

2ª Edição

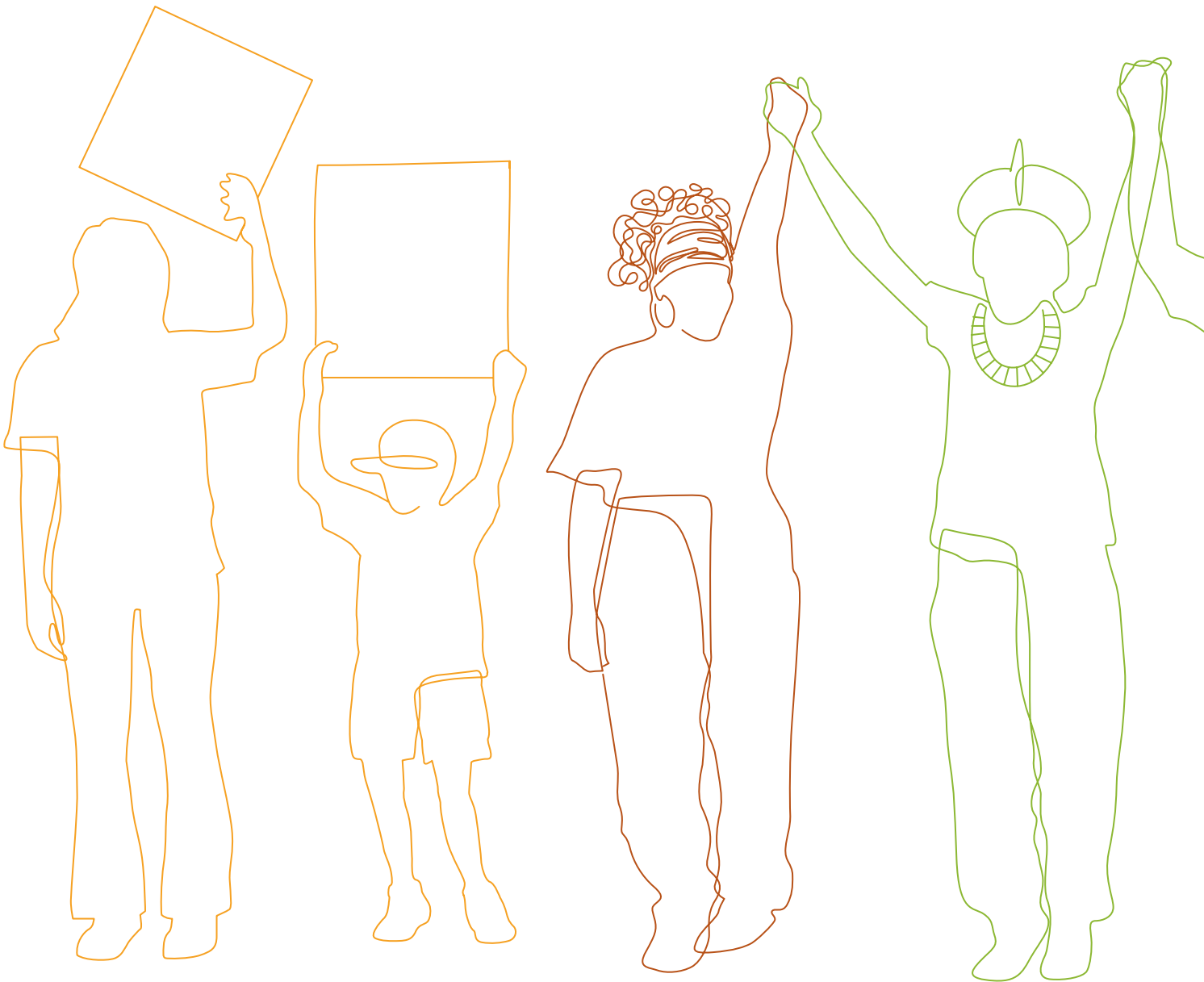
REVISADA E
AMPLIADA



GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADVOCACY:

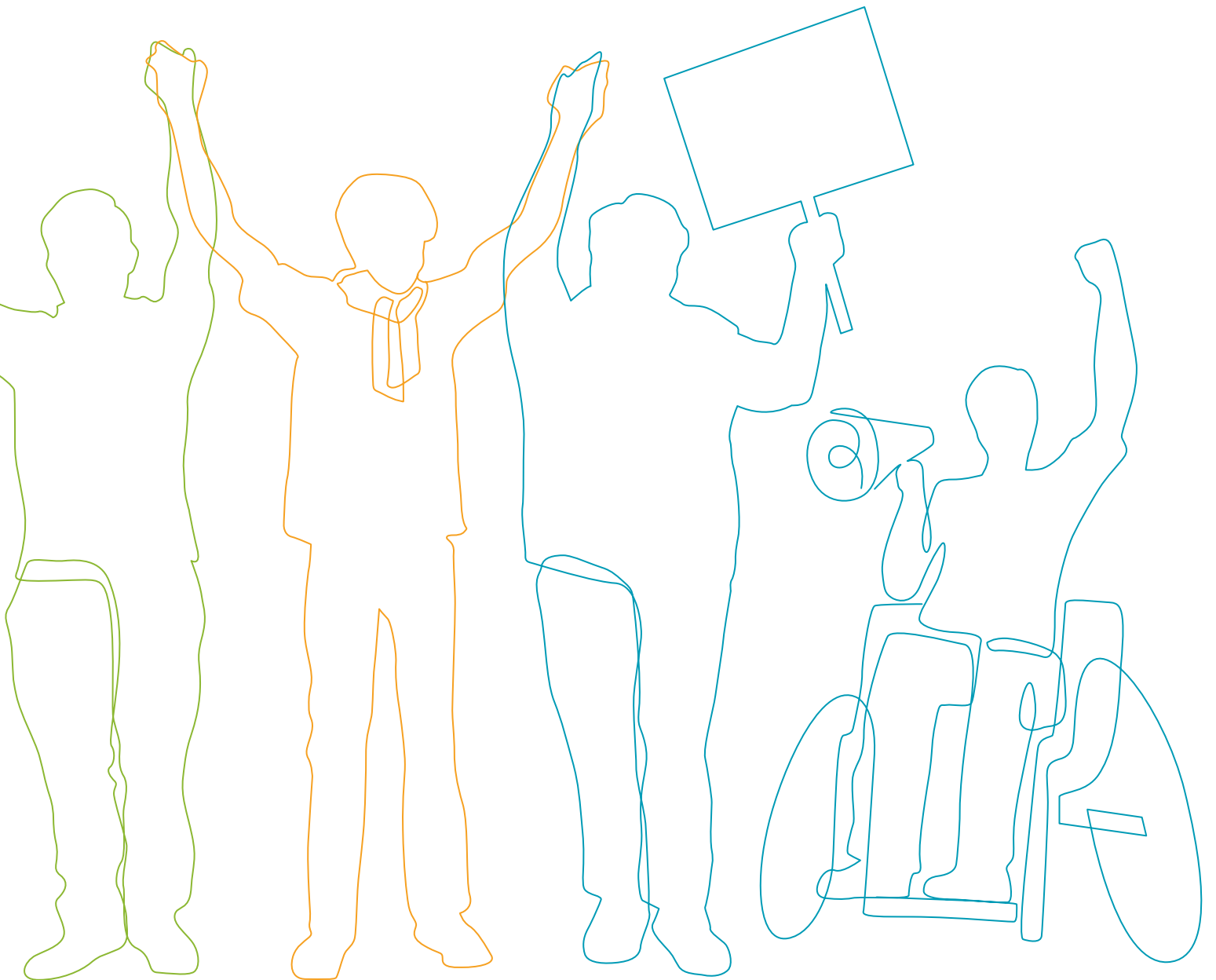
COMO INFLUENCIAR
POLÍTICAS PÚBLICAS





GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADVOCACY:

COMO INFLUENCIAR
POLÍTICAS PÚBLICAS



EXPEDIENTE

Realização:

Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora)

Parceiro:

2ª edição - Observatório do Clima

Apoio:

1ª edição - RAC Rede de Advocacy Colaborativo
2ª edição - Advocacy Hub

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Guia para a construção de estratégias de *advocacy*: como influenciar políticas públicas. -- 2. ed. -- Piracicaba, SP : Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola - IMAFLORA, 2025.

Vários colaboradores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-86902-21-1

1. Advocacia 2. Democracia 3. Participação social - Brasil
4. Políticas públicas.

25-277619

CDD-361.61

Bibliotecária: Aline Grazielle Benitez - CRB-1/3129

Índices para catálogo sistemático:
1. Políticas públicas e práticas sociais 361.61

Redação:

1ª e 2ª edição - Renato Pellegrini Morgado e
Andréa Cristina de Jesus Oliveira
2ª edição - Bruno Vello, Suely Araújo, Fábio
Ishisaki e Marina Guyot

Revisão de Conteúdo:

1ª e 2ª edição - Luís Fernando Guedes Pinto e
Marina Piatto
1ª - Marina Jordão e Priscila Mantelatto
2ª edição - Melissa Terni Mestriner, Nara
Perobelli, Solange Kurpiel e Tiago Farina Matos

Revisão de Texto:

1ª e 2ª edição - Cimara Prada - Casa da
Linguagem

Projeto Gráfico e Diagramação:

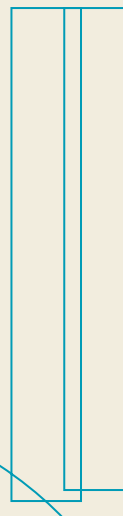
1ª e 2ª edição - Thiago Olbrich

Comunicação:

1ª e 2ª edição - Priscila Mantelatto
2ª edição - Carolina Valentim, Érica Carneiro e
Jéssica Tabuti

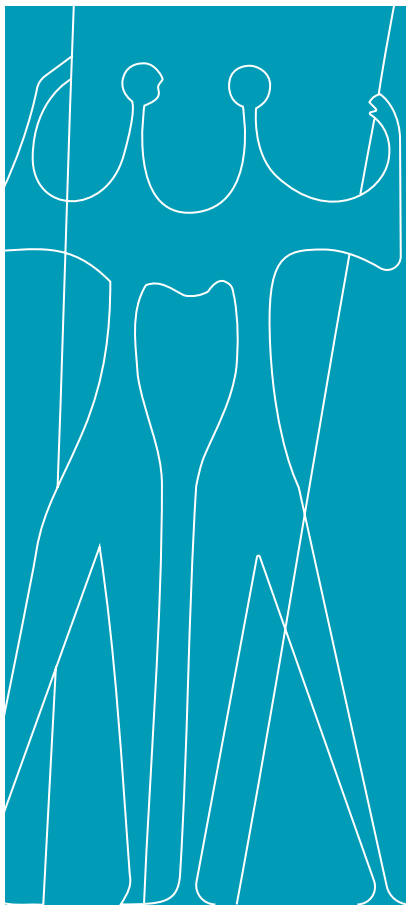
Agradecimentos:

Agradecemos, a Mariano Cenamo, a Pedro
Soares e a Pedro Telles, os comentários ao
projeto inicial deste guia, a André Amaral, as
sugestões ao texto (1ª edição) e a Pedro Telles,
as sugestões ao texto (2ª edição).



SUMÁRIO

1. Apresentação	06
2. Mas o que é <i>advocacy</i>?	08
Definições	09
Diferenças entre <i>advocacy</i> , <i>lobby</i> e ativismo	11
3. Por que desenvolver uma estratégia de <i>advocacy</i>?	14
4. Políticas Públicas	17
5. Pesquisa, levantamento e análise de informações	21
6. Dez passos para a construção de uma estratégia de <i>advocacy</i>	25
Passo 1 - Identifique as políticas públicas	29
Passo 2 - Escolha a sua prioridade e especifique o seu objetivo	34
Passo 3 - Mapeie o processo decisório	39
Passo 4 - Identifique o público-alvo	42
Passo 5 - Estabeleça parcerias e coalizões	47
Passo 6 - Elabore sua mensagem	51
Passo 7 - Escolha os(as) mensageiros(as)	54
Passo 8 - Defina as atividades	56
Passo 9 - Gerencie os riscos	65
Passo 10 - Monitore e avalie	68
7. Sintetize e visualize a sua estratégia!	70
Referências	73
Anexo I - Métodos e Ferramentas	74



APRESENTAÇÃO

A construção de uma sociedade e de 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, de realizar ações de *advocacy*.

Influenciar políticas públicas não é algo simples, que pode ser atingido 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, lançado em 2019 e, na segunda edição, em 2025, consiste em 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, na consulta a especialistas e em documentos sobre o tema, elaborados por diferentes instituições, como universidades, ONGs e órgãos multilaterais. Ele poderá ser utilizado para distintas finalidades, como as seguintes:

- Planejamento da estratégia de *advocacy* de uma área ou de um 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;
- Elaboração de estratégias de *advocacy* que exijam resposta rápida;
- Aprimoramento e revisão de estratégias de *advocacy* que se encontrem 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 elabora-

rem estratégias e de se realizarem 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 visualizar a sua estratégia. No Anexo I, você encontra o conjunto de ferramentas e de métodos apresentados ao longo do documento.

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

Boa leitura!

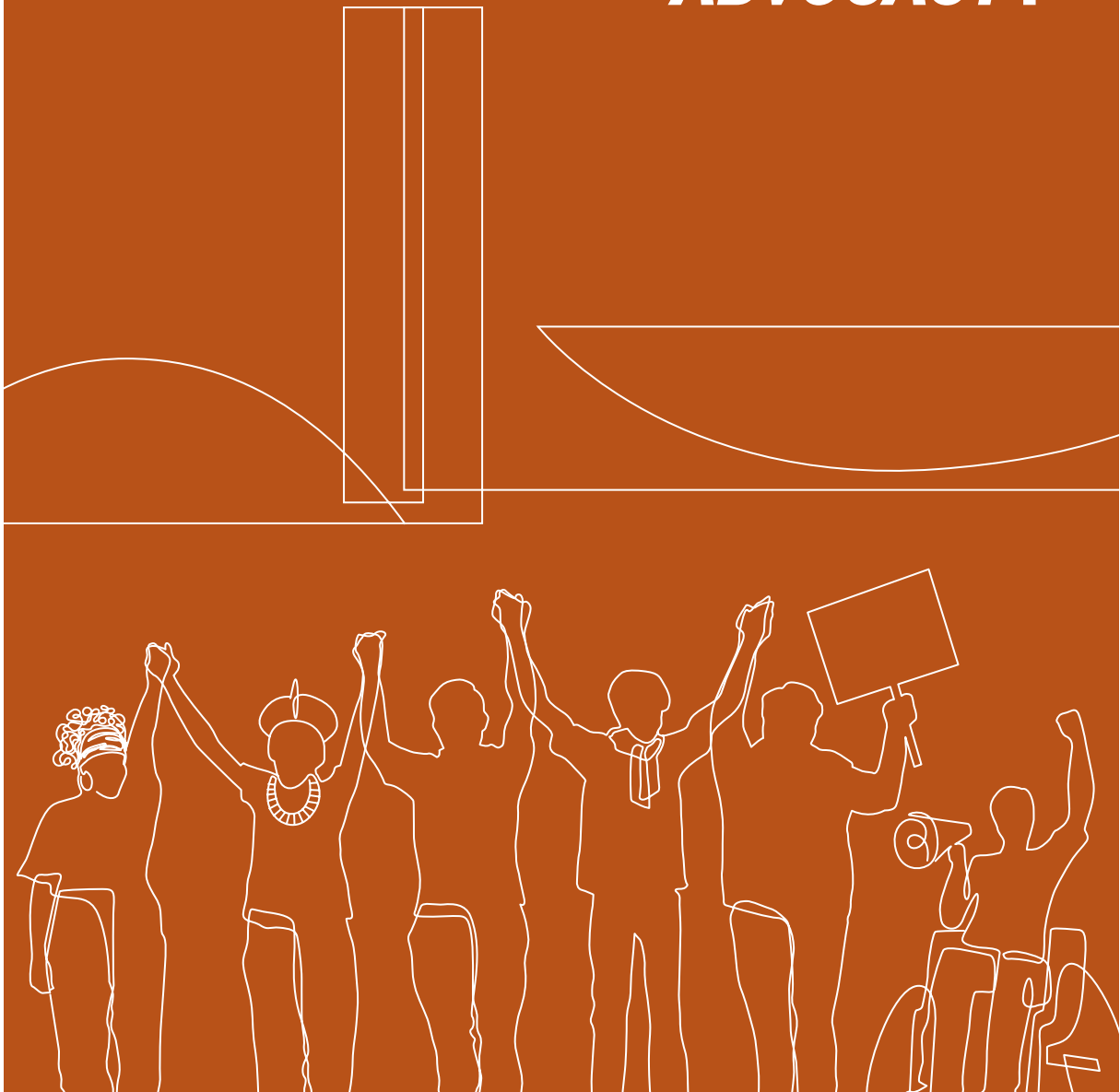
Sobre os autores:

Renato Morgado é Gestor Ambiental, mestre em Ciência Ambiental e especialista em Democracia Participativa. Atua há mais de 15 anos em iniciativas voltadas à promoção de políticas e práticas de transparência pública, integridade e governo aberto. É docente do curso Como Fazer *Advocacy* (Advocacy Hub) e da Formação Executiva *Advocacy* e Política Públicas (FGV/IDE).

Andréa Oliveira é Diretora de Estratégia e Mobilização de base na Advocare Saúde e Políticas Públicas, atuou como Secretária Executiva e Coordenadora de *Advocacy* da coalizão Universo Coletivo AME (2023-2025) e como assessora de *Advocacy* da FENAPAR (2024-2025). É coordenadora do MBA em Relações Governamentais e da Formação Executiva *Advocacy* e Política Públicas (FGV/IDE) e também co-autora do livro *Lobby* e Políticas Públicas (2018).

2

MAS O QUE É *ADVOCACY?*





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 promover mudanças em políticas públicas, ou o que, no inglês, é definido como *policy change*. Podem-se realizar diversas ações, 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, regional, nacional 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 significa a mudança de práticas específicas ou, mesmo, a conscientização ou a busca de apoio das pessoas a 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 de definição é mais amplo e inclui mudanças não apenas em políticas públicas, mas também em comportamentos, em práticas e em maior apoio público a uma causa.

Advocacy constitui, 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).

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.

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

Por último, existe, também, a tentativa de definir-se *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).

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 a alcançar a missão, a visão e os objetivos estratégicos de uma organização ou de uma coalizão de organizações.

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



Diferença 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, de modo que seus possíveis significados podem se sobrepor. 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 estratégia focada na relação direta com os(as) tomadores(as) de decisão, voltada a apresentar demandas e a influenciar políticas públicas. Nesse sentido, trata-se de um processo que tende a ocorrer com menor grau de visibilidade do que em outras estratégias. Seguem algumas definições nessa direção:

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

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

Lobbying é tentar influenciar os(as) tomadores(as) de decisão sobre o assunto escolhido. [...] Pode ser formal (por exemplo, organizar uma reunião com um(a) tomador(a) 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 processo voltado a 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 advocacy, nem todo trabalho de advocacy envolve necessariamente lobbying (Pathfinder, 2011a:2).

No Brasil, tem-se entendido *lobby* como ações concebidas a atender a interesses do setor privado ou corporativos. Nesse sentido, *lobby* estaria muito mais associado ao interesse de empresas, de setores econômicos ou de grupos de profissionais do que aos interesses mais amplos da sociedade.

Esse termo, muitas vezes, aparece associado à corrupção, ao tráfico de influência e à 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(as) do poder público que podem tomar decisões referentes a políticas públicas (Mancuso & Gozetto, 2013). Nesse sentido, constitui atividade realizada não só pelo setor privado e por grupos de profissionais, mas também pelos(as) mais diversos(as) atores(atrizes), como organizações da sociedade civil, movimentos sociais e órgãos públicos, entre outros.

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

Ativismo

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

Quando pensamos em ativismo, muitas vezes, associamos o termo a demonstrações públicas, à construção de barricadas, bem como a atividades engraçadas e criativas, pensadas para chamar a atenção a uma causa. Na maioria das vezes, essas atividades não são projetadas para criar ou para propor consenso. Elas são pensadas para convencer, ou para informar, as pessoas, de modo a, por exemplo, obter o apoio popular a uma causa ou colocar um problema na agenda pública. Ao realizar tais atividades, podem-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, vistos mais como atividades passivas, não visuais e orientadas para o consenso. (TACSO, 2011:23).

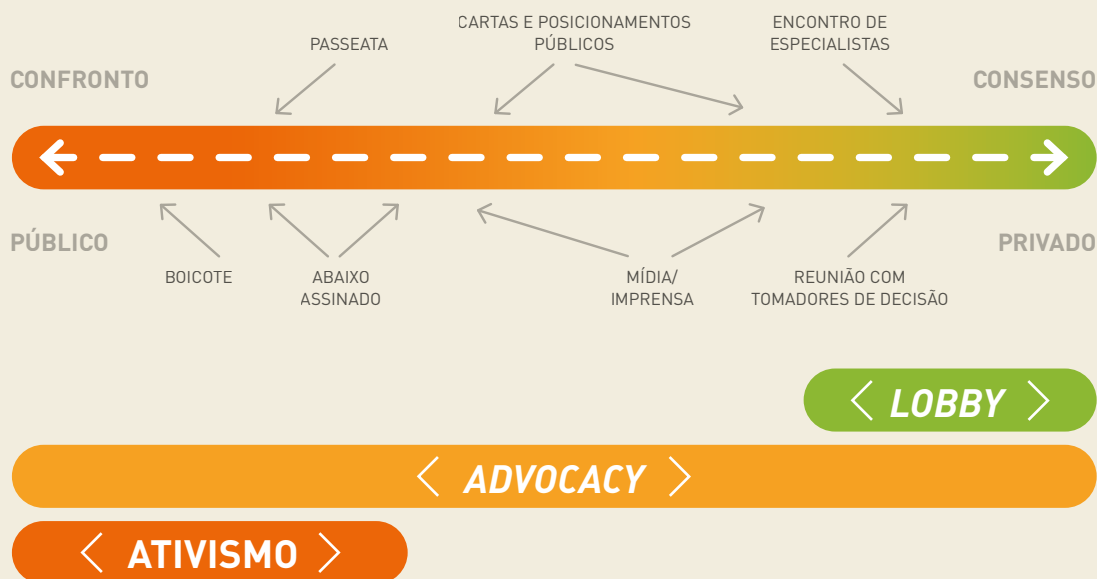
O termo ativismo é, em geral, pensado como sinônimo de ações de rua, protestos, manifestações. O imaginário popular, contudo, pode ser impreciso e não representar a complexidade do trabalho do ativista. Mas ele tem sentido: o ativismo exige que a demonstração política se dê no espaço público (Escola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



Dado que não existe consenso em torno dos conceitos aqui discutidos — *advocacy*, *lobby* e ativismo — e que há forte variação conforme 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* se volta mais a processos de negociação e de diálogo que ocorrem, diretamente, com os(as) tomadores(as) de decisão.

Já o ativismo pressupõe ações públicas que buscam chamar a atenção da sociedade e dos(as) tomadores(as) de decisão e que lançam mão do confronto de ideias e do embate, como estratégia de disputa política. Por fim, *advocacy*, o termo mais abrangente, pode nomear diferentes ações, tanto públicas, como aquelas mais diretas com os(as) tomadores(as) de decisão 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 o assunto, espera-se que esta breve discussão conceitual contribua para esclarecer possíveis usos dos termos *advocacy*, *lobby* e ativismo, bem como para deixar claros os conceitos escolhidos e utilizados ao longo deste guia.

3

POR QUE DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE *ADVOCACY*?



3. POR QUE DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE *ADVOCACY*?

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

De fato, a existência de uma estratégia é fundamental para as ações terem o maior impacto possível e para serem estabelecidos processos estruturados de monitoramento e de avaliação.

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

- Planejar contribui com o alinhamento das atividades e objetivos de *advocacy* entre as diferentes áreas, bem como com os instrumentos de gestão da organização;
- Planejar contribui com a alocação, da forma mais efetiva possível, dos recursos existentes (tempo, recursos financeiros e habilidades);

- Planejar contribui para minimizar riscos e para maximizar oportunidades;
- Planejar contribui para identificar as oportunidades de coordenação e de colaboração;
- Planejar contribui para que os(as) membros(as) da organização naveguem nos ambientes complexos, dinâmicos e diversos, nos quais se elaboram e se implementam as políticas públicas;
- Planejar é essencial para tornar efetivas as ações de *advocacy*;
- Planejar contribui para definir os resultados intermediários, enquanto se mantém uma visão de longo prazo.

O desenvolvimento de uma estratégia é uma etapa fundamental para a realização de ações de *advocacy* nas diferentes áreas onde atua uma organização ou uma coalizão. Quanto a isso, o guia da TACSO afirma o seguinte:

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*.

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(as) que é uma das formas de contribuir para a missão e a visão da organização (TACSO, 2011:15)⁴.

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

4 Tradução dos autores.



4+

**POLÍTICAS
PÚBLICAS**



4. POLÍTICAS PÚBLICAS

Se *advocacy* é uma estratégia que busca influenciar uma política pública, é necessário que também tenhamos, sobre ela, um conceito bem estabelecido. Existe intenso debate teórico sobre o tema, o que foge do objetivo deste guia⁵. 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, 2014). Um “problema” pode ser definido como uma situação considerada inadequada e, para a qual, existe uma expectativa de melhora. Já “público” pode ser definido como um aspecto que, por sua relevância e seu alcance, merece a atenção coletiva.

Reconhecer - ou não - determinada situação como problema público advém da diversidade de visões e de percepções existente na sociedade e, como consequência, da própria disputa política. Por exemplo, enquanto uma parcela da sociedade encara a desigualdade social como um dos maiores problemas do país, o que demanda

políticas públicas para seu enfrentamento, determinados setores a veem como inerente ao nosso modelo socioeconômico e/ou como algo que deve ser superado a partir de esforços individuais.

A violência contra a mulher, por sua vez, não foi entendida, durante muito tempo, como questão pública, mas como atitude restrita ao ambiente familiar, sintetizada na ideia de que “em briga de marido e mulher não se mete a colher”. Com o fortalecimento dos movimentos feministas, o problema alcançou a esfera pública e algumas políticas públicas passaram a 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, 2014). Dessa forma, a expressão “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 cria-

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.

ção de uma Unidade de Conservação específica, ou o plano de manejo dessa área, podem ser consideradas políticas públicas.

Quem é responsável?

Existem duas abordagens principais. A primeira, “estadocêntrica”, que entende as políticas públicas como um monopólio dos(as) atores(atrizes) 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, 2014).

Nessa perspectiva, política pública é definida por sua finalidade de enfrentar um problema público, e não pelo ator responsável por sua elaboração ou implementação. Por exemplo, considerando esta última definição, um plano de recuperação de áreas degradadas em larga escala constitui uma política pública, independentemente se elaborada por uma Prefeitura, uma associação de produtores rurais ou uma ONG. Ainda nessa direção, políticas corporativas que tenham impacto além do ambiente empresarial, alcançando a sociedade como um todo, podem-se considerar políticas públicas. Como exemplos, pode-

mos 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(as) atores(atrizes), 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, do Legislativo, do Judiciário, de órgãos como o Ministério Público e os Tribunais de Contas e de atores(atrizes) não estatais, incluindo empresas de diferentes portes e setores;
- Em nível municipal, estadual, regional, nacional e internacional.

Dada a amplitude do campo de ação de *advocacy*, este guia traz orientações, dicas e ferramentas 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 a estratégias voltadas para políticas sob a responsabilidade de atores estatais, em especial dos Poderes Executivo e Legislativo.

5

**PESQUISA,
LEVANTAMENTO
E ANÁLISE DE
INFORMAÇÕES**



5. PESQUISA, LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

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 de implementação de uma estratégia.

Quanto maior o conhecimento de sua organização sobre o tema, maior será sua capacidade de identificar as causas do problema que se quer solucionar, bem como o conjunto de políticas públicas que precisam 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(as) atores(atrizes), 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 de analisar informações em tempo real será fundamental para que a sua organização adapte a estratégia e reorienta as atividades com a velocidade necessária. Nesse

sentido, ações de pesquisa, levantamento e análise de informações devem ser incluídas no Plano de Atividades (passo 8) de sua estratégia.

Além do conhecimento já acumulado por sua organização, novas informações podem ser coletadas por meio de: pesquisas, relatórios, análises e propostas de outros(as) atores(atrizes), como organizações da sociedade civil, órgãos públicos, organismos multilaterais e instituições de pesquisa; artigos científicos; relatórios de monitoramento e avaliação de políticas públicas; reportagens; entrevistas 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 conhecem 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 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. Ela define prazos e procedimentos para solicitação e respostas a pedidos de informação de cidadãos(ãs) e de 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 do acesso ou de 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.

⁶ Para orientações e dicas sobre como fazer um pedido de acesso à informação acesse: https://wikilai.fiquemsabendo.com.br/wiki/Pedido_de_informação



6

**DEZ PASSOS PARA
A CONSTRUÇÃO DE
UMA ESTRATÉGIA
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 sua organização alcançar os resultados pretendidos. Cada etapa corresponde a uma seção do guia que contém 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. Identifique as políticas públicas** - Qual o problema que eu quero superar e o impacto que quero causar? Quais as políticas públicas necessárias para que se alcance esse impacto?
- 2. Escolha sua prioridade e especifique seu objetivo** - Dentre essas políticas públicas, qual a mais adequada para a minha estratégia de *advocacy*? Qual, exatamente, a mudança que quero que aconteça?
- 3. Mapeie o processo decisório** - Quais as etapas, as regras e os procedimentos do processo decisório da política pública que quero influenciar?
- 4. Identifique o público-alvo** - Quem são as pessoas e as 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, a credibilidade e a efetividade da minha estratégia?
- 6. Elabore sua mensagem** - Qual mensagem irá comunicar, de forma forte, concisa e convincente, a mudança na política pública que quero alcançar?
- 7. Escolha os(as) mensageiros(as)** - Quais pessoas e organizações estão mais bem posicionadas para comunicar a mensagem ao meu público-alvo?
- 8. Defina as atividades** - Quais atividades devo realizar para alcançar os resultados esperados?
- 9. Gerencie riscos** - Quais 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 os objetivos estabelecidos?



Sugere-se que cada passo seja realizado de forma coletiva. Além de tornar o resultado mais completo, constitui uma forma de engajar e de gerar compromisso entre os participantes, especialmente para a fase de execução da estratégia. Sugere-se também que as ferramentas sejam elaboradas pelos membros da organização ou da coalizão 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 de pesquisa, por exemplo.

Convidados externos, como pesquisadores, especialistas, representantes de organizações que atuam com o tema, público diretamente afetado, 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 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 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 as atividades (passo 8) ou, mesmo, atualizar a lista de riscos (passo 9). Janelas de oportunidade, ou ameaças, exigirão respostas rápidas, o que implica adaptações na forma de elaborar e de implementar a sua estratégia (veja box a seguir).

De qualquer forma, sugerimos que você leia o guia até o final. Conhecendo os diferentes passos, poderá decidir melhor quais irá utilizar e qual ordem irá seguir!

Advocacy de Resposta Rápida

Em muitos casos, a estratégia de *advocacy* deve ser implementada de forma rápida, como resposta à iniciativa de outro(a) ator(atriz). É o que ocorre, por exemplo, quando um projeto de lei é colocado em regime de urgência e pautado na próxima sessão de uma casa legislativa, ou quando é noticiado que o governo está prestes a anunciar um novo plano.

Um acompanhamento adequado do ambiente político pode ajudar a antecipar o conhecimento de alguns desses processos, mas isso, nem sempre, se faz possível. Nessas situações, a definição se o tema será priorizado pela organização, assim como o desenvolvimento e a implementação dos demais elementos da estratégia de *advocacy*, devem ocorrer de forma rápida, às vezes em poucos dias ou até mesmo horas. Sugerem-se, nesses casos, duas abordagens complementares:

- **A realização de oito dos dez passos (2 ao 9).** *Considerando que a política pública já foi definida por outro ator, podemos, já, seguir à decisão se ela será prioritária (passo 2), ao invés de iniciar pela identificação das políticas públicas (passo 1). Além disso, pode não haver tempo suficiente para o monitoramento e a avaliação da estratégia (passo 10);*
- **A elaboração mais simplificada de cada passo.** *Ao longo do guia, os passos são acompanhados de ferramentas, que demandam a produção de um conjunto de informações. Para aumentar a agilidade da produção da estratégia, pode ser necessário construir e implementar somente os elementos nucleares de cada passo. Você não terá muito tempo, por exemplo, para identificar e estabelecer novas parcerias (passo 5), sendo mais viável mobilizar aquelas que já possui.*

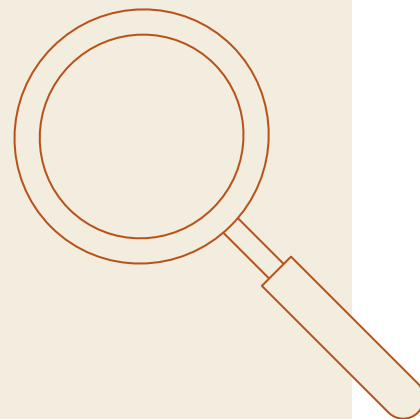
As iniciativas que exigem respostas rápidas podem estar associadas a janelas de oportunidade para que as mudanças que você pretende promover avancem, mas também como grandes ameaças à sua causa.

Mesmo considerando a relevância e o sentido de urgência que tais iniciativas trazem, é fundamental que você priorize em quais casos irá atuar. Abrir muitas frentes dispersa esforços, reduzindo as suas chances de alcançar o objetivo da estratégia. No passo 2, abordaremos etapas e critérios de priorização.



PASSO 1

Identifique as Políticas Públicas



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 constitui um fim em si mesma, 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, é possível identificar quais políticas públicas precisam ser mobilizadas, qual o objetivo desse passo e, posteriormente, decidir qual (ou quais) delas será (serão) o foco da sua estratégia de *advocacy*, o que se abordará no passo 2.

Ainda que a sua organização já saiba qual política pública será objeto da sua estratégia, sugerimos que se realizem as atividades propostas neste e no próximo passo. Elas podem confirmar a escolha já feita, ou apresentar melhores opções, até então não pensadas (Caso tenha absoluta convicção da escolha e não queira dedicar tempo e energia para isso, pode pular para o passo 2, na etapa de especificação do seu objetivo de *advocacy*).

Os problemas que queremos solucionar podem ser 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, constituem 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 contra a violência no trânsito no município de São Paulo. Dada a alta taxa de mortes no trânsito, definiu-se que a meta da organização é contribuir para que essa taxa se reduza em 80% nos próximos 10 anos.
2. A Coalizão “Floresta em Pé”, composta por 15 ONGs ambientalistas, formou-se em 2022 com a missão de contribuir para que o Brasil alcance o desmatamento zero na Amazônia. A alta taxa de desmatamento do bioma constitui uma das principais fontes de emissões de gases do efeito estufa do país, além de causar a perda da biodiversidade, a alteração do regime hídrico, os conflitos fundiários e a violência.

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

No caso 1, a diminuição da violência no trânsito pode demandar mudanças 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, as mudanças nas práticas agropecuárias adotadas pelos produtores, a criação de novas unidades de conservação, a maior coordenação entre os órgãos federais, estaduais e municipais de meio ambiente, a implementação integral do Código Florestal, a responsabilidade socioambiental de empresas que comprem produtos da região, a existência de consumidores(as) mais conscientes interessados(as) na origem de seus produtos, etc.

Os dois exemplos demonstram que alcançar determinado impacto pode exigir mudanças em mais de uma política pública, além de outros tipos de mudanças (de comportamento, de atitudes, de percepções, de 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 “Árvore de Problemas e de Soluções”.

Antes de apresentá-lo, importa reforçar que quanto maior o conhecimento da sua organização sobre o tema, maior a chance de você identificar, corretamente, as causas do problema, suas consequências e as 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 meios.

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!

Árvore de Problemas e de Soluções

A Árvore de Problemas e de Soluções constitui um método que permite identificar e construir uma cadeia lógica de causas e consequências do problema que se quer superar, assim como das soluções para enfrentá-lo e para alcançar o impacto desejado. Quanto ao propósito deste guia, sugerimos sua elaboração em quatro etapas:

1. Defina o problema e o impacto (troncos)

Defina a situação atual (problema) que se quer superar e o impacto pretendido. Quanto mais precisos, melhores.

Busque quantificá-los sempre que possível e incluir elementos que os especifiquem, como recorte territorial, horizonte temporal, etc. Por exemplo, o impacto “Diminuição da violência no trânsito” é genérico, enquanto “Diminuição das mortes no trânsito em 80% no município de São Paulo até 2030” é mais preciso. O problema será o “tronco” da Árvore de Problemas; o impacto desejado será o “tronco” da Árvore de Soluções.

2. Identifique as causas (raízes) do problema e suas consequências (galhos e folhas)

Liste as causas que contribuem para a existência e a persistência do problema. Elas podem ser políticas, institucionais, legais, culturais, de comportamento ou de percepção. Parte das causas pode ter uma escala diferente do problema (por exemplo, causas estaduais e federais para um problema municipal). Em relação à violência do trânsito no município de São Paulo, uma das causas pode ser, por exemplo, a existência de leis federais pouco rigorosas para quem dirige alcoolizado. Busque ser o mais exaustivo e específico na descrição das causas, pois isso será útil na próxima etapa. Após isso, liste as consequências do problema, ou seja, os efeitos que ele tem, por exemplo, na sociedade, na economia, na política, no meio ambiente e/ou no clima. Na Ferramenta 1, escreva e posicione as causas nas “raízes” e as consequências nos “galhos e folhas” da “Árvore de Problemas”

3. Identifique as mudanças (raízes) para alcançar o impacto e suas consequências (galhos e folhas)

Agora, liste as mudanças que precisam ocorrer para que se alcance o impacto desejado. De forma similar à etapa anterior, elas também podem ter natureza política, institucional, legal, cultural, de comportamento e de

percepção. As mudanças devem dialogar, diretamente, com as causas já identificadas do problema — muitas vezes, como sua “versão positiva”. Por exemplo, para a causa “leis federais pouco rigorosas para quem dirige alcoolizado”, uma mudança poderia ser “Alteração do artigo X do Código de Trânsito Brasileiro”. Depois disso, liste as consequências do impacto, ou seja, quais os efeitos que ele tem, por exemplo, na sociedade, na economia, na política no meio ambiente e/ou no clima. Na Ferramenta 1, escreva e posicione as mudanças nas “raízes” e as consequências nos “galhos e folhas” da “Árvore de Soluções”.

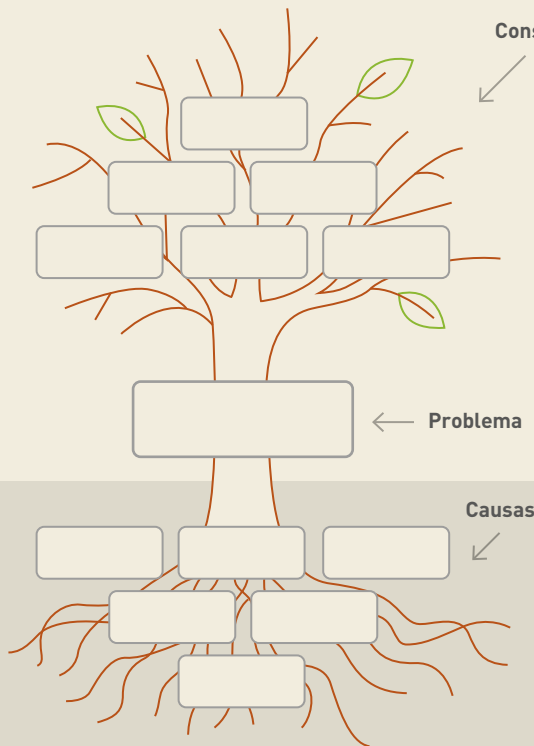
4. Identifique as políticas públicas

Como dissemos, as mudanças podem se relacionar a diferentes questões. Nesta última etapa, você deve identificar e destacar aquelas que correspondem a políticas públicas (lembre-se da definição de políticas públicas na seção 4). Ou seja, aqui, identificaremos uma lista de políticas públicas que precisam ser mobilizadas para que se atinja o impacto pretendido. Como veremos no passo seguinte, essa lista será utilizada para definir aquela ou aquelas que serão priorizadas.

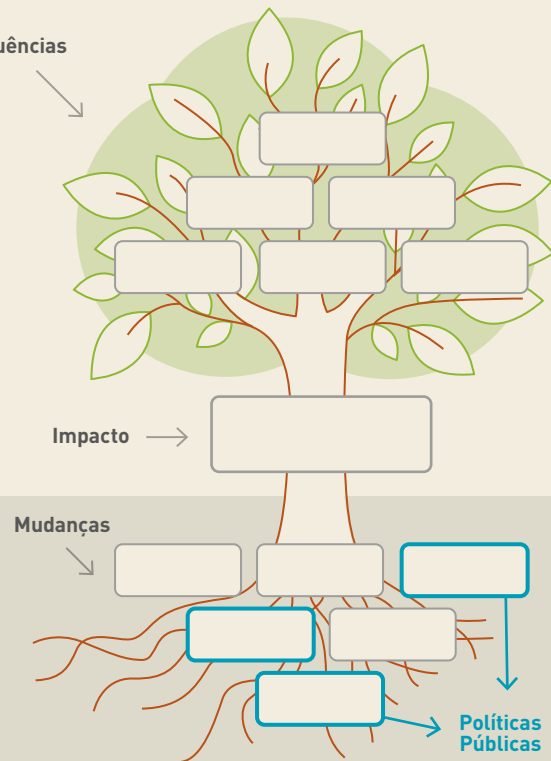


Ferramenta 1 - Árvore de Problemas e de Soluções

ÁRVORE DE PROBLEMAS

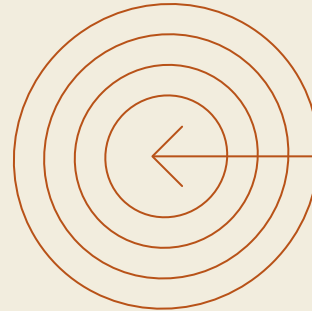


ÁRVORE DE SOLUÇÕES



PASSO 2

Escolha a sua prioridade e especifique o seu objetivo



O passo anterior permitiu identificar as políticas públicas que precisam ser criadas, aprimoradas, implementadas ou até mesmo desfeitas ou bloqueadas (impedidas de serem elaboradas, aprovadas ou implementadas). Além disso, janelas de oportunidade e ameaças podem surgir, demandando respostas rápidas (ver Box da página 28).

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

Porém cada uma delas implica em diferentes tomadores(as) de decisão, processos de articulação com parceiros(as), 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, se mostra capaz de incidir, simultaneamente, em um conjunto amplo de políticas.

A escolha da quantidade de políticas públicas como 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 o grau de contribuição (ou de ameaça) da política pública para o impacto pretendido, 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 no passo 1 ou que demandem respostas rápidas.

A ideia não é que a política pública mais bem 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 orientações:

- *A partir do 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. A lista de 14 critérios aqui sugerida aborda questões importantes, mas você pode querer customizá-la 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 qual política pública 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	Grau de contribuição (ou de ameaça) da mudança na política para o alcance do impacto de médio/ longo prazo 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
3	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)			
4	Grau de apoio da sociedade civil à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
5	Grau de apoio dos tomadores de decisão à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
6	Existência de potenciais parceiros para as ações de <i>advocacy</i> sobre a política 1 (nenhum), 2 (poucos), 3 (vários)			
7	Sua organização/coalizão agrega valor ao incidir nessa política? 1 (não agrega), 2 (agrega pouco), 3 (agrega muito)			
8	Sua organização/coalizão possui conhecimento e experiência para incidir nessa política? 1 (não possui), 2 (possui pouco), 3 (possui muito)			
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 se precisa promover 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 de debate. Como citado, a ideia não é que a política pública mais bem pontuada seja, necessariamente, a priorizada. Porém uma política com muitas respostas “3” e uma soma alta indica maior grau de adequação e de 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 sua 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 de especificar seu objetivo de *advocacy*!

Nesta etapa, é provável que a política pública que você priorizou ainda esteja sendo pensada de forma um pouco ampla. A etapa seguinte, portanto, é 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” deverá promover a mudança (por exemplo, qual pessoa, instituição, instância, etc.), “como” ela será efetuada (por exemplo, pela aprovação de uma lei, pela edição de um decreto, pela 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 a área prevista? Onde estarão localizadas? Serão unidades de conservação federais ou estaduais? Em qual(is) estado(s)? Quem é o(a) 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 o final de 2026.

O seu objetivo de *advocacy* pode ser desmembrado em resultados intermediários 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 2025.*
- *Até o final de 2025, 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 criar as Unidades de Conservação e publica os resultados em julho de 2026.*

Faça agora este exercício. Escreva no quadro a seguir ⁸ a política pública priorizada, seu objetivo de *advocacy* e seus resultados intermediários:

Ferramenta 3 - Matriz de Priorização

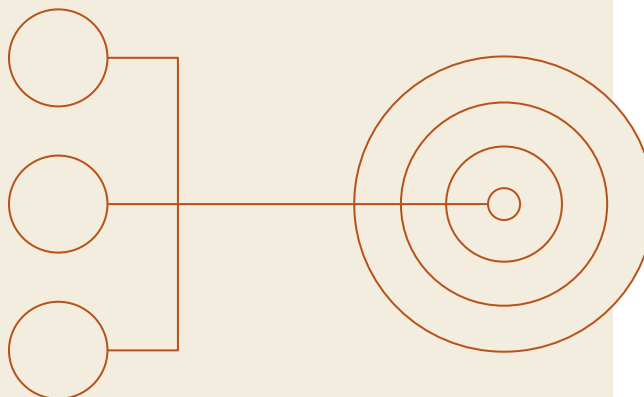
Política Pública Priorizada	
Objetivo de <i>advocacy</i>	
Resultados Intermediários	
Resultado 1	
Resultado 2	
Resultado 3	

⁸ 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 consiste em identificar o processo decisório por meio do qual passará a política pública que você quer influenciar. Esse mapeamento mostra-se importante, pois identifica as regras, as etapas e os prazos desse processo, além de indicar os atores que precisarão ser influenciados e as possíveis oportunidades para a incidência política.

Na maior parte dos casos, o processo decisório encontra-se definido na legislação e em outras regras que incidem na própria política pública e na instância na qual ela é decidida (por exemplo, no Regimento Interno de uma casa legislativa).

Por exemplo⁹, 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 se relaciona com mais de três comissões, deve-se criar uma comissão especial. Em cada comissão e para cada projeto, define-se uma(a) relator(a). Podem-se convocar audiências públicas para debater o projeto, caso sejam requisitadas e aprovadas pelos membros da comissão. As comissões são importantes porque, nelas, se aprovam a maioria das leis, não no Plenário. Esses projetos são chamados de conclusivos. Outros tipos de projeto vão para o plenário. Esse 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.

Será fundamental, portanto, para o mapeamento, identificar e analisar as normas que incidem na política pública e na instância na qual ela é decidida. Recomenda-se, também,

⁹ 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/>

realizar conversas com pessoas que tenham experiência com o processo decisório (tomadores(as) de decisão, assessores(as), servidores(as) públicos(as), membros(as) de organizações que acompanham a política, entre outras) para que você capte informações para além daquilo previsto nas normas.

Por fim, vale mencionar que o grau de estruturação dos processos decisórios pode variar bastante. Algumas políticas e instâncias relacionam-se a processos decisórios mais bem detalhados que outras. Em todos os casos, analisar normas e captar informações com quem conhece o tema será fundamental para elaborar sua estratégia!

O quadro abaixo serve como 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 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(as) tomadores(as) 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 sim, quais são eles (por exemplo, audiências e consultas públicas, conselhos participativos, etc.)?	



Espaços e instrumentos de participação social

Desde o processo de redemocratização, cujo marco foi a Constituição de 1988, o Brasil vem criando espaços e instrumentos por meio dos quais a sociedade pode participar do processo de elaboração, de monitoramento e de 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;
- Ambientes de participação virtual como e-Cidadania¹⁰ e e-Democracia¹¹.

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

Elas podem ter poder deliberativo, ou seja, poder decisório sobre a política pública (como o caso de alguns conselhos), ou poder consultivo, quando as propostas apresenta-

das não precisam ser, obrigatoriamente, seguidas pelo poder público (é o caso das conferências e das consultas e das audiências públicas).

Em alguns casos, tais espaços e instrumentos configuram-se como etapas obrigatórias do processo decisório de uma política, como audiências públicas de discussão das leis orçamentárias, ou da 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 a obrigação legal, o poder público pode abrir tais canais de participação, que também podem ser requisitados pela própria sociedade (realização de audiências e de consultas públicas não obrigatórias).

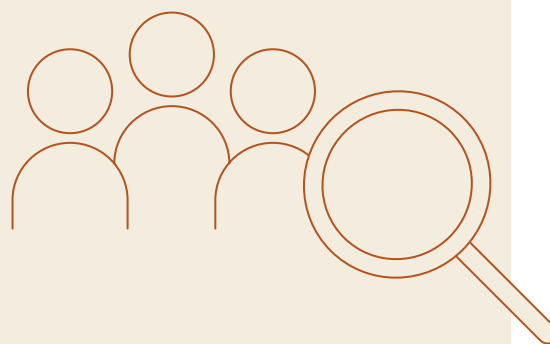
Por meio do mapeamento do processo decisório, você deve identificar se existem e quais são esses espaços e instrumentos. Assim, poderá avaliar qual o seu potencial de efetividade, ou seja, em que medida as opiniões levadas a eles influenciam, de fato, na tomada de decisão. Com isso, poderá decidir “se”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

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

11 Acesse em <https://www.camara.leg.br/participe>

PASSO 4

Identifique o público-alvo



Agora que você já definiu seu objetivo de *advocacy* e mapeou o processo decisório relacionado à política pública que quer influenciar, é necessário identificar os indivíduos e os grupos com poder de tomar a decisão pretendida e aqueles que possuem o poder de influenciá-las. Em sua essência, uma estratégia de *advocacy* é voltada para que os tomadores de decisão ajam da forma que queremos.

Esse passo é fundamental, pois parte dos demais elementos da estratégia — como a elaboração das mensagens, a definição dos mensageiros e das atividades — deve considerar quem se quer atingir.

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

- **Tomadores(as) de decisão ou audiência primária** - Composta pelos indivíduos ou pelos grupos com o poder formal de tomar a decisão pretendida (por exemplo, parlamentares, chefe(a) do executivo, funcionários(as) de alto escalão, etc.);

- **Influenciadores(as) ou audiência secundária** - Composta pelos indivíduos, pelos grupos ou pelas organizações com o poder de influenciar os tomadores de decisão (por exemplo, meios de comunicação, ministério público, formadores(as) de opinião, base eleitoral de um determinado(a) político(a), etc.).

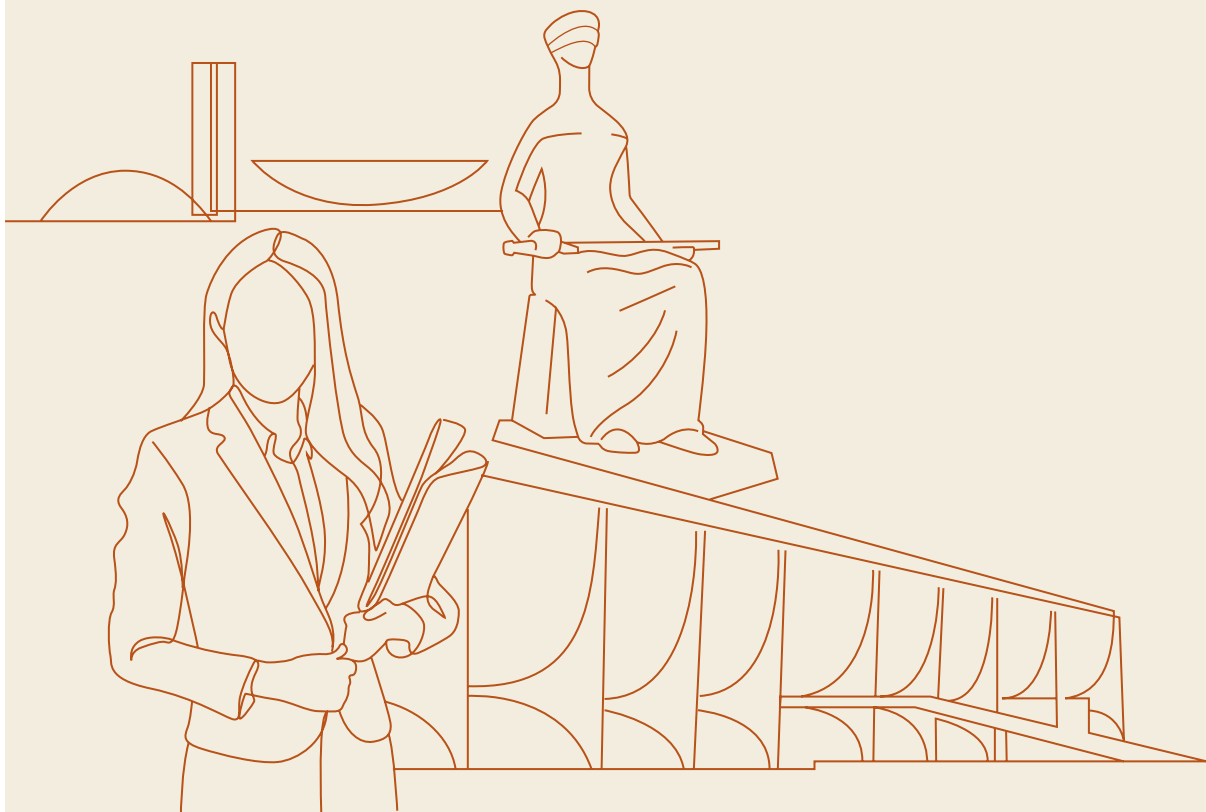
Para identificar o seu público-alvo, sugerimos que elabore uma matriz de partes interessadas ou stakeholders (veja o modelo a seguir), por meio da qual se fará possível visualizar os principais atores (atrizes) envolvidos(as) na política pública objeto da sua estratégia, bem como o posicionamento e o poder de influência deles. A matriz deve ser elaborada por meio das seguintes etapas:

- Liste os indivíduos, os grupos e as organizações com algum interesse, alguma atuação ou alguma incidência em seu objetivo de *advocacy*. Podem ser atores (atrizes) do poder público, da sociedade civil, do setor privado, das universidades, dos órgãos multilaterais, dos meios de



comunicação, entre outros. Seja o mais preciso possível! Por exemplo, em vez de governo federal ou Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, busque nomear setores e pessoas específicas. Inclua os atores (atrizes) que você já identificou no passo anterior, o do mapeamento do processo decisório (passo 3);

- No eixo horizontal da Matriz, posicione cada ator (atriz) em função do grau de apoio ou de 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(as) que forem considerados(as) neutros(as), coloque no 0;
- No eixo vertical, você irá posicioná-los(as) em função do seu poder de influência, que pode variar de nulo (0) e muito baixo (1) a muito alto (5). Os(as) tomadores(as) de decisão, naturalmente, estarão em níveis altos de poder, assim como aqueles com forte capacidade de influenciá-los(as);
- Lembre-se de 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(a) ministro(a) do Meio Ambiente e Mudança do Clima terá um poder alto em relação a uma política pública sob responsabilidade do ministério, mas um poder, potencialmente, menor quanto 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 corresponde a um retrato do momento. Importa 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(as);*
2. *Trazer os neutros(as) e, quem sabe, parte dos opositores(as), para o campo de aliados(as);*

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

É provável que você tenha identificado e posicionado um número grande de atores (atrizes), sendo muito difícil, ou até impossível, se relacionar com todos(as) ao mesmo tempo. Como consequência, torna-se necessária uma priorização.



É necessário identificar e priorizar o seu público-alvo!

Sugerimos os seguintes critérios para a priorização¹²:

- 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 como parceiros da sua estratégia (passo 5);
- Escolha uma quantidade de atores com os quais você terá, efetivamente, tempo para se relacionar.

Após selecionar atores prioritários com os quais se irá relacionar mais ativamente, é importante conhecê-los melhor e definir as ações que irá realizar para cada um.

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

- Quais os interesses, as motivações e as 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, 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 é possível fazer para aumentar/diminuir o apoio a sua oposição quanto à mudança que pretende causar?
- Qual o seu grau de acesso a ele?

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

A partir dessas questões e de como você posicionou esses atores na Matriz de partes interessadas ou *stakeholders*, a sugestão é que você preencha o quadro abaixo¹³ para cada um deles:

Ferramenta 6 - Público-alvo

	1	2	3
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).

13 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 as 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, a credibilidade e a efetividade das ações de *advocacy*. Muitas vezes, é o único caminho possível para uma estratégia de sucesso, dados 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.

Determinada organização pode ter mais experiência com ações de *advocacy* e mais acesso aos tomadores de decisão; 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, ainda, representar os grupos afetados pela política pública que se quer influenciar. Nesse exemplo, temos 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 para uma estratégia efetiva de *advocacy*.

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

Além disso, é necessário estabelecer um consenso em torno da causa e do objetivo de *advocacy*, da melhor estratégia a seguir e das responsabilidades de cada parceiro ou membro da coalizão. Quanto 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 de elaborar uma estratégia mais completa e de manter o engajamento das organizações ao longo de sua implementação.

No caso de uma coalizão, importa, 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 de sua formalização em regimentos, em termos de cooperação ou em instrumento equivalente. O importante é que as regras de governança fiquem claras e pactuadas entre todos os participantes. Isso trará agilidade ao processo decisório e reduzirá a ocorrência de conflitos.

Pode ser mais fácil juntar-se a organizações de natureza similar, por exemplo, uma coalizão de ONGs ambientalistas que atuam em um mesmo tema, como água, clima e 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. Essa composição pode ampliar o alcance da mensagem, o acesso e a força política junto aos tomadores de decisão. Isso traz, também, mais desafios, como o tempo para construir consensos e laços de confiança entre os membros.

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 de facilitar a governança e a comunicação entre os membros e com os atores externos. Essa secretaria executiva pode ser formada por pessoas contratadas, especificamente, para essa finalidade, ou suas funções podem ser exercidas por uma das organizações participantes.

Outras estruturas, também, 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 de grupos de trabalho criados para aprofundar o debate e a atuação em temas específicos.

Os quadros a seguir¹⁴ sintetizam algumas vantagens e desvantagens potenciais de se trabalhar com parceiros ou em coalizões. Vale frisar que parte das desvantagens apontadas pode ser mitigada pela definição clara dos objetivos, da governança e do processo decisório, bem como pela escolha de organizações, efetivamente, alinhadas à causa.

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



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, de conhecimentos, de habilidades e de experiências;
- Coordenar atividades, potencializando as 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, excessivamente, tempo e recursos na promoção da comunicação interna, do relacionamento e da tomada de decisões;
- Em função disso, tornar o progresso mais lento devido ao menor tempo gasto para as atividades externas da estratégia de *advocacy*;
- 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 a posicionamentos da coalizão;
- Concentrar as responsabilidades e o poder nas organizações com mais recursos, ou naquelas que iniciaram a articulação da coalizão.

Na etapa anterior (passo 4), você deve ter sido capaz de identificar os 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 associar-se 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

associar-se 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 seu objetivo de *advocacy* é relevante e deve ser adotado pelo grupo.

No quadro a seguir¹⁵, 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 ao esforço de *advocacy*. Por fim, anote "se" e "como" sua estratégia incluirá as 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: _____

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.

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



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 se submetem a uma quantidade grande de informações;*
4. *Permite que a demanda seja comunicada, mesmo quando o espaço de fala ou de escrita for limitado e/ou exigir velocidade, como em encontros rápidos com tomadores(as) de decisão, declarações à imprensa, posts em redes sociais, etc.*

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

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

A mensagem primária é a utilizada, de forma ampla, para diferentes públicos. Ela deve ter 3 ou 4 frases e pode incluir os seguintes itens¹⁶:

Problema + Evidência + Exemplo + Ação Desejada

- **Problema:** apresenta o problema, suas principais causas e/ou consequências;
- **Evidência:** apoia a apresentação do problema com fatos e números que possam ser, facilmente, compreendidos pelo público;
- **Exemplo:** descreve um caso concreto, que ilustra as consequências do problema, buscando gerar empatia e sensibilização;
- **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.

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

A mensagem secundária é aquela utilizada quando um público específico precisa de um reforço, de mais elementos para atraí-lo, ou quando se deseja que o mesmo realize ações específicas. Os públicos podem ser os mais diversos, como: parlamentares, chefes do executivo, ministros, secretários, meios de comunicação, organizações da sociedade civil, setor privado, etc. A mensagem deve ligar-se às preocupações, às expectativas, às motivações, aos valores e aos interesses desse público. Para tanto, é necessário que você conheça bem o público destinatário da sua mensagem, tarefa feita na seção anterior deste guia (passo 5). Quanto mais conhecido esse público, maior 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 mensagem com apelo emocional. Se o público é composto de parlamentares, mensagens com dados que comprovem que a maior parte do eleitorado é favorável à mudança pretendida podem ter forte impacto. Dependendo da estratégia elaborada e dos públicos que precisam ser mobilizados, pode

ser necessário elaborar diversas mensagens secundárias.

Seguem algumas dicas¹⁷ para elaborar 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;
- 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.

17 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*.



O quadro abaixo¹⁸ 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

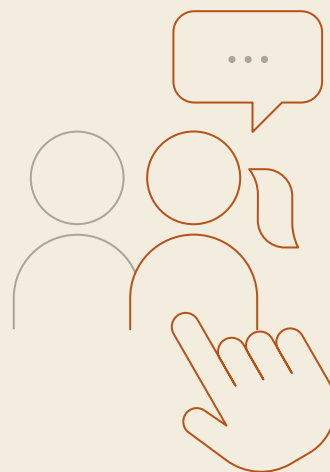
Mensagens Secundárias

PÚBLICO-ALVO	INTERESSES, PREOCUPAÇÕES E VALORES	MENSAGENS
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.*

PASSO 7

Escolha os(as) mensageiros(as)



O mensageiro, aquele que comunica a mensagem, importa tanto quanto a própria mensagem. Deve ser alguém (pessoa ou organização) com credibilidade e legitimidade, ou seja, com capacidade de influenciar o público-alvo da mensagem.

Uma mesma mensagem pode ter impactos diferentes, dependendo de quem a apresenta. A escolha correta do mensageiro relaciona-se, diretamente, a uma boa compreensão das expectativas e das 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 atuem como os porta-vozes da sua mensagem. Nesses casos, sua missão será a de engajá-las e subsidiá-las para que 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 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 da sociedade. Nesse caso, celebridades ajudarão a espalhar, mais amplamente, a sua mensagem. Por fim, um(a) parlamentar poderá ser mais sensível a um(a) mensageiro(a) localizado(a) na sua base eleitoral do que a uma organização de outro estado.

É importante que o mensageiro se encontre preparado para realizar a sua tarefa. Ou seja, ele deve ter conhecimentos adequados



sobre o tema e as mensagens desenvolvidas na etapa anterior deste guia (passo 6). O grau de conhecimento exigido depende da atividade na qual o mensageiro se envolverá. 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

determinado público e sendo mais adequado para determinado tipo de atividade ou fórum. No entanto, é importante ter em mente que quanto mais mensageiros houver, maior será a necessidade de ações para manter sua mensagem coesa.

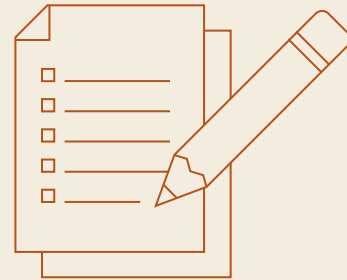
Preencha o quadro a seguir com os mensageiros que farão parte da sua estratégia, bem como com o público-alvo que será atingido, as atividades nas quais serão, potencialmente, envolvidos e a motivação da sua escolha. É necessário, também, realizar um conjunto de atividades de engajamento e de preparação 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 Fórum	Justificativa	Atividades de engajamento e de preparação
Ex. Secretária executiva da coalizão	Meios de comunicação	Entrevistas e artigos de opinião	É a responsável por falar, publicamente, em nome da coalizão	Definição de mensagens-chave para as entrevistas Apoio à 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, frequentemente, imprevisível e volátil. Mudanças políticas podem ocorrer, 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 tomar 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. É possível, também, adotar uma abordagem indireta que, por meio de campanhas, do uso dos meios de comunicação, protestos e/ou litigância estratégica, trará visibilidade para a sua demanda e mobilizará atores-chave e determinados setores da sociedade para que influenciem aqueles que podem fazer a mudança pretendida acontecer. Geralmente, as organizações da sociedade civil que se en-

gajam em *advocacy* adotam estratégias que reúnem, em alguma medida, essas duas abordagens.

Além dessas duas, é possível adotar uma abordagem cooperativa e de apoio aos tomadores de decisão na formulação e na implementação das políticas (veja mais no Box da página 60).

Tanto a definição da abordagem predominante, quanto a 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 num ambiente de correlação de forças desfavorável ao 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 a visibilidade pública e que gerem a adesão, a mobilização e a 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 de ampla base social podem preferir focar na realização de campanhas e de protestos públicos;
- **Grau de conhecimento e sensibilização da sociedade** - O tema pode, ainda, ser desconhecido pela sociedade e por 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 para sensibilizar e para gerar a 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 causam 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 Nacional, 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), identificaram-se 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 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 de 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

1. Reunião com tomadores de decisão;
2. Realização e participação em eventos;
3. Envio de e-mails e de mensagens;
4. Telefonemas;
5. Encontros informais;
6. Envio de resultados de pesquisas e *policy papers*;
7. Participação em audiências públicas;
8. Envio de posicionamentos.

MANIFESTAÇÕES, PROTESTOS E LITIGÂNCIA ESTRATÉGICA

1. Passeatas;
2. Greves;
3. Litigância estratégica (ver mais no Box da página 63);
4. Cartas públicas de apoio ou repúdio;
5. Ocupações;
6. Assembleias públicas;
7. Atividades culturais;
8. Plebiscitos e referendos simbólicos.

MEIOS DE COMUNICAÇÃO E CAMPANHAS

1. Entrevistas e press releases para a imprensa;
2. Artigos de opinião;
3. Comunicação por meio das redes sociais;
4. Uso de e-mails, sites, petições e redes sociais para informar e mobilizar a sociedade;
5. Divulgação paga na imprensa ou nas redes sociais;
6. Abaixo-assinados.

FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES

1. Formação e manutenção de coalizões e de parcerias;
2. Capacitação e treinamento em *advocacy*;
3. Captação de recursos;
4. Análise de política públicas e realização de pesquisas;
5. Reuniões e atividades de planejamento.

Advocacy e Cooperação: a incidência para implementar políticas públicas

Bruno Vello e Marina Guyot

Propor uma nova agenda de políticas públicas é propor uma maneira diferente de se fazerem as coisas. Para isso é preciso deixar claro para o público, os potenciais beneficiários e, especialmente, para os tomadores de decisão que a nova política proposta é mais adequada à solução de seus problemas do que a política vigente. O confronto de ideias e especialmente a exposição pública das fragilidades do *status-quo* podem ser importantes neste momento.

Mas o que acontece quando os tomadores de decisão resolvem adotar as propostas defendidas por uma organização ou uma coalizão de organizações? O *advocacy* deixa de ser necessário? Podemos supor que a política será formulada seguindo as características defendidas por seus propositores? E uma vez formulada, podemos supor que haverá condições técnicas, administrativas e políticas para viabilizar sua implementação? E quando há uma demanda ou oportunidade explícita de apoio e cooperação para sua implementação?

Quando uma política entra em fase de formulação e de implementação, o *advocacy* continua indispensável. Táticas mais ligadas ao confronto devem permanecer, garantindo o avanço e o monitoramento desse processo. Ao mesmo tempo, táticas mais ligadas ao consenso e à cooperação podem ser necessárias para garantir, em regras e em procedimentos, a tradução das ideias defendidas durante os debates e os embates do *agenda-setting*, contribuindo com a implementação da política pública.

A seguir, apresentamos alguns destaques sobre as particularidades e os papéis do *advocacy* em contextos de implementação de políticas públicas, em especial, a partir de uma abordagem de cooperação:



1. Arenas de atuação

O Poder Legislativo é a arena onde o processo decisório formal é estruturado para absorver o embate entre propostas alternativas e, frequentemente, o principal objeto das estratégias de *advocacy* focadas na formação de agenda. Durante a formulação e a implementação de políticas, o Poder Executivo ganha protagonismo. O confronto de propostas e as disputas políticas não se extinguem nessa arena, mas passam a coexistir com a definição de procedimentos e aspectos operacionais da implementação da política, por meio de atos administrativos, como decretos e portarias, o que aumenta o espaço e as possibilidades de cooperação.

2. Confronto versus consenso

O arranjo e o desenho institucional são elementos fundamentais para a boa implementação de políticas públicas, especialmente, nas que trazem algum grau de inovação. Ao mesmo tempo, os Executivos, tanto o federal, mas, sobretudo, os estaduais e os municipais, apresentam grande demanda de apoio – estruturação de procedimentos, agilidade na contratação de serviços técnicos, planejamento e gestão estratégicos e execução de atividades diversas. Nesse quadro, táticas mais relacionadas ao consenso e à cooperação podem ser necessárias para viabilizar, técnica e politicamente, as propostas apresentadas.

3. Integridade e transparência

Em contextos de apoio e de cooperação, estamos, ainda, realizando *advocacy*? Como apontado neste Guia, apenas quando as atividades estiverem articuladas e, claramente, orientadas para gerar mudança em determinada política pública. Para isso, é importante monitorar, internamente, e ser transparente quanto aos termos do apoio e da cooperação com parceiros dentro e fora do governo. Elencar e divulgar um conjunto de critérios avaliados como estratégicos para a política em construção pode ser uma maneira de operacionalizar essa transparência. Além disso, a participação em órgãos colegiados responsáveis pela política, quando houver, também consiste em boa prática para manter transparentes o teor e os termos da cooperação.

4. Especialização e atuação em rede

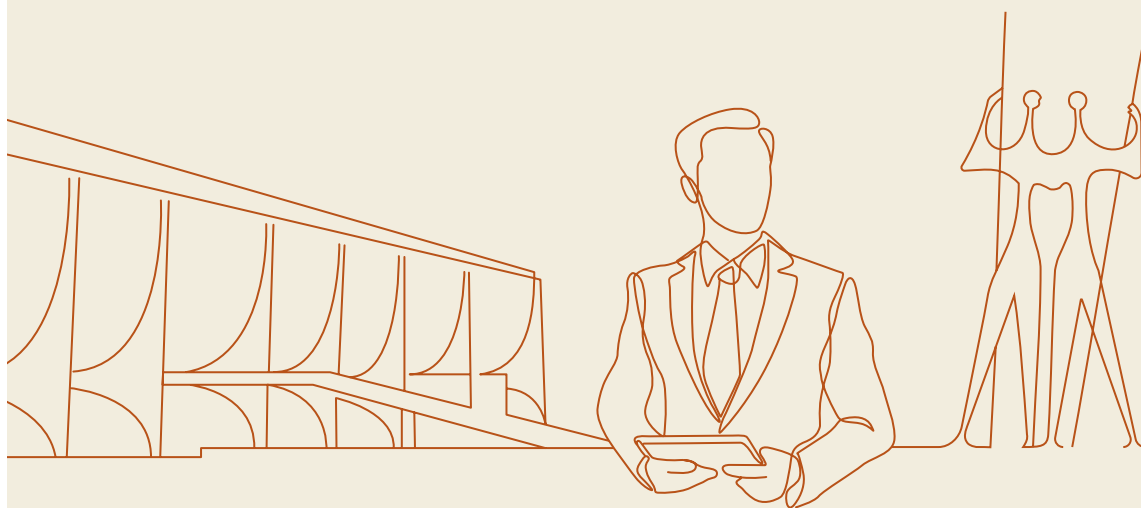
Os requisitos apresentados acima implicam em certa dose de especialização funcional. Organizações de perfil mais técnico – que atuam na definição de critérios, de procedimentos e de auditoragem, por exemplo – e de perfil mais diplomático – que atuam na facilitação de processos e na integração de atores em busca por consensos – tendem a ser mais adaptadas a táticas de *advocacy* voltadas ao apoio e à cooperação. Organizações de perfil mais ativista continuam indispensáveis, mesmo durante a implementação de políticas públicas, já que elas garantirão o monitoramento crítico da política em andamento e farão pressão pública diante de eventuais desvios de rota.

5. Saber a hora de sair de cena

Se o embasamento da cooperação consiste no avanço das mudanças propostas na política pública, é importante ser capaz de identificar quando os requisitos básicos de apoio deixaram de ser cumpridos. Nesses casos, suspender a cooperação pode ser necessário.

Bruno Vello: Mestre em Ciência Política pela Universidade de São Paulo e bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista. É coordenador de políticas públicas no Imaflora, onde atua na proposição de políticas para a transição sustentável da agropecuária. Já coordenou projetos de incidência nas áreas de governo aberto, política ambiental, mudanças climáticas e mobilidade urbana.

Marina Guyot: Gerente de Políticas Públicas do Imaflora, atuou em diversas organizações da sociedade civil na promoção da transição da agropecuária brasileira para a sustentabilidade e na conservação dos ecossistemas naturais. Agrônoma (ESALQ/USP - 2005), Mestrado em Desenvolvimento Rural (UFSCAR/EMBRAPA - 2008) Doutorado em Ciências (ESALQ/USP - 2018).





Litigância Estratégica

Suely Araújo e Fábio Ishisaki

Via de regra, litígio refere-se às demandas judiciais sobre determinado tema envolvendo uma controvérsia ou um conflito de interesses entre duas ou mais partes. Contudo é importante ressaltar que essa atuação clássica ganhou novos horizontes e novas formatações, especialmente na pauta climática.

Nacional e internacionalmente, avolumam-se as chamadas litigâncias (termo que se inspira no inglês *litigation*), que, por vezes, abrangem ações anteriores à discussão judicial, judiciais e extrajudiciais. Assim, trata-se de uma atuação mais ampla, que inclui desde estratégias de incidência e de *advocacy* até a propositura de ações e de acordos.

É importante ressaltar que as litigâncias nos campos socioambiental e climático têm-se mostrado, cada vez mais, estratégicas, ou seja, as ações realizadas por organizações, por partidos políticos, pela sociedade e por demais interessados/envolvidos são pensadas em articulação com outros instrumentos, como, por exemplo, atos de protesto e incidência na imprensa, assim como focadas em objetos mais estruturantes de direitos, deveres e efetivação de políticas públicas. Tais litigâncias podem-se dar nos diversos níveis (federal, estadual ou municipal).

Nesse sentido, não se trata de uma “litigância de massa”, como se vê, muitas vezes, no setor de telecomunicações e de direitos do consumidor. Há um racional conjunto com outros meios de incidência além da atuação puramente processual, com o devido foco temático.

No Brasil, a litigância estratégica socioambiental e climática avançou, sobremaneira, em pautas como o combate ao desmatamento, a viabilização de recursos financeiros e a transição energética. É possível citar, como exemplo, a atuação do Instituto Internacional Arayara, que, após o ajuizamento de ações judiciais, realizou protestos contra dois leilões para a exploração de petróleo e de gás natural, notadamente, pela potencial afetação dos empreendimentos em terras indígenas, em territórios quilombolas e em unidades de conservação ¹⁹.

19 <https://www.poder360.com.br/economia/ambientalistas-protestam-contraleilao-de-areas-de-petroleo/> Acesso em 21/05/2025.

Nas palavras do deputado constituinte Fabio Feldmann: “É essencial reconhecer que o litígio estratégico socioambiental é uma ferramenta que se insere em um contexto mais amplo de mobilização social e *advocacy*. A articulação entre ações jurídicas e movimentos sociais é vital para criar um ambiente propício à mudança. O apoio da opinião pública, a colaboração entre diferentes setores da sociedade e a inovação na estratégia jurídica são componentes-chave para o sucesso desses litígios²⁰.”

Exemplos de litigância climática estratégica no Brasil

- **Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 760** - determinou a elaboração e a efetivação de um plano governamental para a preservação da Amazônia, além da abertura de crédito extraordinário para as ações governamentais.
- **Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 708** - julgada, em 2022, pelo STF, reativou o Fundo Clima, além de ter reconhecido a supralegalidade (status jurídico superior às leis) para o Acordo de Paris.
- **Ação Popular 5008035-37.2021.4.03.6100** - seis jovens moveram uma ação, em 2021, contra a meta climática revisada do governo Bolsonaro, que aumentava as emissões previstas para 2025 e 2030, em comparação aos números de 2015. A mudança, chamada de “pedalada climática”, foi revertida em 2023 sob o governo Lula, que se comprometeu a retomar os valores de 2015 e a definir metas mais ambiciosas até 2025. A nova NDC brasileira veio em novembro/2024, durante a COP 29.

Suely Araújo: Coordenadora de políticas públicas do Observatório do Clima. Urbanista e advogada, é doutora em ciência política. Consultora legislativa da Câmara dos Deputados por 29 anos, nas áreas de meio ambiente e urbanismo. Professora no mestrado e no doutorado em administração pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Foi Presidente do Ibama (2016-2018).

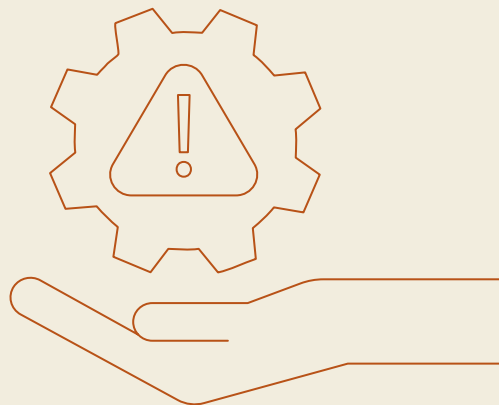
Fábio Ishisaki: Doutorando e mestre em Ciência Ambiental (USP). Professor de Direito Ambiental e Climático. Associado e membro de Conselho na Associação dos Professores de Direito Ambiental do Brasil (Aproداب). Advogado e Assessor de Políticas Públicas no Observatório do Clima (OC).

20 FELDMANN, F. J. “A importância do litígio estratégico socioambiental no Brasil entre 2020 e 2024”. Em “Litígio Estratégico em Rede: Experiências contra retrocessos socioambientais por meio do judiciário no período 2020-2024”. AZEVEDO, N. B. P. de. ARAÚJO, S. M. V. G. de. (org). Piracicaba/SP. Laboratório do Observatório do Clima. 2024. Disponível em <https://www.oc.eco.br/wp-content/uploads/2024/10/4-OC_Litigio-em-Rede_PT_simples.pdf>



PASSO 9

Gerencie os riscos



Implementar uma estratégia de *advocacy* implica em enfrentar um conjunto de riscos. A identificação e a mensuração mais precisas possíveis desses riscos vão permitir que sua organização refine a estratégia, considerando quais riscos correr, e que 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 incluem²¹:

- **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, dos interesses e dos atores contrariados, a atividade de *advocacy* pode oferecer riscos de ameaça, de assédio, de prisão arbitrária, de violência física e até de morte. Tais riscos podem-se direcionar tanto aos membros da organização, quanto aos beneficiários da política, objeto de sua estratégia;
- **Riscos financeiros** - Os recursos destinados às ações podem ser insuficientes e comprometer o orçamento da organização; 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 as tentativas de cassação de licenças e de registros de funcionamento;

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

- **Riscos para relacionamentos** - Os posicionamentos e as práticas adotadas pela organização podem prejudicar sua relação com parceiros(as) e com tomadores(ras) de decisão. A proximidade com determinadas organizações pode gerar reação contrária de outras;
- **Risco para expectativas** - *Advocacy* constitui 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 a desmobilização da equipe e dos 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 as preferências políticas, inicialmente, identificadas.

Para uma gestão adequada de riscos, você deve, inicialmente, identificar aqueles envolvidos na sua estratégia. Os riscos podem

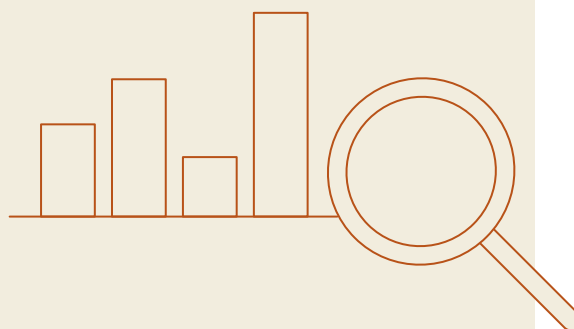
ser internos, relacionados à sua organização ou à coalizão, ou externos, relativos a outros atores e ao contexto político.

Uma vez identificados os riscos, deve-se analisá-los. A forma sugerida para tanto consiste em 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, visando a tentar reduzir o nível do risco e a diminuir a probabilidade da sua ocorrência e/ou do seu impacto.

Na análise dos riscos, pode ser necessário rever, parcialmente, a sua estratégia e as 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 de a região vivenciar 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.

PASSO 10

Monitore e avalie



Monitorar e avaliar a implementação da sua estratégia de *advocacy* permitirão saber se o seu objetivo está sendo alcançado, fazer correções necessárias de rotas e permitir o melhor registro dos aprendizados para aprimorar sua atuação no futuro.

Dado que a atividade de *advocacy* envolve interação com uma dinâmica política imprevisível, o 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, monitora-se e avalia-se a realização das atividades previstas. 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 de propostas de política pública, etc. Deve incluir as atividades definidas e organizadas no passo 8.

2. Resultados intermediários

Neste nível, monitoram-se e avaliam-se os efeitos das atividades realizadas, orientados ao alcance dos resultados intermediários definidos no passo 2. 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*.

3. Objetivo de *advocacy*

Neste nível, monitora-se e avalia-se se a mudança pretendida na política pública vem sendo alcançada, ou 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 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 tramitação dele.



4. Ambiente político

Neste nível, monitoram-se e avaliam-se as variáveis do ambiente político que, ainda que não façam parte das atividades, ou que estejam previstas como resultados intermediários e como objetivos, podem interferir na sua estratégia. 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 definir os itens a serem medidos, estabelecer quais indicadores serão utilizados, qual é a situação atual (linha de base), a meta para cada um dos itens, bem como definir o método verificação (como os dados referentes às metas serão coletados e analisados, incluindo sua frequência). Preencha o quadro a seguir²³ com esses elementos:

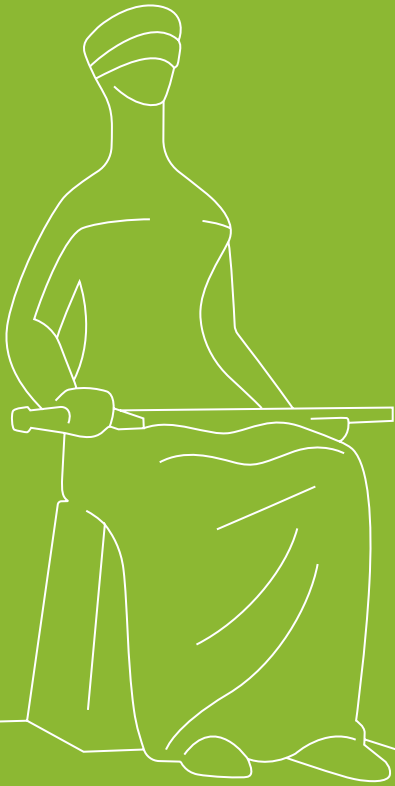
Ferramenta 12 - Monitoramento e Avaliação

	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				

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

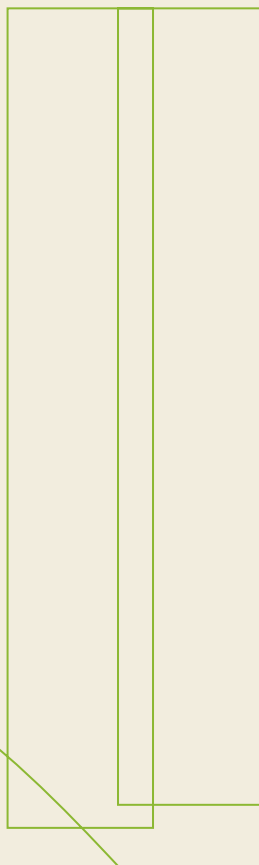
7

**SINTETIZE E
VISUALIZE A SUA
ESTRATÉGIA!**



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, ficará mais fácil comunicar o que se planejou, tanto às pessoas e organizações diretamente envolvidas na execução da estratégia, quanto aos potenciais parceiros. A seguir, apresentamos uma ferramenta que se pode utilizar com esse intuito. Transcreva, para o quadro, somente os itens mais importantes elaborados em cada passo, sem a necessidade de inserir todos os detalhes.



Ferramenta 13 - Visualização da estratégia ²⁴

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,
PROTESTOS E LITIGÂNCIA**

**FORTELECIMENTO
DE CAPACIDADES**

RISCOS
(PASSO 9)



**MONITORAMENTO E
AVALIAÇÃO** (PASSO 10)



Riscos

Ações de mitigação

Indicadores

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

REFERÊNCIAS

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

Disponível em: <https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/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://iris.who.int/handle/10665/43513>

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

Disponível em: https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/2413/2014/05/AssessingPoliticalEnvironment_Pathfinder_tool_2011.pdf

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

Disponível em: https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/2413/2014/05/StraightToThePointMapping_Pathfinder_Tool_2011.pdf

SECCHI, L (2014). **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2a. ed. São Paulo. Cangage 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.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/UNICEF%20Advocacy%20Toolkit.pdf>

Materiais Complementares

ACT Promoção da Saúde (2021). **Guia de Ações de Advocacy para a Agenda 2030.**

Disponível em: https://actbr.org.br/uploads/arquivos/PLANO-ADVOCACY_REFERENCIAS-SEPARADAS-110221.pdf

NCD ALLIANCE (2023). **Practical Guide to Strategic Advocacy Planning.** Disponível em: https://ncdalliance.org/sites/default/files/resource_files/NCDA_PracticalGuideforStrategicAdvocacy_English_Final.pdf

TRANSPARENCY INTERNATIONAL DEFENCE & SECURITY (2024). **Defending transparency: an NGO advocate's guide to counteracting defence corruption.** Disponível em: <https://ti-defence.org/publications/defence-security-sector-advocacy-toolkit-guide/>

UNICEF Brasil, Viração Educomunicação (2024). **Guia de Mobilização e Advocacy.** Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/media/30051/file/Guia-de-Mobilizacao-e-Advocacy-U-Report-Brasil.pdf>

UNITED NATIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT GROUP (2022). **Best practices for UN Advocacy to promote implementation of the 2030 Agenda.** Disponível em: https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/UNSDG%20Advocacy_REV%20.pdf

ANEXO I

Métodos e ferramentas

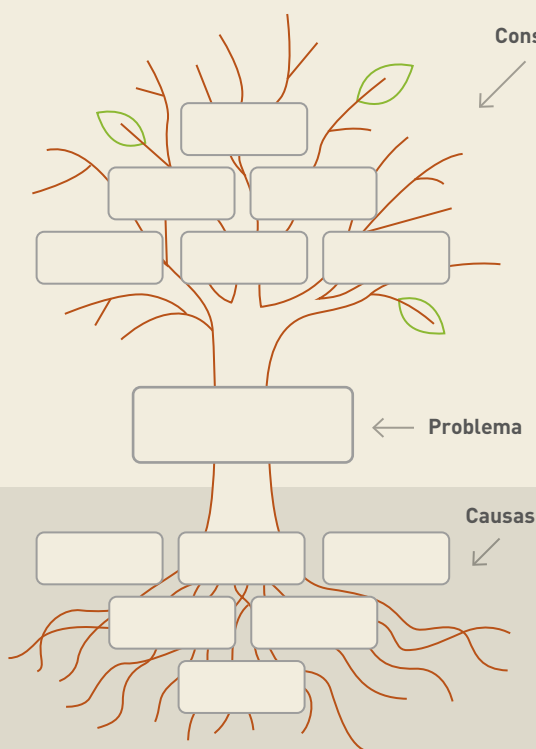
Este anexo facilitará a consulta, o uso e a impressão²⁵ dos métodos e das ferramentas de apoio apresentados ao longo do guia. Caso tenha alguma dúvida sobre como utilizá-los, consulte as orientações nas respectivas seções do documento.

PASSO 1

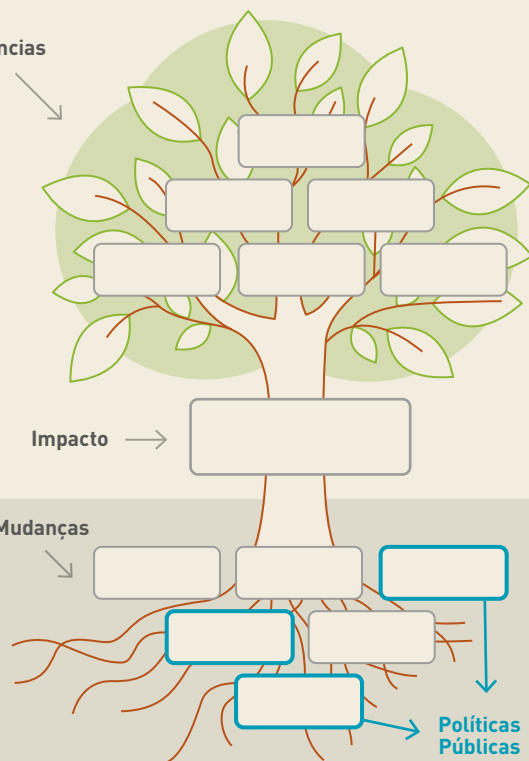
Identifique as Políticas Públicas

Ferramenta 1 - Árvore de Problemas e de Soluções

ÁRVORE DE PROBLEMAS



ÁRVORE DE SOLUÇÕES



25 Para melhor uso, especialmente em atividades em grupo, sugerimos a impressão das páginas deste anexo em tamanho A3 ou maior.



PASSO 2

Escolha a sua prioridade e especifique o 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	Grau de contribuição (ou de ameaça) da mudança na política para o alcance do impacto de médio/longo prazo 1 (baixo), 2 (médio), 3 (alto)			
3	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)			
4	Grau de apoio da sociedade civil à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
5	Grau de apoio dos tomadores de decisão à mudança pretendida na política 1 (oposição), 2 (neutralidade), 3 (apoio)			
6	Existência de potenciais parceiros para as ações de <i>advocacy</i> sobre a política 1 (nenhum), 2 (poucos), 3 (vários)			
7	Sua organização/coalizão agrega valor ao incidir nessa política? 1 (não agrega), 2 (agrega pouco), 3 (agrega muito)			
8	Sua organização/coalizão possui conhecimento e experiência para incidir nessa política? 1 (não possui), 2 (possui pouco), 3 (possui muito)			
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 se precisa promover 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 - Matriz de Priorização

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 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(as) tomadores(as) 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.)?	



PASSO 4

Identifique o público-alvo

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				

Ferramenta 6 - Público-alvo

	1	2	3
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

Mapeie o processo decisório

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	MENSAGENS

PASSO 7

Escolha os mensageiros

Ferramenta 9 - Mensageiros

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

PASSO 8

Defina as atividades

Ferramenta 10 - Plano de Atividades

Atividade	Responsável(is)	Prazo	Recursos

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 <i>ADVOCACY</i>				
Objetivo				
RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS				
Resultado 1				
Resultado 2				
Resultado 3				
ATIVIDADES				
Atividade 1				
Atividade 2				
Atividade 3				



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, PROTESTOS E LITIGÂNCIA

FORTELECIMENTO DE CAPACIDADES

RISCOS (PASSO 9)



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (PASSO 10)



Riscos

Ações de mitigação

Indicadores

Realização:



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

Parceria:



Apoio:



+55 19 3052 8200

imaflora@imaflora.org



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

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

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

WWW.  .ORG