

GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADVOCACY:

como influenciar
políticas públicas



GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADVOCACY:

como influenciar
políticas públicas

Expediente



Realização:

Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora)

Apoio:

RAC Rede de Advocacy Colaborativo.

A Rede de Advocacy Colaborativo (RAC) é uma iniciativa da sociedade civil, cujo objetivo principal é conectar interesses difusos e coletivos com o Parlamento Brasileiro. A RAC não substitui as práticas de advocacy de seus membros, mas visa fortalecer e articular a capacidade destes para influenciar em causas e políticas relevantes relacionadas a quatro eixos temáticos: direitos humanos, desenvolvimento socioambiental, transparência e integridade e nova economia.

Redação:

Renato Pellegrini Morgado e
Andréa Cristina Oliveira Gozetto

Revisão:

Renato Pellegrini Morgado, Marina Piatto,
Luís Fernando Guedes Pinto, Marina Jordão e
Priscila Mantelatto

Edição

Thiago Olbrich

Agradecimentos:

Agrademos Mariano Cenamo, Pedro Soares e Pedro Telles pelos comentários ao projeto inicial deste guia e a André Amaral pelas sugestões ao texto.

Ficha catalográfica:

Guia para a Construção de Estratégias de Advocacy: como influenciar políticas públicas/ Renato Pellegrini Morgado. Andréa Cristina Oliveira Gozetto - Piracicaba, SP: Imaflora, 2019. 68 p.

ISBN: 978-85-5333-030-0

1. Advocacy 2. Políticas Públicas 3. Participação Social
4. Democracia



CC creative commons

Copyright© 2019 Imaflora®

Para democratizar ainda mais a difusão dos conteúdos publicados no Imaflora, as publicações estão sob a licença da Creative Commons (www.creativecommons.org.br), que flexibiliza a questão da propriedade intelectual. Na prática essa licença libera os textos para reprodução e utilização da obra com alguns critérios: apenas em casos em que o fim não seja comercial, citada a fonte original (inclusive o autor do texto) e, no caso de obras derivadas, a obrigatoriedade de licenciá-las também em Creative Commons.

GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADVOCACY:

como influenciar
políticas públicas



O Imaflora (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola) é uma organização brasileira, sem fins lucrativos, criada em 1995 para promover conservação e uso sustentável dos recursos naturais e para gerar benefícios sociais nos setores florestal e agropecuário.

imaflora.blogspot.com.br

[instagram.com/imaflorabrasil](https://www.instagram.com/imaflorabrasil)

[facebook.com/imaflora](https://www.facebook.com/imaflora)

twitter.com/imaflora

[linkedin.com/in/imaflora](https://www.linkedin.com/in/imaflora)

[youtube.com/imaflora](https://www.youtube.com/imaflora)

+55 19 3429 0800

imaflora@imaflora.org

www.imaflora.org

#Doe para o Imaflora:
doe.imaflora.org



Sumário

1. Apresentação	05
2. Mas o que é advocacy?	06
Definições	06
Diferenças entre advocacy, lobby e ativismo	07
3. Por que desenvolver uma estratégia de advocacy?	10
4. Políticas públicas	12
5. Pesquisa e advocacy	14
6. Dez passos para a construção de uma estratégia de advocacy	16
Passo 1 - Construa uma Teoria da Mudança	17
Passo 2 - Escolha a sua prioridade e especifique o seu objetivo	22
Passo 3 - Mapeie o processo decisório	26
Passo 4 - Identifique o público-alvo	29
Passo 5 - Estabeleça parcerias e coalizões	33
Passo 6 - Elabore sua mensagem	36
Passo 7 - Escolha os mensageiros	39
Passo 8 - Defina as atividades	41
Passo 9 - Gerencie os riscos	44
Passo 10 - Monitore e avalie	46
7. Sintetize e visualize a sua estratégia!	48
Referências	50
ANEXO I - Estrutura e ambiente da política pública	51
ANEXO II - Métodos e ferramentas	54

1. Apresentação

A construção de uma sociedade e um país mais justos, sustentáveis e democráticos demanda uma sociedade civil capaz de implementar estratégias efetivas de incidência nas políticas públicas ou, como definido neste guia, realizar ações de *advocacy*.

Influenciar políticas públicas não é algo simples, que pode ser atingindo de forma casual, sem uma estratégia bem definida e um processo de aprendizado contínuo. A existência de uma estratégia é fundamental para que as ações tenham o maior impacto possível, além de permitir processos estruturados de monitoramento e de avaliação.

Nesse sentido, o objetivo deste guia é orientar organizações, coalizões da sociedade civil, movimentos sociais, ativistas e cidadãos(ãs) sobre o tema. Ele apresenta conceitos, diretrizes, dicas, ferramentas e métodos úteis para a elaboração, a implementação, a avaliação e o monitoramento de estratégias de *advocacy*.

O guia foi produzido com base na experiência do Imaflora e em documentos sobre o tema elaborados por diferentes instituições, como universidades, ONGs e organizações do sistema ONU, e poderá ser utilizado para distintas finalidades, como as seguintes:

- Planejamento da estratégia de *advocacy* de uma área ou tema de atuação da organização (por exemplo, mudanças climáticas, direitos das mulheres, mobilidade urbana, etc.);
- Elaboração de novas estratégias de *advocacy* para políticas públicas já identificadas como prioritárias;

- Aprimoramento e revisão de estratégias de *advocacy* que estejam em curso;
- Elaboração de projetos que contemplem, no todo ou em parte, ações de *advocacy*;
- Formação e capacitação em *advocacy*.

As seções iniciais do guia são dedicadas a uma breve discussão sobre os conceitos de *advocacy*, lobby, ativismo e políticas públicas e descrevem a importância de se elaborar estratégias e realizar pesquisas para fins de *advocacy*. Na seção 6, são apresentados **os 10 passos para a construção de uma estratégia de *advocacy***, que contemplam os elementos centrais que precisam ser pensados e definidos para potencializar as chances de a sua organização alcançar os resultados pretendidos. Cada passo contém explicações, considerações e ao menos uma ferramenta ou método de apoio. A seção 7 apresenta um *layout* que pode ser utilizado para sintetizar e melhor visualizar a sua estratégia. No Anexo I você encontra uma breve descrição sobre o funcionamento e a divisão de poderes do Estado brasileiro, bem como sugestões de como analisar o ambiente das políticas públicas. Por fim, o Anexo II disponibiliza o conjunto de ferramentas e métodos, apresentados ao longo da cartilha.

O Imaflora espera com este guia contribuir para o fortalecimento da sociedade civil e para a construção de políticas públicas socioambientais voltadas para a conservação ambiental, o aprofundamento democrático e a garantia de direitos.

Boa leitura!



2. Mas o que é advocacy?

Definições

A definição de *advocacy*¹ é bastante variada, o que gera confusão sobre o seu uso. De forma geral, existem três campos de definição.

O primeiro relaciona *advocacy* ao conjunto de atividades voltadas para influenciar e promover mudanças em políticas públicas ou promover o que no inglês é definido como *policy change*. Diversas ações podem ser realizadas, mas elas devem convergir para a transformação pretendida em uma determinada política pública. Algumas definições nesse sentido são apresentadas a seguir:

Advocacy é um processo estratégico e deliberado que busca promover mudanças nas políticas públicas. Pode ser realizado nos níveis local, nacional, regional e internacional [...]² (CIVICUS, 2014).

Advocacy é uma estratégia para influenciar os tomadores de decisão para que façam mudanças nas políticas públicas (Pathfinder, 2011a:2).

Advocacy não é a mudança de práticas específicas ou mesmo a conscientização ou busca de apoio das pessoas para determinada causa. [...] esses esforços só são considerados atividades de *advocacy* se o público-alvo, em seguida, colocar pressão sobre o processo de formulação das políticas públicas (Pathfinder, 2011a:2).

O segundo campo é mais amplo e inclui mudanças não apenas em políticas públicas, mas também em comportamentos e práticas e um maior apoio público a uma causa:

Advocacy é simplesmente o processo de influenciar pessoas para criar mudanças (OMS, 2006:16).

Advocacy refere-se a atividades não violentas destinadas a influenciar políticas, práticas e comportamentos. (TACSO, 2011:22).

Advocacy é o processo deliberado, baseado em evidências, para direta e indiretamente influenciar os tomadores de decisão, as partes interessadas e outros públicos relevantes para que apoiem e implementem ações que contribuam para o cumprimento dos direitos das crianças e das mulheres (UNICEF, 2010:3).

Por fim, existe também a tentativa de se definir *advocacy* não por sua finalidade, mas pelas atividades que compõem o conceito. Nesse caso, a tarefa de conceituação torna-se ainda mais difícil, dado que uma estratégia de *advocacy* pode envolver atividades diversas, tais como: desenvolvimento de parcerias e coalizões, campanhas, mobilização social, sensibilização da sociedade, trabalho com os meios de comunicação, ações de lobby, negociações, pesquisas, publicações, realização de eventos, entre outras.

Na prática, há vários termos usados de forma intercambiável para descrever o trabalho de *advocacy*. Lobbying, relações públicas, desenvolvimento de políticas públicas, conscientização, capacitação, mobilização social, campanha, trabalho de mídia e comunicação podem ser todos termos para *advocacy*. (UNICEF, 2010:4).

¹ Não há uma tradução direta do termo em inglês para português. O dicionário Oxford explica o verbete como: *Public support for or recommendation of a particular cause or policy*. Em português, com livre tradução: apoio público a uma causa ou política específica.

² Tradução e grifo nossos. Se aplica aos demais conceitos apresentados nesta seção.



Neste guia, utilizaremos o seguinte conceito, alinhado ao primeiro campo de definições apresentado:

Advocacy é o conjunto de ações, estrategicamente definidas e orientadas, que busca promover mudanças em políticas públicas locais, regionais, nacionais ou internacionais, visando alcançar a missão, a visão e os objetivos estratégicos de uma organização ou coalizão de organizações.

Ou seja, *advocacy* consiste em ações estratégicas voltadas para influenciar políticas públicas. Dessa forma, atividades de comunicação, pesquisa, sensibilização e mobilização da sociedade podem fazer parte de uma estratégia de *advocacy*, mas somente quando estiverem articuladas e claramente orientadas para gerar uma mudança em uma determinada política pública.

Diferenças entre advocacy, lobby e ativismo

Assim como **advocacy**, **lobby** e **ativismo** são termos que comportam diferentes conceitos e tipos de atividades. Não existe consenso e as definições desses termos não são claras e seus possíveis significados podem sobrepor-se. Apesar dessa dificuldade, é possível discutir definições e esboçar alguns contornos entre as mesmas. É o que apresentamos a seguir.

Lobby

Lobby pode ser definido como uma estratégia focada na relação direta com os tomadores de decisão, voltada para apresentar demandas e influenciar políticas públicas. Nesse sentido, trata-se de um processo que tende a ocorrer com menor grau de visibilidade e transparência do que em outras estratégias. Seguem algumas definições que vão nessa direção:

Lobbying deriva do latim *loggia*, um cômodo onde uma pessoa se encontra diretamente com tomadores de decisão para engajá-los (frequentemente de forma privada) em discussões e debates de qualidade. [...] **lobbying** envolve uma abordagem mais orientada e atinge menos pessoas (UNICEF, 2010:2).

Discussões *one-on-one* com os tomadores de decisão para influenciá-los no sentido de mudar políticas públicas, práticas e procedimentos (UNICEF, 2010:7).

Lobbying é tentar influenciar os tomadores de decisão sobre o assunto escolhido. [...] Pode ser formal (por exemplo, organizar uma reunião com um tomador de decisões chave) ou informal (por exemplo, conversas de corredor e durante eventos) (CIVICUS, 2014:38).

Lobby também pode ser definido por sua finalidade. No exemplo a seguir, é apontado como um processo voltado para influenciar a legislação:

Geralmente, **lobbying** é definido como um trabalho para influenciar uma legislação específica. Dessa forma, embora lobbying possa fazer parte de uma estratégia de *ad-*



vocacy, nem todo trabalho de *advocacy* envolve necessariamente lobbying (Pathfinder, 2011a:2).

No Brasil, lobby tem sido entendido como ações concebidas para atender interesses de setores privados ou corporativos. Nesse sentido, lobby estaria muito mais associado ao interesse de empresas, setores econômicos ou grupos de profissionais do que aos interesses mais amplos da sociedade.

Aqui, esse termo também está fortemente relacionado à corrupção, tráfico de influência e falta de transparência no relacionamento entre o setor público e o privado. Dessa forma, possui uma conotação negativa na sociedade.

Por outro lado, lobby também pode ser entendido como a defesa de interesses junto a membros do poder público que podem tomar decisões referentes a políticas públicas (Mancuso & Gozetto, 2013). Nesse sentido, é uma atividade realizada não só pelo setor privado e por corporações, mas também pelos mais diversos atores, como organizações da sociedade civil, movimentos sociais e órgãos públicos, entre outros.

Neste guia, definimos lobby a partir do primeiro conceito apresentado, portanto como uma estratégia que busca influenciar determinada política pública, privilegiando a relação direta com os tomadores de decisão.

Ativismo

Ativismo pode ser compreendido como um processo de demonstração pública de demandas e causas e geralmente orientado para o confronto de posicionamentos:

Quando pensamos em **ativismo**, muitas vezes associamos o termo a demonstrações públicas, construção de barricadas, bem como atividades engraçadas e criativas pensadas para chamar a atenção para uma causa. Na maioria das vezes, essas atividades não são projetadas para criar ou propor consenso. Elas são pensadas para convencer ou informar as pessoas para, por exemplo, obter apoio popular para uma causa ou colocar um problema na agenda pública. Ao realizar tais atividades, pode-se pressionar *stakeholders* específicos para que mudem, utilizando terceiros, como a opinião pública. Dessa forma, o ativismo muitas vezes é visto como oposto ao lobby e/ou ao diálogo, que são vistos mais como atividades passivas, não visuais e orientadas para o consenso. (TACSO, 2011:23).

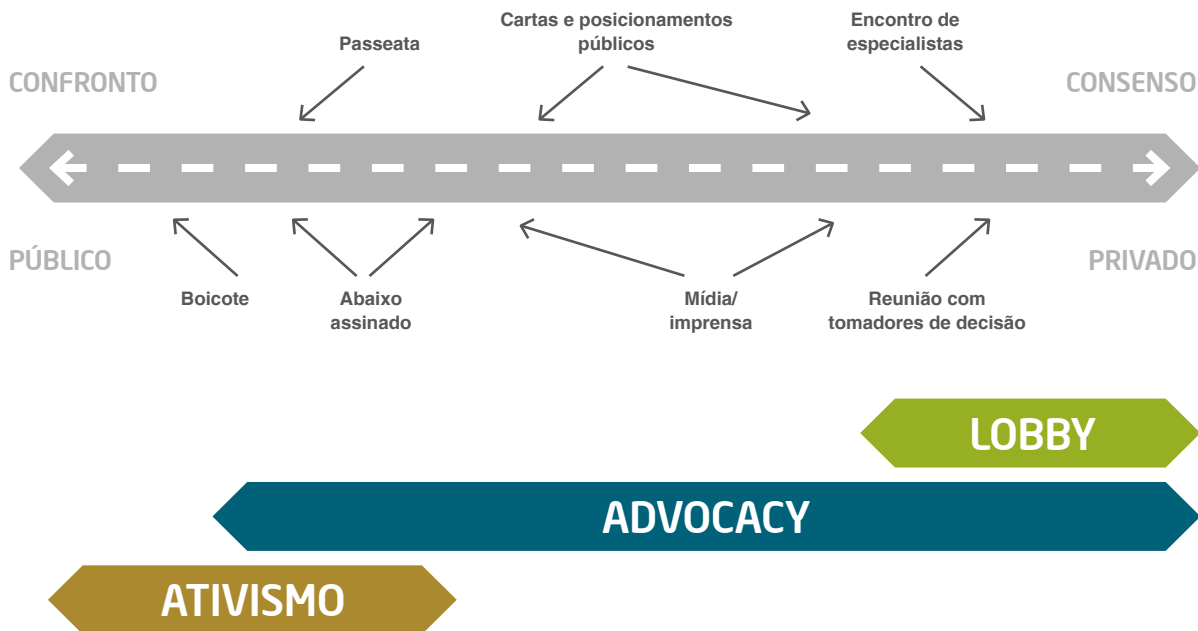
O termo **ativismo** geralmente é pensado como sinônimo de ações de rua, protestos, manifestações. O imaginário popular, contudo, pode ser impreciso e não representar a complexidade do trabalho do ativista. Mas ele tem sentido: o ativismo exige que a demonstração política se dê no espaço público (Escola de Ativismo, 2014:8).

Dado que não há consenso em torno dos conceitos aqui discutidos - **advocacy, lobby e ativismo** -, existindo forte variação de acordo com a fonte consultada, é difícil estabelecer, com clareza, as fronteiras entre eles. Por outro lado, podemos fazer um exercício de diferenciação. Considerando as estratégias mais frequentemente associadas aos termos, podemos entender que lobby está mais voltado para processos de negociação e diálogo que ocorrem diretamente com os tomadores de decisão e sem necessariamente

te virem a público. Já o ativismo pressupõe ações públicas que buscam chamar a atenção da sociedade e dos tomadores de decisão e lança mão do confronto de ideias e do embate como estratégia de disputa política. Por fim, *advocacy* é o termo mais abrangente, pois pode comportar

diferentes ações, sejam públicas ou privadas, e com maior ou menor grau de conflito.

A figura abaixo, adaptada de Tacso (2011), ilustra a lógica previamente apresentada:



Fonte: Adaptado de TACSO (2011)

Sem qualquer pretensão de esgotar a assunto, espera-se que esta breve discussão conceitual contribua para o esclarecimento de possíveis usos dos termos *advocacy*, *lobby* e *ativismo* e dos conceitos escolhidos e utilizados ao longo deste guia.



3. Por que desenvolver uma estratégia de advocacy?

Influenciar políticas públicas não é algo simples ou um objetivo que possa ser alcançado de forma casual, sem uma estratégia bem definida e um processo de fortalecimento e aprendizado institucional contínuos.

A existência de uma estratégia é fundamental para que as ações tenham o maior impacto e efetividade possíveis e para que sejam estabelecidos processos estruturados de monitoramento e avaliação.

Segue abaixo³ um conjunto de motivos para a elaboração de uma estratégia de *advocacy*:

- Planejar ajuda a alinhar as ações de *advocacy* entre as diferentes áreas e com os objetivos estratégicos da organização no longo e curto prazos;
- Planejar ajuda a alocar, da forma mais efetiva possível, os recursos existentes (tempo, recursos financeiros e habilidades);
- Planejar ajuda a minimizar riscos e maximizar oportunidades;
- Planejar ajuda a identificar oportunidades de coordenação e de colaboração, minimizando a duplicação de esforços;



- Planejar ajuda os membros da organização a navegar nos complexos, dinâmicos e diversos ambientes nos quais as políticas públicas são elaboradas e implementadas;
- Planejar é essencial para tornar as ações de *advocacy* efetivas;
- Planejar ajuda a definir resultados intermediários, enquanto mantem-se uma visão de longo prazo.

Entende-se que o desenvolvimento da estratégia é uma etapa fundamental para a realização de ações de *advocacy* nas diferentes áreas de atuação de uma organização ou coalizão. Nessa direção, o guia da TACSO afirma o seguinte:

Influenciar políticas públicas não é algo que você faz nas margens, como uma atividade secundária ou *ad hoc* quando você encontra um político. Deve ser uma estratégia claramente definida e ligada às suas outras intervenções, na qual é claro para todos que é uma das formas de contribuir para a missão e a visão da organização (TACSO, 2011:15)⁴.

Sem a clareza sobre como o *advocacy* se insere na estratégia geral da organização ou coalizão, sobre quais políticas se deseja influenciar e quais ações devem ser desenvolvidas e como elas serão monitoradas, dificilmente os objetivos pretendidos serão alcançados. A dedicação de tempo e esforços para a realização do planejamento deve ser analisada sob esse prisma!

³ Adaptado de UNICEF (2010). *Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives*; e CIVICUS (2014). *Advocacy Toolkit - Influencing the post-2015 development agenda*.

⁴ Tradução dos autores.





4. Políticas públicas

Se *advocacy* é uma estratégia que busca influenciar uma política pública, é necessário também que tenhamos um conceito sobre essa última. Existe um intenso debate teórico sobre o tema, o que foge do objetivo desta cartilha⁵. Aqui, vamos analisar brevemente três questões que ajudam a definir políticas públicas: Para que servem? O que são? Quem é responsável por elas?

Para que servem?

Políticas públicas são elaboradas e implementadas para enfrentar problemas públicos (Secchi, 2010). Um “problema”, pode ser definido como uma situação considerada inadequada e para a qual existe uma expectativa de melhora. Já “público” é definido como uma situação que, por sua relevância e alcance, merece atenção coletiva.

Reconhecer ou não determinada situação como um problema público é algo que faz parte da diversidade de visões e percepções existentes na sociedade e da própria disputa política. Por exemplo, enquanto a desigualdade social é encarada por uma parcela da sociedade como um dos maiores problemas do país, determinados setores a veem como inerente ao nosso modelo socioeconômico. A violência contra a mulher, por sua vez, não foi entendida durante muito tempo como uma questão pública, mas como algo restrito ao ambiente familiar, sintetizada na ideia de que “em briga de marido e mulher não se mete a colher”. Foi com o fortalecimento dos movimentos feministas que o problema foi trazido para a esfera pública e algumas políticas públicas puderam ser elaboradas e implementadas para enfrentá-lo.

O que são?

Políticas públicas consistem tanto em diretrizes estruturantes (de nível estratégico), quanto aquelas de nível intermediário e operacional (Secchi, 2010). Dessa forma, o termo política pública envolve desde macroprogramas e leis a programas, planos, decretos, resoluções e alocações orçamentárias.

Nesse sentido, por exemplo, tanto a lei federal que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação quanto a criação de uma Unidade de Conservação específica ou um plano de um órgão ambiental voltado ao fomento ao extrativismo sustentável nessas áreas podem ser consideradas políticas públicas.

Quem é responsável por elas?

Existem duas abordagens principais. A primeira, “estadocêntrica”, entende que políticas públicas são monopólio dos atores estatais, ou seja, só é política pública aquilo que tem um órgão estatal como decisor e ator principal. A segunda, “multicêntrica”, entende que uma política pública pode ser de responsabilidade tanto de órgãos do Estado, quanto de outros atores, como órgãos multilaterais, empresas, organizações, redes da sociedade civil, etc. (Secchi, 2010). Nessa perspectiva, política pública é definida por sua finalidade (enfrentar um problema público) e não pelo ator responsável por sua elaboração ou implementação. Por esta última definição, um plano de recuperação de áreas degradadas em larga escala é uma política pública, independentemente de ser

⁵ Para uma síntese extremamente didática desse debate, sugerimos o livro de Leonardo Secchi: Políticas públicas - conceitos, esquemas de análise, casos práticos . 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

elaborado por uma Prefeitura, uma associação de produtores rurais ou uma ONG. Ainda nessa direção, políticas corporativas que tenham impacto além do ambiente empresarial e alcancem a sociedade como um todo podem ser consideradas políticas públicas. Como exemplos, podemos citar compromissos e ações relacionadas a metas de emissões de gases de efeito estufa, de cadeias de suprimento livres de desmatamento e de violações de direitos humanos ou trabalhistas.

Advocacy e políticas públicas

Com base nesta discussão do conceito de políticas públicas, podemos considerar que uma estratégia de *advocacy* pode incidir sobre um conjunto amplo de iniciativas sob a responsabilidade de distintos atores, o que inclui:

- Macroprogramas, leis, decretos, resoluções, programas, políticas, planos e orçamento público;
- Nas diversas fases do ciclo da política pública, o que inclui: formação da agenda, elaboração, implementação, monitoramento e avaliação;
- Sob responsabilidade do Executivo, Legislativo, Judiciário e atores não estatais, incluindo empresas de diferentes portes;
- Em nível municipal, estadual, regional, nacional e internacional.

Dada a amplitude do campo de ação de *advocacy*, este guia traz orientações, dicas e ferramentas gerais que podem ser utilizadas em diferentes contextos e para diversos tipos de atuação. Ele pode ser utilizado para influenciar políticas públicas sob a responsabilidade de diferentes atores, incluindo empresas, mas está mais adaptado para estratégias voltadas para políticas sob a responsabilidade de atores estatais, em especial dos poderes Legislativo e Executivo.



5. Pesquisa e advocacy

Ações de pesquisa, de levantamento e de análise de informações são fundamentais para a atuação em *advocacy*, tratando-se de uma dimensão que deve estar presente em todo o ciclo de planejamento e implementação de uma estratégia.

Quanto maior o conhecimento de sua organização sobre o tema, maior será a sua capacidade de identificar as raízes do problema que se quer solucionar, bem como o conjunto de políticas públicas que devem ser mobilizadas para superá-lo. Com isso, é possível definir para qual (ou quais) política(s) pública(s) vale a pena dedicar seus esforços de *advocacy*.

A pesquisa permitirá também compreender melhor o processo decisório, a distribuição de poder entre os atores, o perfil e as preferências do seu público-alvo, os riscos envolvidos, dentre outros elementos cruciais para a elaboração da sua estratégia.

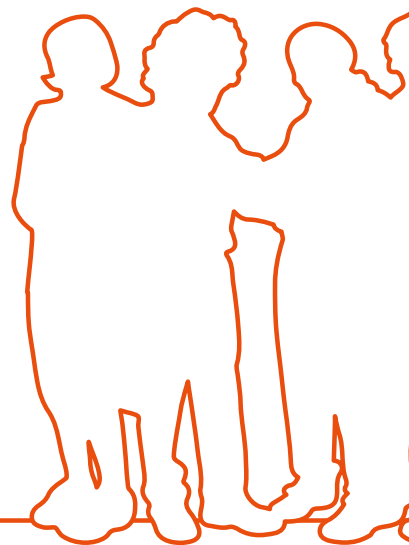
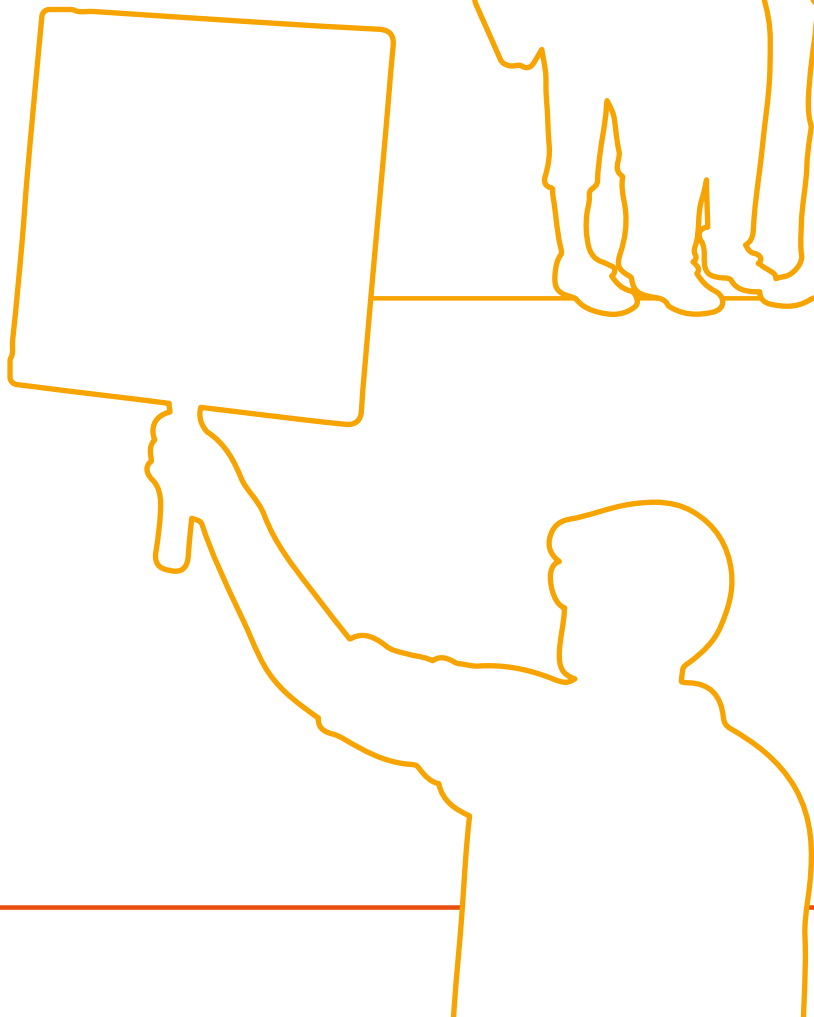
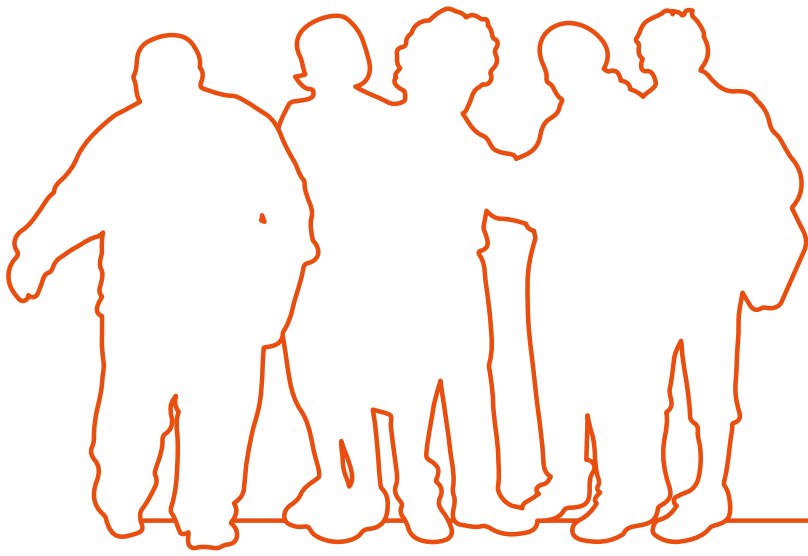
Ao longo do processo de implementação, mudanças políticas podem ocorrer, ameaças podem surgir e janelas de oportunidade podem se abrir. A capacidade de coletar e analisar informações em tempo real será fundamental para que a sua organização adapte a estratégia e reorienta as atividades com a velocidade necessária.

Além do conhecimento já acumulado por sua organização, novas informações podem ser coletadas por meio de: pesquisas, relatórios, análises e propostas de outros atores, como organizações da sociedade civil, órgãos públicos, organismos multilaterais e instituições de pesquisa; artigos científicos; relatórios de monitoramento e avaliação de políticas públicas; reportagens; entre-

vistas com especialistas e pessoas diretamente afetadas pelo problema; uso da Lei de Acesso à Informação - LAI (Lei nº 12.527/2011) para demandar informações de órgãos públicos, entre outras fontes. A criação de relações de confiança com pessoas que conheçam bem o tema e que acompanham a tramitação das políticas, incluindo os seus bastidores, é crucial para que você acesse e antecipe informações e tendências que serão relevantes para a sua atuação.

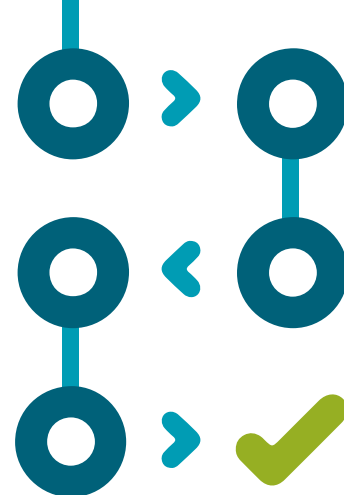
Lei de Acesso à Informação (LAI)

A LAI (Lei Federal nº 12.527/2011) determina que a transparência é a regra e o sigilo é a exceção, define prazos e procedimentos para solicitação e respostas a pedidos de informação de cidadãos e organizações. Os órgãos públicos precisam criar sistemas de informação ao cidadão e responder aos pedidos em até 20 dias, prorrogáveis por mais 10. Em caso de negativa de acesso ou omissão da resposta, o solicitante pode entrar com recursos administrativos. A LAI é um importante instrumento de acesso a informações que podem auxiliar a sua organização na elaboração e na execução de estratégias de *advocacy*.





6. Dez passos para a construção de uma estratégia de advocacy



Propomos neste guia **10 passos para a construção de uma estratégia de advocacy**. Eles contemplam os elementos centrais que precisam ser pensados e definidos para potencializar as chances de a sua organização alcançar os resultados pretendidos. Cada etapa corresponde a uma seção do guia que contem explicações, considerações e ao menos uma ferramenta ou método de apoio.

A seguir, apresentamos os 10 passos e as principais perguntas que deverão ser respondidas em cada um deles:

- 1. Construa uma Teoria da Mudança** - Qual é o impacto que eu quero causar? Quais são as políticas públicas que eu preciso influenciar para que esse impacto seja alcançado?
- 2. Escolha sua prioridade e especifique seu objetivo** - Dentre essas políticas públicas, qual é a mais adequada para a minha estratégia de advocacy? Qual é exatamente a mudança que eu quero que aconteça?
- 3. Mapeie o processo decisório** - Quais são as etapas, regras e procedimentos do processo decisório da política pública que eu quero influenciar?
- 4. Identifique o público-alvo** - Quem são as pessoas e instituições com poder formal para tomar a decisão pretendida? Quem pode influenciar os que têm esse poder?

- 5. Estabeleça parcerias e coalizões** - Com quais parceiros devo me aliar para aumentar a legitimidade, credibilidade e efetividade da minha estratégia?
- 6. Elabore sua mensagem** - Qual mensagem irá comunicar de forma forte, concisa e convincente a mudança na política pública que eu quero alcançar?
- 7. Escolha os mensageiros** - Quais pessoas e organizações estão melhor posicionadas para comunicar a mensagem ao meu público-alvo?
- 8. Defina as atividades** - Quais atividades serão realizadas para que eu alcance os resultados esperados?
- 9. Gerencie riscos** - Quais são os riscos envolvidos na minha estratégia e o que devo fazer para reduzi-los?
- 10. Monitore e avalie** - Como monitorar e avaliar se estou alcançando os resultados e objetivos estabelecidos?

Sugerimos que cada passo seja realizado de forma coletiva. Além de tornar o resultado mais completo, é uma forma de engajar e gerar compromisso entre os participantes, especialmente para a fase de execução da estratégia. Sugere-se que as ferramentas sejam elaboradas pelos membros da organização ou da coalizão diretamente envolvidos com a estratégia, o que inclui



não somente os que se relacionam mais diretamente com os tomadores de decisão, mas também as pessoas das áreas de comunicação e pesquisa, por exemplo.

Convidados externos como pesquisadores, especialistas, representantes de organizações que atuam com o tema, público diretamente afetado pela política pública, entre outros, podem trazer novos conhecimentos e pontos de vista, enriquecendo ainda mais o processo e o resultado final.

Embora as etapas estejam organizadas em uma sequência lógica, você pode preferir adotar uma outra ordem ou mesmo pular determinados passos. Por exemplo, pode preferir analisar os riscos (passo 9) antes de decidir quais atividades irá implementar (passo 8). Se você já sabe exatamente qual é o objetivo da ação de *advocacy*, pode querer começar a elaborar a estratégia com o mapeamento do processo decisório (passo 3).

Como já dissemos, a atividade de *advocacy* interage com um ambiente dinâmico e imprevisível. Caso a sua estratégia já esteja em curso, você pode ter uma necessidade específica, como a de refinar a mensagem (passo 6). Caso ocorra uma variação significativa no contexto político, pode ser necessário rever a Teoria da Mudança (passo 1) ou mesmo atualizar a lista de riscos (passo 9). Janelas de oportunidade deverão ser rapidamente aproveitadas, o que demandará a redefinição de parte das atividades (passo 8).

De qualquer forma, sugerimos que você leia o guia até o final para que, conhecendo os diferentes passos, possa decidir qual a ordem que irá seguir!

Passo 1 Construa uma Teoria da Mudança

Qualquer esforço de *advocacy* deve começar com a definição do problema a ser solucionado e do impacto que se quer causar. Isso porque a mudança em alguma política pública não é um fim em si mesmo, mas um meio: queremos sair da situação atual, considerada inadequada, para outra, mais próxima do ideal, e entendemos que determinadas políticas públicas contribuirão para isso.

A partir da definição do problema e do impacto desejado, será possível identificar quais políticas públicas precisam ser mobilizadas e posteriormente decidir qual (ou quais) delas será o foco da sua estratégia de *advocacy*.

Ainda que a sua organização já saiba qual política pública será objeto da sua estratégia, sugerimos que as atividades propostas neste e no próximo passo sejam realizadas. Elas podem confirmar a escolha já feita ou apresentar melhores opções, até então não pensadas. Caso tenham absoluta convicção da escolha e não queiram dedicar tempo e energia para isso, podem pular para o passo 3.



Os problemas que queremos solucionar são os mais variados possíveis, tais como: violação de direitos humanos, desmatamento da Amazônia, violência no trânsito, falta de saneamento básico e mudanças do clima. Sejam mais ou menos abrangentes, geralmente são questões causadas por uma série de fatores que exigem soluções adequadas diante da sua complexidade. Vejamos dois casos hipotéticos:

1. A ONG “Viva SP” atua com violência no trânsito no município de São Paulo. Dada a alta taxa de mortes no trânsito no município, foi definido que a meta da organização é contribuir para que essa taxa seja reduzida em 80% nos próximos 10 anos.
2. A Coalizão “Floresta em Pé”, composta por 15 ONGs ambientalistas, foi formada em 2016 com a missão de contribuir para que o Brasil alcance o desmatamento zero na Amazônia. A taxa de desmatamento do bioma de cerca de 8.000 km²/ano é uma das principais fontes de emissões de gases do efeito estufa, além de causar perda da biodiversidade, alteração do regime hídrico, erosão do solo e conflitos sociais.

Em ambos os casos existem definições claras dos problemas e dos impactos que se quer atingir. As questões que devem ser respondidas na sequência são: Quais mudanças precisam acontecer para reduzir em 80% a taxa de mortes no trânsito em São Paulo? E para alcançar o desmatamento zero na Amazônia? Quais das mudanças em ambos os casos têm relação com políticas públicas, sendo potencialmente objeto de uma estratégia de *advocacy*?

No caso 1, a diminuição da violência no trânsito pode envolver questões como: expansão da estrutura cicloviária, produção de indicadores mais precisos, diminuição da velocidade dos automóveis, educação no trânsito, mudanças de comportamento dos motoristas, otimização e intensificação das ações de fiscalização, leis mais severas para quem dirige alcoolizado, entre outras.

No caso 2, que se refere ao desmatamento na Amazônia, podemos citar como exemplos: o incentivo econômico à produção sustentável, mudanças nas práticas agropecuárias adotadas pelos produtores, criação de novas unidades de conservação, maior coordenação entre órgãos federais, estaduais e municipais de meio ambiente, a implementação integral do Código Florestal, responsabilidade socioambiental de empresas que compram produtos da região, existência de consumidores mais conscientes interessados na origem de seus produtos, etc.

Os dois exemplos demonstram que alcançar um determinado impacto pode exigir mudanças em mais de uma política pública, além de outros tipos de mudanças (de comportamento, atitudes, percepções, níveis de conhecimento, etc.).

Mas como podemos identificar quais políticas públicas são necessárias? Como priorizar aquela(s) que será(ão) alvo da estratégia de *advocacy* da minha organização?

A primeira pergunta será respondida nesta seção e a segunda na próxima (Passo 2 - escolha a sua prioridade e especifique seu objetivo).



Para identificar as políticas públicas com potencial efetivo de solução do problema, sugerimos o uso do método chamado Teoria da Mudança.

Antes de apresentá-lo, é importante reforçar que quanto maior for o conhecimento da sua organização sobre o tema, maior a chance de vocês identificarem corretamente as raízes do problema, suas consequências e possíveis soluções, incluindo as políticas públicas que precisam ser influenciadas. Além do conhecimento já existente na sua organização, novas informações podem ser coletadas por meio de: pesquisas e propostas de outros atores, como organizações da sociedade civil, órgãos públicos, universidades e fundações; artigos científicos; relatórios de monitoramento e avaliação de políticas públicas relacionadas ao tema; entrevistas com especialistas e pessoas diretamente afetadas pelo problema, pedidos de informação via Lei de Acesso à Informação, entre outros meios⁶.

Com tantas urgências, muitas vezes é difícil dedicar tempo para esse tipo de estudo, mas ele é fundamental! Pode fazer a diferença entre orientar toda a sua estratégia de *advocacy* para uma política pública sabidamente pouco efetiva e concentrar seus esforços naquilo que realmente pode fazer a diferença!

Vamos agora ao método!

Teoria da Mudança

A Teoria da Mudança é um método que permite identificar e construir uma cadeia lógica de causas, efeitos e resultados intermediários que levarão ao impacto pretendido. Ela pode ser construída de diferentes maneiras. Para o propósito deste guia, sugerimos quatro etapas:

1. Defina o problema e o impacto

Defina a situação atual (problema) que se quer superar e o impacto pretendido. Quanto mais preciso, melhor. Busque quantificá-los sempre que possível e trazer elementos que os especifiquem: recorte territorial, horizonte temporal, etc. Por exemplo, o impacto “Diminuição da violência no trânsito” é demasiadamente amplo, enquanto “Diminuição das mortes no trânsito em 80% no município de São Paulo até 2025” torna a ideia mais precisa.

2. Identifique os resultados intermediários e suas relações lógicas

Nesta etapa são identificados os resultados intermediários necessários para que o impacto aconteça. Os resultados em uma teoria da mudança representam mudanças em algum tipo de condição em uma política, comportamento, atitude, percepção, conhecimento de pessoas e instituições ou em alguma qualidade do ambiente.

Além disso, devem ser identificadas as relações lógicas entre os diferentes resultados, ou seja, qual resultado leva ao quê. Sugere-se que os resultados intermediários e suas relações sejam definidos partindo-se do impacto, em direção ao problema.

⁶ Ver seção 5 - Pesquisa e *advocacy*



Por exemplo, para o impacto “Diminuição das mortes no trânsito em 80% no município de São Paulo até 2025”, podemos entender que um dos resultados intermediários imediatamente anteriores é a “mudança de comportamento dos motoristas”. Tal mudança de comportamento, por sua vez, poderá ser uma consequência da “intensificação da fiscalização do trânsito em áreas com mais acidentes fatais”. Para que essa intensificação ocorra, dois outros resultados intermediários podem ser necessários: “criação de um sistema georreferenciado de registro de acidentes” e “aumento do orçamento do órgão de fiscalização”. Forma-se, assim, uma cadeia de causa e efeito de resultados intermediários que levará ao impacto desejado.

Em alguns casos, os resultados serão definidos com nível maior de detalhes do que em outros. O nível de detalhamento ocorre em função da especificidade do problema e do impacto, da expectativa dos participantes e de seu conhecimento sobre o tema.

Não existem regras, mas a sugestão é parar quando aparentemente não existirem mais resultados que são pré-condição para outros. Sugere-se que a Teoria tenha uma sequência máxima de seis resultados intermediários em seu “caminho” mais longo. Mais do que isso tornará o mapeamento complexo e de difícil interpretação.

3. Explícite os pressupostos

A Teoria da Mudança reflete como se espera que as coisas aconteçam. Por se tratar de uma projeção, ela carrega um conjunto de pressupostos e suposições que podem ser de três tipos:

- **Os resultados intermediários levarão ao impacto desejado** - parte-se do princípio de que os resultados intermediários incluídos na teoria são aqueles que realmente importam e que, se ocorrerem, produzirão o impacto pretendido;
- **Relação de causa e efeito entre um resultado intermediário e outro** - parte-se do princípio de relações de causa e efeito, nas quais um resultado intermediário contribuirá para aquele que aparece em seguida;
- **Condições existentes no contexto e no ambiente** - assume-se que os atores irão se comportar de determinada maneira, que as condições socioeconômicas serão mais ou menos estáveis, que existe determinada correlação de forças políticas e que ela poderá ser mantida ou mesmo alterada ao longo do tempo.

Nesta etapa, é necessário que o grupo explicita quais suposições fazem parte da sua Teoria da Mudança. O registro é importante, pois será necessário revisar a teoria caso ao longo da implementação da estratégia algum pressuposto se revele falso ou o contexto sofra alterações.

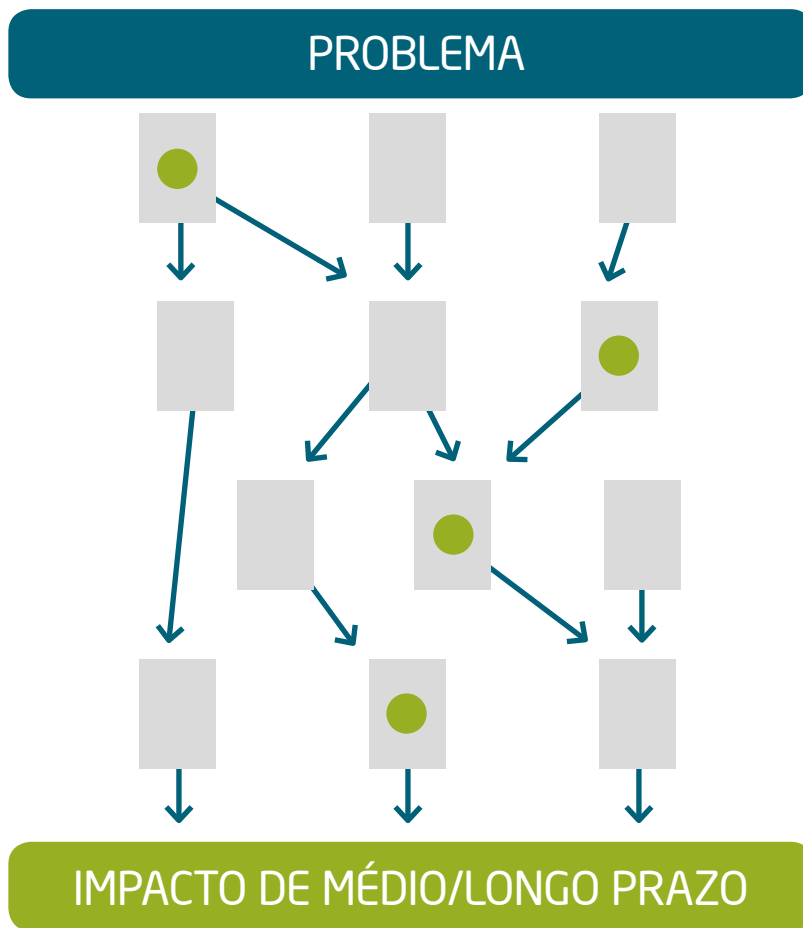
4. Identifique as políticas públicas

Como dissemos, os resultados intermediários podem ter relação com diferentes questões. Nesta última etapa, o grupo deve identificar e destacar aqueles que correspondem a mudanças em políticas públicas. Ou seja, aqui teremos uma lista das políticas públicas que precisam ser mobilizadas para que o impacto pretendido seja atingido.



A figura a seguir apresenta um esquema de uma Teoria da Mudança elaborada a partir das quatro etapas apresentadas:

Ferramenta 1 - Teoria da Mudança



Legenda:



Resultados Intermediários



Resultados Intermediários relacionados a políticas públicas

Pressupostos

- 1. 2.
- 3. 4.

Fonte: Adaptado de TACSO (2011)



Passo 2

Escolha a sua prioridade e especifique o seu objetivo

O passo anterior permitiu identificarmos o conjunto de mudanças que precisa ocorrer para que o problema seja resolvido e o impacto pretendido seja alcançado. Entre as mudanças necessárias estão políticas públicas que precisam ser criadas, aprimoradas, implementadas ou até mesmo desfeitas ou bloqueadas (impedidas de serem elaboradas, aprovadas ou implementadas).

Tal análise tende a evidenciar um conjunto amplo de políticas. A urgência dos temas com os quais lidamos e a forte vontade de provocar mudanças pode nos levar a querer lidar com diferentes políticas públicas, senão com todas, ao mesmo tempo.

Porém, cada uma delas implica em diferentes tomadores de decisão, processos de articulação com parceiros, mensagens que devem ser elaboradas, informações e pesquisas para embasar as demandas, atividades a serem realizadas, etc. Diante de recursos sempre limitados e do desafio envolvido em provocar cada mudança pretendida, nenhuma organização ou mesmo coalizão de organizações é capaz de incidir em um conjunto amplo de políticas simultaneamente.

A escolha da quantidade de políticas públicas alvo de incidência depende de uma análise dos recursos disponíveis, mas o fato é que, para executar uma estratégia efetiva de *advocacy*, a organização deve focar em apenas uma ou em poucas políticas ao mesmo tempo.

Dessa forma, é necessário priorizar! Mas como?

Os critérios para a priorização devem incluir tanto questões internas, como a experiência da organização com a política pública e com seu processo decisório, quanto externas, como a existência de potenciais parceiros, o grau de apoio dos tomadores de decisão e da sociedade e os riscos envolvidos.

A ferramenta de apoio proposta aqui é a Matriz de Priorização⁷, na qual estas e outras questões devem ser avaliadas em relação a algumas políticas públicas previamente selecionadas. A ideia não é que a política pública melhor pontuada venha a ser, necessariamente, a escolhida, mas que exista um instrumento que ajude a sua organização a refletir de forma sistemática sobre qual a mais adequada para concentrar os seus esforços de *advocacy*.

A Matriz apresentada a seguir deve ser utilizada de acordo com as seguintes instruções:

- A partir da Teoria da Mudança elaborada no passo anterior, selecione de duas a cinco políticas públicas que potencialmente possam ser objeto da sua estratégia de *advocacy*. Escreva cada uma delas em uma coluna da Matriz;
- Revise os critérios que compõem a Matriz. Os 14 critérios aqui sugeridos abordam questões importantes, mas você pode querer customizar a lista excluindo, incluindo ou alterando questões;
- Analise cada política e pontue os critérios com 1, 2 ou 3, de acordo com as escalas descritas na Matriz;
- Some os pontos de cada uma das políticas públicas avaliadas e insira o resultado na última linha da Matriz;
- A partir do processo e do resultado da avaliação, selecione a política pública que será objeto de sua estratégia de *advocacy*.

⁷ Elaborada a partir de UNICEF (2010). *Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives*; CIVICUS (2014). *Advocacy Toolkit - Influencing the post-2015 development agenda*; e PATHFINDER INTERNATIONAL (2011a). *Assessing the Political Environment for Advocacy*.



Ferramenta 2 - Matriz de Priorização

		Política 1	Política 2	Política 3
1	Alinhamento da política com os objetivos e a missão da organização/coalizão 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
2	Disponibilidade de recursos para as ações de incidência na política 1 (não estão disponíveis e é difícil captá-los), 2 (não estão disponíveis, mas é possível captá-los), 3 (recursos suficientes já estão disponíveis)			
3	Grau de apoio da sociedade civil à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
4	Grau de apoio dos tomadores de decisão à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
5	Existência de potenciais parceiros para as ações de <i>advocacy</i> sobre a política 1 (nenhum), 2 (poucos), 3 (vários)			
6	Sua organização/coalizão agrega valor ao incidir nessa política? 1 (não agrega), 2 (agrega pouco), 3 (agrega muito)			
7	Sua organização/coalizão possui conhecimento e experiência para incidir nessa política? 1 (não possui), 2 (possui pouco), 3 (possui muito)			
8	Grau de contribuição da mudança na política para o alcance do impacto de médio/longo prazo 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
9	Potencial de sucesso das ações de incidência na política 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
10	Nível de esforço necessário para promover a mudança na política (tempo, energia e outros recursos) 1 (alto), 2 (médio), 3 (baixo)			
11	A mudança que precisa ser promovida na política está clara? 1 (confusa), 2 (pouco clara), 3 (clara)			
12	A mudança pretendida pode ser facilmente comunicada e compreendida? 1 (confusa), 2 (pouco clara), 3 (facilmente comunicável)			
13	Potencial de consequências positivas para a organização/coalizão 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
14	Potencial de consequências negativas para a organização/coalizão (riscos reputacionais, financeiros, segurança da equipe, etc.) 1 (alto), 2 (médio), 3 (baixo)			
Soma da pontuação				



Tão importante quanto a pontuação é o processo de reflexão e debate sobre as políticas em relação aos critérios utilizados na avaliação. Como citado, a ideia não é a de que a política pública melhor pontuada seja, necessariamente, aquela priorizada. Porém, uma política com muitas respostas “3” e uma soma alta indica maior grau de adequação e potencial de sucesso da sua futura estratégia em relação a outra com predomínio de respostas “2” ou “1”.

A partir do processo de preenchimento da Matriz, espera-se que a organização tenha os elementos para priorizar a(s) política(s) pública(s) para a(s) qual(is) irá elaborar e implementar sua estratégia de *advocacy*.

Agora é o momento de elaborar e especificar seu objetivo de *advocacy*!

Nesta etapa, é provável que a política pública que você priorizou ainda esteja sendo pensada de uma forma um pouco ampla. A etapa seguinte, portanto, é a de especificá-la ao máximo, transformando-a em seu **objetivo de *advocacy***.

O **objetivo de *advocacy*** deve especificar “qual” a mudança desejada na política pública, “quem” (por exemplo, qual pessoa, instituição, instância, etc.) deverá promover a mudança, “como” ela será efetuada (por exemplo, pela aprovação de uma lei, edição de um decreto, elaboração de um plano, etc.) e “quando” se pretende alcançá-la.

Por exemplo, no caso do desmatamento da Amazônia, você pode ter chegado a esta etapa com a seguinte formulação “criação de novas Unidades de Conservação”. A partir dessa formulação, podemos fazer as seguintes perguntas: Quantas unidades de conservação? Qual é a área prevista? Onde estarão

localizadas? Serão unidades de conservação federais ou estaduais? Em qual(is) estado(s)? Quem é o responsável por essa decisão? Em quanto tempo quero alcançar esse resultado?

A partir dessas questões, um exemplo de formulação de **objetivo de *advocacy*** poderia ser o seguinte:

O governador do Estado do Pará edita decreto de criação de 5 novas unidades de conservação com uma área de 1 milhão de hectares até 2022.

O seu objetivo de *advocacy* pode ser desmembrado em resultados intermediários⁸ de prazo mais curto, que consistem em etapas menores que contribuirão para o alcance do seu objetivo. Assim como o seu objetivo, os resultados intermediários também devem ser específicos e conter “o que”, “quem”, “como” e “quando”. Ainda no mesmo exemplo, poderíamos ter como resultados intermediários os apresentados abaixo:

- A minha organização articula uma coalizão da sociedade civil com pelo menos 10 membros ativos com o objetivo acordado de incidir para a criação de Unidades de Conservação no Pará. A coalizão é lançada em agosto de 2020.
- Até o final de 2020, o governador do Pará assume um compromisso público de criar as Unidades de Conservação.
- A Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Pará realiza os estudos técnicos necessários para a criação das Unidades de Conservação e publica os resultados em 2021.



Faça agora este exercício. Escreva no quadro a seguir⁹ a política pública priorizada, seu objetivo de advocacy e seus resultados intermediários:

Ferramenta 3 - Objetivo e resultados intermediários

Política Pública Priorizada	
Objetivo de advocacy	
Resultados Intermediários	
Resultado 1	
Resultado 2	
Resultado 3	

⁹ Adaptado de PATHFINDER INTERNATIONAL (2011a). Assessing the Political Environment for Advocacy.



Passo 3

Mapeie o processo decisório

Uma vez definido o seu **objetivo de advocacy**, o passo seguinte é identificar o processo decisório por meio do qual passará a política pública que você quer influenciar. Esse mapeamento é importante, pois identificará as regras, as etapas e os prazos desse processo, além de indicar os atores que precisarão ser influenciados e possíveis oportunidades para a incidência política.

Qualquer processo decisório terá sempre uma dimensão formal e uma informal. A formal é composta pelas etapas e procedimentos determinados pela legislação e pelas regras que incidem na própria política pública e na instância na qual ela é decidida (por exemplo, os procedimentos definidos no Regimento Interno de uma casa legislativa). Já a informal é aquela que, embora não definida e explicitada em normas, é seguida pelos tomadores de decisão.

Por exemplo¹⁰, após ser apresentado por um(a) deputado(a) na Câmara dos Deputados, um projeto de lei tramitará por até três comissões, definidas em função do tema do projeto. No caso de projetos mais complexos, cujo tema tem relação com mais de três comissões, é criada uma comissão especial. Em cada comissão e para cada projeto é definido um relator. Audiências públicas podem ser convocadas para debater o projeto, caso sejam requisitadas e aprovadas pelos membros da comissão. As comissões são importantes porque é lá que são aprovadas a maioria das leis, não no Plenário. Esses projetos são chamados de conclusivos. Outros tipos de projeto vão para o

plenário, como é o caso de projetos de lei complementar, de iniciativa popular, projetos em regime de urgência, projetos com pareceres divergentes das comissões, que tiveram recurso aprovado para a votação em Plenário, que foram aprovados pelo plenário do Senado, dentre outros.

Esse é o processo formal. Nele, é possível prever as etapas (ou possíveis etapas) de tramitação e quem serão os tomadores de decisão em cada uma delas. Por outro lado, existem etapas informais que também são importantes para quem quer influenciar a tomada de decisão. Um exemplo é a definição das pautas de votação nos plenários da Câmara e do Senado. Pela regra regimental, o presidente de cada casa define a pauta. Mas por convenção do sistema político brasileiro, é comum que os presidentes se reúnam com o colégio de líderes dos partidos para debater quais temas serão (ou não) votados, mesmo que não exista tal obrigação formal.

Se muitas vezes é difícil entender a dimensão formal dos processos decisórios, dada a complexidade das normas existentes, tende a ser ainda mais difícil entender seus aspectos informais. Porém, a compreensão dessas duas dimensões é central para que a estratégia de *advocacy* tenha mais chances de sucesso.

Identificar e analisar as normas que incidem na política pública e na instância na qual ela é decidida e realizar conversas com pessoas que tenham experiência com o processo decisório (tomadores de decisão, assessores, servidores públicos, membros de organizações que acompanham a política, entre outras) serão ações úteis para essa tarefa.

¹⁰ Existem mais etapas e detalhes na tramitação de projetos de lei na Câmara, porém, dado o objetivo deste guia, apresentamos um resumo simplificado. Para mais informações, recomendamos o seguinte seção do site da Câmara <https://www.camara.leg.br/entenda-o-processo-legislativo/>



O quadro abaixo serve como um roteiro para que você faça esse mapeamento:

Ferramenta 4 - Mapeamento do processo decisório

Quais normas (leis, decretos, regimentos) definem as regras, as etapas e os procedimentos do processo decisório da política pública objeto da sua estratégia?	
Quais as etapas formais previstas para o processo decisório?	
Quais as etapas informais previstas para o processo decisório?	
Há prazos para a tramitação da política pública em cada uma dessas etapas (prazos definidos nas normas ou prazos esperados)? Se sim, quais são?	
Quem são os tomadores de decisão em cada uma dessas etapas?	
Como ocorre o processo decisório em cada uma dessas etapas (votação, decisão individual, etc.)?	
Há espaços e instrumentos formais de participação da sociedade em alguma dessas etapas? Se afirmativo, quais são eles (por exemplo, audiências e consultas públicas, conselhos participativos, etc.)?	
Esses espaços e instrumentos têm potencial para influenciar o processo decisório? Em que medida?	

No **anexo I** você encontrará informações sobre a estrutura e o ambiente da política pública. Essas informações são relevantes para que se compreenda melhor o funcionamento do processo decisório.



Espaços e instrumentos de participação social

Desde o processo de redemocratização e tendo como marco a Constituição de 1988, o Brasil tem criado instrumentos e espaços por meio dos quais a sociedade pode participar do processo de elaboração, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Entre outros, podemos citar os seguintes:

- Conselhos de políticas públicas;
- Audiências públicas;
- Consultas públicas;
- Conferências de políticas públicas;
- Orçamento Participativo;
- Projeto de lei de iniciativa popular;
- Ambientais de participação virtual como e-Cidadania¹¹ e e-Democracia¹².

Dado que foram criados justamente para permitir o diálogo e a participação social, eles podem ser utilizados em sua estratégia de *advocacy*.

Os espaços e instrumentos participativos podem ter poder deliberativo, ou seja, poder decisório sobre a política pública (como é o caso de alguns

conselhos), ou poder consultivo, quando as propostas apresentadas não precisam ser, obrigatoriamente, seguidas pelo poder público (é o caso das consultas, audiências e conferências).

Em alguns casos tais instrumentos e espaços são etapas obrigatórias do processo decisório de uma política, como, por exemplo, as audiências públicas de discussão das leis orçamentárias ou a aprovação de gastos públicos com saúde pelos conselhos da área. Em outros, o próprio espaço formula parte da política, como no caso do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), que elabora resoluções. Por fim, mesmo sem obrigação legal, o poder público pode abrir tais canais de participação, que também podem ser requisitados pela própria sociedade (realização de audiências e consultas públicas não obrigatórias).

Por meio do mapeamento do processo decisório, você deve identificar se existem e quais são esses espaços e instrumentos. Assim, poderá avaliar qual é o seu potencial de efetividade, ou seja, em que medida as opiniões levadas a eles influenciam, de fato, a tomada de decisão. Com isso, poderá decidir se eles farão parte da sua estratégia.

¹¹ Acesse em <https://www12.senado.leg.br/ecidadania/sobre>

¹² Acesse em <https://edemocracia.camara.leg.br/>



Passo 4

Identifique o público-alvo

Agora que você já definiu o seu objetivo de *advocacy* e mapeou o processo decisório relacionado à política pública que quer influenciar, é necessário identificar quem são as pessoas e as organizações com o poder de tomar a decisão pretendida e aquelas que possuem o poder de influenciá-las. No limite, uma estratégia de *advocacy* é voltada para que os tomadores de decisão ajam da forma que queremos.

Este passo é fundamental, pois parte dos demais elementos da estratégia, como a elaboração das mensagens, a definição dos mensageiros e as atividades, levará em conta quem se quer atingir.

Podemos dividir o público-alvo de nossa estratégia de *advocacy* em dois grupos principais:

- **Tomadores de decisão ou audiência primária:** composta pelos indivíduos ou grupos com o poder formal de tomar a decisão pretendida (por exemplo, parlamentares, chefe do executivo, funcionários de alto escalão, etc.);
- **Influenciadores ou audiência secundária:** composta pelas organizações ou indivíduos com o poder de influenciar os tomadores de decisão (por exemplo, meios de comunicação, ministério público, formadores de opinião, indivíduos e grupos da base eleitoral de um determinado político, etc.).

Para identificar o seu público-alvo, sugerimos que elabore uma matriz de partes interessadas ou *stakeholders* (veja o modelo a seguir) por meio da qual será possível visualizar os principais atores

envolvidos na política pública objeto da sua estratégia, bem como seu posicionamento e poder de influência. A matriz deve ser elaborada por meio das seguintes etapas:

- Liste os indivíduos e as organizações que têm algum interesse, atuação ou incidência em seu objetivo de *advocacy*. Podem ser atores do poder público, sociedade civil, setor privado, universidades, órgãos multilaterais, meios de comunicação, entre outros. Seja o mais preciso possível. Por exemplo, em vez de governo federal ou ministério do meio ambiente, nomeie setores e pessoas específicas. Inclua os atores que você já identificou no passo anterior, o do mapeamento do processo decisório (passo 3);
- No eixo horizontal da Matriz, posicione cada ator em função do grau de apoio ou oposição ao seu objetivo de *advocacy*, que pode variar de apoio muito baixo (+1) a muito alto (+5) e de oposição muito baixa (-1) a muito alta (-5). Aqueles que forem considerados neutros, coloque no 0;
- No eixo vertical, você irá posicioná-los em função do seu poder de influência, que pode variar de nulo (0) e muito baixo (1) a muito alto (5). Os tomadores de decisão, naturalmente, estarão em níveis altos de poder, assim como aqueles com forte capacidade de influenciá-los;
- Lembre-se que o grau de oposição/apoio e de poder deve ser avaliado não de forma geral, mas em relação ao seu objetivo de *advocacy*. Por exemplo, o ministro do Meio Ambiente terá um poder alto em relação a uma política pública sob responsabilidade do ministério, mas um poder menor em relação a uma política de outra pasta.



Ferramenta 5 - Matriz de partes interessadas ou *stakeholders*

					5						
					4						
					3						
					2						
					1						
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
Aliados						Opositores					

O resultado é um retrato do momento. É importante que você monitore e atualize a sua matriz ao longo do tempo. Além de mudanças que podem ocorrer em função da própria dinâmica política, sua estratégia de *advocacy* buscará justamente incidir nessa configuração em várias direções possíveis, tais como:

1. Aumentar o poder relativo dos aliados;
2. Trazer os neutros e, quem sabe, parte dos opositores, para o campo de aliados;

3. Diminuir o grau de influência e de oposição daqueles contrários ao seu objetivo de *advocacy*; e claro
4. Influenciar os tomadores de decisão para que sejam favoráveis ao seu objetivo.

É provável que você tenha identificado e posicionado um número grande de atores. Será muito difícil, ou até impossível, se relacionar com todos ao mesmo tempo.



É necessário identificar e priorizar o seu público-alvo!

Sugerimos os seguintes critérios para a priorização¹³:

- Caso você tenha acesso direto, sua escolha deve incluir os tomadores de decisão;
 - Escolha aqueles que você tenha capacidade de influenciar;
 - Escolha aqueles, tanto aliados quanto opositores, que tenham capacidade de influenciar os tomadores de decisão;
 - Aqueles que apoiam o tema e possuem algum grau de influência podem ser selecionados para serem parceiros da sua estratégia (passo 5);
 - Escolha uma quantidade de atores com os quais você terá efetivamente tempo para se relacionar.
- Quais são os interesses, motivações e preocupações de cada ator em relação ao seu objetivo de *advocacy*?
 - O que cada um ganha ou perde com a mudança pretendida na política pública?
 - Quais foram até aqui os seus posicionamentos sobre o tema ou sobre temas semelhantes?
 - A quem o ator presta contas? Quem tem capacidade de influenciá-lo?
 - Os atores possuem informação suficiente sobre a política pública, incluindo aquelas que embasam as mudanças pretendidas?
 - O que eu posso fazer para aumentar o apoio/diminuir sua oposição em relação à mudança que pretendo causar?
 - Qual é o meu grau de acesso a ele?

Após selecionar atores prioritários com os quais irá se relacionar mais ativamente, é importante avançar na compreensão sobre eles e definir as ações que irá realizar para cada um.

Vale dedicar tempo a esta etapa! Quanto mais profundo for o seu entendimento sobre o seu público-alvo, maior será a chance de efetivamente influenciá-lo. Algumas perguntas podem ajudar nesta etapa:

¹³ Adaptado de UNICEF (2010). Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives.



A partir dessas perguntas e de como você posicionou esses atores na Matriz de partes interessadas ou *stakeholders*, a sugestão é que você preencha o quadro abaixo¹⁴ para cada um deles:

Ferramenta 6 - Público-alvo

	1	2	...
Nome do ator			
Interesses no tema			
Grau de apoio ou oposição ao tema (forte apoio, médio apoio, baixo apoio, neutro, baixa oposição, média oposição, forte oposição)			
Grau de influência/poder (muito baixa, baixa, média, alta, muito alta)			
Grau de conhecimento sobre o tema (muito alto, alto, médio, baixo, muito baixo, inexistente, não sabemos)			
Grau de acesso atual ao ator (alto, médio, baixo, inexistente)			
O que queremos dele? (inserir ação desejada)			
O que faremos para influenciá-lo? (inserir atividades planejadas)			

Note que na última linha você irá incluir as atividades que serão realizadas junto a cada ator de seu público-alvo. Tais atividades devem ser registradas aqui, mas elas também devem ser incluídas em seu Plano de Atividades (passo 8).

¹⁴ Adaptado de UNICEF (2010). Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives.



Passo 5

Estabeleça parcerias e coalizões

Parceiros são aquelas organizações (ou pessoas) com um objetivo comum ao seu e que podem contribuir e participar, ainda que pontualmente, da sua estratégia de *advocacy*. Já coalizões são formadas por um grupo de organizações que irá atuar, de forma articulada e coordenada, para atingir determinado objetivo, podendo receber distintos nomes e assumir diferentes formas, como redes, alianças, observatórios e fóruns.

Trabalhar com parceiros e em coalizões pode contribuir para aumentar a legitimidade, credibilidade e efetividade das ações de *advocacy*. Muitas vezes é o único caminho possível para uma estratégia de sucesso, dado o tamanho dos desafios que precisam ser superados e a limitação de recursos que uma organização atuando de forma isolada enfrenta. Dessa forma, a atividade de *advocacy* envolve identificar, fazer contato e construir relacionamentos estratégicos com outras organizações.

Uma determinada organização pode ter mais experiência com ações de *advocacy* e acesso aos tomadores de decisão, uma outra pode ter conhecimentos técnicos que ajudam a melhor compreender o problema que se quer resolver, uma terceira pode ter fortes conexões com a mídia e um conjunto amplo de seguidores nas redes sociais e uma última pode representar os grupos afetados pela política pública que se quer influenciar. Ou seja, nesse exemplo, temos a junção de organizações com capacidades e características complementares, que juntas podem formar um grupo forte. Uma boa coalizão ou grupo de

parceiros é aquele que congrega habilidades e recursos complementares, necessários e suficientes para uma estratégia efetiva de *advocacy*.

As parcerias e as coalizões devem estar pautadas em valores mutuamente acordados, tais como: transparência, colaboração, responsabilidade, flexibilidade, diálogo e respeito à diversidade.

Além disso, é necessário que seja estabelecido um consenso em torno da causa e do objetivo de *advocacy*, da melhor estratégia a ser seguida e das responsabilidades de cada parceiro ou membro da coalizão. Em relação à estratégia, como comentamos anteriormente, o ideal é que os parceiros ou membros da coalizão participem do seu processo de construção e que as várias etapas e ferramentas sugeridas neste guia sejam realizadas coletivamente. Com isso, aumenta-se a chance da elaboração de uma estratégia mais completa e da manutenção do engajamento das organizações ao longo da sua implementação.

No caso de uma coalizão, é importante também estabelecer regras de governança, que devem incluir o processo de tomada de decisão e de entrada e de saída dos membros, as responsabilidades de cada um, entre outros elementos. Elas podem ser definidas tanto por meio de acordos informais quanto da sua formalização em regimentos, termos de cooperação ou instrumento equivalente. O importante é que as regras de governança sejam claras e pactuadas entre todos os participantes. Isso trará agilidade ao processo decisório e evitará parte dos potenciais conflitos.

Pode ser mais fácil juntar-se a organizações de natureza similar, como, por exemplo, uma coalizão de ONGs ambientalistas que atuam em um mesmo tema, como água, clima ou floresta. Porém, coalizões menos tradicionais e mais



diversas, compostas, por exemplo, por ONGs, universidades, setor privado e associações de comunidades locais, podem tornar a estratégia mais efetiva, ampliando o alcance da mensagem, o acesso e a força política junto aos tomadores de decisão. Isso traz mais desafios também, como tempo para a construção de laços de confiança entre os membros e maior dificuldade na construção de consensos.

Dependendo do número de organizações envolvidas em uma coalizão, da intensidade das suas atividades conjuntas e dos recursos disponíveis, pode ser produtivo estabelecer uma secretaria executiva para assumir o papel de implementar parte das atividades e facilitar a governança e a comunicação entre os membros e com atores externos. Essa secretaria pode ser formada por

pessoas contratadas especificamente para essa finalidade ou suas funções podem ser exercidas por uma das organizações participantes. Outras estruturas podem contribuir para o bom funcionamento da coalizão, como um comitê estratégico, composto por alguns membros, responsável pela tomada de parte das decisões estratégicas e grupos de trabalho criados, para aprofundar o debate e a atuação em temas específicos.

Os quadros a seguir¹⁵ sintetizam algumas vantagens e desvantagens potenciais de se trabalhar com parceiros ou em coalizões. Vale frisar que parte dos riscos apontados pode ser mitigada pela definição clara dos objetivos, da governança e do processo decisório, bem como pela escolha de organizações efetivamente alinhadas com a causa.



VANTAGENS

- Aumentar o acesso, a credibilidade e a legitimidade junto aos tomadores de decisão e a outros atores-chave;
- Aumentar o alcance da mensagem e o poder de influência junto à opinião pública;
- Criar um espaço de compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e experiências;
- Coordenar atividades, potencializando ações conjuntas e reduzindo a duplicação de esforços;
- Reduzir a vulnerabilidade e aumentar a segurança, dado que qualquer retaliação será diluída no grupo;
- Potencializar a captação de recursos junto a financiadores.



DESvantagens

- Gastar tempo e recursos excessivamente na promoção da comunicação, do relacionamento e da tomada de decisão;
- Em função disso, tornar o progresso mais lento devido ao tempo gasto dentro do grupo, em vez de investir esse tempo junto aos tomadores de decisão;
- Limitar a estratégia e os posicionamentos ao “menor denominador comum”, a fim de garantir o consenso;
- Criar danos reputacionais em função da associação pública a determinadas organizações e posicionamentos da coalizão;
- Concentrar as responsabilidades e o poder nas organizações com mais recursos ou naquelas que iniciaram a articulação da coalizão.

¹⁵ Adaptados de CIVICUS (2014). *Advocacy Toolkit - Influencing the post-2015 development agenda*.



Na etapa anterior (passo 4), você deve ter sido capaz de identificar potenciais aliados e a eventual existência de coalizões que atuam com a política pública objeto da sua estratégia de *advocacy*. Agora chegou o momento de decidir com quem efetivamente você pretende implementar sua estratégia e por meio de qual formato.

Você deve decidir se irá se associar a coalizões já existentes, se formará uma nova coalizão ou mesmo se atuará com parceiros de forma mais fluida sem fazer isso por meio de uma aliança mais estruturada. Caso já exista uma coalizão, pode ser interessante se associar a ela, pois além

de economizar tempo e energia, essa opção pode fortalecer um coletivo já existente. Nessa situação, seu esforço será o de convencer os demais membros de que o seu objetivo de *advocacy* é relevante e deve ser adotado pelo grupo.

No quadro a seguir¹⁶, liste quais parceiros farão efetivamente parte da sua estratégia, bem como as contribuições esperadas de cada um. É importante identificar quais habilidades e recursos cada parceiro pode trazer para o esforço de *advocacy*. Por fim, anote se e como sua estratégia incluirá coalizões.

Ferramenta 7 - Parceiros e coalizões

Parceiro potencial	Contribuições (Por exemplo, recursos humanos, financeiros, técnicos, contatos com meios de comunicação, habilidades em <i>advocacy</i> , acesso a tomadores de decisão, conhecimento técnico, etc.)

¹⁶ Adaptado de PATHFINDER INTERNATIONAL (2011b). Mapping an Advocacy Strategy.



Coalizões

A sua estratégia será implementada por meio de uma coalizão?

() Não

() Sim e ela já existe _____ (nome da coalizão)

() Sim e vou ajudar a criá-la com a participação das seguintes organizações: _____

As atividades voltadas para a construção e manutenção das parcerias e das coalizões deverão constar em seu Plano de Atividades, que será elaborado no passo 8.



Passo 6

Elabore sua mensagem

Toda estratégia de *advocacy* deve basear-se em uma mensagem que, de forma forte, concisa e convincente, comunique o problema que se busca solucionar e a mudança desejada na política pública, ou seja, o seu objetivo de *advocacy*. Uma mensagem bem elaborada é importante por diversos motivos, que incluem:

1. Potencializa o engajamento do público-alvo, tanto dos tomadores de decisão, quanto dos influenciadores;
2. Ajuda a dar coerência ao conjunto de ações de comunicação que serão realizadas;
3. Facilita a circulação e a memorização da mensagem, especialmente no contexto atual, no qual as pessoas são bombardeadas por uma quantidade enorme de informações;
4. Permite que a demanda seja comunicada, mesmo quando o espaço de fala ou escrita for limitado, como em encontros rápidos com tomadores de decisão, declarações para a imprensa, etc.

O uso de mensagens complexas, longas, muito técnicas, vagas ou mesmo contraditórias entre si enfraquecerá sua capacidade de influenciar o seu público-alvo. As mensagens ajudam a definir como o seu objetivo de *advocacy* será percebido.

Dois tipos de mensagens podem ser elaborados: mensagem primária e mensagem secundária.

A **mensagem primária** é aquela utilizada de forma ampla para diferentes públicos. Ela deve ter 3 ou 4 frases e pode incluir os seguintes itens¹⁷:

Problema + Evidência + Exemplo + Ação Desejada

- **Problema:** apresenta o problema, principais efeitos e/ou causas. Descreve por que a mudança é importante;
- **Evidência:** apoia a apresentação do problema com fatos e números (utilize evidências que possam ser facilmente compreendidas pelo público);
- **Exemplo:** adiciona um rosto humano à sua comunicação;
- **Ação desejada:** apresenta a solução para o problema. Deve incluir a mudança na política pública que a sua estratégia de *advocacy* busca atingir, ou seja, seu objetivo de *advocacy*, e quem é responsável por promover essa mudança.

A **mensagem secundária** é aquela utilizada quando um público específico precisa de um reforço, de mais elementos para atraí-lo, ou quando se deseja demandar ações específicas para esse público. Os públicos podem ser os mais diversos, como, por exemplo: parlamentares, chefes do executivo, ministros, secretários, meios de comunicação, organizações da sociedade civil, setor privado, etc. A mensagem deve estar ligada às preocupações, expectativas, motivações, valores e interesses desse público. Para tanto, é necessário que você conheça bem o público destinatário da sua mensagem, tarefa que deve ter sido feita na seção anterior deste guia (passo 5). Quanto mais conhecido esse público, maior será a chance de você elaborar uma mensagem efetivamente capaz de movê-lo na direção desejada.

Por exemplo, se o tomador de decisão for o(a) secretário(a) de finanças, adotar argumentos que demonstrem que a mudança pretendida aumentará a arrecadação de impostos ou a geração de empregos será mais adequado do que adotar uma mensagem que faça um apelo emocional. Se o público é composto por parlamentares, mensagens que tragam dados que comprovem que a maior parte do eleitorado é favorável à mudança pretendida podem ter um forte impacto. Dependendo da estratégia elaborada e dos públicos que precisam ser mobilizados, pode ser necessário elaborar diversas mensagens secundárias.

¹⁷ Adaptado de UNICEF (2010). Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives.



Seguem algumas dicas¹⁸ para a elaboração de mensagens claras e eficazes:

- Deve resumir a mudança que você quer provocar, ou seja, o seu objetivo de *advocacy*;
- Deve incluir os motivos que justifiquem a mudança desejada na política pública;
- Deve incluir o prazo desejado para que a mudança aconteça;
- Deve incluir as ações que você deseja que o público realize;
- Deve ser simples, curta e incisiva;

- Não deve conter gírias ou jargões;
- Deve ser compreensível por pessoas que não necessariamente conhecem o tema;
- Deve ser formulada sob medida para o(s) seu(s) público(s);
- Deve ser marcante;
- Deve ser repetida até que ganhe influência;
- Deve ser consistente.

O quadro abaixo¹⁹ apoiará a elaboração da mensagem primária e das mensagens secundárias que serão utilizadas na sua estratégia de *advocacy*:

Ferramenta 8 - Elabore suas mensagens

Mensagem Primária		
Problema + Evidência + Exemplo + Ação Desejada		
Mensagens Secundárias		
Público-alvo	Interesses, preocupações e valores	Mensagem
Ex, setor privado		
Ex, parlamentares		
Ex, sindicatos		
Ex, organizações da sociedade civil		
....		

¹⁸ Adaptado de UNICEF (2010). *Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives* e de Action Aid (2002). *Making Change Happen: Advocacy and Citizen Participation*.

¹⁹ Adaptado de UNICEF (2010). *Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives*.



Passo 7

Escolha os mensageiros

O mensageiro, ou seja, aquele que comunica a mensagem, é tão importante quanto a própria mensagem. Deve ser alguém (pessoa ou organização) que tenha credibilidade e legitimidade, portanto, capacidade de influência junto ao público-alvo da mensagem.

Uma mesma mensagem pode ter um impacto diferente dependendo de quem a apresentará. A escolha correta do mensageiro está diretamente relacionada com uma boa compreensão das expectativas e preferências do público-alvo da mensagem.

Os mensageiros podem ser membros da sua própria organização/coalizão ou atores externos. Tenha isso em mente! Muitas vezes será mais estratégico que outras organizações e pessoas sejam os porta-vozes da sua mensagem. Nesses casos, sua missão será a de engajá-las e subsidiá-las para cumpram essa tarefa!

Por exemplo, um ex-ministro da Agricultura poderá provocar um impacto maior ao apresentar uma proposta de política ambiental ao Ministério da Agricultura e da Pecuária do que uma ONG ambientalista. Em determinadas situações, o público-alvo pode levar em maior consideração a dimensão técnica. Nessas situações, recorrer a um especialista ou pesquisador no tema pode ser interessante. Em outras, uma dimensão emocional pode ser mais estratégica, casos nos quais o depoimento de uma pessoa afetada pela ausência da política pública pode ter um impacto maior. Outro exemplo seria quando o seu objetivo

for o de alcançar uma grande e diversa audiência para demonstrar aos tomadores de decisão que sua causa possui adesão na sociedade. Nesse caso, celebridades ajudarão a espalhar mais amplamente a sua mensagem. Por fim, um(a) parlamentar poderá ser mais sensível a um mensageiro localizado na sua base eleitoral do que a uma organização de outro estado.

É importante que o mensageiro esteja preparado para realizar a sua tarefa. Ou seja, ele deve ter conhecimentos adequados sobre o tema e as mensagens que foram desenvolvidas na etapa anterior deste guia (passo 6). O grau de conhecimento exigido depende da atividade na qual o mensageiro será envolvido. Por exemplo, um artista que se manifeste em um show ou em um post em redes sociais precisa estar bem alinhado com a mensagem, mas não precisa conhecer o tema em profundidade. Já um representante da sua coalizão que apresente a proposta do grupo em uma audiência pública no Congresso Nacional, na qual poderá ser questionado por parlamentares, deve ter um bom domínio do assunto.

Sua estratégia de *advocacy* pode exigir diversos mensageiros, cada um buscando atingir um determinado público e sendo mais adequado para um determinado tipo de atividade ou fórum.

Preencha o quadro a seguir com os mensageiros que farão parte da sua estratégia, bem como com o público-alvo que será atingido, as atividades nas quais serão potencialmente envolvidos e a motivação da sua escolha. Será necessário também realizar um conjunto de atividades de engajamento e preparação dos mensageiros. Essas atividades devem ser incluídas no quadro e também no Plano de Atividades (Passo 8).



Ferramenta 9 - Mensageiros

Mensageiro	Público-alvo	Possíveis atividades e fóruns	Justificativa	Atividades de engajamento e preparação
Ex. secretária executiva da coalizão	Meios de comunicação	Entrevistas e artigos de opinião	É a responsável por falar publicamente em nome da coalizão	Definir mensagens-chave para as entrevistas Apoiar a elaboração do artigo
Ex. ex-ministro da Agricultura	Ministra da agricultura	Reunião para apresentação da demanda	Possui mais legitimidade e credibilidade junto ao público-alvo	Reunião para engajá-lo na pauta
Ex. artista	Sociedade em geral	Manifestação favorável à causa em suas redes sociais	Aumentar o alcance da mensagem e mobilizar a sociedade	Envio de materiais sobre a campanha Contato com pessoa próxima
...				
...				



Passo 8

Defina as atividades

Nesta etapa, serão definidas as atividades que você implementará na sua estratégia de *advocacy*.

Como dissemos no início, é importante planejar, mas também ter flexibilidade! *Advocacy* é, por natureza, um tipo de atuação que interage com o ambiente político, que é frequentemente imprevisível e volátil. Mudanças políticas podem ocorrer e ameaças e janelas de oportunidade podem surgir. Você deve ter a capacidade de responder a essas mudanças, adaptando sua estratégia e reorientando as atividades.

Uma primeira decisão a ser tomada diz respeito à abordagem que predominará na sua estratégia. Você pode optar por uma abordagem de lobby, que privilegiará o contato direto com os tomadores de decisão ou uma abordagem indireta que, por meio de campanhas, uso dos meios de comunicação e/ou protestos, trará visibilidade para a sua demanda e mobilizará atores-chave e a sociedade como um todo para que influenciem aqueles que podem fazer a mudança pretendida acontecer. Geralmente, as organizações da sociedade civil que se engajam em *advocacy* adotam estratégias que reúnem, em alguma medida, as duas abordagens.

Tanto a definição da abordagem predominante, quanto das atividades que serão desenvolvidas dependem de uma série de fatores, tais como:

- **Contexto político:** Na maior parte das vezes, a atividade de *advocacy* acontece em um ambiente de correlação de forças desfavorável para o alcance do seu objetivo. Além disso, a política pública objeto da sua estratégia pode não ser prioridade para os tomadores de decisão naquele momento. Isso pode exigir atividades que tragam visibilidade pública e gerem adesão, mobilização e pressão da sociedade;
- **Perfil, vocação e experiência da organização/coalizão:** Organizações de perfil mais técnico podem optar por focar em atividades diretas com os tomadores de decisão, já outras com perfil de mobilização e ampla base social podem preferir focar na realização de campanhas e protestos públicos;
- **Grau de conhecimento e sensibilização da sociedade:** O tema pode ainda ser desconhecido pela maioria da sociedade e dos atores-chave ou eles podem ter posição majoritariamente contrária ao seu objetivo de *advocacy*. Nesse sentido, antes de chegar aos tomadores de decisão, serão necessárias campanhas de sensibilização e de geração de adesão à sua causa e ao seu objetivo;
- **Existência de canais de diálogo e de negociação:** Nos casos em que você já tenha canais diretos e efetivos junto aos tomadores de decisão, pode ser mais interessante focar nessa abordagem. Ações públicas, especialmente aquelas que causem constrangimentos a esses atores, tendem a prejudicar esse relacionamento;
- **Disponibilidade de recursos:** Os recursos serão sempre limitados. Em função do grau de limitação, não será possível desenvolver algumas atividades (por exemplo, anúncios pagos, manutenção de membros da organização em tempo integral acompanhando as atividades do Congresso, etc.);
- **Riscos envolvidos:** Determinadas atividades podem gerar riscos não aceitáveis pela organização ou mesmo riscos que a obriguem a redimensioná-las (ver passo 9).



Plano de Atividades

A reflexão sobre os fatores apresentados e as definições dos passos anteriores devem orientar o conjunto de atividades que serão realizadas. No mapeamento do processo decisório (passo 3), foram identificadas oportunidades de incidência e, na definição do público-alvo (passo 4), ações a serem realizadas para influenciá-lo, e assim sucessivamente.

As atividades devem convergir para o alcance do seu **objetivo de advocacy** e **dos resultados intermediários**, definidos no passo 2. Elas devem estar direcionadas para que a sua demanda seja

apresentada (direta ou indiretamente) aos tomadores de decisão ou para que você avance nas capacidades (parcerias, recursos, legitimidade e credibilidade), no posicionamento e na força da sua demanda (apoio de atores-chave, sensibilização da sociedade, etc.).

A seguir, apresentamos uma lista de atividades que podem fazer parte do seu plano de ação. Não se trata de uma lista exaustiva. As possibilidades são variadas e, com a sua criatividade, você poderá elaborar muitas outras.

LOBBY

- Reunião com tomadores de decisão;
- Participação em eventos;
- Envio de cartas e e-mails;
- Telefonemas;
- Encontros informais;
- Envio de resultados de pesquisas e *policy papers*;
- Participação em audiências públicas;
- Envio de posicionamentos.

MANIFESTAÇÕES E PROTESTOS

- Passeatas;
- Greves;
- Boicotes;
- Cartas públicas;
- Ocupações;
- Assembleias públicas;
- Atividades culturais;
- Plebiscitos e referendos simbólicos.

MEIOS DE COMUNICAÇÃO E CAMPANHAS

- Entrevistas e *press releases* para a imprensa;
- Artigos de opinião
- Comunicação por meio das redes sociais;
- Cartas públicas com posicionamentos
- Uso de *e-mails*, *sites*, petições e redes sociais para informar e mobilizar a sociedade;
- Divulgação paga na imprensa convencional ou nas mídias sociais;
- Abaixo-assinados.

FORTELECIMENTO DE CAPACIDADES

- Formação e manutenção de coalizões e parcerias;
- Capacitação e treinamento em *advocacy*;
- Captação de recursos;
- Análise de política públicas e realização de pesquisas.
- Reuniões e atividades de planejamento.



A partir desse conjunto de elementos, insira no quadro abaixo as atividades que serão desenvolvidas, bem como os responsáveis, o prazo de sua execução e os recursos necessários:

Ferramenta 10 - Plano de Atividades

Atividade	Responsável(eis)	Prazo	Recursos



Passo 9

Gerencie os riscos

A implementação de uma estratégia de *advocacy* implica em enfrentar um conjunto de riscos. A correta identificação e mensuração desses riscos permitirá que a sua organização refine a estratégia, considerando quais riscos poderá correr, e defina medidas para mitigá-los.

Os riscos variam significativamente em função de uma série de fatores, tais como: o ambiente político no qual as ações de *advocacy* ocorrem, os tipos de interesse e de atores que o seu objetivo de *advocacy* contraria e a abordagem adotada. Esses riscos podem ser de distintas naturezas e incluem²⁰:

- **Riscos reputacionais** - *Advocacy* frequentemente envolve atividades que geram visibilidade e resistências. Esse fato pode implicar em tentativas de desacreditar e deslegitimar publicamente a organização. Eventuais contradições ou equívocos poderão ser explorados com esse objetivo;
- **Riscos para pessoas** - Dependendo do contexto político e dos interesses e atores contrariados, a atividade de *advocacy* pode oferecer riscos de ameaça, assédio, prisão arbitrária, violência física e até morte. Tais riscos podem ser direcionados tanto aos membros da organização quanto aos beneficiários da política objeto da sua estratégia;
- **Riscos financeiros** - Os recursos destinados às ações podem não ser suficientes e comprometer o orçamento da organização

e sua ausência pode paralisar a estratégia. Além disso, as ações de *advocacy* podem afastar determinados financiadores, prejudicando a captação de novos recursos;

- **Riscos legais** - As ações de *advocacy* podem gerar reações contrárias na forma de processos contra a organização, incluindo tentativas de cassação de licenças e registros de funcionamento;
- **Riscos para relacionamentos** - Os posicionamentos e as práticas adotadas pela organização podem prejudicar sua relação com parceiros e tomadores de decisão. A proximidade com determinadas organizações pode gerar reação contrária de outras;
- **Risco para expectativas** - *Advocacy* é um processo demorado e incerto, dado que não depende somente da vontade da organização. É necessário manter as expectativas bem dimensionadas, evitando a frustração e desmobilização da equipe e de parceiros;
- **Riscos de mudanças políticas** - Podem ocorrer mudanças de tomadores de decisão e de correlação de forças (novas eleições, impeachment, mudanças no alto escalão) ou eventos fortuitos que alterem as percepções e preferências políticas inicialmente identificadas.

Para uma gestão adequada de riscos, você deve inicialmente identificar aqueles envolvidos na sua estratégia. Os riscos podem ser internos, relacionados à sua organização ou coalizão, ou externos, relativos a outros atores e ao contexto político.

²⁰ Adaptado de Tearfund (2015). Kit de Ferramentas de Advocacy.



Uma vez identificados os riscos, eles devem ser analisados. A forma sugerida para essa análise é a de dimensionar a probabilidade de o risco ocorrer, ou seja, a chance de ele efetivamente se tornar realidade e o impacto que poderá ter para a sua organização ou estratégia. A multiplicação da probabilidade pelo impacto define o “Nível do Risco”. Em seguida, você pode definir ações de mitigação, que serão tomadas para tentar reduzir o nível do risco, visando diminuir a probabilidade da sua ocorrência e/ou impacto.

Na análise dos riscos, pode ser necessário rever parcialmente a sua estratégia e atividades. Por exemplo, se para uma atividade prevista de ida da equipe a campo for identificado um nível de risco alto de violência física, pelo fato da região estar vivenciando um conflito por posse de terra, tema de sua estratégia, você pode optar por não realizar essa atividade ou por mitigar o risco elaborando um protocolo de segurança.

O quadro a seguir²¹ é a ferramenta de apoio sugerida:

Ferramenta 11 - Gestão de Riscos

RISCO	PROBABILIDADE (1 = muito baixa, 2 = baixa, 3 = média, 4 = alta, 5 = muito alta)	IMPACTO (1 = muito baixa, 2 = baixa, 3 = média, 4 = alta, 5 = muito alta)	NÍVEL DO RISCO (probabilidade x impacto)	AÇÕES DE MITIGAÇÃO

²¹ Adaptado de CIVICUS (2014). Advocacy Toolkit - Influencing the post-2015 development agenda.



Passo 10

Monitore e avalie

O monitoramento e a avaliação da implementação da sua estratégia de *advocacy* permitirá saber se seu objetivo está sendo alcançado, fazer correções necessárias de rotas e permitir um melhor registro dos aprendizados para aprimorar sua atuação no futuro.

Dado que a atividade de *advocacy* envolve interação com uma dinâmica política imprevisível, um monitoramento contínuo será determinante para que a sua organização obtenha informações no tempo adequado para adaptar a estratégia.

O monitoramento e a avaliação podem ser realizados em quatro níveis:

1. Atividades

Neste nível, a realização das atividades previstas é monitorada e avaliada. Trata-se de uma medida de esforço. Por exemplo: número de eventos, de reuniões com tomadores de decisão, de ações de comunicação, de análises e propostas de política pública, etc. Deve incluir as atividades definidas e organizadas no passo 8.

2. Resultados intermediários

Neste nível, os resultados das atividades realizadas são monitorados e avaliados. Trata-se de uma medida de efeito. Por exemplo: criação, fortalecimento e número de membros ativos em uma coalizão; citações favoráveis do tema nos meios de comunicação; número de tomadores

de decisão comprometidos com seu objetivo de *advocacy*. Não deixe de incluir, como resultados intermediários a serem monitorados e avaliados, os que foram definidos no Passo 2.

3. Objetivo de *advocacy*

Neste nível, se monitora e avalia se a mudança pretendida na política pública foi alcançada e em que medida o foi. Tem relação direta com o objetivo de *advocacy* definido no Passo 2. Se, por exemplo, seu objetivo for o de aumentar o orçamento público para uma determinada política, você pode analisar sua variação ao longo do tempo. Se o objetivo for o de garantir a aprovação de um Projeto de Lei, você poderá monitorar o andamento da sua tramitação.

4. Ambiente político

Neste nível, são monitoradas e avaliadas as variáveis do ambiente político que, ainda que não façam parte das atividades ou estejam previstas como resultados intermediários, podem interferir na sua estratégia e no alcance do seu objetivo. Por exemplo: posicionamento de atores-chave, mudanças legislativas em temas correlatos, agenda dos tomadores de decisão, etc.



Para criar um sistema de monitoramento e avaliação, será necessário, além de definir os itens a serem medidos, estabelecer quais indicadores serão utilizados, qual é a situação atual (linha de base) e a sua meta para cada um dos itens, bem como definir o método de coleta das informações. Preencha o quadro²² a seguir com esses elementos:

Ferramenta 12 - Monitoramento e Avaliação

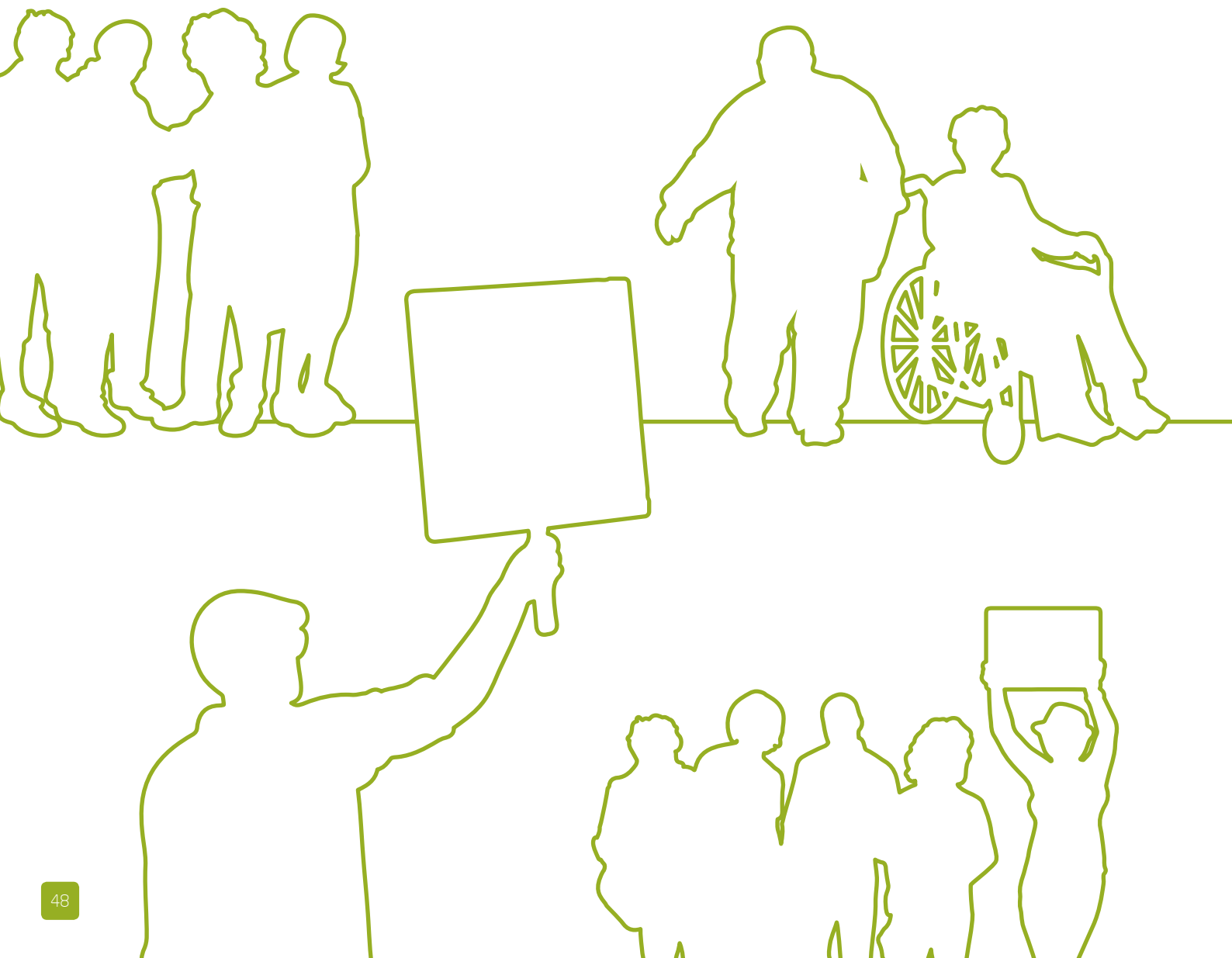
	INDICADOR	LINHA DE BASE	META	MÉTODO DE VERIFICAÇÃO
AMBIENTE POLÍTICO				
Variável 1				
Variável 2				
Variável 3				
OBJETIVO DE ADVOCACY				
Objetivo				
RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS				
Resultado 1				
Resultado 2				
Resultado 3				
ATIVIDADES				
Atividade 1				
Atividade 2				
Atividade 3				

²² Adaptado de UNICEF (2010). Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives.



7. Sintetize e visualize a sua estratégia!

Agora que a sua estratégia de *advocacy* está completa, pode ser interessante sintetizá-la e organizá-la em um formato que permita a visualização de seus principais elementos. Dessa forma, será mais fácil comunicar o que foi planejado tanto para as pessoas e organizações diretamente envolvidas na execução da estratégia quanto para potenciais parceiros. A seguir, apresentamos um quadro²³ que pode ser utilizado com esse intuito. Transcreva para o quadro somente os itens mais importantes elaborados em cada passo, não sendo necessário inserir todos os detalhes.



Ferramenta 13 - Visualização da estratégia



POLÍTICA PRIORIZADA (PASSO 2)

OBJETIVO DE ADVOCACY

RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS



MENSAGEM

(PASSO 6)



PÚBLICO ALVO

(PASSO 4)



MENSAGEIROS

(PASSO 7)



PARCEIROS E COALIZÕES

(PASSO 5)



ATIVIDADES (PASSO 8)

COMUNICAÇÃO E CAMPANHAS

LOBBY

MANIFESTAÇÕES E PROTESTOS

FORTELECIMENTO DE CAPACIDADES



RISCOS

(PASSO 9)

Riscos

Ações de mitigação

_____	_____
_____	_____
_____	_____



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (PASSO 10)

Indicadores

_____	_____
_____	_____
_____	_____



Referências

Action Aid (2002). **Making Change Happen: Advocacy and Citizen Participation.**

Disponível em: <https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/mch1-advocacy-and-participation.pdf>.

CIVICUS (2014). **Advocacy Toolkit - Influencing the post-2015 development agenda.**

Disponível em: http://civicus.org/images/stories/SD2015%20Post-2015%20Advocacy%20Toolkit_FINAL.pdf

COFFMAN, J. (2009) . **A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning.** Harvard Family Project.

Disponível em: <http://www.advocacyinitiative.ie/resource/users-guide-advocacy-evaluation-planning>

ESCOLA DE ATIVISMO (2014). **Pesquisa Ativismo no contexto urbano: Diagnóstico para ação nas cidades.** Disponível em: https://escoladeativismo.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Diagnostico_AtivismoNoContextoUrbano_EscoladeAtivismo.pdf.

MANCUSO, W. P.; GOZETTO, A. C. O. (2018) **Lobby e Políticas Públicas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

OMS (2016). **Stop the global epidemic of chronic disease: a practical guide to successful advocacy.**

Disponível em: <https://www.who.int/chp/advocacy/en/>.

PATHFINDER INTERNATIONAL (2011a). **Assessing the Political Environment for Advocacy.**

Disponível em: <https://www.pathfinder.org/publication-series/straight-to-the-point-advocacy/>

PATHFINDER INTERNATIONAL (2011b). **Mapping an Advocacy Strategy.** Disponível em:

<https://www.pathfinder.org/publication-series/straight-to-the-point-advocacy/>

SECCHI, L (2014). **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2a. ed. São Paulo. Cengage Learning.

TACSO (2011). **Advocacy and Policy Influencing for Social Change.**

Disponível em: <https://tacso.eu/publication-list/advocacy-and-policy-influencing-for-social-change/>

Tearfund (2015). **Kit de Ferramentas de Advocacy.**

Disponível em https://learn.tearfund.org/pt-PT/resources/publications/roots/advocacy_toolkit/

UNICEF (2010). **Advocacy Toolkit - A guide to influencing decisions that improve children's lives.**

Disponível em: https://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf.

ANEXO I

Estrutura do Estado e ambiente da política pública

Este anexo complementa as informações que foram apresentadas no passo 3 – Mapeie o processo decisório.

O processo decisório de políticas públicas é abrangente e complexo e um certo grau de dissenso e conflito é inerente às democracias. Para que as organizações da sociedade civil possam planejar melhor suas ações, é preciso que conheçam mais profundamente como o Estado está estruturado e como toma decisões. O Estado brasileiro possui uma dupla divisão, pois tem três poderes (Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário) e três esferas de competência (federal, estadual e municipal). O Poder Executivo federal é exercido pelo Presidente da República, auxiliado pelos ministros de Estado. No nível estadual e municipal, o Poder Executivo é formado pelo Governador e pelo Prefeito e seus respectivos secretários. No Distrito Federal, o Poder Executivo é formado pelo governador distrital e seus respectivos secretários. Não há municípios no Distrito Federal.

Os ocupantes do Poder Executivo são escolhidos a cada 4 anos, de acordo com o princípio majoritário, ou seja, o candidato que obtiver 50% + 1 dos votos (exceto branco e nulos) é eleito.

As Agências Reguladoras são órgãos do Poder Executivo e exercem a fiscalização, o controle e o poder de regular serviços delegados a terceiros. Elas funcionam pautadas por um regime de autarquias especiais, ou seja, de independência administrativa, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo, estabilidade de seus dirigentes e autonomia financeira. As diretorias são colegiadas. Vínculos entre dirigentes e agentes ou órgãos representativos do setor regulado são vedados, assim como a exoneração sem justa

causa. No nível federal, os diretores são nomeados pela Presidência da República e deve ser aprovado pelo Senado.

O Poder Legislativo federal é bicameral, composto pela Câmara dos Deputados, que representa o povo, e pelo Senado Federal, que representa as entidades federadas. Na esfera federal, há 81 senadores (3 por cada estado) e 513 deputados federais. Os senadores são eleitos pelo sistema majoritário para um mandato de oito anos. Já os deputados federais são eleitos pelo sistema proporcional e distribuídos de acordo com a população dos estados. O Congresso Nacional é instalado quando Câmara dos Deputados e Senado Federal exercem suas atribuições constitucionais conjuntamente. As principais atribuições do Congresso são: representar o povo e as unidades da Federação, fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e legislar. O Poder Legislativo estadual é representado pelos deputados estaduais e distritais (DF) e o Poder Legislativo municipal pelos vereadores. Na esfera estadual, as assembleias legislativas têm no máximo 94 e no mínimo 24 deputados. Já na esfera municipal, as Câmaras de Vereadores têm no máximo 55 e no mínimo de 9 vereadores.

O Poder Judiciário, por sua vez, é formado por juízes, desembargadores e ministros selecionados por via não eletiva, ou seja, por meio de concursos e/ou indicação. Na esfera federal temos o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ). O STF é o órgão máximo do Poder Judiciário, responsável por julgar questões constitucionais e crimes comuns do Presidente da República e membros do Congresso Nacional. O STJ é responsável por julgar recursos dos tribunais regionais e estaduais e crimes comuns de governadores, prefeitos e desembargadores.



Ainda na esfera federal temos os Tribunais Superiores, responsáveis por áreas especiais do direito (Trabalho, Eleitoral e Militar). Nos estados, há os Tribunais de Justiça Estaduais e os Tribunais Regionais (Trabalho, Eleitoral e Militar).

Conhecer a estrutura do Estado é essencial para identificar o alvo das ações de *advocacy*.

	FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL
PODER LEGISLATIVO	Câmara dos Deputados e Senado Federal	Assembleia Legislativa	Câmara Municipal
PODER EXECUTIVO	Presidência da República, Vice-Presidência, Ministérios, Secretarias, Agências Reguladoras e Controladoria Geral da União (CGU)	Governador, Vice-Governador, Secretarias, Agências Reguladoras e Controladoria Geral	Prefeito, Vice-Prefeito, Secretarias, Agências Reguladoras e Controladoria Geral
PODER JUDICIÁRIO	STF, STJ, TST, TSE, STM, Tribunais Federais e Órgão de Controle (CNJ)	Tribunais Estaduais	-

Compreender o ambiente da política significa entender como o Estado funciona de fato, ou seja, como as decisões são tomadas. Significa também apreender de maneira abrangente o contexto social, político e jurídico que envolve a ação de *advocacy* que se pretende desenvolver. Para construir esse contexto é necessário:

- Acessar a legislação em vigência acerca do problema;
- Conhecer as políticas públicas realizadas e em elaboração pelo poder Executivo sobre o problema;

- Identificar os tomadores de decisão, ou seja, aqueles que têm poder, autoridade e/ou competência para trazer a mudança desejada e traçar seu perfil;
- Conhecer a posição da opinião pública e dos tomadores de decisão acerca do problema;
- Identificar as partes interessadas, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo que possa, potencialmente, afetar sua ação (direta ou indiretamente, positiva ou negativamente);
- Identificar influenciadores para divulgar sua mensagem e convencer outras pessoas a participar de suas ações de mobilização;
- Investigar outras iniciativas de *advocacy* que tenham a solução do mesmo problema como meta;
- Determinar os alvos da ação de *advocacy* (tomadores de decisão, mídia, organismos internacionais);
- Apontar os órgãos e entidades públicos responsáveis pela resolução do problema;
- Conhecer os canais formais e informais para acessar os tomadores de decisão
- Detectar o tipo de informação que os tomadores de decisão buscam para deliberar sobre o problema; e
- Acompanhar a agenda dos poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e de organismos internacionais (ONU, OECD, OMS, etc.).

Para acompanhar a agenda dos poderes, é necessário identificar:

- Os poderes a serem acompanhados (Executivo, Legislativo e Judiciário);
- A esfera de competência a ser acompanhada (federal, estadual ou municipal);
- As políticas públicas em planejamento e em implementação pelo Poder Executivo;
- Audiências públicas, eventos e reuniões;
- As proposições legislativas a serem acompanhadas;
- Os tipos de proposições que serão acompanhadas; e
- A pauta de julgamentos do poder Judiciário.

É possível realizar esse acompanhamento por meio das bases de dados dos órgãos governamentais, redes sociais, sites oficiais, portais de transparência, uso da Lei de Acesso à Informação ou usando ferramentas tecnológicas específicas disponíveis no mercado.



ANEXO II

Métodos e ferramentas

Este anexo facilitará a consulta, uso e impressão²⁴ dos métodos e ferramentas de apoio apresentados ao longo do guia. Caso tenha alguma dúvida sobre como utilizá-los, consulte as orientações nas respectivas seções do documento.

Passo 1

Construa uma Teoria da Mudança

Etapas de elaboração

1. Defina o problema e o impacto
2. Identifique os resultados intermediários e suas relações lógicas
3. Explícite os pressupostos
4. Identifique as políticas públicas

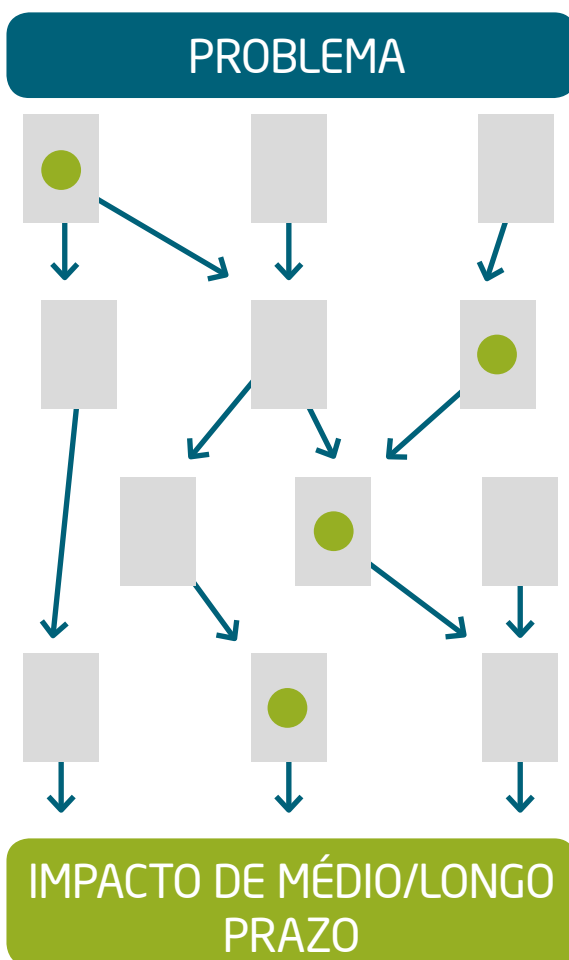
Legenda:

- Resultados Intermediários
- Resultados Intermediários relacionados a políticas públicas

Pressupostos

1. 2.
3. 4.

Ferramenta 1 - Teoria da Mudança





Passo 2

Escolha sua prioridade e especifique seu objetivo

Ferramenta 2 - Matriz de Priorização

		Política 1	Política 2	Política 3
1	Alinhamento da política com os objetivos e a missão da organização/coalizão 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
2	Disponibilidade de recursos para as ações de incidência na política 1 (não estão disponíveis e é difícil captá-los), 2 (não estão disponíveis, mas é possível captá-los), 3 (recursos suficientes já estão disponíveis)			
3	Grau de apoio da sociedade civil à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
4	Grau de apoio dos tomadores de decisão à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
5	Existência de potenciais parceiros para as ações de <i>advocacy</i> sobre a política 1 (nenhum), 2 (poucos), 3 (vários)			
6	Sua organização/coalizão agrega valor ao incidir nessa política? 1 (não agrega), 2 (agrega pouco), 3 (agrega muito)			
7	Sua organização/coalizão possui conhecimento e experiência para incidir nessa política? 1 (não possui), 2 (possui pouco), 3 (possui muito)			
8	Grau de contribuição da mudança na política para o alcance do impacto de médio/longo prazo 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
9	Potencial de sucesso das ações de incidência na política 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
10	Nível de esforço necessário para promover a mudança na política (tempo, energia e outros recursos) 1 (alto), 2 (médio), 3 (baixo)			
11	A mudança que precisa ser promovida na política está clara? 1 (confusa), 2 (pouco clara), 3 (clara)			
12	A mudança pretendida pode ser facilmente comunicada e compreendida? 1 (confusa), 2 (pouco clara), 3 (facilmente comunicável)			
13	Potencial de consequências positivas para a organização/coalizão 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
14	Potencial de consequências negativas para a organização/coalizão (riscos reputacionais, financeiros, segurança da equipe, etc.) 1 (alto), 2 (médio), 3 (baixo)			
Soma da pontuação				



Ferramenta 3 - Objetivo e resultados intermediários

Política Pública Priorizada	
Objetivo de advocacy	
Resultados Intermediários	
Resultado 1	
Resultado 2	
Resultado 3	



Passo 3

Mapeie o processo decisório

Ferramenta 4 - Mapeamento do processo decisório

Quais normas (leis, decretos, regimentos) definem as regras, as etapas e os procedimentos do processo decisório da política pública objeto da sua estratégia?	
Quais as etapas formais previstas para o processo decisório?	
Quais as etapas informais previstas para o processo decisório?	
Há prazos para a tramitação da política pública em cada uma dessas etapas (prazos definidos nas normas ou prazos esperados)? Se sim, quais são?	
Quem são os tomadores de decisão em cada uma dessas etapas?	
Como ocorre o processo decisório em cada uma dessas etapas (votação, decisão individual, etc.)?	
Há espaços e instrumentos formais de participação da sociedade em alguma dessas etapas? Se afirmativo, quais são eles (por exemplo, audiências e consultas públicas, conselhos participativos, etc.)?	
Esses espaços e instrumentos têm potencial para influenciar o processo decisório? Em que medida?	

Passo 4 Identifique o público-alvo

Ferramenta 5 - Matriz de partes interessadas ou *stakeholders*

Poder / Influência

	5																				
	4																				
	3																				
	2																				
	1																				
		+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5									
		Aliados							Opositores												





Ferramenta 6 - Público-alvo

Nome do ator			
Interesses no tema			
Grau de apoio ou oposição ao tema (forte apoio, médio apoio, baixo apoio, neutro, baixa oposição, média oposição, forte oposição)			
Grau de influência/poder (muito baixa, baixa, média, alta, muito alta)			
Grau de conhecimento sobre o tema (muito alto, alto, médio, baixo, muito baixo, inexistente, não sabemos)			
Grau de acesso atual ao ator (alto, médio, baixo, inexistente)			
O que queremos dele? (inserir ação desejada)			
O que faremos para influenciá-lo? (inserir atividades planejadas)			



Passo 5 Estabeleça parcerias e coalizões

Ferramenta 7 - Parceiros e coalizões

Parceiro potencial	Contribuições (Por exemplo, recursos humanos, financeiros, técnicos, contatos com meios de comunicação, habilidades em <i>advocacy</i> , acesso a tomadores de decisão, conhecimento técnico, etc.)

Coalizões

A sua estratégia será implementada por meio de uma coalizão?

() Não

() Sim e ela já existe _____ (nome da coalizão)

() Sim e vou ajudar a criá-la com a participação das seguintes organizações: _____



Passo 6 Elabore sua mensagem

Ferramenta 8 - Elabore suas mensagens

Mensagem Primária		
Problema + Evidência + Exemplo + Ação Desejada		
Mensagens Secundárias		
Público-alvo	Interesses, preocupações e valores	Mensagem

Passo 7 Escolha os mensageiros

Ferramenta 9 - Mensageiros

Mensageiro	Público-alvo	Possíveis atividades e fóruns	Justificativa	Atividades de engajamento e preparação



Passo 8 Defina as atividades

Ferramenta 10 - Plano de Atividades

Atividade	Responsável(eis)	Prazo	Recursos



Passo 9 Gerencie riscos

Ferramenta 11 - Gestão de Riscos

RISCO	PROBABI- LIDADE (1 = muito baixa, 2 = baixa, 3 = média, 4 = alta, 5 = muito alta)	IMPACTO (1 = muito baixa, 2 = baixa, 3 = média, 4 = alta, 5 = muito alta)	NÍVEL DO RISCO (probabilidade x impacto)	AÇÕES DE MITIGAÇÃO



Passo 10 Monitore e Avalie

Ferramenta 12 - Monitoramento e Avaliação

	INDICADOR	LINHA DE BASE	META	MÉTODO DE VERIFICAÇÃO
AMBIENTE POLÍTICO				
Variável 1				
Variável 2				
Variável 3				
OBJETIVO DE ADVOCACY				
Objetivo				
RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS				
Resultado 1				
Resultado 2				
Resultado 3				
ATIVIDADES				
Atividade 1				
Atividade 2				
Atividade 3				

Sintetize e visualize a sua estratégia!

Ferramenta 13 - Visualização da estratégia



POLÍTICA PRIORIZADA (PASSO 2)

OBJETIVO DE ADVOCACY

RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS



MENSAGEM

(PASSO 6)



PÚBLICO ALVO

(PASSO 4)



MENSAGEIROS

(PASSO 7)



PARCEIROS E COALIZÕES

(PASSO 5)



ATIVIDADES (PASSO 8)

COMUNICAÇÃO E CAMPANHAS

LOBBY

MANIFESTAÇÕES E PROTESTOS

FORTELECIMENTO DE CAPACIDADES



RISCOS

(PASSO 9)

Riscos

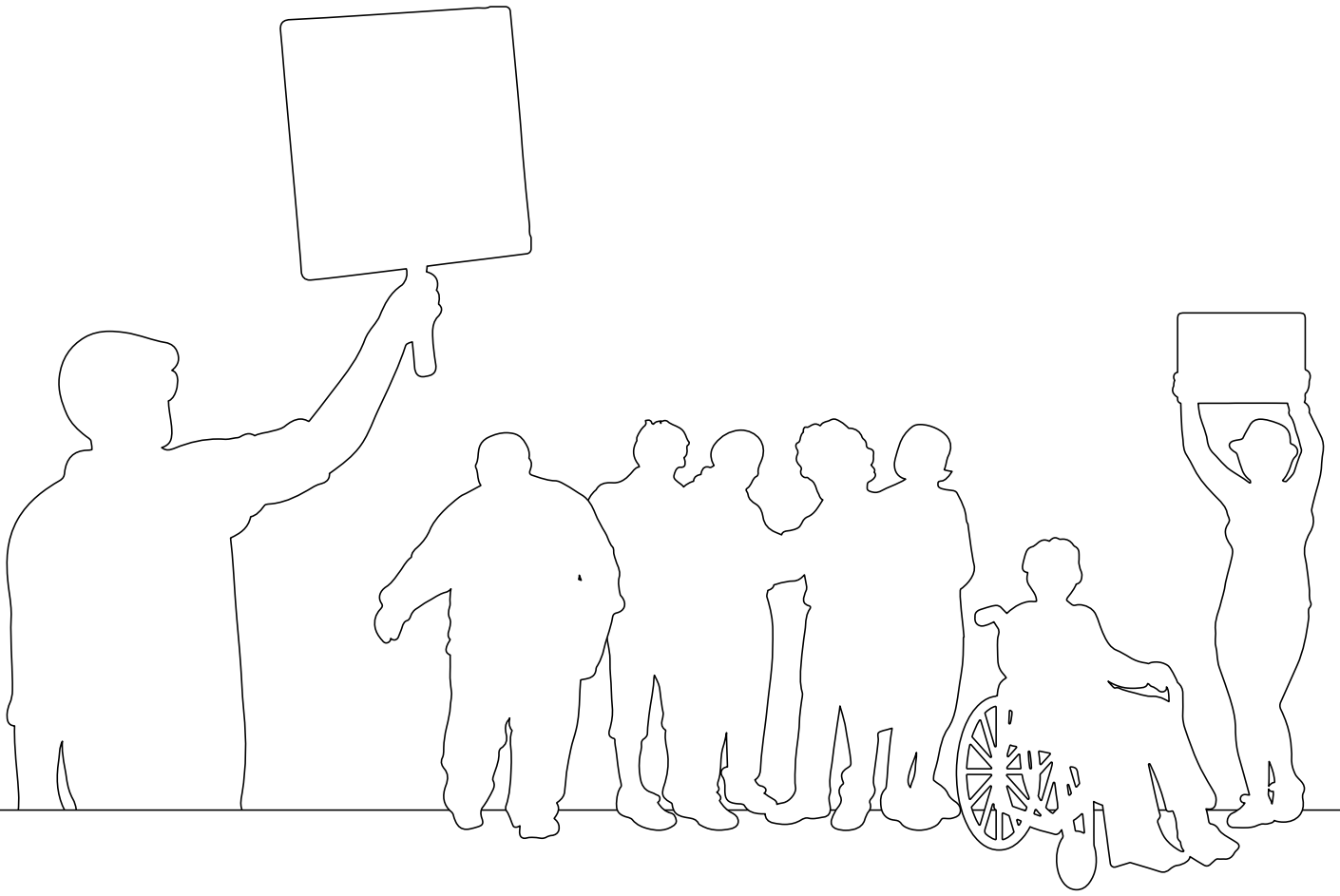
Ações de mitigação

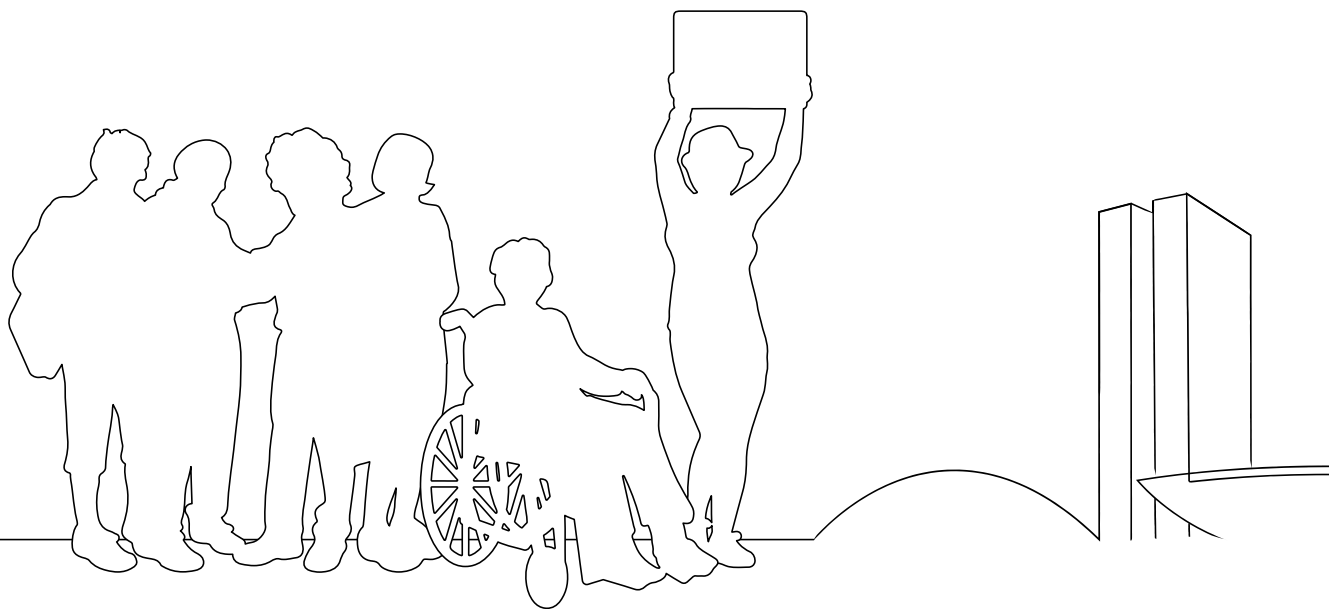


MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

(PASSO 10)

Indicadores





GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADVOCACY:

como influenciar
políticas públicas

Apoio:

RAC
REDE DE ADVOCACY
COLABORATIVO

Realização:



-  imaflora.blogspot.com.br
-  [instagram.com/imaflorabrasil](https://www.instagram.com/imaflorabrasil)
-  [facebook.com/imaflora](https://www.facebook.com/imaflora)
-  twitter.com/imaflora
-  [linkedin.com/in/imaflora](https://www.linkedin.com/in/imaflora)
-  [youtube.com/imaflora](https://www.youtube.com/imaflora)



-  **+55 19 3429.0800**
-  imaflora@imaflora.org
-  www.imaflora.org

#Doe para o Imaflora:
doe.imaflora.org