

O MÉTODO MINNESOTA PARA MUDANÇA EM DIREITOS HUMANOS

**Todd Howland • Shelby Ankrom • Gonxhe Kandri • Paul Olubayo
Hannah Shireman • Alli Strong • Amelia Shindelar**

- *Colocando em prática as teorias da mudança* •

RESUMO

Gerar mudanças culturais, comportamentais, individuais e sociais duradouras e eficazes envolve escolhas e decisões. Sem a devida compreensão do que gera, inibe ou interrompe a mudança, no entanto, continuamos mal equipados para apoiar indivíduos, organizações ou sociedades em seu processo de desenvolvimento. O Método Minnessota para mudanças em matéria de direitos humanos propõe uma série de etapas e de ferramentas para auxiliar defensoras e defensores de direitos humanos a desenvolver foco e estratégia. Com base em conhecimentos acadêmicos e práticos, esse método ajuda a entender melhor os problemas e atores da sua comunidade de interesse, desenvolver planos estratégicos e continuar a adaptá-los conforme as circunstâncias mudam.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégico | Avaliação | Aplicado

1 • Introdução

Criar mudanças culturais, comportamentais, individuais e sociais duradouras e eficazes implica escolhas e decisões. Sem a devida compreensão do que gera, inibe ou interrompe a mudança, no entanto, continuamos mal equipados para apoiar indivíduos, organizações ou sociedades em seu processo de desenvolvimento. Atualmente, possuímos muito poucas ferramentas que podem ajudar profissionais de direitos humanos a obter o tipo de informação multidimensional necessária para elaborar uma estratégia de mudança com boas chances de sucesso; o Método Minnesota para Mudança em Direitos Humanos (MMMDH) começa a preencher essa lacuna.

2 • Origens do método

O estudo acadêmico dos direitos humanos ganhou impulso nas últimas décadas. Embora exista literatura recente sobre as *teorias* de mudança na área de direitos humanos, há um trabalho acadêmico limitado sobre o papel e o trabalho realizado no campo de direitos humanos.¹

Embora as pessoas que trabalham na área possam ter a experiência necessária e entender a realidade desafiadora de facilitar a mudança na área de direitos humanos, existem poucos métodos ou guias capazes de ajudá-las a determinar onde concentrar seus esforços para maximizar sua contribuição para uma mudança positiva. Claramente, os direitos humanos são inter-relacionados e interdependentes, mas tentar facilitar a mudança em todas as áreas ao mesmo tempo pode ser ineficaz. Facilitar mudanças positivas requer o uso estratégico de recursos limitados. Profissionais da área de direitos humanos precisam saber em que mudança investirão, como as coisas funcionam em termos de quão difícil ou fácil será facilitar a mudança, uma análise clara dos possíveis obstáculos e aliados na facilitação da mudança, um plano de como facilitar a mudança necessária e avaliá-la caso planeje uma revisão se a mudança não for alcançada ou se a contribuição para a mudança solicitada não tiver sido a esperada. O MMMDH ajuda a trabalhadora ou o trabalhador do campo de direitos humanos a maximizar sua contribuição para a mudança nessa seara, ajudando-lhes a responder às perguntas anteriores e desenvolver foco e estratégia.

Facilitar a mudança na área de direitos humanos é um processo extremamente desafiador e longo, envolvendo muitas partes em movimento. Frequentemente, quando as pessoas que trabalham nesse campo têm uma ideia ou estratégia para influenciar a mudança, uma reviravolta as obriga a continuar aprendendo e reavaliando sua estratégia. A mudança na área de direitos humanos pode, portanto, ser descrita como um processo de *incrementalismo estratégico*. Ao avaliar situações particulares, elas encontram uma série de obstáculos para progredir na maioria ou mesmo em todas as áreas em que trabalham. Constrangimentos financeiros, mandatos de curto prazo dos políticos e o desejo de mostrar mudanças nesse período e a potencial ambivalência da população em relação a determinados assuntos tornam a realização das aspirações de direitos humanos altamente desafiadora.

O objetivo do MMMDH é permitir que profissionais usem seu tempo da maneira mais eficiente e eficaz possível, ajudando-lhes a alinhar as prioridades de seus aliados em potencial com as prioridades estratégicas identificadas por quem trabalha com direitos humanos. O MMMDH pode ser usado por qualquer tipo de organização que queira facilitar a mudança na área de direitos humanos.

3 • Teorias da Mudança

As sociedades são complexas, e a promoção de transformações dentro de uma sociedade é ainda mais complexa. É essencial compreender e empregar ferramentas que criem mudanças. Neste artigo, discutiremos brevemente as redes de análise de poder e *advocacy*. Essas ferramentas podem ser mais profundamente compreendidas pela leitura dos autores citados.

Compreender quem detém o poder em uma comunidade ajudará a pessoa que trabalha com direitos humanos a saber como e para onde direcionar seus esforços. Ela deve efetuar uma análise de poder para mapear, observar e ouvir o sistema institucional existente, a fim de identificar as esferas em que a mudança já está ocorrendo. Uma vez identificadas essas esferas, podemos investir nossos esforços em incentivar e nutrir mudanças. Como a mudança que buscamos é complexa e, portanto, passará por uma evolução não linear, é necessária uma estratégia multifacetada, a qual precisará ser avaliada e modificada regularmente.

Devemos levar em consideração fatores como normas sociais, evolução do Estado, legislação, partidos políticos e mídia, entre outros. Usando as etapas descritas no MMMDH, podemos obter uma compreensão clara do papel que cada sistema em constante evolução desempenha em relação à mudança que buscamos. Essa é uma tarefa intimidadora, mas alcançar esse *insight* ajudará a definir nossa estratégia.²

As questões que perguntamos (e devemos continuar perguntando):³

- Qual é a natureza da mudança desejada (atitudes individuais, normas sociais, legislação e políticas, acesso a recursos)?
- Existe algum precedente a partir do qual possamos aprender (desvio positivo, história, marés políticas e sociais atuais)?
- Análise de poder: quem são as partes interessadas e que poder elas possuem (observe novamente – quem nós esquecemos)?
- Que abordagem faz sentido para essa mudança?
- Que estratégias vamos tentar (prestação de serviços, construção de um ambiente facilitador mais amplo, projetos de demonstração, convocação e intermediação, apoio a organizações de base locais, *advocacy*)?
- Aprendizado e correção de curso: como aprenderemos sobre o impacto de nossas ações ou mudanças no contexto (por exemplo, em momentos críticos)?

Quando começamos a identificar e entender os papéis do poder nas comunidades em que trabalhamos, podemos identificar redes de *advocacy* já existentes ou, alternativamente, a falta delas. As redes de *advocacy* são uma ferramenta importante para o trabalho em direitos humanos e podem ajudar no lançamento de campanhas de ativismo sistemático e coordenado que envolvam inúmeras organizações em amplas áreas da sociedade. Keck e Sikkink observam que uma função crucial dessas redes é o desenvolvimento de um mecanismo pelo qual atores menores e mais marginalizados podem reunir recursos estrategicamente “para ajudar a criar novos problemas e categorias e persuadir, pressionar”, e, talvez o mais importante, “ganhar influência sobre organizações e governos muito mais poderosos”.⁴

A criação de redes de *advocacy* deve ser parte integrante da missão das pessoas que atuam na área de direitos humanos, uma vez que elas podem compensar/eliminar muitas das restrições financeiras e de tempo que sufocam quem trabalha neste campo. Essas redes intersetoriais têm a vantagem de trazer várias perspectivas, oferecendo um ponto de vista mais vantajoso, uma característica que deve levar profissionais de direitos humanos a desenvolver essas redes ou explorar as existentes. Tais redes interconectadas ajudarão a preencher lacunas de prospecção entre a estratégia das trabalhadoras e trabalhadores da área de direitos humanos e a situação real no território, além de permitir que essas pessoas obtenham acesso a políticos e líderes empresariais para obter seu apoio à mudança pretendida.

Em suma, as parcerias formadas nas redes de *advocacy* podem desempenhar um papel importante na abordagem de questões de direitos humanos e acelerar uma possível mudança. Além disso, elas permitirão que profissionais de direitos humanos reúnam diferentes aspectos do sistema para entender o que é factível.

4 • O Método Minnesota para Mudança em Direitos Humanos

As pessoas que trabalham com direitos humanos atuam em países que enfrentam inúmeras violações correntes. Em vez de tentar abordar proativamente todas elas de uma vez, essas pessoas devem se concentrar em algumas violações ou questões estrategicamente escolhidas, nas quais acreditam que um impacto *significativo e duradouro* possa ser causado. O MMMDH recomenda primeiro desagregar as várias violações de direitos humanos cometidas em um país e, em seguida, priorizar quais devem receber o maior esforço por parte daquela ou daquele profissional específico da área de direitos humanos. Esse processo de priorização é projetado para obter apoio, clareza e adesão das diversas partes interessadas, para coordenar ainda mais os esforços e estabelecer expectativas e prioridades compartilhadas.

Priorizar algumas áreas selecionadas não significa necessariamente focar violações cuja solução é a mais óbvia. A escolha da pessoa que trabalha com direitos humanos sobre em qual violação se concentrar também deve levar em conta as áreas consideradas mais cruciais pelas comunidades locais. Ignorar violações de direitos generalizadas prejudicaria sua credibilidade e, conseqüentemente, reduziria as chances de obter um impacto positivo. O

MMMDH é, assim, projetado para oferecer caminhos estratégicos para facilitar a mudança na área de direitos humanos.

Enquanto algumas pessoas que atuam na área de direitos humanos podem achar que o MMMDH reflete o que já estão fazendo, outras podem ficar relutantes em adotá-lo com o argumento de que isso implicaria muito trabalho adicional. Comparado às avaliações realizadas por organizações internacionais como o Banco Mundial, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e os assessores políticos e de desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), o método proposto requer pouco tempo e recursos para ser implementado, ajuda a criar as redes e a base de apoio necessárias para facilitar a mudança e, portanto, aumentar a eficácia do indivíduo que trabalha com direitos humanos. Esperamos que o MMMDH se torne parte integrante dos processos de planejamento e reportamento dessas e desses profissionais.

O MMMDH é um processo cíclico de 6 etapas. Cada etapa será descrita em detalhes a seguir.

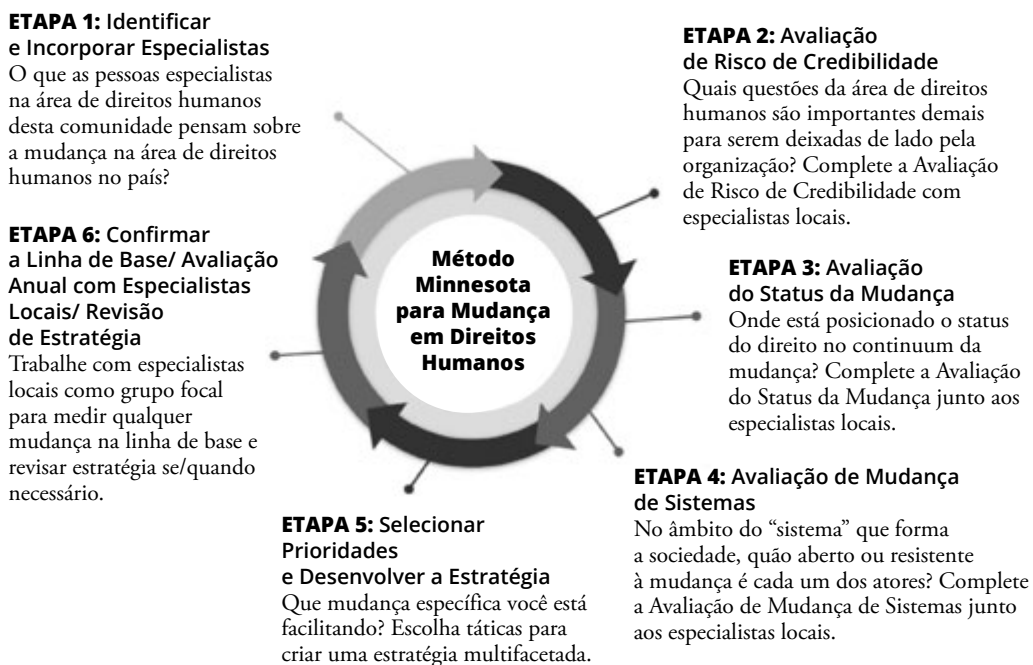


Figura 1: Método Minnesota para Mudança em Direitos Humanos

Etapa 1 - Identificar e incorporar especialistas

A pessoa que trabalha na área de direitos humanos deve identificar um grupo de cinco a dez especialistas, de uma ampla variedade de partes interessadas locais, com o objetivo de estabelecer um conselho consultivo informal. Especialistas em direitos humanos

são empregados em ministérios, instituições nacionais de direitos humanos (INDHs), organizações não governamentais (ONGs), instituições religiosas, no sistema legal, na mídia, em instituições acadêmicas ou outras organizações da sociedade civil. Em certos contextos, especialistas internacionais podem ser incluídos, como os da ONU, instituições financeiras internacionais, Estados-Membros ou ONGs internacionais e organizações humanitárias ou acadêmicas. Tais especialistas têm conhecimento, informações e contatos que as trabalhadoras e os trabalhadores da área de direitos humanos não teriam de outra forma. Portanto, é do interesse dessas pessoas fazer parte de uma grande rede de governos, ONGs, instituições religiosas, instituições acadêmicas, grupos de reflexão e outras partes interessadas relevantes. Especialistas locais são parte integrante do processo de definição de prioridades e avaliação do ritmo da mudança. Essas pessoas podem colocar quem trabalha na área de direitos humanos em contato com outras partes interessadas ou parcerias em potencial e ajudá-las a concluir as etapas restantes do MMMDH.

Idealmente, profissionais da área de direitos humanos devem poder solicitar conselhos e sugestões de especialistas locais várias vezes ao ano, ou pelo menos garantir o compromisso desses especialistas de concluir as avaliações uma vez por ano para fornecer uma devolutiva sobre o impacto de suas ações.

Peça a cada especialista para desenvolver uma lista das 5 a 10 violações de direitos humanos mais presentes em sua comunidade e para serem específicos. Por exemplo, não apenas “acesso a educação de qualidade”, mas “acesso a educação de qualidade à população rural e/ou indígena”.

A pessoa que trabalha na área de direitos humanos compilará uma lista das violações de direitos humanos mais urgentes com base na frequência em que a violação de direitos aparece nas listas dos especialistas. Por exemplo: se houver 10 especialistas e todas essas 10 pessoas tiverem identificado uma violação, essa violação estará no topo da lista compilada. Essa lista não deve exceder as 5 – 10 violações de direitos humanos identificadas pelo grupo como um todo.

Etapa 2 - Avaliação de Risco de Credibilidade

Para conduzir a Avaliação de Risco de Credibilidade, a trabalhadora ou o trabalhador da área de direitos humanos, em colaboração com o conselho consultivo estabelecido anteriormente, deve avaliar cada questão de direitos humanos identificada na Etapa 1 de acordo com o nível de risco à credibilidade da organização caso ela não seja capaz de resolver ativamente o problema. A trabalhadora ou o trabalhador de direitos humanos deve atuar separadamente com cada um dos especialistas para completar uma matriz a cada um dos direitos identificados.

A Figura 2 fornece uma avaliação como exemplo, em que sete questões de direitos humanos, tiradas de uma situação hipotética, são classificadas em uma escala de 1 a 10, sendo 1 o menor risco para a credibilidade organizacional.

Observe que os direitos a um processo justo têm uma classificação média nota 9, o que significa que haverá uma grande lacuna de credibilidade se a organização não resolver essa questão.

Questão/ Violação de Direitos Humanos	Especialista					Média	Risco à Credibilidade
	1	2	3	4	5		
Educação	3	4	4	8	3	4.4	Em uma escala de 1 – 10 (risco extremamente baixo à credibilidade – risco extremamente alto à credibilidade), qual é o risco à credibilidade da organização se NENHUMA ação for tomada em relação a este assunto?
Direitos das Mulheres	6	5	4	6	5	5.2	
Processo Justo	9	10	8	9	9	9.0	
Pessoas com Deficiências	5	7	4	5	4	5.0	
Tortura	4	3	3	3	2	3.0	
Assistência Médica	7	8	7	8	6	7.2	
Direitos das pessoas Refugiadas	8	7	9	7	7	7.6	

Figura 2: Avaliação de Credibilidade

Como as pessoas que atuam na área de direitos humanos promovem valores comuns incorporados nos tratados de direitos humanos, o Risco de Credibilidade para a organização devido à falha em abordar uma questão que os especialistas locais consideram importante é real. Essas pessoas devem estar cientes de que, embora colher apenas os frutos mais baixos possa ser tentador, os principais pontos fortes da lei de direitos humanos estão em seus princípios, e que não cumpri-los corroerá sua credibilidade.

Etapa 3 - Avaliação do *Status* da Mudança

Para realizar a Avaliação do *Status* da Mudança, a/o profissional de direitos humanos deve trabalhar novamente junto ao conselho consultivo para classificar cada questão de direitos humanos e determinar a posição do direito no *continuum* da mudança, vide a Figura 3. Mais uma vez, as pessoas que trabalham com direitos humanos devem atuar individualmente com cada um dos especialistas para completar uma matriz para cada um dos direitos identificados na Etapa 1.

A Figura 3 fornece orientações sobre como determinar a posição de cada questão de direitos humanos dentro do *continuum* de mudança, usando uma escala de 1 – 10.

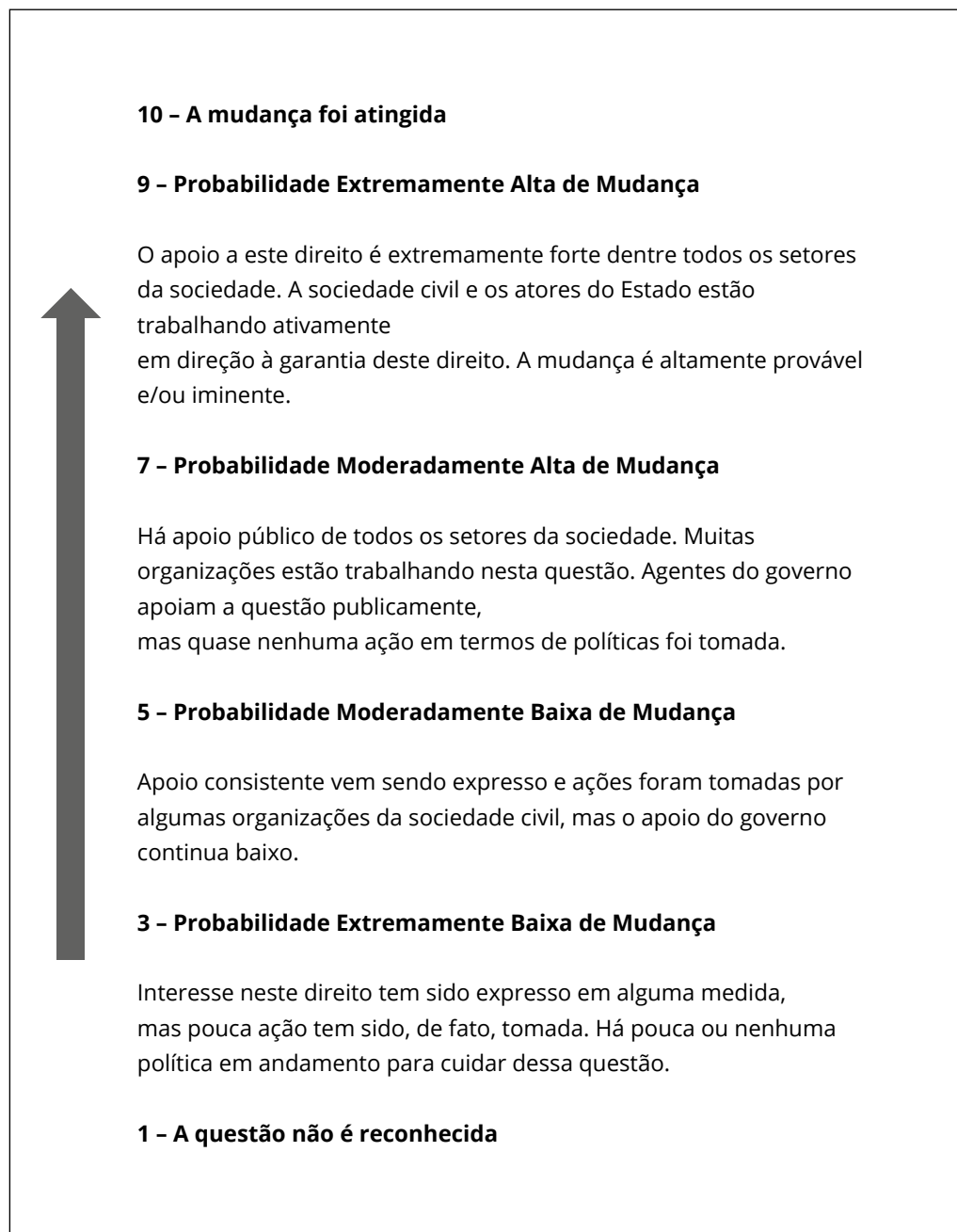


Figura 3: Escala de *Status* da Mudança

Uma vez que cada especialista tenha completado individualmente uma Avaliação de Status da Mudança, a pessoa que trabalha com direitos humanos deve criar uma tabela agregada semelhante ao exemplo visto na Figura 4.

Questão/ Violação de Direitos Humanos	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Especialista 4	Especialista 5	Média	Risco à Credibilidade Em uma escala de 1 – 10 (Mudança não é provável de forma alguma – Mudança é extremamente provável), o quão próximo está este direito em seu progresso rumo à mudança positiva?
Educação	7	8	7	7	8	7.4	
Direitos das Mulheres	4	3	3	2	3	3.75	
Processo Justo	2	2	3	2	5	2.8	
Pessoas com Deficiências	5	7	6	6	7	6.2	
Tortura	3	2	3	3	2	2.6	
Assistência Médica	6	6	5	6	6	5.8	
Direitos das pessoas Refugiadas	6	7	8	7	7	7	

Figura 4: Avaliação do *Status* da Mudança

Observe que, na Figura 4, a educação recebeu um status médio de classificação de mudança de 7,4, indicando que este direito específico está muito mais próximo/é mais provável de ser garantido do que o direito a estar livre de tortura, por exemplo, que tem uma classificação média de 2,6. Essas classificações sugerem que uma mudança positiva em direção à erradicação da tortura é improvável ou difícil de ser facilitada. Nesse cenário, o direito à educação ou os direitos dos refugiados podem ser considerados um resultado fácil de atingir, dada a existência de um momento oportuno para mudanças positivas nessas áreas.

A realidade da mudança na área de direitos humanos é extremamente complexa. Ao concluir a Avaliação de Credibilidade e a Avaliação do *Status* da Mudança é provável que a pessoa que trabalha na área de direitos humanos descubra que um direito específico representa um alto risco para a credibilidade da organização caso não seja abordado, ainda que uma mudança no nível de respeito a este direito possa ser muito difícil. Argumentamos que esses profissionais devem considerar se empenhar nessas mudanças difíceis de alcançar ainda que elas representem um alto risco para a credibilidade da sua organização, pois evitar as questões mais difíceis pode dificultar a abordagem das demais.

Etapa 4 - Avaliação de Mudança de Sistemas

Para conduzir a Avaliação de Mudança de Sistemas, as pessoas que trabalham com direitos humanos devem continuar trabalhando com os especialistas locais para determinar se

vários setores da sociedade apoiariam a mudança desejada. Essa avaliação difere das duas anteriores, na medida em que os especialistas serão solicitados a analisar o papel que os atores relevantes desempenham em relação a um direito específico. Os atores que exercem influência sobre o processo de mudança podem incluir o Estado, o sistema jurídico, a mídia, a comunidade internacional, a sociedade e a cultura, organizações da sociedade civil, partidos políticos, corporações transnacionais, ativistas e líderes. Essas categorias de atuação variam de acordo com o contexto específico da comunidade em que a pessoa da área de direitos humanos trabalha.

A Figura 5 ilustra uma Avaliação de Mudança de Sistemas com base em um estudo hipotético que avalia os direitos das mulheres em um determinado local.

Questão/ Violação de Direitos Humanos	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Especialista 4	Especialista 5	Especialista 6	Especialista 7	Média
Direitos das Mulheres	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota
ESTADO	3	4	4	5	4	2	4	3,7
SISTEMA JURÍDICO	3	2	3	4	3	3	2	2,9
MÍDIA	2	3	4	3	3	4	3	3,1
SISTEMA INTERNACIONAL	8	7	6	8	8	7	6	7,14
SOCIEDADE E CULTURA	2	3	3	4	4	3	4	3,3
OSCs	9	8	8	7	8	8	7	7,9
<p>Resistência à Mudança Em uma escala de 1 – 10 (Extremamente resistente/potencialmente inibidor de outras áreas de mudança – Muito aberto à mudança/potencial facilitador à mudança de outros sistemas), quão aberto à mudança é este setor?</p>								

Figura 5: Avaliação da Mudança de Sistemas⁵

Observe que as organizações da sociedade civil (OSCs) receberam uma classificação média de 7,9, indicando que este setor é moderadamente a excepcionalmente aberto a mudanças positivas em relação aos direitos das mulheres. A alta classificação também pode significar que as OSCs podem atuar como facilitadoras, ajudando a mudar as atitudes em relação aos direitos das mulheres em todo o sistema.

A Figura 6 abaixo oferece orientação sobre como determinar onde cada entidade está situada em uma escala de 1 a 10 para abertura.

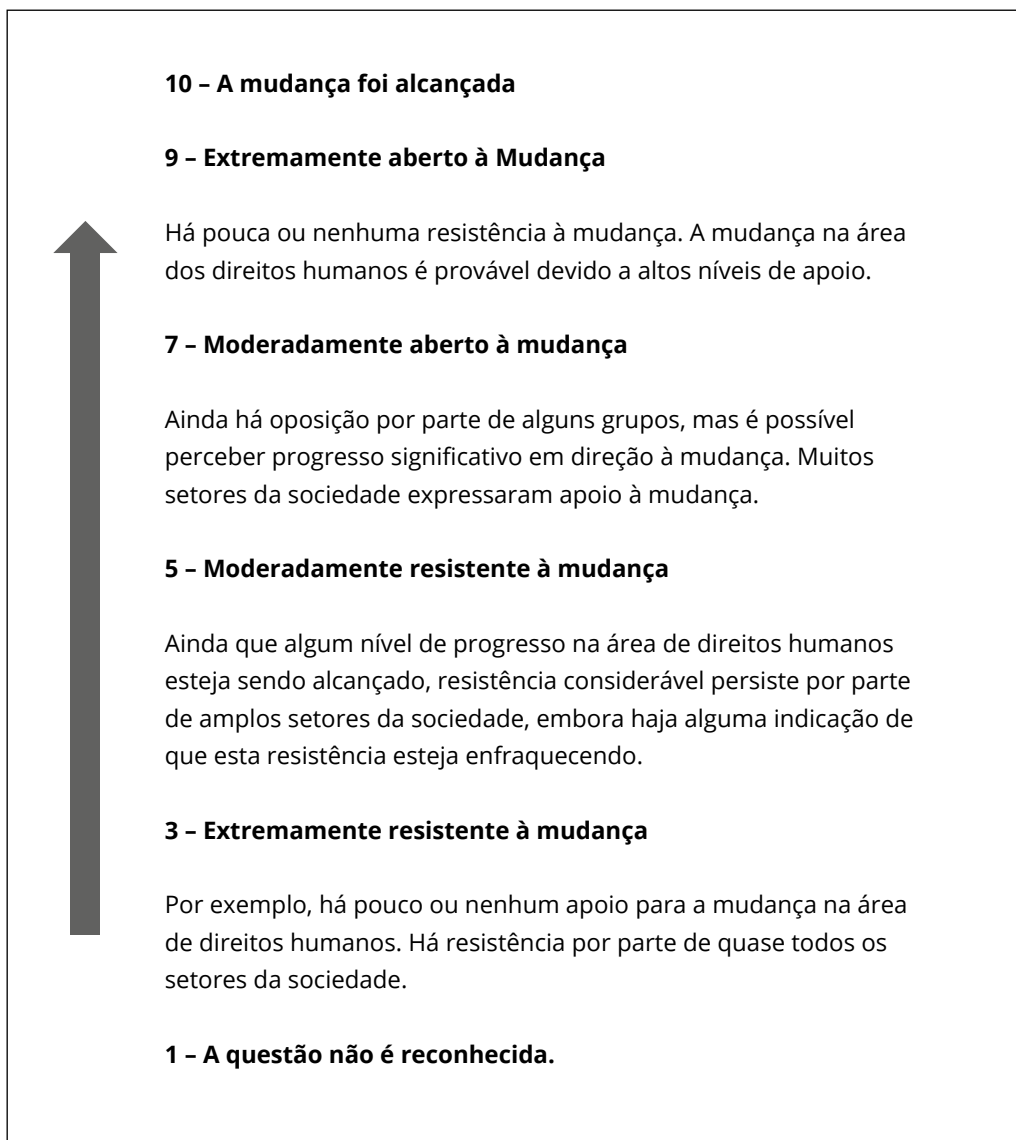


Figura 6: Escala de Abertura à Mudança

Etapa 5 - Selecionar prioridades e desenvolver estratégia

Usando as pontuações das avaliações acima, e considerando as prioridades, as ferramentas e os recursos disponíveis na organização, as pessoas que trabalham com direitos humanos devem identificar um número limitado de direitos a serem priorizados.

As violações de direitos humanos são extremamente complexas e quase sempre de amplo alcance, exigindo que as pessoas que atuam nessa área sejam específicas na definição dos

temas relacionados ao direito com o qual trabalharão. O direito à educação, por exemplo, é uma questão ampla que envolve muitas partes interessadas e pode ser reduzida a um aspecto, como a acessibilidade em sala de aula para alunos com deficiência.⁶

O elo “ausente” da mudança pode ser legislação e políticas, falta de vontade política, instituições fracas ou inexistentes ou normas sociais arraigadas que são resistentes à mudança (embora potencialmente possam evoluir e acolhê-la). As trabalhadoras e os trabalhadores de direitos humanos devem discernir esses componentes ausentes para elaborar uma estratégia. Os elementos ausentes podem surgir a qualquer momento, por exemplo, durante as discussões com os especialistas. Na maioria das vezes, o conhecimento do desafio surgirá com o tempo, necessitando de mais pesquisas relacionadas a como promover mudanças, juntamente com consultas adicionais com especialistas, revisão e engajamento com organizações que trabalham no mesmo problema. O MMMDH foi projetado para ajudar profissionais da área de direitos humanos a prezarem pela maior especificidade possível sobre qual aspecto dos direitos será tratado estrategicamente na comunidade com a qual estão trabalhando. Ao desenvolver uma estratégia, as seguintes questões devem ser feitas:

- Quais são as principais barreiras que impedem essa mudança?
- Quem pode facilitar a mudança?
- O que uma trabalhadora ou trabalhador da área de direitos humanos, sendo uma única pessoa (ou uma pequena equipe), pode fazer para contribuir para o movimento por mudanças?
- Com quem as pessoas que atuam com direitos humanos podem se associar para ajudar a promover mudanças no contexto local?

Depois que os alvos são identificados, quem trabalha com direitos humanos, em colaboração com as partes interessadas relevantes, deve selecionar alvos e táticas apropriados para criar uma estratégia multifacetada visando fornecer os resultados desejados.

“Alvos” são os grupos ou indivíduos que podem contribuir para a mudança, muitos dos quais já tiveram contato com profissionais da área de direitos humanos (consulte a Etapa 1 de especialistas locais). Essas partes interessadas, cujas conexões e experiência a trabalhadora ou trabalhador da área de direitos humanos alavancará ao longo do processo de mudança, são aliados em potencial para a construção de um plano de ação eficaz e podem desempenhar um papel essencial para ajudar as pessoas que trabalham com direitos humanos a mapear quem atua a favor e quem atua contra as questões prioritárias identificadas. Ao pensar em alvos, profissionais de direitos humanos devem refletir sobre as seguintes perguntas:

- Quem é mais afetado pelo problema?
- Quem está trabalhando atualmente para fazer a mudança?
- Quem está trabalhando atualmente contra a mudança?
- Qual é a natureza das relações entre os diferentes atores?
- Um ator tem *poder* sobre outros?
- Alguns dos atores têm relacionamentos *conflitantes*?

- Alguns dos atores desfrutam de relacionamentos *mutuamente benéficos*?

Ao definir alvos, é importante identificar indivíduos específicos dentro de organizações específicas. Ao considerar quem são os alvos, profissionais da área de direitos humanos devem se fazer as seguintes perguntas:⁷

- Quem está em posições de poder?
- Quem exerce influência com ou sobre quem tem poder?
- Quem está perto dos que estão no poder?
- Que relacionamentos podem fornecer entrada ou acesso a indivíduos dentro de organizações ou instituições importantes?

O uso de ferramentas como o Espectro de Aliados & Oponentes, desenvolvido pelo programa de Novas Táticas, no Centro para Vítimas de Tortura, pode ser útil na identificação de possíveis alvos⁸ (ver Figura 7). O objetivo desta ferramenta⁹ é ajudar ativistas a visualizarem quem está trabalhando especificamente para promover seus objetivos; quem está trabalhando ativamente contra a mudança desejada; e quem está posicionado entre esses dois extremos. Por fim, o objetivo é fazer com que as partes interessadas se movam ao longo do espectro e se tornem aliadas. Por exemplo, se uma determinada pessoa em cargo político se enquadra no segmento de “aliados passivos”, a esperança é que, ao final dos esforços de *advocacy*, ela tenha passado para o segmento “aliados ativos”: depois de simplesmente expressar apoio à causa, ela dá passos concretos em direção ao progresso esperado. Ter “opponentes passivos” se movendo para o segmento “ator neutro”, onde suas ações não podem mais prejudicar a causa, também é uma tática eficaz.

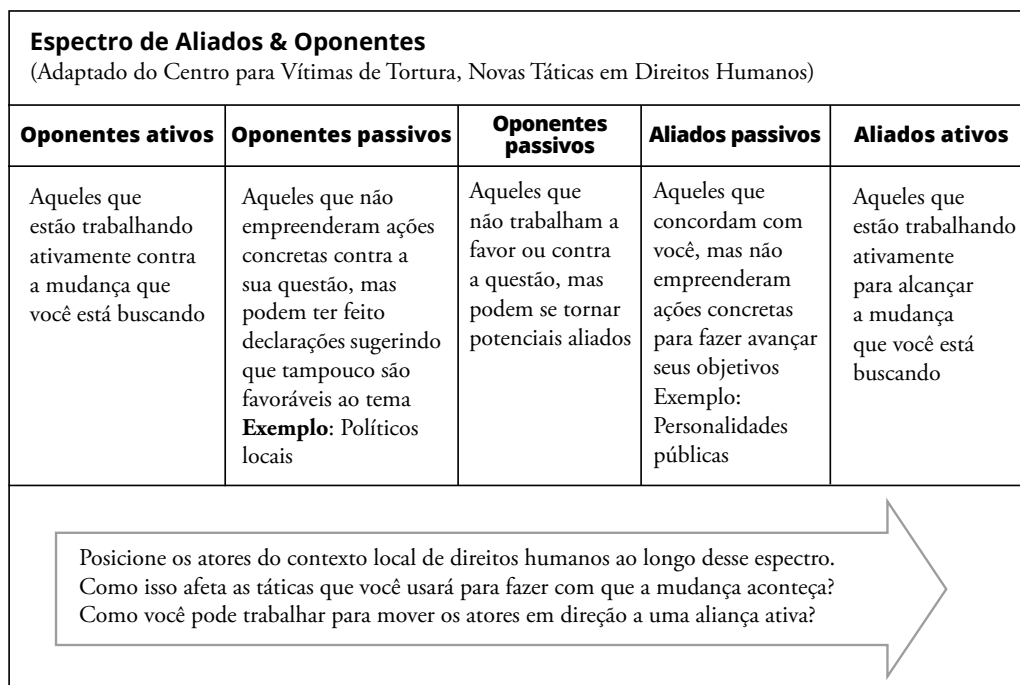


Figura 7: Espectro de Aliados.

“Táticas”¹⁰ são ações estratégicas tomadas para atingir os alvos estabelecidos. As campanhas de advocacy mais bem-sucedidas implementam várias táticas, incluindo conscientização, mobilização de aliados, busca de justiça, redução do medo, oferta de incentivos, mudança de mentalidade, facilitação de colaborações, capacitação etc. À medida que as pessoas e as situações mudam, as táticas devem permanecer flexíveis.

Embora o objetivo final seja alcançar progresso na proteção de direitos humanos, é crucial determinar medidas imediatas, de médio e longo prazos, que ajudarão a pavimentar o caminho para a mudança.

Etapa 6 – Confirmar a Linha de Base/ Avaliação Anual com Especialistas Locais/ Revisão de Estratégia

As três avaliações são ferramentas úteis não apenas porque podem ajudar quem trabalha com direitos humanos a escolher quais questões focar, mas também porque fornecem uma “linha de base” que permite que tais profissionais retornem ao mesmo grupo de especialistas locais todos os anos para avaliar quanto progresso foi alcançado, caso tenha sido. A devolutiva que eles recebem também pode ajudá-los a avaliar sua estratégia anual e revisá-la, se necessário.

5 • Usando o método: e agora?

À medida que as pessoas que trabalham com direitos humanos passam por esse processo é importante manter a comunicação com as partes interessadas e uma orientação em prol do envolvimento da comunidade. Se as partes interessadas e os membros da comunidade não se sentirem envolvidos nesse processo é improvável que a mudança ocorra. Além disso, a/o profissional de direitos humanos deve trabalhar para manter linhas de comunicação abertas com outras organizações que estão trabalhando em questões semelhantes. Deve-se lembrar de que um dos principais objetivos do MMMDH é permitir que as partes interessadas alinhem estrategicamente prioridades e criem expectativas comuns.

O MMMDH é um processo cíclico projetado para responder às mudanças e aos obstáculos encontrados ao longo do caminho. As estratégias precisarão ser revisadas regularmente com base em novos desenvolvimentos e no entendimento evolutivo de uma determinada situação. O processo pode ser reiniciado a qualquer momento e replicado para qualquer problema.

Com o peso da lei de direitos humanos dando apoio, e tendo uma forte rede de conexões, amplo conhecimento em direitos humanos e escolhido as táticas certas para cumprir sua missão, as trabalhadoras e os trabalhadores ainda assim considerarão a tarefa de promover mudança nos direitos humanos, embora intimidadora, mais manejável.

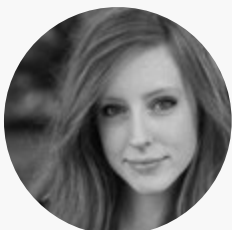
NOTAS

- 1 • Por exemplo, a equipe de pesquisa encontrou apenas dois que reconhecem o papel desempenhado pelos consultores de direitos humanos, embora sem entrar em análises aprofundadas.: Daniel Moeckli e Manfred Nowak, "A Implantação de Operações de Campo dos Direitos Humanos: Policy, Politics and Practice," in *The Human Rights Field Operation: Law, Theory and Practice*, ed. Michael O'Flaherty (Farnham: Ashgate, 2007): 87-104; e, Michael O'Flaherty and George Ulrich, "The Professionalization of Human Rights Field Work," *Journal of Human Rights Practice* 2, no. 1 (2010): 1-27.
- 2 • Duncan Green, *How Change Happens* (Oxford: Oxford University Press, 2016): 29-30.
- 3 • *Ibid.*, 8.
- 4 • Margaret Keck e Kathryn Sikkink, *Ativistas além das fronteiras: Advocacy Networks in International Politics* (Ithaca: Cornell University Press, 1998): 1.
- 5 • Dependendo do contexto do país, as pessoas que atuam com direitos humanos podem desejar incluir entidades ou instituições adicionais na Avaliação de Mudança de Sistemas.
- 6 • "Strategy Toolkit," New Tactics in Human Rights, The Center for Victims of Torture, 2014, acesso em 12 de maio de 2020, <https://www.newtactics.org/toolkit/strategy-toolkit>.
- 7 • "Map the Terrain," New Tactics in Human Rights, The Center for Victims of Torture, s.d., acesso em 12 de maio de 2020, <https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Map%20the%20Terrain%20-%20Method%20Overview.pdf>.
- 8 • "Map the Terrain: Identifying Allies & Opponents Using the Spectrum of Allies Tool," New Tactics in Human Rights, The Center for Victims of Torture, s.d., acesso em 12 de maio de 2020, https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Map%20the%20Terrain_Exercise_Identifying%20Allies%20%26%20Opponents.pdf.
- 9 • *Ibid.*
- 10 • "Map the Terrain" New Tactics in Human Rights, The Center for Victims of Torture, s.d.



TODD HOWLAND – *Estados Unidos*

Todd Howland atua hoje como Chefe do Departamento de Direito ao Desenvolvimento, Desenvolvimento Sustentável e Direitos Econômicos e Sociais da ONU. Ele foi Representante da ONU Direitos Humanos na Colômbia, República Democrática do Congo e Angola, entre outros cargos. Ele tem publicado extensivamente sobre direitos humanos. (As opiniões apresentadas neste artigo são do autor e não refletem necessariamente as da ONU).



SHELBY ANKROM – *Estados Unidos*

Shelby Ankrom tem um bacharelado em Estudos Globais e obteve um mestrado em Direitos Humanos pela Universidade de Minnesota em 2019, onde se concentrou nos direitos das mulheres e no desenvolvimento internacional. Atualmente, trabalha em desenvolvimento em uma organização sem fins lucrativos em St. Paul, Minnesota.



GONXHE KANDRI – *Estados Unidos*

Gonxhe Kandri possui mestrado em direitos humanos pela Universidade de Minnesota. Recebeu uma bolsa da Humphrey International Fellowship para estudar política de direitos humanos. Ela tem mais de dez anos de experiência no gerenciamento de projetos que visam o cumprimento de direitos econômicos e sociais para comunidades vulneráveis, enquanto trabalha com mobilização, monitoramento, avaliação, pesquisa e defesa de comunidades. Atualmente, ela trabalha na responsabilidade por crimes corporativos contra direitos humanos.



PAUL OLUBAYO – *Estados Unidos*

Paul Olubayo é um defensor de direitos humanos e um recente mestre em Direitos Humanos pela Universidade de Minnesota, com foco em Direito dos Direitos Humanos e Justiça internacional. Paul também possui um diploma de bacharel em Direito pela Keele University.

**HANNAH SHIREMAN** – *Estados Unidos*

Hannah Shireman é recém-formada na Universidade de Minnesota, onde obteve um mestrado em Direitos Humanos, concentrando-se em métodos de pesquisa. Anteriormente ela recebeu seu bacharelado em Sociologia pela Universidade de Indiana. Seus interesses de pesquisa e advocacia focam na exploração e no tráfico laboral.

**ALLI STRONG-MARTIN** – *Estados Unidos*

Alli Strong-Martin possui mestrado em direitos humanos pela Universidade de Minnesota-Twin Cities e é bacharel em Estudos Internacionais e Liderança para Jovens e ONGs. Atualmente, Alli trabalha na equipe de inovação social de uma organização sem fins lucrativos para pessoas com deficiência em Twin Cities, onde utiliza pesquisas intensivas para desenvolver novas estratégias para promover os direitos das pessoas com deficiência nos setores privado, público e sem fins lucrativos.

**AMELIA SHINDELAR** – *Estados Unidos*

Amelia Shindelar é Coordenadora da Iniciativa em Direitos Humanos na Universidade de Minnesota. Shindelar tem mais de 15 anos de experiência trabalhando em organização comunitária, saúde pública e direitos humanos. É formada em Antropologia e Estudos Globais pela Universidade de Minnesota e é mestra em Políticas Públicas pela Humphrey School of Public Affairs, com especialização em Direitos Humanos e Estudos da População.

Recebido em fevereiro de 2020.

Texto original em inglês. Traduzido por Adriana Guimarães.



“Este artigo é publicado sob a licença de Creative Commons Noncommercial Attribution-NoDerivatives 4.0 International License”