ESCOLA DE ESTRATÉGIA

planejamento estratégia

PARA COMEÇAR

Manifestações e ações diretas como as famosas marchas e protestos de rua, espontâneas ou planejadas, são comuns na história do ativismo e fazem parte da luta e da conquista de direitos da sociedade. Mas ações isoladas, por mais impactantes que sejam, na maioria dos casos não resolvem problemas complexos, nem criam a mudança desejada no médio ou longo prazo.

A necessidade de pensar no futuro, de alcançar resultados mais duradouros e de ter uma abrangência e incidência política maior do que as que resultam de ações pontuais significa trabalhar no campo da **estratégia**.

Estratégia é um conjunto de planos e atividades para atingir determinado objetivo, formulado a partir da coleta e análise das informações de cenário.

As ferramentas de planejamento apresentadas nesta publicação auxiliam na definição de objetivos e estratégias para sua causa. **Problema**, **visão e mudança**, **Análise Pastel** (política, ambiental, social, tecnológica, econômica e legal) **FOFA** (Forças, Oportunidades, Ameaças e Fraquezas), **Mapa de Atores** ajudam a coletar e organizar informações que, juntas, permitirão construir um panorama geral dos interesses em jogo, poderes, forças atuantes e atores envolvidos. Elas facilitam na criação de um plano para mudar o cenário e por em cheque o poder ou os interesses estabelecidos. A elaboração do objetivo **SMART** orienta sobre onde você quer chegar.

As ferramentas são sempre mais ricas se desenvolvidas em grupo já que a diversidade de pontos de vista é fundamental para a construção da estratégia, mas isso não significa que não possam ser utilizadas por apenas uma pessoa. Para a realização de uma campanha ou de um planejamento completo, a realização de todas elas é essencial. Mas se as informações que você precisa já estão claras sem a aplicação de algumas ferramentas, escolha a que você mais precisa. A leitura do material todo pode ajudar você a identificar as ferramentas mais adequadas para cada grupo ou para cada circunstância. Esses instrumentos também não precisam ser aplicados na sequência em que são apresentados e nem todos podem ser relevantes em todas as situações.

Deixamos ao longo do texto alguns espaços para que você possa fazer anotações à medida em que for descobrindo cada ferramenta. Conectar nossa prática à teoria nos dá oportunidade de aprender a partir de experiências e estimula uma mudança de comportamentos.

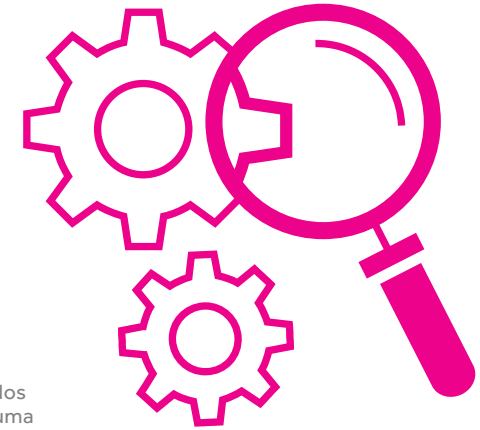
Este material didático é parte de uma série de publicações da **Escola de Ativismo** que também conta com outros dois exemplares sobre comunicação e ações diretas e logística.

Boa leitura!

PS: Sugestões e críticas são muito importantes para o aprimoramento do material. Conte para a gente o que você achou: **suporte@ativismo.org.br**

o que é?

Este é o pontapé inicial da sua campanha. Se você não tem um problema, não tem por que fazer uma campanha. Se você tem um problema mas não quer mudá-lo, também não tem motivo para fazer uma campanha. E se você não sabe onde quer chegar, não tem como começar.



Campanha é uma série de ações e acontecimentos planejados e coordenados que devem catalisar ou fazer acontecer uma mudança desejada, como impedir o avanço do desmatamento de florestas tropicais ou acabar com o trabalho escravo no setor textil.

pra que serve?

Serve para criar uma visão comum sobre o problema, a solução e a transformação desejada. É essencial envolver todo o seu grupo nesta atividade. Uma compreensão compartilhada, além de permitir tomadas de decisão mais horizontais, garante diversidade de ideias e mantém o grupo motivado e focado durante a campanha. Criar uma visão comum também ajuda a determinar maneiras de monitorar e ajustar a implementação da campanha quando for necessário.

como fazer?

1 Que problemas vocês estão enfrentando?

Discuta e decida qual problema fundamental sua campanha pretende trabalhar. Aprofunde mapeando os efeitos e causas desse problema. Se você e seu grupo têm vários problemas em questão e não têm clareza de como começar, um bom ponto de partida é fazer uma chuva de ideias sobre os problemas. A partir daí, escolha um problema central com base em critérios formulados por você e comece a mapear as causas e consequências deste problema.

- **Problema central** _____

_____

_____

- **Causas** _____

_____

_____

- **Consequências** _____

_____

_____

2 Qual é sua visão do mundo depois de resolvido o problema?

Cada pessoa do grupo deve criar sua própria resposta à seguinte pergunta:

Como seria o mundo sem esse problema?

Use palavras, diagramas, ilustrações... Imagine recursos ilimitados (dinheiro, poder, etc.). Compartilhe suas visões com o grupo, discuta e enumere os benefícios do mundo que foi imaginado.

3 Que mudanças trariam à tona essa visão?

Combine suas visões individuais de futuro de forma a criar uma única visão para a campanha. Discuta com profundidade quais ações ou mudanças amplas poderiam resolver o problema que o grupo identificar de forma a chegar ao mundo que vocês visualizaram.

- **Nossa visão de mundo** _____

_____

_____

_____

_____

- **Lista de mudanças** _____

_____

_____

_____

_____

Essas ações listadas como necessárias serão o principal foco da campanha. Discuta o escopo; decida se ela tem múltiplas etapas e caminhos. Se tiver, você pode resolver estreitar o foco ou criar uma estratégia de uma campanha de longo prazo com vários projetos de campanha (sub-campanhas).

ANÁLISE DE PODER

o que é?

É uma avaliação completa sobre o cenário relativo ao seu tema. Explora quem são os **atores** envolvidos e qual o balanço de forças entre eles.

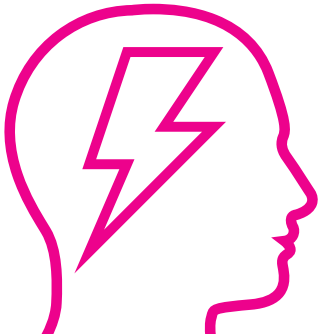
Atores são pessoas ou organizações que desempenham um papel importante contra ou a favor da sua causa; são os protagonistas, os agentes de mudanças.

pra que serve?

A análise de poder serve para identificar os pontos fracos de seus antagonistas, as áreas em que são mais vulneráveis, onde/como/quando é mais fácil pressioná-los. Ela é importante porque normalmente não dispomos de grandes quantidades de recursos, então precisamos selecionar com cuidado as oportunidades-chave nas quais podemos intervir da maneira mais efetiva.

como fazer?

Existem diversas ferramentas para fazer essa análise. Em geral, a **PASTEL**, a **FOFA** e o **Mapa de Atores** já fornecem informações suficientes para a tomada de decisões.



PASTEL

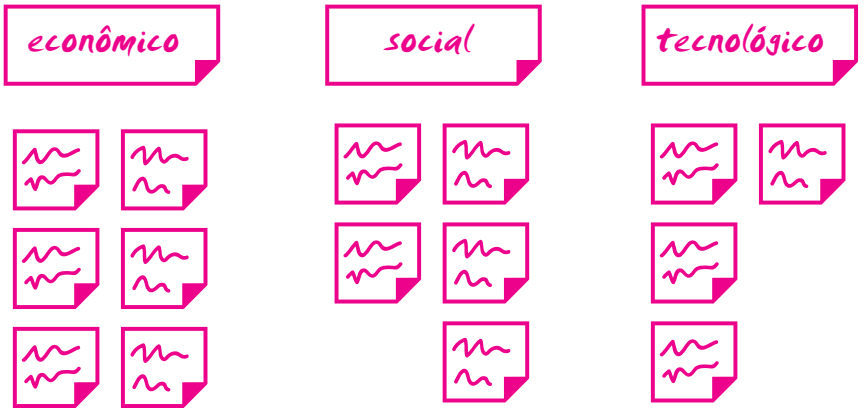
o que é?

É a famosa análise de **conjuntura** – uma avaliação dos diversos fatores e cenários externos que se relacionam com o tema da sua campanha. O nome PASTEL é formado pelas iniciais dos elementos que devem compor essa análise: Político, Ambiental, Social, Tecnológico, Econômico e Legal.

Conjunto de circunstâncias que rodeiam um acontecimento; situação, contexto.

pra que serve?

Serve para construir o conhecimento sobre o tema da sua campanha, especialmente quando ela é nova. Uma PASTEL bem feita é fundamental para balizar suas decisões futuras sobre a campanha – sem ela, o risco de tomar decisões equivocadas é grande. É ela que vai indicar qual o histórico do seu problema, as legislações existentes sobre o tema, como a sociedade encara, quem são os atores envolvidos (aliados, antagonistas e afetados) e qual o posicionamento deles. A PASTEL também ajuda a nivelar toda a informação sobre o tema entre o seu grupo.



como fazer?

Basicamente, com pesquisa e coleta de dados. Pode ser por meio de notícias veiculadas na imprensa, entrevistas com atores envolvidos, pesquisa de legislação e casos relacionados, coleta de dados na internet ou em órgãos públicos, relatórios, etc. Algumas perguntas podem nortear sua pesquisa:

- **Quem toma as decisões necessárias para que a mudança aconteça?**
- **Onde essas decisões são tomadas?**
- **Quem são os atores envolvidos? (favoráveis, desfavoráveis e neutros)**
- **Como esses atores são impactados pelo problema e pela mudança?**
- **Como a sociedade percebe o tema? Como a imprensa retrata?**
- **O problema é decorrente da falta de legislação ou da não implementação de legislação existente?**
- **O problema pode ser resolvido por meio de novas tecnologias? Elas já existem?**
- **Qual desses fatores (PASTEL) é mais importante no momento? E quais devem se tornar mais importantes nos próximos anos?**
- **Quais desses fatores influenciam as mudanças necessárias?**

O resultado final da PASTEL é um compilado de informações acerca do tema da sua campanha (sem formato pré-definido) e uma lista dos atores relevantes.

Exemplos de fatores que podem ser levados em conta:

POLÍTICOS: ausência ou não cumprimento de políticas públicas; promessas/propostas de campanha não executadas; corrupção; relação executivo-legislativo; histórico de atuação de políticos-chave; influência da política na causa, mudança ou objetivo desejado; estabilidade política; a dinâmica política entre as diferentes partes envolvidas no tema; tendências para as próximas eleições presidenciais, estaduais ou locais; tendências políticas dos governantes - progressista, conservadora; influência militar; interferência das Nações Unidas (ou de qualquer outra instância internacional); papel e força da sociedade civil na elaboração, manutenção ou execução de políticas públicas.

AMBIENTAIS: impactos locais, regionais, nacionais e globais ao meio ambiente gerados pelos problemas ou relacionados à sua causa; relação dos impactos ambientais com impactos sociais e econômicos e na saúde da população; relatórios, dossiês e documentos de análises como EIA - Estudo de Impactos Ambientais; análises físico-químicas, laudos de perícia; inovações ambientais relacionadas ao problema ou causa; soluções no campo ambiental; casos similares em outras regiões e até outros países conectados com impactos e soluções; impactos ao meio ambiente gerados em todo o ciclo produtivo relacionado a sua causa dados referentes às mudanças climáticas, preservação ambiental e emissão de poluentes.

SOCIAIS: modelos de comportamento, gostos e estilos de vida; tradições; valores; questões de gênero; diversidade; questões religiosas; hábitos vigentes com impacto direto e/ou indireto no meio ambiente, saúde, emprego, moradia, mobilidade; apoio ou antipatia ao atual governo; posicionamento e poder da mídia local, regional e nacional sobre o tema em questão; nível de educação; impactos sociais negativos; abuso e desrespeito a direitos; formas de organização social dos grupos e/ou público de interesse; conflitos; soberania e segurança alimentar.

TECNOLÓGICOS: correspondem às mudanças na tecnologia que já tem ou podem ter especial impacto na sua causa, desejo de mudança ou objetivo como o surgimento de novos materiais por exemplo; novos sistemas de análise e compartilhamento de dados; fontes energéticas; técnicas produtivas diretas; novos equipamentos; novos modelos de gestão, softwares, entre outros.

ECONÔMICOS: indicadores econômicos; previsões econômicas que influenciam os políticos, o público, consumidores, organizações laborais ou de classe, etc.; investimentos privados ou públicos; o estado da economia; distribuição de renda e suas implicações; projetos de geração de renda. Fatores econômicos que impactam a viabilidade de suas "soluções" devem ser considerados, como por exemplo, incentivos fiscais ou desincentivos; custo de produção, alternativas econômicas, economia solidária, acordos de livre comércio ou da OMC que possam ser aplicáveis; papel e influência dos subsídios (negativo e positivo).

LEGAIS: arcabouço legal relacionado a sua causa, desejo de mudança ou objetivo; proteção do consumidor, da regulação de um negócio, da segurança alimentar, do desemprego, etc.; implementação ou não de legislação ou princípios jurídicos; projetos de lei que impactam positiva e negativamente sua causa; casos emblemáticos no judiciário; decisões judiciais favoráveis e desfavoráveis; acordos internacionais onde o país é signatário; direitos constitucionais desrespeitados.

! Vale ressaltar que os fatores listados são apenas alguns exemplos e não esgotam todas as possibilidades de análise.

OBJETIVO SMART

o que é?

É uma "fórmula" para escrever objetivos de curto e médio prazo atendendo a 5 critérios básicos, que nos ajudam a ser mais precisos e também a avaliar nosso progresso ao longo do tempo.

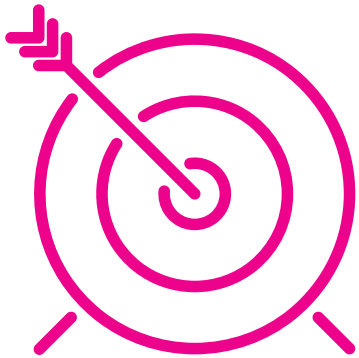
pra que serve?

Muitas vezes, nossos objetivos são muito grandes para serem enfrentados de uma única vez. Por isso, é importante dividi-lo em vários pedaços menores, de acordo com o tempo que acreditamos ser necessário para alcançá-lo. Objetivos que perpassam várias gerações podem ser chamados de VISÃO (ex. a paz mundial ou o fim da opressão de gênero ou cidades mais humanas). Dentro dessa visão, é importante definir objetivos de longo prazo e de curto prazo, que funcionam como etapas que precisamos ir cumprindo pra chegar mais perto da nossa visão. É importante definir objetivos de longo e de curto prazo que funcionem como etapas a serem cumpridas, de modo a chegar mais perto dessa visão. É uma ferramenta que até pode ser usada para outros níveis de objetivo, mas que funciona muito melhor para os objetivos de curto prazo.

como fazer?

O primeiro passo pra escrever um objetivo SMART é rascunhar um objetivo da melhor maneira possível a partir da identificação de PROBLEMA, / VISÃO e MUDANÇA que você já fez. Com base nesse objetivo rascunhado, você vai fazer a análise de poder, usando as ferramentas PASTEL, FOFA e MAPA DE ATORES, já descritas nas páginas anteriores. Depois disso, você terá elementos suficientes pra reescrever seu objetivo seguindo os seguintes critérios:

S = específico
M = mensurável
A = passível de ação
R = realista
T = com tempo determinado



Exemplos de objetivos:
✓ **SMART** ✗ **Não-SMART**

- ✓ Impedir a aprovação de 3 variedades de milho transgênico na CTNBio até dezembro/2016.
- ✗ Impedir a aprovação do milho transgênico no Brasil.
- ✓ Reduzir em em 50% os acidentes de trânsito na cidade de Recife até 2020, com base em 2015.
- ✓ Ter 20 jovens "especialistas" em radio comunitária em Altamira até 2016.
- ✓ Criar uma RESERVA Extrativista em 3 anos na região de Serra Talhada, Pernambuco.
- ✗ Fazer um seminário para debater sobre os problemas na região.
- ✓ Assentar 150 famílias na Gleba Pacoval em Santarém, Pará, até 2017.
- ✗ Expor para a sociedade os problemas de moradia.
- ✗ Conscientizar a população de Cuiabá sobre os riscos dos agrotóxicos para a saúde humana de trabalhadores rurais e consumidores.

E aí, qual é o seu objetivo SMART? _____

_____

_____

_____

MAPA DE ATORES

o que é?

É uma ferramenta visual para identificar os principais atores envolvidos no tema da sua campanha, o nível de apoio de cada um deles e o poder que eles têm em relação ao seu objetivo.

pra que serve?

O Mapa de Atores identifica o balanço de forças entre os atores relevantes para a sua campanha e também quais deles você precisará influenciar para alcançar seu objetivo. Se o ator principal da sua campanha – aquele que pode efetivamente tomar a decisão necessária – for muito poderoso e pouco favorável à sua mudança, será necessário identificar caminhos para fazê-lo mudar de posição. O Mapa vai te ajudar a encontrar esses caminhos.

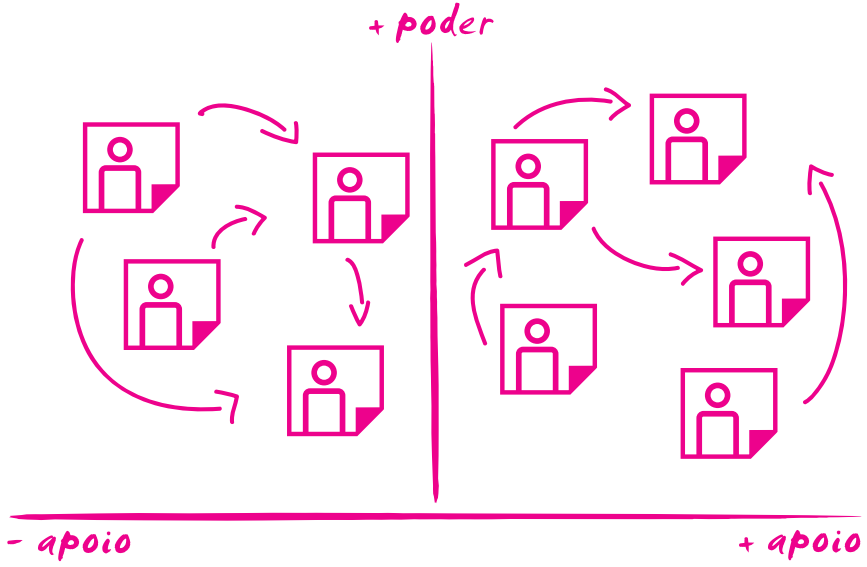
como fazer?

Comece com um objetivo claro, o mais perto possível de ser SMART (veja na página 15). Trace duas linhas: a horizontal representará o grau de apoio ao seu objetivo, enquanto a vertical representará a graduação de poder que o ator possui frente a ele.

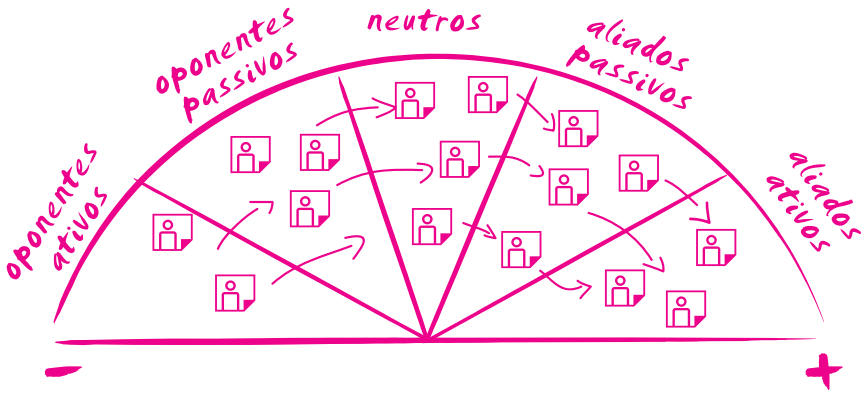
Comece a colocar no mapa os atores da sua lista (preparada na PASTEL), de acordo com o apoio e o poder de cada um. Analise o quanto cada um deles ajuda ou atrapalha você a alcançar seu objetivo. Seja o mais detalhado e específico possível, de preferência usando o nome de cada ator. Não coloque "mídia" ou "ministério" ou "população", por exemplo, pois há grupos e pessoas com visões diferentes dentro de cada setor.

É mais fácil fazer esse exercício usando post-its. Assim, você pode mexer na posição de cada um conforme o mapa fique mais completo, e cada ator possa ser melhor comparado a outro.

Depois que todos estiverem mapeados, é hora de fazer uma análise e pensar nas movimentações. Visualmente, como está o balanço do seu mapa? Quem são os atores que aparecem mais no alto do lado esquerdo? Esses são os mais difíceis de mover e você vai precisar considerar isso em sua estratégia para alcançar seu objetivo. É possível trazê-los para o seu lado? Ou é melhor neutralizá-los de alguma maneira? Você tem como enfraquecê-los? Ou terá que contar com algum outro ator para fazer seu oponente mudar de posição? Há diversas possibilidades e será preciso levar isso em conta na hora de traçar sua estratégia.



Uma outra forma de fazer um mapa de atores é desenhando um semicírculo dividido em cinco gomos. Para começar, coloque o sinal negativo no extremo esquerdo do desenho e o sinal de positivo na extrema direita; isso representará o nível de apoio de cada ator com relação ao seu objetivo. O centro do desenho, assim como no formato anterior, é neutro. Depois, indo da direita para a esquerda, identifique seus aliados ativos (aqueles que concordam com você e estão lutando junto), seus aliados passivos (aqueles que concordam com você mas não estão fazendo nada a respeito), os neutros (aqueles em cima do muro, que não estão envolvidos), os oponentes passivos (aqueles que discordam de você mas não estão tentando te atrapalhar) e finalmente seus oponentes ativos (aqueles que são contra seu objetivo e vão fazer de tudo para te impedir de alcançá-lo).



Depois, faça uma análise visual do diagrama: onde está concentrada a maior parte dos atores? Você tem mais opositores ativos ou passivos? E os apoiadores? É possível mover os atores de um gomo para outro, da esquerda pra direita, para que você tenha mais apoiadores?

FOFA

o que é?

Conhecida também como **SWOT**, a análise FOFA é uma ferramenta de avaliação e planejamento utilizada no marketing mas que também pode ser usada na elaboração de campanhas. Serve para identificar Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças relativas ao objetivo (ou rascunho de objetivo) que você determinou para sua campanha. Como um brainstorm, nesse momento, todas as ideias são bem-vindas!

Essa sigla vem do inglês: **S** de Strengths (Forças), **W** de Weaknesses (Fraquezas), **O** de Opportunities (Oportunidades) e **T** de Threats (Ameaças).

pra que serve?

Os elementos mapeados na FOFA vão ajudar a direcionar suas ações – por exemplo, se você identifica que possui poucos apoiadores para sua causa e que isso é uma Ameaça porque você precisa do apoio público para ganhar sua campanha, então terá que pensar em ações para reverter essa Ameaça. Ou se você identifica que as eleições municipais são uma boa Oportunidade para pressionar por mudanças, então passará a desenhar ações para aproveitar essa Oportunidade.

como fazer?

São os elementos da sua PASTEL que vão subsidiar a FOFA – sem eles, a FOFA pode ficar incompleta ou incorreta. Comece com um objetivo claro, o mesmo utilizado no mapa de atores e, relembrando, que seja o mais perto possível de ser SMART. Trace duas linhas (uma horizontal e uma vertical, formando quatro quadrantes). Avalie:

- **Forças: atributos da sua organização ou movimento que ajudam a alcançar o objetivo**
- **Oportunidades: condições externas que ajudam a alcançar seu objetivo**
- **Fraquezas: atributos da sua organização ou movimento que dificultam, prejudicam ou impedem que você alcance o objetivo**
- **Ameaças: condições externas que dificultam ou prejudicam seu objetivo**

Pode ser mais fácil começar pelas Oportunidades e Ameaças e depois avaliar como elas se relacionam com suas Forças e Fraquezas. Algumas perguntas podem ajudar:

- **Como podemos aproveitar cada Oportunidade?**
- **Como podemos nos defender de cada Ameaça?**
- **Como podemos usar melhor nossas Forças?**
- **Como podemos minimizar/erradicar cada Fraqueza?**

! Importante: haverá várias respostas para cada uma dessas perguntas – e isso é ótimo, porque permitirá que você identifique várias possibilidades de pontos de intervenção. Quanto mais, melhor! Assim você pode escolher aqueles que vão te levar à mudança mais rápido e com menos recursos.

ANÁLISE FOFA

NA CONQUISTA DO OBJETIVO

ORIGEM DO FATOR	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (GRUPO)	F FORÇAS	F FRAQUEZAS
EXTERNA (AMBIENTE)	O OPORTUNIDADES	A AMEAÇAS

ESTRATÉGIA

Estratégia é um conjunto de planos e atividades para atingir determinado objetivo, formulado a partir da coleta e análise das informações. Pensar estrategicamente envolve identificar o problema existente, a mudança desejada, os atores envolvidos e os passos para solucionar o problema ou atingir a mudança. E é exatamente neste pontos que as ferramentas apresentadas nas páginas anteriores nos auxiliam. Atuar de forma estratégica só é possível a partir de um planejamento mínimo e das definições e sobre objetivos de curto, médio e longo prazo.

O livro *Bela Baderna - Ferramentas para a Revolução*, traduzido pela Escola de Ativismo, reforça que pensar em estratégia envolve *"identificar o poder de seu grupo e em seguida encontrar maneiras específicas de concentrá-lo a fim de atingir seus objetivos"*. Na mobilização da sociedade, por exemplo, o poder pode ser dividido em duas categorias: o **poder estratégico** (= aquele que é forte o suficiente para ganhar a questão) e o **poder tático** (= aquele que te move em direção ao seu objetivo e te ajuda a progredir, mas não é decisivo por si).

Tipos de estratégia

POLÍTICA

Os governos têm o poder de implementar políticas públicas que obrigam outros atores a mudar comportamentos. Uma estratégia de ação com foco no ambiente político pode ser usada quando novas políticas públicas (regras, leis, critérios, espaços de participação) precisam ser criadas. Ou então quando normas já criadas precisam ser implementadas, efetivadas e seguidas. Embora a maior parte das campanhas precisem de uma estratégia no campo político, é importante lembrar que ela, sozinha, pode muitas vezes trazer apenas uma mudança parcial. É a famosa "lei que não pegou", uma mudança no papel - e não uma transformação real.

CORPORATIVA

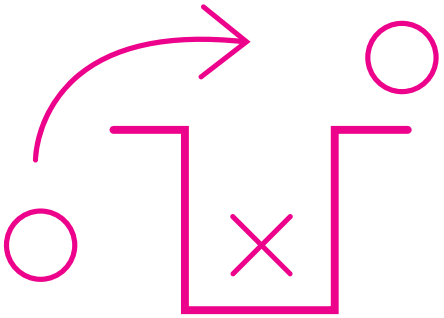
Às vezes é interessante escolher uma estratégia que envolva atores do mercado para criar uma nova dinâmica política. Isso funciona quando é necessário expor aos consumidores e gestores públicos as ilegalidades ou imoralidades de empresas, ou então quando empresas "boas" servem para expor empresas "ruins" e dividir um determinado setor do mercado. Esse tipo de estratégia também pode ser usado quando um comportamento que você precisa mudar é lícito (apesar de errado e/ou antiético), mas você ainda não tem influência suficiente para mudar a lei, ou quando uma mesma empresa tem padrões diferentes em países diferentes. Também é muito usada quanto o oponente tem medo de danos à marca, ou seja, quando é conhecido pelo público e teme perder a fidelidade de seus consumidores.

LEGAL/JURÍDICA

Quando as leis existem mas não estão sendo implementadas, esse pode ser um caminho – mas é importante lembrar que qualquer questionamento no Judiciário brasileiro anda a passos de tartaruga... E talvez o problema seja mais urgente do que isso. A estratégia legal também pode ser usada para forçar a barra e testar a eficácia ou aplicação de leis ou princípios jurídicos em novos contextos. É comum que esse caminho esteja associado a outros tipos de estratégia, tendo um efeito sinérgico e complementar.

MOBILIZAÇÃO

É muito raro que alguma mudança seja efetivamente alcançada sem uma estratégia de mobilização - mesmo que curta ou de pequeno porte. Ela é especialmente importante quando os tomadores de decisão são suscetíveis à pressão pública e podem mudar seus comportamentos se houver 'clamor social' – e isso serve tanto para o setor público como para o privado.



TÁTICAS

As atividades e ações que você fará para concretizar sua estratégia (= o plano maior) são conhecidas como táticas. A distinção entre estratégia e tática é fundamental. Enquanto a estratégia funciona como o caminho que escolhemos pra alcançar nosso objetivo, as táticas são as etapas, os degraus desse caminho. Ou seja, a estratégia é **O QUE** vamos fazer, e as táticas são **COMO** vamos fazer.

Ao escolher uma tática, é preciso refletir sobre o poder que há por trás dela. Em outras palavras, como trará influência suficiente sobre seu antagonista ou sobre os responsáveis pela mudança, para que você possa seguir com a estratégia pensada?

A questão temporal é muito importante, pois a capacidade de influência e o poder de seu grupo ou organização vão depender disso. É comum ver grupos escolhendo táticas equivocadas, seja porque vão muito além de seu poder, seja porque não são as mais apropriadas para um determinado local ou momento, ou ainda para atingir mudanças que são possíveis somente no longo prazo.

Não subestime uma boa discussão sobre as táticas a serem adotadas: se mal escolhidas e conduzidas, elas podem desviar ou até atrapalhar os objetivos definidos. Táticas equivocadas podem também revelar sua estratégia ao oponente para além do desejado, tornando sua vida ativista mais difícil. No cenário menos pior, táticas equivocadas podem simplesmente não ter efeito algum, gerando frustração e aquele sentimento de que o ativismo não ajuda na solução de problemas.

Os componentes principais para a definição e escolha das táticas são a criatividade, a capacidade de aproveitar acontecimentos que favoreçam seus objetivos e a adequação ao contexto e ao momento do mundo – afinal, o que é inovador e interessante hoje pode não ser amanhã. Alguns materiais podem auxiliar você a compreender a variedade de táticas já usadas por grupos de ativistas de todo o mundo e quando a utilização de cada tática é mais adequada.

- **Bela Baderna - Ferramentas para a revolução** (em português)
- **Creative Direct Action Visuals - Ruckus Society** (em inglês)
- **10 Táticas - Tactical Tech** (em português)

sinta-se

LIVRE

Texto, revisão e edição: Escola de Ativismo
Projeto gráfico e diagramação: oGANGORRA

Alguns trechos desta publicação foram inspirados
no Guia 10 Táticas - Tactical Tech Collective.

Creative Commons 4.0 BY-SA

1ª Ed, 2016.

ESCOLA DE ATIVISMO

planejamento e estratégia

A Escola de Ativismo é uma organização sem fins lucrativos e apartidária constituída formalmente em 2012, mas que se organiza coletivamente numa estrutura horizontal e democrática com múltiplas lideranças em diferentes cidades do Brasil. Suas iniciativas são pensadas e criadas de maneira complementar, transversal e estratégica mas gozam de autonomia na sua execução. O coletivo mais envolvido na Escola atualmente é formado por um grupo multidisciplinar de ativistas especialistas em campanhas, comunicação, pedagogia, defensores de direitos humanos e cientistas sociais com diferentes especialidades e trajetórias profissionais. A Escola trabalha de maneira autônoma e independente das organizações apoiadoras, de partidos políticos, sindicatos, igrejas, empresas ou governos.

A Escola de Ativismo tem a missão de aumentar a capacidade de incidência política das organizações, movimentos e coletivos e fortalecer os agentes políticos que atuam na promoção e defesa da sustentabilidade, dos direitos humanos e da democracia. O coletivo se dedica à promoção e multiplicação de processos de aprendizagem e produção de conhecimento em ativismo, em áreas como estratégias e técnicas de ações não-violentas, campanhas, comunicação, mobilização, ações diretas e criativas e segurança da informação.

ativismo.org.br | @eativismo | fb.com/ativismo