes da presença de atividade mineradora.
3. Desenhem ou escrevam como era a situação antes da ocorrência desse momento ou evento. Pensem em atitudes, comportamentos, serviços públicos, políticas, leis, economia e meio ambiente.
4. Agora, representem essa mesma situação no presente ou no futuro.
5. Comparem os dois desenhos ou descrições e discutam o que mudou e por quê.



DICAS:

- Vale a pena pensar tanto no que mudou quanto no que permaneceu igual.

PASSO 2

ANALISEM O PROBLEMA E IDENTIFIQUEM SEUS OBJETIVOS

Mapear o problema ajuda a identificar qual é o problema central sobre o qual se realizará sua campanha. Por exemplo, a criminalização das defensoras e defensores dos direitos humanos ou a derrubada excessiva e descuidada de árvores nessa área. Depois de analisar o contexto e os problemas que sua comunidade/organização enfrentam, ficará claro que a realidade é muito complexa e que sua campanha não poderá abarcar absolutamente todos os pontos relacionados ao problema que vocês escolheram. Agora, é preciso identificar qual é o ponto central sobre o qual concentrarão sua campanha. Isso poderá também ajudá-los a estabelecer metas e objetivos claros para a campanha.



FERRAMENTA: ÁRVORE DE PROBLEMAS

PODE SERVIR PARA QUÊ? A árvore de problemas ajuda a analisar as causas e consequências do tema que vocês querem tratar com sua campanha, bem como a identificar o ponto central que quiserem enfatizar. Esta ferramenta é muito boa para o trabalho em equipe! O tronco representa o efoque que vocês escolheram, as raízes são suas causas e os ramos são seus efeitos. Identificando esses elementos claramente, vocês poderão começar a pensar na solução!



MATERIAIS: Quadro de folhas de papel, folhas de cores diferentes, pincéis atômicos



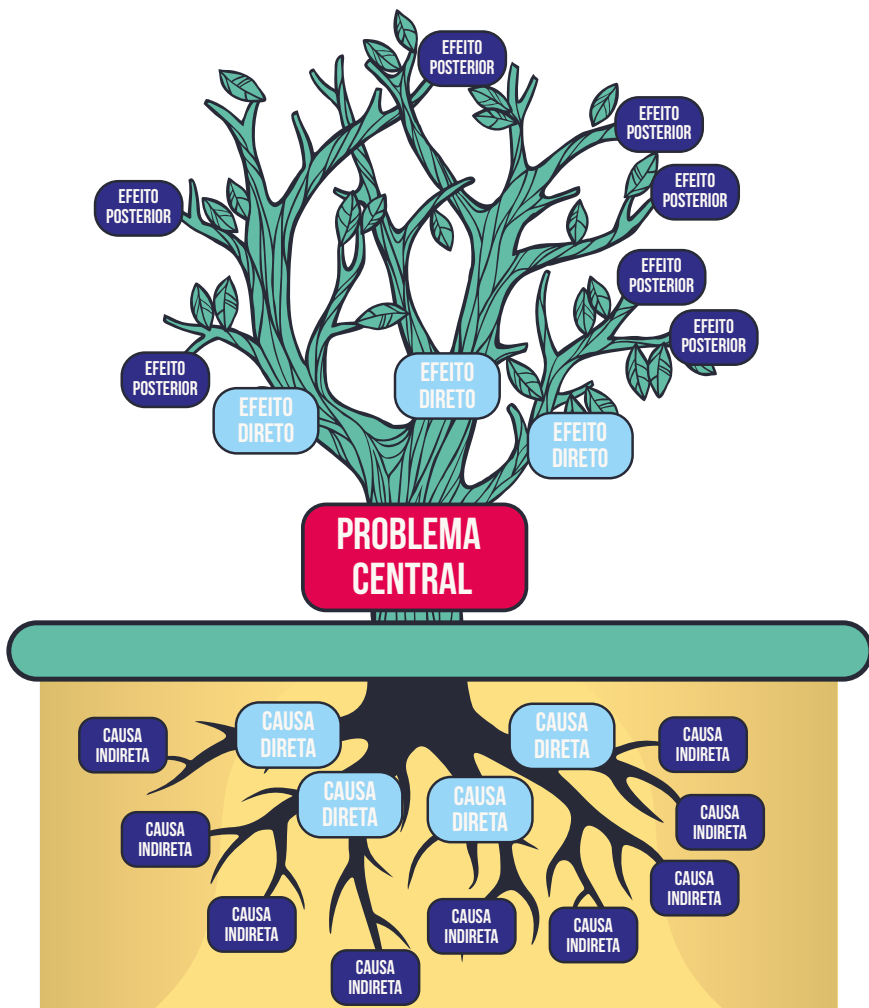
EXERCÍCIO:

1. Dentro do tema que usaram em outros exercícios, escolham um problema central sobre o qual trabalhar. Desenhem ou escrevam o problema na metade do diagrama, or seja, no tronco de uma árvore.
2. Falem sobre as causas imediatas do problema. Por exemplo, o fato de a comunidade não ter acesso à água potável porque o rio está contaminado; a água está contaminada porque as fazendas estão usando agrotóxicos que são despejados na água e a contaminam. Em grupo, escrevam todas as causas em folhas de papel da mesma cor e colel-nas abaixo do problema como se fossem as raízes da árvore.
3. Usem setas para mostrar como uma causa se conecta a outras, fazendo surgirem novas causas.
4. Repitam o mesmo processo com relação aos efeitos. As folhas com os efeitos são colocadas acima do problema, como se fossem os ramos. Para os efeitos, usem folhas de uma cor diferente da anterior.



DICAS:

- Lembrem-se de que os ramos são os efeitos, o tronco é o problema central e as raízes são as causas.
- Para escrever o problema central, concentrem-se sobre as pessoas e o coletivo cujos direitos estão sendo violados. Por exemplo, elaborem algo como “nossa comunidade não tem acesso à água potável” em vez de “as fazendas estão contaminando os rios”.
- Não confundam causas com problemas. Muitas vezes, algum ponto pode estar em ambas as categorias. Definam o ponto como causa ou efeito, conforme decidirem apropriado. Caso não possam colocá-lo em única categoria, podem repeti-lo nas duas.



Depois de desenhar a Árvore de Problemas, podem desenhar a Árvore de Soluções. Este é um exercício muito simples que transforma as frases do problema do exercício anterior em frases positivas. Por exemplo, o problema “nossa comunidade não tem acesso a água potável” é convertido para algo positivo como “nossa comunidade tem acesso a água potável”. Este será o objetivo geral de nossa campanha, que é diferente dos objetivos específicos (veja a pg. 11). Todas as frases são mantidas nos mesmos lugares. O problema central se transforma no objetivo geral, as causas se transformam em soluções e os efeitos se transformam em benefícios.



FERRAMENTA: ÁRVORE DE SOLUÇÕES

PODE SERVIR PARA QUÊ? A Árvore de Soluções poderá ajudá-los a visualizar soluções para os seus problemas. Este passo é importante para identificar seus objetivos e sub-objetivos.

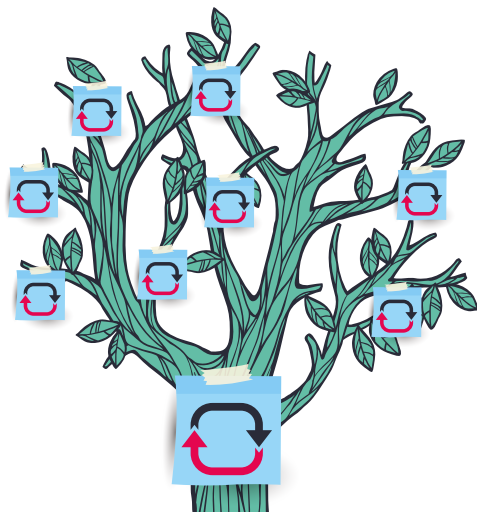


MATERIAIS: Quadro de folhas de papel, papéis de cores diferentes, pincéis atômicos coloridos, fita adesiva



EXERCÍCIO:

1. Observem a Árvore de Problemas e seu tronco.
2. Agora, simplesmente transformem a frase que define o problema central no tronco de modo a deixá-la com o sentido contrário, isto é, passando-a de negativa para positiva. Coloquem sua frase positiva numa folha colorida em cima do tronco original. Por exemplo, se seu problema central é "os membros da comunidade não terem acesso a água potável", o objetivo geral seria, então, "os membros da comunidade terem acesso a água potável". Utilizem a fita adesiva para colar essa folha sobre o problema do tronco. Aí está seu objetivo geral!
3. Façam o mesmo com as causas, convertendo cada frase em seu sentido positivo. Com as frases positivas, cubram cada uma das frases da Árvore de Problemas. Assim, as causas se transformam em soluções!
4. Façam o mesmo com os efeitos, transformando cada frase em seu sentido positivo. Com as frases positivas, cubram cada uma das frases da Árvore de Problemas. Agora os efeitos se transformam em benefícios!



Com a Árvore de Soluções, vocês estarão mais próximos de identificar seus possíveis objetivos. **Os objetivos são as situações específicas que vocês querem alcançar com a campanha.** Eles se baseiam em eventos sobre os quais vocês podem ter influência, mas que não podem controlar completamente. Vocês precisarão de um objetivo geral e de alguns específicos.

- **Objetivo Geral:** Seu objetivo geral é aquele que guiará o desenvolvimento da campanha.
- **Objetivo Específico:** São os passos que podem ser dados para alcançar seu objetivo geral.

Identifiquem seu objetivo. A seguir, apresentamos alguns conselhos para identificar um objetivo de campanha adequado:

Use sua Árvore de Soluções! Seu problema central, quando convertido em solução, torna-se seu objetivo geral. Portanto, escolham uma das causas de seu problema e a convertam em solução. Assim, podem transformar as causas em objetivos específicos de sua campanha.

Seu objetivo precisa ter o seguinte formato: **Quem faz o quê e quando.**

Certifiquem-se de que seu objetivo expresse claramente a mudança que sua campanha quer obter, e não as atividades que vão realizar. Por exemplo, não escrevam "fazer lobby com os deputados no Congresso para introduzir uma nova legislação sobre rádios comunitárias". Um objetivo deveria ser redigido da seguinte maneira: "Que a Comissão de Justiça do Congresso aprove uma lei que promova as rádios comunitárias até 2019".

Seus objetivos deverão cumprir os critérios "**CREMA**":

- **CALENDARIZADOS:** definidos dentro de um limite de tempo preciso.
- **REALISTAS:** que seja possível obter o grau de mudança desejado.
- **ESPECÍFICOS:** que sejam claros sobre o quê, quem, onde, quando e como irá mudar a situação. Lembrem-se de que o item "quem" deve estar muito bem definido. Por exemplo, o "quem" não pode ser o Ministério do Meio Ambiente, mas, sim, conforme corresponda, a/o Ministra/o do Meio Ambiente, ou a/o Secretária/o do Ministério.
- **MENSURÁVEIS:** que seja possível quantificar e verificar os resultados, os fins e os benefícios.
- **ALCANÇÁVEIS:** de acordo com os recursos e as capacidades à disposição de sua organização, podem ter mais de um objetivo, porém não muitos, pois geralmente não há recursos suficientes para conseguir tudo.

PASSO 3

ANALISEM SEUS PRINCIPAIS ATORES

Uma vez que tenham identificado os objetivos específicos de sua campanha, vocês devem identificar as pessoas, grupos, comunidades e organizações que têm interesse em seu objetivo e que possam influenciá-lo. Para identificar as pessoas aliadas, estratégicas e oponentes, deve-se fazer uma análise de quem são os principais atores do tema em questão. Para isso, podem usar as seguintes ferramentas:



FERRAMENTA: MATRIZ DE PODER X INTERESSE

PODE SERVIR PARA QUÊ? Uma vez que os recursos são limitados e que precisamos de muito esforço para mudar a opinião de alguém a respeito de um assunto, devemos selecionar cuidadosamente um número limitado de atores sobre os quais possamos ter um impacto real. Esta matriz nos ajuda a fazer isso

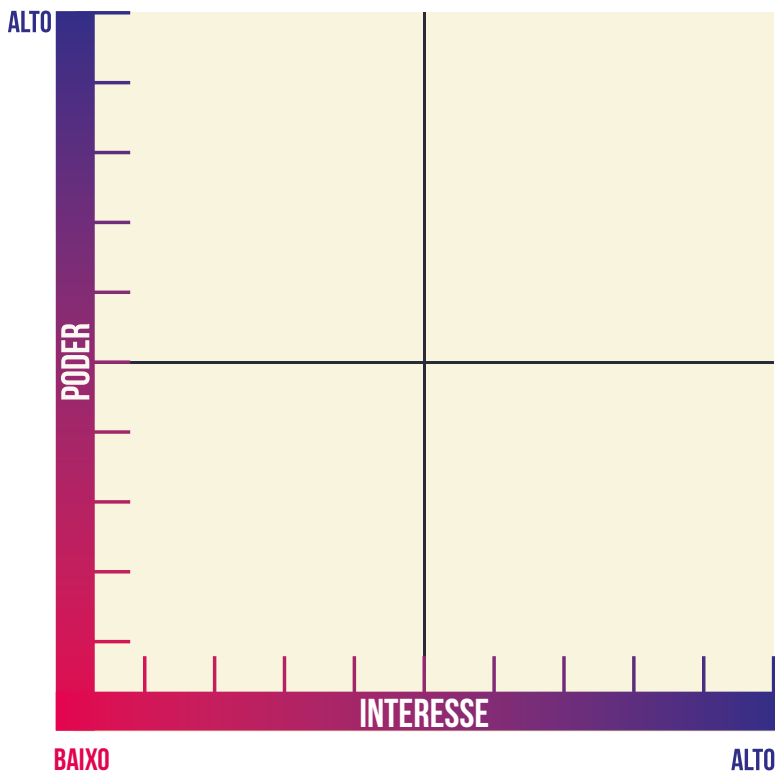


MATERIAIS: Quadro de folhas de papel, pincéis atômicos coloridos, papéis de cores diferentes



EXERCÍCIO:

1. Faça uma lista a mais completa possível das organizações, pessoas, entidades governamentais, empresas e demais atores que tenham relação direta com seu objetivo. Procurem ser específicos. Por exemplo, em vez de escrever “governo”, escrevam “Ministério do Meio Ambiente” ou “Chefe do Ministério Público”. Escrevam o nome de cada um dos atores em papéis coloridos.
2. Em uma das folhas do quadro, desenhem a matriz de poder/interesse conforme está representada na imagem da página 14. Concentrem sua atenção e recursos onde serão mais efetivos. Usando as folhas coloridas, cole cada um dos atores na “matriz de Poder/Interesse” de acordo com:
 - Seu nível de influência sobre o tema (Poder)
 - Seu nível de interesse no tema (Quanto está interessado em atingir o objetivo específico?)
3. Interpretem o resultado de sua análise dos atores respondendo:
 - Quem são os principais atores na campanha?
 - Quais são nossas alianças mais importantes?
 - Quem são os atores que se opõem à nossa campanha?
 - Quais são nossas possibilidades de influência direta ou indireta sobre essas pessoas ou entidades?
4. Certifiquem-se de que seu “ponto focal” ou “pontos focais” (público específico escolhido ou ator principal sobre o qual concentrarão sua atenção durante a campanha) estejam corretos. O ponto focal seria a pessoa, grupo, organização, etc que vocês querem influenciar diretamente com sua campanha. Por exemplo, representantes do Poder Legislativo que vão votar uma Lei de Telecomunicações relacionada às rádios comunitárias, ou a/o ministra/o do Meio Ambiente e Recursos Naturais que avaliará o impacto ambiental de uma mina.



DICAS:

- Usem sua criatividade. Pensem fora da caixa.
- Não julguem ou censurem a chuva de ideias durante a elaboração do mapa de atores.
- Se quiserem, podem separar os atores que têm um interesse positivo dos que têm um interesse negativo.
- Às vezes, terão que dividir um grupo de atores em dois. Por exemplo, o grupo “deputados” pode ser dividido entre “deputados a favor da lei” e “deputados contra a lei”.
- É recomendável pensar nas pessoas que integram as organizações, instituições e outras entidades, pois geralmente são elas que determinam seu rumo.

Agora que já identificaram os atores que podem influenciar seu “ponto focal”, é preciso formular uma estratégia para alcançar seu objetivo. Não é muito provável que seu “ponto focal” seja convencida ou convencido apenas por sua voz. Por isso, é preciso identificar os canais de influência apropriados para fazer pressão sobre seu “ponto focal”.



FERRAMENTA: MAPA DE INFLUÊNCIA

PODE SERVIR PARA QUÊ? O mapa de influência pode ser usado para identificar que estratégias de influência são as mais apropriadas para os públicos que vocês escolheram para sua campanha. A seguir, alguns exemplos de estratégias:

- Persuadir a pessoa e/ou entidade a simpatizar com sua posição (principalmente para pessoas e entidades influentes que sejam neutras ou que se oponham moderadamente)
- Persuadir uma pessoa e/ou entidade estratégica sobre a importância do tema (principalmente para possíveis alianças que tenham muita influência, mas pouco interesse)
- Construir alianças
- Ajudar a aumentar a influência de uma pessoa e/ou entidade estratégica (principalmente para as alianças com baixa influência)
- Reduzir a influência de uma pessoa e/ou entidade estratégica (principalmente para pessoas e entidades com alta influência que se opõem a sua campanha)

Neste exercício, deve-se analisar a posição do ponto focal e identificar que grupos têm a capacidade de influenciá-lo. É importante que vocês tenham clareza sobre seu mapa de atores e a influência desses atores com relação ao objetivo de sua campanha.



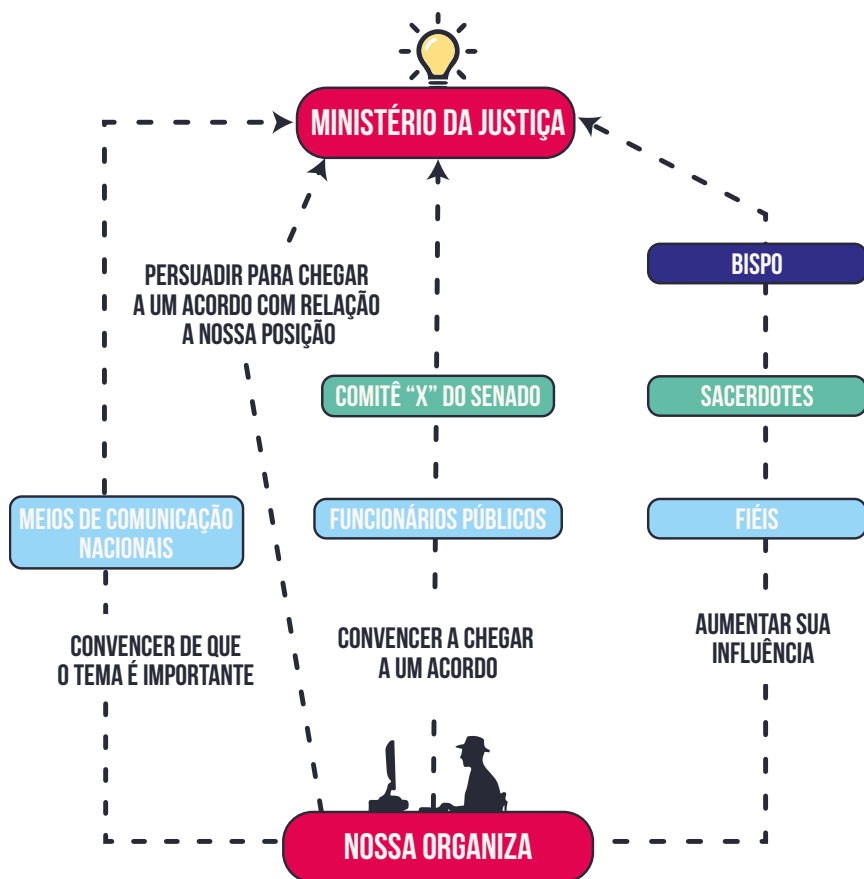
MATERIAIS: Quadro de folhas de papel, pincéis atômicos coloridos, papéis de cores diferentes



EXERCÍCIO:

1. Na parte superior do quadro de folhas, escrevam o nome do “ponto focal” que desejam influenciar com sua campanha. Uma das perguntas que precisa ser respondida neste exercício é: Quem pode influenciar o “ponto focal” escolhido para mudar de posição?
2. Nas folhas coloridas, escrevam os nomes dos principais atores que possam exercer influência direta sobre o “ponto focal”. Entre eles podem estar, por exemplo, os meios de comunicação nacionais, algum comitê do Senado e o bispo.
3. Perguntem-se agora quem pode influenciar cada um desses atores-chaves. Por exemplo, quem tem influência sobre o bispo? Continuem escrevendo nas folhas coloridas os nomes dos atores que influenciam seu ponto focal, fazendo sempre a mesma pergunta e percorrendo o caminho de volta desde o ponto focal até chegar à origem da influência, ou seja, sua organização.
4. Colem as folhas coloridas no quadro e conectem com setas cada um dos atores, indicando a direção da influência de sua campanha.

5. Lembrem-se de que embora vocês possam não ter uma influência direta sobre o “ponto focal”, ainda poderão influenciá-lo por meio de uma organização ou entidade associada. Por exemplo, sua organização pode ter influência sobre o conselho comunitário de sua região, que pode ter influência sobre a Procuradoria dos Direitos do Cidadão, que influenciará o Ministério Público, que é seu “ponto focal”.



DICAS:

- Pode ser que vocês não disponham de todas as informações necessárias para criar um mapa de influência completo. Nesse caso, pode ser necessário fazer mais investigações.
- Perguntem-se o seguinte: Existem atores com influência sobre entidades estratégicas para sua campanha a quem vocês possam se aliar?

FORMULEM SUA TEORIA DA MUDANÇA

Elaborar uma teoria da mudança é fundamental para a estratégia de sua campanha. A teoria da mudança consiste em um conjunto de ações que contemplem resultados, objetivos e certas condições necessárias para se alcançar um objetivo. Isso pode ser representado por meio de um caminho de mudança, isto é, uma representação gráfica do processo de mudança. Para planejar sua teoria da mudança, percorram as seguintes etapas:

1. Identifiquem a mudança que querem conseguir com sua campanha perguntando-se: Que mudança queremos ver? Vocês já a têm! A mudança é o resultado de alcançar seu objetivo geral.
2. Identifique o que precisa acontecer para que sejam alcançados seus objetivos específicos. Eles são todas as mudanças, resultados e conquistas que precisam ser alcançadas para realizar seu objetivo no longo prazo, ou seja, seu objetivo geral. Imaginem que começamos a partir do resultado final e fazemos o caminho de volta. Perguntem-se: O que precisa acontecer para conseguirmos a mudança que buscamos?

A teoria da mudança nos obriga a pensar a partir do final e a perguntar-nos qual é a mudança mais importante que queremos ver. Essa mudança é o nosso objetivo geral, a partir do qual começamos a analisar as outras mudanças necessárias (ou sub-objetivos) para que a mudança mais importante que queremos se concretize.



FERRAMENTA: TEORIA DA MUDANÇA

PODE SERVIR PARA QUÊ? Esta ferramenta ajuda a:

- Ordenar as mudanças que queremos ver durante a campanha e definir como esperamos alcançar tais mudanças.
- Entender como as mudanças ocorrem.
- Saber o que é preciso fazer e que recursos devemos investir.
- Identificar a melhor estratégia para conseguirmos que a mudança aconteça.



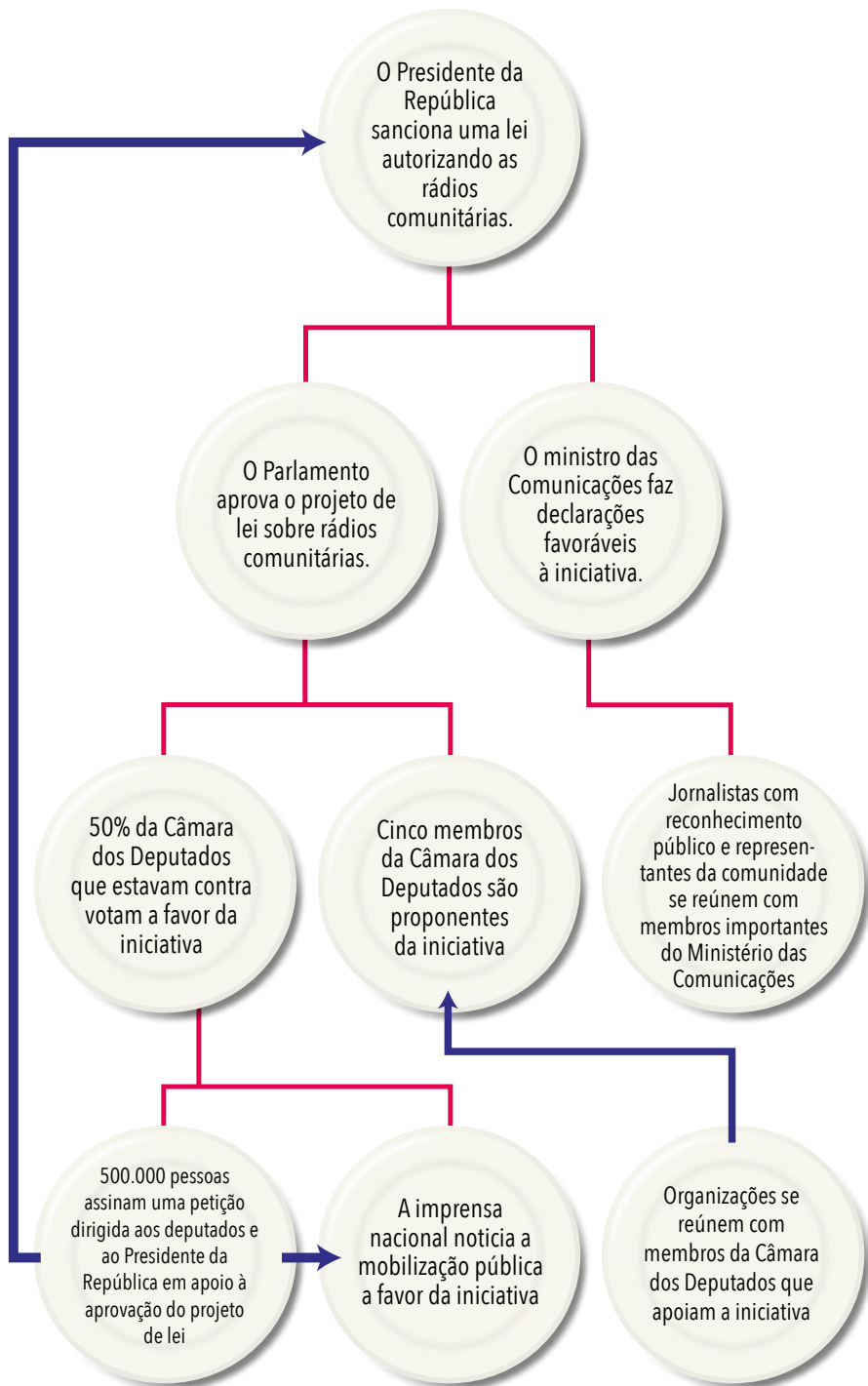
MATERIAIS: Pratos de papel ou papel colorido, fio, pincéis atômicos, fita adesiva



EXERCÍCIO:

1. Escrevam num prato seu objetivo específico. Prendam o prato na parede ou numa superfície plana.
2. Imaginem-se caminhando para trás e perguntem-se: O que precisa acontecer para que esta mudança aconteça?
3. Dividam seu objetivo em sub-objetivos ou passos menores, respondendo as seguintes perguntas: "Quem faz o quê?" e "Quando?". Escrevam cada objetivo ou passo em um prato.
4. Prendam todos os pratos na parede em uma ordem que seja razoável e usem o fio para ligar os pratos a fim de criar o caminho da mudança.
5. Verifique se há alguma lacuna nesta lógica utilizando a frase "X deve acontecer para que Y aconteça". Por exemplo: "Se a imprensa divulgar os abusos que estão cometendo na comunidade, os senadores votarão a favor de uma lei que proteja a comunidade desses abusos". Revisem suas frases. Se elas não fizerem sentido, isso indica que existe uma lacuna na lógica. Então, perguntem-se novamente: O que tem que acontecer para que essa mudança ocorra?

OBSERVAÇÃO: Depois de usar essa ferramenta, pode ser que vocês se deem conta de que seu objetivo precisa mudar. Tudo bem! É importante que, se necessário, vocês adaptem sua estratégia de campanha enquanto avançam no processo de planejamento. Por exemplo, caso não seja possível alcançar um objetivo intermediário, poderá ser preciso escolher um nível anterior como o novo objetivo que sua campanha visará atingir.



PASSO 5

ANALISEM SEUS PÚBLICOS E CRIEM SUAS MENSAGENS

Agora que vocês têm sua teoria da mudança e seu mapa de atores-chave, já sabem a quem têm de convencer para alcançar seu objetivo específico. Façam uma lista de atores a quem precisam convencer para alcançar seus objetivos e definam o porquê.

Atentem a todos os detalhes. Sejam específicos.

Por exemplo, caso estejam propondo uma campanha para reduzir o uso de agrotóxicos em sua comunidade, alguns exemplos são:

- Pessoas da comunidade que usam agrotóxicos em suas lavouras
- Pessoas da comunidade que não usam agrotóxicos em suas lavouras
- Estudantes da comunidade entre 13 e 18 anos
- Jovens entre 13 e 18 anos que estão fora da escola
- Mães e pais de crianças pequenas
- Pessoas com mais de 50 anos



EXERCÍCIO: ANÁLISE DO PÚBLICO

Em um quadro de folhas, façam uma lista de todos os públicos possíveis para sua teoria da mudança. Para cada um dos públicos, respondam as seguintes perguntas:

- O que já sabem e pensam sobre o tema?
- Eles se importam com esse tema?
- Eles apoiam o tema?
- Trata-se de um público favorável ou contrário ao tema?
- O que vocês podem fazer para que os públicos apoiem a campanha?



DICAS:

- Adaptem sua mensagem para que seja adequada a cada público.
- A mensagem deve ser uma frase curta e concreta que o público consiga guardar.



EXERCÍCIO: ESCREVAM SUA MENSAGEM

Pensem em uma mensagem para cada um dos públicos que vocês identificaram no exercício anterior.



PASSO 6

ESCOLHAM SUAS TÁTICAS E ATIVIDADES

As táticas são o modo pelo qual conseguiremos as mudanças desejadas. Entre as táticas de campanha mais comuns estão:

- **Incidência:** Abordagens diretas (geralmente por meio de encontros pessoais ou envio de cartas) com o propósito de convencer tomadores de decisões ou pessoas muito influentes sobre determinado curso de ação.
- **Conscientização:** Aumentar o conhecimento do público (ou de setores do público) sobre a existência de determinado problema ou assunto.
- **Educação:** Aumentar o conhecimento do público (ou de setores do público) sobre a natureza e/ou causa de um problema ou assunto específico.
- **Mobilização:** Gerar e mobilizar apoio do público (ou de setores do público) para uma solução específica de um problema ou assunto. Por exemplo, por meio da coleta de assinaturas ou da organização de manifestações, entre outras atividades.

Escolham as táticas que vão usar para o objetivo identificado. Para cada tática, precisarão de certas atividades específicas. Utilizem as ferramentas abaixo para planejar suas atividades. Lembrem-se: sua criatividade não tem limites!



DICAS:

- Não confundam táticas com atividades!
- Uma pergunta básica que vocês devem fazer para selecionar suas atividades é: Como podemos influenciar nosso(s) público(s) ou nosso "ponto focal" para alcançar o objetivo?



FERRAMENTA: USO DE IMAGENS

PODE SERVIR PARA QUÊ? Para elaborar propostas criativas para o seu objetivo e táticas.



DICAS:

- Lembrem-se de que a **quantidade** é uma condição para a **qualidade**.
- Construam com base na ideia do "outro ou outra".
- Pensem **grande** e promovam **novas ideias**.
- Deixem o pensamento crítico **para depois**.
- **Escutem** as ideias dos outros.
- **Compartilhem todas** as suas ideias.
- Sejam **visuais**. Usem toda sua criatividade e imaginação.

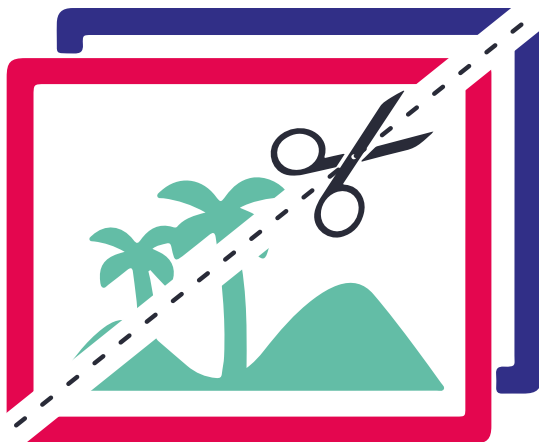


MATERIAIS: Uma seleção de imagens de revistas, jornais, fotos, etc.



EXERCÍCIO:

1. Façam recortes de jornais ou revistas, ou selecionem fotos ou ilustrações artísticas. Reúnam uma ampla variedade de imagens.
2. Misturem as imagens e distribuam-nas sobre uma superfície plana.
3. Escolham uma imagem aleatória. Discutam a imagem com seu grupo para ver se surgem ideias que relacionem essa imagem com sua campanha.
4. A cada três minutos, escolham uma nova imagem para falar sobre ela.
5. Escrevam todas as ideias de atividades que surgirem das imagens.





FERRAMENTA: EM SILÊNCIO

PODE SERVIR PARA QUÊ? Para elaborar propostas criativas para o seu objetivo e táticas.



DICAS:

- Lembrem-se de que a **quantidade** é uma condição para a **qualidade**.
- Construam com base na ideia do "outro ou outra".
- Pensem **grande** e promovam **novas ideias**.
- Deixem o pensamento crítico **para depois**.
- **Escutem** as ideias dos outros.
- **Compartilhem todas** as suas ideias.
- Sejam **visuais**. Usem toda sua criatividade e imaginação.



MATERIAIS: Folhas coloridas e canetas



EXERCÍCIO:

1. Cada pessoa do grupo deve ter uma caneta e várias folhas coloridas.
2. Usem três minutos para escrever todas as ideias que tiverem. Coloquem uma ideia em cada folha.
3. Ao final dos três minutos, todos devem ter tantas folhas quanto puderem. O objetivo é ter a maior quantidade possível de ideias.
4. Leiam entre vocês algumas das ideias que tiveram nessa atividade.





FERRAMENTA: ALFABETO

PODE SERVIR PARA QUÊ? Para elaborar propostas criativas para o seu objetivo e táticas.



DICAS:

- Lembrem-se de que a **quantidade** é uma condição para a **qualidade**.
- Construam com base na ideia do "outro ou outra".
- Pensem **grande** e promovam **novas ideias**.
- Deixem o pensamento crítico **para depois**.
- **Escutem** as ideias dos outros.
- **Compartilhem todas** as suas ideias.
- Sejam **visuais**. Usem toda sua criatividade e imaginação.

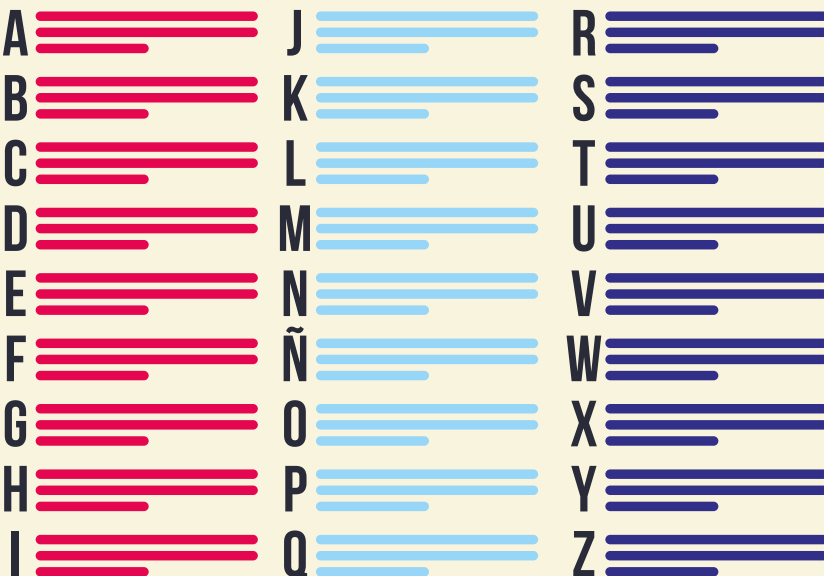


MATERIAIS: Quadro de folhas de papel, pincéis atômicos coloridos



EXERCÍCIO:

Escrevam no quadro todas as letras do alfabeto. Em grupo, tentem imaginar uma atividade para cada letra. Se surgirem mais ideias, escrevam mais de uma atividade para cada letra



PASSO 7

REDUÇÃO DE RISCOS

Como definimos um risco?

A possibilidade de acontecer algo que nos cause algum dano.

A possibilidade de acontecer algo que tenha um efeito negativo sobre um ou mais dos objetivos da campanha.

De onde vem o risco?

Exemplos:

- Falhas na campanha (em qualquer fase do projeto, desenvolvimento ou implementação)
- Acidentes
- Causas ou desastres naturais
- Ataque deliberado por um ator (ameaça)

É fundamental que vocês pensem sobre os riscos em todas as etapas, desde o planejamento até a execução de toda a campanha. Isso inclui os riscos para a integridade, o bem-estar e a segurança das pessoas beneficiadas e dos participantes da campanha. A avaliação de riscos é uma ferramenta simples que vocês podem usar para evitar ameaças graves.



FERRAMENTA: AVALIAÇÃO DE RISCOS

PODE SERVIR PARA QUÊ? A avaliação de riscos pode ajudá-los a identificar possíveis riscos para os aliados, os participantes e os beneficiários de sua campanha, tática ou atividade. Desse modo, os riscos podem ser reduzidos.

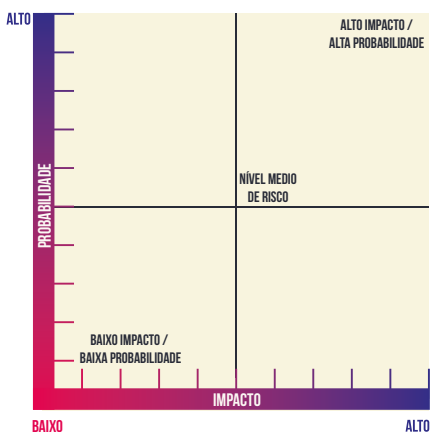


MATERIAIS: Quadro de folhas de papel, pincéis atômicos coloridos



EXERCÍCIO:

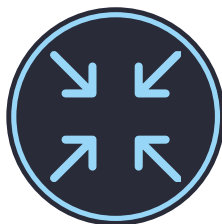
1. Façam uma lista a mais completa possível dos riscos que sua campanha pode enfrentar. Isso pode ser feito para toda a campanha ou para uma atividade específica, como um evento ou manifestação. Escrevam cada risco em uma folha.
2. Coloquem cada um dos riscos numa matriz como esta que mostramos aqui, avaliando o impacto que esse risco terá se de fato ocorrer e a probabilidade de que ocorra.
3. Priorizem seus riscos e formulem uma resposta para cada um deles:
 - a. Baixo impacto / baixa probabilidade --> Geralmente podem ser ignorados.
 - b. Baixo impacto / alta probabilidade --> Tentem reduzir a probabilidade de que ocorram. Entretanto, se esses riscos se concretizarem, vocês poderão administrá-los e seguir em frente.
 - c. Alto impacto / baixa probabilidade --> Façam um plano de emergência para o caso de que ocorram.
 - d. Alto impacto / alta probabilidade --> Estes são os eventos críticos de risco. Tomem todas as medidas necessárias para preveni-los e elaborem um plano de emergência para o caso de acontecerem.



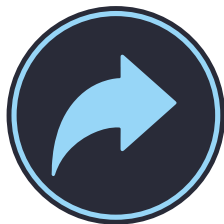
Antes de que algum dos eventos de alto impacto aconteça, é importante que vocês tomem as devidas providências para preveni-los ou reduzir seu impacto caso de fato ocorram. Aqui estão algumas estratégias de resposta para enfrentar esses eventos de alto impacto:



Aceitar o risco porque o consideram administrável ou mínimo e podem conviver com ele.



Reduzir o risco com medidas específicas que contemplem suas capacidades e vulnerabilidades.



Compartilhar o risco realizando ações conjuntas com outras pessoas ou organizações defensoras dos direitos humanos.



Adiar o risco deixando de realizar uma atividade ou ação e esperar um melhor momento para começar de novo.



Escapar do risco quando não há outra alternativa porque suas vidas correm muito perigo.



Ignorar o risco geralmente piora a situação e nos torna mais vulneráveis. Não é recomendável. Deve-se sempre analisar o risco e encontrar uma forma de se proteger.

PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE SUA CAMPANHA

É importante monitorar a implementação da campanha para se adaptar às mudanças que possam ocorrer. Deve-se evitar chegar ao fim da campanha e dar-se conta de que nada do que se planejou foi alcançado.

Também é importante fazer uma avaliação do êxito da campanha, para saber o que poderá ser mudado numa próxima ocasião. Para isso, existem dezenas de ferramentas disponíveis. A seguir, apresentamos algumas delas que poderão ser úteis. Lembrem-se de fazer estas três perguntas básicas:

- Estamos fazendo o que planejamos fazer? (Efetividade)
- Estamos fazendo o que é necessário e apropriado? (Relevância)
- Estamos produzindo mudança? (Impacto)



FERRAMENTA: AVALIAÇÃO DEPOIS DA MUDANÇA

PODE SERVIR PARA QUÊ? Esta ferramenta será útil para depois de sua campanha ou de uma atividade específica. É uma maneira de convidar as pessoas que participaram e se beneficiaram da campanha a compartilhar suas impressões sobre quão efetiva, relevante e exitosa foi a campanha. Quanto mais pessoas participarem dessa atividade, mais completa será a amostragem.



EXERCÍCIO:

1. Seleccionem pessoas que participaram de várias maneiras durante o processo.
2. Realizem a avaliação imediatamente depois de concluída a ação ou atividade que se quer avaliar.
3. Estas seis perguntas básicas poderão orientar sua reflexão:
 - Fizemos o que planejamos fazer? (Efetividade)
 - Fizemos o que era necessário e apropriado? (Relevância)
 - Produzimos mudança? (Impacto)
 - O que fizemos bem?
 - O que poderíamos ter feito melhor?
 - Existe alguma coisa que podemos mudar nos próximos passos de nossa campanha?



OBSERVAÇÃO: Há muitas maneiras de avaliar o êxito de sua iniciativa. A seguir, apresentamos algumas sugestões:

- Identifiquem qual foi a mudança mais significativa alcançada.
- Elaborem uma análise do desenvolvimento da campanha em uma linha do tempo com eventos importantes.
- Conversem sobre a iniciativa com seus grupos de trabalho.
- Façam entrevistas com participantes e beneficiários.

ESCREVAM SUA ESTRATÉGIA

Para cada um desses passos, incluam produtos com materiais escritos que outras pessoas possam ver, entender e pôr em prática. Reunir esse material em um único documento facilitará que compartilhem e multipliquem sua campanha para mais pessoas ou organizações, bem como que acompanhem o processo enquanto avançam.

O que colocar no documento?

Todos os materiais que foram produzidos até o momento. Vale a pena incluir os gráficos, desenhos e exercícios. Neste material, foram trabalhados os seguintes tópicos:

- Qual é o problema?
- Análise do problema e identificação dos objetivos
- Análise dos principais atores
- Elaboração de uma teoria da mudança
- Identificação do público e formulação da mensagem
- Escolha das táticas e atividades
- Redução dos riscos
- Monitoramento e avaliação da campanha

É comum que as campanhas tenham tanto êxitos quanto falhas, portanto, adaptar-se e mudar a campanha são procedimentos naturais. O objetivo deste material é auxiliá-los na elaboração de uma boa estratégia de campanha, a fim de que possam iniciá-la de uma forma que contribua com seu êxito para a defesa dos direitos humanos.

Uma boa organização, uma atitude aberta de diálogo e o trabalho compartilhado conseguem transformar a vida de uma comunidade para melhorar suas condições de vida.

Esperamos que este material possa ser útil a esse propósito.





Elaborado em 2018 pela Anistia Internacional.

Este manual foi criado como parte do projeto “Defender as Defensoras e Defensores”, financiado pela Loteria Nacional Postal da Suécia em favor das defensoras e defensores dos direitos humanos.

Agradecemos a todas as pessoas e organizações que compartilharam conosco suas ideias e conhecimentos.

