

## **Conteúdo**

### Ponto de Vista

Empoderamento para influenciar: fortalecimento de capacidades para o advocacy<sup>1</sup>.

Fortalecimento de capacidades para um advocacy centrada nas pessoas.

Descobrendo Petróleo – bênção ou maldição? Lições de advocacy na indústria extrativa.

Potencializando mudanças – quais são as novas capacidades que as ONGs internacionais precisam ter para apoiar efetivamente o advocacy nacional?

Fortalecendo a voz dos cidadãos e a prestação de contas do governo na Nigéria

## **Neste número**

O ONTRAC dedica este número a capacitação para o advocacy. O artigo de Chris Stalker nos trás uma visão geral das grandes mudanças que tiveram lugar nos últimos anos, em direção a uma maior ênfase no advocacy, no trabalho de desenvolvimento, e as persistentes questões neste tema, os outros artigos exploram experiências deste complexo processo desde um amplo leque de situações.

Sehjo Singh, diretor do Centro Nacional de Estudos para Advocacy, na Índia, reflete sobre como o Centro tenta fortalecer um advocacy centrado nas pessoas, através de modelos como o “movimento de aprendizagem comunitária”. Rod MacLeod resume as lições aprendidas com o desenvolvimento de capacidades das OSC em sete países da África para assegurar que os benefícios provenientes dos recursos do petróleo possam ser compartilhados mais amplamente e de forma justa.

Clare Moberly, a nova diretora de consultorias do INTRAC, apresenta o seu trabalho com a Oxfam em um programa de advocacy – um exemplo de uma ONG internacional focalizando mais em advocacy em nível nacional e incorporando advocacy nos programas em nível de país. Ela destaca desafios, tais como os novos tipos de capacidades que os funcionários precisam ter para poderem estar envolvidos e apoiando mais o advocacy no sul. Finalmente, Jan Knight, consultora em fortalecimento de capacidades de SAVI, na Nigéria, descreve esta iniciativa única, e com resultados promissores até agora, de fortalecimento da capacidade de advocacy em ambos os lados, o da ‘oferta’ e o da ‘demanda’.

## **Ponto de Vista – Empoderamento para influenciar: fortalecendo capacidades para o advocacy**

### **Porque o advocacy?**

Tem havido uma grande mudança em direção a colocar maior ênfase em advocacy no trabalho de desenvolvimento nos anos recentes. Abordagens anteriores concentrando o papel das organizações da sociedade civil (OSC) na provisão de serviços são freqüentemente vistas como tendo um impacto limitado. Muitos argüem que a sociedade civil somente pode ter um impacto mais profundo e sustentável se as OSC forem bem

---

<sup>1</sup> Advocacy é um termo inglês muito utilizado na área da cooperação ao desenvolvimento. Não existe uma palavra única em português que traduza todo o seu significado. Neste numero do Ontrac dedicado ao Advocacy manteremos o termo em inglês com os seguintes significados em português: promover e exigir direitos, defender uma causa, buscar influenciar políticas e praticas, incidir junto a diferentes públicos sobre um tema ou vários temas.

sucedidas em influenciar políticas chaves, os tomadores de decisão e as dinâmicas de poder. Para muitas OSC isto representa uma significativa mudança de foco de seus trabalhos e elas freqüentemente não possuem as capacidades necessárias para conduzirem o advocacy de forma eficaz.

Como nos podemos melhor realizar o fortalecimento de capacidades para ajudar as OSC a fazerem o trabalho de advocacy? O que é diferente, se algo é diferente, sobre como fortalecer capacidades para advocacy, em oposição a outras intervenções de fortalecimento de capacidades? Estas são questões que o mais novo documento Práxis do INTRAC – ‘Fortalecimento de Capacidades para o Advocacy’ trata. O documento trata da atual prática e da teoria sobre estas questões e explora exemplos de como as OSC estão fazendo, em seus próprios países, para fortalecer suas capacidades e a de suas organizações parceiras.

Este documento está embasado pela pesquisa tanto na linha de frente das OSC trabalhando com uma variedade de contextos de advocacy, quanto de OSC de diferentes tamanhos operando em diferentes setores de políticas públicas. Estas organizações compartilham seus insights sobre as experiências bem sucedidas e também aquelas experiências mal sucedidas, tanto dando, como recebendo apoio para o fortalecimento de capacidade em advocacy. O que emergiu foi um quadro complexo sobre as necessidades de fortalecimento de capacidade em advocacy, com múltiplos níveis e atualmente não sistemático em termos de planejamento, implementação e monitoramento da eficácia do aprendizado.

### **Capacidade de Advocacy em diferentes níveis**

As capacidade para o advocacy existem em um número de diferentes níveis: capacidades e habilidades individuais, projetos e programas, capacidade organizacional, ligações externas e extensão de coordenação ou de redes em questão de advocacy, um ambiente favorável ou desfavorável, e finalmente, nas formas como os diferentes níveis de capacidades trabalham juntos para aprimorar o advocacy.

A importância de identificar onde reside à falta de capacidade parece ser o óbvio. Entretanto, enquanto muitas das OSC entrevistadas concordaram que olhar os diferentes níveis de capacidade era útil e lógico, ficou claro que na prática isso não acontece freqüentemente na área de fortalecimento de capacidades para o Advocacy. As intervenções freqüentemente ocorrem de uma forma assistemática e geralmente com foco apenas ao nível individual. Cursos de treinamento e ocasionalmente acompanhamento e aconselhamento de indivíduos são os métodos mais usados para o fortalecimento de capacidades. Pouca atenção é dada a outros níveis de capacitação. .

A capacitação individual não é algo sem valor, ela pode algumas vezes se estender e beneficiar toda a organização. Mas ela é, entretanto, um segmento interdependente dentro de um todo maior. Se tomada em si mesma, o impacto pode ser mínimo. Como um respondente colocou, ‘um fator comum é que muitos participantes (que nos treinamos) dizem que os obstáculos acontecem quando eles voltam para as suas organizações’.

Uma visão estreita na capacitação para o advocacy não resultará em nenhuma mudança significativa, uma vez que, no caso do advocacy, os diferentes níveis de capacitação são cruciais. O sucesso de uma campanha pode estar altamente dependente da situação favorável ou desfavorável do ambiente. Uma organização pode ter um alto nível de capacidade, mas não ter boa capacidade de articulação com outras organizações relevantes e isso limitará o seu impacto. No advocacy todos os níveis são críticos e todos precisam ser trabalhados.

Para uma intervenção de fortalecimento de capacidades em Advocacy ser bem sucedida, ela precisa levar em conta que as necessidades de capacitação são complexas e em inúmeros níveis. Primeiramente, a qualidade do diagnóstico das necessidades de

capacitação é criticamente importante. Segundo, oferecer um amplo e diferenciado leque de métodos de apoio, baseado em um diagnóstico profundo, tende a ser o mais efetivo para assegurar mudanças. Finalmente, um investimento de longo prazo e constante apoio é chave. A busca por soluções rápidas muito provavelmente não será bem sucedida e esperar muito, muito rápido, pode levar a mudanças apenas superficiais.

### **Oportunidade e ambiente favorável**

Questões sobre **capacidade** para influenciar e promover mudança estão profundamente ligadas a questões de **oportunidade** para influenciar. Se oportunidades para influenciar políticas e os tomadores de decisão são limitadas, e talvez até perigosas, a intervenção de fortalecimento de capacidades de advocacy será bem diferente de uma situação onde o ambiente é mais aberto. Por exemplo, onde existe liberdade de informação será fácil fazer um advocacy baseado em evidências do que em lugares onde existe um acesso restrito a informação. Estas questões precisam ser mapeadas e entendidas e as intervenções de fortalecimento de capacidades desenhadas para ambientes e situações específicas.

Talvez uma abordagem 'ideal' seja trabalhar com ambos os lados da equação, focalizando a capacitação para o Advocacy tanto nas comunidades quanto nas organizações que as representam, e também e ao mesmo tempo apoiando a capacitação dos alvos do advocacy – oficiais do governo local, funcionários públicos, parlamentares – para que o trabalho seja válido. Mais a frente nesta edição, o artigo sobre SAVI ,descreve uma abordagem inovadora de trabalho em todos estes níveis na Nigéria.

### **Como a capacidade melhorada para o Advocacy se parece?**

As intervenções de fortalecimento de capacidades para o advocacy dependem da capacidade da organização provedora do treinamento ter clareza sobre como esta capacidade ampliada ou melhorar se manifestará. Idealmente, capacidade fortalecida levará a um advocacy eficiente, bem sucedido.

Mas o que é um advocacy eficiente? Os diferentes aspectos de um advocacy de sucesso nem sempre são claros e, freqüentemente, são contestados. Por exemplo, se uma política foi mudada como resultado de uma campanha, essa mudança ocorreu da forma como as OSC esperavam? A mudança foi radical o bastante e as mudanças serão implementadas ao nível local melhorando a vida dos beneficiários? O que alguns podem ver como uma negociação, conciliação, cooperação, outros podem ver a mesma situação como uma vergonhosa rendição ou traição de princípios. E ainda, em que prazo temporal nos medimos o sucesso? O que pode parecer em um dado momento como uma vitória pode, rapidamente, ter uma outra aparência, quando a política muda.

Uma vez que os resultados podem ser tão contestados, pode parecer quase impossível tentar mensurar o fortalecimento de capacidade em advocacy. Contudo, ainda que as práticas correntes pareçam ser muito fracas, isso pode ser feito. Se um claro e plausível mapa - ou teoria de mudança – for desenhado quando da formatação do fortalecimento de capacidades, pode-se prever quais passos serão dados, e pode haver uma razoável probabilidade de mensurar a eficácia de uma intervenção.

### **Um momento crítico**

Um número crescente de OSC que prestavam serviços estão se aventurando no trabalho de advocacy tanto por vontade própria quanto da de seus doadores. Agora estamos num momento crítico de pensar em como assegurar que as intervenções de fortalecimento de capacidades em advocacy sejam significativas e efetivas. Nos temos que olhar para além dos indivíduos e ver a capacitação como algo que perpassa a organização por inteiro, as redes de OSC e o ambiente externo onde atuam. Embora estas idéias não sejam novas, eles parecem ser novas na área de fortalecimento de capacidades em advocacy.

Três aspectos de intervenções de fortalecimento de capacidade precisam ser considerados e planejados em particular; uma é o fortalecimento de capacidades em diferentes níveis, a outra é assegurar que existe uma clara idéia do valor e da eficácia do advocacy nos diferentes contextos e o último é ter uma idéia clara do impacto do advocacy, por exemplo, que mudanças positivas se quer na vida dos beneficiários. Mais importante, entretanto, para que uma intervenção de fortalecimento de capacidades seja efetiva é que as organizações da sociedade civil que apóiam estes processos de capacitação estejam conscientes da natureza complexa do advocacy e que baseiem suas estratégias de fortalecimento de capacidades em um claro entendimento do contexto onde o advocacy será feito.

Chris Stalker  
Consultor Independente  
[campaign4impact@yahoo.com](mailto:campaign4impact@yahoo.com)  
[www.campaign4impact.org](http://www.campaign4impact.org)

Colaboraram Rachel Smith e Dale Sandberg, do INTRAC; e Jim Coe, consultor independente

## Fortalecimento de capacidades para o Advocacy centrado nas pessoas

### **A necessidade de um advocacy centrado nas pessoas**

Como se faz mudança social? A resposta óbvia é: idealmente através de um movimento de massa não violento, mobilizado através de uma organização que assegure que a sabedoria coletiva seja empregada para a definição do objetivo, da estratégia e da sustentação do movimento.

O problema é que na realidade os movimentos de massa são raros, e movimentos de massa que podem atualmente produzir mudanças mais raros ainda. Muitos fatores outros que não só a conscientização das pessoas são necessários para que um movimento venha a se constituir, e é raro que todos os fatores estejam juntos e capturem o imaginários das pessoas em larga escala e por um longo tempo. Talvez, a conjunção destes fatores ocorra uma vez em longo período histórico, mas, enquanto isso não ocorre, o desejo por mudanças tem que ser cultivado dia a dia, batalhas tem que ser travadas para que o espírito humano se mantenha em estado de prontidão, e para isso o advocacy é o único meio disponível.

O advocacy, por definição, é algo feito em nome de alguém. Isto captura o problema essencial que existe: o paradigma 'nos e eles'. Porque que sempre tem que ser 'nos' tendo que fazer alguma coisa por 'eles', ou 'nos' não fazendo o suficiente por 'eles'? A questão exige constante atenção, particularmente, pelo fato de que a maioria de nos da área de desenvolvimento trabalhamos dentro de dinâmicas de classe e poder.

Neste contexto, a idéia de advocacy centrado nas pessoas aparece como uma solução atrativa e importante. O foco nas pessoas é um valor, um processo e um propósito o qual tem um elemento de redundância para os participantes da capacitação. Este processo visa fortalecer a capacidade das pessoas para elas mesmas serem os promotores de suas causas.

### **O Movimento Comunitário de Aprendizagem**

Uma das formas pelas quais o Centro Nacional de Estudos de Advocacy (CNEA) na Índia tenta implementar o advocacy centrado nas pessoas é através do seu trabalho com o Movimento Comunitário de Aprendizagem (MCA). O MCA é como um processo onde informações chaves são transferidas diretamente as pessoas, para que elas possam então

reclamar os seus direitos não satisfeitos e buscar as instituições de governança para que estas lhes prestem contas.

O conceito e prática do MCA têm se desenvolvido através dos anos, mas suas características essenciais têm permanecido e elas são: participação direta das pessoas, ser uma organização mútua de base, ter uma pessoa bem formada e conhecedora do contexto local e ser apoiada pelos MCAs. Não se trata de um intercâmbio teórico ou conceitual, mas uma troca de consequência prática e imediata para a vida dos participantes – ter acesso a informação, entender as várias provisões feitas pelo governo para eles. É um desenho básico de ‘aprender fazendo e fazendo e aprendendo’. O que significa que cada treinamento está focado em como o aprendizado pode ser aplicado imediatamente pela pessoa e essa experiência será trazida para o próximo workshop.

Um plano de ação detalhado é preparado para um período de 18 meses, cursos residenciais de dois dias são facilitados, materiais baseado nas necessidades são produzidos e circulados, os eventos de aprendizagem comunitária nas aldeias são feitos e entre os workshops é dado um seguimento. Estes procedimentos são similares a qualquer treinamento, a diferença reside no poder do treinamento, o qual desmistifica as informações e as coloca na mão das pessoas para o seu uso e aplicação imediata.

A melhor situação para que este processo se dê, é quando existe, um grupo de pessoas acostumadas a se juntarem para ajudarem-se mutuamente, uma organização envolvida em trabalho de promoção de direitos consciente do fato que sua base social busca um processo de independência e uma pessoa experiente que, além de ser conhecedora da necessidade de informação que as pessoas têm, querem e precisam saber, acredita nas pessoas e no potencial delas.

### **Aprendendo com as experiências do MCA**

Em alguns lugares os resultados têm sido claros e o sucesso inegável. O CNEA (Centro Nacional de Estudos de Advocacy) está correto em estar orgulho de ser parte de algo como os Movimentos de Aprendizagem Comunitários, pois através deles muitas aldeias têm sido revigoradas pela energia das pessoas que desejam ter os rumos de suas vidas em suas próprias mãos e têm sido capazes de realizar um certo número de mudanças. Uma militante de campo de Karnakata, trabalhando para uma melhor implementação do Esquema de Garantia de Emprego afirmou: *‘...pela primeira vez a elite rural viu os trabalhadores sem terra – a maioria mulheres – todas oriundas de castas baixas, de forma unida se dirigindo ao Gram Pachavat (assembléia de tomadores de decisão da aldeia) demandando, sim, demandando que elas precisavam ser contempladas com trabalho dentro de 15 dias...’*

Mesmo onde o MCA não tem atingido este mesmo nível de sucesso, devido à falta de uma pessoa com a experiência e conhecimentos necessários, ou por problemas de entendimento por parte da organização, ou por falta de um trabalho de base adequado por parte do CNEA, tem havido o que pode ser considerado ‘brigas positivas’, e a idéia central do processo tem se fixado, mesmo quando o objetivo específico do programa falhou. Indivíduos colocaram o conhecimento adquirido diretamente em uso e têm percebido o potencial radical da lei do direito a informação. Em um caso, dois jovens que compareceram apenas a algumas sessões de treinamento conseguiram obter bolsas de estudo para as crianças de sua comunidade. Eles preencheram um formulário solicitando informação, usando a lei de direito a informação, e depois se dirigiram com estas informações ao órgão responsável.

Os participantes do MCA também usam as estruturas disponíveis para outros encontros, como os encontros dos grupos de microcréditos, como mecanismos de transferência de aprendizado para outras pessoas. É interessante notar que a grande maioria de pessoas que coloca o seu tempo a disposição e arca com os custos para participar das sessões de treinamentos são mulheres.

Em geral, uma lição que o CNEA pode compartilhar com o MCA é que os esforços de fortalecimento de capacidades centrada nas pessoas – o qual responde a um qualificado conhecimento das necessidades na base – são muito mais satisfatórios e alguns ganhos mais imediatos, que aqueles obtidos por meio da abordagem de advocacy ‘eles e nos’

Sehjo Singh

Diretor do Centro Nacional de Estudos de Advocacy, Índia

[www.ncasindia.org](http://www.ncasindia.org)

## Descobrendo Petróleo – bênção ou maldição? Lições de advocacy na indústria extrativa<sup>2</sup>

A descoberta de petróleo é freqüentemente vista como uma bênção – uma oportunidade para países em desenvolvimento de dar um salto para frente em benefício de todos os seus cidadãos. Mas, infelizmente, isto raramente é o caso. Analistas como Paul Collier colocam que recursos naturais abundantes, como petróleo, de fato podem ser um grande impedimento ao desenvolvimento. Eles freqüentemente atuam com ‘armadilhas’ que sufocam outras atividades econômicas e levam a problemas de governança, golpes e conflitos.

Mas será este cenário deprimente evitável? Que papel pode a sociedade civil jogar para produzir um resultado diferente do acima descrito?

Publique o Quanto Você Paga é uma coalizão (cuja sigla em inglês é PWYP) que busca trabalhar nestas questões ajudando os cidadãos a fazerem com que seus governos prestem contas. Entre 2008 e 2009, o Publique o Quanto Você Paga Noruega trabalhou com 27 organizações da sociedade civil de sete países africanos em um programa de fortalecimento de capacidades para:

- Juntar profissionais especialistas nestas questões para desenvolver conhecimento técnico sobre o setor petrolífero.
- Fortalecer as capacidades de advocacy.
- Prover uma oportunidade de intercâmbio de conhecimentos, experiências e ferramentas.

Este artigo resume as principais lições aprendidas com esta experiência.

### 1. Acessando informações

Informações concretas e credíveis são necessárias para que a sociedade civil possa desenvolver propostas fortes de como os recursos advindos do petróleo podem ser mais bem gerenciados. Os riscos são altos e se os ‘opponentes’ identificam um erro, eles podem usar isso para desmoralizar toda a proposta.

Em geral é mais produtivo buscar informações junto ao governo ao invés das empresas. As empresas de petróleo geralmente consideram que devem prestar contas principalmente a seus acionistas, enquanto os governos têm, pelo menos teoricamente, que prestar contas a seus cidadãos.

Uma possibilidade é trabalhar com os parlamentares, melhorando o entendimento e a capacidade deles e o acesso a informações, fazendo uso do poder formal de vigilância que eles têm sobre o governo. Desenvolver relações informais, um a um, com oficiais do governo pode ajudar a obter informações pela ‘porta dos fundos’.

---

<sup>2</sup> Este artigo está baseado no documento ‘Praxis no. 52 – Petróleo abundante: bênção ou maldição? Apoiando a sociedade civil para assegurar que os benefícios sejam compartilhados’. O documento se encontra disponível no seguinte endereço: [www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=684](http://www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=684)

Onde existem problemas sérios de falta de transparência, uma tática possível para obter informação do governo é publicando o que *se considera* ser a situação. Se o governo se pronunciar dizendo que não é correto o que foi pensado e publicado, as organizações da sociedade civil podem então solicitar a informação correta, nesta situação fica difícil para o governo não prestar a informação solicitada.

## **2. Aumentando a conscientização do público**

É difícil para os governos ignorarem movimentos de massa envolvendo a população do próprio país. Uma mudança na opinião pública pode afetar o apoio do público ao governo e mudar os votos nas eleições. Um desafio que se apresenta aqui é que as questões envolvendo as indústrias extrativas são freqüentemente muito técnicas tanto para as OSC e mais ainda para o público.

Começar pela experiência das próprias pessoas é um ponto de entrada bastante forte, isso é difícil de ser feito antes da produção ter início, mas uma vez que a produção começa isso se torna um elemento muito poderoso, quando a população local começar a vivenciar os efeitos da extração do petróleo.

Em contextos onde as pessoas estão acostumadas a ouvir respeitosamente as pessoas com mais idade, reuniões na câmara municipal podem ajudar a estimular o debate e aumentar a conscientização sobre as questões envolvendo as indústrias extrativas.

## **3. Envolvendo a Comunidade**

Uma vez que a comunidade está consciente das questões e pronta para agir, é necessário apoiar e oferecer orientações de como melhor influenciar no gerenciamento do setor petrolífero.

Aqueles que são os alvos das campanhas de advocacy podem levantar questões sobre a legitimidade dos atores da sociedade civil, sobre quem eles representam. Para contra-atacar isto uma possibilidade é promover eventos de mobilização de massa (por exemplo; concertos com personalidades famosas, etc.) que demonstram que existe um forte apoio de setores da população a campanha.

## **4. Influenciando os governos**

Existe uma tendência, compreensível, por parte da sociedade civil de tratar o governo como 'o inimigo'. Entretanto, muito pode ser conquistado se se desenvolve relações com funcionários do governo e políticos simpatizantes da mesma causa.

O planejamento cuidadoso das reuniões com os oficiais do governo podem trazer melhores resultados:

- Inclua tanto membros mais conciliadores e mais desafiadores na delegação que participará da reunião (uns fazem o papel de 'bonzinho e outros de 'mau').
- Leve em conta o que o governo está dizendo e não apenas instigue a posição da sociedade civil.
- Formule o seu argumento de maneira similar ao da linguagem usada pelo governo.
- Apresente o caso com informações financeiras sobre o quanto as autoridades estão perdendo em royalties e impostos tributários.
- Submeta propostas alternativas da sociedade civil indicando como o governo se beneficiará das mesmas.
- Sempre termine uma reunião com um acordo claro do que se seguirá

## **5. Fortalecimento de Capacidades**

O recrutamento dos participantes deliberadamente incluiu uma mistura de sindicalistas, jornalistas, pessoas de ONGs, de gênero/organizações de direitos das mulheres. Embora as pessoas tivessem interesse nas mesmas questões, muitas não haviam colaborado

anteriormente. Através do programa diversas coalizões se desenvolveram em nível de país e uma rede regional foi criada, baseada no reconhecimento do valor agregado de combinar as diferentes abordagens e capacidades.

O leque de países selecionados também permitiu um intercâmbio de experiências transversais na África. Alguns dos países participantes (Nigéria e Mauritânia) vêm produzindo petróleo há muitos anos, enquanto outros estão para começar a produzir (Uganda) e ainda outros estão em estágio inicial de aprovar licenças para as companhias fazerem prospecção (Zâmbia e Moçambique).

Os participantes se beneficiaram particularmente das ferramentas para negociarem os aspectos técnicos da análise fiscal e financeira. O espaço de vários meses entre cada um dos três módulos do programa permitiu ter tempo para a implementação e para a reflexão sobre a experiência adquirida.

## **Conclusão**

Muito disto tudo dito acima não se aplica exclusivamente as questões de advocacy em relação ao petróleo, ou em relação às indústrias extrativas de modo mais geral. As reflexões aqui colocadas por pessoas que trabalham neste assunto, em grande medida, reafirmam o que já se sabe. Melhores resultados podem ser alcançados através da reflexão e da aplicação das lições aprendidas, tais como: a importância de uma forte base de informação, comunicação da informação de forma clara e em nível local para criar engajamento, e motivação para entrar em diálogo com o governo com uma postura clara, e aprender com os pares em um programa de fortalecimento de capacidades de longo prazo.

Rod MacLeod

Diretor de pesquisa e programas do INTRAC

[rmacleod@intrac.org](mailto:rmacleod@intrac.org)

## **Potencializando mudanças – quais são as novas capacidades que as ONGs internacionais precisam ter para efetivamente apoiar o advocacy nacional?**

Em 2007-09, a Oxfam Grã Bretanha implementou um processo de planejamento estratégico em toda a organização. Cada escritório de país produziu uma 'Estratégia Nacional de Mudança', respondendo a seguinte questão: Como as mudanças acontecem no contexto do seu país e como a Oxfam pode melhor contribuir para que as mesmas ocorram? Este exercício levou a uma maior ênfase na integração do Advocacy nos programas em nível de país, demandando dos funcionários novos tipos de competência.

### **Definindo estratégias com foco em mudanças progressivas**

Por mais de uma década a Oxfam Grã Bretanha tem desenvolvendo programas com foco em mudança social. A missão da organização não é somente aliviar a pobreza, mas eliminá-la, contribuindo para que mudanças ocorram e ataquem as causas subjacentes a pobreza. As equipes dos países têm tentado afastarem-se da abordagem 'de projetos isolados e de pouca visibilidade' em direção a uma abordagem de construção de programas que também inclui um portfólio de projetos complementares, que se reforçam mutuamente, e cujo objetivo é fazer diferença de forma permanente na vida das pessoas pobres.

Este exercício estratégico realizado pela Oxfam, em 2007, foi baseado em suas próprias idéias, assim como também na de outros atores do setor do desenvolvimento<sup>3</sup>. Este

---

<sup>3</sup> Estudos do DFID sobre elementos geradores de mudanças, os recentes desenvolvimentos da

exercício esteve focado em tentar entender melhor como as mudanças acontecem em nível nacional. Oxfam é reconhecida por seu trabalho de advocacy e de campanha em nível global, por exemplo, no tema comércio. Este trabalho continua sendo importante, entretanto, muitas das mudanças que têm um impacto mais direto na vida das pessoas mais pobres ocorrem em nível nacional e são feitas por atores locais. O exercício estratégico encorajava a reflexão sobre qual poderia ser a contribuição apropriada que a Oxfam Grã Bretanha poderia fazer para que mudanças ocorressem, e tentou também identificar como melhor focalizar a pequena contribuição da Oxfam de modo que ela pudesse ter maior efeito.

Este exercício estratégico feito de forma a pensar como questão fundamental, como mudanças progressivas ocorrem é diferente da forma tradicional de fazer planejamento estratégico. Ele requer uma visão mais dinâmica do contexto e um entendimento do que está emergindo e mudando e qual o alinhamento de forças que pode ajudar ou obstaculizar que mudanças positivas ocorram para as pessoas mais pobres e marginalizadas. Ele incorpora elementos que são mais similares ao do planejamento de advocacy e de campanhas.

## **Resultados**

Assim como muitos exercícios de planejamento estratégico, o processo em si mesmo era mais importante que o documento produzido. Ter as equipes conversando com pessoas de fora da organização, conversando entre eles mesmos e testando suas hipóteses foi crucial. Apenas perguntando boas questões, neste caso, ‘como mudanças podem acontecer neste país? - foi um poderoso exercício – e, em alguns casos, transformador – facilitador de novas idéias e de formas de fazer programas.

Focalizar em mudanças leva a uma maior integração do trabalho de advocacy nos programas em nível de país e a um esforço de tentar articular mais claramente o papel da Oxfam na mudança. Fazendo este exercício não se chega a produto único, tipo ‘uma roupa tamanho único que serve para todos’, mas é possível ver alguns padrões e exemplos de mudanças interessantes na forma de desenhar programas, estes incluem:

- Redução do tamanho dos programas nos países mas com um maior investimento em estratégias com o propósito de usar os progressos obtidos pelos programas para apoiar o trabalho de influencia dentro de um setor ou questão. No Vietnam, este modelo de mudança foi sumarizado em uma frase, *Inovar, advocar, replicar*
- Maior foco no trabalho e na interface entre a sociedade civil e o estado. Por exemplo, na Rússia apoiar as organizações sociais para que suas vozes fossem ouvida pelo governo, no momento certo, na forma certa, ajudou a remover um requerimento de exigia que pessoas portadoras de deficiências tivessem que se registrar anualmente, esta mudança melhorou muito o registro e o acesso de pessoas vulnerável a serviços de saúde chave.
- Ênfase no trabalho de alianças e coalizões para favorecer mudanças, incluindo uma maior abertura para parceiros não tradicionais. Por exemplo, no Malawi, a Oxfam proporcionou capacitação e apoio a parceiros em uma campanha em nível nacional inovadora e de alto perfil no processo que levou as eleições de 2009, chamada ‘50/50’ cujo objetivo era ter mais mulheres candidatas ao parlamento.

## **Necessidade de novas capacidades para os funcionários**

Novos tipos de fazer programas têm aumentado os tipos de competência que as equipes dos países precisam.

---

análise de poder e da abordagem de economia política - todos estes estudos investigam questões similares.

## **Conhecimento da política e entendimento sobre o poder**

É chave para uma análise da mudança o conhecimento sobre o contexto. Frequentemente as ONGs internacionais focalizam mais nos aspectos formais da elaboração de políticas e das instituições ao invés de entender elementos mais sutis ‘*escondidos ou invisíveis*’ do poder que controlam as agenda e definem seus significados. Funcionários nacionais podem jogar um importante papel em melhorar a análise das dinâmicas de poder e identificar as oportunidades emergentes.

## **De implementador de projetos a facilitador de coalizões**

A integração da abordagem de advocacy requer que os funcionários melhorem suas capacidades para além do conhecimento tradicional em gerenciamento e monitoramento de projetos. Isto pode incluir a necessidade de conhecimento de advocacy como o trabalho de lobby e de promoção de campanhas, mas, como também os programas precisam de construir alianças e promover coalizões, habilidades de facilitação, diplomacia e capacidade de gerenciar conflitos e construir consensos são capacidades que os funcionários precisam ter.

Por exemplo, na Colômbia, a Oxfam ajudou a formar uma coalizão de parceiros e produtores para influenciarem juntos o Plano de Abastecimento de Alimentos de Bogotá, proporcionando assim um papel mais relevante para os pequenos produtores rurais. Dado o alto nível de descrença entre o movimento dos pequenos produtores rurais e as autoridades locais, a Oxfam jogou um papel importante ajudando a abrir portas e encorajando os atores a sentarem juntos para discutir. Isto requereu um trabalho delicado e com muito equilíbrio. Os funcionários precisaram de capacidades e habilidades para fazer o trabalho que precisava ser feito, de uma forma que desse apoio aos atores locais ao invés de tomar o espaço e a liderança que cabia aos mesmos.

## **Fortalecendo capacidades**

Como então fortalecer as capacidades dos funcionários e das equipes? Estas são algumas das estratégias que a Oxfam tem usado:

- **Recrutamento** – explicitamente investindo para ter um maior número de funcionários com conhecimento sobre e capacidades para o advocacy. Isto inclui ter funcionários de programas com conhecimento de advocacy apoiando todos os programas do país e até ter pesquisadores, funcionários trabalhando com políticas específicas dentro de um programa.
- **Treinamento** – treinamento formal e amplo acesso a recursos online.
- **Aconselhamento e acompanhamento** – mais que treinamento, a Oxfam tem encorajado o aconselhamento e acompanhamento, em particular entre funcionários da equipe central de campanhas e de programas específicos nos países, assim como também intercâmbios entre países e programas.
- **Financiamento** – investindo mais em atividades de advocacy e estruturando os orçamentos de forma a favorecer que programas possam acessar oportunidades emergentes.
- **Desenvolvimento da equipe** – enquanto é importante fortalecer a capacidade individual, também é importante tentar encorajar as equipes a examinar, ler e refletir sobre seus contextos.

Clare Moberly

Diretora de Consultorias e Treinamento do INTRAC

[cmoberly@intrac.org](mailto:cmoberly@intrac.org)

# Fortalecendo a voz dos cidadãos e a prestação de conta por parte do governo na Nigéria

É um cenário familiar. Mesmo quando programas de advocacy mostram todos os sinais de êxito, eles podem ser improdutivos se aqueles que são o alvo são incapazes de responderem positivamente. Reconhecendo isto, na Nigéria, o programa do DFID 'Iniciativa de voz e Transparência do Estado' ('*State Accountability and Voice Initiative*' -SAVI -sigla em inglês) está desenhado para trabalhar com ambos, sociedade civil e Governo e, ao mesmo tempo, fortalecer a ambos os lados 'da demanda' e da 'oferta' simultaneamente.

## O que é o SAVI ?

Mudanças na Nigéria são produzidas por forças trabalhando tanto em nível de sociedade civil quanto nos vários níveis do governo do estado. O SAVI é uma parte de um programa maior de DFID de apoio na Nigéria. O seu objetivo, através do fortalecimento de capacidades de parcerias voltadas para questões de advocacy, é promover um melhor, mais eficiente e eficaz uso dos recursos para atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

O programa faz isso através de facilitação e aconselhamento em 'parcerias para advocacy' as quais estão centradas em questões específicas, buscando facilitar, possibilitar que a voz (o lado da demanda) dos cidadãos influenciem os tomadores de decisão do Governo, e para fortalecer a prestação de contas entre as autoridades e os cidadãos (o lado da provisão). Crucialmente, isto envolve promover o relacionamento entre organizações da sociedade civil, a mídia, e as assembleias estaduais.

O SAVI é um projeto de seis anos, iniciado em novembro de 2008, o qual atualmente trabalha em cinco estados da Nigéria: Jigawa, Kano, Kaduna, Enugu e Lagos. Estes estados são considerados estados onde existem intenções políticas de realizar reformas e com potencial para promover sistemas sustentáveis de boa governança. Na primeira fase do SAVI é realizada uma análise político econômica para identificar questões chaves que informarão o desenvolvimento do programa de DFID nos cinco estados focos.

## Advocacy efetivo em ambos os lados - o da demanda e da oferta

O INTRAC tem trabalhado apoiando o SAVI, em particular na formação e desenvolvimento das parcerias para o advocacy. Quais são os pontos de vistas sobre um advocacy efetivo que modelam estas parcerias? SAVI define advocacy efetivo como sendo aquele que está:

1. **Baseado em questões concretas** – lidando com um problema tangível que as pessoas possam entender, se relacionar e simpatizarem com o problema.
2. **Ter importância/ter relevância** – construído/embasado em questões que já são consideradas como de alta prioridade tanto pela sociedade civil quanto pelo governo do estado.
3. **Baseado em Dados** – estar construído dentro de uma análise sólida, com dados confiáveis.
4. **Estrategicamente planejado** – bem orientado e sincronizado, sendo feito no momento oportuno e sendo apresentado à mídia mais apropriada.
5. **Feito em parcerias** – juntando atores chaves da sociedade civil, da mídia, e do governo do estado, aqueles que estão preocupados com a questão, para formar alianças para planejar, alocar recursos e trabalharem junto na questão.
6. **Civilizado** – orientado a estabelecer um diálogo construtivo com o governo do estado, por exemplo: reclamando direitos através de negociações ao invés de hostilidades
7. **Replicável** – usando o que está disponível no local, construindo e fortalecendo o que existe no local para que possa ter uma base forte e duradoura, onde outros possam aprender com a experiência e aplicá-la a outras questões, apoiando assim o fortalecimento de uma memória institucional.

Um dos principais aprendizados deste trabalho é que não importa o quão boa é a causa, 'a demanda' para o advocacy, mas a capacidade de haver resposta, se se espera que uma mudança ocorra. Por esta razão, ao mesmo tempo em que SAVI está trabalhando com a sociedade civil e as assembleias estaduais para fortalecer a eficácia do lado da demanda, outro programa do DFID- Programa em nível de Estado (PNEs) está trabalhando diretamente com os ministros do governo para fortalecer o lado da 'oferta' para melhor responder as demandas e necessidades dos cidadãos. O Programa em nível de estado inclui as seguintes linhas: Apoio a iniciativas de governança, para ajudar os estados a funcionarem mais eficazmente, educação, saúde e apoio para a geração de crescimento econômico.

Como o programa SAVI se relaciona com o PNEs? Cada um dos PNE tem seus próprios resultados em temas de 'Voz e Transparência'. Uma vez que SAVI e os PNEs estão se engajando com muitos e os mesmos atores nos estados, uma estrutura de programa foi desenvolvida para colocar estes atores e seus relacionamentos no centro da estrutura do programa - e não apenas o SAVI. O que emergiu foi uma estrutura para explorar e conjuntamente apoiar o processo de 'governabilidade participativa' para melhorar a prestação de serviços.

### **A importância da participação e do contexto**

Aqueles que fazem parte do programa de parceria de advocacy SAVI avaliam favoravelmente a forma diferente da experiência com o SAVI, em relação a experiências anteriores de trabalhar com doadores internacionais. Muito do segredo do sucesso de SAVI até o momento, também capturado pelas avaliações do DFID, está relacionado ao **como** ele funciona. Experiências anteriores têm mostrado que quando eles (o DFID) se colocam no centro do processo isso leva a expectativas de impacto irrealistas.

No SAVI, cada equipe de cada um dos estados é apoiada com assistência nacional e internacional no desenvolvimento de planos e marco lógico de forma participativa. Esta abordagem tem promovido um amplo sentido de pertencimento e entendimento, em particular da igualdade de gênero e de inclusão social. A abordagem está baseada em um forte entendimento de que o contexto é um elemento importante. Cada estado onde o SAVI está presente enfrenta diversas oportunidades e dificuldades em relação à voz dos cidadãos e a prestação de contas, cada equipe de estado tem desenvolvido o seu próprio marco lógico e metas apropriadas a situação local.

A abordagem SAVI focaliza primeiramente no estabelecimento de parcerias e na realização de análise situacional participativa, antes que ações de advocacy sejam discutidas, alguns podem achar o método SAVI lento e confuso. Para alguns o método SAVI pode envolver uma espécie de 'desaprendizado' sobre um conjunto de expectativas de como projetos de doadores normalmente funcionam. Isto tem requerido de ambos os envolvidos com SAVI, funcionários do governo e os outros envolvidos em parcerias para o advocacy, que os mesmos tenham fé, acreditem no processo, mais, em especial a centralidade do aconselhamento e da facilitação existente na abordagem SAVI tem mostrado resultados promissores.

O programa SAVI acredita que a importância dada ao fortalecimento, de ambos os lados da equação do advocacy, o estabelecimento de parcerias entre diferentes atores e a ênfase em métodos participativos, leva a uma voz mais forte no lado da demanda, maior transparência e prestação de contas do lado da oferta e uma crescente percepção em ambos os lados dos benefícios mútuos que esta abordagem trás.

Jan Knight

Assessora Técnica Internacional do SAVI e assessora de fortalecimento de capacidades do INTRAC

[jknight@intrac.org](mailto:jknight@intrac.org)