

O CAMINHO DA MAIOR **RESISTÊNCIA**

UM GUIA PASSO A PASSO PARA O PLANEJAMENTO
DE CAMPANHAS NÃO VIOLENTAS



Ivan Marovic

ICNC
International Center on
Nonviolent Conflict



ICNC Press

ORGANIZADORES: Hardy Merriman e
Amber French

Contato: icnc@nonviolent-conflict.org

PROJETO: Joe García

Tradução: João Vicente de Paulo Júnior

Revisão: Máira Irigaray

Publicado por ICNC Press

**Centro Internacional para os Conflitos
Não-Violentos** (International Center on
Nonviolent Conflict)

1775 Pennsylvania Ave. NW, Ste. 1200
Washington, D.C. 20006 EUA

© 2018 Centro Internacional para os
Conflitos Não-Violentos (International
Center on Nonviolent Conflict), Ivan Marovic
Todos os direitos reservados. ISBN (Online):
978-1-943271-20-7

Foto de capa: Ivan Marovic servindo de
ariete para quebrar a porta da Reitoria
da Universidade de Belgrado durante o
Protesto de Estudantes de 1996-1997. Foto
de Miroslav Petrovic

Foto da página de direitos autorais:
Manifestações Euromaidan em Kiev,
Ucrânia, em 29 de dezembro de 2013. Foto
de Maksymenko Oleksandr, por meio da
Wikimedia Commons.

Isenção de responsabilidade da publicação:

As designações usadas e o material
apresentado nesta publicação não indicam a
manifestação de qualquer opinião por parte
da ICNC. O autor é responsável pela seleção
e apresentação dos fatos contidos nesta obra,
bem como por todas e quaisquer opiniões
nela expressas, que não são necessariamente
as do ICNC nem implicam compromisso de
qualquer natureza pela instituição.

O CAMINHO DA MAIOR **RESISTÊNCIA**

UM GUIA PASSO A PASSO PARA O PLANEJAMENTO DE
CAMPANHAS NÃO VIOLENTAS



Resumo

O Caminho da Maior Resistência: Um Guia Passo a Passo para o Planejamento de Campanhas Não-Violentas é um guia prático para ativistas e organizadores em todos os níveis que desejam transformar suas atividades de resistência não-violenta em uma campanha mais estratégica, com prazo fixo. Orienta os leitores através do processo de planejamento da campanha, dividindo-o em várias etapas e fornecendo ferramentas e exercícios para cada etapa. Ao terminar o livro, os leitores dispõem do que precisam para orientar seus pares no processo de planejamento de uma campanha. Estima-se que esse processo, conforme descrito no guia, leve cerca de 12 horas do início ao fim.

O guia está dividido em duas partes. A primeira apresenta e contextualiza as ferramentas para o planejamento da campanha e seus objetivos. Além disso, explica a lógica por trás dessas ferramentas e como elas podem ser modificadas para melhor se adequar ao contexto de um determinado grupo. A segunda parte fornece planos de aula que podem ser facilmente reproduzidos e compartilhados para o uso de cada uma dessas ferramentas e explora como incorporar as ferramentas no processo mais amplo de planejamento.

Sumário

Campanhas de resistência civil não-violenta	1
Análise SWOT: Compreender suas capacidades atuais e o ambiente	7
Desenvolvimento de cenários: Prever possíveis resultados	17
Critérios SMART: Definir os objetivos da campanha.....	31
Espectro dos Aliados: Mapear as partes interessadas.....	43
Caixa das Percepções: Analisar as crenças e sentimentos das partes interessadas.....	53
<i>Brainstorming</i> : Produzir táticas	63
Análise de custos e benefícios: Escolher a melhor ideia.....	71
Plano de campanha: Pôr tudo no papel.....	81
Curso de desenvolvimento de campanhas	91
Posfácio.....	99

Prefácio

Se você me perguntasse sobre o movimento do qual eu fazia parte, o Otpor, e sobre as campanhas que fizemos, eu poderia falar muito sobre as campanhas “*Gotov Je*” (Ele está acabado) e “*Vreme Je*” (É chegada a hora), destinadas a aumentar o comparecimento dos eleitores às urnas nas eleições presidenciais de 24 de setembro de 2000 na Sérvia. A eleição foi um prelúdio da derradeira queda de Slobodan Milosevic em 5 de outubro daquele mesmo ano. Eu poderia falar sobre a campanha “*Estamos te observando*”, que fizemos logo após a queda de Milosevic, cujo propósito era posicionar o Otpor como um cão de guarda que monitorasse de perto o desempenho do novo governo e nos distanciasse dele. Eu poderia lhe contar sobre a campanha “*O punho é a saudação*”, cujo objetivo era aumentar o recrutamento para o Otpor, e que terminou com milhares de pessoas aderindo ao movimento.

Eu poderia falar sobre tudo isso em detalhes, mas não conseguiria citar uma única campanha que fizemos no primeiro ano de nossa existência. Poderia passar o dia todo falando de táticas (“ações”, como as chamávamos). Poderia também falar sobre a Declaração sobre o Futuro da Sérvia, o documento estratégico do Otpor. Mas eu não conseguiria citar uma única campanha do nosso primeiro ano.

Por quê? Porque não houve nenhuma.

Desde o início, o Otpor foi muito inovador do ponto de vista tático e formulou uma estratégia de longo prazo poucos meses após sua fundação. Contudo, levou algum tempo até aprendermos a fazer campanhas.

A questão é que é difícil planejar e implementar campanhas. Na minha opinião, o planejamento de uma campanha exige mais esforço do que o planejamento estratégico de longo prazo e o planejamento tático de curto prazo, por várias razões. Primeiro, um plano estratégico costuma ser amplo o suficiente (geralmente medido em anos) para acomodar as mudanças de cenário e acontecimentos imprevistos que podem ocorrer durante a implementação da estratégia. Por outro lado, o planejamento tático é curto o bastante (geralmente medido em dias ou, às vezes, semanas) para que os resultados sejam observados e avaliados, as modificações necessárias sejam feitas e táticas novas, inovadoras e melhoradas possam ser adotadas.

Mas as campanhas são diferentes. Ao contrário da estratégia, as campanhas precisam ser detalhadas; é preciso especificar seus objetivos, definir bem suas metas e formular mensagens claras e diretas. As campanhas devem corresponder às mudanças de cenário,

mas também devem apoiar a estratégia de longo prazo. E como leva tempo para que as campanhas surtam algum efeito, é mais difícil avaliá-las. Ao contrário das táticas, é preciso esperar meses para então fazer mudanças com base em uma avaliação da eficácia da campanha.

Quando um planejamento deficiente gera campanhas ineficazes, enfrentamos uma escolha difícil: continuar uma campanha ineficaz ou abortá-la. Minha esperança é que este guia o ajude a evitar essa posição pouco desejável.

Este guia de planejamento abrange uma série de ferramentas que lhe ajudarão a responder às perguntas mais importantes da campanha:

1. O que você quer alcançar (qual é o objetivo da campanha)?
2. O que você vai dizer (qual é a mensagem da campanha)?
3. O que você vai fazer (que táticas vai pôr em prática)?
4. O que é necessário em termos de recursos e organização?

O objetivo das ferramentas deste guia é ajudar os ativistas e organizadores a entender melhor suas capacidades internas e o ambiente externo, formular objetivos apropriados, definir públicos-alvo e analisar suas percepções, elaborar uma mensagem e decidir que táticas são ideais para transmitir essa mensagem.

Cada ferramenta é apresentada e explicada em mais detalhes para os que nunca as usaram antes. Após essa explicação, apresenta-se uma descrição passo a passo de como usar a ferramenta em um *workshop*, seja um *workshop* em um curso destinado a ensinar os participantes sobre campanhas ou em um *workshop* de planejamento com o objetivo de montar uma campanha específica. Nesse sentido, este guia é adequado para ativistas experientes e inexperientes, e foi projetado para ser útil em todas as etapas de um movimento não-violento por direitos, justiça e liberdade.

As ferramentas são acompanhadas por módulos que, em conjunto, levam aproximadamente 12 horas para serem concluídos — por exemplo, em um *workshop* com duração de um fim de semana para o planejamento de uma campanha. Todos os materiais necessários para organizar esse *workshop* (ou opções aceitáveis) estão identificados nos respectivos módulos e estão disponíveis a um custo mínimo na maioria das regiões do mundo.

Campanhas de resistência civil não-violenta

Estudo de caso: As campanhas do Otpor “Ele está acabado” e “É chegada a hora”

A campanha “*Gotov Je*” (Ele está acabado) foi a principal (mas não a única) campanha do Otpor para mobilizar eleitores. Seu objetivo mais amplo era derrubar Slobodan Milosevic por meio do voto, apesar do fato de as eleições na Sérvia não serem livres nem justas naquela época.

O objetivo específico era aumentar o comparecimento dos eleitores às urnas, sobretudo entre os que tradicionalmente não votavam e entre os jovens em geral. Em teoria, se esses grupos comparecessem no dia da eleição, votariam no candidato da oposição, reduzindo a parcela relativa de votos de Milosevic a menos de 50%. O grande comparecimento dos eleitores era uma pré-condição essencial para alcançar o objetivo estratégico mais amplo, pois quanto mais dos nossos fossem votar, mais difícil seria fraudar as urnas com votos falsos. E quanto mais dos nossos fossem votar, maior seria a indignação se alguém tentasse roubar nosso voto.

A mensagem da campanha, como mostra claramente o slogan “Ele está acabado”, era uma mensagem de certeza — tão necessária após uma série de derrotas eleitorais que haviam deixado os eleitores da oposição apáticos e desconfiados. Além dos cartazes, panfletos e dos famosos adesivos “Ele está acabado” (afixados nos cartazes de Milosevic), a campanha também contou com ações na forma de teatro de rua.

Para ir um passo além, nossa estratégia previa não apenas a mobilização dos eleitores, mas também esforços para evitar a falsificação das cédulas eleitorais. Assim, decidimos fazer uma campanha paralela, “*Vreme Je*” (É chegada a hora). Essa campanha tinha como alvo os eleitores mais neutros que estavam interessados na mudança, mas se mostravam indiferentes à posição mais radical “Ele está acabado” ou se sentiam desestimulados por ela.

Diferentemente da campanha “Ele está acabado”, a campanha “É chegada a hora” concentrou-se em shows de rock, turnês de celebridades e outros meios de alcançar um público menos engajado politicamente. Além disso, em contraste com a campanha “Ele está acabado”, executada apenas pelo Otpor, a campanha “É chegada a hora” foi conduzida por uma ampla coalizão de organizações, com o Otpor atuando como um dos membros da aliança.

As duas campanhas alcançaram seus objetivos, e Milosevic perdeu a eleição graças a um comparecimento recorde às urnas (que chegou a 70% entre os eleitores com menos de 30 anos).

O que são campanhas e por que elas são importantes?

A raiz da palavra vem do latim “campus” ou campo. Os exércitos costumavam sair a campo na primavera para executar campanhas — grandes operações que faziam parte de um esforço de guerra mais amplo. O termo ainda é usado hoje em dia pelos soldados. Mesmo fora das forças armadas — nos negócios, no marketing, na política, etc. — as campanhas referem-se a uma série de atividades destinadas a atingir um objetivo específico dentro de uma estratégia mais ampla. Portanto, a estratégia consiste em diversas operações, incluídas as campanhas, que, por sua vez, consistem em uma série de táticas, comumente chamadas de ações ou tarefas. As táticas compõem as campanhas, e as campanhas — juntamente com outras operações, como o recrutamento, o treinamento, e as comunicações internas e externas — são usadas a serviço da estratégia (ver a Figura 1).

Figura 1



A resistência civil é uma maneira de pessoas comuns, sem um título especial, status ou privilégio, exercer o poder sem o uso ou ameaça de violência física.



As campanhas servem para mobilizar e envolver públicos específicos. Visam mudar os pontos de vista, as percepções e, até mesmo, os comportamentos do público em geral. Portanto, as campanhas são cruciais caso sua estratégia dependa do aumento da participação do público, o que costuma ser o caso quando se trata da estratégia política.

Isso é válido no caso da política institucional (como o *lobby*) e se aplica, em especial, quando a luta é travada fora das instituições, como é o caso da resistência civil por definição.

Não raro, se observa que os ativistas priorizam a tática em detrimento da estratégia. Mesmo quando uma estratégia é elaborada, costuma haver um descompasso entre os níveis estratégico e tático, ou os ativistas podem planejar uma coisa na sala de estratégia, mas improvisar ao saírem às ruas. Os ativistas que produziram uma estratégia ainda costumam se perguntar que passos específicos os levarão até essa estratégia. Talvez continuem a usar táticas familiares enquanto o plano estratégico nunca é implementado integralmente.

As campanhas são úteis porque podem servir como um elo entre a estratégia e a tática. Após concluir seu plano estratégico, você não precisa passar logo aos detalhes táticos. Pode primeiro definir as campanhas como fases mais amplas da estratégia. Os objetivos de cada campanha servirão de marcos no caminho rumo à meta estratégica e você conseguirá dividir esse caminho em segmentos mais curtos.

Como a estratégia, as campanhas e as táticas estão relacionadas? Por que elas são interdependentes?

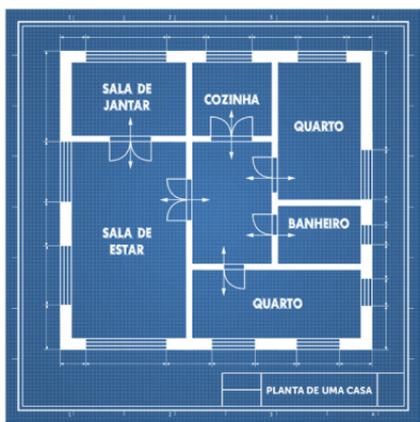


Figura 2

Pense na estratégia como uma casa; em seguida, veja as campanhas como os diversos cômodos dessa casa. As táticas podem ser entendidas como elementos da construção: paredes, janelas, portas e móveis. Esses elementos podem existir fora da casa, mas não são muito úteis isoladamente. Quando você usa esses elementos dentro da casa, eles são usados de forma diferente em cada cômodo, dependendo da função do cômodo. Por exemplo,

normalmente existe uma porta entre a cozinha e os quartos, mas às vezes pode ser que não haja uma porta entre a cozinha e a sala de jantar (ver a Figura 2).

O mesmo se pode dizer das táticas. **Você pode organizar uma tática sem uma estratégia, mas ela não será muito útil.** Mesmo dentro de uma estratégia mais ampla, as táticas devem fazer parte de uma campanha

específica, executada de modo a transmitir a mensagem da campanha e impactar um público-alvo específico.

Diferentemente das táticas, as campanhas não podem existir sem uma estratégia, da mesma forma que os cômodos não podem existir sem a casa. Mesmo que uma casa tenha apenas um único cômodo, ela não deixa de ser uma casa; tem alicerce e telhado. Da mesma forma, a estratégia com uma única campanha não deixa de ser uma estratégia; tem uma visão, missão e objetivos definidos. Uma casa ideal é, naturalmente, robusta, mas também funcional. Para que seja funcional, a disposição dos cômodos deve ser a ideal. A estratégia precisa de visão, missão e objetivos, mas também precisa de campanhas para ser funcional.



Figura 3

se sucedem como passos rumo à conquista do objetivo de longo prazo. Elas também se baseiam umas nas outras, pois as campanhas posteriores aproveitam as conquistas que as campanhas anteriores alcançaram (ver a Figura 3).

Se tomarmos a estratégia eleitoral como exemplo, uma campanha para fazer o eleitor comparecer às urnas ocupa o lugar central da “planta”, mas encontra respaldo em outras operações, como o monitoramento das eleições e a educação dos eleitores. O “telhado” é a visão de eleições livres e justas e o “alicerce” é a missão de promover a participação ativa do cidadão no processo eleitoral. Os “móveis” dessa “casa” são as táticas, como as reuniões públicas, os *workshops* para os observadores das eleições, as campanhas porta a porta, etc.

Estratégias mais longas e mais complexas têm “plantas” mais elaboradas, com muitos “cômodos”, “corredores” e “escadas”. Estratégias simples

têm um ou dois “cômodos”, mas todas elas têm como característica a mesma interdependência entre a estratégia, as campanhas e as táticas.

O objetivo deste guia é ajudá-lo a formular um plano de campanha em apoio à sua estratégia mais ampla (um tema a ser tratado posteriormente em outra obra). Esse plano de campanha será o resultado de um processo que envolve uma análise cuidadosa e o pensamento criativo. As ferramentas apresentadas neste guia ajudarão nessas duas tarefas e o conduzirão, passo a passo, rumo a um plano de campanha. E quando você houver concluído seu plano de campanha, terá conseguido gerar outros documentos úteis, como o resumo da campanha, o cronograma, o orçamento e um organograma.

Como usar este livro

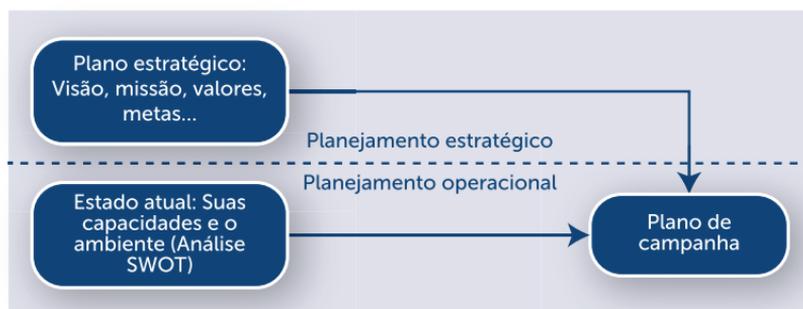
Os capítulos a seguir contêm breves introduções para explicar as diversas ferramentas de planejamento da campanha, cada uma acompanhada por uma folha de instruções e um processo passo a passo para usar a ferramenta em um curso de montagem da campanha. Os leitores que vão organizar um curso de desenvolvimento de campanhas devem começar lendo a breve introdução da ferramenta que precede cada folha de instruções. Após haver lido as introduções de todas as ferramentas, as folhas de instruções e as explicações passo a passo do processo, confira o “Curso de desenvolvimento de campanhas” na página 91, para obter instruções mais detalhadas sobre como planejar um curso desse tipo no âmbito de um movimento não-violento.

Vamos começar!

ANÁLISE SWOT: COMPREENDER SUAS CAPACIDADES ATUAIS E O AMBIENTE

Ao planejar uma campanha, antes de tudo, é preciso definir seu objetivo. Esse objetivo está a serviço de sua visão, missão e metas estratégicas, definidas em seu plano estratégico. Em outras palavras, seu plano estratégico vai lhe revelar que tipos de campanhas você deve empreender. Determinar o objetivo de cada uma dessas campanhas faz parte do planejamento das campanhas e exige um processo distinto embasado não apenas por seu plano estratégico, mas também por um entendimento de suas capacidades atuais e do ambiente em que você está atuando.

Para definir o objetivo da campanha, primeiro você precisa conhecer a si mesmo e seu ambiente, o que abrange seu oponente. Você precisa entender todos os fatores, internos e externos, úteis e prejudiciais, antes de poder começar a pensar em um objetivo realista e pertinente a seu objetivo estratégico.



Uma das ferramentas que ajuda a identificar esses fatores é chamada Análise SWOT. SWOT é uma sigla em inglês formada pelas iniciais de *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Essa ferramenta é atribuída a Albert Humphrey, do Stanford Research Institute, embora ele tenha negado sua autoria. Desde a década de 1960, vem sendo usada para o planejamento corporativo, mas também em campanhas políticas e na organização comunitária visando a mudança social.

Tabela 1: Matriz SWOT

Fatores	<i>Úteis</i>	<i>Prejudiciais</i>
Internos	Pontos fortes	Pontos fracos
Externos	Oportunidades	Ameaças

“

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

–Sun Tzu, A Arte da Guerra

”

Os pontos fortes são capacidades internas, como recursos (humanos ou materiais), habilidades, ou mesmo fatores intangíveis, como a unidade do grupo ou um forte compromisso.

Os pontos fracos são vulnerabilidades internas (organizacionais) que o atrasam ou o expõem a riscos. Um pequeno número de ativistas ou a falta de recursos se enquadram nessa categoria. Também são considerados pontos fracos fatores como a falta de entusiasmo ou um medo paralisante entre seus companheiros ativistas. Embora sejam menos tangíveis do que a falta de recursos, ainda estão sob seu controle no sentido de que é possível mudá-los com o passar do tempo.

As oportunidades são fatores externos que estão fora de seu controle, mas que são benéficos para sua campanha. Existem independentemente do que você faça. Contudo, cabe a você controlar o uso dessas oportunidades para seu benefício durante a campanha. As oportunidades podem ser pontos fracos de seu oponente, como a falta de legitimidade e divisões internas, mas também a insatisfação geral ou queixas entre a população, a existência de aliados em potencial e os recursos disponíveis.

As ameaças também são fatores externos prejudiciais à sua campanha. São perigos em potencial que talvez nunca se materializem. Contudo, caso as ameaças venham a se materializar e você não tenha se planejado para elas ou não responda a elas da maneira adequada, podem prejudicar seus esforços ou até mesmo se mostrarem desastrosas. Entre elas, destacam-se a capacidade de seu oponente de prejudicá-lo por meio de propaganda negativa ou repressão policial, mas elas também

podem assumir a forma de outros fatores, como elementos violentos — externos, mas fisicamente próximos de seu movimento.

Ao fazer uma Análise SWOT, é importante distinguir os fatores internos ([pontos fortes e pontos fracos], que estão sob seu controle) dos fatores externos, que existem a despeito do que você faça (oportunidades e ameaças). Às vezes, os ativistas contam os jovens descontentes como um ponto forte, embora esses jovens não façam parte de sua organização e, portanto, configurem uma oportunidade como ativistas em potencial, e não um ponto forte. Da mesma forma, a falta de confiança entre os organizadores e as divisões internas às vezes são relacionadas como ameaças para a organização, mas, na verdade, são pontos fracos porque são fatores internos de seu movimento.

Outra coisa a ser levada em consideração é o contraste entre os fatores úteis e prejudiciais. Ao fazer uma Análise SWOT, os ativistas raramente confundem pontos fracos e pontos fortes, mas isso já não é tão simples quando se trata de fatores externos — as ameaças às vezes são vistas como oportunidades ou vice-versa. Por exemplo, a repressão pode ser vista como uma oportunidade; contudo, após uma análise mais detida, verifica-se que a oportunidade é, na verdade, o ressentimento público em relação aos atos repressivos de seu oponente. Ou, se esse ressentimento não existir, então casos anteriores de repressão podem ser uma oportunidade para gerá-lo no público. E a possível repressão contra você durante a campanha ainda constitui uma ameaça.

Em uma campanha, você usa oportunidades e evita ameaças (ou mitiga seus efeitos), mas é preciso ter em mente que esses fatores não podem ser diretamente criados ou eliminados. Por exemplo, o elevado desemprego entre os jovens pode ser uma oportunidade para mobilizá-los, mas essa mobilização não é uma certeza. Será necessário tirar partido dos pontos fortes da organização, como uma mensagem de campanha atraente e a capacidade de recrutar mais jovens ativistas, por exemplo, por meio de redes universitárias. Nessa mesma linha de raciocínio, a ameaça de repressão e medidas severas contra os organizadores da campanha pode nunca se materializar, mas é importante preparar-se para o caso de ela ocorrer.

Limitações da ferramenta

A Análise SWOT não é uma ferramenta perfeita e tem suas limitações. Em primeiro lugar, nem todos os fatores são igualmente importantes. Uma vez que são listados separadamente, não é possível ver sua interação. É por isso que é útil continuar a examinar esses fatores com a Ferramenta de Desenvolvimento de Cenários, usando dados coletados na Análise SWOT. Outra limitação é que a Análise SWOT enfatiza o estado atual,

mas ele pode mudar caso se obtenha êxito na implementação de um plano estratégico que enfatize o todo e o processo de longo prazo.

Tabela 2: Exemplos de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none">• Equipe qualificada e motivada;• Visão atraente para o público;• Mensagem adequada e capacidade de transmiti-la.	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de recursos;• Presença limitada em partes do país;• Divisões internas e atmosfera de discórdia.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Existência de organizações de base locais;• Protestos espontâneos sobre escassez de alimentos;• Baixos salários na máquina do governo.	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de prisão dos organizadores da campanha;• Mídia tendenciosa, cobertura negativa da campanha;• Forte tensão, risco de violência espontânea.

O ambiente em que você implementa uma campanha é dinâmico e muda com o passar do tempo em consequência de suas ações, assim se espera. O mesmo se aplica a suas capacidades internas. É por isso que é útil fazer uma Análise SWOT periodicamente, sobretudo antes do início de cada campanha.

Folha de instruções

Análise SWOT			
Trabalho analítico	Trabalho em pequenos grupos	Sem distribuição de material impresso	60 minutos

Resumo rápido

Conteúdo	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5
2. Divida os participantes em quatro pequenos grupos	Exercício de divisão	5
3. Liste os fatores (pontos fortes, pontos fracos, etc.)	Trabalho em pequenos grupos	15
4. Obtenha a devolutiva dos grupos	Apresentação dos grupos e <i>feedback</i> rápido	30
5. Conclua o exercício	Encerramento	5
Total:		60

Material necessário	Quando	Para quê
Matriz SWOT pré-preparada (ver a nota 1)	Apresentação	Explicação visual
4 folhas de papel em branco	Trabalho em pequenos grupos	Listar os fatores
4 marcadores		
Fita adesiva	Encerramento	Afixar as listas na parede

Antes do *workshop*

- Pense em um exemplo de sua experiência de como a Análise SWOT o ajudou em seu trabalho. Transforme-o em uma breve história de 2 a 3 minutos.

Antes da sessão

- Conte o número de participantes e decida como vai dividi-los em pequenos grupos, pedindo que formem filas ou que se dispersem, ou use outra maneira de dividir o grupo (ver abaixo).

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5 minutos
---------------------------	--------------	-----------

Comece explicando por que está fazendo uma Análise SWOT. Lembre aos participantes que você está definindo o objetivo da campanha e que o primeiro passo é entender o estado atual, tanto interno como externo. Isso vai ajudá-lo a obter um instantâneo de suas capacidades atuais e de seu ambiente. Apresente o slide ou uma folha de papel com a Matriz SWOT ou desenhe a matriz no *flipchart* (um quadrado dividido em quatro seções iguais com Pontos fortes (S), Pontos fracos (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T), respectivamente, na parte superior de cada seção, como na imagem na nota 1 da página 16).

Explique cada fator e dê exemplos. Marque os pontos fortes e oportunidades como úteis; os pontos fracos e ameaças como prejudiciais. Em seguida, marque os pontos fortes e os pontos fracos como internos; as oportunidades e as ameaças como externos. Explique a diferença entre cada par de fatores (por exemplo: "Qual é a diferença entre as oportunidades e as ameaças? As oportunidades são úteis; as ameaças são prejudiciais. E qual é a diferença entre as ameaças e os pontos fracos? Os pontos fracos são internos e as ameaças são externas"). Pergunte se alguém tem dúvida.

2. Divida os participantes em quatro pequenos grupos	Exercício de divisão	5 minutos
--	----------------------	-----------

Dependendo do tamanho do grupo, talvez convenha usar métodos diferentes para dividir os participantes em quatro pequenos grupos. **Pedir que formem filas** funciona se o número de participantes for pequeno (menos de 20 pessoas); peça para formarem filas pela data de nascimento, horário em que normalmente acordam ou qualquer outro critério arbitrário. Em seguida, caminhe ao longo da fila e divida-a em quatro segmentos, com cada segmento contendo aproximadamente um quarto do número total de participantes. No caso de grupos maiores (mais de 20 participantes) você pode **espalhar** os participantes pelos quatro cantos da sala, por exemplo, pedindo às pessoas nascidas entre janeiro e março para irem para um canto, as nascidas entre abril e junho para outro canto, e assim por diante.

3. Liste os fatores	Trabalho em pequenos grupos	5 minutos
---------------------	-----------------------------	-----------

Após fazer a divisão, dê a cada pequeno grupo a tarefa de listar seus conjuntos de fatores. O primeiro grupo deve listar os pontos fortes;

o segundo, os pontos fracos; o terceiro, as oportunidades; e o quarto, as ameaças. Dê a cada grupo uma folha grande e marcadores. Pergunte se há alguma pergunta e, em seguida, diga que eles têm 15 minutos para pensar nessas listas e escrevê-las na folha que lhes foi dada.

Assim que os grupos começarem a trabalhar, caminhe pela sala e pergunte a cada grupo se precisa de algum esclarecimento e diga que podem chamá-lo caso precisem de ajuda. Dê outra volta pela sala cinco minutos depois e diga aos grupos que já usaram metade do tempo. Peça a cada grupo que mostre alguns dos fatores que já conseguiu identificar. Se necessário, oriente os participantes, sobretudo com respeito à diferença entre os fatores externos e internos. Cinco minutos depois, dê mais uma volta pela sala e peça a cada grupo que comece a encerrar a discussão e finalizar a lista, pois restam apenas mais alguns minutos. Concluídos os 15 minutos do trabalho nos grupos, reúna todos os participantes e peça que tragam as folhas com as listas.

4. Obtenha a devolutiva dos grupos	Apresentação e <i>feedback</i> rápido	5 minutos
---	--	------------------

Peça a um voluntário do primeiro grupo (o que listou os pontos fortes) para vir à frente e apresentar rapidamente o que seu grupo encontrou. Após ele terminar, pergunte às demais pessoas do grupo se desejam acrescentar alguma coisa. Em seguida, pergunte aos participantes se têm algum comentário ou pergunta rápida, sobretudo se quiserem acrescentar um ponto forte que não foi listado. Se houver fatores que você acha que não são pontos fortes, pergunte ao grupo responsável por que os listaram como pontos fortes ("Esses fatores são úteis? Eles são internos?"). Após seis a sete minutos, peça ao grupo para afixar na parede a folha com os fatores listados e passe para o próximo grupo. Repita o processo com cada grupo.

Tenha cuidado para deixar as discussões mais longas para mais tarde. Peça aos participantes para fazerem apenas comentários breves e explique que o objetivo da Análise SWOT é listar os fatores. Ressalte que a discussão sobre as implicações e possíveis efeitos desses fatores ocorrerá mais à frente.

5. Conclua o exercício	Encerramento	5 minutos
-------------------------------	---------------------	------------------

Agradeça aos participantes a contribuição e explique mais uma vez o propósito da Análise SWOT. Dê um exemplo de sua experiência de como a Análise SWOT o ajudou em seu trabalho. Pergunte se alguém tem uma última pergunta a fazer.

Notas

1. Matriz SWOT (ver a imagem à direita).

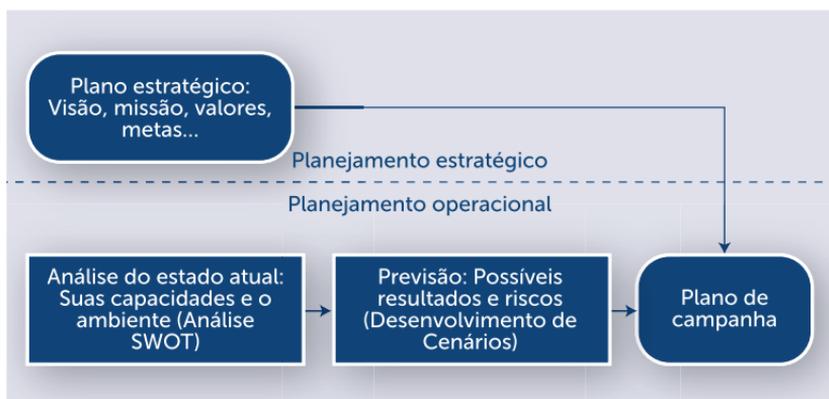
2. Se o número de participantes for muito pequeno (menos de 8 pessoas), convém dividi-los em dois grupos, com um encarregado de listar os fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) e o outro, os externos (oportunidades e ameaças). Caso o número de participantes seja ainda menor (quatro ou menos), a divisão em grupos menores não faz sentido e o grupo todo deve listar todos os fatores, começando com os pontos fortes e passando, em seguida, para os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. Nesse caso, a listagem de fatores exigirá mais tempo, mas não haverá a necessidade de devolutivas nem de *feedback*.

	Úteis	Prejudiciais
Internos	Pontos fortes S	Pontos fracos W
Externos	Oportunidades O	Ameaças T

DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS: PREVER POSSÍVEIS RESULTADOS

Para definir os objetivos da campanha, você deve primeiro entender a situação atual, tanto em termos de suas capacidades internas quanto do ambiente. Os objetivos que você traçar se basearão nessa análise, assim como em seu plano estratégico. Mas talvez seja útil, antes de se concentrar no objetivo, tentar prever os possíveis desdobramentos no curto a médio prazo.

A Ferramenta de Desenvolvimento de Cenários pode ser usada para ampliar a Análise SWOT, que lhe ofereceu um instantâneo dos fatores internos e externos em um determinado momento, mas não lhe revelou



muito sobre a possível interação desses fatores no futuro. Para ter uma ideia de como as coisas podem se desenrolar, é preciso desenvolver cenários usando dados da Análise SWOT.

Esta ferramenta baseia-se livremente na Análise TOWS elaborada por Heinz Wehrich, da Universidade de San Francisco, Califórnia, EUA. Como resultado do desenvolvimento de cenários, você termina com quatro cenários que talvez nunca se materializem, mas que formam limites dentro dos quais um cenário mais realista pode ser desenvolvido. O desenvolvimento de cenários examina os fatores listados na Análise SWOT e procura prever como eles podem, juntos, influenciar a maneira como as coisas vão se desenrolar no futuro.

Tabela 3: Desenvolvimento de cenários

	<i>Pontos fortes (S)</i>	<i>Pontos fracos (W)</i>
<i>Oportunidades (O)</i>	MCP Melhor cenário possível ou cenário baseado no desejo	OP Cenários das oportunidades perdidas ou cenário do desperdício
<i>Ameaças (T)</i>	CAC Cenário das ameaças contornadas ou cenário de mobilização	PCP Pior cenário possível ou cenário do pesadelo

Quatro cenários possíveis são desenvolvidos usando a ferramenta: O melhor cenário possível (MCP), o cenário das oportunidades perdidas (COP), o cenário das ameaças contornadas (CAC) e o pior cenário possível (PCP). Cada cenário examina apenas um par específico de fatores internos e externos e procura prever o que ocorreria se apenas esses dois conjuntos de fatores influenciassem os acontecimentos.

“ Todos os caminhos da ação são arriscados, então a prudência não está em evitar o perigo (que é impossível), mas em calcular o risco e agir decisivamente. ”

–Nicolau Maquiavel, O Príncipe

O melhor cenário possível examina apenas os pontos fortes e as oportunidades. Prevê desdobramentos no caso de as ameaças nunca se materializarem e os pontos fracos serem bem insignificantes. É irrealista, mas seu propósito é estabelecer o limite do lado positivo. Trata-se do melhor que se pode esperar. Esse cenário é desenvolvido por meio de um exame das oportunidades e de como elas podem ser exploradas usando seus pontos fortes.

O cenário das oportunidades perdidas, também chamado de cenário do desperdício, examina apenas os pontos fracos e as oportunidades. Prevê desdobramentos no caso de nem as ameaças nem os pontos fortes se materializarem, enquanto os pontos fracos vêm à tona. Também é irrealista, mas seu propósito é estabelecer o limite do lado negativo “por nossa culpa”. Trata-se daquilo com que você deve se preocupar. Esse

cenário é desenvolvido por meio do exame das oportunidades e de como elas são perdidas ou desperdiçadas devido a seus pontos fracos.

O cenário das ameaças contornadas, também chamado de cenário de mobilização, examina as ameaças e os pontos fortes. Prevê um caso em que não há oportunidades, apenas ameaças. No entanto, elas são confrontadas por seus pontos fortes, enquanto seus pontos fracos nunca vêm à tona. Também é irrealista, mas estabelece o limite do lado positivo de “superar as probabilidades”. Trata-se do caso em que, contra todas as probabilidades, você conseguiu sobreviver e triunfar.

O pior cenário possível é desenvolvido examinando apenas as ameaças e pontos fracos. É um caso em que não há fatores internos ou externos úteis: não há oportunidades nem pontos fortes. Estabelece um limite para o lado negativo, “sem nenhuma sorte”. Trata-se do caso em que tudo que poderia dar errado dá errado — um desastre total.

Ao desenvolver cenários, é importante examinar apenas os fatores que são influentes nesse cenário e desconsiderar totalmente outros fatores. Por exemplo, no pior cenário possível, as ameaças são enfrentadas apenas com pontos fracos, o que torna o impacto dessas ameaças devastador. A repressão contra os organizadores de campanhas é enfrentada apenas por divisões internas, o que, em consequência, exagera o efeito da repressão. Por outro lado, no cenário das ameaças contornadas, as ameaças são confrontadas apenas por pontos fortes. A repressão é enfrentada por uma equipe capacitada e motivada, com uma mensagem apropriada e capacidade suficiente para transmiti-la, o que faz com que o tiro da repressão saia pela culatra.

O futuro não está escrito. Existem os melhores cenários possíveis. Existem os piores cenários possíveis. É muito divertido escrever sobre estes ou aqueles se você é um romancista de ficção científica, mas nenhum deles ocorre no mundo real. O que ocorre no mundo real é sempre um cenário lateral.

—Bruce Sterling

Os cenários devem ser desenvolvidos na forma de uma história, uma narrativa que não precisa parecer realista. Na verdade, o exagero é bem-vindo porque deixa imagens vívidas em sua memória de como as coisas podem se desenrolar em situações extremas, desde o tom cor-de-rosa do melhor cenário possível até o desastre do pior cenário possível.

Os quatro cenários ajudam a entender melhor a importância de fatores específicos. Por exemplo, por que é importante eliminar um ponto fraco específico (porque ele amplifica o efeito de alguma ameaça) ou por que você deve se concentrar em uma determinada oportunidade (porque você pode explorá-la usando alguns de seus pontos fortes).

O melhor cenário possível e o pior cenário possível são mais fáceis de desenvolver, mas os outros dois implicam riscos. Às vezes, os ativistas não conseguem evitar ver oportunidades no cenário das ameaças contornadas ou usam pontos fortes no cenário das oportunidades perdidas. Trata-se de algo que você deve considerar ao desenvolver esses cenários. É por isso que é importante entender que o cenário das oportunidades perdidas é a história "em que a culpa é nossa" e o cenário das ameaças contornadas é a narrativa "em que superamos as probabilidades". Eis como esses dois cenários devem ser vistos.

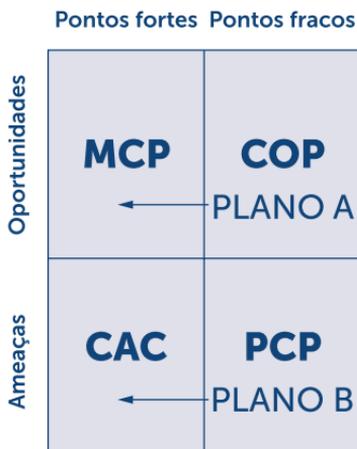
Exemplos de MCP, COP, CAC e PCP

	Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe qualificada e motivada; • Visão atraente para o público; • Mensagem adequada e capacidade de transmiti-la. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos; • Presença limitada em partes do país; • Divisões internas e atmosfera de discórdia.
Oportunidades (O) <ul style="list-style-type: none"> • Existência de organizações de base locais; • Protestos espontâneos sobre escassez de alimentos; • Baixos salários na máquina do governo. 	MCP <p>Em consequência de sua campanha, você forma uma ampla coalizão de organizações de base locais, mobiliza pessoas em torno da escassez de alimentos e se aproxima dos servidores descontentes.</p>	COP <p>Sua campanha se vê emaranhada em rivalidades entre diferentes organizações locais. Vocês são ofuscados por protestos espontâneos e acabam marginalizados.</p>
Ameaças (T) <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de prisão dos organizadores da campanha; • Mídia tendenciosa, cobertura negativa da campanha; • Forte tensão, risco de violência espontânea. 	CAC <p>As informações sobre as prisões são compartilhadas com a população e a repressão sai pela culatra. Sua campanha sobrevive à repressão e segue em frente.</p>	PCP <p>Após as prisões, a campanha entra em crise por causa de conflitos internos e da busca por culpados. Explode a violência, a mídia aponta vocês como culpados e sua campanha se desintegra.</p>

O desenvolvimento de cenários tem um propósito limitado e não deve ser visto como uma ferramenta para fazer previsões, mas sim como uma ferramenta que amplia sua imaginação sobre a gama de resultados possíveis. Os cenários desenvolvidos usando essa ferramenta permanecem em seu subconsciente enquanto você continua a montar sua campanha

e servem como limites dentro dos quais é mais provável que as coisas ocorram. **Mas como o planejamento não é prever resultados realistas, mas sim antecipar-se a todos os resultados possíveis,** a Ferramenta de Desenvolvimento de Cenários o ajuda nesse sentido e o posiciona no lugar certo quando se trata de formular um plano de campanha.

Na verdade, existem dois planos que podem ser construídos a partir das histórias desenvolvidas usando essa ferramenta. O primeiro é o Plano de Campanha ou Plano A, que detalha seu esforço para passar do cenário das oportunidades perdidas (COP) para o melhor cenário possível (MCP). Esse plano trata de explorar as oportunidades ao usar seus pontos fortes e, ao mesmo tempo, usar essas oportunidades para eliminar ou pelo menos reduzir seus pontos fracos. O outro plano que você precisa formular é o Plano de Contingência ou Plano B, que detalha seu esforço para passar do pior cenário possível (PCP) para o cenário das ameaças contornadas (CAC). Trata-se de usar seus pontos fortes para combater as ameaças e, ao mesmo tempo, minimizar os pontos fracos.



O Plano A é seu plano de campanha. Quando você define os objetivos da campanha, está definindo objetivos do Plano A. Já o Plano B é seu plano de contingência e é implementado apenas se as ameaças listadas na Análise SWOT começarem a ocorrer. O ideal é que a única campanha que você inicie seja a delineada no Plano A, mas o Plano B precisa ser especificado com antecedência porque, se as ameaças se concretizarem, não haverá tempo para planejar uma resposta.

Lidar com os pontos fracos faz parte de ambos os planos; isso significa que **reduzir esses pontos é essencial para formar capacidades com a sua campanha, a despeito de como as coisas se desenrolem.** Embora a formação de capacidades não possa ser o objetivo primário da campanha, a campanha pode ser usada para formar as capacidades de seu movimento ou organização (recrutar mais pessoas, construir uma unidade, aumentar o financiamento ou apoio, ou estabelecer uma presença em uma determinada parte do país, por exemplo).

Após concluir o desenvolvimento dos cenários, você estará pronto para produzir o primeiro passo do plano de campanha: os objetivos da campanha, tanto para o Plano A como para o Plano B.

Folha de instruções

Desenvolvimento de Cenários

Trabalho criativo	Trabalho em pequenos grupos	Distribuição de material impresso	90 minutos
-------------------	-----------------------------	-----------------------------------	------------

Resumo rápido

Tarefa	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	10
2. Divida os participantes em quatro pequenos grupos	Exercício de divisão	5
3. Monte os cenários (MCP, COP, CAC e PCP)	Trabalho em pequenos grupos	15
4. Obtenha a devolutiva dos grupos	Encenação e discussão	45
5. Escreva os cenários	Trabalho individual	10
6. Termine o exercício	Encerramento	5
Total:		90

Material necessário	Quando	Para quê
Folha pré-preparada com a Matriz de Cenários	Apresentação	Explicação visual
	Encerramento	
Varetas de diferentes tamanhos	Exercício de divisão	Divisão dos participantes
Folha com a Matriz SWOT e o Desenvolvimento de Cenários	Trabalho individual	Redação dos cenários

Antes do *workshop*

Antes da sessão

	- Verifique se os participantes têm acesso aos fatores listados na Análise SWOT (o ideal é afixar as listas na parede).
--	---

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5 minutos
---------------------------	--------------	-----------

Explique por que está desenvolvendo cenários. Lembre aos participantes que você está definindo o objetivo da campanha; que você listou todos os fatores, internos e externos, úteis e prejudiciais, quando fez a Análise SWOT. Agora é preciso ver como esses fatores podem ocorrer no futuro. Apresente um slide ou uma folha de papel mostrando a Matriz de Cenários ou desenhe uma no *flipchart* (uma caixa dividida em quatro partes com as letras MCP, COP, CAC e PCP em cada parte; veja a nota 1).

Explique e dê exemplos dos quatro cenários: melhor cenário possível, cenário das oportunidades perdidas, cenário das ameaças contornadas e pior cenário possível (um exemplo consta da nota 2). Mostre que diferentes fatores da Análise SWOT geram diferentes cenários (pontos fortes e oportunidades geram o melhor cenário possível; pontos fracos e oportunidades, o cenário de oportunidades perdidas; e assim por diante). Explique a diferença entre cada par de cenários (por exemplo: "Qual é a diferença entre o pior cenário possível e o cenário das ameaças contornadas? No pior cenário possível, tudo o que poderia dar errado deu errado, incluída sua resposta às ameaças, ao passo que, no cenário das ameaças contornadas, você conseguiu superar essas ameaças usando seus pontos fortes; você conseguiu vencer as probabilidades."). Pergunte se alguém tem dúvida.

2. Divida os participantes em quatro pequenos grupos	Exercício de divisão	5 minutos
--	----------------------	-----------

Peça aos participantes para se dividirem nos mesmos grupos menores que haviam formado para listar os fatores na Análise SWOT. Primeiro, vá até o grupo dos pontos fortes, mostre as varetas e peça que cada um puxe uma vareta. Envie a metade do grupo com as varetas maiores para um canto da sala (o canto do MCP) e o outro para o canto do CAC. Em seguida, repita a mesma atividade com o grupo dos pontos fracos e mande metade do grupo para o canto do COP e a outra metade para o canto do PCP. Em seguida, vá até o grupo das oportunidades e, com base nas varetas que eles puxarem, mande metade das pessoas para o canto do MCP e a outra metade para o canto do PCP. Por fim, ofereça as varetas ao grupo das ameaças e mande metade das pessoas para o canto do PCP e a outra metade para o canto do CAC. Assim, você terá redistribuído os participantes em quatro novos grupos menores.

Após fazer essa divisão, dê a cada pequeno grupo a tarefa de desenvolver seu cenário:

- O grupo no canto do MCP deve desenvolver o melhor cenário possível, examinando apenas os pontos fortes e as oportunidades, desconsiderando os pontos fracos e as ameaças.
- O grupo no canto do COP deve montar o cenário das oportunidades perdidas, examinando as oportunidades e pontos fracos, enquanto ignora os pontos fortes e as ameaças.
- O grupo no canto do CAC deve desenvolver o cenário das ameaças contornadas com base nos pontos fortes e ameaças, sem prestar atenção aos pontos fracos nem às oportunidades.
- O grupo no canto do PCP deve desenvolver o pior cenário possível, examinando os pontos fracos e as ameaças, enquanto ignora os pontos fortes e as oportunidades.

Explique que o objetivo da atividade não é desenvolver cenários realistas ou prováveis, mas cenários possíveis, embora improváveis e, certamente, extremos. A ideia é estabelecer limites dentro dos quais o futuro pode se desenrolar. Pergunte aos participantes se têm alguma pergunta e depois dê a eles 15 minutos para desenvolver os cenários e montar uma pequena encenação, a ser apresentada para os demais quando o grupo inteiro for retomado.

3. Monte os cenários (MCP, COP, CAC e PCP)	Trabalho em pequenos grupos	15 minutos
---	------------------------------------	-------------------

Assim que os grupos começarem a trabalhar, caminhe pela sala e pergunte a cada grupo se precisa de algum esclarecimento e diga que podem chamá-lo caso precisem de ajuda. Dê outra volta pela sala cinco minutos depois e diga aos grupos que já usaram metade do tempo. Pergunte a cada grupo como estão indo e ofereça orientação, se necessário. Cinco minutos depois, dê mais uma volta pela sala e peça a cada grupo que comece a encerrar a discussão e finalizar a lista, pois restam apenas mais alguns minutos. Após quinze minutos dessa atividade, peça que retomem o grupo grande.

4. Obtenha a devolutiva dos grupos	Encenação e discussão	45 minutos
---	------------------------------	-------------------

Explique aos participantes que agora eles vão encenar e discutir cada cenário, começando com o cenário das oportunidades perdidas, seguido pelo melhor cenário possível. Em seguida, haverá uma breve discussão, após a qual serão encenados e discutidos os outros dois cenários.

Peça ao grupo do COP para vir à frente e encenar seu cenário. Quando houverem terminado, peça aos membros do grupo do MCP para fazer

sua encenação. Quando o grupo do MCP tiver acabado, pergunte aos participantes o que acharam das duas encenações e se eles têm alguma opinião sobre o que acabaram de ver. Pergunte quais foram as principais diferenças entre os dois cenários. Por que o grupo do MCP conseguiu explorar as oportunidades? Quais foram os maiores pontos fracos do grupo do COP? Encerre a discussão após 20 minutos.

Agora peça aos participantes do grupo do PCP que encene o pior cenário possível. Após terminarem, peça ao grupo do CAC para vir à frente e encenar seu cenário. Após terminarem, peça aos participantes que opinem sobre as duas últimas encenações. Pergunte sobre as principais diferenças entre os cenários. Por que o grupo do CAC conseguiu contornar as ameaças? Por que as ameaças foram tão devastadoras para o grupo do PCP? Use para discussão o tempo restante destinado a essa atividade.

5. Escreva os cenários	Trabalho individual	10 minutos
-------------------------------	----------------------------	-------------------

Distribua as folhas da Análise SWOT e dos Cenários aos participantes e peça que escrevam os fatores das listas afixadas na parede e, em seguida, descrevam por escrito os quatro cenários que acabaram de ser encenados. Explique que usarão essas informações mais tarde quando começarem a definir os objetivos da campanha.

6. Termine o exercício	Encerramento	5 minutos
-------------------------------	---------------------	------------------

Agradeça aos participantes as encenações e apresente a eles, mais uma vez, a Matriz de Cenários. Desenhe duas setas, uma do COP para o MCP, intitulada “Plano A”, e outra do PCP ao CAC, intitulada “Plano B”. Explique que agora você está pronto para formular dois planos de campanha: o Plano A e o Plano B. O Plano A deixará para trás o cenário das oportunidades perdidas e avançará rumo ao melhor cenário possível. O segundo plano, de contingência, é o Plano B. É o que você vai adotar caso o Plano A não esteja funcionando. Esse plano deixa para trás o pior cenário possível e avança rumo ao cenário das ameaças contornadas. Pergunte se ainda ficou alguma dúvida e dê início à atividade.

Notas

1. Matriz de Cenários (ver a imagem abaixo).
2. Exemplo dos cenários MCP, COP, CAC e PCP:

“Suponhamos que um cara quer se casar com uma moça. O ponto forte dele é que ele é bonito e charmoso, mas seu ponto fraco é que ele não tem um tostão. Uma oportunidade é que a moça está apaixonada por ele, mas a ameaça é que os pais dela gostariam que a filha se casasse com alguém que tivesse muito dinheiro... O melhor cenário possível é ele é charmoso e bonito e ela está apaixonada por ele, então eles se casam. O cenário das oportunidades perdidas é que ela está apaixonada por ele, mas ele não tem um tostão, então ele não se arrisca a pedi-la em casamento e vai procurar um emprego. O cenário das ameaças contornadas é que ele é charmoso e bonito e consegue encantar os pais dela; assim, eles não se opõem ao casamento. O pior cenário possível é que ele não tem um tostão e os pais dela a convencem a procurar melhor partido. Como você pode ver, no MCP e no COP, você não se preocupa com os pais da moça e, no CAC e PCP, você não se preocupa com a moça. No MCP e no CAC, você não se preocupa que o cara não tenha um tostão, ao passo que, nos cenários PCP e COP, você não se preocupa que o cara seja charmoso e bonito. Todos esses cenários são improváveis, mas definem os limites dentro dos quais um cenário mais realista ocorrerá.”

	S	W
O	MCP	COP
+	CAC	PCP

CRITÉRIOS SMART: DEFINIR OS OBJETIVOS DA CAMPANHA

O primeiro elemento do plano de campanha é o objetivo. Ele responde à pergunta, “O que você quer alcançar com a sua campanha?” Os objetivos da campanha são embasados por seu plano estratégico, por sua análise da situação atual, por suas capacidades e pelo ambiente em que você está atuando. Bons objetivos de campanha promovem sua estratégia de longo prazo, estabelecida em seu plano estratégico. Além disso, levam em conta todos os fatores internos e externos, os fatores úteis e os prejudiciais (que você passou a compreender após fazer a Análise SWOT). Bons objetivos de campanha também podem ser testados contra todos os desdobramentos possíveis no futuro — desde o melhor até o pior cenário possível — que podem ocorrer em decorrência da interação desses diversos fatores e que você também deve estar apto a prever (usando o Desenvolvimento de Cenários).



Ao definir os objetivos da campanha, você pode usar os critérios SMART para criar objetivos SMART. SMART é uma sigla usada pela primeira vez por George T. Doran em 1981, e os critérios SMART costumam ser atribuídos ao conceito de administração por objetivos, de Peter Drucker. Diferentes critérios têm sido associados a essas letras ao longo dos anos, mas o uso mais comum das letras na sigla é o seguinte:

- S – *specific* (específico)
- M – *measurable* (mensurável)
- A – *achievable* (alcançável)
- R – *relevant* (pertinente)
- T – *time-bound* (com prazo definido)

O critério “específico” ressalta a necessidade de objetivos concretos em vez de vagos. **Objetivos específicos visam mudar o comportamento e não apenas a opinião.** Conscientizar e pressionar por reformas são

exemplos de objetivos pouco claros. Obter 10 mil assinaturas em uma petição ou conseguir que um projeto de lei tramite no parlamento são exemplos de objetivos específicos.

O segundo critério aponta para a importância da medição. **Os objetivos que você consegue medir após o fim da campanha são importantes para construir um histórico vitorioso.** Além disso, é importante conseguir medir o progresso. Em algumas campanhas, isso é possível (por exemplo, quando se faz uma campanha para assinar uma petição, é fácil medir o progresso com o passar do tempo), enquanto, em outras, só é possível medir o que se conquistou após a campanha haver terminado (as campanhas eleitorais são um bom exemplo). Mas mesmo nesses casos, convém encontrar maneiras de medir seu progresso e fazer os ajustes necessários na campanha.

Os objetivos também precisam ser alcançáveis em vez de irrealistas. Isso significa que o **objetivo deve ser escolhido após uma análise cuidadosa de suas capacidades, do ambiente e, mais importante, de seus pontos fortes** como fatores internos úteis que você consegue controlar. A capacidade de convencer as pessoas a apoiá-lo e juntar-se à sua iniciativa dependerá em grande parte desse critério. A melhor forma de construir um histórico vitorioso é obtendo pequenas vitórias (objetivos alcançáveis e, mais à frente, objetivos alcançados).

Dizemos que um objetivo é pertinente se estiver relacionado ao objetivo de longo prazo estabelecido em seu plano estratégico e **se você conseguir ver como esse objetivo está contribuindo para sua estratégia de longo prazo.** Esse critério ajuda a manter todas as suas campanhas dentro de seu quadro estratégico, o que lhe permite saber por que está executando uma determinada campanha. A maioria das pessoas não vai ler sua declaração de missão, mas essas pessoas estarão expostas a ela por meio das ações que você levar a cabo na campanha. Assim, conseguirão ver e compreender sua estratégia por meio de suas campanhas. É por isso que é preciso haver uma conexão clara entre os objetivos da campanha e as metas estratégicas.

Os objetivos com prazo definido especificam como e quando a campanha vai terminar. **As campanhas não devem ser abertas, sem um prazo estabelecido; devem ter um início e um fim, organizados em torno de um cronograma claro.** Isso vale até mesmo quando os objetivos não forem alcançados ou você não gere os resultados esperados. Uma vez terminada a campanha, você pode medir seu êxito. As campanhas raramente são um completo fracasso ou um êxito total, o que lhe permite ver o que funcionou e o que não funcionou e lhe ensina lições para futuras campanhas.

Exemplo dos critérios SMART: a Marcha do Sal de Gandhi

Uma das campanhas mais importantes na luta não-violenta na Índia pela independência do regime britânico foi a Marcha do Sal. Gandhi escreveu uma carta ao Vice-rei pouco antes de iniciar uma longa viagem, de 380 km, a pé, até o Oceano Índico para extrair sal e assim, burlar as Leis do Sal. Nessa carta, estabeleceu o objetivo da campanha, que desafiava o monopólio britânico sobre o sal e, em última instância, o domínio britânico sobre a Índia:

Se minha carta não causa emoção alguma ao vosso coração, no décimo primeiro dia deste mês tomarei a iniciativa, com os cooperadores do Ashram que eu conseguir, de desrespeitar as determinações das Leis do Sal. Considero este imposto o mais iníquo de todos, do ponto de vista dos pobres. Como o movimento de soberania e autogoverno é essencialmente para os mais pobres da terra, o começo será feito com esse mal.”

— Carta de Gandhi ao Vice-rei, Lorde Irwin, em 2 de março de 1930

Vamos analisar a Marcha do Sal de Gandhi usando os critérios SMART.

Específica	“... desrespeitar as determinações das Leis do Sal.”
Mensurável	“... tomarei a iniciativa [...] de desrespeitar as determinações...”
Alcançável	“... tomarei a iniciativa, com os cooperadores do Ashram que eu conseguir...”
Pertinente	“Considero este imposto o mais iníquo de todos, do ponto de vista dos pobres. Como o movimento de soberania e autogoverno é essencialmente para os mais pobres da terra, o começo será feito com esse mal.”
Com prazo definido	“... no décimo primeiro dia deste mês tomarei a iniciativa...”

É importante notar a diferença entre o objetivo e o efeito da campanha da Marcha do Sal. Gandhi cometeu uma desobediência civil e infringiu as Leis do Sal às 6h30 de 6 de abril de 1930, o que significou que o objetivo específico da campanha fora alcançado. Por si só, isso era, na verdade, simbólico. Contudo, a campanha teve um efeito significativo e amplo na mudança da postura do povo em relação à soberania

da Índia e levou um grande número de indianos a juntar-se à luta pela independência.

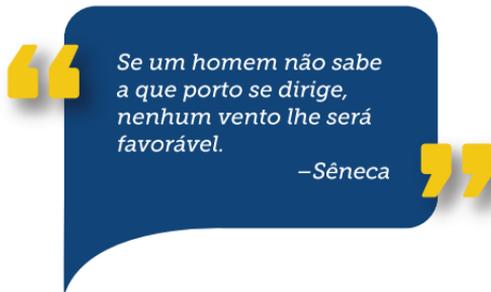
Após usar a Análise SWOT e o Desenvolvimento de Cenários em seu processo de planejamento operacional, você pode usar os critérios SMART para definir os objetivos de seu plano de campanha (Plano A) e de seu plano de contingência (Plano B). O objetivo do Plano A

é específico se ele explorar oportunidades concretas para você deixar para trás o cenário das oportunidades perdidas e avançar rumo ao melhor cenário possível. É mensurável se for possível avaliar e medir como essas oportunidades foram usadas. Também é mensurável se você consegue comparar seus pontos fracos antes do início da campanha e após seu término e determinar se alguns desses pontos fracos foram reduzidos ou eliminados por completo.

O objetivo do Plano B é específico se reconhecer e contornar ameaças concretas para deixar para trás o pior cenário possível rumo ao cenário das ameaças contornadas. É mensurável se você consegue medir como essas ameaças foram reduzidas, sobretudo se você consegue medir seus pontos fortes e determinar se foram agravados por essas ameaças.

Os dois objetivos, do Plano A e do Plano B, são alcançáveis se usarem os seus pontos fortes realistas, pois seus pontos fortes são fatores positivos sobre o qual você tem controle. São pertinentes caso estejam relacionados às suas metas estratégicas. Têm prazo definido se a campanha tiver um início e um fim, seja em termos absolutos (datas exatas) ou em termos relativos (em relação a eventos externos ou outras campanhas que você esteja planejando).

Observação: É possível usar os critérios SMART ao definir metas estratégicas, mas esse não é o melhor uso dessa ferramenta, uma vez que um plano estratégico é amplo e tem grande alcance — e, assim, não contém metas específicas. Medir os resultados de um plano estratégico também é problemático, uma vez que a estratégia leva anos para ser implementada. É possível medir o progresso mais facilmente do que os resultados. **As metas estratégicas nem sempre parecem alcançáveis, pelo menos no início, porque a capacidade necessária para alcançá-las será construída ao longo do tempo à medida que a estratégia for se desenrolando.** Também é difícil imaginar uma meta de longo prazo, com prazo definido, pois esse futuro tão distante não é muito definido e talvez sejam necessários cinco anos, dez anos ou



até mais para alcançá-lo. Mas as metas estratégicas podem e ainda devem ser pertinentes — elas devem estar relacionadas à sua visão, missão e valores.

Folha de instruções

Critérios SMART			
-----------------	--	--	--

Trabalho analítico	Trabalho individual	Distribuição de material impresso	30 minutos
--------------------	---------------------	-----------------------------------	------------

Resumo rápido

Tarefa	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	10
2. Escreva os objetivos	Trabalho individual (usando a folha SMART)	15
3. Conclua o exercício	Encerramento	5
Total:		30

Material necessário

Quando

Para quê

<i>Flipchart</i> pré-preparado com os critérios SMART listados	Apresentação	Explicação visual
Trecho da carta de Gandhi	Apresentação	Exemplo
Folhas SMART	Trabalho individual	Escrever os objetivos
Canetas		

Antes do *workshop*

Antes da sessão

- Escreva o trecho da carta de Gandhi a Lord Irwin em uma folha de papel grande (ver a nota 1).	- Os alunos devem ter acesso à lista de objetivos gerais (o ideal é afixá-la na parede da sala).
---	--

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	10 minutos
---------------------------	--------------	------------

Explique a finalidade dos critérios SMART para orientá-los na definição de objetivos claros e de fácil compreensão. Mostre a folha de papel com os critérios listados e explique, dando exemplos para cada letra do acrônimo.

Mostre o trecho da carta de Gandhi no *flipchart* ou na parede atrás de você (ver a nota 1). Descreva brevemente a campanha da Marcha do Sal e diga aos participantes que passarão a examinar a carta que Gandhi escreveu a Lorde Irwin. Leia em voz alta o trecho que estabelece o objetivo da campanha.

Pergunte aos participantes se esse objetivo é específico. Peça que leiam essa parte do texto. Pergunte se é mensurável. Pergunte se é alcançável. Se responderem que sim, pergunte por quê. Pergunte de que forma ele é pertinente. Pergunte se ele tem um prazo definido. Sublinhe cada segmento da carta que satisfaça um critério. Em seguida, diga aos participantes que eles vão fazer seus próprios objetivos SMART.

2. Escreva os objetivos	Trabalho individual	15 minutos
-------------------------	---------------------	------------

Distribua as folhas SMART. Peça aos participantes para escolherem uma meta e a reescreverem para transformá-la em um objetivo, respondendo às perguntas listadas na folha (o que, quando, como e por quê). Dê a eles alguns minutos para que concluam a tarefa. Em seguida, peça que cada um passe a folha para a pessoa à sua direita e continuem a passar as folhas que receberem (da pessoa à esquerda) para a pessoa à direita até que você diga a eles que parem.

Após pedir que parem, peça aos participantes para ler o objetivo que têm nas mãos e marcar as caixas correspondentes aos critérios SMART, que, na opinião deles, o objetivo satisfaz. Peça que façam sugestões sobre como melhorar o objetivo estabelecido na folha caso não tenham marcado todas as caixas ou tenham ideias novas.

Dê a eles alguns minutos e peça que passem a folha à pessoa à direita e continuem a passar até que chegue a suas mãos a folha que tinham inicialmente.

Diga aos participantes para fazerem ajustes nos seus objetivos, se necessário, com base nas sugestões que receberam.

Pergunte aos participantes se há algum objetivo que não satisfizes os critérios SMART. Se houver, faça sugestões sobre como melhorá-lo. Pergunte se alguém tem uma última pergunta a fazer.

Notas

1. Trecho da carta de Gandhi a Lorde Irwin:

“Se minha carta não causa emoção alguma ao vosso coração, no décimo primeiro dia deste mês tomarei a iniciativa, com os cooperadores do Ashram que eu conseguir, de desrespeitar as determinações das Leis do Sal. Considero este imposto o mais iníquo de todos, do ponto de vista dos pobres. Como o movimento de soberania e autogoverno é essencialmente para os mais pobres da terra, o começo será feito com esse mal.”

— Carta de Gandhi ao Vice-rei, Lorde Irwin, em 2 de março de 1930

2. A folha com os critérios SMART seria assim:

Objetivo da campanha

O que queremos fazer?

Quando queremos fazer?

Por que queremos fazer?

Como vamos fazer?

Específico?

Mensurável?

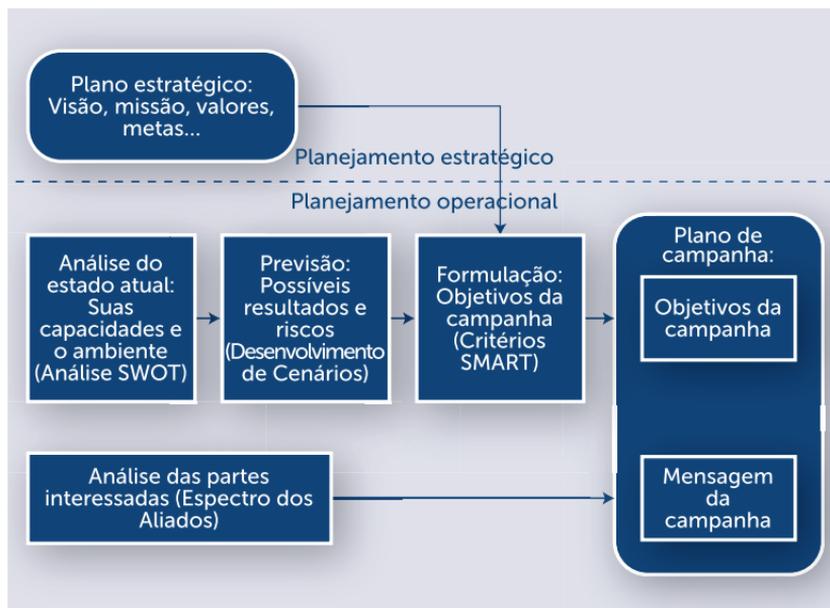
Alcançável?

Pertinente?

Com prazo definido?

ESPECTRO DOS ALIADOS: MAPEAR AS PARTES INTERESSADAS

A mensagem é fundamental para a campanha. Pode-se dizer que a campanha toda é desenvolvida com a finalidade de transmitir sua mensagem. Todas as táticas, todas as atividades da campanha, todo o material transmite a mesma mensagem, reforçada repetidas vezes, adaptada a públicos-alvo específicos. A mensagem tem como objetivo final mudar o comportamento das pessoas e não apenas suas percepções e crenças. É por isso que as campanhas precisam continuar por longos períodos (geralmente meses) para permitir que a mensagem seja absorvida e gere mudanças.



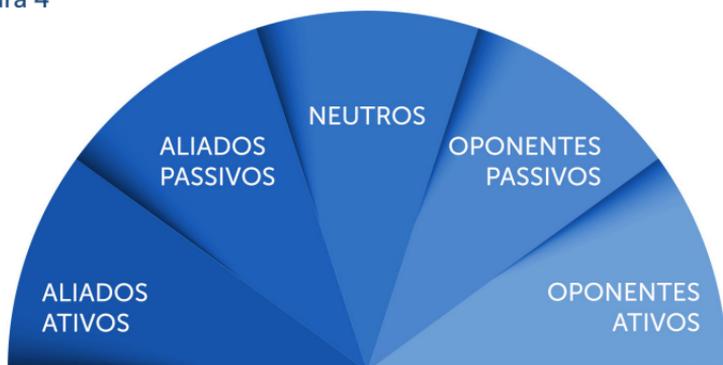
Ao elaborar a mensagem da campanha, é preciso primeiro definir os públicos-alvo, os destinatários da mensagem. Sua campanha não conseguirá alcançar e afetar todos na sociedade e, por isso, é necessário definir claramente quem, de uma forma ou de outra, está conectado com o tema da campanha, verificar quem apoia ou não sua posição sobre esse tema. Por exemplo, se o tema da campanha for a educação, o público será formado por estudantes, professores e diretores, mas também pelos pais dos alunos. Se for reforma agrária, você se voltaria para os agricultores, camponeses sem terra e proprietários de terras, mas também para os trabalhadores rurais e outros grupos ligados direta ou indiretamente à agricultura.

Se você escolher um tema qualquer e examinar o segmento da população de forma suficientemente ampla, verá que nem todas as pessoas têm a mesma posição sobre esse tema — alguns o apoiam, alguns são contra, outros são neutros. Mesmo dentro de cada segmento da população,

nem todas as pessoas são contra ou a favor com o mesmo nível de convicção e entusiasmo. É por isso que a mensagem da campanha precisa ser adaptada cuidadosamente para cada público-alvo para que corresponda a suas percepções, seja pertinente a sua situação, gere interesse e envolvimento, e ocasione as mudanças de comportamento desejadas.

Uma ferramenta que pode ajudar a diferenciar os diversos públicos-alvo é o Espectro dos Aliados (ver a Figura 4). Elaborada por George Lakey, da Training for Change, há quase meio século, ela encerra a noção de que o alvo de sua campanha não é monolítico, mas segmentado e espalhado ao longo de um espectro. Em consequência, a mensagem da campanha deve consistir em uma série de submensagens, cada uma adaptada a um público-alvo específico.

Figura 4



Se você usar o Espectro para definir seus públicos-alvo, conseguirá enquadrá-los em vários segmentos. No lado mais à esquerda do espectro estão os chamados **aliados ativos**, indivíduos e grupos que têm a mesma posição que você sobre o tema da campanha e estão dispostos a fazer algo a esse respeito (oferecer assistência ou recursos, endossar sua campanha, envolver-se ou ajudar de alguma outra maneira). São as pessoas que já estão ativamente envolvidas e com quem sua campanha pode contar.

No próximo segmento estão os chamados **aliados passivos**, indivíduos e grupos que apoiam sua campanha de maneira passiva, ou apenas têm a mesma posição que você sobre o tema sem saber que há uma campanha para abordá-lo. São pessoas que sua campanha poderia transformar em aliados ativos com um mínimo esforço, pois já estão convencidas da validade de sua posição — simplesmente, ainda não se envolveram.

O segmento central, o maior na maioria dos casos, são pessoas **neutras** — não apoiam sua posição sobre o tema nem se opõem a ela. Desconhecem o tema ou são apáticas e, de uma forma ou de outra, não são mobilizados nem por você nem por seus oponentes.

O segmento à direita do centro consiste em indivíduos e grupos que se opõem a você e a sua campanha, mas permanecem passivos em relação a ela. Não se envolvem em nenhuma atividade que prejudique seus esforços, mas não estão de seu lado nem concordam com sua posição, mesmo que a determinação deles não seja muito forte. São chamados de **opponentes passivos**.

Estudo de Caso: O Movimento dos Direitos Civis nos Estados Unidos

Em 1964, o Comitê Coordenador Estudantil Não-Violento (Student Nonviolent Coordinating Committee – SNCC), um dos principais motores do movimento dos direitos civis no Sul dos Estados Unidos, fez uma análise com base no “espectro dos aliados”. Constatou-se que o SNCC tinha muitos aliados passivos, estudantes no Norte do país: esses estudantes eram simpatizantes da causa, mas não tinham nenhum ponto de entrada no movimento. Eles não precisavam ser “orientados” nem convencidos, precisavam de um convite para entrar.

Para fazer esses aliados passarem de “passivos” para “ativos”, o SNCC enviou ônibus para o Norte para trazer as pessoas para o Sul, para participarem da luta sob a bandeira do “Verão da Liberdade”. Os estudantes vieram em massa, e muitos foram radicalizados profundamente nesse processo, tendo testemunhado linchamentos, abusos violentos por parte da polícia e multidões brancas furiosas, tudo simplesmente porque os ativistas negros estavam tentando votar.

Muitos escreveram cartas para seus pais, que de repente passaram a ter uma ligação com a luta. Esse fato desencadeou outra mudança: suas famílias se tornaram aliados passivos, e muitos arrastaram consigo seu local de trabalho e suas redes sociais. Nesse meio tempo, os estudantes voltaram às aulas no outono e passaram a organizar seus campi. Vieram mais mudanças. O resultado: uma profunda transformação do cenário político dos EUA. Essa mudança de apoio em cascata, é importante enfatizar, não foi espontânea; fez parte de uma estratégia de movimento calculada que, até hoje, traz profundas lições para outros movimentos.

(Joshua Kahn Russell, Spectrum of Allies, Beautiful Trouble)

O segmento da extrema direita do espectro é o dos chamados **opponentes ativos**; são indivíduos e grupos que farão tudo o que conseguirem para minar seus esforços. Essas pessoas estão do outro lado do tema, buscando ativamente lutar contra sua posição e seus esforços.

A ideia por trás do Espectro dos Aliados é identificar todas as partes interessadas pertinentes e enquadrá-las no espectro com base na posição delas sobre a questão e na vontade que elas demonstram de lutar por essa posição. Sua campanha precisa ter um efeito muito específico sobre essas pessoas — **movê-las pelo menos um passo para perto da sua posição, ou seja, um passo para a esquerda**. Em outras palavras, seu objetivo **não** é transformar os oponentes ativos em aliados ativos (tampouco é transformar os oponentes passivos ou os neutros em aliados ativos), mas movê-los apenas um passo para a esquerda no espectro. Você precisa transformar oponentes ativos em oponentes passivos, oponentes passivos em neutros, neutros em aliados passivos e, por último, aliados passivos em aliados ativos. Convém estar ciente de que seus oponentes não estão estagnados e estarão trabalhando para mover grupos no sentido contrário

Ao conseguir que muitos segmentos da população façam um ligeiro movimento para a esquerda, você produzirá um impacto significativo no reposicionamento geral das partes interessadas. As mudanças de comportamento que você busca induzir são relativamente pequenas e, portanto, realistas. Você não precisa convencer seus oponentes ativos de que eles estão errados. Eles ainda podem continuar a manter suas crenças, mas você está tentando minar a posição resoluta deles contra você. Seus oponentes passivos não precisam mudar completamente de opinião, abandonando seus pontos de vista e aceitando os seus; será suficiente enfraquecer-lhes as posições e fazer com que se tornem neutros. Quanto aos neutros, eles não precisam assumir um papel ativo em sua campanha. Você só precisa fazer com que simpatizem mais com sua causa. O apoio ativo e o engajamento são o que você busca de seus aliados passivos, dos que já estão convencidos de que sua posição sobre o tema é a correta.

Ao usar o Espectro dos Aliados, **é importante listar primeiro todas as partes interessadas pertinentes antes de posicioná-las no espectro**. Aliados ativos e oponentes ativos são os mais fáceis de identificar, mas uma análise cuidadosa revelará outros grupos e indivíduos que, atualmente, estão à margem do conflito em torno de um determinado tema. Essas pessoas podem se mostrar cruciais para movimentar o pêndulo para seu lado, criando uma massa crítica que já não é mais silenciosa sobre o tema, ou seja, que passou a estar mobilizada em torno do tema e a gerar uma pressão adicional sobre os que se opõem a você para que desistam.

Outra coisa importante a ser lembrada é que você quer gerar mudanças graduais e incrementais no comportamento dos alvos de

sua campanha. Nesse sentido, você não está tão interessado em seus oponentes ativos, exceto que você quer reduzir-lhes o entusiasmo e a disposição para lutar. Você está mais interessado em influenciar os segmentos do meio do espectro: os neutros, bem como os aliados passivos e os oponentes passivos.

Mas para cada segmento, a mudança de comportamento desejada é ligeiramente diferente, e sua mensagem precisa refletir isso. A mudança de comportamento desejada no caso dos aliados passivos é torná-los mais ativos, ou seja, envolvidos em sua campanha; no caso dos neutros, torná-los simpáticos à campanha e, no caso dos oponentes passivos, fazer com que passem a questionar a posição que têm sobre o tema. Mesmo dentro de cada segmento, talvez seja preciso transmitir a mensagem de diferentes maneiras a cada grupo. Um exemplo são os jovens neutros e os aposentados neutros.

Se existe uma ferramenta que revela da forma mais drástica possível a dinâmica da resistência civil, ela é o Espectro dos Aliados. Mostra tanto os variados níveis de apoio que os diversos grupos oferecem, como a mudança gradual da lealdade — um passo para a esquerda — que é o objetivo de uma luta não-violenta. É por isso que, além de ser usado como uma ferramenta para montar a mensagem de uma campanha, o Espectro dos Aliados pode ser usado para apresentar a resistência civil como um método de forma mais ampla.

Folha de instruções

Espectro dos Aliados

Trabalho analítico	Trabalho em grupo	Distribuição de material impresso	30 minutos
--------------------	-------------------	-----------------------------------	------------

Conteúdo

Tarefa	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5
2. Liste as partes interessadas	Trabalho em grupo	10
3. Posicione as partes interessadas no espectro	Trabalho em grupo	10
4. Termine o exercício	Encerramento	5
Total:		30

Material necessário

Quando

Para quê

Notas adesivas	Trabalho em grupo	Listar as partes interessadas
Espectro dos Aliados pré-preparado (ver a nota 1)		Posicionar as partes interessadas

Antes do *workshop*

Antes da sessão

	Permita o acesso ao objetivo da campanha, de preferência afixando-o na parede da sala.
--	--

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5 minutos
---------------------------	--------------	-----------

Comece explicando a razão para usar o Espectro dos Aliados. Lembre aos participantes que você já tem o objetivo da campanha, mas ainda precisa elaborar a mensagem da campanha. O primeiro passo na elaboração da mensagem é definir claramente os públicos-alvo, e esta ferramenta o ajudará nisso. Mostre a folha pré-preparada com o Espectro ou desenhe o Espectro no quadro. Explique e dê exemplos de cada segmento do espectro. Explique a diferença entre os aliados ativos e passivos, e entre os oponentes ativos e passivos. Explique o segmento neutro do espectro. Pergunte se alguém tem dúvida.

2. Liste as partes interessadas	Trabalho em grupo	10 minutos
---------------------------------	-------------------	------------

Distribua as notas adesivas aos participantes e peça-lhes que peguem uma caneta. Peça que pensem em um grupo, formal ou informal, que esteja de alguma forma ligado ao tema no qual sua campanha está centrada. Diga aos participantes que escrevam o nome do grupo em uma nota adesiva. Em seguida, peça aos participantes para lerem em voz alta os grupos de suas notas adesivas. Diga que, se o grupo em que pensaram for mencionado por outra pessoa, devem tentar pensar em outro grupo e escrevê-lo.

3. Posicione as partes interessadas	Trabalho em grupo	10 minutos
-------------------------------------	-------------------	------------

Peça aos participantes que, um a um, se levantem e cole sua nota adesiva no segmento apropriado do espectro. Pergunte aos demais participantes se concordam com o posicionamento de cada grupo. Discuta brevemente caso haja discordâncias e passe para o próximo participante. Note que, às vezes, um grupo será dividido e posicionado em um ou dois segmentos diferentes, como "a imprensa progressista", "a grande imprensa", e "a imprensa comandada pelo governo" ou "os cristãos fundamentalistas" e "os cristãos da teologia da libertação". É importante capturar essas diferenças dentro das grandes categorias da população. Após todas as notas adesivas terem sido coladas, pergunte aos participantes se todos os segmentos foram preenchidos e se existem outros grupos que deveriam estar no espectro.

4. Termine o exercício	Encerramento	5 minutos
------------------------	--------------	-----------

Agradeça aos participantes a contribuição e explique mais uma vez o propósito do Espectro dos Aliados. Pergunte se alguém tem uma última pergunta a fazer.

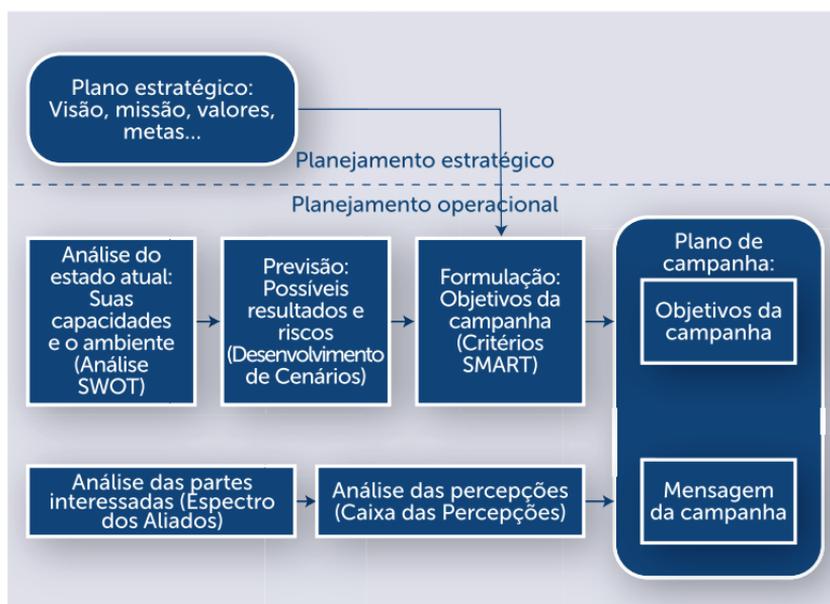
Notas

O Espectro dos Aliados (ver a imagem abaixo).



**CAIXA DAS PERCEPÇÕES: ANALISAR AS
CRENÇAS E SENTIMENTOS DAS
PARTES INTERESSADAS**

As mensagens são fundamentais para sua campanha e, se forem elaboradas com cuidado, terão um impacto maior. É por isso que entender os públicos-alvo é crucial para o êxito da campanha. Uma vez que as diversas partes interessadas tenham sido definidas e posicionadas no Espectro dos Aliados, é possível analisar suas percepções para melhor embasar seu processo de elaboração de mensagens e produzir a mensagem ideal. As mensagens precisam ser cuidadosamente adaptadas para cada público-alvo, e é crucial entender as percepções do público para elaborar uma mensagem com que ele se identifique. Em outras palavras, é preciso saber com quem você está falando e qual é a posição dessas pessoas com respeito ao tema da campanha. Isso lhe permitirá transmitir a eles algo que os faça se movimentar na sua direção.



Uma ferramenta que ajuda a entender essas percepções é a chamada **Caixa das Percepções**. A versão usada aqui é uma modificação da Caixa de Mensagens de Tully original (batizada em homenagem ao estrategista político Paul Tully), comumente usada em campanhas eleitorais. A Caixa de Mensagens original é usada para elaborar uma mensagem que ajudará um candidato a se destacar entre os demais. A versão modificada apresentada aqui, chamada de Caixa das Percepções, examina não apenas seus oponentes ativos nas eleições, mas também cada segmento definido no Espectro dos Aliados.

A Caixa das Percepções tem quatro quadrantes. O primeiro, intitulado “Nós sobre nós”, lista todas as coisas que vocês dizem sobre si mesmos

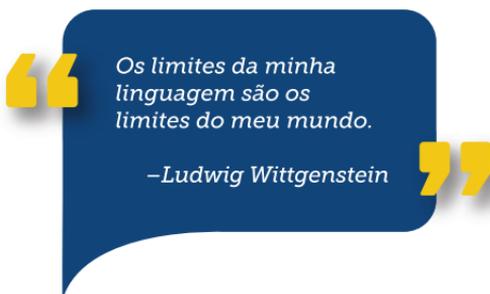
e sobre sua campanha. Reflete tanto seus elementos estratégicos de comunicação — sua identidade como uma organização, coalizão ou movimento (sua marca) — quanto suas afirmações acerca da campanha que você está lançando. Lista quem vocês são, o que vocês querem e por quê. Não apenas especifica sua visão mais ampla (seus fins) e sua missão (seus meios), mas também especifica suas queixas e exigências.

O segundo quadrante, chamado “Nós sobre eles”, lista sua percepção dos públicos-alvo em questão. Quando você define a Caixa das Percepções com relação a seus oponentes passivos e ativos, você preenche esse quadrante com sua percepção deles, como na Caixa de Mensagens de Tully. Mas quando você preenche a Caixa das Percepções com referência aos neutros ou aliados passivos, você lista suas percepções sobre esse público-alvo específico, incluídas as concepções erradas que você possa ter sobre eles.

Nós sobre nós	Vocês sobre eles
Eles sobre nós	Eles sobre eles

O terceiro quadrante, intitulado “Eles sobre nós”, lista as percepções que os públicos-alvo específicos têm sobre vocês e sua campanha, incluídas as concepções erradas. Ao definir esse quadrante com referência aos neutros ou oponentes passivos ou ativos, convém listar todas as reservas que eles tenham sobre vocês. Ao defini-lo no caso dos aliados passivos, você deve examinar as inibições e razões para a falta de envolvimento desse grupo na campanha.

No quarto e último quadrante, “Eles sobre eles”, você lista as percepções do público-alvo sobre si mesmo, em especial as razões pelas quais eles ocupam esse segmento específico no espectro. No caso dos neutros, você quer saber por que são neutros em relação ao tema, se estão ou não cientes, se são apáticos ou não, etc. No caso dos oponentes, tanto ativos quanto passivos, é preciso descobrir o porquê das crenças deles e a razão da posição deles sobre o tema em questão. Já com referência aos aliados passivos, é necessário descobrir por que permanecem inativos apesar do fato de terem a mesma posição que você sobre o tema.



Nota: Para simplificar a análise e encaixá-la em um *workshop*, é possível imaginar o que os outros estão sentindo e usar as informações de que você disponha sobre eles. Para desenvolver um conjunto mais robusto de informações, **você pode usar questionários, pesquisas, ou mesmo discussões em grupo envolvendo os segmentos da população que você está analisando para obter *feedback* diretamente, nas palavras deles.**

Uma vez que essas percepções tenham sido listadas, discutidas e finalizadas, você pode usar a Caixa das Percepções para fazer a ponte entre você e o público-alvo por meio da mensagem que você está prestes a elaborar. A análise do público-alvo e das percepções dele constituem as bases para a elaboração da mensagem. Oferece informações para elaborar a mensagem da campanha, que precisa satisfazer certos critérios:

- A mensagem deve ser clara. Deve apresentar tanto o problema como a proposta ou “fazer um pedido” ao público-alvo de forma clara e em termos relativamente simples;
- A mensagem deve ser interessante e sugestiva, de modo a atrair a atenção do público-alvo e deixar uma impressão duradoura;
- Por último, a mensagem deve gerar uma mudança de comportamento para, em última instância, mover o público alvo um passo para a esquerda no Espectro dos Aliados.

Sua mensagem para um público específico consiste em duas partes:

- A primeira parte da mensagem estipula o tema da campanha através da percepção do público-alvo sobre eles próprios (“Eles sobre eles”), evitando e até contrariando suas concepções erradas sobre o público-alvo listado no quadrante “Nós sobre eles”;
- A segunda parte conecta sua campanha ao alvo usando o quadrante “Nós sobre nós” e contrariando as concepções erradas do quadrante “Eles sobre nós”.

A primeira parte da mensagem apresenta o problema não apenas de seu ângulo, mas também do ângulo do público-alvo. Por exemplo, se o tema da campanha é a brutalidade da polícia e o público-alvo são os policiais, você deve apresentar o problema não como uma violação de seus direitos humanos, mas como um mau uso da força policial em que os policiais ingressaram para combater o crime, não para sufocar a dissidência democrática e bater em pessoas inocentes.

A segunda parte contém sua proposta ou “pedido” ao público-alvo. O que você quer que eles façam ou deixem de fazer? No exemplo acima, a proposta aos policiais é que se abstenham de usar a força contra os ativistas. Essa proposta é apoiada pela conexão entre o fato de que vocês são manifestantes pacíficos e o desejo da polícia de manter a paz e a ordem.

Folha de instruções

Caixa das Percepções

Trabalho analítico	Trabalho em grupo	Distribuição de material impresso	30 minutos
--------------------	-------------------	-----------------------------------	------------

Resumo rápido

Conteúdo	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5
2. Divida os participantes em cinco pequenos grupos	Exercício de divisão	5
3. Liste as percepções (Nós sobre nós, Nós sobre eles, Eles sobre nós, Eles sobre eles)	Trabalho em pequenos grupos	15
4. Obtenha a devolutiva dos grupos	Apresentação e discussão	30
5. Termine o exercício	Encerramento	5
Total:		60

Material necessário Quando Para quê

Folha pré-preparada com o Espectro dos Aliados	Apresentação	Explicação visual
	Encerramento	
Bolas de gude de diferentes cores	Exercício de divisão	Dividir os participantes
Folhas de papel de tamanho grande	Trabalho em pequenos grupos	Criar as Caixas das Percepções
Marcadores		

Antes do workshop

- Bolas de gude ou outros objetos pequenos de cinco cores diferentes, com uma cor para cada participante. Cada cor deve corresponder a um quinto do número total de objetos.

Antes da sessão

- Os participantes devem ter acesso ao público-alvo mostrado no Espectro dos Aliados (o ideal é afixar o Espectro na parede da sala).

Exemplo de Caixa das Percepções: Brutalidade policial

Nós sobre nós:

Somos manifestantes pacíficos;
Nossos direitos humanos devem ser respeitados;
Não estamos fazendo nada ilegal ao protestar.

Nós sobre eles:

A polícia age de forma brutal e irresponsável;
A polícia não está fazendo seu trabalho — combater o crime — mas, sim, sufocando uma dissidência pacífica;
A polícia é a guarda pretoriana do regime.

Eles sobre nós:

Os manifestantes são perturbadores e insubordinados;
Os manifestantes tornam nosso trabalho mais difícil;
Os manifestantes devem usar canais legais para manifestar suas queixas.

Eles sobre eles:

Protegemos o povo e mantemos a paz;
Combatemos o crime e evitamos a desordem, mas nunca recebemos crédito por isso;
Estamos apenas cumprindo ordens.

Mensagem (temas de discussão):

Queremos que a polícia proteja as pessoas, mantenha a paz, combata o crime e previna a desordem.
Sabemos que a polícia quer a mesma coisa e é preciso que ela possa se concentrar nisso em vez de ser usada indevidamente contra pessoas com queixas políticas ou sociais legítimas.
O problema não é a polícia, mas as ordens que ela recebe.
Somos manifestantes pacíficos e o protesto pacífico é um canal legal para manifestar nossas queixas e demandas.
Devemos trabalhar juntos para manter a paz e prevenir a desordem; é o objetivo de todos.

Nesta etapa, a mensagem da campanha assume a forma de temas de discussão — afirmações que se sustentam por si só ou que vão contra afirmações feitas pelo adversário e têm como objetivo refutá-las. São condensadas e sucintas, muitas vezes sob a forma de frases curtas ou simples, e por vezes apresentadas como itens em uma lista. Esses temas de discussão não podem ser usados diretamente no material de campanha, mas servem como base para sua comunicação com o público à medida que a campanha se desenrole. Use esses temas de discussão para elaborar slogans, imagens e falas. Use-os ao elaborar táticas, escrever artigos ou fazer discursos.

A Caixa das Percepções é uma ferramenta analítica que lhe dá informações suficientes para iniciar a parte criativa da elaboração da mensagem. Contudo, uma Caixa das Percepções bem definida não assegura o sucesso da campanha nem de sua mensagem. Isso ainda depende da criatividade investida nos slogans, táticas, material da campanha e disseminação da mensagem. Mas uma Caixa das Percepções mal definida será insuficiente para gerar a mensagem ideal, apesar de toda a criatividade que você possa usar nas etapas posteriores do planejamento.

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5 minutos
---------------------------	--------------	-----------

Explique por que você está criando a Caixa das Percepções. Mostre as diversas partes interessadas no Espectro dos Aliados e explique que cada grupo tem uma percepção diferente de você e de sua campanha, e que você precisa entender essas percepções se quiser criar uma mensagem adequada que cada um desses grupos possa entender. Explique que é preciso saber não apenas o que eles pensam sobre você e sua campanha, mas também o que pensam sobre si mesmos. Ao mesmo tempo, você precisa declarar o que pensa sobre si mesmo e especificar sua percepção atual sobre eles. Isso deve ser feito para cada grupo do Espectro.

2. Divida os participantes em cinco pequenos grupos	Exercício de divisão	5 minutos
---	----------------------	-----------

Peça aos participantes para desenharem círculos coloridos e atribuírem a cada cor um segmento específico no Espectro dos Aliados — uma cor para os aliados ativos, outra para os aliados passivos, e assim por diante. Peça aos participantes para formarem pequenos grupos com base na cor dos círculos que desenharam. Após a divisão, atribua a cada grupo a tarefa de listar as percepções dos grupos em seus respectivos segmentos do Espectro e nos quatro quadrantes da Caixa das Percepções. Eles devem listar “Nós sobre nós” — as percepções que vocês têm sobre si mesmos; “Nós sobre eles” — as percepções que vocês têm do público-alvo; “Eles sobre nós” — as percepções do público-alvo sobre vocês; e “Eles sobre eles” — as percepções do público-alvo sobre eles mesmos. Distribua as folhas de papel grandes (uma para cada grupo) e os marcadores. Pergunte se há alguma pergunta e, em seguida, diga que eles têm 15 minutos para escrever essas listas na folha que lhes foi dada.

3. Liste as percepções (Nós sobre nós, Nós sobre eles, Eles sobre nós, Eles sobre eles)	Trabalho em pequenos grupos	15 minutos
---	-----------------------------	------------

Assim que os grupos começarem a trabalhar, caminhe pela sala e pergunte a cada grupo se precisam de algum esclarecimento. Diga que podem chamá-lo se precisarem de alguma ajuda. Dê outra volta pela sala cinco minutos depois e diga aos grupos que já usaram metade do tempo. Pergunte a cada grupo se precisam de ajuda e oriente-os se necessário. Cinco minutos depois, dê mais uma volta pela sala e peça a cada grupo que comece a encerrar a discussão e finalizar a lista, pois restam apenas mais alguns minutos. Quinze minutos após o início do trabalho nos pequenos grupos, peça que terminem e reúna todos.

4. Obtenha a devolutiva dos grupos	Apresentação e discussão	30 minutos
------------------------------------	--------------------------	------------

Percepções de cada segmento do Espectro, e que vão começar com os aliados ativos e, depois, passar para os aliados passivos. Em seguida, farão uma breve discussão, após a qual você apresentará e discutirá as Caixas das Percepções dos oponentes ativos e passivos. Por último, será apresentada e discutida a Caixa das Percepções referente aos neutros.

Peça às pessoas do grupo dos aliados ativos que venham à frente e apresentem sua Caixa das Percepções. Quando houverem terminado, peça aos participantes do grupo dos aliados passivos que apresentem sua Caixa das Percepções. Após terminarem, pergunte aos participantes se têm alguma coisa a dizer sobre as duas Caixas das Percepções. Pergunte quais são as principais diferenças entre os aliados ativos e passivos. O que eles têm em comum além de terem a mesma posição sobre o tema da campanha? Como vocês poderiam transformar aliados passivos em aliados ativos? Após 10 minutos, passe para os dois próximos grupos.

Peça aos participantes do grupo dos oponentes ativos para apresentarem sua Caixa das Percepções. Quando houverem terminado, peça aos participantes do grupo dos oponentes passivos para apresentarem sua Caixa das Percepções. Após terminarem, peça aos participantes que apresentem comentários e sugestões. Pergunte quais são as principais diferenças entre os oponentes ativos e passivos. O que eles têm em comum, além de terem a mesma posição sobre o tema da campanha? Como vocês conseguiriam transformar oponentes ativos em oponentes passivos? Após 10 minutos passe para o quinto e último grupo.

Peça ao grupo dos neutros que apresente sua Caixa das Percepções. Após terminarem a apresentação, peça a todos os participantes

que comentem e façam sugestões. Pergunte quais são as principais diferenças entre os aliados passivos e os neutros, e também o que eles têm em comum. Pergunte o mesmo sobre os oponentes passivos e os neutros. Pergunte como vocês conseguiriam transformar os neutros em aliados passivos e os oponentes

5. Termine o exercício	Encerramento	5 minutos
------------------------	--------------	-----------

Agradeça aos participantes as apresentações e mostre o Espectro dos Aliados uma última vez. Explique que você precisa fazer cada grupo mover-se uma posição para a esquerda e usar a Caixa das Percepções para criar a mensagem certa para cada grupo. A mensagem deve ser construída com base nas percepções deles sobre si mesmos e funcionar de modo a fazer a ponte entre essas percepções e sua percepção de si mesmos e de sua campanha, indo contra as concepções erradas que eles tenham sobre você e que você tenha sobre eles. Pergunte se alguém tem uma última pergunta a fazer.

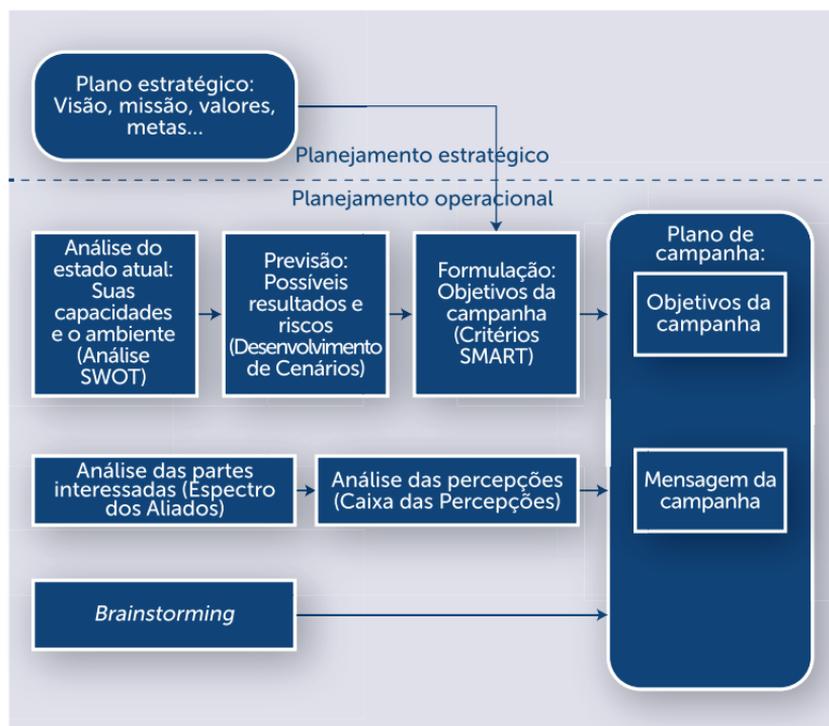
Notas

1. Caixa das Percepções (ver a imagem abaixo).

Nós sobre nós	Nós sobre eles
Eles sobre nós	Eles sobre eles

BRAINSTORMING: PRODUIZIR TÁTICAS

Finalmente, após todo o trabalho analítico feito para a elaboração de uma mensagem, a parte criativa do desenvolvimento da campanha pode começar. Uma mensagem elaborada usando a Caixa das Percepções e apresentada na forma de temas de discussão não é adequada para ser distribuída. É preciso condensá-la e modificá-la para que possa ser difundida por diferentes meios: material de campanha, táticas, artigos, discursos, mídias sociais, etc. Assim, após a criação dos temas de discussão, é preciso fazer uma discussão em grupo sobre as formas como sua mensagem pode ser transmitida aos respectivos públicos-alvo.



Uma ferramenta que pode ajudá-lo nesse processo criativo é chamada de *Brainstorming*. O termo foi popularizado por Alex Faickney Osborn em seu livro *Applied Imagination*, publicado em 1953. Osborn definiu dois princípios para o sucesso do *brainstorming*:

- Adiar os julgamentos
- Alcançar a quantidade

A razão para adiar os julgamentos é permitir a geração de ideias. Recomenda-se aos participantes do *brainstorming* que evitem julgar

as ideias dos outros ou suas próprias ideias por duas razões principais. Primeiro, o julgamento muda o foco para as ideias já geradas, em detrimento das novas ideias em potencial. Segundo, o julgamento pode desestimular algumas pessoas a oferecer propostas novas e pouco ortodoxas por acreditarem que essas propostas seriam recebidas com críticas duras ou poderiam até ser ridicularizadas. Não há espaço para críticas durante uma sessão de *brainstorming*; isso deve ser deixado para mais tarde. Antes, a criatividade e as conexões devem ser incentivadas e as pessoas devem ampliar as ideias umas das outras.

Osborn diz que convém procurar gerar o maior número possível de ideias, uma vez que, na opinião dele, a quantidade levará à qualidade mais à frente. Você terá um leque maior de ideias para escolher as melhores entre elas. Assim, Osborn acreditava que, durante as sessões de *brainstorming*, você precisa reduzir as inibições das pessoas, estimular a geração de ideias e aumentar a criatividade geral do grupo.

Osborn observou que o *brainstorming* deve abordar uma questão específica. Acreditava que as sessões que tratavam de múltiplas questões eram ineficientes. É por isso que **o *brainstorming* funciona melhor quando é feito após uma análise cuidadosa das partes interessadas, de suas percepções e da mensagem para as partes interessadas apresentada na forma de temas de discussão.** Dessa forma, o *brainstorming* deve ser usado para examinar cada item dos temas de discussão separadamente. As ideias produzidas durante o *brainstorming* podem assumir qualquer forma ou direção e podem mudar à medida que a sessão avança. Podem transformar-se ou dividir-se. Os slogans podem virar táticas, as táticas podem tornar-se cartazes, os cartazes podem transformar-se em vídeos, e assim por diante. As próprias ideias podem partir de uma ideia inicial, proposta por um participante, e transformar-se em várias versões modificadas ou em variações da versão original, cada uma assumindo uma vida própria em um processo de livre associação.

Não se pode prever aonde isso chegará, pois não se consegue saber que tipo de conexões mentais as pessoas podem estabelecer quando ouvem uma ideia. Por exemplo, as associações livres foram fundamentais para criar o famoso slogan do Otpor: "Ele está acabado". Ele foi usado na campanha que antecedeu as eleições presidenciais de 2000, na qual o então presidente da Sérvia, Slobodan Milosevic, foi derrotado, o que acabou levando à sua queda algumas semanas depois. O slogan para essa campanha foi elaborado em uma das sessões de *brainstorming* em que um dos ativistas viu a sigla GOTV, da expressão inglesa "Get out to Vote" (vá votar), que se assemelha a *GOTV je* — "ele está acabado" em sérvio. E assim nasceu o slogan, um dos mais lembrados até hoje na história das campanhas políticas na Sérvia.

Após um número suficiente de ideias haver sido gerado, o grupo pode avançar para um aprofundamento das ideias, dando-lhes forma e descrevendo-as em mais detalhe. Isso pode ser feito individualmente ou em pequenos grupos, e as pessoas podem escolher suas próprias ideias ou as dos outros e desenvolvê-las ainda mais. Somente após essa etapa, você finalmente poderá julgar, ou seja, fazer comentários, críticas e sugestões de melhoria.

É nessa fase de refino que as ideias são transformadas em soluções viáveis para diferentes elementos de sua campanha. Cada ideia carrega a mensagem da campanha e resulta em mudanças de comportamento, ainda que pequenas, de diferentes segmentos do Espectro dos Aliados. Essas ideias refinadas podem então ser selecionadas usando uma análise de custos e benefícios, com o propósito de determinar os custos em termos de recursos humanos e materiais, o tempo necessário para organizá-las e executá-las, e os riscos associados a cada ideia. Os benefícios são determinados ao examinar a mensagem da campanha e as mudanças de comportamento desejadas do público-alvo.

O *brainstorming* não pode nem deve ser usado para selecionar táticas nem tomar decisões mais gerais sobre as mensagens da campanha. As mensagens da campanha são o resultado de um processo analítico e são elaboradas usando as ferramentas Espectro dos Aliados e Caixa das Percepções, enquanto as táticas geradas durante o *brainstorming* precisam ser selecionadas usando a análise de custos e benefícios. Assim, o *brainstorming* serve como um interlúdio criativo entre a análise e a seleção das partes interessadas, que verifica essas táticas em relação à análise das partes interessadas feita anteriormente.

O *brainstorming* produz os melhores resultados se for feito regularmente, mesmo que a maioria das ideias geradas por essa atividade não sejam muito úteis. Mas à medida que o tempo passa, surgem novas oportunidades e algumas das ideias tornam-se mais úteis e aplicáveis em novas circunstâncias.

Somos definidos pelo que fazemos repetidamente; portanto, a excelência é um hábito, não um ato.

–Aristóteles

Folha de instruções

Brainstorming

Trabalho analítico	Trabalho em pequenos grupos	Sem distribuição de material impresso	75 minutos
--------------------	-----------------------------	---------------------------------------	------------

Resumo rápido

Tarefa	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5
2. Gere ideias	<i>Brainstorming</i>	20
3. Aprofunde as ideias	Trabalho individual ou em pares/pequenos grupos	15
4. Refine as ideias	Discussão em grupo	30
5. Termine o exercício	Encerramento	5
Total:		75

Material necessário Quando Para quê

Blocos de papel	Trabalho individual	Aprofundar as ideias
Canetas		

Antes do *workshop*

Antes da sessão

	Ofereça acesso à mensagem da campanha, de preferência afixando-a na parede da sala.
--	---

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5 minutos
---------------------------	--------------	-----------

Comece dizendo aos participantes que é hora de ser criativo. Lembre a eles que, após haverem definido os públicos-alvo e analisado as percepções, agora vocês poderiam brincar com diferentes ideias para táticas, slogans e material de campanha que vão transmitir a mensagem de sua campanha a esses públicos.

Explique o processo de *brainstorming*. Informe aos participantes que, primeiro, eles vão passar meia hora gerando ideias com o objetivo de produzir uma grande quantidade de ideias, evitando julgamentos e se abstendo de fazer comentários e críticas. O momento para comentários e críticas virá mais tarde no processo, após terem sido geradas ideias suficientes para que se possa selecionar as melhores entre elas. Pergunte se alguém tem dúvida. Reforce que o objetivo do *brainstorming* é gerar ideias, visando a quantidade.

2. Gere ideias	<i>Brainstorming</i>	20 minutos
----------------	----------------------	------------

Diga às pessoas que falem em voz alta ideias para slogans, táticas, material de campanha, etc. Acompanhe a discussão e intervenha caso alguém faça comentários sobre ideias anteriores e incentive essa pessoa a, em vez disso, aprofundar as ideias anteriores. Relembre o grupo de que a meta é gerar o maior número possível de ideias em meia hora.

Na metade do processo (após 15 minutos), convide as pessoas que ainda não falaram a apresentar suas ideias ao grupo.

3. Aprofunde as ideias	Trabalho individual ou em pequenos grupos	15 minutos
------------------------	---	------------

Peça aos participantes para pegarem seus blocos e trabalhem individualmente em suas ideias, tentando aprofundá-las ainda mais. Os participantes que têm ideias muito semelhantes podem trabalhar em pares ou em pequenos grupos.

Concluídos os 15 minutos do trabalho nos grupos, reúna todos os participantes e peça que tragam seus blocos ou folhas.

4. Refine as ideias	Discussão em grupo	30 minutos
---------------------	--------------------	------------

Peça a um voluntário para vir à frente e apresentar rapidamente sua ideia. Após ele ou ela terminar, pergunte aos participantes se eles têm comentários ou perguntas rápidas e, em especial, se querem acrescentar algo que poderia melhorar a ideia. Se necessário, peça aos participantes para esclarecerem como a ideia deles seria concretizada no contexto de uma campanha. "Vocês estão apresentando um cartaz, um slogan, uma tática ou outra coisa?"

Tenha o cuidado de deixar para mais tarde qualquer discussão sobre os custos e benefícios das táticas apresentadas, pedindo aos participantes que façam apenas comentários rápidos. Reitere que o objetivo do *brainstorming* é gerar ideias, enquanto a discussão sobre a viabilidade e utilidade dessas ideias ocorrerá mais tarde.

5. Termine o exercício	Encerramento	5 minutos
------------------------	--------------	-----------

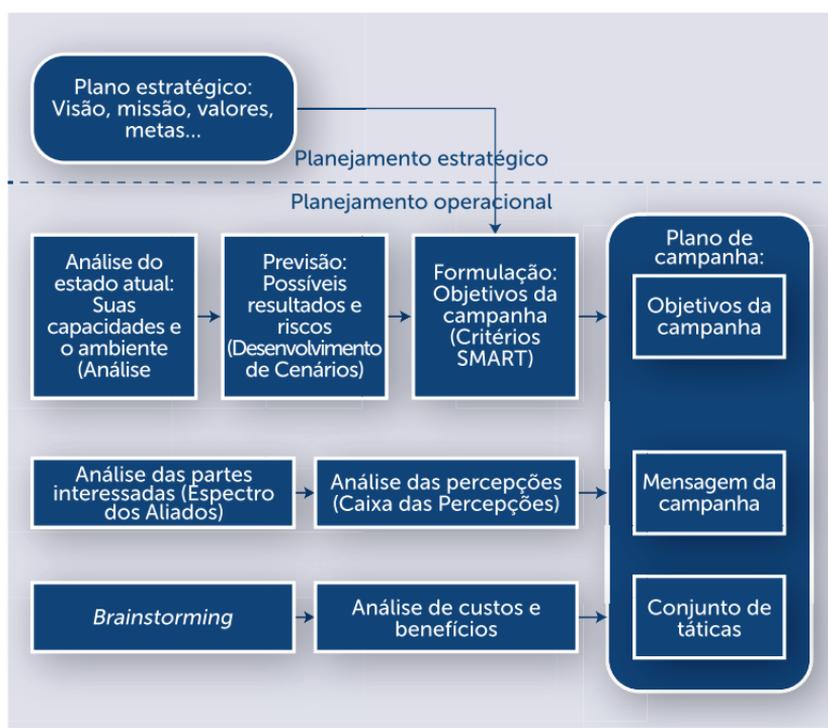
Agradeça aos participantes a contribuição e explique mais uma vez o propósito do *brainstorming*. Dê um exemplo de sua experiência de como o *brainstorming* o ajudou em seu trabalho. Ressalte que a criatividade desencadeada nessa sessão tira partido do trabalho analítico feito nas sessões anteriores e que a criatividade sem análise pode, às vezes, acabar em desperdício. Pergunte se alguém tem uma última pergunta a fazer.

Notas

1. Às vezes, é útil atribuir a um participante a tarefa de tomar notas durante o *brainstorming* inicial, quando as ideias são aprofundadas, uma vez que algumas das ideias podem ser perdidas se não forem registradas nesse momento específico.

ANÁLISE DE CUSTOS E BENEFÍCIOS: ESCOLHER A MELHOR IDEIA

A mensagem da campanha é transmitida por meio de táticas e do material de campanha. Cada tática, cartaz ou panfleto pode ser usado para levar a mensagem da campanha, mas nem todas as táticas, cartazes e outros tipos de material decorrentes do *brainstorming* cumprem esse propósito da mesma forma. Nem todos exigem a mesma quantidade de recursos. Você sabe que os recursos são limitados e devem ser usados cuidadosamente para maximizar o impacto da campanha. Por essa razão, é preciso selecionar e priorizar as táticas a serem usadas na campanha. Em consequência, vai dispor de um conjunto de táticas que você pode então aprofundar uma vez que se envolva no planejamento tático. Você saberá por que decidiu escolher uma tática específica do conjunto em detrimento das demais opções — porque você comparou os custos e benefícios.



É por isso que o *brainstorming* deve ser seguido por uma análise de custos e benefícios. Durante o *brainstorming* você teve como objetivo a quantidade, gerou uma série de ideias e não se preocupou com os recursos necessários. Você ainda não contabilizou os riscos associados às ideias nem as táticas mais eficazes para alcançar seu objetivo. Você se preocupou com que essas ideias para táticas, slogans, etc. transmitissem a mensagem da campanha, mas não avaliou se elas cumpriam bem esse propósito, sobretudo do ponto de vista comparativo. Mas no curso da implementação da campanha, você terá que escolher táticas que

vão produzir um impacto maior com o mesmo custo, pois a maioria das campanhas trabalha com recursos limitados.

A análise de custos e benefícios pode ser extensa e os exemplos do mundo dos negócios mostram como ela pode ser abrangente. As campanhas no contexto dos movimentos são diferentes das campanhas no contexto dos negócios. As campanhas relacionadas a movimentos podem convocar partidários e voluntários externos para usar seus recursos, ampliando a mensagem da campanha. Quando você lança uma campanha, espera que as pessoas que a apoiam disseminem sua mensagem ainda mais, sem ingressarem oficialmente na equipe da campanha. Uma campanha poderia então tornar-se viral sem ser limitada pelas capacidades da organização que a lançou. Ainda assim, você precisa ter uma ideia dos custos e benefícios das táticas, **executar as táticas de menor custo primeiro e deixar as táticas de maior custo para depois**, quando a campanha pegar e suas capacidades aumentarem.

Uma análise simples de custos e benefícios em seu caso é uma estimativa em grupo dos custos e benefícios das táticas que decorreram do *brainstorming*. Baseia-se na sabedoria das multidões e das bases, nas opiniões coletivas de um grupo de indivíduos e não nas opiniões de um único especialista. Já foi observado que essa estimativa coletiva anula a tendenciosidade de cada indivíduo e gera estimativas tão boas ou, às vezes, melhores do que as estimativas feitas por especialistas individuais qualificados. Um relato interessante desse fenômeno consta de um livro de James Surowiecki, intitulado *A Sabedoria das Multidões*.

A fim de obter uma ideia dos custos e benefícios associados às táticas elaboradas em uma sessão de *brainstorming*, cada tática é apresentada separadamente ao grupo que fez a análise de custos e benefícios. Cada participante da análise estima de forma independente o custo da tática apresentada e seu benefício. A estimativa do custo abrange itens como:

- Os recursos necessários (recursos humanos, recursos materiais e tempo necessário para planejar e executar a tática);
- A capacidade organizacional necessária (qualificações exigidas, coordenação necessária para executar a tática);
- Os riscos associados à tática, como a violência (a probabilidade de repressão, a resposta violenta do público-alvo ou a violência causada por flancos radicais dentro da campanha);
- Os custos para a reputação, coesão, entusiasmo, etc. da equipe da campanha.

Ao estimar os benefícios, olha-se principalmente se uma tática transmite bem a mensagem da campanha e até que ponto ela influencia o

comportamento do grupo-alvo na direção desejada (de acordo com o Espectro dos Aliados). Alguns outros fatores a serem considerados são os seguintes:

- A tática tem algum efeito propagador sobre outros grupos além daquele que está sendo tomado como alvo direto?
- Ela oferece oportunidades para recrutar novos ativistas?
- Fortalece a organização e, em caso afirmativo, até que ponto?
- Oferece oportunidades para chegar a outras organizações e, possivelmente, formar coalizões com elas?
- De modo geral, a tática sob consideração faz avançar a estratégia global do movimento?

Nem todos estarão cientes de todos os possíveis custos e benefícios de uma tática. É por isso que **a sabedoria coletiva se faz necessária**. Outro fator a ter em mente é que os custos podem ser reduzidos ainda mais e os benefícios podem ser aumentados assim que você passar ao planejamento tático. Nesse ponto, você pode eliminar todos os detalhes, otimizar o uso dos recursos, reduzir os riscos e aumentar os benefícios de uma tática. Contudo, nesta fase, quando você está montando um conjunto de táticas associadas com a campanha que está sendo planejada, é preciso ter uma ideia aproximada dos custos e benefícios para saber se a tática deve ser incluída como uma opção a ser executada no âmbito da campanha.

O objetivo da análise de custos e benefícios é fazer uma distinção entre as diversas táticas e enquadrar cada uma delas em um dos seguintes grupos:

- Táticas de baixo custo/muito benefício;
- Táticas de baixo custo/pouco benefício;
- Táticas de alto custo/muito benefício;
- Táticas de alto custo/pouco benefício.

As táticas de baixo custo/muito benefício claramente são as ideais; oferecem um grande número de benefícios em troca de um custo baixo. Em seguida, vêm as táticas de baixo custo/pouco benefício, que, pelo menos, são baratas em termos de custo, embora possam não ser as mais benéficas. Depois, vêm as táticas de alto custo/muito benefício. É aqui que você precisa estabelecer um limite. Algumas dessas táticas estarão acima da linha e você as incluirá no conjunto de possíveis táticas para sua campanha porque o benefício é tão alto que justifica

o custo. No entanto, algumas não passarão pela peneira e você vai se livrar delas, uma vez que o custo não justifica o benefício. As táticas de alto custo/pouco benefício geralmente não são consideradas.

Para fazer essa análise, você precisa primeiro ter uma escala tanto para os custos como para os benefícios. Pode ser uma opção binária simples (alto custo v. baixo custo, pouco ou nenhum benefício v. benefício substancial) ou uma escala mais complexa (de 1 a 10, por exemplo). A vantagem das opções binárias é que elas empurram a estimativa para os extremos, o que facilita a escolha, já que você está escolhendo entre duas opções diametralmente opostas. Mas falta a esse método nuança e sutileza, motivo pelo qual uma escala mais complexa às vezes é mais apropriada. Ao mesmo tempo, o problema com estas escalas é que elas podem situar os resultados em torno do meio, e você pode acabar tendo muitas táticas com custos estimados entre 4 e 6, e nenhuma tática estimada nos extremos como 1 a 2 ou 9 a 10.

Seja qual for a escala escolhida, você precisa entender que, ao fim da análise, elas precisam se enquadrar nos quatro grupos mencionados acima, mesmo que isso signifique que uma tática estimada em 4,9 se enquadre no baixo custo, enquanto outra, estimada em 5,1, fique no segmento do custo alto.

É útil ter um gráfico com dois eixos — um para o custo e outro para o benefício. Assim, você insere cada tática em um gráfico após a votação sobre essa tática. A linha que separa as táticas que vale a pena seguir das que não foram boas o suficiente é arbitrária e pode ser traçada mais tarde, após todas as táticas terem sido posicionadas no gráfico. Trace uma linha de maneira tal que deixe de fora todas as táticas cujos custos sejam superiores a um determinado valor, ou cujos benefícios fiquem abaixo de um determinado valor, ou uma combinação desses dois quesitos. Outra opção é traçar a linha de modo a deixar uma série de táticas com determinadas pontuações abaixo da linha. O ranking não precisa ser perfeito, mas precisa ser estabelecido para que as decisões possam vir em seguida.

Uma vez que você tenha traçado a linha, terá seu conjunto de táticas para usar mais tarde em seu exercício de planejamento tático. **É importante manter as táticas que não entraram nesse conjunto, uma vez que elas podem ser retrabalhadas mais tarde para reduzir seu custo.** Elas também podem servir de inspiração para opções de baixo custo. Além disso, talvez algumas das táticas não tenham entrado no conjunto por causa de seu custo elevado, independentemente do fato de que seriam bastante vantajosas para a campanha. Essas táticas, difíceis de implementar no início da campanha, poderiam ser mais fáceis de pôr em prática se a campanha gerasse um impulso e novas opções imprevisíveis se abrissem.

Folha de instruções

Análise de Custos e Benefícios

Trabalho analítico	Trabalho em grupo	Sem distribuição de material impresso	30 minutos
--------------------	-------------------	---------------------------------------	------------

Resumo rápido

Conteúdo	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	10
2. Avalie as táticas	Avaliação do grupo	15
3. Termine o exercício	Encerramento	5
Total:		30

Material necessário

Quando

Para quê

Pequenas lousas, uma para cada participante	Avaliação do grupo	Avaliar as táticas
Giz		

Antes do *workshop*

Antes da sessão

	Ofereça acesso às táticas geradas durante o <i>brainstorming</i> . O ideal é que cada participante tenha uma tática em seu bloco de papel.
--	--

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	10 minutos
---------------------------	--------------	------------

Comece explicando porque vocês estão fazendo uma análise de custos e benefícios. Relembre aos participantes que vocês criaram uma série de táticas e as refinaram. Agora é preciso avaliá-las. Pergunte se alguém tem dúvida.

2. Avalie as táticas	Avaliação do grupo	15 minutos
----------------------	--------------------	------------

Convide as pessoas a apresentar suas táticas, material de campanha, etc. em uma ou duas frases. Em seguida, peça aos participantes que escrevam um número na lousa com referência à tática apresentada: primeiro o custo da tática e, em seguida, o benefício. Após alguns segundos, peça que calculem os valores médios tanto para o custo como para o benefício. Posicione a tática no gráfico de custo e benefício de maneira que o valor x corresponda ao custo e o valor y , ao benefício. Repita o processo para cada tática.

Após 15 minutos ou, o que seria o ideal, após todas as táticas terem sido avaliadas, agradeça a contribuição de todos e mostre o gráfico de custo e benefício com todas as táticas inseridas.

3. Termine o exercício	Encerramento	5 minutos
------------------------	--------------	-----------

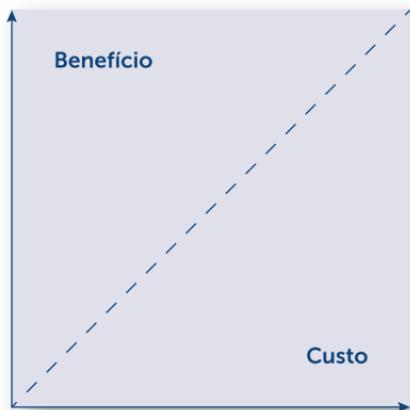
Trace uma linha no gráfico de custo e benefício de modo a dividir as táticas em duas categorias: as com maior custo e menor benefício e as com menor custo e maior benefício. A linha poderia ser diagonal e ficar a uma distância igual de ambos os eixos, formando com eles um ângulo de 45 graus (como mostrado abaixo), ou a linha poderia ser traçada em um ângulo completamente arbitrário, de modo a dividir todas as táticas em dois grupos relativamente iguais.

Leia a lista de táticas que ficaram acima da linha divisória. Peça a um voluntário para tomar nota.

Agradeça a todos e explique que agora contamos com todos os elementos necessários para um plano de campanha. Parabenize-os pelo trabalho e encerre a sessão.

Notas

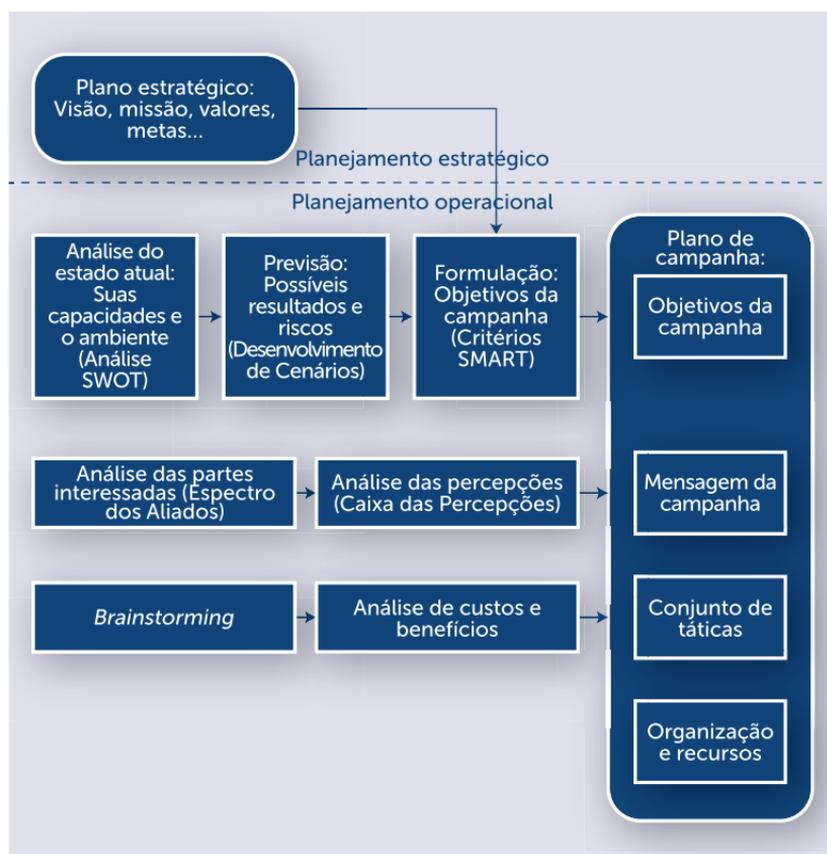
1. Gráfico de custo e benefício (ver a imagem abaixo).



PLANO DE CAMPANHA: PÔR TUDO NO PAPEL

O plano de campanha é um documento interno que vocês, como equipe de campanha, usam como referência, mas que também usam para recrutar pessoas para a campanha, pedir assistência e recursos, negociar com outras partes interessadas e formar coalizões em torno da campanha. É um documento relativamente curto que pode ser condensado em quatro seções:

1. Objetivos da campanha;
2. Mensagem da campanha;
3. Táticas;
4. Organização e recursos.



A primeira seção, objetivos da campanha, serve para assegurar de que esses objetivos satisfaçam os critérios SMART. Precisam ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, pertinentes e com prazo definido. Essa seção do plano de campanha diz o que você quer alcançar com sua campanha, bem como por que você quer alcançar isso. Examina-se também como

seu objetivo é pertinente para a estratégia mais ampla e como ele o aproxima do cumprimento de suas metas de longo prazo, definidas no plano estratégico.

A segunda seção concentra-se na mensagem. Ela lhe diz quem é o alvo da mensagem, que tipo de mudança de comportamento você quer provocar, o que especificamente você vai comunicar a esse público-alvo e como será feita essa comunicação. Essa seção tem como base a análise das partes interessadas feita anteriormente e usa a mensagem formulada para a campanha na forma de temas de discussão.

A terceira seção lista as táticas a serem executadas durante a campanha, o material a ser usado e outros métodos que possam ser usados para transmitir a mensagem da campanha. Além disso, oferece informações sobre o cronograma da campanha, as fases e seu desenvolvimento. Ademais, define como e quando a campanha terminará.

A quarta e última seção aborda a capacidade organizacional e os recursos necessários para implementar a campanha. Estima a quantidade de material de campanha, o número de voluntários e organizadores necessários para levar a campanha a cabo e executar as táticas, o tempo necessário para configurar e implementar a campanha, bem como outros recursos, como o dinheiro necessário para apoiar a organização da campanha. Além disso, especifica a tomada de decisões, a amplitude da autonomia local e a comunicação interna.

Uma vez concluído, o plano de campanha pode ser usado mais tarde para elaborar outros documentos necessários para definir inteiramente a campanha que você desenvolveu. Entre esses documentos, destacam-se:

- O resumo da campanha;
- O calendário da campanha;
- O orçamento da campanha;
- A estrutura organizacional da campanha.

O resumo da campanha é um documento mais detalhado do que o plano de campanha. É um documento técnico, geralmente preparado por clientes para agências de marketing como um conjunto de instruções. Diz à agência o que você quer alcançar com sua campanha, quem será seu alvo e qual será sua mensagem. Estabelece prazos e marcos e fornece uma previsão de orçamento. A resposta das agências a esse documento é a chamada síntese criativa, a forma como elas veem todos os elementos do resumo da campanha (objetivo, alvo, mensagem, etc.) juntamente com uma proposta de calendário e solicitações que talvez precisem fazer ao cliente.

Plano de campanha (Modelo)

Antecedentes:

Quem está lançando a campanha e qual é o tema da campanha? Como esse tema está ligado a sua visão e a sua missão?

Objetivo:

Que objetivos específicos você quer alcançar com sua campanha? Como vai medir o sucesso da campanha? Por que acredita que esses objetivos são alcançáveis? Como sua campanha é pertinente para sua estratégia mais ampla? Quanto tempo durará a campanha?

Mensagem:

Quem é o alvo de sua campanha? Que grupos e faixas sociodemográficas pretende influenciar? Que tipo de mudança de comportamento do público-alvo você quer ver como resultado de sua campanha?

O que você vai dizer? Que mensagem vai transmitir? Qual é o tom? Como isso vai ser apoiado por sua comunicação estratégica (sua visão, missão e valores)?

Qual é o slogan principal da campanha? Que outros slogans ou recursos visuais poderiam ser usados?

Táticas:

Que táticas (ou que tipos de táticas) você vai ter na campanha? Que material de campanha será produzido? Como será o lançamento da campanha? Que fases se seguirão ao lançamento? Que táticas e material de campanha serão usados em cada fase? Como terminará a campanha? Há alguma tática em potencial a ser usada caso surja a oportunidade?

Recursos:

Quantos voluntários, ativistas e organizadores serão necessários para obter êxito na implementação da campanha? Que recursos materiais serão necessários para a implementação da campanha? Qual é o cronograma da campanha? Quando ela começa e quando termina? Que apoio logístico é necessário para apoiar a campanha?

Organização:

Quais são as funções, deveres e responsabilidades? Como serão divididos? Como são tomadas as decisões? Quais são os canais de comunicação interna? Que nível de autonomia um ativista tem dentro da campanha? De que forma as pessoas podem apoiar a campanha?

As organizações podem decidir não pedir ajuda a agências de marketing externas, mas ainda assim podem elaborar um resumo de campanha para suas equipes criativas usarem como referência ao preparar o material de campanha e para fins de planejamento tático. Um resumo da campanha pode ser elaborado a partir do plano de campanha. A principal diferença entre os dois é o nível de detalhe, pois o resumo da campanha é elaborado para pessoas que têm pouco ou nenhum conhecimento da organização por trás da campanha e do processo de planejamento por meio do qual o plano de campanha foi formulado.

Outro documento que deve ser elaborado seguindo o plano de campanha é o calendário detalhado da campanha. Ele mostra as datas de início e fim da campanha, bem como as fases da campanha entre o lançamento e a conclusão. As táticas são distribuídas durante esse período de forma a gerar um impulso para a campanha, assim como os prazos para concluir o material de campanha e a distribuição.

O orçamento da campanha especifica os custos previstos da campanha, abrangendo tudo desde o custo da execução de táticas, produção e distribuição do material de campanha e compra de mídia até os custos logísticos em apoio à organização da campanha (comunicação, transporte, refeições, pagamentos, etc.).

A estrutura de organização da campanha é como documento de fluxo de trabalho e mostra visualmente quem está tomando quais decisões na campanha, como são os canais de comunicação e quem é responsável pelo que na campanha, como o trabalho com voluntários, as relações públicas, as finanças e as questões jurídicas.

Além desses documentos, o plano de campanha pode ser usado para elaborar uma fala breve e objetiva, às vezes chamada de “*elevator pitch*” ou “discurso do elevador”. Essa fala é usada para convencer pessoas e grupos que simpatizam com o tema (o segmento dos aliados passivos no Espectro dos Aliados) a apoiar a campanha. O “discurso do elevador” é chamado assim porque é muito conciso e é feito no curto tempo em que você passa em um elevador. Imagine que você entra no elevador e um importante aliado em potencial está ao seu lado. Você tem menos de um minuto para despertar o interesse dessa pessoa em apoiar a campanha.

Todas as informações para o “discurso do elevador” derivam do plano de campanha. O plano é condensado em algumas frases, com um tom chamativo e intrigante. Baseia-se no entendimento das percepções de seu público (veja a Caixa das Percepções para os aliados passivos).

Se o “discurso do elevador” gerar interesse e a pessoa passar a querer saber mais, todas as respostas às possíveis perguntas podem ser

extraídas do plano de campanha. O mais importante é como a pessoa pode ajudar e apoiar a campanha.

O “discurso do elevador” deve ser praticado e, uma vez que esteja perfeito, pode ser usado em várias ocasiões, como reuniões oficiais e festas informais, ou, até mesmo, no elevador.

Folha de instruções

Plano de Campanha

Trabalho analítico	Trabalho em grupo	Distribuição de material impresso	30 minutos
--------------------	-------------------	-----------------------------------	------------

Resumo rápido

Tarefa	Atividade	Tempo (min.)
1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5
2. Divida os participantes em quatro pequenos grupos	Exercício de divisão	5
3. Escreva os segmentos do plano de campanha	Trabalho em pequenos grupos	30
4. Apresente o plano de campanha	Apresentação e discussão	15
5. Termine o exercício	Encerramento	5
Total:		60

Material necessário

Quando

Para quê

Canetas	Trabalho em pequenos grupos	Redigir o plano de campanha
Folha com o plano de campanha		

Antes do *workshop*

Antes da sessão

	Permita o acesso ao objetivo da campanha, à mensagem da campanha e a um conjunto de táticas (o ideal é que estejam afixados na parede da sala).
--	---

Processo passo a passo

1. Apresente a ferramenta	Apresentação	5 minutos
---------------------------	--------------	-----------

Comece explicando o objetivo do plano de campanha. Relembre aos participantes que você tem o objetivo da campanha, a mensagem da campanha e um conjunto de táticas e que tudo isso deve ser transformado em um único documento: o plano de campanha. Esse plano será usado como ponto de referência para aprofundar ainda mais sua campanha, criar material para a campanha, implementar táticas ou organizar eventos.

Distribua a folha do plano de campanha. Explique cada seção do plano, começando pelo segmento que estabelece os objetivos da campanha. Em seguida, passe para a parte do plano que trata da mensagem, seguida do segmento que lista as táticas em potencial e, finalmente, das duas seções restantes, que cobrem os recursos necessários para a campanha e a organização da campanha. Diga aos participantes que precisam preencher cada seção do plano de campanha respondendo às perguntas listadas na folha e levando em conta todo o trabalho feito anteriormente em torno dos objetivos, mensagens e táticas.

2. Divida os participantes em pequenos grupos	Exercício de divisão	5 minutos
---	----------------------	-----------

Peça aos participantes para fazerem uma fila com base na hora em que costumam acordar. Os que acordam cedo ficam em uma ponta da fila, enquanto os que gostam de dormir até mais tarde vão para a outra ponta. Após a fila ter sido feita, divida os participantes em quatro pequenos grupos. Quem acorda tarde fica com o objetivo da campanha; o grupo seguinte se ocupa da mensagem da campanha; o terceiro cuida das táticas e, finalmente, o último grupo, os que acordam cedo, trata dos recursos e organização da campanha.

3. Escreva os segmentos do plano de campanha	Trabalho em pequenos grupos	30 minutos
--	-----------------------------	------------

Informe a cada grupo que segmento do plano de campanha deve ser elaborado. Explique que, se necessário, podem destacar alguém para ir consultar os demais grupos. Diga que terão 30 minutos para a tarefa e que, após redigirem sua seção do plano, vão apresentá-la e, em seguida, participar de uma discussão. Deixe claro que essa não será a versão final do plano de campanha, pois esses segmentos precisariam ser compilados em um documento que, provavelmente, exigiria um pouco mais de trabalho posteriormente.

À medida que os grupos comecem a trabalhar, ande pela sala e pergunte se têm alguma dúvida; se necessário, oriente os participantes. Dez minutos depois, dê outra volta pela sala e, 10 minutos antes do fim da atividade, passe outra vez pelos grupos para pedir-lhes que comecem a finalizar o trabalho e se preparem para a apresentação. Concluídos os 30 minutos, peça aos participantes para encerrar o trabalho nos grupos e apresentar o plano.

4. Apresente o plano de campanha	Apresentação e discussão	15 minutos
---	---------------------------------	-------------------

Peça a um representante de cada grupo para apresentar seu segmento do plano de campanha, começando pelos objetivos e seguindo com a mensagem, as táticas, os recursos e a organização. Após todos os grupos terem apresentado, inicie a discussão. Encerre após 15 minutos.

5. Termine o exercício	Encerramento	5 minutos
-------------------------------	---------------------	------------------

Agradeça aos participantes a contribuição e explique mais uma vez o propósito do plano de campanha. Explique que o documento exigirá um pouco mais de trabalho até estar completo. Pergunte se alguém tem uma última pergunta a fazer.

CURSO DE DESENVOLVIMENTO DE CAMPANHAS

Ensinar as pessoas a planejar campanhas exige tempo e esforço, mas vale a pena, pois, uma vez que elas aprendem essas ferramentas, podem usá-las com facilidade para planejar suas campanhas. As ferramentas apresentadas neste livro podem ser usadas para um curso de desenvolvimento de campanhas de dois dias destinado a ensinar às pessoas como formular um plano para suas campanhas.

Um curso de desenvolvimento de campanhas avança lentamente, passo a passo. Cada etapa é enriquecida pelos objetivos do aprendizado, habilidades ou conhecimentos específicos que gostaríamos que os participantes adquirissem, bem como pelas limitações em termos do tempo disponível para o curso, local, número de participantes, e assim por diante.

Uma breve visão geral do curso para os instrutores

Abrimos o curso estabelecendo seu objetivo geral: ensinar os participantes a usar várias ferramentas de planejamento para montar uma campanha. Em seguida, refinamos o objetivo: ensinar aos participantes como usar várias ferramentas de planejamento para definir os objetivos da campanha, elaborar sua mensagem, formular táticas e, por último, escrever um plano de campanha.

Em seguida, examinamos cada elemento do nosso objetivo geral e verificamos o que será necessário. Para formular os objetivos da campanha, os participantes precisarão analisar o ambiente e suas capacidades, o que lhes permitirá compreender o estado atual em termos dos fatores externos e internos. Isso oferece um instantâneo da situação atual. A capacidade de prever a interação dos fatores externos e internos também lhes permitirá identificar diferentes opções e levar em conta os riscos antes de formular objetivos. Isso os ajudará a manter o rumo seja qual for o cenário futuro. Recapitulando, para definir corretamente os objetivos da campanha, os participantes precisam:

- Listar todos os fatores pertinentes;
- Desenvolver diferentes cenários;
- Chegar a objetivos concretos.

Em seguida, passamos à elaboração da mensagem da campanha, e os participantes identificam diferentes grupos, buscam entender suas percepções e, por último, definem a mensagem apropriada. Recapitulando, para elaborar adequadamente a mensagem da campanha, os participantes precisarão:

- Listar todas as partes interessadas;
- Identificar as percepções;
- Definir a mensagem adequada.

Além disso, os participantes têm de aprender como elaborar táticas que transmitam a mensagem da campanha. Também precisam aprender como selecionar táticas que permitam fazer isso da maneira mais eficiente, descartando as táticas que não cumpram esse critério. Por último, têm de aprender a redigir um plano de campanha para inserir tudo o que criaram em um documento coerente.

Antes de conseguir isso, os participantes precisarão entender as campanhas como um conceito. Não se trata de uma habilidade prática, mas é uma parte importante da formação do conhecimento sobre campanhas.

Agora que entendemos melhor o processo, podemos listar os objetivos do aprendizado:

- Explicar a função e a importância das campanhas no contexto estratégico mais amplo;
- Usar a Análise SWOT para listar os fatores internos e externos;
- Desenvolver cenários para explorar as opções e compreender os riscos;
- Definir os objetivos da campanha usando os critérios SMART;
- Analisar as partes interessadas e suas percepções;
- Elaborar a mensagem da campanha na forma de temas de discussão;
- Selecionar táticas com base nos custos e benefícios;
- Redigir um plano de campanha.

Planejamento do curso

Para cumprir esses oito objetivos do aprendizado, precisaremos de cerca de oito unidades de 90 minutos cada. A duração igual de todas as unidades confere ao curso um ritmo adequado, mas ainda sobra tempo suficiente para que os intervalos ajudem os participantes a estar mais atentos e produtivos durante as sessões.

Na página seguinte, você verá como a ementa do curso propriamente dita é estruturada após combinarmos os módulos com as unidades. Observe que esse cronograma prevê tempo adicional no início do curso para quebrar o gelo, apresentar uma visão geral do curso, cuidar das necessidades administrativas e logísticas, bem como para os participantes e instrutores se apresentarem. Também foi acrescentado um segmento no fim do curso para permitir perguntas, a avaliação do curso e uma discussão sobre os passos seguintes. Além disso, foram acrescentadas atividades aqui e ali para que a informação flua sem sobressaltos e os participantes possam efetivamente planejar uma campanha e não apenas aprender a usar as várias ferramentas de planejamento.

Ementa do Curso de Desenvolvimento de Campanhas

Unidade	Tempo	Módulo	Tempo
Introdução às campanhas	90	Atividades iniciais	30
		Introdução às campanhas	30
		Visão geral do plano estratégico/tema da campanha	30
Visão geral dos fatores externos e internos	90	Atividades iniciais	15
		Preparação para a Análise SWOT	15
		Análise SWOT	60
Explorar as opções, compreender os riscos	90	Desenvolvimento de Cenários	90
Objetivos da campanha	90	Listar os objetivos gerais da campanha	30
		Critérios SMART	30
		Estabelecer objetivos concretos para a campanha	30
Análise das partes interessadas	90	Espectro dos Aliados	30
		Caixa das Percepções	60
Mensagem da campanha	90	Temas de discussão	30
		<i>Brainstorming</i>	60
Táticas	90	Introdução às táticas	30
		Elaborar táticas	30
		Análise de custos e benefícios	30
Plano de campanha	90	Formular um plano de campanha	60
		Avaliação, <i>feedback</i> , próximos passos	30

Agora podemos usar essas informações para construir uma visão geral de um curso de dois dias:

Título do curso	Curso de Desenvolvimento de Campanhas
Objetivo	O objetivo do curso é ensinar aos participantes como usar várias ferramentas de planejamento para planejar uma campanha.
Objetivos do aprendizado	<p>Ao fim do curso, os participantes estarão aptos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar a função e a importância das campanhas no contexto estratégico mais amplo; • Usar a Análise SWOT para listar os fatores internos e externos; • Montar cenários para explorar as opções e compreender os riscos; • Definir os objetivos da campanha usando os critérios SMART; • Analisar as partes interessadas e suas percepções; • Elaborar a mensagem da campanha na forma de temas de discussão; • Selecionar táticas com base nos custos e benefícios; • Redigir um plano de campanha.
Tempo	<p>Tempo total: 960 minutos (16 horas)</p> <p>Tempo em sala de aula: 720 minutos (12 horas)</p> <p>Intervalos: 240 minutos (4 horas)</p>
Material	<p>Slides pré-preparados: SP-1/CDC (Pirâmide da Estratégia), SP-2/CDC (Matriz SWOT), SP-3/CDC (Matriz de Cenários), SP-4/CDC (Carta de Gandhi), SP-5/CDC (Espectro dos Aliados), SP-6/CDC (Caixa das Percepções) Folhas/material impresso: F-1/CDC (Matriz de Cenários), F-2/CDC (Folha dos Critérios SMART), F-3/CDC (Modelo do Plano de Campanha)</p> <p>Flipchart e marcadores permanentes</p> <p>Quadro branco e marcadores apagáveis</p> <p>Fita adesiva</p> <p>Blocos de papel e canetas</p> <p>Notas adesivas</p>

O programa do curso ficaria assim:

Programa de dois dias para o Curso de Desenvolvimento de Campanhas		
Primeiro dia		
9h às 10h30	Introdução às campanhas (apresentação, discussão)	90 min.
10h30 às 11h	Intervalo	30
11h às 12h30	Visão geral dos fatores externos e internos (Análise SWOT)	90
12h30 às 13h30	Almoço	60
13h30 às 15h	Explorar opções, compreender riscos (Desenvolvimento de Cenários)	90
15h às 15h30	Intervalo	30
15h30 às 17h	Formular os objetivos da campanha (Critérios SMART)	90
Segundo dia		
9h às 10h30	Análise das partes interessadas (Espectro dos Aliados, Caixa das Percepções)	90
10h30 às 11h	Intervalo	30
11h às 12h30	Elaborar a mensagem de campanha (Temas de discussão)	90
12h30 às 13h30	Almoço	60
13h30 às 15h	Construir um conjunto de táticas (<i>Brainstorming</i> , análise de custos e benefícios)	90
15h às 15h30	Intervalo	30
15h30 às 17h	Formular um plano de campanha (trabalho em grupo, apresentação, discussão)	90

O curso também pode ser ministrado durante um *workshop* em um fim de semana. Isso normalmente é feito para pessoas que trabalham de segunda a sexta e, assim, não conseguem fazer um curso durante a semana. Nesse caso, o *workshop* começaria na sexta-feira à noite e acabaria no domingo, por volta da hora do almoço.

O programa ficaria assim:

Programa de fim de semana para o Curso de Desenvolvimento de Campanhas		
Primeiro dia (sexta-feira)		
20h às 21h30	Introdução às campanhas (apresentação, discussão)	90
Segundo dia (sábado)		
9h às 10h30	Visão geral dos fatores externos e internos (Análise SWOT)	90
10h30 às 11h	Intervalo	30
11h às 12h30	Explorar opções, compreender riscos (Desenvolvimento de Cenários)	90
12h30 às 13h30	Almoço	60
13h30 às 15h	Formular os objetivos da campanha (Critérios SMART)	90
15h às 15h30	Intervalo	30
15h30 às 17h	Análise das partes interessadas (Espectro dos Aliados, Caixa das Percepções)	90
17h às 20h	Jantar e período sem atividades	180
20h às 21h30	Elaborar a mensagem de campanha (Temas de discussão)	90
Terceiro dia (domingo)		
9h às 10h30	Construir um conjunto de táticas (<i>Brainstorming</i> , análise de custos e benefícios)	90
10h30 às 11h	Intervalo	30
11h às 12h30	Formular um plano de campanha (trabalho em grupo, apresentação, discussão)	90
12h30 às 13h30	Almoço	60

POSFÁCIO

As ferramentas apresentadas neste livro desagregam o processo de planejamento da campanha em etapas distintas, cada uma abrangendo um elemento do plano final da campanha: objetivos, mensagem, táticas, e assim por diante.

É assim que se simplifica a difícil e complexa tarefa de desenvolver uma campanha — sem simplificar o plano de campanha produzido como resultado desse processo.



O plano de campanha é o produto final do processo de planejamento, mas, de certa forma, o processo é mais importante do que o resultado. Às vezes, eventos imprevistos mudam drasticamente o ambiente em que a campanha é executada, novas oportunidades surgem, ameaças se materializam, ou pontos fortes até então ocultos de repente vêm à tona, tornando o plano de campanha obsoleto. Mas as informações coletadas graças às várias ferramentas dentro do processo de planejamento nos dotam de habilidades estratégicas que nos permitem ler e compreender a evolução do ambiente, adaptar-nos e responder de forma rápida e adequada.

O movimento de que você faz parte pode estar ativo há apenas um ano, ou cinco anos, ou dez anos, ou talvez bem mais. O movimento pode estar com o nível de adrenalina bem alto em decorrência de uma recente vitória contra seu adversário, seja ele um regime autoritário, um sistema corrupto ou uma injustiça perene. Ou o movimento pode estar estagnado e em desespero após ter sido reprimido de forma violenta ou não. O movimento pode ser composto por centenas de milhares de homens, mulheres, idosos e crianças de diversas origens, ou pode contar apenas algumas dezenas de ativistas lutando para aumentar o número de participantes.

Seja qual for o caso, nunca é cedo demais nem tarde demais, o momento nunca é perfeito nem inteiramente ruim, o contexto nunca é o ideal nem demasiado difícil, os números nunca são grandes demais nem pequenos demais para começar a incorporar o planejamento da campanha à luta não-violenta por direitos, pela liberdade ou pela justiça em sua comunidade.

O caminho da maior resistência

é um guia prático para ativistas e organizadores de todos os níveis que desejem transformar suas atividades de resistência não-violenta em uma campanha mais estratégica e de prazo definido. Orienta os leitores através do processo de planejamento da campanha, dividindo-o em várias etapas e fornecendo ferramentas e exercícios para cada etapa. Ao terminar o livro, os leitores disporão do que precisam para orientar seus pares no processo de planejamento de uma campanha. Estima-se que esse processo, conforme descrito no guia, leve cerca de 12 horas do início ao fim.



Ivan Marovic foi um dos líderes do Otpor, o movimento de resistência estudantil que teve um importante papel na queda de Slobodan Milosevic na Sérvia.

Após a transição democrática bem-sucedida na Sérvia, Marovic começou a atuar como consultor de vários grupos pró-democracia em todo o mundo e tornou-se um dos principais profissionais na área do conflito estratégico não-violento.

