



# *Começando*

Março de 2005



International  
Institute for  
Environment and  
Development

James Mayers ([james.mayers@iied.org](mailto:james.mayers@iied.org)) prepararam esta ferramenta a partir do trabalho na silvicultura e no setor de uso de terras.

## Resumo

A série *Power Tools (Ferramentas de Poder)* visa oferecer ajuda prática às pessoas que trabalham em prol da melhoria das políticas e das instituições que afetam a vida das pessoas de baixa renda. A presente folha inicial sobre as ferramentas descreve o que poderá estar envolvido em tal trabalho, por que vale a pena fazê-lo, quem deve participar e como começar.

### O que são *Ferramentas de Poder*?

Esta série não tem a ver com serras de cadeia e outros aparelhos motorizados ou elétricos do gênero. Trata-se de ferramentas utilizadas para desenvolver as políticas e as instituições que afetam a vida de pessoas de baixa renda, para entender o que está acontecendo e tentar mudar isso para melhor.

Ao usarmos a palavra **power** (poder) referimo-nos à habilidade de tomar decisões e implementá-las – ou seja, estar no controle. O poder é o ingrediente vital para fazer com que as políticas e instituições funcionem. Mas, é claro que o poder nas mãos erradas, ou usado de modo errado, é a razão pela qual algumas políticas e instituições não funcionam e outros geram mais pobreza e desigualdade. As ferramentas são necessárias para que o poder possa ser atribuído às pessoas competentes – estar nas mãos daquelas que se encontram na melhor posição para melhorar a vida das pessoas de baixa renda.

Ao usarmos a palavra **tools** (ferramentas) referimo-nos aos métodos, às táticas e às dicas para corrigir as políticas e instituições – a partir das grandes abordagens estratégicas até as táticas menores usadas para tarefas específicas, e até mesmo dicas e sugestões mais específicas sobre o que poderá ser experimentado. O objetivo é prover os meios de entender o que está se passando, de pensar nos problemas e oportunidades, e de começar a resolvê-los.

Vale a pena definir o significado das palavras ‘políticas’ e ‘instituições’, conforme usadas por nós porque se tratam de palavras para as quais cada pessoa tem um ponto de vista diferente. De modo geral, encaram-se as **políticas** como algo que as organizações *dizem* que farão, mas estamos mais interessados no que elas fazem *na realidade*, porque o objetivo não é apenas formular boas políticas, mas também pô-las em prática. Assim definimos a política como “aquilo que a organização faz.” As **instituições** abrangem não apenas organizações, mas incluem também outros padrões antigos de comportamento, normalmente os que vêm com regras, tais como as tradições e os **mercados**. Se uma política ou instituição será encarada com ‘morta’ ou ‘viva’, isso dependerá do estado dos **processos** pelos quais elas operam e realizam mudanças, ou deixam de operar e realizar mudanças. Essas noções são descritas mais adiante, e alguns documentos e *sites* da Web contendo material bom e prático estão citados no fim desta folha de ferramentas.<sup>1</sup>

#### **\*\*\*!! Ferramentas de Poder – Aviso de segurança!!**

As *Ferramentas de Poder* podem ser perigosas. O abuso dessas ferramentas pode causar dano – prejudicar a vida de outras pessoas ou, no mínimo, gerar confusão entre as pessoas presentes na sala de conferência. Leia as instruções antes de usar, e proceda com cuidado!

Nem todas as ferramentas serão necessárias num determinado contexto. É importante ser seletivo, reconhecendo que outras pessoas poderão ter melhores condições de usar essas ferramentas ou poderão estar fazendo trabalhos úteis com suas próprias ferramentas.

Por último, se essas ferramentas não funcionarem, por favor, ajude-nos a melhorá-las e desenvolvê-las. Lembre-se do antigo provérbio, “somente o trabalhador ruim é que põe a culpa nas suas ferramentas!”

<sup>1</sup> A série não tem por objetivo descrever os bons elementos de políticas ou de instituições as quais, por sorte, podem ser criadas pelo uso das ferramentas descritas. Tais elementos são melhor abordados sob outros temas (veja a lista de fontes de informações adicionais no pé desta página).

## Por que e quando usar

Ao comparar-se com a 'vida real', o mundo de políticas e instituições parece, às vezes, irrelevante e vazio. Todavia, as ações locais terão impacto e período de vida limitados se as maiores limitações institucionais, políticas e legais não forem resolvidas. Na outra ponta do espectro, os programas e planos de grande escala freqüentemente duram só enquanto recebem o suporte de determinados apoiadores e continuam sem realizar seus objetivos exatamente porque não se engajam de modo político. A maioria das mudanças duradouras exige o desenvolvimento de políticas e instituições. Porém, ao passo que a tarefa poderá, com freqüência, parecer muito grande, vale a pena examinar os exemplos em que o poder e as políticas sofreram mudanças no decorrer do tempo – em tais exemplos, a mudança é o resultado, geralmente, do trabalho árduo de pessoas reais em prol das soluções dos problemas.

Realiza-se o progresso quando a política e os processos institucionais aproveitam as lições das soluções locais. Isso pode ser incentivado pela união das pessoas visando resolver juntas os problemas locais e, ainda, por lhes serem proporcionadas pelos formuladores das políticas a oportunidade de experimentar. Às vezes, o apoio poderá ser oferecido às pessoas que se encontram fora dos processos institucionais e de política, de forma que elas possam expressar suas opiniões e experiências, fazendo suas afirmações de modo mais eficaz. Para isso são necessárias ferramentas para identificar as escolhas individuais e organizacionais que representam o âmago dos assuntos e problemas locais, identificando as regras, as estruturas, o mercado e os sinais de política que as afetam e desenvolvendo as melhorias. São necessárias ferramentas também para estimular e livrar alguns formuladores de políticas e líderes institucionais para que possam aprender, ao mesmo tempo em que se submetem ao controle dos escalões inferiores.

### **Situações em que as Ferramentas de Poder podem ser necessárias para compreender e/ou influenciar as políticas e as instituições – alguns exemplos:**

<b>Compreensão</b>	<b>Melhoria</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação das possibilidades de modificação de políticas e instituições e do aproveitamento das oportunidades políticas</li><li>• Reavaliação dos sistemas e das estruturas institucionais</li><li>• Identificação dos vínculos com o ambiente maior no qual um projeto ou iniciativa atua</li><li>• Compreensão do por quê as decisões foram desfavoráveis e dos motivos pelos quais as relações de poder desfavorecem certas decisões e ações</li><li>• Determinação de como aumentar e divulgar iniciativas bem-sucedidas</li><li>• Desenvolvimento de eleitorados apoiadores das novas idéias e pessoas</li><li>• Monitoração de projetos, das iniciativas e das condições de políticas e instituições</li><li>• Otimização da influência potencial das informações e dos resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparação de uma posição e pauta claras no que diz respeito a outros participantes e instituições</li><li>• Inclusão de formuladores de políticas nos projetos de desenvolvimento e operação e nas iniciativas</li><li>• Negociação de deveres e funções dentro e entre instituições</li><li>• Promoção da colaboração, da visão e do impulso para efetuar mudanças dentro de organizações ou entre elas</li><li>• Concepção ou desenvolvendo de uma estratégia, de um plano ou de um projeto</li><li>• Re-desenvolvimento da motivação depois mudanças-chave de pessoal, estruturas, local etc</li><li>• Desenvolvimento de iniciativas de treinamento que envolvem políticas e questões institucionais</li><li>• Resposta a solicitações diretas para se desenvolver políticas e sistemas, e processos institucionais</li></ul>

Existem muitas situações em que o desenvolvimento de políticas e instituições poderá ser impróprio. Antes de iniciar tal desenvolvimento, vale a pena considerar se a situação atende às seguintes condições necessárias:

1. *Motivo* - clareza da necessidade e finalidade do trabalho – identificação das questões reais
2. *Oportunidade* – as pessoas-chave já devem ter sentido alguma necessidade de mudança
3. *Capacidade* – habilidades e entusiasmo suficientes para dar início
4. *Local* – uma instituição independente mas influente para a coordenação poderá ser útil
5. *Confiança e compromisso* – por parte das pessoas cuja participação é esperada
6. *Apoio de alto nível* – interesse e ‘portas abertas’ suficientes oferecidas por, pelo menos, alguns líderes institucionais chave
7. *Espaço* – a capacidade e a flexibilidade nas cargas de trabalho dos participantes, adequadas para poderem aceitar esse trabalho
8. *Táticas* – uma noção adequada sobre como influenciar as pessoas que precisam aprovar as mudanças
9. *Expectativa de recompensa* – esperança razoável de que o trabalho conduzirá a mudanças benéficas significantes para os participantes
10. *Mecanismos de aprendizagem* – para tirar o máximo proveito dos resultados, quer sejam positivos quer não

As ferramentas funcionarão quando as condições estiverem certas. Porém, elas podem ser adaptadas e alteradas para funcionar em condições novas, e esperamos que esta série provoque e incentive outras pessoas a experimentá-las em outras condições, a modificá-las e, se elas não funcionarem, a desenvolver ferramentas melhores.

### **Quem deve participar no desenvolvimento de políticas e instituições**

As pessoas que se encontram em melhor posição para desenvolver as políticas e as instituições são as que realmente trabalham para melhorar a subsistência de pessoas de baixa renda, – certificando-se de que elas mesmas reflitam as condições locais e, ao mesmo tempo, incorporando as necessidades locais, nacionais e, possivelmente, globais, – freqüentemente não o consideram justificado se empenharem nas questões institucionais e de política. A presente série de *Ferramentas de Poder* visa ajudar a desmistificar a política e as instituições à vista das pessoas que por elas são profundamente afetadas, mas que, atualmente, não estão engajadas com tais, e a mostrar-lhes como se engajar e começar a realizar mudanças para o melhor. As ferramentas deste gênero podem ser usadas por:

- *Grupos locais* que têm uma proposta para a realização de algo ou um problema para ser resolvido em relação às políticas ou instituições quanto à oferta de serviços, à operação de mercados ou às estruturas políticas mais abrangentes
- *Trabalhadores dos projetos de prestação de ajuda*, interessados em entender o contexto maior e as limitações, bem como ampliar o sucesso de projetos locais
- *Consultores sobre assuntos de governância, subsistência e de vários outros setores* que desejam garantir que as iniciativas de projetos e a ajuda técnica sejam enfocadas de tal modo que realizem um impacto de longo prazo
- *Funcionários das agências que oferecem serviços do governo*, que desejam determinar como as mudanças nas suas próprias agências poderiam melhorar a oferta de serviços às pessoas locais
- *Chefes de agências de governos* que querem re-pensar suas funções, seus vínculos com as estruturas políticas maiores e seus processos internos face à liberalização do comércio e informações, e a privatização, descentralização e outras mudanças

- *Diretores proativos de empresas do setor privado* que encaram seus interesses de longo prazo como dependentes da proteção ambiental, das boas relações de participantes e do investimento social responsável
- *Formuladores de políticas e os que desenvolvem programas/estratégias* que desejam certificar-se de que os objetivos sejam vinculados à prática real de forma que ambos se beneficiem do melhoramento contínuo
- *Grupos de advocacia e lobistas*, quando forem representativos dos eleitorados relevantes, os quais podem converter a boa compreensão em ações de destaque na pauta e, ainda, catalisar os efeitos positivos sociais e ambientais
- *Analistas e acadêmicos* que poderão gozar de posições de alta confiança por parte de outros participantes e, assim, desempenhar papéis fundamentais na formulação de opiniões, no esclarecimento de posições e no desenvolvimento de opções para mudanças

É claro que qualquer um ou todos esses grupos podem não ter as intenções positivas acima citadas. Alguns podem se interessar em preservar o *status quo*, em desestimular o debate ou em assegurar que prevaleçam as políticas e instituições que cuidam de si mesmas mas que são destrutivas. Pode ser que alguns sejam capazes de promover a simplificação excessiva ou de confundir todos os demais. Mas, isso não é justificativa para se desencorajar mais pessoas a se empenharem nos trabalhos de política e instituições. É verdade que, com mais usuários das ferramentas, poderá haver alguma qualidade inadequada ou trabalho prejudicial, mas poderemos ver também mais grupos manifestando-se claramente quanto às suas próprias posições e prioridades. Isso permitirá que os grupos aprendam mais uns sobre os outros, e ainda, que vejam quais são as atuais políticas e as institucionais vencedoras e perdedoras, e que aumentem o impulso e a organização em prol da mudança positiva.

## **Como começar**

Esta seção oferece uma breve introdução – uma sucessão geral de passos – que deve possibilitar o início do trabalho nos assuntos institucionais e de política. Ao serem seguidos esses passos, tornar-se-á aparente a ajuda adicional, ou o conjunto de ferramentas que será necessário para uma determinada situação em andamento.

### ***Identifique as questões - os problemas e as oportunidades***

O primeiro passo é a definição clara do motivo de se empenhar em políticas e em instituições. Normalmente, o assunto com o qual se está lidando é um problema ou uma oportunidade; às vezes a questão tem a ver com o reconhecimento de uma política, ou um fracasso ou sucesso institucional, e a necessidade de desenvolver e divulgar as lições provenientes disso. De qualquer forma, o que é necessário é uma definição preliminar do assunto.

É necessária, também, uma avaliação inicial do assunto a fim de determinar se ele pode ser resolvido, se há espaço para 'manobras', ou seja, se vale a pena desenvolver os trabalhos de políticas e instituições. Por exemplo, um problema poderá ser grande, intratável, complexo, caro ou perigoso demais para justificar sua resolução. Ou talvez seja, simplesmente, o momento errado para abordar o assunto, ou poderá haver outras pessoas que têm condições melhores para trabalhar nele. Essa avaliação inicial também poderá revelar indicadores sobre como se deve proceder. Por exemplo, talvez seja melhor coletar informações de informantes-chave de um modo informal em vez de abrir todo o assunto para consulta aprofundada nessa etapa inicial.

Uma vez estabelecido, através desse proceder informado 'intuitivo', que um assunto pode ser empreendido, é útil documentá-lo fazendo um registro claro e descritivo. Essa descrição deve tratar de definir o assunto, sua possível causa ou seqüência de causas, as pessoas envolvidas, os valores e as suposições feitas. O trabalho adicional de revisão das informações disponíveis e das diversas opiniões sobre o assunto permitirá identificar os fatores de política e institucionais. Esses fatores poderão influenciar o assunto, ou a política e as instituições poderão ser influenciadas *pelo* assunto.

## ***Desenvolva o entendimento inicial de: contexto, atores, processo, instrumentos e impactos***

O entendimento do porquê e como determinadas influências institucionais e políticas são 'amoldadas', e como elas mudam (ou continuam inalteradas), exige a consideração de muitos fatores. Esses fatores podem ser divididos em cinco grupos principais: contexto, atores, processos, conteúdos e impactos. Normalmente, é importante fazer uma investigação explícita de cada um desses grupos, dos vínculos e da interação entre eles.

- **Contexto.** As políticas e instituições são condicionadas e amoldadas por uma ampla variedade de fatores contextuais relativos ao ambiente físico, cultural, político, tecnológico e econômico, e a decisões tomadas no passado. Tais fatores incluem:
  - As pressões de participantes e da sociedade em geral
  - A história de políticas e instituições passadas
  - A capacidade de impulsionar e implementar
  - Os sistemas de posse e os padrões de propriedade
  - As condições econômicas e de mercados
  - As condições de recursos
- **Atores.** Em qualquer contexto, várias pessoas terão certa influência sobre a política e as instituições. Tais atores e estruturas de poder envolvidos na tomada de decisão precisam ser identificados. Os atores envolvidos em políticas e instituições tipicamente contam com um 'elenco de personagens.' As personagens conhecidas de qualquer peça de política/institucional incluem: o coordenador astucioso, o veterano sábio, a faísca/o entusiasta, o padrinho, o doador, o trabalhador fiel de equipe, a pessoa de pensamento independente, o obstáculo político e o sabotador. Identificados os atores, poderá iniciar a desempacotar a gama de influências sobre eles. Essas influências incluem:
  - Os fatores de grupo/organizacionais, tais como mandatos, regras, normas, funções e cultura institucional
  - Os fatores de motivação individual, tais como as predisposições ideológicas, a busca de objetivos políticos, a posição e o controle de recursos, perícias e experiência profissionais, lealdades institucionais, o melhoramento da postura de próprias agências, e os atributos e metas pessoais como, por exemplo, a busca de aluguel

Duas *Ferramentas de Poder* úteis para a identificação dessas influências é a *Análise do poder de participantes* e Os quatro "R".

- **Processo.** Quanto a isso, temos interesse em identificar o modo pelo qual as pautas se transformam em ações – a dinâmica e interações que produzem a mudança por políticas e instituições e dentro delas. O primeiro passo importante é desenvolver uma concepção dos processos que fazem sentido num determinado contexto. Esses processos, e os 'sinais vitais' a serem procurados neles, incluem:
  - Planejamento e administração – eficiência e efetividade
  - Participação – representação e capacidade de responder
  - Manejo de dinheiro e informações – transparência e responsabilidade
  - Habilidades e capacidade – aprendizagem e motivação

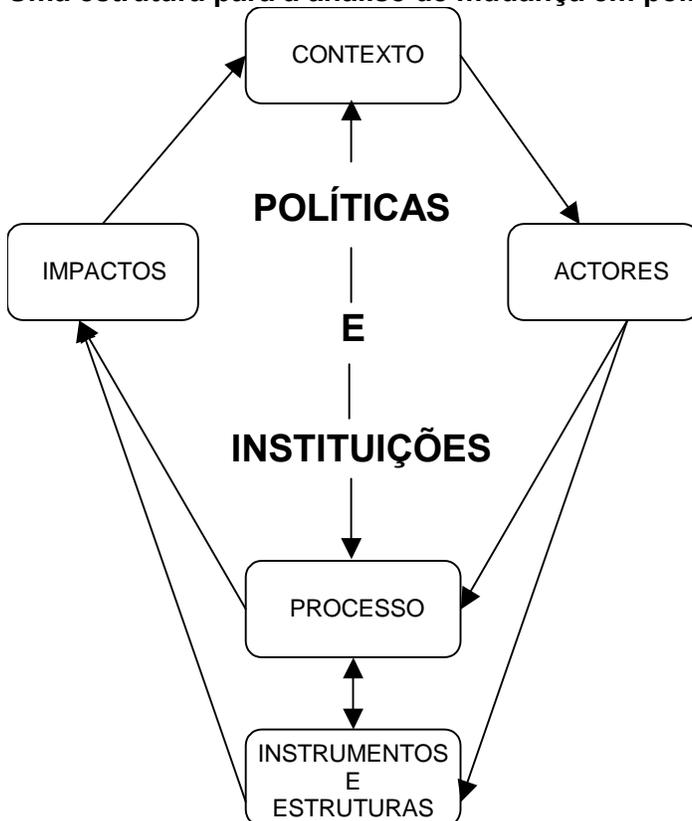
Os trabalhos de política e instituições precisam contar com a compreensão desses processos em determinados lugares, e reconhecer que eles normalmente estão vinculados a outros processos em outros lugares. Os trabalhos precisam combinar o trabalho em nível de comunidade local com o trabalho em escritórios mais distantes e nas sedes, onde as decisões influentes são tomadas. Isso faz com que seja possível examinar as interações entre os níveis diferentes e as conexões entre esses níveis e a vida cotidiana a fim de saber o que realmente acontece.<sup>3</sup>

- **Instrumentos e estruturas.** Neste aspecto, temos interesse nos instrumentos, ou mecanismos, de política e os arranjos de instituições. O conteúdo de políticas é, geralmente, o enfoque principal dos processos acima mencionados. O conteúdo de políticas é altamente específico a determinados casos. De modo

típico, poderá haver instrumentos e mecanismos envolvidos que são de um ou mais dos seguintes tipos: regulador, econômico/mercado, informativo, institucional e contratos/acordos. É útil averiguar se existe concordância geral quanto ao conteúdo e, mesmo que haja tal concordância, convém saber o nível de 'inflação da política' em relação à capacidade verdadeira de implementar políticas reais. Os arranjos de instituições se referem à arquitetura institucional – as diversas agências envolvidas e suas relações – e as estruturas e mecanismos organizacionais internos dessas agências. O *Mapeamento da influência dos participantes* apresenta uma boa maneira de começar a entender os instrumentos e estruturas por 'mapeá-los'.

- **Impactos.** Os Processos, instrumentos e estruturas variam muito, desde o dramático até o inconseqüente, quanto a seu impacto na redução da pobreza e outros aspectos da vida de pessoas. Os impactos podem ser dos tipos previstos ou de tipos muito inesperados. Eles podem ser detectados rapidamente ou revelados somente a longo prazo – daí a importância de revisar os impactos com frequência e construir uma série de tempo. Frequentemente, é muito difícil averiguar a conexão entre as políticas, as instituições e o impacto. O trabalho de identificar as causas a partir dos efeitos, e os efeitos com base nas causas, é um desafio fundamental. Tais impactos podem ser avaliados em três níveis: os *rendimentos* imediatos de ação; os *efeitos* desses rendimentos; e os *resultados* desses efeitos a longo prazo. É provável que os impactos amoldem, ou se tornem partes do contexto para qualquer mudança futura das políticas ou nas instituições. O *Mapeamento da influência dos participantes* apresenta algumas maneiras de começar a examinar os impactos institucionais e de política, e alguns modos de monitorar e avaliar, relacionados no fim do presente documento, também oferecem orientações úteis.

### Uma estrutura para a análise de mudança em políticas e instituições



Reconhecendo-se que a modificação de políticas e instituições vem da interação de contexto, atores, processo, instrumentos e impactos, as informações acima citadas podem ser avaliadas e integradas num quadro básico que descreve as ligações entre os fatores, mostrando suas respectivas funções no problema ou na oportunidade.

<sup>3</sup> Ferramentas mais efetivas são frequentemente necessárias para trabalhar com processos, especialmente naqueles vinculados a mercados, cadeias de abastecimento e condições de comércio. Esperamos fazer progresso nessas áreas na série *Ferramentas de Poder* no futuro próximo.

### ***Identifique o tipo de influência desejada e elabore uma estratégia para realizá-la***

Se há de resultar alguma coisa boa do desenvolvimento de políticas e instituições, será necessária haver uma concentração determinada no tipo da influência desejada desde o começo. Existe nisso uma gama extensiva de objetivos possíveis, que variam de apenas a esperança que alguém escute e o trabalho com um formulador de políticas em prol de uma determinada decisão de política, até tentar desenvolver o consenso a longo prazo entre grupos que podem algum dia influenciar as políticas e instituições. O trabalho poderá ajudar a pessoa a pensar nos assuntos e definir os problemas, em vez de precipitar-se às soluções. A identificação clara do âmbito e das possíveis táticas para utilizar o trabalho planejado, ou seja, alguma forma de 'estratégia de disseminação e de influência', assegurará que os recursos, as perícias e os objetivos específicos sejam bem direcionados.

### ***Faça com que o âmbito do trabalho corresponda ao tempo e recursos disponíveis***

Os trabalhos pequenos e de pouca duração oferecem as vantagens de oportunidade em relação a eventos-chave, ao bom impulso político, e à capacidade de aproveitamento de um estado de urgência. Mas, eles podem ser rápidos demais para o envolvimento de algumas pessoas, podem produzir resultados que não são adequadamente informados, e são improváveis de serem bem coordenados com outras iniciativas. Os métodos maiores, e de maior duração oferecem o tempo para a exploração de questões, o tempo para trazer os atores certos e para atores reacionários verem a necessidade de mudanças. Mas, eles sofrem dificuldades se o dinheiro se esgotar, se as pessoas perderem o interesse, se os protagonistas mudarem, se as questões de política deixarem de ser relevantes, ou se os formuladores de políticas não puderem digerir os resultados. Talvez o melhor acordo seja um foro permanente ou um grupo de aprendizagem (veja abaixo) para monitorar as políticas e instituições e a capacidade de ordenar pequenos estudos conforme necessário.

### ***Selecione os mecanismos de trabalho***

É óbvio que a equipe e os mecanismos de trabalho dependem bastante das questões e do âmbito do processo. Mas, de modo geral, são quatro os tipos de mecanismos que poderão ser necessários:

- *O convocador.* Uma entidade representativa ou instituição bem-conceituada para tomar a dianteira, o secretariado e a 'frente' para o trabalho
- *O grupo de direção.* Um órgão de múltiplas agências – incluindo uma combinação daquelas ligadas às políticas e instituições e aquelas que são afetadas por elas – que orienta e mantém o trabalho bem direcionado.
- *O grupo de trabalho ou aprendizagem.* Dirige a análise e desenvolve as opções propostas.
- *Os informantes-chave.* Isso se refere às pessoas afetadas pela política, e a outras com perspectivas diversas e úteis, tais como os escritores e a mídia. *O Análise do poder do participante* ajudará identificá-los. Os informantes-chave podem ser envolvidos através de, por exemplo, estudos locais, entrevistas, avaliações participativas e pequenos grupos de trabalho.

### ***Formule objetivos e métodos específicos***

O trabalho preliminar acima mencionado – de identificação de questões, compreensão de contexto, e da formulação de quadro geral de como as questões se encaixam nesse contexto – precisa ser debatido pelos membros da equipe e outros atores envolvidos com o objetivo de:

- *Selecionar os aspectos de prioridade* do(a) problema/questão/oportunidade. As prioridades podem ser avaliadas, fazendo-se referência aos critérios para o bem-estar e viabilidade humana e do ecossistema, por exemplo:
  - É fundamental para a subsistência das pessoas de baixa renda ou para os setores econômicos chave
  - A possibilidade de agir sem finanças adicionais
  - Os principais perigos ambientais
  - Apresenta oportunidade de aprendizagem significativa
  - É visível ao público/efeito multiplicador
  - Alta prioridade entre os atores-chave
  - Oportunidade em relação a uma decisão pendente

- É ligado a trabalho atual – de interesse local – e habilidades, vantagem comparativa
- *Formule os objetivos e perguntas.* Não se pode deixar as coisas como 'questões' porque isso não ajuda no fornecimento de orientação para a análise ou o desenvolvimento de soluções. Por exemplo, a 'degradação de bacia' é uma formulação de utilidade menor que 'quais os incentivos que encorajaram a conservação de bacias?' E 'como podemos remover os incentivos perversos para desflorestar as bacias mais importantes?'
- *Chegue a um acordo sobre os rendimentos e quem os receberá* – É importante que isso não seja uma surpresa, uma vez que já tenham sido produzidos, assim as expectativas dos atores e os procedimentos e implicações políticos/legais precisam ser discutidas com antecedência.
- *Selecione e ponha os métodos em seqüência.* Muitos métodos efetivos para o desenvolvimento de políticas e instituições exigem que os atores estejam preparados com antecedência. Por exemplo, é necessário cultivar confiança e convicção significativas antes que os oficiais de agências do governo passem a ser críticos em vez de 'sujeitos ao regulamento do partido.'

### **Análise o impacto potencial dos resultados, e revise**

Uma vez que tenha sido efetuado algum trabalho com políticas e instituições (veja outras ferramentas desta série para obter orientação), e os resultados temporários tenham sido produzidos e sintetizados, poderá ser necessário reler e re-analisar às posições de atores e os fatores institucionais a fim de prever as conseqüências e a probabilidade de os resultados terem algum impacto. Às vezes, pode ser necessário revisar os resultados temporários à luz dessa nova análise. Por exemplo, se o impacto desejado for uma determinada decisão de política, o poder dos atores e das instituições em relação a essa decisão desejada precisará ser avaliado. A probabilidade de implementação da decisão poderá, então, ser calculada. Se a probabilidade for baixa, as opções poderão incluir:

- Aceitar a baixa probabilidade
- Mudar o âmbito ou a profundidade das recomendações como, por exemplo, de mudança fundamental para incremental ou *vice-versa*; de um desejo de mudar para um desejo de obter um acordo relativo à mudança futura
- Modificar as recomendações como, por exemplo, fazer uma reformulação e utilizar descrições mais atraentes; modificar e trabalhar com os atores a fim de criar propriedade e apoio; redirecionar a fim de provocar controvérsia, aprofundar a preocupação pública e desenvolver forte apoio para ações significativas.

### **Produza resultados – e use-os**

Os resultados e recomendações precisam ser impulsionados pelo 'veículo' certo a fim de ter chance de mudar as políticas e as instituições para melhor. A embalagem e a apresentação são de suma importância. Se as comunicações durante o estudo com os diversos 'usuários' do estudo foram boas, o caminho já estará bem preparado. Mas é importante que as recomendações sejam vistas como sendo da 'propriedade' do grupo maior de atores-chave e não apenas do autor de alguma análise. O processo de instrução, os debates e as decisões devem ser realizados no foro relevante mais alto. As instruções específicas informais com tais árbitros finais durante todo o processo podem ser úteis, e a apresentação de análise e idéias para obter as reações dos assessores durante as fases são cruciais. Nesses níveis altos, a comunicação verbal é geralmente a mais efetiva – qualquer instrução específica escrita terá que ser muito *resumida*.

Ao usar os resultados dos trabalhos com políticas e instituições, haverá algumas lições-chave de experiência sobre como os processos efetivos de mudança são mantidos vivos:

- *Reconheça diversas perspectivas válidas e a natureza política do jogo.* Incentive o reconhecimento de concepções diferentes do que são os problemas e as prioridades. As prioridades das pessoas não devem ser julgadas com base em se elas são 'verdadeiras' ou 'racionais', mas no nível e grau do compromisso social em que se fundamentam – quem as 'subscreve' e que impactos isso tem.
- *Reúna as pessoas à mesa de negociação.* Cada grupo de atores precisa apresentar suas prioridades usando os modos que podem para convencer os outros. As desigualdades atuais, a degradação de recursos ou um impasse de comunicação podem continuar devido à falta de conhecimento adequado entre os atores

das perspectivas, dos poderes e das táticas dos outros, e do potencial para a mudança desses.

- *Permita que haja discordância e experimente.* Quando as políticas e instituições envolvem pessoas com níveis de poder e recursos completamente diferentes, com um histórico de discordância, o consenso pode ser ilusório, debilitante ou somente uma fraude. As abordagens não baseadas em consenso, que podem aceitar opiniões de dissensão, são freqüentemente necessárias. Tais abordagens podem controlar os conflitos temporariamente, mas raramente os solucionam de modo permanente.
- *Aprenda com a experiência e organize-se.* As boas políticas e instituições ajudam os 'aprendizes' de grupos diferentes a se reunir, fazer perguntas, resolver problemas e avaliar informações para si mesmos. Permite que a experimentação e iniciativa locais se desenvolvam e se agreguem em níveis nacionais e internacionais. As experiências com diferentes projetos-piloto e ferramentas de política são vitais para que os atores possam explorar as afirmações dos outros, cometer erros, aprender, e fazer as mudanças por si mesmos.

Outras lições de experiências com mudanças de políticas e instituições são apresentadas em algumas das seguintes fontes de informações adicionais.

### **Links/fontes de informações adicionais**

Uma variedade muito útil de material relevante está disponível no site [www.policy-powertools.org](http://www.policy-powertools.org) e [www.livelihoods.org](http://www.livelihoods.org). As seguintes referências são fornecidas porque elas não apenas desenvolvem as idéias e apresentam experiência útil, mas também por que fornecem listas úteis de material adicional.

Ashley, C. e Hussein, K. 2000. *Developing methodologies for livelihood impact assessment: experience of the African Wildlife Foundation in East Africa*. Documento de Trabalho 129 do ODI – Overseas Development Institute, Londres ([www.odi.org.uk/publications/working.html](http://www.odi.org.uk/publications/working.html))

Bainbridge, V., Forester, S., Pasteur, K., Pimbert, M., Pratt, G. e Arroyo, I.Y. 2000. *Transforming bureaucracies: institutionalising participation and people-centred processes in natural resource management – an annotated bibliography*. Institute for Development Studies, Brighton e International Institute for Environment and Development, Londres ([www.iied.org/agri/bibliographycontents.html](http://www.iied.org/agri/bibliographycontents.html))

Keeley, J. e Scoones, I. 1999. *Environmental policy processes: a review*. Documento de trabalho do IDS No. 89, Institute for Development Studies, Brighton ([www.livelihoods.org](http://www.livelihoods.org))

Mayers, J. e Bass, S. 1999. *Policy that works for forests and people*. Resumo da Série. International Institute for Environment and Development, Londres. (Resumo no [www.iied.org/ptw/oversum.html](http://www.iied.org/ptw/oversum.html))

Pasteur, K. 2001. *Changing Organisations for Sustainable Livelihoods*. ([www.livelihoods.org/post/PIPs1-postit.html](http://www.livelihoods.org/post/PIPs1-postit.html))