

A Prática da Democracia: o Modelo MAP para Organizar os Movimentos Sociais (Capítulos 2 a 4)

Doing Democracy: The MAP Model for
Organizing Social Movements
(Chapters 2-4)

**Bill Moyer, with JoAnn McAllister,
Mary Lou Finley and Steven Soifer**

**New Society Publishers, 2001
Translation: JPD Systems, March 2019**

Índice

2	3
Os quatro papéis do ativismo social	3
A IMPORTÂNCIA DOS QUATRO PAPÉIS	4
COMO DESEMPENHAR OS QUATRO PAPÉIS DE FORMA EFICAZ	4
BARREIRAS AO DESEMPENHO EFICAZ DOS QUATRO PAPÉIS	11
O DESEMPENHO INEFICAZ DOS QUATRO PAPÉIS	15
PASSANDO DE PAPÉIS INEFICAZES A PAPÉIS EFICAZES	26
3	30
As oito etapas dos movimentos sociais	30
PRIMEIRA ETAPA: TEMPOS NORMAIS	31
SEGUNDA ETAPA: COMPROVAÇÃO DO FRACASSO DAS INSTITUIÇÕES OFICIAIS	37
TERCEIRA ETAPA: AMADURECIMENTO DAS CONDIÇÕES	40
QUARTA TAPA: DECOLAGEM	44
QUINTA ETAPA: PERCEPÇÃO DO FRACASSO	50
SEXTA ETAPA: A CONQUISTA DA OPINIÃO PÚBLICA DA MAIORIA	57
SÉTIMA ETAPA: SUCESSO	72
OITAVA ETAPA: A CONTINUAÇÃO DA LUTA	78
4	85
A Crença no Poder dos Movimentos Sociais	85

2

Os quatro papéis do ativismo social

TODOS NÓS DESEMPENHAMOS PAPÉIS DIFERENTES NA VIDA. Somos filhos de nossos pais e pais de nossos filhos. Às vezes nos damos conta da mudança de papéis, outras vezes, não. Os ativistas precisam conhecer os papéis que eles e suas organizações estão desempenhando no contexto mais amplo de seu movimento social. **Existem quatro papéis diferentes que os ativistas e movimentos sociais devem desempenhar para efetivamente criar mudanças sociais: o *cidadão*, o *rebelde*, o *agente de mudança* e o *reformador*.** Cada papel tem diferentes propósitos, estilos, habilidades e necessidades e pode ser desempenhado de forma eficaz ou ineficaz.

Os ativistas de movimentos sociais precisam primeiro ser vistos pelo público como **cidadãos** responsáveis. Precisam ganhar o respeito e, finalmente, a aceitação da maioria dos cidadãos comuns para que seus movimentos sejam bem-sucedidos. Consequentemente, os ativistas cidadãos precisam dizer “sim!” aos princípios fundamentais, valores e símbolos de uma boa sociedade que são também aceitos pelo público em geral. Ao mesmo tempo, os ativistas devem ser **rebeldes** que dizem “não!” em voz alta e protestam contra as condições sociais e as políticas e práticas institucionais que violam os valores e princípios fundamentais da sociedade. Os ativistas precisam ser **agentes de mudança** que trabalham para educar, organizar e envolver o público em geral para opor-se ativamente às políticas atuais e buscar soluções positivas e construtivas. Finalmente, os ativistas também devem ser **reformadores** que trabalham com as estruturas políticas e jurídicas oficiais para incorporar soluções às novas leis e às políticas e práticas das instituições públicas e privadas da sociedade. Os ativistas devem, a seguir, trabalhar para que essas soluções sejam aceitas como a nova sabedoria convencional da sociedade dominante.

A IMPORTÂNCIA DOS QUATRO PAPÉIS

Tanto organizações quanto indivíduos ativistas precisam entender que os movimentos sociais exigem *todos os quatro* papéis, e que os participantes e suas organizações podem escolher quais desempenhar, dependendo de sua própria composição e das necessidades do movimento. Além disso, precisam distinguir entre formas eficazes e ineficazes de desempenhar esses papéis. Isso é especialmente importante porque muitas das formas ineficazes de desempenhar esses papéis foram aceitas como um comportamento normal e aceitável dos movimentos sociais. O Modelo dos Quatro Papéis oferece aos ativistas uma base para escolher os papéis apropriados, avaliar seu comportamento e assumir a responsabilidade por suas ações, assim como também responsabilizar outros ativistas e outras organizações, pelas ações deles.

Compreender a necessidade de um movimento social de que todos os quatro papéis sejam desempenhados de forma eficaz também pode ajudar a reduzir o antagonismo e promover a cooperação entre diferentes grupos de ativistas e organizações. Rebeldes e reformadores, por exemplo, muitas vezes não gostam um do outro, cada um pensando que sua própria abordagem é a politicamente correta, e que aqueles que desempenham o outro papel enfraquecem o movimento. No entanto, quando os ativistas percebem que o sucesso de seu movimento requer os quatro papéis, eles podem aceitar, apoiar e cooperar mais facilmente uns com os outros.

COMO DESEMPENHAR OS QUATRO PAPÉIS DE FORMA EFICAZ

Para desempenhar qualquer um dos quatro papéis de forma eficaz, os ativistas e seus movimentos precisam agir de acordo com os valores democráticos e humanos amplamente defendidos da sociedade. Devem também se comportar de maneira coerente com os objetivos de longo prazo do movimento social e com a visão de uma boa sociedade. Além de seguir essas diretrizes, cada papel é diferente, definido por características específicas, descritas nas seções a seguir.

O cidadão

A maioria dos americanos afirmam que são patriotas, que acreditam firmemente nos Estados Unidos e em seus valores, leis e tradições. Embora muitas pessoas tenham se desencantado com os políticos, com a burocracia do governo e com

os detentores do poder político e econômico, elas normalmente apoiam o *status quo* na maioria das questões importantes. Equivocadamente, com frequência acreditam que as instituições oficiais e os detentores do poder estão preservando os valores, princípios e leis da sociedade. Para obter a atenção da maioria dos cidadãos, os movimentos sociais precisam ser vistos pela maioria como os verdadeiros defensores dos valores e crenças básicos da sociedade. Mais importante ainda, os ativistas devem lembrar ao público que a fonte do poder legítimo são os cidadãos, e não os grupos de interesse que só pensam em si mesmos, ou os detentores do poder político e econômico institucional.

No fim das contas, a chave para o sucesso do movimento reside em conquistar e envolver a grande maioria do público. Para isso, os ativistas e organizações que promovem os movimentos sociais devem ser percebidos por essa maioria como “bons cidadãos” que buscam o bem público. O movimento social precisa se colocar conscientemente no centro da sociedade, não à margem dela. Lembre-se, no entanto, de que a principal estratégia dos detentores do poder é desacreditar o movimento aos olhos do público, retratando-o como violento ou antiamericano. Nos Estados Unidos, os detentores do poder tentaram caracterizar os ativistas como repugnantes ante os americanos e o *American way of life*. Portanto, quanto mais o movimento estiver fundamentado em valores democráticos e normas nacionais, maior será a probabilidade de que conseguirá resistir a esses ataques e ganhar a influência e o envolvimento dos cidadãos em geral.

Os ativistas devem aproveitar a tendência das pessoas de desconsiderar informações que contradigam aquilo em que já acreditam, enquanto aceitam seletivamente informações que reforçam opiniões e crenças preexistentes. (Os psicólogos chamam isso de “viés de confirmação”.) Os ativistas podem usar o viés de confirmação em benefício próprio, destacando seu compromisso com os valores mais estimados da sociedade. Os movimentos sociais também podem angariar o apoio e envolvimento de indivíduos e grupos populares, como artistas, professores, cientistas e grupos religiosos, para ajudar a superar a tendência natural das pessoas de resistir às iniciativas de mudança social e suas novas informações e conceitos.

Martin Luther King e Nelson Mandela são dois dos mais proeminentes modelos de cidadão efetivo. King e o movimento dos direitos civis dos negros da década de 60 são um exemplo do princípio cidadão. Ao desafiar o racismo nos Estados Unidos, o movimento se concentrou no sonho americano de igualdade

e democracia. Não condenou o país; em vez disso, lutou pelo cumprimento de sua visão. Em vez de condenar os brancos, King, em especial, desafiou-os a viver de acordo com seus próprios mais altos padrões. Nelson Mandela, após 27 anos de prisão durante o regime sul-africano do *apartheid*, tinha muitos motivos para denunciar todos os brancos sul-africanos como racistas e incitar a maioria negra a derrubar violentamente o opressivo regime branco. Em vez disso, ele convocou todos no país - negros, brancos e pardos - a trabalhar juntos de forma não violenta para criar uma sociedade "não racial" e democrática. Tanto Mandela quanto King colocaram seu ativismo social no centro da sociedade e o atrelaram a valores humanísticos amplamente aceitos de democracia, liberdade, igualdade e justiça, a serem concretizados através de uma democracia ativa baseada nos cidadãos.

Com o tempo, quando os ativistas não conseguem ver êxito imediato, aumenta o potencial de que se sintam frustrados e ajam com hostilidade e violência. Um forte compromisso com valores sociais positivos e com a não violência desencoraja a prática de atitudes e atividades que alienam o público em geral pelos ativistas descontentes, inclusive a violência. Os movimentos sociais só podem alcançar sua visão de longo prazo incorporando-a em sua prática cotidiana.

No papel de cidadãos, os ativistas:

- defendem e demonstram uma visão amplamente difundida da boa sociedade democrática;
- conferem legitimidade ao movimento perante os cidadãos comuns;
- permitem que o movimento resista aos esforços dos detentores do poder para desacreditá-lo; e
- reduzem o potencial de ocorrência de atitudes e ações violentas dentro do movimento.

O rebelde

Os rebeldes promovem o processo democrático, especialmente quando um problema social não é reconhecido publicamente, e os canais normais da democracia participativa não estão funcionando adequadamente. Eles denunciam os problemas sociais críticos e as violações morais ao público, muitas vezes com ações dramáticas e controvertidas, e evitam que eles sejam esquecidos. Educam os cidadãos comuns e os envolvem no diálogo. Por exemplo, passeatas, manifestações e desobediência civil causaram a ampla discussão

pública dos direitos civis e da guerra do Vietnã na década de 1960, da energia nuclear na década de 1970, das armas nucleares na década de 1980 e da globalização econômica dominada pelas grandes empresas no início do século XXI. Tais diálogos públicos constituem o primeiro passo para resolver um problema social em uma democracia.

Os rebeldes costumam usar meios extraparlamentares, isto é, métodos fora dos canais políticos normais, incluindo ação direta não violenta e educação comunitária sob forma de manifestações, passeatas, panfletagem e abaixo-assinados. Os rebeldes literalmente empreendem ações físicas para parar as engrenagens e os mecanismos de instituições oficiais e dos detentores do poder. Eles bloqueiam trens para impedir o transporte de armas nucleares, fazem piquetes nas portas das empresas para impedir que os funcionários trabalhem, sobem em árvores para impedir sua derrubada ou protestam contra a globalização corporativa com manifestações nas ruas.

Os rebeldes são geralmente os primeiros a serem reconhecidos publicamente como pessoas que desafiam o *status quo*. Ações não violentas diretas produzem o que Martin Luther King chamou de “tensão criativa”, direcionando o foco do público para a lacuna entre “o que é e o que deveria ser.” O trabalho do rebelde é às vezes dramático, excitante, ousado, arriscado e, ocasionalmente, até perigoso. Requer coragem, comprometimento, tempo e disposição para assumir riscos, com o consequente perigo de sofrer ridicularização, sanções, ser preso, perder o emprego, ter um esgotamento, desiludir-se e perder a vida. Ao enfrentar as instituições de poder, os rebeldes estão no centro da ação do movimento e da atenção do público, especialmente no estágio de “decolagem” do movimento.

No papel de rebeldes, os ativistas:

- colocam questões na agenda social da sociedade através de ações dramáticas e não violentas;
- colocam questões na agenda política;
- demonstram como instituições e detentores do poder oficiais violam a confiança pública, causando e perpetuando problemas sociais críticos;
- forçam a sociedade a enfrentar seus problemas;
- representam a vanguarda democrática e moral da sociedade; e
- promovem a democracia.

O agente de mudança

O objetivo final de um movimento social é criar uma democracia saudável e cidadã, na qual os cidadãos sejam restaurados como a fonte básica da legitimidade política. Os movimentos sociais fazem isso alertando e educando o público sobre as condições e políticas vigentes que infringem valores amplamente aceitos. Eles devem envolver toda a sociedade no processo de mudança social a longo prazo, o que inclui mudar as visões atuais e promover alternativas. A verdadeira base de apoio do agente de mudança é o público em geral, particularmente aquelas pessoas que estão diretamente envolvidas e são afetadas pelo problema social a ser tratado, *não* os detentores do poder. Nesse processo, os ativistas trabalham para redefinir o problema e mostrar como isso afeta todos os setores da sociedade de acordo com raça, classe, gênero, localização, status social, demografia, religião etc., a fim de envolver todos no processo de resolução.

Os agentes de mudança desempenham o papel de protagonistas quando um movimento já conquistou a maioria da população, assim como os rebeldes desempenham o papel de protagonistas durante a decolagem de um movimento. Ao contrário dos rebeldes, que se colocam no centro da atenção pública através da ação direta, os agentes de mudança são menos visíveis, pois organizam, capacitam e estimulam outros a se envolverem ativamente no processo democrático. O objetivo do agente de mudança, portanto, é ajudar a criar um processo aberto, público, democrático e **dialético**, em que todos os segmentos da sociedade estejam envolvidos, buscando a resolução de problemas sociais. O papel do agente de mudança na construção da democracia participativa e na criação de novas estruturas democráticas é tão importante quanto obter vitórias em questões específicas.

Esse processo democrático de organização exige que os ativistas afirmem apenas que defendem uma verdade relativa, não absoluta. Ou seja, o movimento não afirma ter “a resposta certa”, mas apenas sua própria opinião informada. Ele fornece um fórum para *todos* os segmentos da população discutirem publicamente suas próprias opiniões sobre o assunto. O processo de democracia incentiva todas as pessoas a defender seus pontos de vista na arena pública, a fim de chegar a uma resolução na qual as opiniões e necessidades de todos estejam contempladas.

Os agentes de mudança não apenas ajudam os cidadãos a corrigir os sintomas de um problema social, mas também promovem a necessidade de

mudar o **paradigma**, ou ponto de vista tradicional. Ou seja, o movimento deve usar os sintomas imediatos de um problema social específico para educar e promover uma mudança na visão de mundo subjacente que causa o problema. Por exemplo, além de se opor à energia nuclear, os ativistas promoveram o uso da “energia alternativa”, conceito que inclui conservação e eficiência no uso da energia, bem como uso de fontes de energia renováveis e menos poluentes (como solar, eólica e hidrelétrica). Essa era uma proposta alternativa para o caminho amplamente aceito da “energia fóssil”, caracterizada por consumo ineficiente e excessivo proveniente de combustíveis fósseis não renováveis e poluentes, como gás e petróleo. Tais mudanças de perspectiva levam tempo e, portanto, os agentes de mudança devem educar, motivar e treinar ativistas cidadãos, ajudando-os a se organizar para a jornada, oferecendo uma perspectiva de longo prazo.

No papel de agentes de mudança, os ativistas:

- promovem a democracia cidadã;
- apoiam o envolvimento de um grande número de pessoas no processo de abordar um problema social específico;
- redefinem o problema, para mostrar como isso afeta todos os setores da sociedade;
- promovem um novo consenso da maioria social e política que favoreça soluções positivas;
- promovem princípios democráticos e valores humanos em um “sistema aberto” (isto é, um sistema organizado pelos próprios cidadãos, sem ser controlado por elites detentoras de poder no sistema fechado de uma hierarquia opressora);¹
- desenvolvem o movimento majoritário;
- apoiam a formação de coalizões;
- contrariam as ações dos detentores do poder; e
- mudam o foco da sociedade, passando da **reforma** para a mudança social, promovendo uma **mudança de paradigma**.

O reformador

Não é suficiente envolver a maioria dos cidadãos e convencê-los a se opor a condições sociais específicas e a defender alternativas. Os reformadores devem,

¹ Joanna Macy, *World as Lover, World as Self* (Berkeley, CA: Parallax Press, 1991), p. 35.

então, converter a aceitação de alternativas em novas leis, políticas e práticas adequadas nas instituições políticas, jurídicas, sociais e econômicas da sociedade. Isso requer estratégias e ações parlamentares e jurídicas, tais como referendos, campanhas políticas, processos judiciais, audiências de comitês e comissões, bem como abaixo-assinados, fazendo uso de canais institucionais oficiais judiciais, legislativos, políticos e outros. Ao desempenhar esse papel, os reformadores dos movimentos sociais geralmente atuam como intermediários entre o movimento e as principais instituições e detentores do poder jurídico, político, econômico e legislativo. Um exemplo desse papel é o trabalho de ativistas dos EUA para garantir a aprovação de legislação para renovar a Lei de Violência contra as Mulheres, a fim de ter recursos disponíveis para realizar as mudanças a nível das políticas conquistadas pela ação social. Outro exemplo é o fornecido pelos movimentos antinucleares bem-sucedidos na maioria dos países da Europa Ocidental, que culminaram em declarações governamentais de que não seria construído nenhum novo reator de energia nuclear.

Esse papel é frequentemente desempenhado pelos indivíduos progressistas mais orientados para o *establishment*, em grandes Organizações Profissionais de Oposição (OPOs), que contam com funcionários, conselhos de diretores, grandes orçamentos e diretores executivos poderosos. O diretor executivo e sua equipe geralmente conduzem os programas, enquanto os membros de base fornecem o peso político do apoio das massas necessário para que as reformas sejam implementadas. Em outras palavras, os próprios reformadores têm pouco poder intrínseco, mas dependem do poder das bases para gerar mudanças sociais.

No papel de reformadores, os ativistas:

- transmitem análises e metas do movimento a instituições e indivíduos detentores do poder;
- empreendem esforços parlamentares e judiciais - lobby, referendos, ações judiciais;
- trabalham para criar e expandir novas leis e políticas;
- atuam como vigilantes para garantir que as novas leis e políticas sejam realmente financiadas e implementadas;
- mobilizam a oposição do movimento às iniciativas resultantes da repercussão junto à elite conservadora; e
- nutrem e apoiam ativistas de base.

BARREIRAS AO DESEMPENHO EFICAZ DOS QUATRO PAPÉIS

Alguns ativistas têm dificuldade em desempenhar os quatro papéis de forma eficaz. Eles podem acreditar que os papéis estão em conflito uns com os outros porque preenchem diferentes necessidades e exigem diferentes estilos, habilidades e atividades. O **cidadão** diz "sim" à sociedade, enquanto o **rebelde** diz "não", defendendo o protesto contra as condições atuais e as políticas institucionais oficiais. Ao contrário do rebelde, o **agente de mudança** diz "sim", enquanto defende alternativas e apoia o público em geral à medida que as pessoas se tornam ativas na construção da mudança. O **reformador** também diz "sim" e trabalha com o público, com ativistas de base e com as instituições oficiais e detentores do poder para formalizar as alternativas, transformando-as em novas leis, políticas e estruturas. O reformador muitas vezes cede, defendendo muito menos do que os rebeldes e os agentes de mudança desejam.

Cada papel envolve diferentes crenças políticas, atitudes, arranjos organizacionais, fontes de financiamento, estilos e métodos de organização, qualidades emocionais, personalidades e comportamentos. Consequentemente, a maioria dos ativistas e movimentos se identificam principalmente com apenas um ou dois dos quatro papéis. Eles podem considerar os papéis que desempenham os mais importantes, ao mesmo tempo em que encaram os ativistas que desempenham outros papéis como ingênuos, politicamente incorretos, desinformados, ineficazes ou, pior ainda, como se fossem seus inimigos. Os rebeldes, por exemplo, frequentemente pensam que a ação direta é a única abordagem que faz sentido contra instituições e detentores do poder arraigados, especialmente porque acreditam que o tempo é curto. Por outro lado, os reformadores podem pensar que as ações rebeldes, como protesto e resistência nas ruas, são inúteis ou prejudicam seus próprios esforços. Eles temem que tais atividades alienem tanto o público quanto os detentores do poder e tornem mais difícil o trabalho que fazem junto às instituições estabelecidas.

Os ativistas precisam reconhecer que os movimentos sociais bem-sucedidos exigem que todos os papéis sejam desempenhados com eficiência e, portanto, devem aprender a desempenhar os quatro. O dissenso entre os que desempenham papéis diferentes aumenta a competição e reduz o poder e a eficácia do movimento. No mínimo, os ativistas precisam se tornar aliados

daqueles que desempenham outros papéis, já que cooperação e apoio mútuo aumentarão a probabilidade de sucesso do movimento.

Figura 1: Os quatro papéis do ativismo social

CIDADÃO	
Eficaz • Promove valores, princípios e símbolos americanos positivos, por exemplo, democracia, liberdade, justiça, não violência • Cidadão normal • Enraizado no centro da sociedade • Promove uma sociedade ativa baseada no cidadão, onde os cidadãos agem desinteressadamente para assegurar o bem comum • O cidadão ativo é a fonte do poder político legítimo • Atua com base no conceito de "viés de confirmação" • Exemplos: King e Mandela	Ineficaz • Cidadão ingênuo: acredita nas "políticas oficiais" e não percebe que os detentores do poder e as instituições servem a interesses especiais da elite às custas da maioria e do bem comum OU • Superpatriota: obedece automaticamente aos detentores do poder e ao país
REBELDE	
Eficaz • Protesto: diz "NÃO" às violações de valores humanos positivos e amplamente aceitos • Ações e atitudes diretas não violentas; protestos, manifestações e passeatas, incluindo desobediência civil • Alvo: detentores do poder e suas instituições, por exemplo: governo e grandes empresas • Coloca questões e políticas sob o escrutínio público e na agenda da sociedade • Ações contam com estratégias e táticas • Empoderado, empolgante, corajoso, arriscado, centro de atenção pública • Detém a verdade relativa, não absoluta	Ineficaz • Antiautoritário autoritário • Estruturas e regras antiamericanas, antiautoridade, antiorganização • Identifica-se como radical militante, uma voz solitária à margem da sociedade • Todos os meios necessários: táticas agressivas e uso de violência contra propriedades e pessoas • Táticas sem estratégia realista • Isolado dos movimentos de base das massas • Comportamento vitimista: irado, dogmático, agressivo e impotente • Totalitarismo ideológico: detém a verdade e moral absolutas, superioridade política • Agressivo, arrogante, egocêntrico; suas necessidades vêm antes das do movimento

	• Ironia do rebelde negativo: o rebelde negativo é semelhante ao agente provocador
REFORMADOR	
Eficaz • Parlamentar: lança mão do sistema e das instituições convencionais oficiais - por exemplo, tribunais, parlamento, prefeituras, grandes empresas - para conseguir que os objetivos, valores e alternativas do movimento sejam adotados sob a forma de leis oficiais, políticas e senso comum • Utiliza uma variedade de meios: lobby, ações judiciais, referendos, manifestações, candidaturas, etc. • Organizações Profissionais de Oposição (OPOs) são as principais agências do movimento • Fiscaliza os sucessos para assegurar a sua implementação, expandir seus êxitos e protegê-los contra retrocessos • As OPOs nutrem e apoiam as bases	Ineficaz • OPOs: Modelo dominador/patriarcal de estrutura organizacional e liderança • Manutenção organizacional sobrepõe-se às • necessidades do movimento • Estilo dominador prejudica a democracia do • movimento e tira o poder das bases • "Política Realista" da OPO: promove reformas sem importância em vez de mudanças sociais • Cooptação de OPOs: a equipe se identifica mais com os detentores do poder do que com os movimentos de base
AGENTE DE MUDANÇA	
Eficaz • Organiza o poder do povo e a comunidade de cidadãos engajados, criando atividades participativas democráticas para o bem comum • Educa e envolve a maioria dos cidadãos e da sociedade como um todo na questão • Envolve organizações de base fundamentadas nas massas preexistentes, redes, coalizões e ativistas que já trabalham com a questão • Promove estratégias e táticas para empreender um movimento social de longo prazo e a Sexta Etapa • Cria e apoia o ativismo de base e organizações a longo prazo	Ineficaz • Utópico demais: promove alternativas perfeccionistas isoladas da prática das ações políticas e sociais • Promove apenas pequenas reformas • A liderança e as organizações do movimento baseiam-se no patriarcado e no controle, em vez de numa democracia participativa • Visão estreita: defende apenas a uma questão • Ignora os problemas pessoais e as necessidades dos ativistas • Desconectado da mudança social e política e da mudança de paradigma

• Coloca as questões na agenda política da sociedade • Rebate novas estratégias de detentores do poder • Promove alternativas • Promove uma mudança de paradigma	
---	--

Por fim, os papéis estão relacionados com etapas específicas do Plano de Ação do Movimento (descritas no Capítulo 3). Embora todos os papéis sejam necessários em todos os estágios delineados pelo MAP (Plano de Ação do Movimento), um papel geralmente predomina em algum estágio específico. Por exemplo, o papel de rebelde predomina no estágio de decolagem, enquanto o agente de mudança predomina no estágio de conquista da opinião pública da maioria. Agentes de mudança e reformadores muitas vezes se irritam quando seu movimento está em fase de decolagem por que os rebeldes predominam. nessa fase. Eles não percebem que nesse estágio específico os rebeldes são os mais adequados para o trabalho, e que este é o processo normal de desenvolvimento dos movimentos sociais.

O DESEMPENHO INEFICAZ DOS QUATRO PAPÉIS

Ativistas e organizações de movimentos sociais às vezes desempenham os quatro papéis de maneiras que violam o processo natural pelo qual um movimento atinge o sucesso. Desempenhar os papéis de forma ineficaz pode prejudicar bastante a efetividade de um movimento ou até destruí-lo completamente (veja a Figura 1).

O Cidadão Ineficaz

Os ativistas desempenham o papel do cidadão de forma ineficaz ao serem ingênuos, ao acreditarem na versão do partido oficial e nas políticas dos detentores do poder como se fossem verdadeiras. Um cidadão ineficaz acredita que os líderes e instituições detentoras do poder estão agindo no melhor interesse do bem comum, não servindo a interesses especiais da elite às custas do resto da sociedade. Muitos americanos, incluindo a maioria dos ativistas de movimentos sociais, foram socializados para acreditar nos Estados Unidos e no “*American Way of Life*” sem criticá-lo. Podem aceitar a história oficial de que os Estados Unidos estão sempre trabalhando pela paz e pela democracia em todo

o mundo contra ditadores, terroristas, comunistas ou “estados párias.” Pode ser que deixem de reconhecer que os Estados Unidos apoiam ditadores implacáveis no mundo todo, muitas vezes opondo-se aos esforços de pessoas oprimidas para estabelecer seus direitos democráticos. Muitos ativistas de movimentos sociais, portanto, só estão cientes do papel prejudicial dos detentores do poder na questão específica que lhes diz respeito.

O Rebelde ineficaz

Os rebeldes ineficazes costumam utilizar retórica estridente ou ações agressivas e exibem atitudes desafiadoras e antiautoritárias contra instituições e indivíduos detentores do poder. Suas ações militantes de protesto são geralmente motivadas por fortes sentimentos de raiva, hostilidade e frustração. Eles defendem a mudança por qualquer meio necessário, incluindo desordem e destruição, independentemente de como isso afeta os outros. Mesmo quando uma atividade de militância, organizada por outros ativistas, é pacífica, muitos desses rebeldes costumam se envolver em vandalismo e confronto com a polícia. Seu antiautoritarismo autoritário muitas vezes imita a atitude e o comportamento opressivo dos detentores do poder que eles detestam. Com isso, alienam não apenas as pessoas que não estão envolvidas em um movimento social, mas também a maioria dos ativistas do movimento, muito embora precisem de ambos os grupos para alcançar seus objetivos declarados. Uma forma extrema do rebelde ineficaz é o rebelde negativo, descrito na próxima seção.

O Agente de mudança ineficaz

Os agentes de mudança ineficazes adotam ideologias e empreendem atividades para criar um mundo melhor. Porém, na construção de condições sociais e políticas necessárias à sua visão de sociedade, ou se opõem ao processo de longo prazo ou ficam desconectados dele. Os agentes de mudança ineficazes tentam aliviar os sintomas sem promover uma transformação sistêmica e uma mudança de paradigma. Eles exigem reformas, não mudança social. Por exemplo, os manifestantes do movimento americano NIMBY (“no meu quintal, não!”), que se opõem ao despejo de resíduos tóxicos em seu bairro, muitas vezes não se opõem ao sistema de **crecimento e prosperidade** que cria resíduos tóxicos ou permite que sejam despejados em outros lugares.

Por outro lado, alguns agentes de mudança ineficazes promovem ideias utópicas, mas não se envolvem no trabalho árduo dos movimentos de base necessário para concretizá-las. Acreditam que vislumbrar e proclamar a nova sociedade é suficiente. Alguns projetos contra a fome na década de 1970, por exemplo, previam um mundo sem fome, sem oferecer nenhuma solução concreta para resolver o problema. Por mais de uma década, essas organizações arrecadaram enormes quantias de dinheiro, enquanto a fome mundial aumentava. Outros utópicos defendem o crescimento pessoal ou a adoção de estilos de vida rurais alternativos, de uma forma acessível apenas às classes média e alta, que são privilegiadas, têm bom nível educacional e alto padrão de consumo.

O reformador ineficaz

Alguns comportamentos de reformadores entram em conflito com o sucesso do movimento. Muitos reformadores estão lotados em escritórios nacionais e regionais de OPOs. Geralmente as OPOs contam com estruturas organizacionais hierárquicas tradicionais opressivas, grandes equipes e orçamentos, conselhos diretivos e muitos associados. Suas próprias necessidades de manutenção organizacional costumam ter precedência sobre as ações políticas que o movimento exige delas. Atender a grandes financiadores, fundações e conselhos administrativos poderosos conduz inevitavelmente a políticas moderadas ou conservadoras que não se afastam muito do *status quo*. Para alguns burocratas profissionais de movimentos sociais, o desejo de preservar sua carreira, alto salário e emprego de alto escalão inibe sua luta por mudanças sociais controversas.

Quando um movimento social chega ao ponto de conquistar a opinião pública da maioria e está à beira de alcançar alternativas, os detentores do poder e as instituições oficiais tentam dividir ou prejudicar o movimento propondo reformas de menor importância. Os reformadores ineficazes começam a fazer acordos em nome da “política realista”, geralmente passando por cima das objeções dos grupos de base. Em seguida, se isolam das bases e do público em geral, que eles acreditam não entender como o “Sistema” funciona. Por exemplo, no início dos anos 80, enquanto os movimentos de base antinucleares opunham-se firmemente aos mísseis nucleares de cruzeiro e ao Pershing II, os lobistas de Washington se recusaram, unilateral e silenciosamente, a fazer oposição a essas

armas. Eles achavam que tal oposição era inaceitável até para os congressistas liberais dentre democratas e republicanos.

As equipes de OPOs geralmente atuam como líderes autoproclamados de movimentos sociais. Em parceria com equipes de outras OPOs, eles se comportam como representantes do movimento, decidindo estratégias e programas para o movimento inteiro e transmitindo instruções aos níveis locais. Esse comportamento hierárquico opressivo, combinado à política conservadora, distancia as OPOs dos ativistas de base, principalmente quando a OPO é uma organização nacional ou regional que comanda ativistas de grupos locais. Ao agirem como líderes do movimento, as equipes das OPOs enfraquecem as bases. Eles prejudicam o sucesso dos movimentos sociais, cujo poder emana das bases.

Aqueles que desempenham papéis ineficazes acreditam que sua abordagem é a única que conta e consideram os ativistas que exercem outros papéis e promovem outros programas ingênuos, desimportantes ou mesmo prejudiciais. Eles não conseguem enxergar que a mudança social requer uma rede multidimensional complexa de abordagens e parcerias que se apoiam mutuamente, criando uma frente unida.

O rebelde negativo

O rebelde negativo merece atenção especial porque é o mais confuso e potencialmente prejudicial dos papéis do ativismo. Os rebeldes negativos são geralmente radicais autodeclarados que defendem ações militantes e ideologias revolucionárias para criar mudanças estruturais. No entanto, sua ideologia, slogans, atitudes e atividades são, geralmente, desconectadas de qualquer meio para alcançar seus objetivos. As atividades do rebelde negativo visam, sobretudo, o aspecto tático, sendo contraproducentes para atingir seu objetivo de mudança social radical. Eles se concentram em atividades de militância nas manifestações, por exemplo, em fazer piquete durante 30 minutos a mais do que o resto dos manifestantes, xingar a polícia ou depredar o patrimônio alheio por meio de “ataques” surpresa, para que a polícia só os descubra depois que já estão no local. Nem se discute a questão estratégica: saber se essas atividades ajudam ou atrapalham o movimento a atingir seus objetivos de longo prazo.

Os rebeldes negativos tendem a se colocar à margem da sociedade e do seu movimento social, desafiando autoridades, arranjos estruturais, decisões e políticas. Eles geralmente veem o mundo como polarizado entre o bem e o mal, o revolucionário e o reacionário; “nós”, os detentores da verdade e a vanguarda

da justiça, contra “eles”, o inimigo poderoso. Suas atitudes, pensamentos e ações são dominados por sentimentos profundos de indignação, raiva e hostilidade.

Por um lado, o rebelde negativo é amplamente aceito como parte da cultura dos movimentos sociais, e muitos rebeldes negativos afirmam ser os ativistas mais radicais e politicamente corretos. Por outro lado, eles podem ser tão prejudiciais que os detentores do poder até contratam agentes para se infiltrarem no movimento e desempenharem o papel do rebelde negativo, na tentativa de subvertê-lo (esses infiltradores são conhecidos como *agentes provocadores*). Além disso, a grande mídia usa a imagem do rebelde negativo para caracterizar os movimentos sociais, podendo, assim, depreciar e deslegitimar os ativistas aos olhos do público. As ações dos rebeldes negativos criam manchetes e matérias tão boas que geralmente ofuscam os esforços mais positivos dos movimentos sociais.

Nos Estados Unidos, muitos rebeldes se definem como antiamericanos e se opõem efusivamente ao país, a seus símbolos, como a bandeira, e a suas tradições, como o 4 de julho. Eles são o inverso do superpatriota. O antiamericanismo é devastadoramente contraproducente para os movimentos nos EUA. Aliena os 90% dos americanos que são patriotas, muitas vezes assustando-os a ponto de preferirem apoiar os detentores do poder e o *status quo*, quando poderiam ter sido persuadidos a apoiar o movimento. O antiamericanismo afasta os cidadãos comuns e torna quase impossível que eles escutem a mensagem do movimento. É por isso que o diretor do FBI, J. Edgar Hoover, tentou insistentemente retratar Martin Luther King como antiamericano. Richard Gilber identifica o medo de ser visto como antiamericano como o principal fator que restringe a participação das pessoas no movimento contra armas nucleares.²

Embora os rebeldes negativos apareçam a qualquer momento, eles predominam especialmente no período de um ano antes do estágio de decolagem do movimento. A extensa cobertura da mídia e a popularidade de um movimento social durante este período levam muitos oportunistas a se aproximarem do movimento para promover sua própria ideologia, organização ou rebeldia pessoal. Essas pessoas frequentemente acabam desempenhando o papel do rebelde negativo. Ao mesmo tempo, ocorre, muitas vezes, um vácuo de liderança e pouca disciplina no movimento, porque muitos dos líderes originais

² Richard Gilber, “The Dynamics of Inactions,” *American Psychologist* (November 1988).

saíram devido a fadiga e depressão, ou voltaram-se para novas atividades, como educação pública, organização local, promoção de alternativas ou políticas parlamentares.

Ironicamente, os rebeldes negativos interpretam a progressão bem-sucedida do movimento para o estágio de aceitação pela maioria como indicação do fracasso e do fim do movimento. Eles ficam desmoralizados porque os detentores do poder não mudam suas políticas, embora a maior parte do público tenha adotado os objetivos de mudança do movimento. Essa sensação equivocada de fracasso faz com que os rebeldes negativos reivindiquem ações militantes desesperadas como último recurso. Eles podem alegar: “Já tentamos a abordagem suave e a não violência. Os detentores do poder não escutaram. Para alcançar nossos objetivos, precisamos planejar ações ainda mais militantes e contundentes. Devemos usar todos os meios necessários.” Outros ativistas que perderam as esperanças de sucesso juntam-se aos rebeldes negativos, expressando sua frustração, raiva e desespero por meio de uma militância violenta e sem sentido. Um indicador da futilidade dessa abordagem é que a maioria dos famigerados rebeldes negativos da década de 1960, incluindo as Brigadas Vermelhas da Alemanha, a Weather Underground, e os muitos radicais violentos descritos no filme *Berkeley in the Sixties*, retrataram-se por suas ações, que consideraram equivocadas.

Tipos de rebeldes negativos

Existem muitos tipos diferentes de rebeldes negativos. Alguns se encaixam em várias categorias.

- **Crentes Verdadeiros.** Muitos ativistas acreditam que o papel do rebelde negativo é a maneira mais poderosa e militante de expressar seus fortes sentimentos de raiva e compaixão diante de algum problema social grave. Alguns podem duvidar de sua eficácia, mas emocionalmente eles precisam tomar esse tipo de atitude forte e dramática.
- **Esquerda Linha-dura.** Alguns rebeldes negativos são membros de grupos de extrema esquerda cuja política consiste em uma combinação de ações de militância com ideologias antiautoritárias revolucionárias e anarquistas. Apesar de poucos, seu estilo extravagante e arrogante atrai rebeldes negativos ingênuos. Com frequência atraem a maior parte da cobertura midiática. Os rebeldes negativos da esquerda linha-dura normalmente se organizam em pequenos grupos bem unidos, que às

vezes penetram discretamente em outros movimentos e grupos para perturbá-los, destruí-los, assumir o comando deles ou manipulá-los em nome de seus propósitos egoístas.

- **Rebeldes Pessoais.** O papel do rebelde negativo é ideal para pessoas que estão em uma fase rebelde de suas vidas e querem afirmar sua própria identidade. O movimento pode ser o único lugar onde esses indivíduos podem manifestar sua raiva e rebeldia, desprezar a autoridade e vandalizar o patrimônio alheio, ao mesmo tempo afirmando agir em nome de uma causa nobre, recebendo cobertura televisiva e avaliação positiva dos outros.
- **Seguidores Ingênuos.** Novatos no ativismo social por vezes participam de atividades de rebeldes negativos em algum evento do movimento social, sem saber que esse tipo de atitude provavelmente viola as diretrizes definidas pelos organizadores do evento para os participantes.
- **Oportunistas Pessoais.** A natureza dramática e individualista das atividades do rebelde negativo é ideal para indivíduos egocêntricos e narcisistas assumirem papéis de liderança e chamarem atenção da mídia em detrimento dos objetivos do movimento. Os participantes mais barulhentos, agressivos e irritantes podem se tornar os protagonistas de um vale-tudo ideológico onde ninguém pode dizer a ninguém o que fazer e todos são livres para fazerem o que bem quiserem. Isso simplesmente abre as portas para que todo protesto e movimento social seja destruído por agentes provocadores ou outros rebeldes negativos.
- **Agentes Provocadores.** Pelo menos desde a época de Maquiavel, os detentores do poder vêm usando agentes provocadores para subverter a oposição cidadã. Essa prática prosperou na era moderna dos movimentos sociais. Além de coletar informações, um dos principais objetivos dos agentes provocadores é desacreditar o movimento aos olhos do público e destruir suas organizações a partir de dentro, criando conflito interno, desconfiança, confusão, dissenso, desordem, distúrbios e infelicidade geral.

Nos Estados Unidos, os agentes provocadores geralmente têm sido policiais disfarçados que se infiltram nos movimentos e tentam fazê-los parecer violentos e antiamericanos. Os arquivos do **COINTELPRO** documentam como o FBI contratou milhares de pessoas para, uma vez infiltradas, perturbar e desacreditar 215 grupos dissidentes desde a

década de 1960.³ Um exemplo digno de nota foi o uso da polícia como agentes provocadores para conduzir ações militantes que resultaram em graves confrontos com a própria polícia na Convenção do Partido Democrata de 1968, em Chicago. Funcionários do governo afirmam que um em cada seis manifestantes era um agente infiltrado,⁴ incluindo o radical sem camisa com uma bandana vermelha que escalou o mastro do Grant Park de Chicago durante a convenção e rasgou a bandeira americana na frente das câmeras de televisão do mundo todo. Ele era, na verdade, um policial de Chicago.

Esses ativistas radicais raivosos e desordeiros, veementes e militantes no seu clamor por mudanças revolucionárias a qualquer custo, incluindo perturbação de reuniões, danos ao patrimônio, confronto com a polícia ou a deposição violenta das autoridades e do – sistema, desempenham a mesma função dos agentes provocadores. A ironia do papel do rebelde negativo é que ele executa a estratégia e as táticas dos detentores do poder e das autoridades a que afirma se opor com tanto fervor.

"Fazer o que quiser" e os seus limites

Infelizmente, alguns aspectos da atividade do rebelde negativo às vezes são aceitos como comportamento e cultura legítimos daquele movimento por pessoas que acreditam nos seguintes estereótipos sobre movimentos sociais:

- Os ativistas devem lançar mão de militância direta, indo além da não violência tradicional, sem distinção entre o que é estrategicamente eficaz ou ineficaz.
- Os ativistas devem expressar livremente sua fúria e frustração, porque é catártico para as pessoas expressar seus sentimentos e, afinal, o que é pessoal é também político.
- As pessoas devem ser livres para “fazer o que quiserem” por qualquer meio que prefiram, sem restrições pelas autoridades, regras e estruturas do movimento social.
- Ninguém no movimento deve dizer aos outros o que fazer; afinal, não é a esse tipo de autoritarismo que nos opomos?

³ Ward Churchill, et.al., *The Cointelpro Papers: Documents from the FBI's Secret Wars Against Domestic Dissent* (Boston, MA: South End Press, 1993).

⁴ Leigh Barker, “Violence, Infiltration and Sabotage,” *Animals Agenda* (July/August 1989).

Os rebeldes negativos muitas vezes justificam suas ações isoladas alegando que a liberdade de “fazer o que quiser” é um princípio cardinal sacrossanto da democracia e, por extensão, dos movimentos sociais. Porém, isso não é verdade e é particularmente perigoso quando aplicado ao ativismo social. Em uma democracia, os participantes não são livres para fazer o que quiserem. A democracia requer um equilíbrio entre liberdade individual e responsabilidade para com todo o grupo ou a sociedade. Os indivíduos são livres apenas para agir dentro dos limites, regras e requisitos sobre os quais há todos concordam. Devem agir de maneira a não violar os direitos e privilégios de outros cidadãos ou participantes e que sejam necessários ao bem de todo o grupo.

Os rebeldes negativos, no entanto, geralmente violam esses princípios da democracia. Um método típico que utilizam para isso é comparecer a eventos organizados por outros e interrompê-los fazendo baderna, atos de vandalismo e provocação da polícia ou de outros grupos, um comportamento que claramente desrespeita os princípios e acordos das organizações que estão promovendo o evento em questão. Esses são atos subversivos que constituem exploração parasitária, não uma participação democrática.

Interpretado desta forma, o “faça o que quiser” (DYOT, do inglês, *do your own thing*) não apenas viola os princípios democráticos, mas também torna os movimentos sociais mais vulneráveis à estratégia dos detentores do poder de minar os movimentos por meio de agentes provocadores. O DYOT, além disso, está mais próximo de um princípio capitalista de individualismo obstinado de mercado sem controles do que da democracia participativa.

Um dos recentes exemplos de “DYOTismo” são os grupos pró-violência, às vezes chamados de “black blocs”, que adotaram a cor preta do anarquismo como uniforme e apareceram em uma série de manifestações contra a globalização corporativa ao redor o mundo, começando por Seattle, em novembro de 1999. Embora os organizadores e pelo menos 99% dos participantes daquelas manifestações seguissem claramente os princípios da não violência, uma pequena minoria considerou a atitude DYOT politicamente correta. Eles alegaram ter o direito de comparecer ao evento em nome do **relativismo pluralista**, argumentando que a imposição da não violência era autoritária e hierárquica.

Há uma diferença crítica entre autoridade e autoritário, entre hierarquia e hierarquia opressora. Os organizadores e os participantes que queriam manifestações não violentas tinham a autoridade para exigir a não violência

absoluta, porque a decisão partiu da maioria através de um processo democrático. Eles *estavam* agindo de forma hierárquica, porque dependiam dos diferentes níveis de estrutura necessários para que grupos de pessoas trabalhem juntos. Os adeptos do DYOT, no entanto, eram autoritários e opressivamente hierárquicos porque forçavam sobre todos os outros sua decisão de agir com violência. Os organizadores da manifestação não violenta, por outro lado, foram impedidos de “fazer o que queriam”, ou seja, realizar uma manifestação não violenta.

Os adeptos do DYOT estavam livres para organizar sua própria manifestação em outro horário ou local e avisar de antemão que atacariam a polícia e destruiriam o patrimônio. Porém, isso nunca aconteceria, porque os radicais negativos, quando “fazem o que querem”, precisam se esconder atrás de uma massa de pessoas não violentas para usá-las como escudos humanos - essa é a verdadeira razão pela qual comparecem a manifestações não violentas.

Em última instância, a responsabilidade de pôr ordem em uma manifestação não violenta recai sobre seus organizadores. Eles precisam tomar uma posição positiva e direta antecipadamente, proclamando que a manifestação será totalmente pacífica e que somente aqueles dispostos a cumprir com as diretrizes são convidados a participar. Além disso, eles precisam afirmar um posicionamento claro de denunciar e se opor a tentativas de violência. Essa postura requer que os organizadores incluam planos extensivos e treinamentos no processo de organização para garantir que a manifestação seja totalmente pacífica.

Os rebeldes negativos tornam-se revolucionários ruins

Apesar de sua ideologia radical e bravata, os rebeldes negativos geralmente agem movidos por sentimentos profundos de impotência, desesperança e desespero. Por verem os detentores do poder e o sistema como todo-poderosos e eles próprios como relativamente impotentes, os rebeldes negativos têm pouca esperança de alcançar o sucesso. Consequentemente, promovem táticas rebeldes com base em raiva e profunda frustração pessoal e política. As ações resultantes são desconectadas de uma estratégia prática. Não precisa haver estratégia, prestação de contas ou responsabilidade quando se acredita que não há chance de sucesso. Muitos rebeldes negativos pensam: “Temos que fazer alguma coisa, não importa o quê.” Consequentemente, muitas de suas atividades

violam as diretrizes para alcançar o sucesso do movimento, como mostram os exemplos a seguir.

- **Os rebeldes negativos alienam o público.** As ações de multidões furiosas que incluem violência pública, destruição aleatória de patrimônio, confrontos com a polícia, desrespeito à lei e interferência nos direitos de outros são amplamente vistas como intoleráveis. As atividades rebeldes negativas, portanto, não apenas fazem o público em geral voltar-se contra o movimento, mas também assustam muitos cidadãos potencialmente simpáticos à causa, fazendo com que acabem por apoiar o *status quo* e os detentores do poder.
- **Os rebeldes negativos reduzem a legitimidade e o poder do movimento.** Um ingrediente fundamental do sucesso e do poder de um movimento reside em convencer a maioria dos cidadãos comuns de que o movimento, não os detentores do poder, é o verdadeiro representante dos valores, princípios e tradições amplamente aceitos pela sociedade. As ações dos rebeldes negativos surtem o efeito exatamente oposto e jogam a maioria contra o ativismo social.
- **Os rebeldes negativos causam desgaste, desistência e dispersão do movimento.** Enquanto a energia positiva se recria e estimula o crescimento do movimento, a energia do rebelde negativo faz o oposto. Rebeldes negativos dissipam os movimentos ao tornar o ativismo desagradável, ineficiente e ineficaz.
- **Os rebeldes negativos legitimam táticas fascistas.** A violência praticada por multidões nas ruas, confrontos com a polícia e destruição de patrimônio são comportamentos comuns do fascismo. Um impacto não intencional do comportamento rebelde negativo, portanto, pode ser a legitimação de um comportamento que pode ser levado muito adiante por futuros fascistas, especialmente em situações de recessão econômica, opressão política ou colapso econômico ou ecológico. Que defesa moral ou ética poderiam ter os rebeldes negativos se fossem brutalmente atacados por grupos fascistas? De fato, a presença de rebeldes negativos tira o poder da não violência de todas as manifestações de que eles participam. É por isso que os detentores do poder contratam agentes provocadores.
- **Os rebeldes negativos dão uma desculpa para a polícia ser violenta e para os legisladores aprovarem leis que violam os direitos civis básicos**

de protestar. Esse resultado é o oposto de engajamento de mais cidadãos na vida cívica e da construção da democracia, que é o objetivo dos movimentos sociais não violentos.

Essas são algumas das razões pelas quais Lillian Hellman, referindo-se a si própria e outros, disse: “Os rebeldes viram maus revolucionários.”

Como controlar o rebelde negativo

Podem-se tomar medidas para reduzir o impacto nocivo dos rebeldes negativos. As organizações de movimentos sociais precisam estabelecer diretrizes e padrões de comportamento claros e específicos para os participantes tanto de suas atividades internas quanto de seus eventos públicos, com base na visão de uma sociedade civil pacífica. Da mesma forma, os ativistas precisam assumir individualmente a responsabilidade por sua própria participação no movimento, tornando-se ativistas políticos mais maduros. Precisam se perguntar: “Como estou desempenhando os quatro papéis? Eu sou um rebelde negativo? Como posso me tornar um ativista mais eficaz? Será que minhas questões pessoais de rebeldia, culpa, raiva ou impotência, ou será que minha autoimagem como um militante radical estão atrapalhando minha eficácia?” Tais perguntas podem ser discutidas em grupo. Finalmente, os ativistas precisam continuar explorando a democracia participativa, o que inclui aprender a equilibrar a liberdade individual com responsabilidade e prestação de contas dentro das organizações e do movimento em geral.

PASSANDO DE PAPÉIS INEFICAZES A PAPÉIS EFICAZES

As formas eficazes de desempenhar os quatro papéis do ativismo têm uma série de características em comum, assim como as formas ineficazes (veja a Figura 2). Ativistas eficazes também respeitam aqueles que desempenham papéis diferentes dos seus de forma eficaz e são aliados deles. Ao mesmo tempo, adequadamente desafiam aqueles que desempenham os papéis de forma ineficaz e negociam com eles. Eles também procuram desempenhar todos os quatro papéis, conforme for necessário e apropriado.

Figura 2: Ativismo Eficaz vs. Ativismo Ineficaz

PAPÉIS EFICAZES	PAPÉIS INEFICAZES
Empoderado e esperançoso	Sem poder e sem esperança

Atitude e energia positivas	Atitude e energia negativas
Poder do povo: Democracia participativa	Elitista: Líderes autoproclamados ou vanguarda
Estratégia e táticas coordenadas	Táticas isoladas da estratégia
Não violência / meios ajustados aos fins	Todos os meios necessários
Promove visão realista e mudança social	Utopismo não realista ou reforma pequena
Assertivo / cooperativo (todos ganham)	Passivo ou excessivamente agressivo/competitivo
Feminista/verdade relativa/ /fortalecedor/adaptável	Patriarcal/verdade absoluta/ideologia rígida
Fé nas pessoas	Despreza as "massas"
Paradigma da paz	Paradigma dominador

O ativista maduro

Movimentos bem-sucedidos exigem que os ativistas sejam maduros nos âmbitos pessoal e político. Os ativistas precisam agir politicamente de tal maneira que facilite o processo de longo prazo para o sucesso do movimento social e, ao mesmo tempo, comportar-se individualmente de acordo com o modelo das relações humanas pacíficas. Eles também devem ter em mente as seguintes diretrizes:

- Desempenhar todos os papéis do ativismo de forma eficaz.** Há muitas razões pelas quais é normal desempenhar os quatro papéis de forma ineficaz, e muitas outras razões pelas quais é difícil agir de forma eficaz. Primeiro, ser antiautoritário, opressivamente hierárquico ou individualista e metido a dono da verdade tem sido aceito como um comportamento padrão do ativista social. Mudar de um ativismo ineficaz para um comportamento eficaz requer um alto nível de consciência pessoal e política, bem como autocompreensão. Em segundo lugar, por causa do tremendo sucesso da **“análise desconstrutivista”** (isto é, porque eles sabem o que está errado) os ativistas frequentemente sofrem de fortes sentimentos de mágoa, tristeza, raiva e desespero. Esses sentimentos são exacerbados porque os ativistas tornam-se fortemente conscientes da gravidade da violação dos valores da democracia, da justiça e da honestidade perpetrada pelos detentores oficiais do poder, aqueles nos quais os cidadãos depositam sua confiança. Com esses sentimentos de raiva, desespero e desilusão, é fácil assumir uma atitude presunçosa e amarga diante do governo. Finalmente, é normal em nossa sociedade defender-nos e dar o troco na

mesma moeda quando somos agredidos verbal ou fisicamente. Porém, para agir com eficácia, os ativistas precisam ser pacíficos o tempo todo; precisam alcançar um nível especial de desenvolvimento pessoal para responder de forma não violenta, independentemente da gravidade do ataque que sofram.

- **Alie-se a ativistas que estão desempenhando os outros papéis.** Existe uma forte tendência de acreditar que a *minha* forma ver e fazer as coisas é a forma certa e a única possível. Da mesma forma, há uma tendência histórica segundo a qual os ativistas sociais acreditam que seu tipo de ativismo está correto e condenam ativistas que adotam abordagens diferentes. É necessário um novo nível de crescimento pessoal e autotransformação para não apenas reconhecer a necessidade de que haja outros ativistas desempenhando diferentes papéis, mas também aceitar conscientemente esses outros ativistas e aliar-se a eles, elogiando-os, apoiando-os e cooperando com eles.
- **Desempenhe os quatro papéis.** Para que seu movimento seja bem-sucedido, cada ativista precisa ser capaz de desempenhar os quatro papéis de forma eficaz. Em um dia, um ativista pode participar de uma ação pacífica de desobediência civil; no dia seguinte, a mesma pessoa poderia fazer lobby pela aprovação de um projeto de lei no Congresso e, em seguida, dar uma palestra a um grupo cívico sobre por que ele deveria estar envolvido em uma questão social. Isso requer uma série de habilidades e uma personalidade bem desenvolvida, madura e flexível. Você precisa ser um rebelde, capaz de resistir, assumir riscos, expor-se e arriscar o pescoço. Você precisa ser um agente de mudança, menos egocêntrico do que o resistente e, muitas vezes, invisível no seu trabalho de fortalecer e apoiar outros ativistas. Ser um reformador requer outros traços de personalidade e habilidades políticas, assim como aparência e maneirismos mais convencionais, o que muitos rebeldes abominam.
- **Atue em nome de emoções positivas.** Por estarem frequentemente no centro das atenções, é especialmente importante que os ativistas atuem com base nas emoções positivas de compaixão, amor e entusiasmo por uma sociedade que está à altura de seus mais elevados valores. Ativistas eficazes reúnem a energia de seu sofrimento emocional, particularmente sua raiva, medo e frustração para com os detentores do

poder, e a redirecionam estrategicamente através de ações pacíficas criativas e responsáveis.

- **Atinja a visão de uma boa sociedade.** Sociedades e organizações disfuncionais produzem e exigem gente disfuncional, que, por sua vez, cria movimentos sociais disfuncionais. Inversamente, a boa sociedade que os movimentos sociais querem atingir só pode existir na medida em que seus membros tenham individualmente percorrido o caminho da transformação pessoal. Com isso, tornam-se indivíduos funcionais cujas crenças, atitudes, comportamentos e níveis psicológicos e emocionais correspondem aos da boa sociedade. Os movimentos sociais, portanto, precisam estar explicitamente envolvidos no trabalho de encorajar e apoiar a transformação pessoal.

O atingimento da consciência política e transformação pessoal

As pessoas não precisam esperar até serem perfeitas antes de se envolver em um movimento social, mas precisam estar comprometidas com o crescimento e a transformação pessoal, se quiserem ser ativistas e cidadãos eficazes. É possível conquistar desenvolvimento político por um ou mais dos seguintes meios:

- Informe-se usando fontes que não sejam da mídia convencional, consulte publicações da mídia alternativa, incluindo livros, revistas, vídeos, bem como sites na Internet e listas de e-mail sobre os principais grupos e questões de interesse.
- Conheça bem os grupos e porta-vozes de movimentos sociais que estão trabalhando em questões que lhe dizem respeito.
- Participe de oficinas, palestras e grupos de discussão.
- Envolver-se. Você precisa agir para poder pensar; mas não é possível chegar à ação pelo pensamento.

Há também muitas formas de se envolver no processo de desenvolvimento e transformação pessoal. Você pode aprender como resolver conflitos, fazer treinamento de assertividade, dinâmicas de grupo, aconselhamento entre pares, programa de doze passos, grupos de apoio pessoal e as muitas facetas do multiculturalismo. Precisamos é de uma mudança fundamental em nosso caráter, deixando de ser disfuncionais e dominadores, estados que são normais em nossos sistemas cultural e social, para nos tornarmos pacíficos e conscientes, que são os estados necessários à boa sociedade democrática que buscamos.

3

As oito etapas dos movimentos sociais

MOVIMENTOS SOCIAIS NÃO ALCANÇAM SUAS VITÓRIAS DO DIA PARA A NOITE. Tipicamente, movimentos sociais de sucesso passam por uma série de etapas que podem ser claramente definidas, em um processo que, em geral, leva anos, ou mesmo décadas.¹ O “Modelo de Plano de Ação em Oito Etapas” permite que os ativistas identifiquem em qual etapa específica seu respectivo movimento social se encontra, celebrem os sucessos alcançados representados pela conclusão das etapas precedentes e criem estratégias, táticas e programas eficazes para concluir a etapa em que se encontram e , prosseguir rumo à etapa subsequente. Ao seguirem este processo, os ativistas podem desenvolver estratégias para alcançarem as metas de curto prazo que integram a evolução de longo prazo associada a seu objetivo final. Ao alcançarem os objetivos de uma etapa, os ativistas poderão desenvolver objetivos, programas e atividades de curto prazo para a etapa subsequente., e daí por diante. Isso permite que os organizadores e ativistas de um movimento social se tornem estrategistas deste tipo de movimento.

Os movimentos sociais geralmente abordam problemas de grandes proporções, como, por exemplo, os direitos civis dos afro-americanos, a guerra do Vietnã, o acesso à saúde pública universal ou a globalização econômica dominada por grandes empresas. Tais nobres objetivos, no entanto, são abstratos demais para envolver e mobilizar as pessoas. Os estrategistas de movimentos sociais, assim, dividem suas causas em um conjunto de subquestões críticas e organizam um submovimento para cada uma delas. Por exemplo, o movimento contra a globalização econômica monopolizada pelas grandes empresas é composto por diversos submovimentos, que incluem o submovimento contra o Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), o

¹ O progresso de um movimento através dos oito estágios é holárquico, não hierárquico. Ao mesmo tempo em que cada estágio bem-sucedido possui suas próprias características, ele também inclui todos os estágios anteriores. Um movimento no Sexto Estágio, por exemplo, pode incluir aspectos dos cinco estágios anteriores.

submovimento contra o Acordo Multilateral de Investimentos (AMI), o submovimento em favor do cancelamento da dívida dos países do Terceiro Mundo, o submovimento contra empresas específicas que exploram os funcionários, obrigando-os a trabalhar em regime de semiescravidão, e o submovimento que organiza programas de comércio justo, dentre muitos outros.

O processo que leva ao sucesso de um movimento social, envolve, portanto, diversos submovimentos que progridem através dos oito estágios do sucesso segundo o Plano de Ação do Movimento (Movement Action Plan, MAP). A qualquer momento, é possível identificar em qual etapa do MAP o movimento se encontra, mesmo que cada um de seus submovimentos avance pelas oito etapas em ritmos diferentes. Em última instância, este processo afeta o clima cultural, social e político a tal ponto que, para os detentores do poder, manter suas políticas atuais se torna mais oneroso do que transformá-las. Mesmo submovimentos que sejam derrotados podem contribuir para este processo de construção. Por fim, quando todo o movimento alcança seu principal objetivo, muitas de suas submetas são automaticamente alcançadas, ao passo que outras passarão a integrar novos movimentos.

O modelo apresentado na Figura 1, correspondente às Oito Etapas dos Movimentos Sociais de Sucesso, oferece uma descrição geral de cada um destes estágios e a função que o movimento, os detentores do poder e o público normalmente desempenham em cada etapa. O modelo também delineia os objetivos e as armadilhas típicas correspondentes a cada etapa, bem como a crise que encerra cada etapa e abre caminho para o avanço rumo à próxima. Observe que, em geral, a oposição só passa a ser reconhecida como movimento social após alcançar a Quarta Etapa.

PRIMEIRA ETAPA: TEMPOS NORMAIS



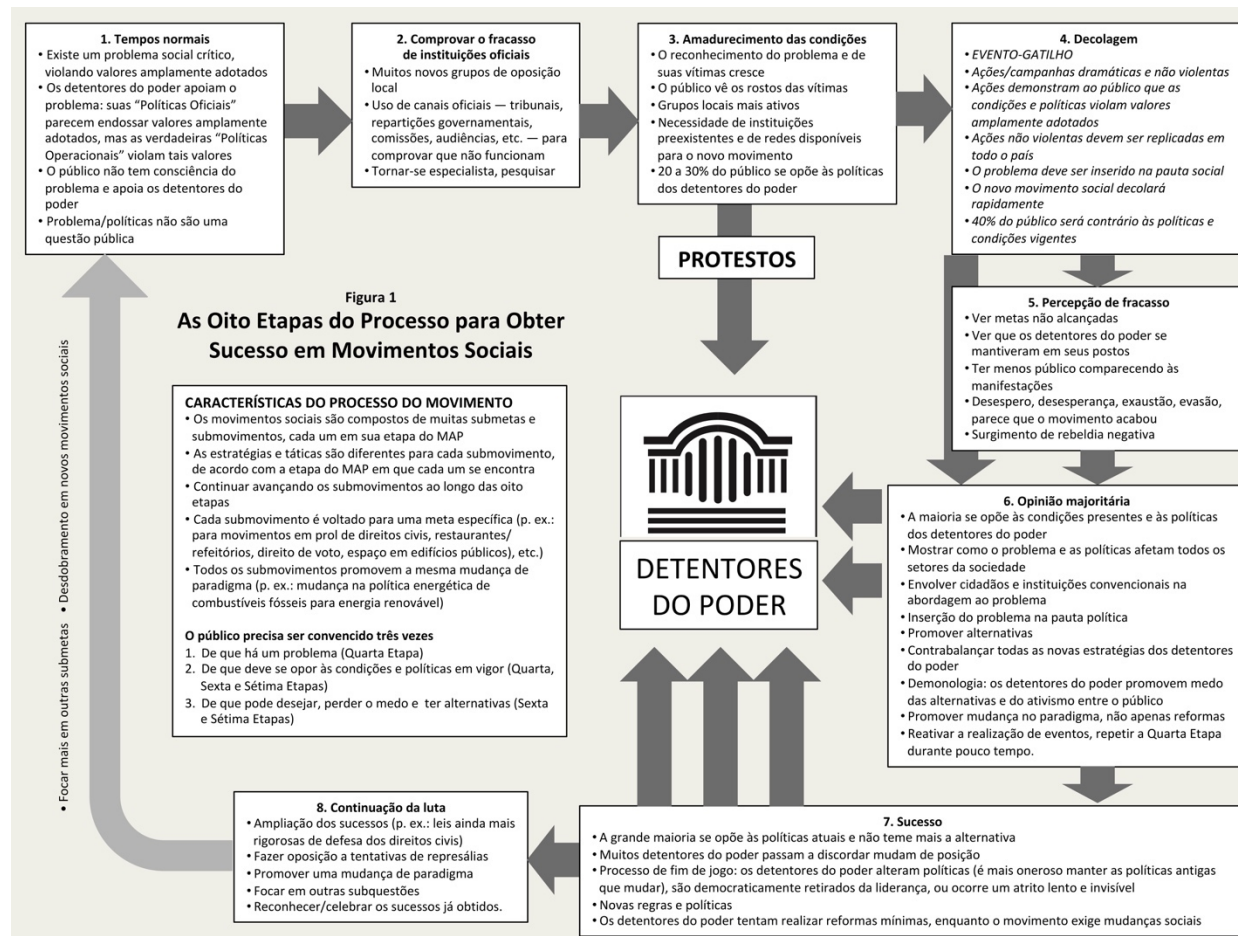
Estagnação: são tempos de inatividade e declínio. O ambiente político e social é corrupto, as percepções e as ideias das pessoas de princípios serão recebidas com apatia ou rejeição, mas elas precisam continuar fiéis a seus princípios.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

Há muitas condições que violam de maneira gritante princípios como a democracia, liberdade, justiça, paz, meio ambiente limpo, atendimento a necessidades básicas dos seres humanos e outros valores fundamentais altamente apreciados e considerados prioritários pela sociedade em geral. Tais condições não existem em um vácuo. Elas são criadas e mantidas por sistemas políticos, econômicos e sociais da sociedade, tipicamente controlados por um grupo de detentores do poder nesta sociedade através de instituições públicas e privadas. Hoje em dia, os dois principais detentores do poder são as empresas e os governos. Os problemas sociais também são sustentados por uma série de aspectos pertencentes à cultura de uma sociedade, tais como crenças, visões de mundo, mitos, rituais e o estado de conscientização dos cidadãos a nível individual.

Em tempos normais, tais violações das sensibilidades sociais passam geralmente despercebidas. Elas não ocupam um lugar de destaque aos olhos do público e nem se encontram na pauta de questões polêmicas contestadas pela sociedade. Os tempos normais são tempos de calma política. A ampla maioria da população ou não sabe da existência do problema ou apoia as políticas e práticas institucionais que causam o problema. A oposição dos cidadãos é pequena demais em termos de volume e de poder, e um ponto de vista divergente é considerado radical, ou até ridículo demais para ser digno de credibilidade.

Figura 1: As Oito Etapas do Processo para Obter Sucesso em Movimentos Sociais



O passado recente oferece exemplos vívidos de problemas que, durante “tempos normais”, não obtiveram reconhecimento: violação dos direitos civis dos afro-americanos no sul dos Estados Unidos, antes de 1950, a guerra dos Estados Unidos contra o Vietnã antes de 1966, os riscos do poderio nuclear na Europa, Canadá e Estados Unidos antes de 1975, e a globalização econômica dominada pelas grandes empresas, antes de 1999.

Oposição

A oposição a tais condições e políticas envolve um grupo reduzido de pessoas e passa despercebida. Quando estas questões são trazidas à atenção do público, é comum que a oposição seja ridicularizada, em vez de receber apoio. Por exemplo, as mulheres que lutavam pelos direitos das mulheres em 1848 foram repudiadas e rotuladas de excêntricas ou loucas. Consequentemente, os esforços da oposição são relativamente ineficazes.

Há três tipos gerais de grupos de oposição:

- Organizações profissionais de oposição (OPOs)
- Grupos de dissidência ideológica ou de princípios
- Movimentos de base que representam as vítimas

Organizações profissionais de oposição são, normalmente, organizações formais, centralizadas, sediadas a nível local, regional ou nacional, lideradas por um líder central forte e operacionalizadas por uma pequena equipe de voluntários. Através de seu trabalho diligente, pesquisa e análise crítica, as OPOs normalmente têm acesso a informações que contradizem o que foi contado ao grande público e, assim, desenvolvem perspectivas e análises que radicalmente contradizem aquelas apresentadas pelos detentores do poder e pelos saberes convencionais.

Os **grupos de dissidência** por princípios são normalmente pequenos, raramente notados, ineficazes e aparentam ser amplamente radicais na ocasião (por exemplo, as primeiras manifestações para “banir as bombas nucleares” na Casa Branca, organizada pelos Quakers em 1959). Na Primeira Etapa, estes grupos realizam manifestações não violentas, comícios, piquetes e ocasionais ações de desobediência civil. Por apoiarem valores humanos profundamente apreciados, os grupos de dissidência por princípio geralmente atuam como uma luz moral na escuridão.

Os **movimentos de base** são compostos de cidadãos locais que se opõem a condições e políticas em vigor, mas que ainda não têm apoio da maioria da população, mesmo a nível local. Eles promovem uma visão progressiva, representam a perspectiva das vítimas, oferecem serviços diretos a elas e também podem realizar ações similares àquelas dos outros dois grupos de oposição.

Detentores do poder

Os detentores do poder promovem políticas que favorecem as poderosas e privilegiadas elites políticas, econômicas e corporativas ao mesmo tempo em que violam os interesses e valores da maioria da população e da sociedade como um todo. Os detentores do poder trabalham diligentemente para criar e controlar os canais aparentemente “normais” dos sistemas sociais, da mídia e das instituições públicas e privadas, meios estes que lhes permitem cumprir seus propósitos. Os detentores do poder mantêm tais políticas e práticas abjetas primordialmente graças a seus esforços no sentido de mantê-las distantes do

escrutínio público, de não lhes dar destaque perante o público e também de excluí-las da pauta das questões contestadas pela sociedade.

Esta estratégia de manter escondidas do público tais práticas e políticas carentes de princípios é deliberada, visto que os detentores do poder sabem muito bem que, se a população em geral soubesse da verdade, as pessoas ficariam infelizes e clamariam por mudança. Os detentores do poder enganam os cidadãos através do sistema de mitos sociais *versus* segredos sociais, e também da dicotomia entre política e práticas oficiais *versus* política e práticas reais.

Hoje em dia, mesmo as mais brutais ditaduras militares têm uma fachada pública composta por políticas oficiais aceitáveis e uma democracia parlamentar, contando inclusive com a simulação de eleições democráticas. No entanto, a prática real deste tipo de governo envolve opressão garantida por uso de força física, incluindo intimidação, espancamentos, tortura, prisões e mortes, bem como sanções sociais e econômicas contra toda forma de oposição.

Público

Nos Estados Unidos e em outras sociedades industrializadas de tradição democrática, o consenso político e social endossa as políticas oficiais e o *status quo* dos detentores do poder, porque a população em geral não tem consciência de que as condições sociais e as políticas e práticas reais dos detentores do poder violam seus valores e seu interesse próprio. Elas acreditam nas explicações dos detentores do poder, que justificam suas políticas nos termos dos princípios mais elevados da sociedade. Como resultado, o público, em geral, não tem consciência de problemas sociais graves e do envolvimento dos detentores do poder. Na Primeira Etapa, apenas 5 a 10% da população está insatisfeita com a questão social e discorda das políticas dos detentores do poder. Nos países com governos mais abertamente ditatoriais, entretanto, a grande maioria da população pode discordar das políticas e práticas do governo, mas, devido ao medo e à incapacidade de se organizar com segurança, as pessoas, muitas vezes, não agem abertamente.

Objetivos

Os objetivos da oposição nesta etapa são:

- informar-se;

- identificar e documentar a existência de um problema sério, os modos pelo qual ele viola princípios e valores amplamente aceitos e o papel específico que os detentores do poder desempenham nele;
- criar organizações ativas de oposição e infraestrutura, mesmo que sejam de pequeno porte;
- prosseguir rumo aos objetivos da Segunda Etapa, e
- acima de tudo, acreditar que a mudança social é possível e que a oposição pode ajudar a criar esta mudança

Armadilhas

Os principais riscos nos “tempos normais” são:

- • sentir-se paralisado; e
- • acreditar que você é uma vítima incapaz e que não há nada que se possa fazer a respeito.

A inocência política, isto é, ter uma fé cega nos detentores do poder e no sistema social, achando que vão mesmo abordar e resolver os problemas sociais, é justamente o que causa essa sensação de paralisia. Os detentores do poder promovem a crença na impotência para dissuadir as pessoas de agirem para transformar o *status quo*.

Crise

Pequenos grupos de cidadãos recém-envolvidos em movimentos de base percebem que existe um problema crítico, e que nem os detentores do poder oficiais, nem grande parte das antigas OPOs têm interesse ou capacidade de resolver o problema através dos canais normais do sistema social estabelecido. Percebem que precisam confrontar as instituições oficiais por si mesmos e que precisam utilizar os canais oficiais, não apenas para tentar sinceramente alterar políticas e práticas, mas também para documentar que os canais normais destinados à participação efetiva dos cidadãos no processo democrático não estão funcionando.

Conclusão

Os tempos normais são tempos de calma política porque os detentores do poder promovem, com sucesso, suas doutrinas oficiais e políticas, ao mesmo tempo em que encobrem seu real comportamento. Assim, eles mantêm as violações aos princípios da sociedade fora da consciência pública e também da

pauta de questões sociais. A oposição é pequena e se sente desesperançosa, porque acredita que o problema perdurará indefinidamente, e se sente impotente para promover mudanças. Por baixo da superfície de calma, entretanto, as contradições existentes entre as práticas reais dos detentores do poder e os princípios e valores estimados pela sociedade trazem em si as sementes para o descontentamento popular que, em última instância, pode levar a mudanças dramáticas.

SEGUNDA ETAPA: COMPROVAÇÃO DO FRACASSO DAS INSTITUIÇÕES OFICIAIS



Inícios difíceis: o nascimento de todo novo projeto começa com certa confusão, porque estamos adentrando o reino do desconhecido. É nosso dever agir, mas nos falta poder suficiente. Precisamos dar o primeiro passo.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

A intensidade nos sentimentos, opiniões e descontentamento do público, necessária para que os movimentos sociais decolem, podem ocorrer apenas quando o público percebe que as políticas governamentais de fato violam crenças, princípios e valores amplamente estabelecidos. O descontentamento do público se intensifica quando funcionários públicos violam a confiança do público ao usarem o poder de seus cargos para engana-lo e governar de maneira injusta e ilegal. Segundo a filósofa Hannah Arendt, “é mais provável que as pessoas sejam motivadas a agir pela revelação da hipocrisia que por conta das condições existentes”.²

Oposição

A oposição precisa comprovar que o problema existe e que os detentores do poder e instituições oficiais participam ativamente na criação e perpetuação dele. Assim, a oposição precisa reunir fatos e evidências concretas através de ampla pesquisa. Ela precisa comprovar que as práticas reais dos detentores do poder e instituições governamentais violam os valores da sociedade e a confiança do público.

² Hannah Arendt, *On Revolution* (New York, NY: Viking Press, 1963).

A fim de influenciar as políticas e programas sociais relacionados ao problema a ser abordado, a oposição também precisa tentar utilizar todas as rotas oficiais que, supostamente, estão disponíveis para que se dê a participação oficial de qualquer cidadão em um processo democrático. Isso inclui recorrer a qualquer órgão relevante de tomada de decisões, quer você seja bem-vindo ou não, a fim de comprovar que tais órgãos não funcionam. Também significa dar testemunho, desafiar e apresentar queixas em todas as ramificações do maquinário burocrático a nível local, estadual e federal, tanto em órgãos de poder público quanto privado. Este esforço pode incluir também a abertura de processos judiciais em tribunais e a tentativa de se levar as preocupações em questão a legisladores municipais, estaduais e federais.

Não se deve expor resultados positivos imediatamente. O objetivo, neste momento, não é sair vitorioso em processos, mas comprovar que os detentores do poder e a burocracia institucional estão, na verdade, impedindo que o sistema democrático funcione. Em dado momento, entretanto, alguns destes processos jurídicos ou inquéritos parlamentares podem de fato resultar em sentenças favoráveis ao requerente e, assim, criar mudanças sociais de maneira direta. Por exemplo: após 20 anos de abertura de processos nos tribunais, o processo movido pelo Fundo de Defesa Jurídica do NAACP, intitulado “*Brown vs. Secretaria de Educação de Topeka*”, foi julgado favoravelmente pelo Supremo Tribunal Federal dos EUA em 1954. Esta vitória estabeleceu que o princípio de “separados, porém iguais” não correspondia mais à lei vigente, fornecendo, assim, embasamento legal para o movimento de integração escolar, bem como o movimento pelos direitos civis mais amplo que se seguiu.

Detentores do poder

Os detentores do poder lutam contra a oposição através dos canais normais, e costumam vencer com facilidade, dando continuidade a suas políticas e programas reais. Os detentores do poder não se sentem ameaçados, nem preocupados nesta etapa, e tratam os desafios utilizando algo chamado **gerenciamento burocrático**. Lidam calmamente com as queixas dos cidadãos, através de canais e departamentos administrativos normais, estendendo os trâmites burocráticos o máximo possível. Normalmente, os cidadãos acabam ficando frustrados e desistem, encerrando o problema para os detentores do poder que conseguem, assim, manter o potencial problema longe da consciência pública.

Público

A opinião pública continua a apoiar as políticas oficiais do governo e o *status quo*, visto que a conscientização geral da população permanece no mesmo nível. No entanto, até mesmo baixos níveis de oposição fazem com que a opinião pública contrastais políticas se intensifique, saindo da casa dos 10% e chegando aos 20%. Com exceção de esporádicas coberturas das atividades da oposição pela mídia, ou a condenação dessas atividades pelos detentores do poder, o problema ainda não tem destaque aos olhos do público e nem se encontra na pauta de questões polêmicas da sociedade.

Objetivos

Os objetivos do movimento nesta etapa são:

- documentar o problema, incluindo a extensão na qual os detentores do poder e as instituições estão envolvidos;
- registrar tentativas de utilização dos canais normais para a participação dos cidadãos nas instituições democráticas relacionadas à causa específica de preocupação e comprovar o insucesso de tais canais;
- especializar-se; e
- criar novas organizações de oposição que comecem pequenas, cresçam e se espalhem para muitas novas áreas.

Armadilhas

As maiores armadilhas para o movimento nesta etapa são:

- acreditar que problemas sociais podem ser resolvidos apenas através de OPOs, utilizando instituições e métodos habituais;
- não mobilizar oposição generalizada de movimentos de base, e
- continuar a sentir impotência e desespero porque o sistema não funciona da maneira que deveria e porque os detentores do poder e as instituições parecem demasiadamente inatingíveis.

Crise

A crise que encerra a Segunda Etapa ocorre quando os ativistas dos movimentos de base entendem que o funcionamento normal dos detentores do poder, do sistema político, das instituições públicas e os procedimentos destes trai a confiança do público neles. Então, percebem que será necessária uma ação

política extraparlamentar para que se aborde o problema com seriedade, resultando em mudanças sociais.

Conclusões

Esta etapa pode ser bastante desanimadora. O problema e as políticas dos detentores do poder continuam como eram, há pouca dissidência por parte do público e também pouca publicidade, e a situação parece que pode perdurar indefinidamente — e, de fato, isto pode vir a ocorrer. Ainda assim, os esforços da oposição nesta etapa talvez possam ser usados para comprovar que “o imperador está nu” e, assim, alavancar o movimento nas etapas subsequentes. Para sobreviver a esta etapa, é preciso ter bravura, determinação e persistência.

TERCEIRA ETAPA: AMADURECIMENTO DAS CONDIÇÕES



Estruturação: é o momento de reunir as pessoas nas comunidades. Laços fortes precisam ser mantidos por meio da adesão a princípios morais apropriados. Somente a força moral coletiva pode unir o mundo.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

Antes de um novo movimento social “decolar”, é preciso que as condições apropriadas se desenvolvam ao longo do tempo, o que leva, normalmente, muitos anos. Tais condições incluem, necessariamente, o contexto dos desenvolvimentos históricos, uma população cada vez mais descontente, composta de vítimas e de seus aliados, bem como uma oposição nascente e autônoma, constituída de movimentos de base. Juntos, estes elementos podem funcionar sinergisticamente, ou com mais força do que funcionariam separados, a fim de incentivar o descontentamento com as condições e políticas atuais e, assim, suscitar expectativas de que estes cidadãos engajados podem criar a mudança.

As forças históricas são, normalmente, tendências e eventos amplos e de longo prazo eventos que agravam os problemas, causam descontentamento em subpopulações, criam expectativas, personificam o problema e promovem os meios para um novo ativismo. Em parte, essas forças estão fora do controle da oposição. Por exemplo, as condições que se apresentaram na década de 1960

estavam maduras o bastante para propiciar o movimento em prol dos direitos civis dos negros. O governo dos Estados Unidos estava divulgando a ideologia de liberdade e democracia mundo afora no intuito de contestar o comunismo e conquistar os países novos da África negra, que, recentemente, haviam se tornado independentes. Além disso, uma grande migração de negros rumo ao norte e a integração dos negros às forças armadas no final da Segunda Guerra Mundial dificultou cada vez mais a manutenção da segregação. Por fim, em 1954, a decisão do Supremo Tribunal Federal dos EUA no caso *“Brown x Secretaria de Educação de Topeka”*, que tratava da integração escolar, proporcionou a fundamentação jurídica para a conquista dos direitos civis plenos pelos afro-americanos.

Oposição

Um processo de amadurecimento gigantesco e sem precedentes ocorre no âmago do movimento de oposição. Uma conscientização e um descontentamento cada vez maiores surgem entre as subpopulações de vítimas e seus aliados. Estes alcançam uma nova compreensão acerca da gravidade do problema, das violações de valores críticos amplamente adotados, do modo pelo qual eles estão sendo afetados, e o envolvimento ilícito dos detentores do poder e de suas instituições.

Tal descontentamento pode ser causado por:

- **Piora percebida ou real nas condições:** por exemplo, a construção de centenas de novas instalações atômicas em 1970 causou descontentamento em dezenas de milhões de americanos que viviam nas redondezas.
- **Elevação das expectativas:** por exemplo, a nova onda de estudantes universitários negros na década de 1960, que se consideravam cidadãos plenos, não tinha acesso ao simples direito civil de almoçar nos refeitórios.
- **Personalização do problema:** por exemplo, as fotografias da revista *“Life”* apresentando os 100 soldados americanos mortos no Vietnã, ou o assassinato de quatro mulheres religiosas em El Salvador, em 1980, tornou reais tais conflitos aos olhos da maioria da população.

A quantidade cada vez maior de descontentes em todo o país cria, silenciosamente, novos e pequenos grupos locais autônomos, que, juntos, formam uma “nova onda” de movimentos de base de oposição, independentes

das OPOs estabelecidas. Estes grupos logo se frustram com as instituições, canais e detentores do poder oficiais, que eles percebem ser tendenciosos, porque apoiam o *status quo*. Simultaneamente, eles se mostram cada vez mais descontentes com muitas das OPOs estabelecidas, que passam a perceber como instituições que operam sempre de uma forma que leva a “becos-sem-saída” junto aos detentores do poder.

Nesta etapa, pequenas manifestações locais e **campanhas** não violentas começam a dramatizar o problema, destacando-o, ainda ligeiramente, aos olhos do público. Tais manifestações servem como protótipos para uma ação direta que se realizará na próxima etapa. Além disso, novos websites, listas de e-mails e alguns visionários viajantes motivam, inspiram e incitam a onda crescente dos grupos locais de oposição fazendo uso de informações, análises, ideologias, estratégia e táticas, treinamento, trabalho em rede, esperança e uma perspectiva de crescimento da oposição. Também é fundamental que redes cruciais pré-existentes e grupos estejam disponíveis para oferecer suporte, recursos, organizadores e estrategistas, solidariedade e também mais participantes para o novo movimento em ascensão. No movimento pelos direitos civis, igrejas e universidades com forte presença negra serviram a esta função. No atual movimento contra a globalização, organizações pré-existentes tais como a “Public Citizen”, o “Council of Canadians”, a “Global Exchange” e a “Ruckus Society”, dentre muitas outras, estavam disponíveis e embarcaram na onda.

Detentores do poder

Apesar de irritados, os detentores do poder permanecem relativamente despreocupados, acreditando que podem conter a oposição através de um gerenciamento forte das instituições relevantes no campo social, político, econômico e de mídia. As políticas oficiais permanecem inalteradas na arena pública, e a grande maioria dos cidadãos, portanto, continua a acreditar nelas, mantendo as políticas reais ainda ocultas aos olhos da população em geral.

Público

O consenso público apoia as políticas e práticas dos detentores do poder, visto que o problema continua fora da pauta da sociedade. Ainda assim, primariamente a nível local, há uma crescente conscientização do público sobre o problema, bem como uma nova onda de oposição e um descontentamento

relativo aos detentores do poder. Consequentemente, a opinião pública que se opõe às políticas e práticas dos detentores do poder lentamente cresce rumo aos 30%.

Objetivos

O propósito desta etapa é ajudar a criar as condições para a fase de decolagem do movimento social. Os objetivos para o movimento são:

- ajudar a criar e reconhecer o surgimento de diversas condições de amadurecimento que preparam a cena para que o movimento decole;
- criar, inspirar e preparar a nova onda de pessoas e de grupos através da formação de redes, oferecendo treinamentos de liderança e proporcionando conhecimento especializado;
- preparar redes e grupos preexistentes que estarão preocupados com o assunto e envolvidos no movimento que surgirá;
- personalizar o problema ao divulgar fotos e estatísticas referentes às vítimas, e
- criar pequenas manifestações e campanhas não violentas que possam servir como protótipos e como base para o treinamento destinado às etapas de decolagem.

Armadilhas

Alguns dos principais riscos nesta fase incluem:

- desestimular-se, perder novos ativistas porque não foram reconhecidas as condições em amadurecimento para um novo movimento social, e
- permitir que a burocracia, o legalismo e o poder centralizado das OPOs predominantes esmaguem a criatividade, a independência e a espontaneidade dos novos grupos de base.

Crise

A quantidade de ativistas e grupos de base aumenta, as pessoas ficam cada vez mais contrariadas e frustradas, tanto pelo problema com o qual se preocupam, quanto com os métodos educativos e parlamentares convencionais em que confiavam para abordar tais questões. Tal contrariedade e frustração cresce até chegar a ponto de explodir.

Conclusões

Está tudo pronto para a decolagem de um novo movimento social. Há um problema crítico que parece piorar, há violações comprovadas por parte dos detentores do poder, bem como muitas vítimas disseminando o descontentamento, condições históricas favoráveis e redes pré-existent, além de uma nova onda emergente de oposição em movimentos de base. Contudo, ninguém — nem o público, nem os detentores do poder e nem mesmo a nova onda de ativistas — suspeita do grande novo movimento social que está prestes a eclodir.

QUARTA TAPA: DECOLAGEM



Massa crítica: trata-se de um momento significativo, onde há excesso de elementos fortes. Atos corajosos não são empreendidos por força, mas por buscar significado verdadeiro para a realização da tarefa, não importa o que aconteça. É preciso manter a aliança com os subordinados. É como as enchentes, que são apenas temporárias.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

Os novos movimentos sociais surpreendem e chocam a todos quando são alardeados ao público invadindo os telejornais noturnos e as manchetes de jornal. Do dia para a noite, um problema social até então desconhecido vira uma questão social discutida por todos. Tudo começa com um incidente escandaloso amplamente divulgado, isto é, um *evento-gatilho*, seguido por uma campanha de ação não violenta que inclui grandes comícios, marchas e atos dramáticos de desobediência civil, que, rapidamente, passam a serem replicados em outras comunidades locais do país ou mesmo no exterior.

O evento-gatilho é sempre um incidente que revela, de forma intensa e vívida, um problema social crítico ao público em geral. É como a prisão de Rosa Parks ao se recusar a ir para a parte de trás de um ônibus em Montgomery, Alabama. Como o anúncio da OTAN, em 12 de dezembro de 1979, de que utilizaria os mísseis nucleares americanos Cruise e Pershing II na Europa. Ou, ainda, como as manifestações em Seattle contra a Organização Mundial do Comércio em novembro e dezembro de 1999. Eventos-gatilho podem ser

espontâneos ou ações planejadas pelos detentores do poder, por indivíduos ou pelo movimento.

O evento-gatilho revela de modo chocante ao público em geral, pela primeira vez, que existe um problema social grave e que políticas e práticas deliberadas dos detentores do poder causam e perpetuam tal problema ao violarem valores sociais amplamente aceitos e a confiança do público. Tal evento infunde um profundo sentimento de escândalo moral em uma ampla maioria dos cidadãos. Consequentemente, o público responde com grande paixão, demandando uma explicação dos detentores do poder e se prontificando a receber mais informações do movimento. Cada vez mais pessoas se unem às manifestações não violentas pela primeira vez. O evento-gatilho também age como um toque de reunir para convocar a nova onda de grupos locais de oposição estruturados no país durante a etapa anterior, incitando-os a agir.

Movimento

O novo movimento social decola quando a oposição ativista organiza uma campanha de ação não violenta imediatamente após o evento-gatilho, e tais ações não violentas são replicadas por todo o país e, possivelmente, em outros países também. As ações não violentas podem assumir diversos aspectos, tais como comícios em massa ou marchas, boicotes, greves ou protestos sentados, e geralmente incluem desobediência civil em momentos e locais definidos. As ações não violentas mantêm o problema no foco do público e criam, ao longo do tempo, uma tensão social. O processo de “política como teatro” gera uma crise social pública que transforma um problema social em uma questão pública crítica que, assim, é inserida na pauta de assuntos polêmicos da sociedade.

O sucesso do movimento nesta etapa é bastante alavancado pelo uso de **campanhas de ação sociodramática**. Trata-se de manifestações dramáticas, empolgantes, porém simples, em que os participantes se colocam fisicamente nas engrenagens e mecanismos dos meios pelos quais os detentores do poder de fato executam suas políticas relacionadas ao problema. Manifestações sociodramáticas revelam claramente ao público como os detentores do poder violam os valores amplamente adotados pela sociedade e demonstram que é o movimento, e não os detentores do poder, que promovem e representam os valores, princípios e tradições da sociedade. Elas normalmente são concluídas com atos de desobediência civil não violenta e são repetidas em

diversas comunidades por todo o país e também em outros países, caso apropriado.

Estas são ***manifestações de dilema***, em que os detentores do poder perdem o apoio do público independentemente da reação que adotem. Se ignorarem os manifestantes, serão impedidos de executar suas políticas. Se, por outro lado, os manifestantes forem importunados, atacados ou presos pela polícia ou forças armadas, a questão permanece no foco do público e a simpatia deste para com os manifestantes cresce, ao mesmo tempo em que se intensifica o desdém pelos detentores do poder. A quantidade de manifestantes geralmente se eleva à medida que mais cidadãos vão sendo incitados à ação.

Por exemplo, durante os protestos sentados em restaurantes que ocorreram durante a década de 1960, os negros faziam suas refeições sentados em lanchonetes segregadas por todo o sul dos EUA. Quando massas de brancos os atacavam ou eram presos pela polícia, o público ficava transtornado, passando a simpatizar com os manifestantes. No entanto, se a polícia não fizesse nada, os estudantes ou teriam que ser servidos, ou simplesmente permaneceriam sentados, ocupando os assentos. Os donos dos restaurantes precisavam, então, escolher entre servir os estudantes que estavam participando do protesto sentado ou perder os fregueses, potencialmente, ir à falência.

Esta dinâmica, por vezes, é chamada de “jiu-jitsu não violento”, por causa das sanções absurdas e excessivas do governo e do risco de que a força policial possa acabar se voltando contra o próprio governo. Quanto mais força os detentores do poder exercerem sobre o movimento, maior será a oposição à instituição detentora do poder que está iniciando o ataque. Para isso funcionar, entretanto, os ativistas precisam ser totalmente não violentos.

O novo movimento decola sob a forma de campanhas de ação não violenta, e suas ações sociodramáticas se repetem em comunidades espalhadas pelo país. À manifestação em Seattle, por exemplo, seguiram-se manifestações em Washington, DC, Filadélfia, Los Angeles e outros locais. Em 1977, a ocupação do local que abrigava o reator nuclear de Seabrook gerou apoio espontâneo e manifestações semelhantes em vários locais nos Estados Unidos. Em poucos meses, surgiram centenas de novos grupos de base contrários à energia nuclear que, logo em seguida, começaram a ocupar as usinas nucleares de suas próprias localidades.

As decolagens de movimentos são resultado do esforço de milhares de pessoas de todo o país, que se engajam em ações espontâneas e formam novos

grupos de protesto (ou revitalizam grupos antigos). Estes novos grupos normalmente adotam estruturas organizacionais fluidas, baseadas em democracia participativa direta, com um mínimo de estrutura formal, orientando-se por decisões tomadas com base no consenso. A participação neles é definida de forma vaga. Juntos, tais grupos formam uma onda de ação não violenta inerente ao movimento: uma nova força que não é formalmente conectada nem a OPOs estabelecidas e nem aos grupos tradicionais de dissidência ideológica. Devido ao fato de que os métodos predominantemente utilizados neste momento são o protesto e a resistência, a etapa de decolagem é geralmente identificada com o papel do ativista rebelde.”.

Por que os movimentos sociais decolam?

Em primeiro lugar, os movimentos sociais decolam porque as condições certas foram criadas nas primeiras três etapas. Em segundo lugar, o evento-gatilho e as campanhas de ação não violentas alertaram o público sobre a existência de um problema, e o público se indignou com a contradição entre os valores e princípios estimados pela sociedade e as políticas e comportamentos reais dos detentores do poder. Em terceiro lugar, um novo clima de crise social e conscientização do público dá esperança a muitos cidadãos ativistas latentes, inspirando-os a agir. Em quarto lugar, a possibilidade de se repetirem as ações não violentas confere aos ativistas de movimentos de base um meio eficaz pelo qual podem se engajar ativamente na luta por uma questão. Por fim, muitas pessoas entram no movimento porque isso dá significado às suas vidas, dando-lhes a oportunidade de agirem segundo suas crenças.

Existe o risco de as OPOs impedirem a decolagem do movimento nesta etapa. Seus grandes orçamentos, equipe profissional e diretorias, que, por vezes, incluem ou podem dispor de conexões diretas ou indiretas com instituições tradicionais e detentores do poder da situação, e também a dependência de fundações para obter financiamentos fazem com que praticamente todas as OPOs ajam com cautela no que toca à política e permaneçam do lado conservador do espectro político da esquerda. As necessidades de manutenção organizacional podem, compreensivelmente, assumir precedência em relação às escolhas de ações políticas. Nesta perspectiva, as OPOs são o oposto dos rebeldes da nova onda, dispostos em seus recém-formados grupos informais e de baixo orçamento, que organizam ações não violentas e de desobediência civil logo em seguida ao evento-gatilho. As OPOs espalhadas pelo país podem repartir

geograficamente o território, reivindicando o direito de ditar a linha “politicamente correta” em termos ideológicos, e acusando os grupos rebeldes que surgirem de serem politicamente incorretos, minando, assim, a legitimidade destes.

Detentores do poder

Os detentores do poder ficam chocados, transtornados, irados. Agora já era, não dá mais para segurar! Eles percebem que perderam o controle sobre as três leis da ação política e do controle social:

- Desviar a atenção do povo, mantendo o problema fora do destaque público e também da pauta das questões contestadas com veemência pela sociedade;
- fazer com que os cidadãos continuem se sentindo desesperançosos e impotentes, para que acreditem que é inútil empreender ativismo social para resolver o problema, e
- manter os cidadãos isolados uns dos outros, buscando sempre o ganho pessoal em vez de trabalhar para o bem comum.

Os detentores do poder jogam duro ao defenderem suas políticas e ao criticarem o novo movimento, descrevendo-o como radical, perigoso, inspirado no comunismo, violento, liderado por estrangeiros e irresponsável. Só alguns políticos eleitos apoiarão o movimento, ao passo que grande parte dos políticos da situação continuarão apoiando as políticas e programas atuais dos detentores do poder.

Público

O público está alerta e já foi educado pelo movimento através da cobertura midiática e do contato presencial com a nova onda de ativismo formada por movimentos de base em todo o país. A grande cobertura midiática do evento-gatilho e das manifestações dramáticas e não violentas do movimento não só conscientizam o público sobre o problema social, mas também transmite a posição do movimento social pela primeira vez. Até o momento, o público só havia tido contato com o discurso oficial dos detentores do poder. Por causa da ampla contradição, exposta durante a etapa da decolagem, entre as políticas reais dos detentores do poder e os valores e princípios amplamente aceitos pela sociedade, a opinião pública sobre a questão atinge rapidamente a marca de

40%, ultrapassando, em seguida, os 50% contra as políticas reais dos detentores do poder.

Objetivos

Alguns dos objetivos específicos desta fase incluem:

- criar um movimento social de amplitude nacional estruturado mediante movimentos de base;
- Expor ao público as verdadeiras políticas e práticas dos detentores do poder e colocá-las na pauta de assuntos relevantes da sociedade;
- criar uma plataforma pública a partir da qual o movimento possa educar o público em geral;
- criar dissonância pública sobre o assunto ao constantemente apresentar ao público as duas perspectivas contraditórias da realidade: a perspectiva do movimento e a dos detentores do poder;
- angariar a simpatia e conquistar a opinião favorável da maioria do público, e
- tornar-se reconhecido como oposição legítima.

Não é um dos objetivos, nem há expectativa para convencer os detentores do poder a mudar de ideia ou alterar suas políticas e comportamentos nesta etapa.

Armadilhas

As principais armadilhas para o movimento nesta etapa são:

- ingenuidade política - esperar que os detentores do poder cedam por conta do tamanho da oposição;
- exaustão, depressão e evasão do movimento devido às expectativas irrealistas de que o movimento social sairia vencedor já nesta etapa;
- incapacidade de ver a etapa da decolagem como um sucesso monumental no processo que leva à vitória, e
- desenvolvimento de uma atitude de arrogância, moralismo excessivo, absolutismo ideológico, violência e excesso de autoimportância.

Crise

A etapa da decolagem é, normalmente, a mais curta, durando geralmente entre seis meses e dois anos. Após este período dramático e animador, uma crescente quantidade de ativistas se dará conta dos limites inerentes aos protestos e ao

papel do rebelde enquanto modalidade primária do movimento. Além disso, a grande quantidade de cidadãos comuns unindo-se ao movimento a nível local começa a se engajar no trabalho de agente da mudança quanto à organização local e no que tange à educação do público. Ao mesmo tempo, muitos dos ativistas rebeldes se desesperam porque suas expectativas de vitória rápida através de ações não violentas foram frustradas.

Conclusão

A fase da decolagem é especialmente animadora, contando com um evento-gatilho, ações dramáticas, exageros emocionais, um novo movimento social no foco de atenção do público, tensão social que gera uma crise nos valores e princípios da sociedade e grande emissão de energia. Trata-se também da etapa clássica do rebelde. Um problema social que, até então, não era reconhecido, e as políticas reais dos detentores do poderão revelados, criando uma nova questão pública. Em até dois anos, o movimento ganhará a maioria na opinião pública e progredirá para até a Sexta Etapa. Infelizmente, uma grande percentagem de ativistas e, em especial, muitos rebeldes, não reconhecem este processo como um sucesso. Em vez disso, o interpretam como um sinal de que o movimento fracassou e seus próprios esforços foram em vão. Consequentemente, muitos ativistas ingênuos e rebeldes passam para a Quinta Etapa.

QUINTA ETAPA: PERCEPÇÃO DO FRACASSO



Retirada: Você agora pode estar sofrendo um conflito interno devido a um desalinhamento entre seus ideais e a realidade. É hora de recuar e observar por mais tempo para avançar depois. A vingança e o ódio podem obscurecer seu discernimento e impedir a retirada necessária.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

A percepção do fracasso sobrevém apenas quando o movimento é completamente bem-sucedido. Ao fim da Quarta Etapa, o movimento, como um todo, alcançou todos os objetivos do estágio de decolagem e avançou com sucesso para a Sexta Etapa: Opinião Pública da Maioria. Porém, alguns ativistas do movimento não compartilham desse sucesso.

Movimento

Após um ou dois anos, as elevadas expectativas de uma vitória instantânea no estágio de decolagem do movimento inevitavelmente se transformam em desespero conforme alguns ativistas passam a acreditar que seu movimento está fracassando. Ele não alcançou seus objetivos e, na opinião desses ativistas, não teve nenhuma vitória “real”. Eles passam a acreditar que os detentores do poder são fortes demais e estão determinados a não alterar suas políticas. Além disso, os detentores do poder e os meios de comunicação de massa informam que o movimento morreu, é irrelevante ou inexistente. Os ativistas da Quinta Etapa acreditam ainda que o movimento morreu por não parecer mais com o que era no início do estágio de decolagem: o número de manifestações e atos de desobediência civil diminuiu consideravelmente. Inúmeros ativistas da Quinta Etapa desenvolvem atitudes de ceticismo, e alguns recorrem a comportamentos destrutivos.

O problema, entretanto, não é que o movimento tenha fracassado em alcançar seus objetivos, mas que os ativistas têm expectativas irreais de que os objetivos de longo prazo poderiam ser alcançados em prazo tão curto. Os ativistas desesperados não conseguem ver o movimento sob esse ponto de vista e reconhecer o progresso feito rumo ao sucesso, criando amplos movimentos sociais de base, pondo o assunto na pauta da sociedade e conquistando a maioria da opinião pública.

Ironicamente, a participação no movimento tende a reduzir a capacidade dos ativistas de identificar sucessos de curto prazo. Por meio do movimento, os ativistas tomam conhecimento da enormidade do problema, do sofrimento agonizante das vítimas e da cumplicidade dos detentores do poder em que se confiou anteriormente. A intensidade dessa experiência tende a aumentar o desespero e a relutância em aceitar quaisquer sucessos além daqueles que levam diretamente aos objetivos finais.

No entanto, o fato de os detentores do poder não mudarem suas opiniões ou suas políticas não é um bom indicador do progresso do movimento. Os detentores do poder serão o último segmento da sociedade a mudar de opiniões e políticas; porém, quanto mais tempo o público passa vendo os detentores do poder contrariando os valores da sociedade e ignorando a opinião da maioria democrática, maior será o preço político pago pelos detentores do poder por continuar a aplicar essas políticas.

A imagem que a maioria das pessoas têm de um movimento vigoroso e eficaz é a do estágio de decolagem: manifestações gigantescas, desobediência civil, alarde da imprensa, crise e teatro político constante. Contudo, os anteriores sempre duram pouco. Movimentos que fazem sucesso na decolagem logo passam a uma etapa bem mais poderoso e calmo, o da conquista da opinião da maioria (descrito abaixo). Embora movimentos na etapa da conquista da opinião da maioria pareçam ser menores e menos eficazes ao mudar de atos em massa ostensivos para movimentos de base menos visíveis que se organizam, na verdade, eles passam por um enorme crescimento em termos de tamanho e poder. A ampla participação aparentemente invisível no nível de movimentos de base confere poder ao movimento nas esferas nacional e internacional.

Nesse momento, numerosos ativistas se esgotam ou desistem em razão da exaustão causada pelo excesso de trabalho e pelas longas reuniões, demasiadas crises e conflitos organizacionais internos; prolongadas ações de militantes, violência do movimento, sensação de fracasso, desesperança e impotência. Além disso, a maioria não consegue acompanhar o ritmo acelerado do movimento e se conceder tempo para ter o devido descanso, lazer, diversão e atender a necessidades pessoais. Outro motivo pelo qual diversos ativistas se deprimem neste momento é sua incapacidade de mudar sua perspectiva sobre o processo de sucesso do movimento, ao passar dos protestos e grandes manifestações à conquista da opinião pública. Alguns se juntam ao movimento esperando uma solução rápida, presumindo ser uma crise de curto prazo, não estando preparados para a participação e trabalho penoso de longo prazo necessários para a organização de movimentos de base.

Consequentemente, como a maioria dos ativistas passa para a Sexta Etapa se organizando, muitos rebeldes acreditam que o movimento real está sendo abandonado. Frustrados, alguns adotam mais atitudes agressivas e combativas e comportamentos dominadores, como a violência, por acreditarem que a não violência deixou de produzir resultados. Alguns criam grupos fragmentados dedicados a ações combativas, como o Comitê de Ação Direta na usina nuclear de Seabrook em 1979, alegando que a organização do movimento tinha ela própria se tornado conservadora ou opressora.

Um dos argumentos equivocados utilizados em apoio a atividades rebeldes negativas é que os rebeldes, pelo fato de serem tão militantes, fazem o movimento predominante parecer moderado e mais aceitável para a população. O que ocorre é exatamente o contrário. As atividades destrutivas desestimulam

tanto os demais ativistas quanto o público e invariavelmente fazem mais mal do que bem para o movimento. Esses métodos também são defendidos por agentes provocadores que desejam destruir o movimento ou utilizá-lo em proveito próprio.

Por fim, muitos ativistas não conseguem passar para a Sexta Etapa, por não terem os conhecimentos e habilidades necessárias para entender, organizar e participar do estágio da conquista da opinião da maioria da população. Por exemplo, treinadores de não violência exercem tradicionalmente um papel crucial de liderança e ensino de ações não violentas nos protestos durante a etapa de decolagem do movimento. Infelizmente, eles praticamente desaparecem no estágio da conquista da maioria da opinião pública, por carecerem da compreensão e das habilidades necessárias para treinar ativistas para participar das etapas seguintes do sucesso do movimento social.

Os Detentores do poder

Os detentores do poder tentam desmerecer o movimento condenando publicamente os atividades militantes e rebeldes negativos. Eles podem alternar táticas de bom policial e mau policial. Em algumas ocasiões, a própria polícia pode aderir a uma estratégia não violenta para projetar uma imagem pública de contenção e para conquistar a aceitação pública. Em outros momentos, empregam a força excessiva e maciça contra o movimento, sobretudo contra os rebeldes negativos ou principais líderes, o que provoca mais respostas de rebeldes negativos e assusta o público em geral, que, por temer as ações “perigosas” do movimento, continua a apoiar os detentores do poder.

A grande mídia normalmente costuma caracterizar o movimento como uma manifestação rebelde negativa. Se 10.000 pessoas estiverem em uma manifestação e dez quebrarem a vitrine de uma loja de departamentos ou atirarem pedras na polícia, fotos retratando essa violência do movimento serão publicadas na primeira página do jornal do dia seguinte ou será a manchete do telejornal. Nesse estágio, agentes provocadores dos detentores do poder podem se infiltrar no movimento para criar discórdia e divergência e voltar o público contra o movimento.

Público

As experiências gerais das massas divergem durante o estágio de decolagem, sem saberem em quem ou no que acreditar. Embora muitos concordem com os

desafios do movimento, também temem se aliar a dissidentes e perder a segurança dos detentores do poder e do *status quo*. A essa altura, o apoio dos cidadãos em geral está dividido. Praticamente a metade do público defende os detentores do poder e a outra metade defende o movimento.

A violência do movimento, a rebelião e, nos Estados Unidos, o que parecem ser atitudes antiamericanas tendem a desestimular as pessoas e a assustá-las a ponto de fazê-las apoiar os detentores do poder, fazendo muitos envolvidos desistirem ou não aderirem ao movimento. O público não faz distinção entre rebeldes negativos e as correntes principais não violentas do movimento. Por isso, uma estratégia consciente dos detentores do poder e da mídia é nivelar por baixo, fazendo dos rebeldes negativos os representantes das correntes principais do movimento, para desmerecê-lo aos olhos do público e levar os cidadãos a apoiar novamente a ordem existente. Esta é uma das razões pelas quais os rebeldes negativos são tão prejudiciais e precisam ser ativamente contidos.

Objetivos

O principal objetivo do movimento é ajudar os ativistas que ficaram parados na Quinta Etapa a acompanhar o ritmo do movimento social e passar para a Sexta Etapa. Cabe aos ativistas que estão na Quinta Etapa:

- reconhecer que o movimento progrediu para a Sexta Etapa e adotar um papel apropriado a essa etapa; e
- usar as estruturas estratégicas de movimentos do MAP para avaliar o movimento, identificar sucessos e desenvolver táticas e estratégias de curto prazo adequadas aos objetivos de longo prazo e ao processo normal do sucesso.

Cabe ao movimento em si:

- criar processos dinâmicos de grupo e estruturas organizacionais democráticas eficazes e eficientes;
- treinar ativistas para aplicar o Modelo dos Quatro Papéis, para que eles aprendam a distinguir formas eficientes e ineficientes de exercer os quatro papéis e respeitar aqueles que exercem papéis diferentes;
- adotar uma política rigorosa de não violência e combater as tendências de rebeldes negativos que surgem no final da Quarta Etapa e se desenvolvem na Quinta Etapa; e

- fornecer treinamento aos ativistas para ajudá-los a passar de um modelo controlador de relações para um modelo cooperativo de relações.

Com o intuito de orientar e treinar ativistas para a continuação do movimento, este precisa alterar sua estrutura organizacional. Há três arquétipos organizacionais: o hierárquico, o livre ou anárquico, e o democrático participativo.

Em sua ânsia para deixarem de ser hierárquicos e opressores, os grupos acreditam equivocadamente que a alternativa é a ausência de estruturas ou líderes. A ausência de estruturas ou regras não é democrática, mas um desastre, pois as pessoas mais opressoras e controladoras passam a dominar o grupo.

A princípio, a estrutura livre e anárquica fornece liberdade para a flexibilidade, criatividade, democracia participativa, independência e solidariedade necessárias para a tomada de decisões rápidas e ações radicais não violentas, como desobediência civil, sobretudo no início do estágio de decolagem. Contudo ela torna-se problemática após três meses. Posteriormente, a estrutura organizacional flexível tende a causar ineficiência excessiva, esgotamento de participantes e domínio do grupo pelos participantes mais dominadores e opressores. O processo de tomada de decisões se assemelha mais ao vigoroso individualismo do capitalismo do livre mercado do que à ideologia da democracia participativa. Organizações democráticas necessitam de estrutura e regras, mas que promovam uma participação e liderança.

Armadilhas

Há muitas armadilhas para o movimento na Quinta Etapa; as principais são:

- As pessoas não conseguem ver que o movimento está no processo de obter o sucesso.
- Há sensação de impotência, desespero e esgotamento.
- Atos e atitudes de rebeldes negativos ficam em primeiro plano.
- Existe uma tendência de totalitarismo ideológico em que alguns ativistas sustentam que o ponto de vista deles é o politicamente correto e que só existe o seu ponto de vista.
- Alguns ativistas impõem a “tirania da falta de estrutura” com sua convicção de que a democracia e a liberdade significam a inexistência de liderança ou estruturas organizacionais.
- O movimento deixa de fazer a transição de um protesto da Quarta Etapa para um movimento de mudanças sociais da Sexta Etapa.

Crise

Este estágio emerge enquanto o movimento ainda está no estágio de decolagem e dura alguns anos, enquanto o resto do movimento progride para o estágio de conquista da maioria da maioria da opinião pública. A percepção de fracasso chega ao apogeu em um ou dois anos, período em que recebe grande atenção da imprensa. É um estágio curto, entretanto. Ele desaparece rapidamente porque seus membros estão esgotados e desistem ou reconhecem que essa abordagem é fútil ou prejudicial, e passam a participar do por meio da prática das atividades apropriadas da Sexta Etapa.

Conclusão

A crise de identidade e impotência é uma experiência pessoal de muitos ativistas que acreditam equivocadamente que seu movimento fracassou e não percebem que esse é o processo normal do sucesso. Os líderes de movimentos podem reduzir a sensação de desespero e impotência fornecendo aos ativistas uma estrutura estratégica de longo prazo, como o Modelo de Oito Estágios MAP, para ajudá-los a perceber que eles têm poder e seu movimento está vencendo, não fracassando. O movimento precisa ainda adotar diretrizes claras de não violência total para os participantes, que devem ser amplamente divulgadas e aceitas por todos os envolvidos nas atividades promovidas pelos movimentos. Além disso, essas políticas não violentas precisam ser aplicadas providenciando treinamento de não violência para todos os participantes das manifestações adotando-se adotem esquemas e métodos de “manutenção da paz” adequados em todos os protestos.

Os ativistas precisam perceber o que os detentores do poder já sabem: que o poder político e da sociedade está, em última instância, com o povo, e não com os detentores do poder. Eles precisam reconhecer que seu próprio movimento social é poderoso e está progredindo no curso normal rumo ao sucesso. Rebeldes negativos precisam perceber os efeitos prejudiciais desse papel e adotar uma maneira mais eficiente de ativismo. Os ativistas podem se ajudar a amadurecer mutuamente, formando grupos de apoio para cuidar de suas necessidades pessoais, reduzir o sentimento de culpa, divertir-se, evitar o isolamento e entender e ajudar a criar táticas e estratégias para o movimento.

SEXTA ETAPA: A CONQUISTA DA OPINIÃO PÚBLICA DA MAIORIA



Mutação: As forças em ação estão em conflito, abrindo o caminho para a mudança. Clareza absoluta sobre o futuro e grande devoção são necessárias. A transformação deve ser gradual, não violenta, sem discórdia e excessos. Os resultados levam a uma nova era progressiva, mas só ficarão evidentes quando a mudança já tenha ocorrido.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

Na Sexta Etapa, a principal missão do movimento é fazer o protesto durante a etapa de crise se transformar em mudança social por meio da longa luta dos movimentos de base contra os detentores do poder. O agente de mudança substitui o rebelde como o participante ativo predominante do movimento. Cada vez mais, o movimento conquista o apoio de uma parcela maior da população, que agora se opõe às atuais políticas e cogita alternativas. O estágio da maioria geralmente é um longo processo de erosão do apoio social, político e econômico que permite que os detentores do poder apliquem suas políticas. É um processo vagaroso de transformação social imperceptível, que cria um novo clima social e consenso político, revertendo os existentes durante a etapa dos tempos normais.

Movimento

O movimento precisa elaborar uma estratégia grandiosa para a Sexta Etapa. Todos pensam que estratégia significa lotar um calendário de eventos com um aglomerado de campanhas desvinculadas, atividades educacionais e respostas às novas políticas dos detentores do poder. Uma estratégia global eficaz da Sexta Etapa, entretanto, contempla ainda um conjunto de programas estratégicos, novos modelos de liderança e organização e objetivos estratégicos que assumirão o movimento ao longo das doze fases que levam à Sétima Etapa.

Programa Estratégico

- **Convencimento e conscientização das massas.** O propósito básico do movimento neste estágio é conscientizar, convencer e envolver todos os segmentos da população, o que é obtido por meio de uma ampla variedade de meios, como palestras, tabelas informativas em supermercados, panfletos e manifestações, tudo baseado na

conscientização presencial de cidadãos feita por outros cidadãos, para manter o assunto na pauta do público.

- **Organizações de movimentos de base.** O segredo para o sucesso da Sexta Etapa é, em última análise, os esforços básicos contínuos e diários de organização empreendidos por ativistas locais, que incluem relacionamento e contato constante com os cidadãos locais. Isso só pode ser feito mediante uma ampla gama de organizações locais com relativamente poucos funcionários remunerados, mas com uma grande quantidade de voluntários.
- **Redefinição do problema, para mostrar como ele afeta todos os segmentos da sociedade.** Para convencer a grande maioria da população, o movimento precisa mostrar a cada segmento da sociedade que, juntos, eles formam essa maioria. É necessário mostrar a cada um desses elementos, (pais, alunos, trabalhadores, desempregados, professores, policiais, proprietários de imóveis, inquilinos, sem-teto, idosos, mulheres, minorias raciais etc.) como as atuais políticas dos detentores do poder violam seus valores, princípios e interesses individuais e o que eles podem fazer a respeito disso.
- **Constituir uma ampla estrutura organizacional para o movimento.** A estrutura organizacional do movimento precisa ser pluralista e incluir todos os segmentos da sociedade com a participação de organizações, coalizões e redes no movimento, em uma ampla variedade de formatos, por vezes individualmente, por vezes em conjunto, como, por exemplo, copatrocinando eventos. O movimento também precisa incluir pessoas e organizações que exerçam com eficiência todos os quatro papéis do ativismo: cidadão, rebelde, agente de mudança e reformador.
- **Fazer uso eficiente dos processos e instituições sociais e políticas predominantes.** Conforme o movimento conquista mais apoio, ele pode utilizar com sucesso os grandes canais da participação política. Agora as organizações e membros podem abordar candidatos e funcionários de prefeituras, governos e instituições privadas; participar de audiências e reuniões de comissões e desenvolver medidas de votação com maior eficiência. Embora o uso de procedimentos e estruturas institucionais da situação sirva para esclarecer o público e aumentar ainda mais o movimento, ele também pode conseguir vitórias jurídicas, políticas e legislativas concretas. Esses sucessos abrem caminho para a vitória final

do movimento ao longo dos anos. Por exemplo, foram paralisadas usinas nucleares nos níveis locais e estaduais, embora o governo central e todo o setor nuclear ainda tenha o objetivo de construir mais usinas nucleares.

- **Uso seletivo de atividades não violentas.** Embora ações não-violentas resultem, por vezes, em sucessos imediatos, seu principal propósito é ajudar a alcançar os objetivos de um estágio específico do movimento. Até a Sexta Etapa, o movimento faz uso de uma ampla gama de métodos e programas, mas deve continuar a empregar ações não violentas, comícios, campanhas e, ocasionalmente, desobediência civil, quando necessário ou útil. Como as pessoas participam de programas tão diversos neste estágio e muitas não veem mais necessidade ou sentido em se fazer manifestações não violentas, a quantidade de participantes em qualquer manifestação local ou nacional específica geralmente fica bem abaixo da participação nas grandes manifestações ocorridas durante a etapa de decolagem. No entanto, quando os movimentos estão na etapa da conquista da opinião da maioria, a quantidade total de pessoas que participa das manifestações nacionalmente em qualquer ano, na verdade, aumenta, pois essas ações estão ocorrendo em centenas de comunidades locais de todo o país, com vários subtemas distintos.
- **Programas de envolvimento de cidadãos.** O movimento precisa desenvolver programas em que grandes quantidades de comunidades de cidadãos e instituições da situação realizem atividades que infrinjam diretamente as políticas e programas dos detentores do poder. Os programas de envolvimento de cidadãos divergem das manifestações tradicionais. Eles podem prestar serviços a vítimas, contestar as atuais tradições, políticas, leis e práticas; promover os princípios ou valores que se encontram no âmago da questão; e propor uma alternativa ou concretizar as alternativas buscadas. Isso fornece autonomia aos cidadãos e energiza o movimento, porque as pessoas podem tomar medidas éticas quanto à questão sem ter de esperar que o governo ou as empresas mudem suas leis e políticas.

Um exemplo clássico do envolvimento de cidadãos foi o programa de Gandhi para os indianos extraírem sal do mar ou produzirem seus próprios fios para fazerem suas próprias roupas quando os britânicos proibiram a manufatura

nacional de sal e roupas. O Movimento de Santuário dos Estados Unidos, na década de 1980, é outro exemplo. Com um grande risco para si mesmos, centenas de pessoas, grupos, igrejas e cidades de todo o país cometeram atos de desobediência civil, fornecendo abrigo a refugiados políticos da América Central, em um momento em que o governo norte-americano efetuava buscas, prisões e deportações. Esses programas de envolvimento de cidadãos conscientizam e convencem o público, demonstram políticas e valores alternativos, mostram publicamente a magnitude da oposição popular, solapam a autoridade dos detentores do poder para cumprir os objetivos de suas políticas e geram mudanças a partir de movimentos de base.

- **Responder à “repetição de eventos-gatilho”.** *Eventos-gatilho* são eventos desencadeadores que ocorrem na Sexta, Sétima ou Oitava Etapas. Dois exemplos são os acidentes com usinas nucleares em Three-Mile Island (1979) e Chernobyl (1986) ocorridos dois e nove anos, respectivamente, depois que a ocupação da central de geração de energia nuclear de Seabrook, em 1977 lançou o movimento contra a energia nuclear. A repetição dos eventos-gatilho deflagrou uma repetição do estágio de decolagem. O incidente cria uma crise pública que trouxe a questão de volta às manchetes e a colocou em destaque diante da opinião pública. Os ativistas rapidamente organizaram comícios e protestos em massa, ocorreram novos níveis de conscientização e convencimento do público e passou a haver uma maior pressão sobre os detentores do poder para tomar medidas corretivas. Essa repetição da Quarta Etapa pode durar semanas ou meses; em seguida, o movimento se acalma, voltando à a Sexta Etapa com um nível maior de determinação e apoio do público.

Modelos de Liderança e Organização

Conforme o movimento progride da decolagem à opinião pública da maioria, os estilos de liderança e organização precisam ser transformados para seguir um modelo democrático participativo. Esse arranjo organizacional maximiza as vantagens e minimiza as desvantagens de tanto dos modelos anárquicos espontâneos quanto dos hierárquicos opressores. As organizações democráticas participativas necessitam de *mais* estruturas e métodos de processos eficazes que os modelos tradicionais para serem eficientes, flexíveis e duradouras.

Do mesmo modo, a Sexta Etapa é um período fundamental para que equipes e programas de organizações locais, regionais e nacionais criadas pelo novo movimento coordenem e consolidem os esforços dos numerosos grupos locais. O perigo está em se tornarem OPOs tradicionais que colocam egos, carreiras e a manutenção organizacional à frente das necessidades do movimento. Se os funcionários da organização se comportarem como se *ela* fosse o movimento, os movimentos de base se debilitam e o movimento perde a força. O principal objetivo das OPOs do movimento, portanto, deve ser servir, apoiar e proporcionar autonomia aos movimentos de base, além de promover a democracia participativa em sua própria organização e no movimento como um todo.

Objetivos Estratégicos

Para cumprir a Sexta Etapa com eficiência, ativistas precisam conhecer os objetivos estratégicos desta fase do movimento. Se não houver um conjunto viável de objetivos estratégicos, os ativistas não poderão ver uma relação entre suas atividades diárias e o processo para alcançar o objetivo final do movimento. Cada movimento possui objetivos específicos, porém os constantes a seguir são estratégias comuns à maioria dos movimentos:

- • **Manter o assunto nos holofotes e na pauta da sociedade ao longo do tempo.** Um objetivo fundamental para o movimento é manter nos holofotes as políticas dos detentores do poder e condições sociais resultantes que infrinjam os princípios, valores, interesses e convicções da grande maioria da população. Com o tempo, isso ajuda a formar as condições socioeconômicas para a mudança porque dizer a verdade repetidas vezes serve para destruir ilusões sociais. Por exemplo, ao longo de dez anos, o movimento contra a guerra do Vietnã expôs à população dos Estados Unidos a visão de que os Estados Unidos não estavam lutando pela democracia e liberdade do povo vietnamita, mas, na verdade, lutava contra a população apoiando uma ditadura militar opressora. No início, essa visão foi ridicularizada e considerada apenas da esquerda radical, mas acabou prevalecendo como a opinião da maioria.
- **Lembrar que o principal público do movimento são os cidadãos em geral, não os detentores do poder.** O principal objetivo do movimento não é mudar as opiniões dos detentores do poder, mas convencer e

envolver os cidadãos em geral. Os detentores do poder respondem a demandas de um público instruído, aborrecido, agitado e ativo, não a ativistas sociais, por mais que estejam certos.

- **Identificar cada uma das principais demandas do movimento e seus respectivos submovimentos e desenvolver táticas e estratégias separadas para cada uma.** Movimentos sociais geralmente possuem um objetivo final e amplo, como obter atendimento de saúde universal ou direitos humanos e civis plenos para as mulheres, afro-americanos, deficientes, lésbicas e *gays* ou crianças. Levará anos e décadas para esses movimentos sociais alcançarem seus objetivos finais. O processo de sucesso implica identificar e alcançar objetivos menores ao longo do caminho, como obter o direito ao voto, o direito de frequentar os mesmos restaurantes, de andar de ônibus e de receber a mesma educação. Cada um desses objetivos menores possui seu próprio submovimento, que está em seu próprio estágio do MAP. Quando um novo movimento social progride para a Sexta Etapa, emergem muito mais objetivos menores, cada um com seu próprio submovimento.
- **Guiar o movimento através da dinâmica de conflito com os detentores do poder.** Conduzir um movimento social é como jogar xadrez: os ativistas e os detentores do poder empregam constantemente táticas de jogadas de ataque e contra-ataque como parte de uma estratégia maior para conquistar o público e ter condições de defender sua própria posição. O movimento tenta criar condições morais e políticas para erodir o apoio público para os detentores do poder continuarem praticando suas políticas. Os detentores do poder, por outro lado, continuam modificando suas políticas para manter o *status quo*. O objetivo do movimento é continuar a enfraquecer a posição dos detentores do poder e aumentar o preço social, político e econômico que os detentores do poder devem pagar para continuar com suas políticas.
- **Promover alternativas que vão além de meras reformas e incluir uma mudança de paradigma.** O movimento não só precisa protestar contra as políticas atuais, mas também propor alternativas específicas. No processo da luta, os ativistas descobrem que o problema é muito maior do que o que pensavam. Eles percebem que suas preocupações originais eram meros sintomas de problemas estruturais muito maiores e muito

mais arraigados; conseqüentemente, o movimento continua a fazer demandas cada vez maiores, o que inclui, em última análise, a necessidade de defender uma visão de mundo ou paradigma completamente novos. Por exemplo, quando o movimento feminista tomou conhecimento do número de mulheres que eram vítimas de violência doméstica, ficou claro que as convicções da sociedade sobre relações íntimas precisavam mudar, tanto quanto os limitados papéis sociais das mulheres.

As Doze Fases da Sexta Etapa

A Sexta Etapa costuma ser uma época difícil para os ativistas. A empolgação, as esperanças, as grandes manifestações, as ações não violentas e a cobertura pela mídia da etapa de decolagem passaram. Os detentores do poder, especialistas e até muitos ativistas alegam que o movimento morreu. Os esforços de protestos e a rebeldia vibrantes são substituídos por uma quantidade maior de organizações e eventos isolados que muitos acreditam não estar chegando a lugar algum. Os problemas sociais e as políticas dos detentores do poder persistem ou até pioram. Conseqüentemente, esta pode ser uma época desanimadora, a despeito das atividades frenéticas e calendário lotado de eventos.

A realidade de um movimento bem-sucedido, ao atingir a Sexta Etapa, é bem diferente dessa percepção comum. Na etapa da conquista da opinião pública da maioria, os movimentos sociais bem-sucedidos progridem por meio de doze fases de desenvolvimento em que o movimento cria, de forma vagarosa, quase imperceptível, as condições sociais que acabarão levando ao sucesso na Sétima Etapa. Esse sucesso é primeiramente alcançado para algumas submetas essenciais e seus submovimentos. O objetivo fundamental do movimento geral só é alcançado depois de várias fases. Conhecer as fases desse processo pode ajudar os ativistas a terem mais esperança e autonomia, ficarem mais satisfeitos e serem capazes de criar deliberadamente as táticas e estratégias apropriadas que nortearão com sucesso o movimento ao longo da Sexta Etapa.

1. **O tema é colocado na pauta social da sociedade – e fica lá.** O segredo para a democratização de uma questão e a eficácia de um movimento social consiste em colocar o problema das pautas sociais e políticas e mantê-lo lá por um longo período. Manter uma questão no foco da sociedade e na agenda política, ao que tudo indica, faz o movimento

avançar 75 por cento do caminho rumo ao sucesso³. Com o problema em foco diante do público, o tempo favorece o movimento, pois todos estão sendo alertados, conscientizados e envolvidos na questão. Esses são todos os elementos essenciais da estratégia de democratização do movimento para se resolver um problema social.

Por outro lado, a primeira linha de defesa dos detentores do poder para suas políticas e o *status quo* é antidemocrática. Eles tentam manter o assunto fora das pautas políticas e sociais e da atenção do público. Sabem que sua posição tende a deteriorar-se frente ao escrutínio público de longo prazo. Os detentores do poder são mais eficientes quando as questões estão afastadas da esfera pública.

2. **O movimento conquista a maioria da opinião pública contra as atuais políticas dos detentores do poder.** As pesquisas de opinião pública mostram que a maioria se opõe às atuais condições e políticas dos detentores do poder sobre o problema básico. É importante reconhecer, entretanto, que, embora a maioria da população possa ser contrária às atuais condições e políticas, ela pode não estar pronta ainda para apoiar as novas políticas e programas defendidos pelo movimento. Aliás, ela pode concordar com a oposição do movimento a uma política e, mesmo assim, apoiar outras políticas a que o movimento se opõe. E ainda pode não apoiar a alternativa defendida pelo movimento. Por exemplo, a população pode ser contrária à invasão da Nicarágua pelos Estados Unidos, mas ainda assim ser a favor do plano dos Estados Unidos para ajudar os Contras, ou “combatentes da liberdade”, que estão tentando derrubar o governo sandinista eleito democraticamente.
3. **Os detentores do poder mudam sua estratégia.** Conforme velhas políticas passam a ser desacreditadas e contestadas pela maioria da população, os detentores do poder adotam novas políticas, embora ainda mantenham os seus objetivos e propósitos originais. Por exemplo, quando a maioria da população se opôs à guerra do Vietnã, o governo dos Estados Unidos trouxe as tropas americanas de volta para casa, mas aumentou os bombardeios e o apoio ao esforço de guerra do Vietnã do Sul.

³ Roger W. Cobb and Charles D. Elder, *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1972).

4. **O movimento combate cada nova estratégia dos detentores do poder.**

O movimento deve formar uma opinião pública da maioria contrária a cada nova estratégia dos detentores do poder. Este processo de combate a cada nova estratégia dos detentores do poder dura muitos anos. Em dado momento, os detentores do poder possuem uma série de diferentes estratégias e programas que são todos contestados pelo movimento, razão pela qual o movimento possui submetas, cada uma com seu próprio submovimento, para combater as principais políticas estratégias dos detentores do poder.

5. **Muitas das novas estratégias dos detentores do poder são mais difíceis de alcançar para eles, enfraquecendo assim sua capacidade de prosseguir com suas políticas a longo prazo.** Conforme o movimento e a opinião pública contrariam suas velhas estratégias, os detentores do poder são forçados a adotar novas estratégias paliativas, mais arriscadas, que geralmente enfraquecem sua posição e são mais difíceis de manter a longo prazo. Isso porque a maioria das novas estratégias e políticas dos detentores do poder constituem violações mais óbvias dos valores e sensibilidades do público e são mais facilmente expostas pelo movimento.

O governo de Ronald Reagan, por exemplo, foi impedido de adotar o método tradicional de promover uma intervenção militar direta dos Estados Unidos para derrubar o governo sandinista da Nicarágua, na década de 1980. O governo foi forçado a adotar a nova estratégia de apoiar os Contras como marionetes para derrubar os Sandinistas, o que, além de ser extremamente oneroso e perigoso, era também mais difícil de concretizar.

6. **Criar campanhas estratégicas.** O movimento precisa identificar apoios críticos com que os detentores do poder contam para cumprir suas políticas e, então, conceber campanhas criativas de ações sociais que reduzam ou eliminem esse apoio. Por exemplo, o objetivo dos detentores do poder de construir mil usinas nucleares dependia do aumento contínuo do consumo elétrico, do apoio dos cidadãos à energia nuclear, das imensas proteções e subsídios do governo e de centenas de bilhões de dólares imediatos para construir os reatores. O movimento contra a energia nuclear lançou estrategicamente programas para abordar cada uma dessas questões.

7. **Expandir a questão e os objetivos.** Os movimentos começam com um problema específico que as pessoas veem como particularmente ofensivo às suas sensibilidades e que as motiva a começar a combater. Conforme os ativistas se engajam na luta contra esse problema, entretanto, passam a ouvir falar de muitos outros, alguns ainda maiores e mais devastadores que o primeiro. O movimento para deter uma invasão iminente da Nicarágua pelos Estados Unidos, por exemplo, rapidamente expandiu seu objetivo para combater todas as formas de intervenção dos Estados Unidos – não apenas na Nicarágua, mas também em toda a América Central.

Para muitos ativistas, entretanto, expandir a questão pode ser desestimulante e deprimente. Em vez de resolver um problema grave, a atividade de seu movimento os levou a perceber que as condições são ainda piores do que tinham entendido inicialmente, e que o governo e as empresas estão por trás dele. Os ativistas podem aliviar esses sentimentos de certa forma percebendo que a expansão da questão é normal quando seus movimentos estão progredindo satisfatoriamente ao longo do caminho habitual para o sucesso na Sexta Etapa.

8. **Conquistar a opinião pública sólida contrária às atuais políticas de detentores do poder.** Após anos de conscientização, debates e confrontos, para combater os diversos novos estratagemas e artifícios de relações públicas dos detentores do poder, os ativistas e os cidadãos em geral desenvolvem uma posição mais forte, mais arraigada e mais esclarecida quanto às políticas dos detentores do poder.
9. **Promover soluções e uma mudança de paradigma.** O fato de a vitória de um movimento não acontecer logo após o estágio de decolagem. Muitos ativistas não ponderaram profundamente sobre nada além de suas objeções morais e éticas às políticas atuais. Eles não fizeram um exame mais detido das alternativas e de suas implicações. Para muitas questões, pode levar vários anos de envolvimento para os ativistas obterem informações e esclarecimentos sobre as alternativas. Por isso, não alcançar os objetivos de um movimento logo no início fornece aos ativistas e à sociedade como um todo o tempo necessário para refletir sobre a questão, rejeitar as diversas alternativas inaceitáveis que os detentores do poder propõem e gerar as alternativas apropriadas.

O movimento não só precisa defender reformas para resolver sintomas de problemas sociais, mas, sobretudo, como também promover uma mudança de paradigma, uma alteração na visão de mundo maior que causa e mantém o problema. Por exemplo, não basta se opor ao desenvolvimento de energia nuclear pelos Estados Unidos; os ativistas também devem argumentar que, em vez de promover o uso máximo da energia de combustíveis fósseis, a política energética nacional deve defender a minimização do uso da energia de combustíveis fósseis por meio de alternativas como a energia solar, a eficiência energética e a conservação de energia.

10. **Obter o apoio da maioria da opinião pública às alternativas propostas pelo movimento.** Após o movimento convencer a maioria do público de que há um grave problema social e que as políticas dos detentores do poder estão erradas, ele deve, então, convencer o público a apoiar as soluções apropriadas. Isso requer outro esforço maciço de conscientização do público, empregando todos os meios possíveis, inclusive reuniões públicas, petições, folhetos, mesas-redondas em distritos comerciais e persuasão de organizações e pessoas-chave para apoiar publicamente o movimento.
11. **Incluir a questão nas pautas políticas e jurídicas.** Agora que há uma opinião pública preponderante da maioria contrária às políticas dos detentores do poder e favorável às alternativas positivas, o movimento pode empregar efetivamente as estruturas e instrumentos jurídicos e políticos predominantes para contestar o *status quo* com sucesso crescente. O movimento pode interceder com sucesso junto aos políticos e a seus partidos, promover ou contestar candidatos existentes, apoiar seus próprios candidatos, fazer uso de referendos em urnas eleitorais, promover grandes iniciativas de petições ou entrar com ações judiciais.
12. **Os detentores do poder fazem mudanças drásticas em suas posições.** Eles se retratam de políticas e posições anteriores, propõem novas políticas “oficiais” e demonizam o movimento e soluções propostas por ele. Por exemplo, os detentores do poder disseram inicialmente que a energia nuclear era segura e de medição barata; contudo, após a maioria da população ser informada e passar a ser contra ela, os detentores do poder concordaram que ela tinha alguns problemas de segurança e era

dispendiosa. Entretanto, sem energia nuclear, afirmaram, haveria apagões, a economia entraria em declínio, e os Estados Unidos perderiam seu *status* de superpotência.

Detentores do poder

Quando o movimento social entra no estágio da conquista da opinião da maioria, os detentores do poder ficam muito preocupados e iniciam uma estratégia prolongada de **gerenciamento de crise** para promover seus próprios programas e políticas; ao mesmo tempo, combatem os programas e políticas do movimento. Como sempre, o alvo final deles é conquistar o apoio intelectual e emocional dos cidadãos em geral.

Os detentores do poder empregam uma ampla gama de estratégias. Seguem algumas das mais comuns:

- Eles defendem veementemente suas políticas existentes, talvez fazendo uso de uma nova retórica para justificar seus mitos sociais e programas oficiais.
- Eles empregam um processo dinâmico análogo a uma partida de xadrez com o movimento. Cada lado faz jogadas de ataque e contra-ataque, competindo para convencer o público de que está certo.
- Os detentores do poder corporativos e do governo contratam cada vez mais firmas de relações-públicas, sobretudo as especializadas no novo campo de “gerenciamento de problemas”, empregando grandes quantias para orquestrar campanhas de relações públicas que vão além daquelas organizadas pelos antigos “assessores de imprensa”.
- Na metade da Sexta Etapa, é comum os detentores do poder se apropriarem de muitos dos objetivos, ideias ou da retórica do movimento, ou seja, eles adotam palavras e conceitos, como “sustentabilidade”, “ecológico”, ou “alimentos orgânicos”, mas apenas para confundir o público e reduzir a eficiência do uso dos termos pelo movimento.
- A seguir, eles tentam cooptar grupos do movimento que sejam rebeldes negativos da extrema esquerda política ou reformistas mais conservadores à direita do espectro político, geralmente lhes fornecendo verbas. Além disso, os detentores do poder criam novas organizações de fachada que apoiam ou se opõem a uma causa; chamadas “coalizões artificiais de pseudoativistas”, para poderem ser

lançadas espontaneamente e surtir efeito imediato sobre uma questão, sendo depois removidas quando não forem mais necessárias.

- Normalmente, os detentores do poder contratam cientistas, acadêmicos, políticos ou outros profissionais especialistas na questão para proclamar que as políticas e perspectivas dos detentores do poder são condizentes com as perspectivas consideradas do campo profissional. Por exemplo, há muitos especialistas de aluguel que proclamam que a globalização corporativa é o caminho mais seguro para a paz e a prosperidade.
- A indústria e o governo suspendem as verbas e financiamentos concedidos para a realização de experimentos contrários às suas políticas, ao mesmo tempo em que fornecem enormes financiamentos a experimentos científicos e comissões investigativas de especialistas que apoiam os pontos de vista deles, como aqueles que concluem que não se comprovou que o tabaco causa câncer de pulmão, que não há prova do aquecimento global ou que os telefones celulares são perfeitamente seguros.
- Nas últimas fases da Sexta Etapa, os detentores do poder também começam um processo de negociação com o movimento e outros grupos afetados. Isso é feito principalmente para salvar as aparências e para confundir, desarmar, dividir e cooptar a oposição. Somente na Sétima Etapa acontecerão eventuais negociações sérias.
- Neste momento, é comum os detentores do poder aumentarem suas estratégias mais diretas de combate ao movimento sob a forma de vários dispositivos de vigilância e de coleta de informações e de agentes provocadores para obter informações, desmerecer o movimento, causar rupturas internas ou controlar e dirigir o movimento.

Mesmo com a deterioração de sua posição sobre o assunto, os detentores do poder continuam declarando que suas políticas são corretas e que eles estão vencendo. Durante a guerra do Vietnã, por exemplo, o governo dos Estados Unidos continuou alegando que “já estava vendo a luz no fim do túnel” e que só precisava de mais tempo ou mais dinheiro. O governo continuou insistindo que estava vencendo até perder a guerra.

Por fim, quando os detentores do poder percebem que precisam mudar suas políticas ou correrão o risco de perder seus cargos, suas vantagens políticas, econômicas ou sociais, começam a surgir divisões dentro da estrutura de poder

e, com o tempo, a pressão da oposição gera um novo consenso político e social. Muitas elites políticas, econômicas e sociais predominantes são forçadas a mudar suas posições. No final da Sexta Etapa, alguns ainda se opõem abertamente às políticas dos principais detentores do poder para resguardar seus próprios interesses. A partir daí, a questão passa a ser taxativamente contestada nos órgãos legislativos, no governo, nos órgãos judiciários e em todos os demais setores da sociedade. É chegado o momento da Sétima Etapa.

Público

A opinião pública contrária às políticas dos detentores do poder pode aumentar até 60 por cento em alguns anos e, a partir daí, em algumas questões, crescer lentamente para uma ampla maioria de até 70 a 75 por cento ao longo de muitos anos. A população, entretanto, está dividida sobre a mudança no *status quo*. Metade do público teme mais as alternativas do que se opõe às condições e políticas atuais. Para alcançar o sucesso, o público ainda precisa ser convencido a apoiar as alternativas. No início da década de 1970, por exemplo, 80 por cento dos norte-americanos pediam o fim da guerra do Vietnã, mas não havia consenso sobre a alternativa por causa do temor criado pelo governo de que a derrota na guerra do Vietnã causaria uma invasão de todo o sudeste asiático pelo regime comunista (o que não ocorreu).

Objetivos

Embora os movimentos precisem se organizar local e nacionalmente e, cada vez mais, internacionalmente, seu poder depende da força de seus movimentos de base. Os escritórios nacionais de um movimento dos Estados Unidos, em Washington, D.C., só podem é “aproveitar” as vantagens sociais e políticas criadas a nível da comunidade no país todo. O principal objetivo do movimento, portanto, é promover, apoiar e dar autonomia ao ativismo de movimentos de base. O movimento precisa:

- manter a questão e as violações dos princípios e valores da sociedade pelos detentores do poder no foco e nas pautas sociais e políticas da sociedade;
- mudar o enfoque principal do movimento, tirando-o da rebeldia e dos protestos para os agentes de mudança e movimentos de base que organizam mudanças sociais positivas relativas à questão;
- adotar modelos de liderança e organização democrática participativos;

- treinar ativistas nos métodos do MAP, sobretudo em como cumprir a Sexta Etapa;
- criar campanhas estratégicas; e:
- continuar a conquistar uma maioria ainda mais ampla da opinião pública e mais participação no movimento contra as atuais políticas dos detentores do poder e a favor das alternativas, inclusive uma mudança de paradigma.

Armadilhas

Até a altura da Sexta Etapa, os detentores do poder e os meios de comunicação de massa não só informarão que o movimento fracassou, mas também se recusarão a reconhecer que um novo movimento popular imenso foi criado. Grandes manifestações e a oposição da maioria da população são desprezadas como “vagas reminiscências da década de 1960” em vez de serem reconhecidas como movimentos sociais modernos no mínimo tão grandes e importantes quanto os de 35 anos atrás. E, quando os movimentos obtêm sucesso de verdade, não recebem crédito. Contam-nos, por exemplo, que nenhuma usina nuclear nova foi encomendada nos últimos 25 anos em razão de excessos de custo, inflação e elevadas taxas de empréstimo em vez de nos contarem a verdade: que elas foram impedidas pela tremenda oposição pública e política criada pelo poder do povo. As armadilhas são numerosas:

- Os ativistas ficam presos no estágio dos protestos, adotando violência, rebeldia e radicalismo dominador.
- Os ativistas acreditam que o movimento está fracassando e que os esforços locais são fúteis, quando, na verdade, estão avançando no curso normal rumo ao sucesso.
- As OPOs locais, regionais e nacionais e seus funcionários-chave atuam como se fossem o movimento, tomando decisões e fazendo programações unilaterais para o movimento como um todo e, assim, privam de direitos os ativistas dos movimentos de base.
- O movimento é cooptado pelos detentores do poder, seja por conluio ou acordos com ativistas reformadores que solapam os objetivos fundamentais do movimento.

Crise

Há apoio da maioria absoluta da população para mudar as políticas dos detentores do poder, e muitos detentores do poder começam a aderir aos movimentos que pedem mudanças.

Conclusões

Ao longo de muitos anos, e até décadas, a opinião pública contra as políticas dos detentores do poder aumenta até uma maioria absoluta, por vezes, de até 80 por cento, como no caso da oposição à guerra do Vietnã. Quase todos os setores da sociedade, inclusive a maioria dos políticos, acabam desejando eliminar o problema e mudar as políticas atuais. Contudo, estranhamente, nada parece mudar. Ao longo dos anos, entretanto, o peso da ampla oposição pública juntamente com a deserção de muitas elites, cobra seu preço. O preço político que os detentores do poder têm de pagar para manter suas políticas ultrapassa os benefícios, e as políticas atuais tornam-se um risco indefensável.

SÉTIMA ETAPA: SUCESSO



Resolução: A vitória parece ter sido conquistada. Tudo parece ser fácil. Mas é aí, justamente, que reside o perigo. Se não estivermos em guarda, o mal poderá escapar, causando novos infortúnios. Não se pode lutar pela justiça com motivos corruptos, interesses pessoais ou mentiras.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

A Sétima Etapa começa quando o movimento, depois de um longo processo de crescimento cada vez mais intenso, atinge um novo patamar no qual o consenso social vira o jogo do poder contra seus detentores, iniciando um processo de **estratégia de fim de jogo** que, em última análise, permite ao movimento alcançar sua meta. Este processo de jogada final normalmente assume uma das três formas a seguir: confronto dramático, confronto silencioso ou atrito.

O confronto dramático assemelha-se ao estágio de decolagem. Um evento repentino de repetição do gatilho provoca uma mobilização que consiste de uma grande oposição popular e uma crise social. Desta vez, porém, a esmagadora força coercitiva do público e do movimento obrigam a adoção de mudanças nas políticas dos detentores do poder, nas lideranças ou em ambos. Foi o que

ocorreu, por exemplo, no movimento pelo reconhecimento do direito de voto dos negros no Alabama, em 1965, quando a marcha de Selma a Montgomery foi violentamente reprimida pela polícia, gerando indignação mundial. O Presidente Johnson e o Congresso foram forçados a aprovar a Lei dos Direitos de Voto alguns meses mais tarde, apesar da rejeição anterior ao projeto de lei, baseada na alegação de que seria impossível sancioná-la naquela sessão do Congresso. O confronto dramático é a única forma de estratégia de fim de jogo na qual os ativistas acreditam ter desempenhado um papel fundamental na concretização do objetivo do movimento.

O **confronto silencioso** ocorre quando os detentores do poder se percebem incapazes de dar continuidade às atuais políticas, iniciando um processo de fim de jogo no qual tentam salvar as aparências, que consideram ser uma “retirada vitoriosa.” Em vez de admitir a derrota e elogiar as visões corretas e posições firmes do movimento, os detentores do poder adotam e executam muitas das metas e políticas que o movimento reivindicava. Os detentores do poder clamam para si crédito pela vitória, embora tenham sido forçados a rever as políticas radicais adotadas anteriormente. A grande mídia se submete, retratando a situação como um sucesso dos detentores do poder.

Ocorre o **atrito** quando o sucesso é alcançado de maneira lenta, silenciosa e aparentemente invisível em um processo de longo prazo, que pode levar décadas. As engrenagens sociais e políticas aos poucos vão gerando novas políticas e condições, como a progressiva redução da energia nuclear nos Estados Unidos. Durante os últimos 28 anos, não houve registros de pedidos de construção de novas usinas nucleares, e, durante o mesmo período, aproximadamente 160 pedidos realizados anteriormente foram cancelados. Durante o processo final de atrito, os ativistas costumam ter ainda mais dificuldade de reconhecer que estão em um processo prolongado de sucesso no estágio final do jogo, talvez porque não se trata de uma vitória clara e reconhecida, considerando-se que os detentores do poder não desistiram totalmente, como é o caso da energia nuclear.

Em todas as três formas, mesmo após o início do processo de fim de jogo, o sucesso definitivo do movimento não está garantido. Até a alteração ser efetivamente realizada, o processo pode ser interrompido ou revertido. A Sétima Etapa envolve uma luta contínua, que, no entanto, é uma luta na qual os detentores do poder ficam na ofensiva até o objetivo específico do movimento finalmente ser conquistado.

Movimento

O *locus* do ativismo do movimento social expande-se dramaticamente para além dos rebeldes e ativistas sociais tradicionais, passando a incluir a maioria tipicamente inativa da população; ademais, muitos grupos políticos, sociais e econômicos, além de instituições tradicionais, também se envolvem. Segmentos inteiros da sociedade dominante passam a exercer uma ampla gama de atividades sociais para manter a atenção da sociedade concentrada na questão, revelam as violações éticas das atuais políticas dos detentores de poder e criam penalidades políticas e econômicas reais para eles. Os políticos enfrentam eleitores hostis, e a comunidade de negócios pode sofrer prejuízos, com redução das vendas e dos lucros decorrentes de boicotes, sanções e distúrbios no mercado. Às vezes há uma insurreição geral, mundial, que isola os detentores do poder principais e seus apoiadores, cujo número diminui cada vez mais. Foi o que aconteceu com o regime de *apartheid* branco sul-africano na década de 1980, levando, em última análise, à sua queda.

Na Sétima Etapa, o movimento utiliza todos os quatro papéis do ativismo social; desenvolve uma base ampla de oposição; combate uma série de falsas alegações dos detentores do poder, os quais dizem que mudaram de posição; executa outras ações não violentas, quando apropriado, e promove alternativas, entre elas, uma mudança de paradigma. Os esforços dos participantes do movimento social durante essa etapa variam de acordo com a forma da estratégia de fim de jogo. Em um confronto dramático, o movimento pode assemelhar-se ao estágio de decolagem, em que desempenha um papel publicamente óbvio envolvendo demonstrações de massa em momentos de crise. O sucesso é alcançado em um tempo relativamente curto. A derrubada do Presidente Milosevic, na Sérvia, em outubro de 2000, ou a aprovação da Lei dos Direitos de Voto em 1965, cinco meses após a campanha não violenta por direitos civis realizada em Selma, são exemplos de sucessos quase imediatos. Em um confronto silencioso, os ativistas precisam se esforçar para reconhecer a vitória e seu papel nela. No processo de atrito, a conquista do objetivo do movimento muitas vezes não é reconhecida como sucesso. Durante esse longo período, o papel do movimento é muito menos visível, e grande parte do esforço é realizado silenciosamente através do trabalho limitado das instituições dominantes e das OPOs.

Detentores do poder

A viabilidade dos principais detentores do poder em relação à questão sofre erosão econômica, social e política. Muitos detentores do poder acabam concluindo que é mais caro continuarem apoiando o *status quo* do que seria promover uma alternativa. Os principais detentores do poder tornam-se cada vez mais isolados na realização de políticas e programas relacionados à questão, e acabam sendo derrotados. À medida que sua posição se deteriora, os principais detentores do poder muitas vezes são forçados a cometer erros fatais, como ocorreu quando o presidente Richard Nixon ordenou a invasão do edifício Watergate e outros “truques sujos” contra o movimento antiguerra e o Partido Democrata. O governador do Mississippi, Ross Barnett, foi forçado a cometer um erro fatal ao se colocar diante da porta da Universidade do Mississippi para impedir o primeiro estudante negro de se matricular, o que causou tumulto e motivou uma intervenção federal.

Além disso, os detentores do poder são cada vez mais impedidos de fazer o que precisam para continuar com suas políticas. São forçados a recorrer a atos políticos, econômicos ou militares extremos, o que, por sua vez, incita uma oposição cada vez maior do público. Isso ocorreu, por exemplo, quando o Pentágono foi impedido de implementar programas que acreditava serem necessários para vencer a Guerra do Vietnã, como manter as forças terrestres americanas envolvidas em grandes números e intensificar os bombardeios. As penalidades econômicas, sociais e políticas para tais medidas exacerbadas ocasionam uma erosão ainda maior da base de apoio necessária para que os detentores do poder possam dar continuidade a suas políticas ou manter-se no poder.

Os principais detentores do poder têm três tipos de **estratégias de fim de jogo**, dependendo do tipo de conclusão.

Na estratégia de confronto dramático, os detentores do poder podem optar por travar uma espécie de “batalha decisiva tipo general Custer”, resistindo até suas políticas serem derrotadas no processo político normal ou por meios extraparlamentares. Um exemplo seria a contínua intensificação da Guerra do Vietnã pelo Presidente Johnson até ele, por fim, ser forçado a desistir de concorrer a um segundo mandato em 1968.

Uma retirada vitoriosa em uma estratégia de fim de jogo caracterizada pelo confronto silencioso ocorre quando os detentores do poder saem perdendo quanto à questão em si, mas invertem suas políticas, declarando-se vitoriosos.

Um exemplo famoso foi a declaração de sucesso feita pelo Presidente Reagan ao remover os mísseis nucleares de cruzeiro e Pershing II da Europa em 1986, depois de mobilizá-los, alguns anos antes.

Na estratégia de fim de jogo caracterizada pelo atrito, os detentores do poder exibem uma teimosia persistente, agarrando-se, ao longo de muitos anos, a uma causa cada vez mais perdida, até que uma das duas estratégias de fim de jogo mencionadas acima acaba se concretizando. Os detentores do poder que continuam promovendo a energia nuclear, apesar da oposição do público, são um exemplo disso.

Público

A grande maioria do público demanda mudanças. A oposição aos detentores do poder é hoje tão esmagadora que a questão como um todo é reconhecida publicamente como um exemplo de “mocinhos contra bandidos”. Ou bem se é a favor da democracia, da justiça e da decência, ou a favor de impedir o voto dos negros, proibir as mulheres de frequentarem as faculdades de medicina, da Guerra do Vietnã, do Presidente Ferdinando Marcos, das Filipinas, ou do *apartheid* sul-africano, condições essas que, anteriormente, eram todas aceitas pela sociedade tradicional.

Os cidadãos não haviam se oposto a tais políticas e condições antes porque as aceitavam como normais, não sabiam o que fazer, sentiam-se impotentes para agir, não foram estimulados a agir por um evento ou crise que tenha servido de gatilho, ou temiam a alternativa. Hoje os cidadãos sentem tal repulsa pelas políticas e condições sociais pouco éticas que seu desejo de mudança supera o medo da alternativa. A estratégia dos detentores do poder, de demonizar o movimento, não funciona mais. A grande maioria da população, hoje em dia, está pronta para votar, fazer manifestações e até mesmo apoiar os detentores do poder, caso eles decidam mudar as políticas atuais.

Objetivos

Os objetivos do movimento para esta etapa são –

- aplicar uma estratégia de fim de jogo com a finalidade de concretizar uma ou mais das principais demandas;
- fazer com que os ativistas reconheçam e celebrem seus sucessos;

- deslocar a energia do movimento para criar as condições contínuas para uma democracia baseada no cidadão, sustentada e eficaz, no que diz respeito a outras questões; e
- convencer tanto os ativistas quanto o público da necessidade de mudar o paradigma fundamental subjacente à questão.

Armadilhas

É impressionante constatar quantos ativistas entram em depressão nessa fase. Ou acreditam que os detentores do poder, e não o movimento, são os verdadeiros responsáveis pelo sucesso, ou aborrecem-se ao constatar que o crédito foi atribuído aos detentores do poder, enquanto o movimento continua sem reconhecimento. O movimento precisa evitar as seguintes armadilhas:

- Não reconhecer os sinais reveladores do processo de “fim de jogo” que os detentores do poder estão buscando
- Ter medo de alegar que estão próximos da vitória porque, caso o façam, as pessoas abandonarão o movimento ou os financiadores suspenderão os recursos a ele destinados
- Não alegar nenhum sucesso porque ainda existe muito sofrimento no mundo relacionado a este ou a outros problemas e políticas dos detentores do poder
- Abrir mão de demandas essenciais e princípios básicos demais, com a finalidade de obter a vitória
- Decepcionar-se depois de alcançar o sucesso em uma subquestão importante, reduzindo, assim, a capacidade do movimento de manter a dinâmica do processo
- Alcançar uma reforma importante sem tentar obter uma mudança de paradigma e mudanças sociais básicas

Crise

O movimento tem êxito na conquista de um objetivo importante. Entretanto, o paradigma subjacente não mudou, e outras subquestões persistem.

Conclusão

Em vez de desistir depois do sucesso na Sétima Etapa, o movimento precisa manter continuamente processos, sistemas e estruturas (ou seja, grupos ou instituições) aos níveis regional, estadual, nacional e internacional, de modo que

os cidadãos possam continuar participando na tomada das decisões fundamentais para a sociedade. Os ativistas agora precisam abordar algumas perguntas bastante difíceis: em que consiste o sucesso? Como o sucesso pode ser protegido de repercussões violentas e implementado em políticas e práticas concretas? O que mais precisa ser feito? Como utilizar o sucesso alcançado para consolidar a verdadeira democracia, baseada nos cidadãos?

OITAVA ETAPA: A CONTINUAÇÃO DA LUTA



Continuidade: O sucesso agora provém de objetivos há muito acalentados e valores duradouros. Aplique apenas força consistente suficiente para afetar a situação. O movimento transforma-se em recomeço.

(Tradução livre do *I Ching*, “O Livro das Mutações”)

O sucesso alcançado na Sétima Etapa não representa o fim da luta, mas apenas um marco em um processo de mudança social fundamental de longo prazo que leva a sociedade a se aproximar do objetivo final da democracia baseada no cidadão, fundamentada na justiça, na sustentabilidade ambiental e na satisfação das necessidades humanas básicas de todos.

Movimento

Neste período, o movimento tem oportunidade de ampliar seu sucesso, concentrar-se em outras demandas, promover novas questões e no mais importante: ir além da reforma, visando a mudança social. É necessário realizar uma série de tarefas para garantir que a vitória continue sendo uma realidade e funcione como plataforma de lançamento para expandir o sucesso para outros níveis e outras áreas.

- **Acompanhamento para proteger e ampliar o sucesso.** Em primeiro lugar, o movimento precisa desempenhar a função de vigilante, garantindo o cumprimento das novas leis, acordos, promessas e políticas conquistadas na Sétima Etapa. Uma estratégia típica dos detentores do poder consiste em fazer acordos ou leis para dissipar a oposição e, depois, não os implementar. Por exemplo, depois da aprovação da famosa Lei dos Direitos de Voto, em 1965, foram

necessários anos de medidas práticas para garantir que os negros, de fato, tivessem direito ao voto.

Em segundo lugar, o movimento precisa se proteger contra repercussões. Os sucessos do movimento funcionam como um alerta para que os detentores do poder e outros elementos conservadores ou de direita iniciem contra-ataques vigorosos com a finalidade reverter os ganhos conquistados pelo movimento. Por exemplo, quando a Suprema Corte dos EUA proferiu sua decisão de reconhecer o direito ao aborto no caso *Roe vs. Wade*, a direita reagiu com um movimento antiaborto contrário a essa medida, ou, como preferiram chamá-lo, “a favor da vida”.

Em terceiro lugar, o movimento precisa aproveitar o poder e o impulso gerados para expandir as demandas que já foram conquistadas. Esses esforços de acompanhamento são realizados principalmente por organizações de oposição profissionais (OPOs) e por ativistas desempenhando a função de reformadores. Embora as OPOs possam assumir o papel de liderança neste processo, é importante envolver as organizações de base.

- **Redefinição do foco do movimento em outras demandas.** O movimento precisa se concentrar em suprir outras demandas que sejam estrategicamente apropriadas. Por exemplo, após o movimento pelos direitos civis ter acabado com a segregação nos restaurantes, em 1960, surgiram diversos outros movimentos sociais semelhantes voltados para os ônibus, os edifícios públicos, o direito de voto, os empregos e a moradia.
- **Promoção de uma nova consciência social, novas questões e novos movimentos sociais.** O movimento estudantil surgiu do movimento pelos direitos civis, o movimento contra a Guerra do Vietnã nasceu de ambos os movimentos, e o movimento feminista foi inspirado e desenvolvido com base nesses três movimentos. Esses novos movimentos não foram planejados antecipadamente, mas surgiram organicamente do ativismo do movimento social.
- **Avanço além da reforma em prol da mudança social.** Os movimentos sociais precisam ir além da mera obtenção de reformas específicas e imediatas, embora elas sejam, de fato, importantes. Precisam também

avançar conscientemente para mudanças filosóficas e estruturais fundamentais. Tal tarefa pode ser realizada das seguintes maneiras:

- aumentar a conscientização das pessoas e dar-lhe poder para se tornarem eternas agentes da mudança, envolvidas na democracia baseada no cidadão;
- criar organizações e redes de ação de base comunitária permanentes;
- ampliar a análise, as questões e os objetivos de todos os movimentos sociais;
- defender alternativas e mudança cultural de paradigma ou visão de mundo coerente com a transformação de uma era de crescimento e prosperidade para uma era de sustentabilidade ambiental e justiça.

Detentores do poder

Os detentores do poder podem adotar uma ampla gama de reações ao sucesso de um movimento, incluindo reações contraditórias. Por um lado, os detentores do poder podem aceitar publicamente a mudança, até mesmo afirmarem ser eles os responsáveis por ela. Por exemplo, após o fim das guerras ou envolvimento das forças armadas em Cuba, no Vietnã, na Líbia e no Iraque, o governo dos EUA criou embargos de longo prazo e impediu a oferta de ajuda humanitária aos países, causando extremas dificuldades e mortes aos cidadãos desses pequenos países. Depois de concordar em suspender os testes de armas nucleares, o governo dos EUA deu continuidade ao seu desenvolvimento, testando as armas com computadores. Outro subterfúgio típico adotado após a aprovação de uma legislação indesejada é o governo simplesmente reduzir verbas e equipes destinados ao órgão em questão. Foi o que aconteceu com a Agência de Proteção Ambiental dos EUA após a aprovação da legislação ambiental pertinente. O público viu o governo sancionar leis de proteção ambiental significativas, mas não notou o corte no pessoal necessário para garantir o cumprimento da nova legislação pelas grandes empresas. Além disso, apelar das decisões e atacar grupos e indivíduos pertencentes ao movimento responsável por elas é típico dos detentores do poder.

Público

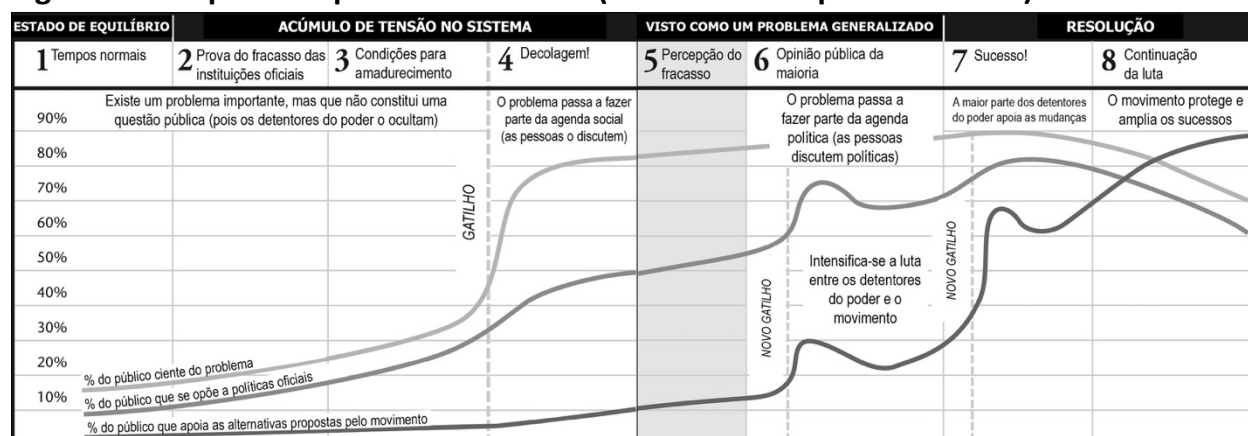
O público adota uma nova sabedoria convencional que apoia a conquista obtida pelo movimento. O novo consenso público, no entanto, é tênue. Pode ser revertido por novos acontecimentos e condições ou pelas tentativas de repercussões violentas por parte de elementos reacionários ou detentores do poder, como no caso do movimento antiaborto que surgiu após a decisão que legalizou o aborto, no caso *Roe vs. Wade*. Do lado positivo, o novo consenso e crença do público costuma levar à luta para resolver outras questões. Por exemplo, o princípio da não discriminação e da justiça para os negros, destacado pelo movimento dos direitos civis da década de 1960, proporcionou o ímpeto para os a defesa dos direitos dos estudantes, os direitos das mulheres e os movimentos de defesa dos direitos de gays e lésbicas. O movimento contrário à Guerra do Vietnã criou entre os cidadãos aquilo que os detentores do poder chamaram de “Síndrome do Vietnã”, na qual o público se recusa a apoiar a intervenção militar dos EUA em outros países.

Objetivos

Entre os objetivos do movimento estão:

- comemorar os sucessos e o papel do movimento em sua conquista;
- garantir que o sucesso do movimento seja totalmente implementado e protegido de contra-ataques; e
- conservar a vitalidade do movimento, mantendo a base e as estruturas e organizações de base e nacionais ativamente envolvidas na implementação das demandas bem-sucedidas e engajadas em submovimentos da mesma questão ou outras questões importantes; e
- promover uma mudança de paradigma, com foco na mudança de crenças subjacentes e na aplicação de uma análise e um plano estratégico semelhantes a outros submovimentos relacionados à mesma questão ou a outras questões importantes.

Figura 2: Conquistar o público três vezes (Gráfico criado por Tom Atlee)



Armadilhas

As principais armadilhas da Oitava Etapa são:

- acreditar que o movimento acabou sem garantir que a vitória esteja completamente implementada ou protegida contra repercussões e contra-ataques; e
- permitir que os detentores do poder reivindicuem as vitórias como se fossem deles, não do movimento.

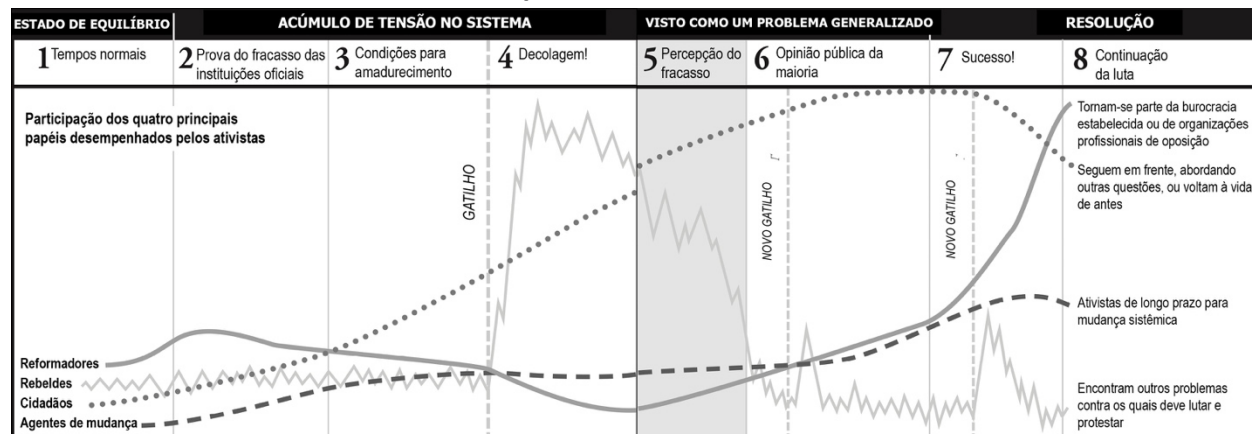
Crises

Muitos ativistas e organizações seguem em frente e passam a trabalhar em outras questões ou desligam-se do movimento para descansar. No entanto, este estágio continua até que todas as demandas do movimento tenham sido plenamente implementadas e o perigo das repercussões tenha cessado.

Conquistar o público três vezes

Os movimentos sociais precisam conquistar o público três vezes durante o processo de sucesso, não apenas uma (vide Figura 2). Primeiro, o público precisa se conscientizar de que o problema social existe. A consciência pública aumenta rapidamente após um evento que serve como gatilho e ao longo de toda a Quarta Etapa. O público precisa, então, ser convencido de que as políticas e os programas atuais dos detentores do poder são indesejáveis e precisam mudar. Isso acontece principalmente na Sexta Etapa, a da conquista da maioria da opinião pública.

Figura 3: Os quatro papéis dos movimentos sociais em relação às oito etapas dos movimentos sociais (Gráfico criado por Tom Atlee)



Entretanto, isso não basta para que o movimento alcance seu objetivo. Este é outro momento do processo do movimento social no qual muitos ativistas desanimam, porque acreditavam se a maioria do público se opusesse às atuais políticas dos detentores do poder isso seria suficiente para convencer os detentores do poder a mudar. É neste momento que os detentores do poder passam a adotar a estratégia de assustar o público, afirmando que a vida seria intolerável sem as políticas atuais em vigor.

Para que os movimentos sociais alcancem a mudança social na questão que buscam resolver, o público precisa ser conquistado uma terceira vez: precisa acreditar que existe uma solução ou uma alternativa aceitável, em vez das políticas e programas atuais. Isto ocorre principalmente na segunda metade da Sexta Etapa e na Sétima Etapa. Por exemplo, não bastou o público se conscientizar do problema da energia nuclear e depois opor-se a ela. Naquele momento, os detentores do poder concordaram que a energia nuclear tinha algumas falhas importantes, mas também afirmaram que, sem ela, os Estados Unidos sofreriam grandes apagões, a economia e os empregos despencariam, e o país perderia seu status de superpotência. O público teve que ser convencido de que nada daquilo aconteceria, ou de que havia alternativas aceitáveis para a energia nuclear.

Conclusão

Não existe um fim. Existe tão somente um ciclo contínuo de movimentos sociais e suas subquestões e submovimentos. O processo de conquistar a vitória nas demandas gera novos níveis de conscientização, envolvimento e empoderamento dos cidadãos, que criam novas demandas e movimentos

relacionados a novas questões. Tal processo exige todos os papéis no ativismo e é o motivo pelo qual todos eles são necessários e importantes (ver Figura 3), ainda que alguns se destaquem mais em alguns estágios.

O impacto dos movimentos sociais a longo prazo é mais importante do que seus sucessos materiais imediatos. O movimento pelos direitos civis da década de 1960, por exemplo, não só conquistou um vasto leque de direitos imediatos como também criou uma nova imagem positiva dos negros entre si e diante da sociedade como um todo. Solidificou a ação não violenta como método popular de alcançar o poder e inspirou novos movimentos sociais no mundo, incluindo o movimento estudantil, o movimento feminista e o movimento contra a Guerra do Vietnã.

Por fim, os movimentos sociais proporcionam o avanço mundial rumo ao atendimento das necessidades espirituais, materiais, psicológicas, sociais e políticas da humanidade. Independentemente dos resultados materiais, o mero envolvimento pode contribuir para a realização pessoal das pessoas. Os movimentos emergentes que conferem poder às pessoas, hoje em dia, podem muito bem estar transformando as pessoas do planeta, conduzindo-as da era atual de superpotências, materialismo, colapso ambiental, privação e pobreza abjeta em meio à opulência e ao militarismo para uma era nova, mais humana, de democracia, liberdade, justiça, autodeterminação, direitos humanos, convivência pacífica e sustentabilidade ambiental.

4

A Crença no Poder dos Movimentos Sociais

PARA SEREM AGENTES EFICAZES DA MUDANÇA SOCIAL, os ativistas devem primeiramente estar abertos à possibilidade de serem poderosos e de seu movimento social estar avançando rumo ao sucesso. Embora os ativistas de base e seus movimentos sociais venham sendo poderosos e frequentemente bem-sucedidos ao longo da história, a maioria deles ainda acredita ser impotente e considera seu movimento ineficaz e um fracasso. Essas crenças e sentimentos podem tornar-se profecias autorrealizáveis que criam uma reação em cadeia de desesperança, falta de energia, depressão, esgotamento, abandono, redução do número de novos participantes, além de estratégias e táticas desastrosas decorrentes do desespero, responsáveis pela decadência do movimento.

Para alcançar toda a sua eficácia, os ativistas devem evitar a armadilha da impotência e acreditar em seu próprio poder, bem como no poder e no êxito dos movimentos sociais não violentos. Eles precisam reconhecer, aceitar e celebrar o progresso e as vitórias do seu movimento social à medida que este percorre o longo caminho rumo ao sucesso.

Três crenças ilusórias e como superá-las

Existem três maneiras nas quais os ativistas respaldam sua crença de que são impotentes e que seu movimento social é um fracasso: motivos “lógicos” que levam à crença na “cultura do fracasso” do movimento social e em uma aversão ao sucesso.

Como superar os “motivos lógicos” para acreditar no fracasso do movimento

Os ativistas apresentam, nas oficinas do Plano de Ação do Movimento, diversos motivos para que se acredite que seu movimento está fracassando. Eis as razões mais comuns, juntamente com uma perspectiva alternativa. Embora todas elas possam realmente ser verdadeiras no caso de um movimento estar fracassando, essas razões também podem ser verdade quando os movimentos estão avançando em direção ao sucesso definitivo. Consequentemente, por si só, esses

motivos constituem indicadores falsos do fracasso ou do êxito de um movimento social.

~Primeiro Motivo. “Nada mudou. O movimento está apenas ‘marcando passo.’” Após anos de esforço, talvez os ativistas vejam pouca ou nenhuma mudança concreta nas políticas ou práticas dos detentores do poder ou nas condições intoleráveis às quais eles se opõem. A continuação do racismo, do sexismo, do controle corporativo, da pobreza em meio à abundância e da destruição ambiental parece corroborar seus sentimentos.

Resposta: A mudança social leva muito tempo. O *status quo* está profundamente arraigado nas políticas e interesses dos detentores oficiais do poder e, a princípio, conta com o apoio da maior parte da população.¹ Geralmente são necessários muitos anos ou décadas para construir a conscientização social e a convicção do público necessárias para induzir mudanças. Tendo em vista que as pessoas que estão no poder estarão entre as últimas a mudar sua maneira de pensar e suas políticas, suas ações representam uma base frágil para avaliar como o movimento está se saindo.

Segundo Motivo. “Os detentores do poder são tão poderosos que nunca nos darão ouvidos.” Eles não dão nenhuma atenção ao movimento nem ao público, embora a maior parte da opinião pública possa estar contra as políticas atuais. O movimento é como um mosquito que ataca um elefante. Sim, os movimentos já obtiveram êxito anteriormente, mas os tempos eram outros e suas questões não eram tão centrais para a ambição e a posição privilegiada dos detentores do poder quanto é a nossa questão.

Resposta: A estratégia dos detentores do poder é oficialmente dar a impressão de que não estão sendo influenciados por movimentos sociais contrários a eles e pela opinião pública. O Presidente Nixon, por exemplo, alegou publicamente que não dava atenção ao movimento contra a guerra do Vietnã, e até mesmo fingiu que estava assistindo a uma partida de futebol na televisão durante uma das grandes manifestações de 1969. Porém, após a guerra, soubemos que ele desistiu de levar adiante vários planos de guerra (tais como ataques diretos a represas no Vietnã do Norte, que teriam inundado grande parte do país, e o emprego de bombas nucleares) por causa do movimento contrário à guerra.

¹ Exceto na maioria das ditaduras e estados policiais.

Motivo 3. “O movimento é sempre reativo, nunca proativo.” O movimento apenas administra crises, simplesmente reagindo à crise mais recente, em vez de tomar a iniciativa de uma mudança positiva. Os detentores do poder são totalmente responsáveis pelo processo.

Resposta: A luta dinâmica entre os movimentos sociais e os detentores do poder assemelha-se, com frequência, a um jogo de xadrez, no qual os dois lados reagem o tempo todo a eventos e aos movimentos um do outro, em seu esforço para ganhar a confiança do público. Muitos ativistas veem somente um lado dessa interação: as reações do movimento. É mais correto perceber toda a interação entre ambas as partes, inclusive as ações reativas de administração da crise por parte dos detentores do poder.

Quarto Motivo. “O movimento não está chegando a lugar nenhum porque está enfocando uma série interminável de questões. Por que todos não trabalham na mesma questão?” O movimento passa do combate a uma questão para outra (testes nucleares, desmatamento de florestas antigas, restrições à imigração, globalização corporativa e daí por diante).

Resposta: Existem muitos problemas cruciais que devem ser abordados imediatamente; portanto, é preciso haver muitos movimentos sociais diferentes. Cada problema social encerra muitas questões secundárias que precisam ser tratadas ao mesmo tempo, e outras questões secundárias se revelam continuamente. Diferentes pessoas e grupos precisam abordar as questões que mais os preocupam e que estão mais próximas de suas vidas e interesses, já que é isso que dá a essas pessoas e grupos e ao movimento a energia para o imenso volume de tempo e ações voluntários necessários.

Além disso, um movimento grande e centralizado inevitavelmente ficaria atolado na burocracia e na disputa interna pelo controle. Surgiria uma hierarquia que enfraqueceria os movimentos de base. É melhor ter diversos grupos de base locais que sejam independentes, mas colaborem voluntariamente entre si, formando coalizões e organizando atividades conjuntas, conforme a necessidade. Ademais, esse estilo descentralizado de organização de movimentos é mais difícil de ser infiltrado e solapado pelos detentores de poder e outros grupos que agem em interesse próprio.

Quinto Motivo. “Os peritos, comentaristas dos meios de comunicação, TV, jornais e detentores de poder, todos dizem que o movimento está fracassando.” Nenhum deles diz que o movimento é robusto e bem-sucedido.

Resposta: Um “perito” convencional possui grande capacidade para explicar a posição dos detentores de poder e justificar o *status quo*. O papel dos analistas oficiais (tais como governo, instituições acadêmicas e porta-vozes da mídia convencional) também é explicar que os detentores de poder estão fazendo o melhor que podem e que os grupos dos movimentos oponentes não são legítimos, não existem, são comunistas ou anarquistas, violentos, impotentes, equivocados e fracassados. Os ativistas precisam ter plena consciência do que os peritos convencionais estão dizendo para poderem avaliar o que há de verdade nele e combater a propaganda que está sendo veiculada para o público, mas também não se devem deixar iludir pelo ponto de vista dos detentores do poder.

Sexto Motivo. “O movimento está morto.” Após vários anos de intensa energia, entusiasmo, imensas esperanças, atenção da mídia e grandes manifestações e reuniões, muitos ativistas creem que seu movimento se dispersou e se encontra em um estado de pouca energia, desesperança, ceticismo e desalento. Há menos pessoas nas manifestações as mesmas pessoas participam de reuniões e lideram diferentes grupos, há pouca cobertura da mídia, e o movimento perde pessoas importantes, porque elas se cansam ou se dedicam a questões mais novas e mais atraentes. Como podemos revitalizar o movimento e ter novamente manifestações gigantescas, voltando a figurar nas primeiras páginas dos jornais?

Resposta: Quando os movimentos sociais avançam da etapa inicial para a etapa em que conquistam a maioria da opinião pública, muita gente acredita que o movimento morreu. Na etapa inicial, há grandes manifestações e comícios, muita atenção da mídia, um clima de crise, muita energia e grande animação e expectativa de que haja uma mudança imediata. Mas o estágio de conquista da maioria da opinião pública é mais moderado e estende-se por muitos anos, normalmente com menos público nas manifestações e reuniões locais e com cobertura menos assídua da mídia. Isso reflete a mudança do papel de rebelde da Quarta Etapa para o papel de agente de mudança da Sexta Etapa.

Embora *pareça* que o movimento está definhando, na realidade ele cresceu imensamente ao conquistar a maioria da opinião pública e disseminar-se por todos os movimentos de base da sociedade. O imenso volume de atividade local nova recebe muito menos atenção da mídia nacional, e as árduas lutas políticas que utilizam canais convencionais são muito menos interessantes. O movimento está “morto” somente para aqueles que o avaliam segundo os critérios da

decolagem, na Quarta Etapa. Para determinar como o movimento está se saindo, é preciso reconhecer o progresso do movimento ao longo das oito etapas e avaliá-lo pelos critérios da etapa apropriada.

Sétimo Motivo. “Quaisquer ‘êxitos’ que possam ter ocorrido foram alcançados por eventos e forças poderosas *externas* ao movimento.” Foram os vietnamitas que venceram a guerra, foram Reagan e Gorbachev que assinaram o Tratado de Forças Nucleares de Alcance Intermediário (INF) que encerrou a instalação de mísseis terrestres de cruzeiro e Pershing 2 na Europa, e o governo francês que decidiu, por conta própria, terminar com os testes nucleares no Pacífico e suspender o Acordo Multilateral de Investimentos (AMI).

Resposta: A maior parte dos avanços positivos que estão relacionados às questões dos movimentos sociais está, de alguma forma, ligada às ações dos próprios movimentos. Por exemplo: a última coisa que passaria pela cabeça de Ronald Reagan durante sua campanha eleitoral em 1980 seria fazer um acordo com a União Soviética; sua campanha baseou-se na fabricação de cada vez mais armas nucleares para “salvar o mundo livre” do “império do mal”. Sete anos mais tarde, depois de o novo movimento contra armas nucleares nos Estados Unidos e na Europa ter conquistado a grande maioria das pessoas, pesquisas feitas na Alemanha Ocidental revelaram que Gorbachev contava com aprovação 80% superior a Ronald Reagan. Somente então, Reagan decidiu caminhar lado a lado com “Darth Vader” na Praça Vermelha em Moscou e assinar um tratado de armas nucleares.

Como os movimentos, em geral, não reconhecem nem reivindicam seus próprios êxitos, eles permitem que os detentores de poder reivindiquem os sucessos para si próprios. Até mesmo os ativistas e grupos do movimento geralmente creditam esses sucessos aos detentores de poder. Em 1988, a organização em prol da paz *Beyond War* concedeu seu prêmio a Reagan e Gorbachev pelo tratado INF, em vez de conferi-lo aos movimentos de paz no Ocidente que realmente fizeram tudo acontecer (isso foi corrigido no ano seguinte, quando o prêmio foi concedido a ativistas de movimentos de paz locais).

Oitavo Motivo. “O movimento não alcançou seus objetivos (de longo alcance).” A globalização das grandes empresas continua a expandir-se, os Estados Unidos ainda apoiam ditadores, a reforma da previdência prejudica mulheres e crianças e as florestas tropicais ainda estão sendo desmatadas.

Resposta: Vale repetir que os movimentos sociais levam muitos anos e precisam ser avaliados com base no modo como estão avançando ao longo do caminho normal que leva ao sucesso, e não se alcançaram ou não seu objetivo final. A expansão do movimento, que passou a lidar com finalidades e objetivos novos e mais amplos faz parte do processo de mudança social. Durante esse processo, os ativistas tomam conhecimento de problemas que não conheciam no início do movimento e continuam a ampliar seus objetivos.

Nono Motivo. “O movimento não alcançou nenhuma vitória real.” A maioria das chamadas vitórias eram sucessos “fantasmas”, porque foram substituídos por novas condições ou políticas tão ruins quanto as antigas ou piores que elas. Por exemplo: a invasão da Nicarágua foi suspensa, mas a luta de baixa intensidade dos Contras começou; os testes nucleares atmosféricos terminaram, mas foram substituídos pelos testes subterrâneos e depois, por testes computadorizados; o Acordo Multilateral de Investimentos foi encerrado, mas a Organização Mundial do Comércio continua em atividade, e daí por diante.

Resposta: Tendo em vista sua tendência para acreditar no fracasso e na impotência, associada à ausência de um modelo claro de como é o caminho para o sucesso, os ativistas têm grande dificuldade em identificar qualquer êxito de pequeno alcance. Muitos cientistas políticos relatam que a etapa mais importante da mudança social é colocar o problema nas pautas sociais e políticas e depois mantê-lo nelas.² Entretanto, os movimentos nunca consideram que isso seja um feito significativo. À medida que alcançam objetivos de curto prazo (como interromper a invasão da Nicarágua pelos Estados Unidos, trazer as tropas norte-americanas no Vietnã de volta para casa ou acabar com os testes nucleares franceses no Pacífico) os movimentos veem as políticas que combateram serem substituídas por outras, ainda mais devastadoras. Eles podem até considerar que as mudanças sejam truques do governo para enfraquecer o movimento. Observado do ponto de vista das oito etapas do Plano de Ação do Movimento, contudo, em cada um dos casos mencionados, os detentores do poder foram forçados a adotar novas políticas que debilitaram sua posição e eram mais difíceis de pôr em prática a longo prazo.

² Roger W. Cobb and Charles D. Elder, *Participation in American Politics*.

Como superar a “cultura do fracasso”

Todos os grupos, sejam eles organizações ou nações, têm um conjunto de premissas acerca da realidade que é, até certo ponto, compartilhado pela maioria dos seus membros e expresso em crenças, valores, atitudes e comportamentos. Juntos, esses elementos formam a cultura de um grupo, que é profundamente arraigada, geralmente inconsciente e raramente examinada quanto à sua autenticidade e utilidade. Além disso, essa cultura estabelece padrões limitados de pensamento e comportamento aceitáveis. Nos movimentos sociais, isso, algumas vezes, é chamado de “correção política”.

A cultura dos movimentos sociais muitas vezes inclui um sentimento de impotência, desespero e fracasso que é compatível com os “motivos lógicos” e algumas vezes produzem esses motivos, por acreditar que o movimento está fracassando. Apresentamos a seguir alguns sintomas comuns da cultura de fracasso do ativismo social, com soluções.

Primeiro Sintoma. O foco em táticas que estão fora de um contexto estratégico maior. As atividades do movimento são principalmente consideradas ações, programas e campanhas isoladas combativas ou que compõem um calendário de eventos, mas estão dissociadas de uma estratégia de longo alcance destinada à consecução das metas de médio e longo prazo do movimento. Com o tempo, muitos participantes entram em desespero porque não conseguem estabelecer qualquer relação entre seus esforços diários e o alcance dos objetivos maiores que buscam.

Solução: Colocar as diferentes atividades do movimento em uma estrutura estratégica, como as Oito Etapas do Plano de Ação do Movimento e os Modelos de Quatro Papéis corrige isso com facilidade. A questão pode, então, ser examinada em um contexto maior, e as atividades e eventos podem ser planejados segundo as diretrizes sugeridas pelo modelo estratégico.

Segundo Sintoma. As análises do movimento enfatizam o problema, mas excluem uma análise do processo do êxito do movimento. Uma análise desconstrutiva do movimento geralmente produz uma abundância cada vez maior e devastadora de indícios de que a situação está ruim e piorando. Essa análise assinala até que ponto os detentores oficiais do poder e as instituições estão envolvidos em corrupção e mentiras, quão poderosos os detentores de poder realmente são e quantas pessoas estão sendo feridas ou até mesmo mortas. A produção de informação e análise desconstrucionistas acerca da gravidade de uma situação é um ponto forte importante dos movimentos sociais;

as pessoas necessitam de informações confiáveis para agir e fazer mudanças. Entretanto, uma constante onda de fatos desoladores e sem saída tende a levar as pessoas ao desespero, ceticismo, inação e atos ineficazes de desalento.

Solução: O enfoque nos problemas pode ser contrabalançado com a inclusão de análise reconstrutiva. Os estrategistas e os treinadores do movimento precisam incluir, como elemento padrão dos movimentos sociais, a identificação dos objetivos específicos e uma visão das alternativas ao longo do caminho. Esses marcos demonstram como o movimento está avançando dentro do curso normal que os movimentos sociais de sucesso trilham para alcançar seus objetivos de longo prazo.

Sintoma 3. Ênfase excessiva na resistência e protesto. Protesto e divergência são aspectos cruciais dos movimentos sociais. Entretanto, com o tempo, o protesto e a resistência contra os detentores de poder tornam-se desgastantes e podem produzir mais raiva, exaustão e até atividades militaristas contraproducentes. Esses movimentos atraem cada vez mais “rebeldes negativos” e essa energia negativa impede que pessoas mais política e emocionalmente maduras participem, mesmo quando elas gostariam de participar ativamente de uma questão social.

Solução: Em todo movimento social, o tão necessário papel do rebelde e seus métodos de protesto e resistência, precisam ser equilibrados com os papéis de cidadão, agente de mudança e reformador, conforme descrito no Capítulo 2. Além disso, os esforços diários de todos esses papéis precisam ser considerados à luz das oito etapas do processo para o êxito do movimento e ser conscientemente reconhecidos como interdependentes.

Quarto Sintoma. Ênfase na culpa, e não na consciência, como a principal motivação para os ativistas. O foco no fato de que a situação é terrível geralmente sugere que nós mesmos somos ruins; nós nos consideramos uma parte significativa do problema. Nós permitimos que ele aconteça, contribuimos para ele ou nos beneficiamos dele. Dessa forma, o movimento aumenta os sentimentos de culpa, que podem desencadear respostas defensivas de negação, raiva ou ódio internalizado direcionado aos detentores do poder ou a outros ativistas, ou tentativas de provar nossa inocência ou bondade por meio de diversas atitudes e atividades ineficazes ou que acabam sendo destrutivas.

Solução: É melhor apelar para a consciência do que para a culpa. Pedir às pessoas para agir segundo sua consciência faz com que sejam desafiadas a expressar seus mais elevados valores e princípios. Agir de acordo com nosso

sentimento mais profundo revela nossa verdadeira natureza afetuosa, compassiva e ligada a todas as pessoas e ao planeta. Isso gera uma esperança e uma energia positiva que traz perseverança e atrai os outros, em vez de repeli-los. Por exemplo, quando Nelson Mandela saiu da prisão, em vez de condenar todas as pessoas brancas pelos males do *apartheid*, ele implorou a todos os negros e brancos que trabalhassem juntos por uma sociedade sem racismo.

Quinto Sintoma. Saudade dos tempos e movimentos gloriosos do passado, simbolizados pelos anos 1960. Os ativistas vivem dizendo que gostariam de estar envolvidos nos grandes movimentos do passado, tais como aqueles contra a guerra do Vietnã e os de defesa dos direitos civis da década de 1960. Em comparação, seu próprio movimento parece fraco, confuso, chato e ineficaz.

Solução: O que os ativistas de hoje não percebem é que os movimentos do passado eram muito semelhantes aos atuais, e que os ativistas geralmente sentiam o mesmo que os ativistas modernos. Nos três primeiros e nos quatro últimos anos do movimento contra a guerra do Vietnã, os ativistas sentiam-se impotentes e deprimidos. De 1972 até o fim da guerra, em 1975 (imediatamente após os anos mais intensos de 1967 até 1971), um número cada vez menor de pessoas participava de manifestações, e a guerra continuava, com muitas mortes e bombardeios. Parecia que a década de oposição do movimento e a oposição da maioria do público à guerra, criada pelo movimento, não estavam produzindo efeito na política de guerra do governo. Mas, após a guerra, grande parte do crédito (e da culpa) pelo fim da guerra foi atribuído ao movimento contrário à guerra do Vietnã.

Paradoxalmente, de muitas formas, as condições são mais favoráveis para os ativistas e movimentos sociais hoje do que na década de 1960. Certamente existem movimentos mais numerosos e maiores, dezenas de milhares de grupos atuais que trabalham com problemas sociais, uma análise política e econômica muito mais desenvolvida e um clima social e político mais favorável à mudança social, graças, em grande parte, ao legado dos movimentos anteriores.

Como superar a aversão ao sucesso

São sintomas particularmente devastadores da cultura de fracasso do ativismo social as atitudes e comportamentos mediante os quais os ativistas evitam o êxito do movimento. O sucesso geralmente parece ser indesejado, temido e evitado. Os ativistas constantemente extraem fracasso das garras do sucesso.

Veja a seguir alguns exemplos comuns da aversão ao sucesso e os necessários ajustes de atitude.

Primeira atitude de aversão. Acreditar que o movimento está fracassando por que ainda não venceu. Após meses ou anos de esforços, os ativistas com frequência alegam que seu movimento está fracassando porque não alcançou seu objetivo maior, seja ele acabar com a corrida armamentista nuclear, a globalização das grandes empresas, a violência doméstica ou a energia nuclear. Eles não conseguem reconhecer nenhum dos êxitos de curto prazo de seu movimento.

Ajuste da atitude: reconhecer que esta linha de raciocínio não é lógica e não é utilizada para avaliar outros esforços. O desempenho é geralmente avaliado pelo fato de estarmos ou não progredindo no sentido de alcançar um objetivo, e não pelo fato de termos alcançado esse objetivo ou não. Os pais, por exemplo, não condenam sua filha por não ter se formado no final do primeiro ano de faculdade, porque sabem que se trata de um processo de quatro anos. Os ativistas que pensam que seu movimento está fracassando porque ainda não alcançou seu objetivo, mesmo que ele seja muito bem-sucedido de outras formas, continuarão a considera-lo um fracasso até que ele finalmente triunfe.

Segunda atitude de aversão. Desvalorização da realização de objetivos antes importantes. Para solucionar problemas sociais graves, os movimentos sociais estabelecem objetivos que, razoavelmente, se pode esperar que precisarão de cinco a dez anos para serem alcançados. Contudo, no decorrer do ativismo social, problemas ainda mais graves são descobertos e novas metas que suplantam as primeiras são estabelecidas a cada dois ou três anos. Quando os objetivos antigos são alcançados, eles passam a ser considerados sem importância e raramente são celebrados ou mesmo reconhecidos como sucessos. Isso não apenas nega aos ativistas o sentimento de empoderamento e sucesso, mas também os desmoraliza e contribui para os sentimentos de impotência e desespero.

Em 1982, por exemplo, a interrupção da implantação dos mísseis nucleares de cruzeiro e Pershing II na Europa era o principal objetivo do movimento pela paz nos Estados Unidos. Naquela época, esse objetivo parecia fundamental, embora difícil de alcançar. Nos anos seguintes, o movimento adotou objetivos ainda maiores, que foram considerados mais importantes, inclusive a paralisação da fabricação de armas nucleares. Quando Reagan e Gorbachev assinaram o Tratado de Forças Nucleares de Alcance Intermediário em 1986, pondo fim à

implantação de mísseis nucleares de cruzeiro e Pershing II na Europa, o movimento norte-americano mal tomou conhecimento desta vitória. No dia seguinte, um ativista do escritório Nuclear Freeze em São Francisco disse para mim: “Comemorar o quê, se eles fabricam cinco bombas nucleares por dia?”

Ajuste da atitude: reconhecer a importância, o poder e o êxito do movimento sempre que ele alcançar algum de seus objetivos, inclusive aqueles que foram metas dele há muitos anos. Prepare-se para aguardar de cinco a dez anos para alcançar os objetivos do movimento social e para celebrá-los quando eles se concretizarem. Isso exige uma disposição para ir contra a relutância cultural dos ativistas para identificar e celebrar vitórias.

Terceira atitude de aversão. Hostilidade ao sucesso. Os ativistas geralmente ficam aborrecidos, até mesmo zangados, quando lhes dizem que seu movimento está vencendo,³ mas tornam-se agradáveis e amistosos quando tomam conhecimento de novos fatos alarmantes acerca da terrível situação à qual se opõem. É bastante aceitável nos círculos do movimento falar-se sobre as últimas estatísticas ambientais desoladoras, das atrocidades cometidas por ditadores ou de atos ignóbeis do presidente, da CIA ou da Organização Mundial do Comércio. Mas as afirmações de poder e sucesso do movimento geralmente atraem protestos carregados de emoção e de negações raivosas.

Ajuste da atitude: Os ativistas precisam cultivar um sentimento de gratidão pelos esforços de todos (ativistas, cidadãos e detentores do poder que mudem suas políticas).

Quarta atitude de aversão. Adoção do papel de vítima. Muitos ativistas parecem ter uma necessidade psicológica de desempenhar o papel de vítima: o pobre coitado impotente que está ajudando outras vítimas impotentes: “pobre de mim, pobres deles, pobre planeta.” Ao mesmo tempo, podem adotar o papel de salvador do mundo, o herói arrogante defensor da moral que está trabalhando sozinho para salvar o mundo contra tudo e contra todos. Essa necessidade emocional de ser a vítima impotente, o pobre coitado ou o herói solitário é resultado de ter de enfrentar constantemente desastres de grande escala e detentores de poder todo-poderosos. É uma forma de codependência. Se for encontrada a solução de um problema ou se houver uma vitória na luta contra os poderosos, o ativista perde seu papel de vítima impotente, pobre

³ Uma exceção são os primeiros seis meses do estágio de decolagem, uma etapa durante a qual os ativistas estão empolgados com o seu movimento social.

coitado ou herói solitário. Para manter sua própria imagem, portanto, esses ativistas em geral falam e agem inconscientemente de maneiras que enfraquecem estratégias e atividades positivas e eficazes que possam alcançar o sucesso do movimento.

Ajuste da atitude: para serem eficazes, os ativistas necessitam estar comprometidos com seu próprio desenvolvimento e empoderamento. Eles precisam deixar de desempenhar os papéis de vítima e salvador para tornarem-se pessoas autônomas que sejam emocional, mental e fisicamente equilibradas, tranquilas e realizadas como seres humanos.

Evitar profecias que se autorrealizam

Os ativistas de movimentos sociais precisam tomar cuidado para não caírem na armadilha muito comum de presumir que são impotentes e que seu movimento está fracassando. As razões que os ativistas usam para apoiar esta premissa não são bons indicadores de que um movimento social está *realmente* fracassando. Porém, o mais desolador é que essa linha de pensamento cria uma profecia que se autorrealiza.

Em grande medida, criamos nossa própria realidade pelo modo como interpretamos as condições existentes. Assim como podemos ver um copo como meio cheio ou meio vazio, podemos interpretar que nosso movimento está na metade do caminho para o sucesso ou para o fracasso. Se acreditarmos que nosso movimento está fracassando, por razões “lógicas”, porque acreditamos na cultura do fracasso ou porque temos aversão ao sucesso, podemos criar as seguintes condições perniciosas ao movimento e possivelmente produzir uma profecia de fracasso que acaba se realizando.

- **Desânimo e desespero levam à dissipação do movimento.** Como acreditam que seu movimento está fracassando e que são impotentes, muitos participantes e líderes de movimentos ficam cada vez mais desanimados, sem esperança, desesperados e exaustos. Essas condições contribuem para uma alta taxa de evasão do movimento e para reduzir os níveis de energia disponível para pôr os programas em prática.
- **Há uma redução no recrutamento de novos membros.** A situação de abatimento do movimento desestimula novas pessoas de participarem dele. Os grupos então não fazem nada enquanto o número de participantes diminui, e se perguntam, desolados, por que não há mais

pessoas presentes. Mas quem vai querer entrar para um grupo com uma atitude negativa e pouca energia, em estado de depressão coletiva?

- **Sem conseguir sair do modo de “protesto” os ativistas têm menos capacidade para trabalhar com estratégias para alcançar mudanças positivas.** Quando não acreditam que seu movimento seja capaz de alcançar a mudança, os ativistas são mais propensos a ficar empacados no papel de rebelde de manifestantes e antagonistas, incapazes de equilibrar essa atitude com estratégias e programas para produzir mudança positiva e alternativas. Um membro de equipe de um centro de paz disse em uma oficina: “Nunca penso no sucesso. Acho que não creio que ele seja possível.”
- **Sentimentos de raiva, hostilidade e frustração produzem atividades, inclusive atos de violência, que colocam o público contra o movimento.** Muitos participantes de movimentos começam por dizer um sonoro “não” a condições injustas, mas, com o tempo, à medida que se tornam mais informados sobre como são ruins as condições e os detentores do poder, eles frequentemente ficam frustrados, desesperançados e zangados. Quando passam a acreditar que a atividade do seu movimento não está produzindo qualquer efeito, alguns recorrem a atos de desespero, sem perceber que essas atitudes prejudicam o movimento, pois afastam o público.
- **Os ativistas não conseguem reconhecer e assumir o crédito pelos êxitos.** Ao acreditarem que seu movimento é impotente e fracassado, os ativistas perdem a capacidade de reconhecer os êxitos quando eles ocorrem, ou de conferir ao movimento o crédito por esses êxitos. Em vez disso, permitem que os detentores do poder assumam o crédito pelo sucesso do movimento. Obviamente, isso os priva de uma importante fonte de energia, entusiasmo, empoderamento e esperança no futuro.

Adotar uma visão realista de poder e sucesso

Talvez você tenha mais poder do que imagina. Seu movimento social pode estar obtendo êxito. A maioria dos ativistas na maior parte dos movimentos sociais do passado, inclusive aqueles que hoje são reconhecidos como extremamente poderosos e bem-sucedidos, acreditava, na época, que seu movimento estava fracassando. Como você pode saber que não está tendo uma experiência semelhante? É possível que essa seja a aparência e a sensação do sucesso. Talvez

seu movimento esteja sendo mais bem-sucedido do que já foi em décadas. Como é possível saber se isso é verdade ou não?

Para adotar uma visão realista do poder e do êxito dos movimentos sociais, os ativistas precisam estar abertos à possibilidade de serem poderosos e de seu movimento estar a caminho do sucesso. Eles também precisam adotar os passos a seguir.

Deixar de lado as “vantagens” da impotência e do fracasso do movimento.

Para adotar um novo modelo de autonomia e sucesso, os ativistas precisam, em primeiro lugar, abandonar as “vantagens” de acreditar que são impotentes e que seu movimento está fracassando. Muitos ativistas têm um entendimento claro da utilidade de seu próprio comportamento de vítima, (de acreditar que são impotentes e que seu movimento está fracassando), e de seu medo de que o movimento esteja obtendo êxito. A seguir, apresentamos algumas respostas espontâneas fornecidas pelos ativistas para a pergunta: “Quais são as vantagens de crer que seu movimento social está fracassando e que você é impotente diante do problema que o está preocupando?”

- “A impotência permite-nos não ser responsabilizados nem culpados por nossas ações. Afinal, se não vamos ser eficazes mesmo, podemos fazer o que quisermos, que não fará a menor diferença.”
- “No êxito, existe o receio de sermos cooptados e nos tornarmos semelhantes à instituição que odiamos.”
- “Como pobres coitados, temos superioridade moral. Quanto mais oprimidos e impotentes formos, mais podemos apelar para os sentimentos de pobres coitados, de superioridade e apoio arrogantes. Podemos dizer que estamos sozinhos, que ninguém mais realmente se importa ou está agindo, exceto nós mesmos.”
- “Ser impotente justifica não fazermos mudanças em nós próprios ou na nossa organização. Podemos manter nossa antiga identidade e estar onde nos sentimos mais confortáveis psicologicamente.”
- “Terei que parar de ser o eterno rebelde e me tornar um agente de mudança, ou até mesmo um reformador.”
- “Não quero a responsabilidade de quem é poderoso.”
- “Não quero crescer e ser bem-sucedido como meus pais.”

- “Como mulher, eu me senti da mesma maneira quando o movimento feminista surgiu, senti que eu era responsável por minha situação e que podia mudá-la. O movimento me desafiou a agir de forma poderosa.”

Estar disposto a superar o medo do sucesso e esforçar-se para alcançar a maturidade pessoal e política

Para que você e seu movimento sejam bem-sucedidos é preciso maturidade pessoal e política. A mudança de um comportamento não realista de fracasso para um modelo realista de sucesso exige um grande salto emocional e cultural. A redefinição do modo como você vê a si próprio e ao seu movimento social acontece a vários níveis: mental, emocional, espiritual e cultural.

- **Mental.** Os ativistas precisam mudar a maneira como interpretam as informações que recebem com base em sua experiência e decidir de forma consciente, por si próprios, se o movimento está fracassando ou avançando. Ao abandonarem as “vantagens” psicológicas dos papéis de vítima e herói solitário, eles devem identificar-se como cidadãos ativistas autônomos em um movimento que está promovendo uma verdadeira mudança social.
- **Emocional.** Os ativistas precisam promover as mudanças emocionais necessárias para transformar-se de vítimas em cidadãos ativistas autônomos. Por exemplo, precisam parar de agir com pretensão orgulho, raiva ou fúria. Em vez disso, precisam concentrar-se nos seus valores mais elevados.
- **Espiritual.** Todo ativista deve estar comprometido com a viagem interior do autoconhecimento e da autoaceitação. A conscientização e a exploração ativa das dimensões mais profundas de nossa condição de ser humano oferecem-nos força e apreço pela bondade e pelo potencial que habita em todos nós e em nossa sociedade. A mudança social precisa incluir alterações profundas, não apenas em nossa sociedade, mas também no interior de cada ativista e organização do movimento. Elas precisam ser coerentes com os objetivos que perseguimos. Nossos meios para alcançar os objetivos são os próprios objetivos no processo de serem alcançados.

Usar modelos estratégicos para movimentos sociais, tais como o MAP

A mudança social é complexa. Os ativistas precisam se informar não só sobre sua questão específica, como também sobre como ela se conecta a outras questões e sobre a condição social mais ampla. Quase todo empreendimento humano é realizado por meio de um conjunto de instruções ou um modelo. Um modelo oferece um arcabouço para a análise e uma estrutura para o planejamento e a ação. Na Parte I deste livro, descrevi o Plano de Ação do Movimento (Movement Action Plan, MAP), um modelo estratégico prático que ajuda os ativistas a entender melhor, criar estratégias e organizar movimentos sociais. Na Parte III, usamos cinco movimentos sociais diferentes como estudos de caso para demonstrar como o MAP se aplica. Na próxima parte, Parte II, Mary Lou Finley e Steven Soifer fornecem uma breve história das teorias dos movimentos sociais e comparam as teorias acadêmicas contemporâneas com o MAP, para estabelecer um vínculo mais estreito entre teoria e prática.