

FERRAMENTAS DE PODER:

MANUAL

de ferramentas e recursos



para influência política no manejo de recursos naturais

Sonja Vermeulen

FERRAMENTAS DE PODER



ISBN 1-84369-541-3

Publicado pelo International Institute
for Environment and Development
© protegido por direitos autorais do
International Institute for Environment
and Development (IIED), 2005
Todos os direitos reservados

International Institute for
Environment and Development (IIED)
3 Endsleigh Street
Londres
WC1H 0DD
Reino Unido
Tel: +44 (0) 20 73882117
Fax: + 44 (0) 20 73882826
Email: info@iied.org
Site da Web: www.iied.org ou
www.policy-powertools.org

A publicação deste livro foi possível pelo
apoio generoso do Ministério das
Relações Exteriores dos Países Baixos
(DGIS) e do Ministério Federal Alemão
para Cooperação Econômica (BMZ).

Correspondência e gabarito:
Dr Sonja Vermeulen,
IIED, 3 Endsleigh Street,
Londres, WC1H 0DD, RU.
Email: sonja.vermeulen@iied.org

Citação: Vermeulen, S. 2005.
*Ferramentas de Poder: Manual de
ferramentas e recursos para influência
política no manejo de recursos naturais*
International Institute for Environment
and Development, Londres

FERRAMENTAS DE PODER:
MANUAL
de ferramentas e recursos
para influência política no manejo de recursos naturais

Sumário

Agradecimentos

Resumen ejecutivo

1 Introdução

- 1.1 Como usar este manual
- 1.2 Por que as ferramentas de poder?
- 1.3 A iniciativa das ferramentas de poder

2 Uma caixa de idéias de ferramentas

- 2.1 O que é uma ferramenta de poder?
- 2.2 Guia do conjunto de ferramentas
- 2.3 Adaptação de ferramentas para vários contextos
- 2.4 Como criar uma nova ferramenta
- 2.5 Os pontos fortes e os limites das ferramentas na prática

3 Abordagem dos conceitos fundamentais

- 3.1 Poder
- 3.2 Marginalização
- 3.3 Concessão de poder

4 Outros recursos de ferramentas

- 4.1 Sites da web
- 4.2 Livros

Referências citadas

Lista completa de ferramentas

Lista completa de relatórios

Glossário

Agradecimentos

Este manual é apenas um produto da iniciativa de ferramentas de poder – um programa coletivo de trabalho que durou cinco anos. Em nome de todos nós, eu gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram, inclusive as muitas cujos nomes não aparecem abaixo.

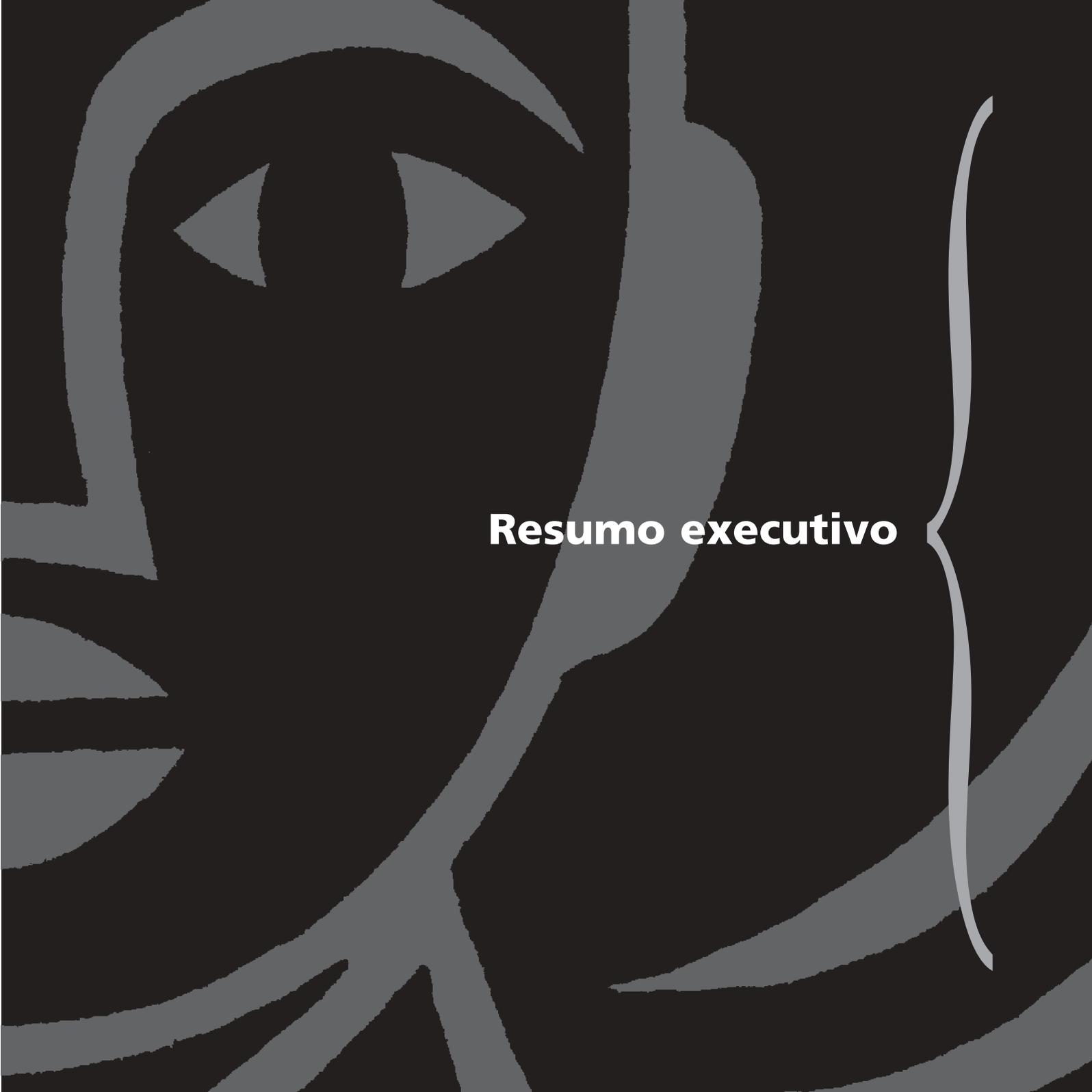
A equipe coordenadora no IIED incluiu Sonja Vermeulen, James Mayers, Duncan Macqueen e Elaine Morrison. James Mayers e Steve Bass desenvolveram e iniciaram o programa de trabalho. Ced Hesse, Olivier Dubois, Bansuri Taneja, Dilys Roe e Natasha Landell-Mills também contribuíram às ponderações e operação da iniciativa. Chi-Chi Tang, Marie Jaecky, Sarah Henson, Clare Vannakorn e o departamento de Contabilidade proporcionaram apoio administrativo.

Muitos parceiros contribuíram nos seminários e redações descritivas na iniciativa das ferramentas de poder: Gregory Amacher, Tejaswini Apte, Semalign Belay, Graham Boyd, Estevão do Prado Braga, Marina Campos, James Carnegie, Jill Carr-Harris, John Carvalho, Boaventura Cau, Patrick Chimutu, Katherine Cochrane, Elijah Yaw Danso, Madira Davidson, Nigel Dower, Janette Forte, Margaret Francis, André Giacini de Freitas, Scott Geller, Lilian Goredema, Ben Irwin, Margaret Jack, Esmè Joaquim, Rouja Johnstone, Robert Kafakoma, Cornelius Kazoora, Workineh Kelbessa, Krystyna Krassowska, Feja Lesliewska, Eirevelthon Lima, Simone Mangal, Everisto Mapedza, Stephen Mariki, Frank Merry, Kinsuk Mitra, Simon Norfolk, Tapani Oksanen, Kyeretwie Opoku, Sheelagh O'Reilly, Le Thi Phi, Leigh Price, Vanda Radzik, Margaret Roka, Eugene Ryazanov, Sushil Saigal, Jasmim Sathiagnanan, Mary Seely, Gouri Sharma, Terrence Smith, Russell Taylor, Sanjay Upadhyay, Videh Upadhyay, Judy Williams, David Young e Yihenew Zewdie.

Vários colegas deram idéias, observações e comentários nas minutas iniciais de várias seções deste manual: Holly Ashley, Ivan Bond, Lorenzo Cotula, Maryanne Grieg-Gran, Ced Hesse, Nazneen Kanji, Cornelius Kazoora, Natasha Landell-Miller, James MacGregor, Duncan Macqueen, Abhilasha Mahan, James Mayers, Kinsuk Mitra, Elaine Morrison, Michel Pimbert, Hannah Reid, Eugene Ryazanov, David Satterthwaite, David Sorfa, Su-Fei Tan, Chi-Chi Tang, Sanjay Upadhyay, Bill Vorley e Halina Ward. A Diretoria do IIED também fez contribuições durante um debate entre o pessoal e a diretoria sobre o "poder": Lael Bethlehem, Margaret Catley-Carlson, Ana Hardoy, Arif Hasan, Julia Marton-Lefèvre, Derek Osborn, Yves Renard, Niels Roling e Madhu Sarin.

Vanessa Mcleod administrou as produções de comunicações da iniciativa das ferramentas de poder. Diana Biggs desenhou o site da web. Malcolm Lewis deu apoio editorial aos redatores individuais. Os materiais foram traduzidos por Maryck Nicolas-Holloway (francês), Francis Sahadeo (português), María Isabel Sanz e Osvaldo Urzua (espanhol)

A iniciativa das ferramentas de poder, "Afição das ferramentas de política para manejadores marginalizados de recursos naturais", coordenada pelo IIED, foi empreendida com o apoio do Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos (DGIS) e o Ministério Federal Alemão para Cooperação Econômica (BMZ). O UK Department for International Development - DFID prestou apoio adicional durante o desenvolvimento e a iniciação do projeto.



Resumo executivo

Os problemas do manejo de recursos naturais são problemas de poder. Este manual introduz uma série de **ferramentas de poder** – idéias sobre técnicas, táticas e dicas que as pessoas marginalizadas podem utilizar para superar as assimetrias de poder a fim de ter maior influência positiva nas políticas. O manual introduz um conjunto de 26 descrições de ferramentas baseadas em experiências em várias partes do mundo, apresenta esboços de revisões associadas de ferramentas de política em ação e recomenda vários sites da web e livros que contêm outras ferramentas úteis para a mudança de políticas.

Por que um "foco de ferramentas?" O destaque em métodos, em vez de problemas, metas ou contextos, incentiva à ação prática. "Ferramentas de poder" (em inglês, Power Tools) normalmente se referem às ferramentas manuais motorizadas que qualquer pessoa pode usar sem muito treinamento. Este conjunto de idéias para desenvolver políticas e instituições incorpora a mesma noção de "faça você mesmo."

Grupos marginalizados e seus aliados desenvolveram técnicas e táticas para influenciar as políticas, respondendo aos problemas reais e imediatos do manejo de recursos naturais. O compartilhamento de procedimentos gerados nacionalmente com outros, que enfrentam problemas similares, parece ser um dos modos mais práticos de divulgar o sucesso de sanar as lacunas de poder no manejo de recursos naturais.

O que é uma ferramenta de poder? Os meios para entender e efetuar mudanças em políticas variam desde grandes visões e paradigmas até procedimentos bem específicos. As ferramentas se encontram na área de atividade mais específica: esforços que oferecem as melhores perspectivas para inventar, adaptar, experimentar e compartilhar técnicas e táticas, ou até mesmo dicas simples, a fim de fazer progresso com os problemas de políticas enfrentados pelos manejadores de recursos naturais marginalizados. A característica essencial de uma ferramenta é que seja transferível,

capaz de ser tirada de um contexto e adaptada a outro lugar, sem ser um esquema prescribente destituído de experiência real. Uma grande combinação de ferramentas de vários tipos e múltiplos contextos deve estimular a fecundação cruzada e a experimentação. As ferramentas de poder são explícitas quanto ao papel do poder nos processos e resultados de políticas, e procuram combater as posições, relações e mecanismos de poder injustos.

Poder é a habilidade de atingir um alvo desejado num contexto social, em cooperação com outras pessoas ou sem o consentimento de outros. Os contextos sociais incluem os governos e os mercados, mas o poder atua também de modo mais local em famílias e comunidades. Os quadros para analisar o poder podem ser baseados em:

As posições de poder – freqüentemente expressas de modo simplista como dualidades entre os poderosos e as pessoas sobre quem eles têm poder.

As relações de poder – que apresentam uma distinção entre as relações do poder cooperativo e competitivo, identificando o poder que é obedecido, normalmente conhecido como autoridade.

Os mecanismos de poder – que especificam os instrumentos pelos quais o poder é exercido, tais como ameaças, recompensas e condicionamento.

As fontes de poder – que identificam os bens que proporcionam aos indivíduos ou aos grupos o poder que detêm.

As arenas de poder – uma consideração de diferentes campos de atividade nos quais as relações de poder e os resultados serão diferentes.

A **marginalização** se refere aos diversos modos em que de certas pessoas sofrem mais desvantagens que outras: na educação, na saúde, no acesso à justiça e assim por diante. As diferenças de poder são as origens da marginalização política – exclusão na tomada de decisões coletiva ou representativa. A marginalização política é associada muito de perto a outros tipos de marginalização (econômica, geográfica, social, cultural e de informações). Raramente é possível superar a exclusão na tomada de decisões sobre recursos naturais sem tratar de muitos outros modos pelos quais as pessoas são excluídas de se beneficiar ou de participar na sociedade. As pessoas marginalizadas do manejo de recursos naturais incluem, em várias circunstâncias, pessoas rurais e sub-urbanas pobres, grupos de usuários ou provedores de serviços não reconhecidos, grupos sociais ou étnicos estigmatizados, pessoas itinerantes, migrantes e refugiados, empregados, donos de empresas de pequeno porte ou funcionários do governo. Naturalmente, muitos das pessoas chamadas "marginalizadas" não se vêem desta maneira e poderão, ainda, escolher o desengajamento como uma alternativa viável em vez de procurar maior integração em políticas.

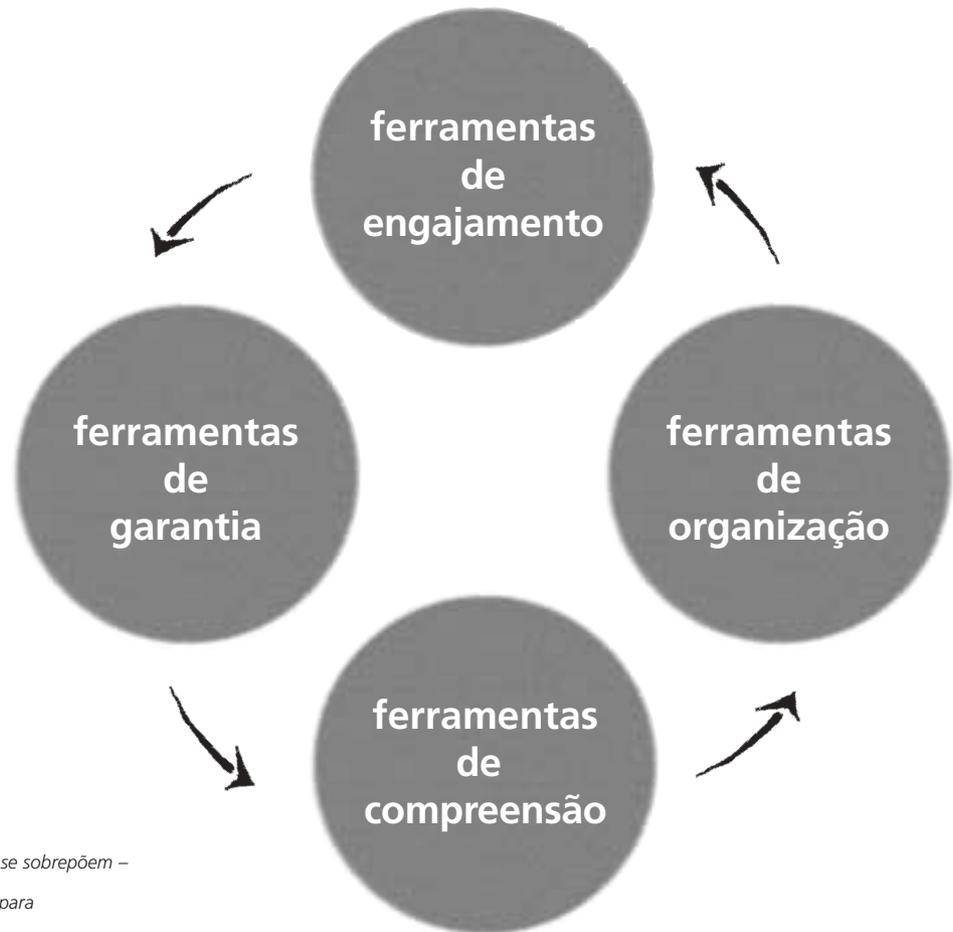
A **concessão de poder** descreve um processo de mudança da marginalização para a inclusão – assim as ferramentas de poder podem ser descritas como ferramentas de concessão de poder. O progresso em sentido ao reconhecimento, aos direitos e à autoridade é um processo que se desenvolve a partir do poder que já existe. Até mesmo as pessoas mais menosprezadas podem brandir as "armas do fraco" a fim de resistir e desafiar, aberta ou clandestinamente, às posições dominantes, às relações e aos mecanismos do poder. A concessão de poder envolve elementos tanto da capacitação como da reivindicação, reduzindo, assim, o poder detido por outros. A fim de atingir a meta da iniciativa das ferramentas de poder para combater a marginalização, talvez seja necessário não somente incluir as pessoas no processo de tomada de decisões, mas também mudar esses processos de políticas – para criar novos relacionamentos entre pessoas e governo ou entre pessoas e mercados.

A **criação de uma nova ferramenta** envolve primeiro a definição de objetivos e atividades dentro de um quadro de "ferramentas" em vez de quadros de "problema", "solução" ou "contexto." As ferramentas de primeiro corte poderão então ser experimentadas e modificadas na prática antes de registrar esta experiência em um formato simples para compartilhar com outras pessoas. Uma "ferramenta" é um conceito fácil de entender, mas é bem mais difícil explicar as técnicas práticas de um conjunto de ferramentas transferível que pode ser obtido, compreendido e adaptado por outros.

Os **princípios de uma boa ferramenta** incluem a simplicidade (facilidade de aprender e comunicar), rentabilidade (em termos de tempo, dinheiro, habilidades e equipamentos) e transmissibilidade (facilidade de adaptação e legitimidade entre os usuários novos).

As ferramentas revelam seus pontos fortes e fracos na prática. Um "foco de ferramentas" nos permite pensar mais claramente não só sobre as metas de um grupo marginalizado, mas também como chegar lá. As ferramentas atraem as pessoas práticas. O aproveitamento da experiência de outras pessoas evita a duplicação desnecessária e pode inspirar novo pensamento e confiança. Mas nem uma única ferramenta jamais é perfeita. Os métodos antigos, comprovados para múltiplos usos, continuam sendo mais úteis do que as técnicas novas, feitas sob encomenda. Os conjuntos de ferramentas inclusivos e coerentes que oferecem procedimentos para todos os problemas de políticas de recursos naturais são inviáveis. A preocupação pelo "como fazer" não deve ofuscar a meta para a qual a ferramenta é usada e, além disso, adotar uma ferramenta somente pela aparência, sem considerar sua legitimidade, o contexto ou quem a utilizará, pode ser perigoso. As ferramentas têm poder – potencialmente para combater a marginalização, mas também para fortalecer o status quo. Qualquer ferramenta nas mãos do usuário destina-se a ser aplicada e adaptada do melhor modo possível – talvez o melhor modo seja, simplesmente, experimentar!

As idéias da caixa de ferramentas oferecem uma ampla gama de técnicas, táticas e dicas, baseadas na experiência com o manejo de recursos naturais no mundo inteiro. As 26 descrições de ferramentas, disponíveis na forma de resumos de duas páginas e como relatórios completos, visam a apresentar idéias em vez de esquemas para ação. Elas não são seqüenciais, interligadas ou exaustivas. Não procuramos abranger todos os aspectos de mudanças institucionais ou de políticas, nem todos os aspectos envolvidos na concessão de poder. A fim de ajudar os usuários a encontrar as idéias de seu interesse, agrupamos o conjunto de ferramentas de poder, de modo não rígido, num arranjo simples que transmite a idéia de um ciclo contínuo de ação e reflexão.



Há quatro grupos de ferramentas que se sobrepõem – para compreensão, para organização, para engajamento e para garantia.

Freqüentemente os primeiros passos do esforço para mudar as políticas e as instituições envolvem a determinação do âmbito das situações atuais e das oportunidades e, com base nisso, o planejamento de um rumo de ação. Os tipos de habilidades e ferramentas necessárias para isso incluem:

- **A obtenção e uso de informações confiáveis sobre políticas, participantes, a lei e os mercados;**
- **A superação de barreiras internas que impeçam a concessão de poder como, por exemplo, procurar cultivar a confiança;**
- **A compreensão dos motivos e da linguagem das pessoas poderosas;**
- **A criação da conscientização e do compartilhamento de visão dentro de um grupo de interesse comum;**
- **A priorização e a formulação de estratégias para mudança efetiva**

Palavras-chave:

informações, analisar, aprender, conscientização, visão, estratégia, consciência, idioma, conhecimento

Ferramentas de compreensão

Começando

Resumo geral do que é envolvido no melhoramento das políticas e das instituições para o benefício de pessoas economicamente pobres – baseado em experiência internacional.

Avaliação de intercâmbios comunitários

Atividades para comunidades para avaliar as diversas opções de desenvolvimento em termos das visões locais de mundo e das aspirações – baseado na experiência na Guiana.

Retratos de famílias

Descrição, análise e comunicação sobre como uma determinada família organiza a mão-de-obra e outros bens – baseadas na experiência em Mali.

Mapeamento da influência de participantes

Método para examinar e visualizar a influência de vários grupos sociais de efetuar mudanças das políticas – baseado na experiência na Costa Rica, Reino Unido e Quênia.

Análise do poder dos participantes

Técnicas para compreensão das relações dos participantes e sua capacidade para efetuar mudanças – baseadas em experiência internacional.

A ferramenta ‘quatro critérios’

Quadro para esclarecer e negociar os respectivos papéis dos participantes – baseado na experiência na Zâmbia e Camarões.

Estilo de redação: implicações políticas

Procedimento e lista de verificação para analisar como documentos escritos confrontam ou apóiam as desigualdades – baseados na experiência em Zimbábue.

A influência na política por pessoas de menor poder frequentemente requer força em números. As organizações eficazes são as que são relevantes às prioridades dos membros e que são legítimas, ativas, responsáveis e de baixo custo de transação, de forma que os membros acreditem que valha a pena participar. Em outras palavras, é difícil realizar uma organização eficaz. Grupos podem se beneficiar das ferramentas para:

- **Administrar um grupo local segundo os padrões acordados de representação, transparência e administração financeira;**
- **Desenvolver e manter redes e alianças com organizações de pensamento similar;**
- **Mobilizar o apoio localmente e na sociedade maior;**
- **Aprimorar a legitimidade externa;**
- **Desenvolver a capacidade local para tirar o máximo proveito dos ganhos em poder**

Palavras-chave:

mobilizar, aliança, rede, associação, solidariedade, representação, participação, pluralismo, capacidade

Ferramentas de organização

Associações para parcerias comerciais

Atividades para ajudar os pequenos proprietários no seu engajamento nas economias de mercado, sua competitividade nelas e sua obtenção de benefícios delas, baseadas na experiência de pequenos proprietários migrantes no Brasil.

Mecanismos para organização

Opções organizacionais para grupos de comunidade (cooperativas, trustes etc) – baseadas em experiência internacional.

Drama interativo de rádio

O uso de radiodifusão para obter a participação do público nas políticas de recursos naturais – baseado na experiência da conservação da biodiversidade na Índia.

Organização dos serradores manuais para seu envolvimento

Quadro para o desenvolvimento de organizações e parcerias comerciais para produtores em pequena escala – baseado na experiência em Uganda.

Grupos de pessoas marginalizadas bem informadas e bem organizadas podem confrontar os indivíduos, as instituições e as políticas que os excluem ou restringem. O engajamento poderá ser por meio de diálogo cooperativo de mesa-redonda ou por meio de resistência – muitos grupos efetivos associam as duas estratégias. O conjunto de ferramentas de "mesa-redonda" inclui:

- **A identificação de pontos inovadores de entrada por meio de ação de lobby, pela mídia ou contato pessoal;**
- **O desenvolvimento de alianças com membros simpáticos e possíveis defensores;**
- **O uso do regime parlamentar para campanhas de um único assunto;**
- **A negociação eficaz a partir de uma posição bem preparada**

Palavras-chave:

negociação, acomodação mútua (barganhar), influência, comunicação, diálogo, advocacia, mercado, resistência, ação direta

Ferramentas de engajamento

A apelação ética

O uso de acordos e padrões internacionais, baseados na ética, para desenvolver o diálogo – baseado na experiência na Etiópia e Vietnã.

Avante consulta! Consulta efetiva

Passos para capacitar as comunidades nos processos de negociação – baseados na experiência em Moçambique.

Melhores negócios: seminários sobre cadeia de mercados

Seminários para participantes diretos e indiretos nas cadeias de mercado para compartilhar conhecimentos e prestar subsídios para políticas – baseados na experiência no Vietnã.

Conectando comunidades aos mercados

Táticas para comercializar independentemente os produtos certificados das florestas de comunidade – baseadas na experiência no Brasil.

Táticas de mídia e lobby

Táticas para fazer com que as políticas nacionais funcionem para os agricultores de pequena escala – baseadas na experiência em Granada.

Representação de nós mesmos

Passos para os comunitários expressarem suas prioridades e limitações na linguagem do desenvolvimento profissional – baseados na experiência com pecuaristas na Etiópia.

Enfoque nas evidências de meios de subsistência

Passos para vincular as políticas sobre recursos naturais às estratégias para redução da pobreza e, ainda, para desenvolver o monitoramento apropriado – baseados na experiência com silvicultura em Uganda.

A pirâmide

Quadro para estimular a avaliação participativa e a definição de metas para a governança florestal em nível nacional – baseado na experiência no Brasil.

Ter voz não é suficiente – as pessoas marginalizadas precisam de mecanismos para a responsabilidade superior, para ter certeza que o diálogo e as promessas sejam transformados em ação. Os procedimentos gerais para garantir resultados positivos incluem:

- **Monitoramento e avaliação;**
- **Mecanismos para revisão, feedback e ajuste;**
- **Conhecimento e aplicação de direitos, acordos e legislação;**
- **Uso de sistemas locais de justiça;**
- **Recurso aos tribunais, aos níveis governamentais superiores ou às convenções internacionais**

Palavras-chave:

revisar, monitorar, avaliar, responsabilidade, manter, recurso, persistir, feedback, justiça

Ferramentas de garantia

Acesso às informações 'públicas'

Um jogo de procedimentos e táticas para obter e usar informações de agências públicas – baseado na experiência na Índia.

Bom, médio e ruim: a lei em ação

Quadro para perscrutar e melhorar os resultados práticos de determinada legislação – baseado na experiência em Moçambique.

Melhoramento da justiça nas florestas

Procedimentos para melhorar a administração da justiça na cadeia de abastecimento de madeira – baseados na experiência em Uganda.

Monitoramento florestal independente

Avaliação das oportunidades para MFI para aprimorar a responsabilidade superior – baseada na experiência em Camarões.

Acampamentos de alfabetização sobre legislação

Sessões interativas para familiarizar as pessoas com os conceitos jurídicos e a legislação atual – baseadas na experiência com tribos na Índia.

Responsabilidade do governo municipal

Maneiras de ajudar os cidadãos rurais a fazer com que as autoridades locais se responsabilizem – baseadas na experiência na silvicultura em Malaui.

A lei do povo

Conselhos para a compreensão e uso da lei em campanhas sobre terras e recursos naturais – baseados na experiência em Gana.

1: Introdução



1.1 Como usar este manual

Este manual é um guia para as ferramentas e informações adicionais para combater a marginalização das pessoas na tomada de decisões sobre o manejo de recursos naturais. As ferramentas são instrumentos de políticas destinados a influenciar o que as organizações fazem na política dos recursos naturais, dos mercados e dos negócios do dia-a-dia. Tendo em vista que as ferramentas foram desenvolvidas para aumentar a influência dos grupos e indivíduos de menor poder, são chamadas ferramentas de poder.

O manual é dividido nas seguintes quatro seções:

Introdução: esta seção que apresenta sugestões sobre o modo de usar o manual e fornece informações gerais sobre o desenvolvimento do conjunto principal de ferramentas

Uma caixa de idéias de ferramentas: apresenta um conjunto de 26 ferramentas variadas, desenvolvidas nos trabalhos de ferramentas de poder, e oferece conselhos sobre a adaptação e o desenvolvimento de ferramentas

Abordagem dos conceitos fundamentais: introduz uma série de quadros para ponderação sobre o poder e examina características da marginalização e da concessão de poder

Recursos de ferramentas adicionais: recomenda 56 sites da Web e 12 livros que contêm ferramentas de política úteis e uma consideração do assunto

O manual é um livro de referência em vez de um livro de leitura. Se você usar o manual apenas para encontrar uma determinada ferramenta, queira experimentar qualquer um dos seguintes métodos para encontrar a ferramenta desejada:

- Ler cartões resumidos, de duas páginas, sobre as 26 ferramentas e passar em seguida para as versões completas caso seja relevante;
- Ler as palavras-chave na Seção 2.2 debaixo dos quatro grupos "Ferramentas para compreensão", "Ferramentas para organização", "Ferramentas para engajamento" e "Ferramentas para garantia" e prosseguir na lista até a ferramenta em cada seção;
- Ler do princípio ao fim a orientação referente a cada um destes quatro grupos na Seção 2.2 para obter uma noção introdutória do conjunto completo das 26 ferramentas;
- Ler os resumos de primeira página das versões completas das ferramentas (no site da web www.policy-powertools.org)
- Procure idéias adicionais na Seção 4 sobre recursos adicionais e nos relatórios adicionais descritos na Seção 2.2

Normalmente o nome 'ferramentas de poder' em inglês (Power Tools) se refere a ferramentas com motores elétricos que podem ser usadas por qualquer pessoa sem necessidade de muito treinamento. Neste manual, se referem a ferramentas empregadas no desenvolvimento de políticas e instituições. Mas, a implicação de que essas ferramentas são do tipo "façavocê-mesmo" é intencional. Nossa esperança é que algumas das idéias de ferramentas sugeridas, ou simplesmente o conceito de um "enfoque em ferramentas", possa dar inspiração ao leitor para descobrir e desenvolver novos modos de lidar com os problemas de política. A melhor de todas as ferramentas, é experimentar!



1.2 Por que as ferramentas de poder?

Os problemas do manejo de recursos naturais são problemas de poder. Muitas pessoas manejam e utilizam os recursos naturais diariamente, mas nunca têm uma chance para contribuir à definição das políticas ou das instituições que governam tal manejo. Algumas instituições poderosas atualmente reconhecem, de praxe, que os verdadeiros manejadores de recursos naturais precisam fazer parte do processo de tomada de decisões para que as políticas sejam praticáveis e justas. O desenvolvimento sustentável exige legitimidade abrangente. Portanto, existe uma proliferação de orientações sobre procedimentos participativos. Mas as assimetrias de poder entre as pessoas "manda-chuvas" e aquelas que estão nas beiradas podem impedir que haja resultados eqüitativos dos processos de múltiplos participantes. Normalmente, não basta ter "voz".

As iniciativas de silvicultura e agricultura do IIED, Políticas que Funcionam, demonstram seu reconhecimento das principais diferenças entre as pessoas no que diz respeito às contribuições potenciais que elas podem fazer ao manejo aprimorado dos recursos naturais, bem como do poder que elas possuem para realizar seu próprio potencial. Políticas que Funcionam também têm demonstrado que as políticas não funcionam pela progressão simples, racional e normativa. São importantes os contextos, as histórias, os processos e os participantes. A política representa mais do que as instituições dizem que ela fará – tem a ver com a maneira como isso é traduzido em comportamento e resultados. É improvável que os processos e instrumentos eficazes e eqüitativos de políticas sejam ativados pelas recomendações de analistas de política desinteressados. Eles precisam ser desenvolvidos e defendidos pelas pessoas que realmente estão por dentro do meio do manejo dos recursos naturais. Muitos grupos e indivíduos que atualmente ocupam posição marginal na tomada de decisões detêm potencial especial para influenciar a política de modo positivo.

A questão fundamental, porém, é como criar espaço para os grupos marginais serem integrados no processo e gozarem verdadeira influência na política em vez de participação simbólica? A demanda por meios de sanar a lacuna de políticas entre o potencial e o poder é aguda, ao passo que as idéias de como fazer progresso são escassas. É neste aspecto que as ferramentas de poder são proveitosas: Empenhos com as melhores perspectivas para inventar, adaptar, experimentar e compartilhar técnicas, táticas e dicas para fazer progresso com questões de políticas dos manejadores marginalizados de recursos naturais em contextos reais.

1.3 A iniciativa das ferramentas de poder

A iniciativa de ferramentas de poder coordenada pelo IIED, a qual tem atuado em diversas formas durante um período de cinco anos, é uma resposta à demanda por métodos e táticas para tornar a política – o que as organizações fazem – mais condizente com as aspirações das pessoas que manejam os recursos naturais mas que são excluídas das maiores decisões de política.

O objetivo da iniciativa das ferramentas de poder tem sido o de desenvolver e compartilhar ferramentas que os grupos e indivíduos marginalizados possam usar, freqüentemente junto de aliados, para ter maior influência na melhoria do patrimônio líquido, da sustentabilidade e da eficiência do manejo de recursos naturais. Dois tipos de atividades serviram para realizar este objetivo geral:

- O desenvolvimento de ferramentas de política para enfrentar e fazer progresso em relação aos problemas reais e imediatos de política de recursos naturais;
- O registro e a distribuição dessas ferramentas desenvolvidas para o acesso e adaptação por outras pessoas;

A iniciativa das ferramentas de poder tem tido êxito com grupos e indivíduos específicos que estão marginalizados da política dos recursos naturais, habilitando-as a desenvolver ferramentas eficazes para mudar os processos de tomada de decisões para o melhor. As pessoas marginalizadas da política de recursos naturais são de muitas origens (veja caixa). O trabalho das ferramentas de poder conseguiu atuar com pessoas de vários grupos representativos de países diferentes, gerando redações de ferramentas no Brasil, Camarões, Etiópia, Gana, Granada, Guiana, Índia, Malauí, Mali, Moçambique, Tanzânia, Uganda, Vietnã e Zimbábue, as quais são complementadas pela experiência adicional com membros na Costa Rica, Indonésia, Quênia, Níger, África do Sul, Reino Unido e Zâmbia.

Categorias dos manejadores de recursos naturais marginalizados procurados na iniciativa das ferramentas de poder

- Pessoas rurais e sub-urbanas pobres, uma grande categoria que incluirá muitos dos seguintes:
- Grupos de utilizadores não reconhecidos de recursos naturais, por exemplo, respigadores e ajuntadores de produtos de menor importância comercial, que são freqüentemente pessoas fracas, do sexo feminino, de grupos étnicos minoritários, muito jovens ou muito velhas, ou sem terra;
- Fornecedores não reconhecidos de serviços, por exemplo fazendeiros de planaltos que protegem açudes de água;
- Grupos étnicos ou sociais estigmatizados que sofrem discriminação e acesso reduzido aos serviços de extensão e outros sociais;
- Pessoas itinerantes, tais como pecuaristas nômades ou comerciantes;
- Migrantes e refugiados que estão freqüentemente excluídos e culpados pelos problemas do meio ambiente;
- Empregados de pequenas e grandes empresas, especialmente os trabalhadores temporários ou de indústrias de serviço;
- Donos de empresas de pequena escala que não dispõem da influência ou não podem responder aos incentivos disponíveis a maiores empresas;
- Funcionários do governo, incluindo os trabalhadores de campo mal pagos e negligenciados, ou o pessoal de escritório excluído do ciclo;

A iniciativa das ferramentas de poder funciona principalmente com os aliados e apoiadores das pessoas marginalizadas e suas associações e alianças representativas no trabalho para desenvolver ferramentas juntamente com grupos designados. Os papéis de terceiros (entre os marginalizados e os marginalizadores) exigem um equilíbrio delicado de atenção e inovação, e acarreta grande responsabilidade. No trabalho com as ferramentas de poder, focalizamos as ferramentas que funcionam melhor no contexto de relações positivas entre os facilitadores e as pessoas marginalizadas, reconhecendo e capitalizando as diferenças do poder entre eles.

O resultado principal do trabalho das ferramentas de poder é o progresso na solução dos problemas de política quanto a terras, a agricultura, a biodiversidade e a silvicultura onde quer que isso fosse possível pela aplicação dos métodos e das táticas que temos desenvolvido e testado. A fim de divulgar esses sucessos mais amplamente, procuramos comunicar o que funcionou (e o que não funcionou) no formato de ferramentas transferíveis e adaptáveis – descrições que evitam a prescrição idealista e que, em vez disso, concentram-se no compartilhamento das opções com melhores perspectivas, as quais foram consolidadas com base nos altos e baixos da experiência. O presente manual tem por objetivo ajudar o leitor a encontrar nesse acervo de material as idéias que estimularão sua análise e ação futuras quanto às políticas de recursos naturais.





2: Uma caixa de idéias de ferramentas



Esta seção apresenta um roteiro básico para um conjunto variado de ferramentas para combater a marginalização no manejo de recursos naturais, e uma abordagem dos assuntos levantados no desenvolvimento e uso destas ferramentas. A seção começa com uma explicação de nosso uso da palavra 'ferramenta', seguida por orientações sobre como encontrar as ferramentas de interesse ao leitor, bem como dicas sobre como desenvolver uma nova ferramenta. Convém esclarecer que, esses "modos de fazer" não representam um esquema, mas, sim, idéias para estimular o desenvolvimento e progresso maiores entre os leitores. A seção termina examinando quão útil é focalizar "ferramentas" às custas de um enfoque maior em contextos ou objetivos.

2.1 O que é uma ferramenta de poder?

A idéia de uma "Ferramenta de poder" [elétrica] traz à mente uma imagem de brocas e amoladores muito barulhentos. Mas este trabalho se relaciona a outros tipos de ferramentas: instrumentos, procedimentos, esquemas, dispositivos e métodos (entre muitos outros sinônimos) para tratar das diferenças do poder que fazem com que as políticas e as instituições não tenham êxito no manejo eqüitativo dos recursos naturais. Uma ferramenta de política pode ser definida como um mecanismo para influenciar as decisões e a tomada de decisões sobre o manejo de recursos naturais. As ferramentas de poder são ferramentas de política que tratam das assimetrias de poder entre os marginalizados e os marginalizadores.

Os meios de entender e de efetuar mudanças na governança e nas políticas variam desde as visões gerais até os procedimentos muito específicos para lidar com determinados problemas. Uma hierarquia simples poderia incluir:

- Paradigmas: quadros abrangentes de convicções, suposições e procedimentos que moldam nosso comportamento – que estabelecem a razão moral e intelectual para...
- Metodologias: procedimentos ou processos coerentes para efetuar tarefas (por exemplo, o manejo adaptável, APR (Avaliação Participativa Rápida), metodologias de sistemas menos exigentes) que, por sua vez, freqüentemente consistem em um pacote de....
- Ferramentas: modos específicos de fazer atividades, os quais podem ser tirados de um contexto e aplicados em outro. Ferramentas podem ser divididas em técnicas maiores (ex. análise do poder de participantes), táticas de atuação média (ex. manter os fazendeiros informados dos preços do mercado usando o telefone celular) e dicas menores (ex, use a palavra "prova" em vez de "indicador"). Apresentam-se abaixo exemplos de técnicas, táticas e dicas para uso em negociação.

A característica essencial de uma ferramenta é que seja transferível, capaz de ser tirado de um contexto e utilizado em outro. Isto não significa que toda ferramenta é um esquema ideal, apropriado para qualquer desafio. Ao contrário, as ferramentas de política são conjuntos de idéias que podem ser descobertos e desenvolvidos em um cenário e adaptados posteriormente a outros contextos. Uma premissa em que se baseia este trabalho é que as ferramentas podem ser transferidas de modo útil, atravessando lacunas aparentes entre setores ou entre países. Por exemplo, a pescaria poderia ter muito o que ensinar à silvicultura, ou lições da Índia poderiam ser altamente relevantes no sul da África. Uma grande combinação de ferramentas de vários tipos e múltiplos contextos deve estimular a fecundação cruzada e a experimentação.

Os tipos de ferramentas de política são tão variados quanto as imaginações das pessoas, mas não faz sentido elaborar ferramentas apenas para criá-las – as ferramentas são respostas a tarefas específicas que precisam ser efetuadas. Algumas ferramentas de política bastante formais são bem conhecidas e são fáceis de reconhecer, tal como a análise de participantes, mas as ferramentas não ortodoxas ou *ad hoc* poderiam ter utilidade igual, tal como preparar um banquete para atrair os funcionários para conversar sobre as queixas da comunidade (*Ogunseye 2000*), ou convocar um protesto passivo de surpresa, num dia muito quente, a fim de chamar atenção a uma marcha de protesto (*Carr-Harris 2005*).

Embora a gama de métodos que incluímos debaixo do termo geral "ferramenta" seja ampla, existem alguns princípios importantes para uma ferramenta boa:

- Simplicidade
 - ▶ Fácil de aprender
 - ▶ Fácil de comunicar
- Rentável
 - ▶ Não cara demais em termos de dinheiro, habilidades ou equipamentos
 - ▶ Não tão demorada que os participantes percam interesse
- Transmissibilidade
 - ▶ Fácil de adaptar
 - ▶ Legítima e aceita por novos usuários

Exemplos de técnicas, táticas e dicas de negociação

Técnicas usadas em negociação formal:

- Desenvolvimento de consenso
- Negociação sobre penas
- Contratos
- Resolução e conflitos e gestão de conflitos

Táticas para uso pelos grupos marginalizados na mesa de negociação:

- Reter informações
- Posicionar os acordos de modo político (ou seja, reconhecer as estruturas de poder em que se baseiam);
- Não sobreestimar o grau ou a durabilidade do acordo;
- Desenvolver federações, não para substituir as negociações mas para fortalecer sua posição nas negociações;
- Encarar as negociações como apenas uma de várias estratégias

Fonte: Edmunds and Wollenberg 2001

Dicas para a negociação eficaz:

- Delinear as questões de modo objetivo e avaliar as reações para encontrar áreas de concordância ou discordância;
- Não interromper, escutar e observar atentamente para identificar os níveis de confiança e conhecimento, os medos e as motivações;
- Concentrar-se no presente e no futuro (não seguir o caminho de 'A última vez nós...' etc);
- Pedir à outra parte que defina sua perspectiva atual do assunto;
- Não acusar e não atacar a pessoa – procurar criar empatia por sua posição explicando-a com fatos em vez de dar sua perspectiva sobre a atitude deles;
- Não adotar sua posição extrema ('Se você não fizer isso, eu vou fazer ou não farei isso ou aquilo... '); salientar que você está procurando uma solução mútua
- Se ocorrer uma paralisação completa, focalizar os meios de manter o processo em andamento; se o processo parar por completo, procurar solucionar alguns problemas menos cruciais para poder reiniciá-lo.

Fonte: Townsend 2000

2.2 Roteiro do conjunto de ferramentas

O conjunto de ferramentas de poder oferece uma ampla gama de técnicas, táticas e dicas, baseado na experiência com o manejo de recursos naturais no mundo inteiro. O objetivo das ferramentas é oferecer idéias em vez de esquemas para ação. Os processos reais ficam desalinhados, mas formulam-se soluções no caminho. Embora algumas das ferramentas sejam ambiciosas nos seus objetivos e suas atividades, é mais provável que os usuários aproveitem pequenas idéias para tarefas específicas em vez de conjuntos de ferramentas gerais.

O *modus faciendi* por trás da iniciativa de ferramentas de poder foi trabalhar com os desafios existentes e realizar algum progresso real, em vez de desenvolver um conjunto perfeito de instrumentos exatos. Por isso, dá-se mais ênfase à informação sobre processos atuais e à aprendizagem da experiência que de sintetizar essa experiência em listas de instruções universais mas áridas. Por mais desapontadora que a vida real possa ser, ela não oferece um 'jeitinho' ou uma fórmula mágica, uma ferramenta que resolverá todos os problemas.

Estas ferramentas de poder não são seqüenciais, interligadas ou inclusivas. Não procuramos abranger todos os aspectos das mudanças de políticas ou institucionais, nem todos os aspectos envolvidos na concessão de poder. A "caixa de idéias" contém 26 ferramentas. Estas representam, é claro, uma pequena fração das orientações disponíveis sobre técnicas, táticas e dicas para provocar mudanças positivas de políticas. Podem ser encontradas informações sobre a gama extensiva de recursos de ferramentas excelentes – especialmente as oferecidas pela Internet – nas Seções 4.1 e 4.2.

Formatos disponíveis

Os produtos gerados pela iniciativa de ferramentas de poder – as 26 ferramentas apresentadas aqui – estão disponíveis tanto como resumos de duas páginas quanto em versões completas que são de 8 a 57 páginas (principalmente de 10 a 25 páginas). As versões completas são de vários formatos, mas na maioria dos casos, apresentam uma descrição genérica das atividades envolvidas seguidas por um exemplo da execução dessas atividades num contexto real. Encontra-se na última parte deste manual uma lista completa das 26 ferramentas.

As 26 ferramentas são acompanhadas por diversos relatórios discursivos. Também há uma lista completa destes na última parte deste manual. *An activist approach to biodiversity planning* apresenta um exame da Estratégia Nacional de Biodiversidade e do processo do Plano de Ação na Índia a fim de identificar os procedimentos específicos que servem para incluir as diversas opiniões locais, junto dos riscos e perigos associados. Apresentam-se informações explicativas sobre 30 ferramentas. *Struggle Dialogue: tools for land movements in India* utiliza o estudo de caso da rede ativista Ekta Parishad para remontar a história e as realizações de uma série de táticas para o protesto não violento e o engajamento. *Stronger by association* examina o papel das associações de pequenas empresas para conquistar e manter acesso a mercados para os produtores pobres de recursos naturais no Brasil. A ferramenta *Natural resource management under a dynamic political system* examina como os arranjos de manejo estabelecidos – neste caso CAMPFIRE (Fogueira de Acampamento) e co-manejo de florestas em Zimbábue – saem em condições de agitação econômica e política. *Empowering rural communities to manage wildlife* apresenta uma perspectiva histórica sobre o apoio dado ao programa CAMPFIRE, a fim de avaliar a contribuição da capacitação técnica na superação das assimetrias de poder no manejo de recursos naturais.

Todos os materiais estão disponíveis para transferência grátis do site da web www.policy-powertools.org. As 26 ferramentas estão disponíveis em inglês, francês, português e espanhol.

Como encontrar as ferramentas

A fim de ajudar os usuários a encontrar as idéias de interesse, agrupamos o conjunto de ferramentas de poder, de modo não rígido, num arranjo simples que transmite a idéia de um ciclo contínuo de ação e reflexão. Há quatro grupos de ferramentas – para compreensão, para organização, para engajamento e para garantia. Estes quatro grupos são descritos um por vez debaixo dos subtítulos a seguir, cada qual com palavras-chave a fim de ajudar os leitores a localizar o material de maior interesse.

Os quatro grupos estão interligados e se sobrepõem: eles não representam, necessariamente, fases seqüenciais de um processo, nem mostram o que poderia ser o melhor ponto de partida. Enfim, todas as ferramentas destinam-se a efetuar mudanças de políticas e de instituições e, portanto, poderão ser vistas como "ferramentas para assegurar" mesmo que seu enfoque direto seja a análise, o planejamento, a associação ou a negociação. Muitas, se não a maioria, das ferramentas podem se encaixar muito bem em mais de um dos quatro grupos. De fato, um dos principais pontos fortes das ferramentas é que elas são adaptáveis a usos múltiplos.

O âmbito e a sobreposição das ferramentas significa que é provável que mais de uma ferramenta possa oferecer idéias úteis. A caixa abaixo apresenta um resumo das várias maneiras que o interessado pode continuar a procura pelas informações e orientações que lhe sejam mais úteis.



Como encontrar as idéias de "como fazer" o que você deseja

Utilize qualquer uma das seguintes rotas para procurar as técnicas, táticas e dicas que você precisa da série de ferramentas de poder:

- Leia os cartões resumidos, de duas páginas, sobre as 26 ferramentas e passar em seguida para as versões completas, caso seja relevante;
- Leia os resumos de primeira página das versões completas das ferramentas;
- Procure suas próprias palavras-chave nos títulos, nos resumos de duas páginas ou nos resumos de primeira página;
- Leia as palavras-chave debaixo dos quatro grupos "Ferramentas para Compreensão", "Ferramentas para Organização", "Ferramentas para Engajamento" e "Ferramentas para Garantia" e examine as ferramentas da seção apropriada;
- Leia do princípio ao fim a orientação para cada um destes quatro grupos para obter uma idéia introdutória do conjunto completo de 26 ferramentas;
- Consulte o manual *An activist approach to biodiversity planning* para encontrar um conjunto adicional de ferramentas para participação;
- Veja idéias adicionais nos relatórios suplementares *Struggle-Dialogue: tools for land movements in India*, *Stronger by association*, *Natural resource management under a dynamic system* e *Empowering communities to manage wildlife*
- Siga para as Seções 4.1 e 4.2 para obter ferramentas adicionais sugeridas pela internet e impressas



Ferramentas

Começando

Resumo geral do que é envolvido no melhoramento das políticas e das instituições para o benefício de pessoas economicamente pobres – baseado em experiência internacional.

Avaliação de intercâmbios comunitários

Atividades para comunidades para avaliar as diversas opções de desenvolvimento em termos das visões locais de mundo e das aspirações – baseado na experiência na Guiana.

Retratos de famílias

Descrição, análise e comunicação sobre como uma determinada família organiza a mão-de-obra e outros bens – baseadas na experiência em Mali.

Mapeamento da influência de participantes

Método para examinar e visualizar a influência de vários grupos sociais em mudar a política – baseado na experiência na Costa Rica, Reino Unido e Quênia.

Análise do poder dos participantes

Técnicas para compreender as relações dos participantes e a capacidade para efetuar mudanças – baseadas na experiência internacional.

A ferramenta ‘quatro critérios’

Quadro para esclarecer e negociar os papéis respectivos dos participantes – baseado na experiência na Zâmbia e Camarões.

Estilo de redação: implicações políticas

Procedimento e lista de verificação para analisar como documentos escritos confrontam ou apóiam as desigualdades – baseados na experiência em Zimbábue.

Palavras-chave:

informações, analisar, aprender, conscientização, visão, estratégia, consciência, idioma, conhecimento

Ferramentas para compreender

Freqüentemente os primeiros passos do esforço para mudar as políticas e as instituições envolvem a determinação do âmbito das situações atuais e das oportunidades e, com base nisso, planejar um rumo de ação. Os tipos de habilidades e ferramentas necessárias para isso incluem:

- A obtenção e uso de informações confiáveis sobre políticas, participantes, a lei e os mercados;
- A superação de barreiras internas que impeçam a capacitação como, por exemplo, procurar cultivar a confiança;
- A compreensão dos motivos e da linguagem das pessoas poderosas;
- A criação de conscientização e o compartilhamento de visão dentro de um grupo de interesse comum;
- A priorização e a formulação de estratégias para mudança efetiva;

O uso de quadros pode facilitar a organização de informações e de análises – existem algumas versões úteis para políticas (*Mayers e Bass 1999*), mercados (*Lecup e Nicholson 2000*) e políticas e instituições locais (*Sithole 2002*). Foram desenvolvidas muitas técnicas para ajudar as pessoas que trabalham com políticas a preparar estratégias realísticas de longo prazo e planos práticos imediatos. Alguns exemplos incluem a análise PPFPOA (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças), PPOO (Planejamento de Projetos Orientados pelos Objetivos), mapas mentais (diagrama de idéias tipo radar), quadros ricos, situações futuras e procura futura. Jogos podem proporcionar divertimento ao planejamento (*Mackie 2005*) e são eficazes como ajudas de aprendizagem (*Apte 2005; Goredema et al. 2005*). A série de ferramentas de poder acrescentam algumas ferramentas complementares para a compreensão de contextos e oportunidades e para preparar intervenções apropriadas.

A **Começando** é um manual introdutório para estimular os grupos de menor poder e seus apoiadores a entender os processos de políticas e encontrar meios de agir. A

Análise do poder dos participantes fornece uma avaliação geral prática para análise dos participantes, ao passo que **Mapeamento da influência de participantes** apresenta um método de utilidade comprovada nos debates em grupos sobre o poder de participantes e as tendências eventuais. **‘Quatro critérios’** aprofunda a análise dos participantes, proporcionando um quadro útil para a negociação com múltiplos participantes sobre os direitos relativos, as responsabilidades, as rendas e as relações. **Estilo de redação: implicações políticas** ajuda o leitor a tornar mais explícitos os preconceitos contidos nos documentos de políticas ou em qualquer outro documento. Por outro lado, **Retratos de famílias** é um meio de apresentar a realidade do manejo de recursos naturais e da vida familiar, o qual pode permitir que o debate de políticas seja baseado na experiência real em vés de estereótipos. Por fim, **Avaliação de intercâmbios comunitários** proporciona um processo rico pelo qual os grupos locais podem definir suas próprias visões de mundo e suas prioridades e vincular as mesmas ao diálogo de desenvolvimento e intervenções externos.

Ferramentas

Associações para parcerias comerciais

Atividades para ajudar os pequenos proprietários no seu engajamento com as economias de mercado, sua concorrência nelas e sua obtenção de benefícios delas, baseadas na experiência com pequenos proprietários migrantes no Brasil.

Mecanismos para organização

Opções organizacionais para grupos de comunidade (cooperativas, trustes etc) – baseadas na experiência internacional.

Drama interativo de rádio

O uso da radiodifusão para obter a participação do público nas políticas de recursos naturais – baseado na experiência da conservação de biodiversidade na Índia.

Organização dos serradores manuais para seu envolvimento

Quadro para o desenvolvimento de organizações e parcerias comerciais para produtores de pequena escala – baseado na experiência em Uganda.

Palavras-chave:

mobilizar, aliança, rede, associação, solidariedade, representação, participação, pluralismo, capacidade

Ferramentas para organização

A influência na política por pessoas de menor poder freqüentemente requer a força de números. As organizações eficazes são as que são relevantes às prioridades dos membros, legítimas, ativas, responsáveis e de baixo custo de transação, de forma que os membros pensem que valha a pena participar. Em outras palavras, é difícil realizar a organização eficaz. Grupos podem se beneficiar das ferramentas para:

- Operar um grupo local de acordo com os padrões concordados de representação, transparência e administração financeira;
- Desenvolver e manter redes e alianças com organizações de pensamento similar;
- Mobilizar o apoio localmente e na sociedade maior;
- Aprimorar a legitimidade externa;
- Desenvolver a capacidade local para tirar o máximo proveito dos ganhos de poder;

A organização eficaz, eficiente e legítima é uma base da boa governança. Algumas das melhores orientações sobre a mobilização e operação de organizações em nível local se originam das tradições do ativismo comunitário nos E.U.A. (*Alinsky 1971, Kahn 1982, Knoche 1993*), na Índia (*Carr-Harris 2005*) e, de grau ainda maior, na África do Sul (ex, a 'caixa de ferramentas' para organizadores de comunidade, da Unidade de Educação Treinamento na África do Sul – veja Seção 4.1). Há também princípios sobre o melhor modo de administrar as redes de organizações ativistas (*Knight 2001; Colchester et al. 2003*). Também importante é o desenvolvimento da capacidade técnica das pessoas para maximizar os benefícios das mudanças de política que resultaram de trabalho árduo (*Shackleton et al. 2002; Goredema et al. 2005*).

A série das ferramentas de poder inclui quatro ferramentas baseadas na experiência de se organizar, de modo eficaz, dentro de grupos normalmente excluídos de políticas. **Mecanismos para organização** oferece orientação sobre a ordem de estruturas organizacionais formais que talvez mereçam a atenção de um grupo de manejadores de recursos naturais que tenham os mesmos objetivos. **Associações para parcerias comerciais** e **Organização dos serradores manuais para seu envolvimento** oferecem, de dois contextos muito diferentes, uma série de passos e dicas pelos quais os produtores de pequena escala podem se organizar para interagir eficazmente com o governo e os mercados. **Drama interativo de rádio** é uma ferramenta bem diferente para a mobilização de opinião e interesse da rede maior de manejadores locais de recursos naturais. Esta é apenas uma de quase 30 ferramentas para o planejamento participativo, explicada e avaliada na publicação *An activist approach to biodiversity planning* (O procedimento ativista para o planejamento de biodiversidade), um manual baseado na experiência indiana que acompanha esta série de ferramentas de poder.

Ferramentas

A apelação ética

O uso de acordos e padrões internacionais, baseados na ética, para desenvolver diálogo – baseado na experiência na Etiópia e Vietnã.

Avante consulta! Consulta efetiva

Passos para capacitar as comunidades nos processos de negociação – baseados na experiência em Moçambique.

Melhores negócios: seminários sobre cadeia de mercados

Seminários para participantes diretos e indiretos nas cadeias de mercado para compartilhar conhecimentos e prestar subsídios para políticas – baseados na experiência no Vietnã.

Conectando comunidades aos mercados

Táticas para comercializar independentemente os produtos certificados das florestas de comunidade – baseadas na experiência no Brasil.

Táticas de mídia e lobby

Táticas para fazer com que as políticas nacionais funcionem para os agricultores de pequena escala – baseadas na experiência em Granada.

Representação de nós mesmos

Passos para os comunitários expressarem suas prioridades e limitações na linguagem do desenvolvimento profissional – baseados na experiência com pecuaristas na Etiópia.

Enfoque nas evidências de meios de subsistência

Passos para vincular as políticas sobre recursos naturais às estratégias para a redução da pobreza e, ainda, para desenvolver o monitoramento apropriado – baseados na experiência com silvicultura em Uganda.

A pirâmide

Quadro para estimular a avaliação participativa e a definição de metas para a governança florestal em nível nacional – baseado na experiência no Brasil.

Palavras-chave:

negociação, acomodação mútua (barganhar), influência, comunicação, diálogo, advocacia, mercado, resistência, ação direta

Ferramentas para engajamento

Grupos de pessoas marginalizadas bem informados e bem organizados podem confrontar os indivíduos, as instituições e as políticas que os excluem ou restringem. O engajamento poderá ser por meio de diálogo cooperativo de mesa-redonda ou por meio de resistência – muitos grupos efetivos combinam as duas estratégias. O conjunto de ferramentas de "mesa-redonda" inclui:

- A identificação de pontos inovadores de entrada por meio de ação de lobby, pela mídia ou pessoas de contato;
- O desenvolvimento de alianças com membros simpatizantes e possíveis defensores;
- O uso do regime parlamentar para campanhas de um único assunto;
- A negociação eficaz a partir de uma posição bem preparada;

As ferramentas que se baseiam na escolha deliberada de não se envolver conforme as condições das pessoas poderosas incluem:

- Resistência através de Protesto e Ação Direta
- Manter o poderoso feliz enquanto empenha-se em prol de metas alternativas

Muitas orientações estão disponíveis sobre o diálogo bem-sucedido com múltiplos participantes, freqüentemente na forma de métodos para a participação pelo cidadão ou pela comunidade (veja as listas de fontes adicionais de informações na Seção 4). Como suplemento disso, existe uma quantidade significativa de material e ajuda profissional para facilitação, sobre técnicas de negociação e a gestão de conflitos (*Warner 2000; Castro e Nielsen 2003*; sugestões na Seção 4). O que a série de ferramentas de poder acrescenta a este acervo considerável de conhecimentos são vários procedimentos baseados na experiência para tratar de desafios específicos de engajamento.

A pirâmide oferece um processo e um quadro para avaliar e marcar vários elementos de governança, tal como um veículo para o diálogo criativo e acreditável com múltiplos participantes. **Representação de nós mesmos** equipa um grupo de manejadores de recursos naturais, com experiência sobre políticas, para apresentar e negociar suas prioridades de desenvolvimento com autoconfiança. **Enfoque nas evidências meios de subsistência** oferece um conjunto equivalente de táticas e dicas para um departamento governamental de menor importância poder defender sua posição de modo eficaz. **Avante consulta! Consulta efetiva** ajuda as comunidades, as entidades de desenvolvimento e o governo local a efetuar negociações legítimas em nível de comunidade, ao passo que **A apelação ética** examina como o uso estratégico de normas e acordos internacionais pode possibilitar maior diálogo entre grupos de poderes desiguais. Duas das ferramentas, **Melhores negócios: seminários sobre cadeia de mercados** e **Conectando comunidades aos mercados**, aborda especificamente os desafios de engajamento com o mercado, sendo que a primeira ajuda os produtores e comerciantes de pequena escala a prestar subsídios diretamente aos formuladores de políticas, e a segunda ajuda os compradores e vendedores a se adaptarem com êxito às exigências entre si. Por último, **Táticas de mídia e lobby** descreve alguns meios efetivos pelos quais os agricultores de poucos recursos podem fazer um impacto nas políticas do governo.

Ferramentas

Acesso às informações 'públicas'

Um jogo de procedimentos e táticas para obter e usar informações de agências públicas – baseado na experiência na Índia.

Bom, médio e ruim: a lei em ação

Quadro para perscrutar e melhorar os resultados práticos de determinada legislação – baseado na experiência em Moçambique.

Melhoramento da justiça nas florestas

Procedimentos para melhorar a administração da justiça na cadeia de abastecimento de madeira – baseados na experiência em Uganda.

Monitoramento florestal independente

Avaliação das oportunidades para MFI para aprimorar a responsabilidade superior – baseada na experiência em Camarões.

Acampamentos de alfabetização sobre legislação

Sessões interativas para familiarizar as pessoas com os conceitos jurídicos e a legislação atual – baseadas na experiência com tribos na Índia.

Responsabilidade do governo municipal

Maneiras de ajudar os cidadãos rurais a fazer com que as autoridades locais se responsabilizem – baseadas na experiência na silvicultura em Malauí.

A lei do povo

Conselhos para a compreensão e uso da lei em campanhas sobre terras e recursos naturais – baseados na experiência em Gana.

Palavras-chave:

revisar, monitorar, avaliar, responsabilidade, manter, recurso, persistir, feedback, justiça

Ferramentas para garantia

Ter voz não é suficiente – as pessoas marginalizadas precisam de mecanismos para a responsabilidade superior, para ter certeza que o diálogo e as promessas sejam transformados em ação. Os procedimentos gerais para garantir resultados positivos incluem:

- Monitoramento e Avaliação;
- Mecanismos para revisão, *feedback* e ajuste;
- Conhecimento e aplicação de direitos, acordos e legislação;
- Uso de sistemas locais de justiça;
- Recurso aos tribunais, aos níveis governamentais superiores ou às convenções internacionais.

Avaliação, monitoramento e levantamento estão bem cobertos nas orientações existentes e nos conjuntos de ferramentas – embora com ênfase nas preocupações mais técnicas (por exemplo, Indicadores SMART que são específicos, mensuráveis, realizáveis, realísticos e oportunos) em vez de questões e legitimidade e pluralismo. A ênfase atual na boa governança provocou maior atenção para a transparência e responsabilidade superior: a Iniciativa de Acesso do Instituto de Recursos Mundiais e o conjunto de ferramentas para Combatentes da Corrupção, da Transparency International são dois exemplos de orientações práticas (Seção 4.1). A série de ferramentas de poder acrescenta a este acervo de obras um conjunto de ferramentas relativas à ação de fazer com que as agências poderosas, tais como departamentos governamentais e indústrias de grande escala cumpram suas obrigações baseadas na lei e nos princípios éticos.

Em muitos países a legislação oferece apoio aos grupos marginais, mas não é executada na realidade. **Bom, médio e ruim: a lei em ação** é um quadro simplificador para a avaliação participativa de quão bem as empresas ou outras organizações obedecem à lei na prática. **Acesso às informações 'públicas'** examina os meios de usar a legislação de liberdade de informações para obter registros do governo e usar essas informações para obrigar o cumprimento de responsabilidades e influenciar as políticas. De modo similar, **Responsabilidade do governo municipal** apresenta idéias sobre o modo de exigir a provisão de serviços adequados do governo municipal. **Melhoramento da justiça nas florestas** fornece indicadores sobre o modo pelo qual o governo poderia melhorar a implementação da legislação de produção e comércio florestais para o benefício dos meios de subsistência rural. **Monitoramento florestal independente** aborda o papel do escrutínio internacional na realização dos resultados locais desejados. Por último, duas ferramentas, **A lei do povo** e **Acampamentos de alfabetização sobre legislação** fornecem conselhos sobre como ajudar os grupos marginalizados a desmistificar a lei e utilizá-la para obter maior poder no manejo dos recursos naturais.

2.3 Adaptação de ferramentas para vários contextos

A título de reiteração, as ferramentas de poder individuais não são fórmulas rígidas. Cada ferramenta inclui uma gama de idéias geradas pela experiência. Convém passar algum tempo examinando algumas das ferramentas não tão obviamente relevantes, para determinar se oferecem idéias que valem a pena adaptar ou experimentar. As listas dos recursos de ferramentas na Seção 4.1 e 4.2 devem oferecer estímulo adicional. As ferramentas podem ser adaptadas de vários modos. Por exemplo, as técnicas de análise de participantes podem ser facilmente adaptadas para identificar os potenciais defensores bem como as ameaças: "mapeamento de coligação" As ferramentas podem ser adaptadas para uso em mais de um setor ou para vários propósitos. Apresentam-se, a seguir, algumas sugestões sobre a flexibilidade e os paralelos inesperados das ferramentas.

- Algumas das ferramentas representam processos de longo prazo, por exemplo, **Enfoque nas evidências meios de subsistência, Representação de nós mesmos, Melhoramento da justiça nas florestas**
- Enquanto isso, outras são métodos mais rápidos para o uso dentro dos processos de longo prazo, por exemplo, **Mapeamento da influência de participantes, A ferramenta 'quatro critérios', Estilo de redação: implicações políticas**
- Entretanto, todas as ferramentas de processo de longo prazo incluem dicas, táticas e procedimentos úteis que podem ser usadas para outros propósitos! por exemplo, **Avaliação de intercâmbios comunitários** inclui vários exercícios úteis, baseados na APR (Avaliação Participativa Rápida), que podem ser aplicados em qualquer planejamento ou processo de avaliação (veja caixa)

Futuro ideal e pior?

Exercício de Avaliação de intercâmbios comunitários

- Peça aos indivíduos que desenhem na metade de uma folha de A4, por exemplo, uma situação imaginária daqui a 15 anos.
- Na primeira metade – um desenho de seu futuro ideal
- Na outra metade – um desenho da pior hipótese de seu futuro
- Permita que cada pessoa explique seu desenho ao grupo.
- Prenda os desenhos na parede e converse sobre os assuntos que surgirem.

- Algumas das ferramentas são muito específicas para o contexto de um país ou para um determinado grupo de usuários, por exemplo, **Acesso às informações 'públicas'** (Índia), **Avante consulta! Consulta efetiva** (Moçambique), **Associações para parcerias comerciais** (Brasil)
- Ao passo que outras são genéricas, por exemplo, **Análise do poder de participantes, A apelação ética, A lei do povo**
- Entretanto, todas as ferramentas para contextos específicos baseiam-se em dicas, táticas e procedimentos práticos que podem ser aplicados em outros lugares, por exemplo, a ferramenta **Organização dos serradores manuais para seu envolvimento** utiliza a experiência de um grupo – serradores manuais – que trabalham num nicho tão específico que muitas pessoas não sabem o que eles fazem. No entanto, a ferramenta inclui muitas orientações que são aplicáveis a qualquer grupo de manejadores de recursos naturais que estão tentando se organizar para aumentar sua credibilidade e ter um impacto no círculo de políticas (veja a caixa).
- Algumas das ferramentas advêm de áreas de atividade já reconhecidas, tais como o direito, a certificação, a análise das cadeias de mercado, ou o monitoramento e a avaliação, por exemplo, **Acampamentos de alfabetização sobre legislação, Melhores negócios: seminários sobre cadeia de mercados**
- Enquanto outras abrangem uma série de disciplinas, por exemplo, **Responsabilidade do governo municipal, Táticas de mídia e lobby, A pirâmide**

Alguns critérios para a filiação a uma organização citados na *Organização dos serradores manuais para seu envolvimento*

A definição dos critérios de filiação depende muito das razões de se organizar. Alguns critérios gerais fundamentais que merecem consideração são:

- A quantia da taxa de filiação – ele ou ela tem condições de pagar isso? Isso pode excluir os mais pobres (se não houver nenhuma categoria de grupo de admissão) mas assegura que (a) que os custos operacionais sejam pagos, e (b) maiores graus de dedicação entre os membros.
- Um certo nível de confiança para cooperar e cumprir as regras da organização.
- Algum membro é considerado como sendo da área do recurso florestal ou de "fora"? Isso é importante?

- Mas, muitas das ferramentas desenvolvidas numa determinada área podem ser facilmente adaptadas a outras disciplinas ou a outros assuntos, por exemplo, **Drama interativo de rádio** foi desenvolvida como uma ferramenta para conscientização sobre a biodiversidade e planejamento, mas pode ser facilmente adaptada para além do manejo da biodiversidade a fim de tratar de outros assuntos agrários ou do manejo de recursos naturais sobre os quais as pessoas têm opiniões fortes e divisórias (veja a caixa abaixo).

As ferramentas desenvolvidas pela iniciativa das ferramentas de poder representa apenas uma parte da variedade que os usuários talvez queiram desenvolver e aplicar. A fim de estimular as idéias e o debate, alguns tipos de ferramentas não incluídas aqui são:

- Sistemas tradicionais ou individualizados de representação e de justiça (por exemplo, os júris de cidadãos - veja *Pimbert et al. 2001* e *Pimbert and Wakeford 2003*)
- Ferramentas derivadas da teoria de manejo e da prática (por exemplo, veja *Huczynski e Buchanan 2001*)
- Ferramentas específicas para ações de lobby (por exemplo, contra-argumentos pré-preparados para combater os argumentos contra a descentralização – veja *Ribot 2004*)
- Técnicas concebidas especificamente para limitar a influência dos grupos mais poderosos
- Métodos para a sobrevivência e para "preservar os ganhos", em vez de ferramentas para fazer progresso e se ocupar com as políticas; de modo similar, ferramentas para lidar com os conflitos que aumentam cada vez mais, em vez de imaginar que os conflitos se reduzirão ou serão mantidos sob controle
- Ferramentas para a resistência violenta

Apresentação de atitudes diferentes quanto à biodiversidade e à terra no *Drama interativo de rádio*

Foram incluídas diferenças de opinião gravadas durante as visitas de campo na dramatização e as gravações foram usadas como um meio de gerar debate e respostas dos ouvintes: "Aceitaríamos expressões negativas bem como as positivas. Por exemplo, referente à reabilitação das pessoas que vivem em áreas de florestas – alguns moradores da floresta disseram que a floresta deve ser deixada para o bem-estar deles. Outros diriam, 'já moramos aqui há gerações, por que devemos sair da floresta? não a estragamos'. Assim sendo, colocaríamos ambas as versões no programa e perguntaríamos aos ouvintes o que eles acham. Recebemos respostas mistas – algumas pessoas perguntaram o que os moradores de floresta fariam se saíssem da floresta? Outras pessoas achavam que lhes deve ser oferecida uma vida na cidade."

2.4 Como criar uma nova ferramenta

Desenvolvendo um foco de "ferramentas"

As ferramentas constituem um meio para realizar o objetivo. Elas ajudam as pessoas a passar de um problema para uma solução. Por exemplo, elas podem ajudar as pessoas que são excluídas da tomada de decisões (problema) a serem incluídas nestes processos (solução). A ferramenta é simplesmente o conjunto de atividades que permitem ao utilizador proceder do problema para a solução. A razão principal pela qual a iniciativa das ferramentas de poder focalizou ferramentas em lugar de metas é porque as ferramentas são transferíveis. É de se entender que a maioria das pessoas marginalizadas e os de grupos que trabalham para apoiá-las estão preocupados mais com suas metas do que com as ferramentas que utilizam para realizá-las. Contudo, se mais pessoas compartilhassem as ferramentas que elas acharam úteis, seria mais fácil para todas as outras atingirem seus alvos.



Qualquer pessoa possui as habilidades de desenvolver uma ferramenta. A melhor maneira de proceder é simplesmente experimentar – tentar resolver o problema que você enfrenta e, depois, descrever o que funcionou e o que não funcionou. As perguntas abaixo poderão ser úteis para ajudá-lo a focalizar seus pensamentos para "criar uma ferramenta" em vez de "resolver um problema" ou "realizar uma meta" (veja a caixa).

As perguntas 1 até 5 são conhecidas por qualquer pessoa acostumada a pensar nos problemas e metas das políticas de recursos naturais. A maioria dessas perguntas pode ser respondida rápida e facilmente, mesmo que as respostas não sejam especialmente inclusivas ou profundas. As perguntas 6 a 9 são voltadas mais às questões de "como fazer" – assuntos estratégicos que constituem um componente central de nosso trabalho, mas que nem sempre desdobramos. Dividir os procedimentos gerais em

Dez perguntas não específicas para ajudar no desenvolvimento de um foco de "ferramentas"

1. Quem exatamente é o grupo-alvo que está excluído de algum modo?
2. Quais são os processos dos quais o grupo está excluído?
3. Quais são os impactos negativos dessa exclusão?
4. Quais são os mecanismos da exclusão – como se mantém o desequilíbrio do poder na tomada de decisões?
5. O que precisa ser mudado para que o grupo-alvo seja incluído nesses processos?
6. O que o grupo-alvo (e seus aliados) pode utilizar para efetuar tais mudanças?
7. Que técnicas, táticas e dicas específicas constituiriam sub-componentes úteis de seu esforço?
8. Quais desses sub-componentes (ferramentas) produziram sucesso suficiente de modo que valha a pena compartilhá-los com outras pessoas que enfrentam exclusão semelhante?
9. Quais são as atividades ou passos envolvidos no uso da ferramenta que outras pessoas poderiam adotar?
10. Que aprimoramentos adicionais das ferramentas identificadas no seu contexto poderiam ser úteis para o grupo-alvo? (Ou para pessoas marginalizadas de modo mais geral?)

sub-componentes (Pergunta 7) e, depois, em atividades específicas (Pergunta 9) é um processo útil e esclarecedor – a gama completa de técnicas, táticas e dicas que você pode utilizar poderá em si ser uma surpresa. A pergunta 10 ajuda a definir as atividades adicionais necessárias se você achar que um foco de ferramentas é relevante. Os objetivos do utilizador poderiam incluir o desenvolvimento de uma nova ferramenta, testes de uma ferramenta que está sendo desenvolvido, ou a adaptação de uma ferramenta estabelecida a novas circunstâncias. Pensar na adaptabilidade das ferramentas escolhidas para situações diferentes da atual representa uma verificação de se a ferramenta pode ser transferida a outros contextos.

Redação descritiva de uma ferramenta para o uso de outras pessoas

As ferramentas não têm que ser completamente desenvolvidas e testadas na prática antes de serem compartilhadas com outras pessoas. Nossa experiência nos trabalhos com as ferramentas de poder revela que as pessoas sempre estão ansiosas para aprender da experiência real. É claro que a experiência real não é limpa e nem é trabalho acabado. Portanto, o instamos que experimente e registre o que funcionou e o que não funcionou para você. Esta seção apresenta orientações sobre a melhor maneira de escrever as descrições das ferramentas, com base na nossa própria experiência recente.

Tente, na medida do possível, produzir uma "receita", fornecendo um procedimento de passo a passo sobre como implementar a ferramenta. Uma explicação direta e concisa deste tipo é um ponto de partida fácil e flexível para os outros poderem adotar as táticas e os métodos que eles querem e começar logo. Nos cartões de resumos das ferramentas de poder, descrevemos cada ferramenta debaixo de quatro títulos simples:

- Finalidade – apenas algumas frases para descrever o objetivo da ferramenta
- As atividades – os principais elementos do processo, passo a passo, se possível
- Lembre-se – princípios fundamentais e assuntos contextuais
- Informações adicionais – onde pode-se obter mais informações

Nas descrições maiores, pedimos que os autores também incluam:

- Uma separação entre a "receita" genérica de atividades e o estudo de caso sobre como tais atividades foram usadas numa situação real;
- Uma seção com os pontos fortes e fracos da ferramenta na prática;
- Uma seção sobre os usos que oferecem as 'melhores perspectivas', aplicações e adaptações potenciais;

É muito mais fácil falar de uma descrição passo a passo do que elaborá-la. Os processos de políticas, mesmo em escalas muito locais, são mais complicados e imprevisíveis do que fazer um bolo. Portanto, não se pode garantir que uma receita simples funcione sempre no mesmo contexto, sem mencionar o contexto novo. Além disso, os passos de um processo podem coincidir, ou a ordem de sua execução poderá depender das circunstâncias. Por fim, é possível que as pessoas envolvidas no processo não o tenham encarado como um procedimento transferível ou repetível, assim a "ferramenta" é inventada depois do fato, dificultando o aperfeiçoamento das diversas partes do procedimento.

A maneira principal de superar tais dificuldades é por destacá-las na redação descritiva. Se o processo não foi linear, apresente-o em forma de passos tabulados mas não numerados. Se uma tática teve êxito em uma ocasião, mas você não tem certeza se funcionaria novamente, ponha ao lado como uma dica. Forneça um conjunto de "advertências à saúde" se houver perigo de que a ferramenta seja aplicada erroneamente. Acima de tudo, tenha a confiança de que os utilizadores futuros possam entender e extrair o que eles precisarem, interpretar seu trabalho de modo flexível e de entrar em contato com você se quiserem mais informações.

2.5 Os pontos fortes e os limites das ferramentas na prática

Desenvolver e testar ferramentas de poder em situações reais gera uma grande quantidade de conhecimentos sobre as suposições e desafios fundamentais dos procedimentos baseados em ferramentas. A expressão 'procedimento baseado em ferramentas' significa que a idéia de um determinado método, ou tática, poderá ser desenvolvido em um contexto e aplicada posteriormente em outro. Podemos contrastar um "foco de ferramentas" com o "foco de teoria", o "foco de políticas" ou o "foco de contexto" no sentido de que o primeiro diz respeito principalmente aos meios de fazer algo em vez do objetivo a que visamos. Assim sendo, um foco de ferramentas é voltado à ação e é prático – contanto que a preocupação com os meios não obscureça o objetivo pelo qual eles são usados.

Uma das principais lições deste trabalho é que, para a maioria de nós, uma "ferramenta" é um conceito fácil de entender, mas a descrição daquilo que fazemos quanto a um conjunto de ferramentas transferível que possa ser obtido, compreendido e adaptado por outras pessoas é realmente uma tarefa muito difícil. De modo geral, focalizamos nosso objetivo e projetamos ou selecionamos os meios de lá chegar ao longo do caminho. Frequentemente um método ou tática assumirá o aspecto de uma ferramenta apenas em retrospecto, ao tentarmos descrever aos outros como conseguimos realizar uma certa meta. Assim, o que na realidade era "cambalear", de repente, assume o aspecto (de modo enganoso) de bem planejado e formal quando descrito como uma "ferramenta."

O parceiros que trabalham com as ferramentas de poder reconheceram coletivamente uma variedade de pontos fortes ao falarem e usarem os seguintes aspectos das ferramentas:

Embalagem

- A palavra "ferramenta" desperta curiosidade e atrai as pessoas práticas;
- As ferramentas representam mais do que listas de instruções livres de valores – elas podem ser fontes inesperadas de inspiração;
- O compartilhamento de ferramentas em vários idiomas e por uma fonte amplamente acessível como a Internet disponibiliza as informações a uma grande audiência.

Estratégias de capacitação

- Um procedimento baseado em ferramentas promove a estratégia focalizada, obrigando-nos a pensar não apenas no que queremos mas como podemos chegar lá;
- O enfoque no poder e na concessão de poder a grupos marginalizados é bem útil para as campanhas bem pensadas.

Transmissibilidade e fecundação cruzada

- O aproveitamento das experiências e métodos dos outros evita a re-invenção do ovo de Colombo;
- Uma ferramenta pode servir como um ponto de partida de referência que estimula pensamento novo e, ainda, um procedimento baseado em ferramentas proporciona a confiança e a disposição do grupo de experimentar novos meios na tentativa de solucionar os problemas;
- As ferramentas podem ser flexíveis e adaptáveis.

Relevância na vida real

- Existe uma grande necessidade de ferramentas práticas para trabalhar no equilíbrio do poder, mas (surpreendentemente) elas são escassas – a maioria dos praticantes não possuem os recursos para registrar suas experiências;
- As ferramentas foram desenvolvidas no campo e não no escritório, assim sua aplicabilidade e suas limitações estão bem compreendidas;
- Um foco em ferramentas pode evitar muitos fatores limitadores e possibilitar o progresso rápido.

Além disso, os parceiros também notaram as limitações dos procedimentos baseados em ferramenta:

As ferramentas nunca são "perfeitas"

- Um bom conjunto de ferramentas compreende ferramentas velhas e bem-usadas – as ferramentas novas e brilhantes normalmente não funcionam;
- As pessoas gostam de seguir "receitas", mas é difícil criá-las (não há fórmula mágica);
- De modo similar, é impossível confeccionar um conjunto ideal de ferramentas complementares que sejam aplicáveis ou adaptáveis a todos os contextos.

A simplificação excessiva

- Os procedimentos simplificados demais e a rejeição da política podem ser ingênuos e perigosos;
- A aceitação de uma ferramenta com base apenas no seu valor superficial, sem considerar sua legitimidade ou seu contexto, poderá ser perigoso.

Dificuldade de transferência

- Muitas ferramentas são tão específicas a determinados contextos que seu uso em outros lugares fica limitado;
- De modo similar, muitas pessoas questionam o valor das experiências de outros contextos.

Uso impróprio – pode cair nas mãos erradas

- As ferramentas não levam em conta o usuário – os resultados poderão ser muito diferentes;
As ferramentas de poder nas mãos dos poderosos pode piorar, em vez de reduzir, as diferenças de poder;
- A concessão de poder também traz perigos – por exemplo, os grupos marginais que ganham um perfil elevado talvez atraiam atenção demais, colocando-os em perigo;
- Todas as ferramentas precisam de "advertências de saúde".

Demasiadamente ordenador

- A visão das ferramentas como uma solução em vez de um processo prejudicará o progresso;
- Potencialmente, as ferramentas também podem ser aplicadas de modo rigoroso demais;
- As pessoas podem ficar destituídas do poder pensando que precisam de uma "ferramenta" antes que possam engajar-se.



2.5 | Os pontos fortes e os limites das ferramentas

As ferramentas têm poder. Uma ferramenta simples, tal como um indicador, possui o potencial imediato de acionar o processo para o qual foi projetada para medir, enquanto as agências responsáveis concentram seus esforços em atingir os objetivos tais como a construção de escolas em Mali, ou a redução do tempo de espera nos hospitais do Reino Unido. Da mesma maneira que as ferramentas de poder podem ser usadas para reduzir as diferenças de poder, elas podem ser subvertidas – usadas pelos marginalizadores para aumentar seu poder. Além disso, a iniciativa das ferramentas de poder está limitada pela própria marginalização tratada por ela: a dificuldade de trocar informações com pessoas nas margens políticas, econômicas e sociais da sociedade.

As próprias ferramentas introduzidas podem ser as agentes da marginalização, tendo em vista que a importação de soluções não desenvolve a autodeterminação ou a independência. As intervenções e entendimentos externos bem-intencionados podem servir para reforçar as desigualdades locais, tal como a exclusão da mulheres do controle dos recursos naturais (*Nadkarni e Chauhan 2004*). As principais suposições desses procedimentos baseados em ferramentas – tal como a ação coletiva ser a melhor opção para os grupos marginalizados – podem ser apropriados na maioria dos contextos, mas podem ser objetos de suspeita nos países onde, historicamente, os governos forçaram a organização coletiva, por exemplo no Kirgizstan (*Carter et al. 2002*).

Precisamos evitar focalizar-nos nas ferramentas somente pelo interesse nelas. A ênfase excessiva das ferramentas pode, na realidade, detrair da capacidade local para ação política – pela restrição dos objetivos locais (*Edwards 2000*), a simplificação exagerada das categorias sociais e das histórias de política (*Leach et al. 2001*), ou desviando os recursos financeiros e humanos dos verdadeiros objetivos do manejo de recursos naturais (*Sheil 2001*).

3: Abordagem dos conceitos fundamentais



As expressões poder, marginalização, concessão de poder e ferramenta são conhecidas e significativas. Realmente, pode-se argumentar que 'poder' é uma palavra útil porque tem um grande significado compartilhado que não foi perscrutado demais ou perdido nos cantos arcanos do mundo acadêmico. Por outro lado, pensar mais profundamente nessas palavras pode proporcionar novas percepções. O objetivo desta seção é introduzir uma série de perspectivas do poder, da marginalização e da concessão de poder (o conceito de ferramentas está abordado na seção anterior) como um ponto de partida para os leitores interessados em explorar novos quadros para análise e ação.

*Não faz sentido a ovelha
emitir resoluções a favor
do vegetarianismo
enquanto o lobo tiver
uma opinião diferente.*

William Inge (1860-1954)

3.1 Poder

O poder é percebido, de modo geral, como a habilidade de atingir o resultado desejado num contexto social, com ou sem o consentimento das outras pessoas. Este teor baseia-se nas obras de Max Weber – e é interessante contrastar este ponto de vista com alguns outros que se encontram na tradição dos pensadores Ocidentais:

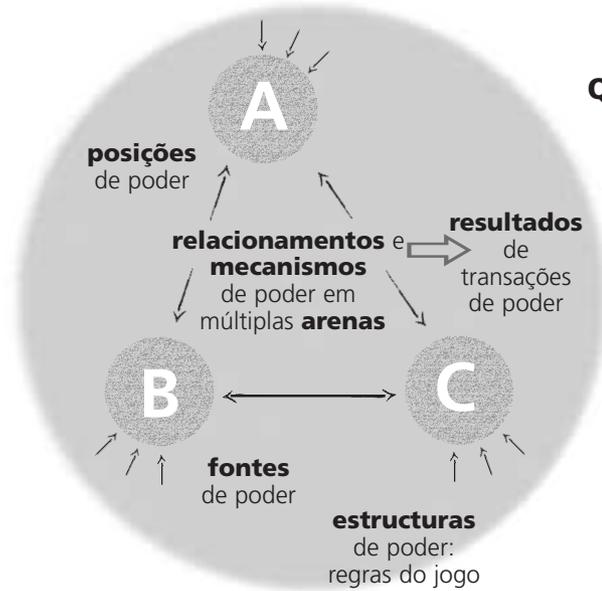
- O poder é a oportunidade, presente numa relação social, que permita à pessoa exercer sua própria vontade até mesmo contra a resistência e independente da base em que esta oportunidade se fundamenta (*Max Weber*)
- O poder é a reserva das possibilidades oferecidas objetivamente a uma pessoa em virtude da atitude e comportamentos de outras pessoas (*Hans Buchheim*)
- O poder é a força no serviço de uma idéia (*Georges Burdeau*)
- O poder é os meios atuais da pessoa de satisfazer seus desejos futuros (*Thomas Hobbes*)
- O poder é a habilidade de mudar o futuro (*Kenneth Boulding*)
- O poder é a habilidade de influenciar os outros para que acreditem, se comportem, ou avaliem de acordo com os desejos das pessoas com poder, ou de fortalecer, validar ou confirmar as convicções, comportamentos ou valores correntes (*Ken Petress*)
- O poder social tem dois aspectos – a habilidade de influenciar outras pessoas a fim de realizar nossos próprios interesses ou desejos; e a habilidade de resistir às atividades dos outros (*John Atlee*)

A principal característica do poder que se destaca nessas definições é que ele é – acontece somente num contexto social no qual duas ou mais pessoas interagem. Os contextos sociais incluem os governos e os mercados, mas o poder atua também de modo mais local nas famílias e nas comunidades. Entretanto, o poder não existe em isolamento (apesar da preferência de algumas pessoas em descrever o poder como uma capacidade, preferindo freqüentemente as analogias de energia, em vez de uma relação social). De modo geral, o poder é reconhecido somente onde existe intenção e, assim, podemos distinguir de modo proveitoso entre os aspectos proativos e reativos do poder.

Talvez desejemos questionar algumas das definições do poder acima citadas. Especificamente, o é que exatamente "objetivos desejados" e "consentimento" (como na definição de uso normal)? Temos a tendência de não ser completamente claros ou decisivos quanto aos desejos e preferências próprios nossos, sem mencionar os dos outros. O grau até o qual uma pessoa pode oferecer seu "consentimento informado" será sempre um problema teórico entre os filósofos, bem como um problema prático na medicina (por exemplo, pense na saúde mental ou na eutanásia), no serviço de atendimento social (por exemplo, pense nos direitos da criança) – e, naturalmente, no desenvolvimento internacional.

Quadros para a análise do poder

É surpreendente que é difícil encontrar qualquer tipo de orientação imparcial sobre as maneiras de encarar o poder: a maioria das abordagens escritas sobre o poder é polêmica ou tem um propósito analítico muito específico. Naturalmente, não existe um único procedimento que seja o melhor para se tratar do poder e, inevitavelmente, ocorre sobreposição entre os diversos quadros. O diagrama abaixo apresenta um guia simplificado dos diversos quadros e como eles se complementam.



Posições de poder

As tipologias de poder mais simples e mais freqüentemente comentadas estão baseadas nas posições de relacionamento entre os poderosos e as pessoas sobre as quais eles têm poder. Normalmente as expressamos como dualidades:

- Dotado de poder - destituído de poder
- Poderoso - sem poder
- Central - marginal
- Dominante - subordinado
- Forte - fraco
- Opressor - oprimido
- Perpetrador - vítima
- Classe governante - classe trabalhista

Estes são termos abreviados úteis para as hierarquias claras. Mas, oferecem apenas uma base inexata para qualquer esforço de ser rigoroso na análise do poder. Enquanto as posições polares podem ser significativas numa determinada situação (por exemplo, durante o despejamento de um terreno disputado os despejados estão impotentes e os despejadores poderosos), elas não transmitem a complexidade ou a fluidez das relações reais do poder (por exemplo, a capacidade dos despejados de resistir ao despejo ou a exigir compensação). Os rótulos como "destituído de poder", "oprimido" ou "fraco" negam o poder da pessoa ou do grupo menos poderoso – há mais informações sobre este tema na Seção 3.2 abaixo, sob marginalização.

Além disso, a dinâmica do poder na vida real tende a não envolver um par de grupos opostos, mas os interesses bastante múltiplos que se interagem em redes de relações de poder. Nas nossas análises, não é necessário concentrar-nos demais nas relações entre o poderoso e o marginal. As trocas de poder entre grupos poderosos – por exemplo, de nações para corporações – têm efeitos significativos em todas as outras pessoas. Uma maneira interessante de manter-se a par das relações complexas e das dinâmicas entre grupos de participantes é imaginá-los como personagens ou atores numa peça de teatro (veja caixa; também *Mayers et al. 2001*).

Máscaras e fantasias nos processos de políticas

Os participantes de um seminário de planejamento concordaram que havia seis grupos principais de participantes nas políticas florestais em Papua-Nova Guiné: Os políticos, os funcionários públicos, a indústria, as ONGs, os doadores e os proprietários locais de terras. Cada uma dessas "personagens" é dividida internamente de vários modos e, portanto, nenhuma delas fala com uma única voz. Mas podemos imaginar cada personagem como uma fantasia, ou máscara cerimonial, usada numa determinada cena da "peça" de políticas, representando um número consideravelmente maior de participantes cuja formula e ações terá certa uniformidade coletiva no decorrer do tempo.

Fonte: parafraseado de Filer (1998)

Relações de poder

As relações humanas são uma mistura de cooperação e competição. Às vezes consentimos ao poder que os outros têm sobre nós. O poder com consentimento é descrito normalmente como autoridade. Para o Max Weber, talvez o teórico mais influente do poder, existem três tipos de autoridade legítima (parafrazeado do *Weber 1947*):

- A autoridade legal, baseada em "razões racionais", uma convicção sobre a legitimidade dos padrões de regras normativas e o direito das pessoas elevadas a tal autoridade de acordo com tais regras de emitir comandos
- A autoridade tradicional, baseada numa convicção estabelecida sobre a santidade das tradições imemoriais e da legitimidade da posição das pessoas que exercem autoridade abaixo deles
- A autoridade carismática, baseada na devoção a uma personagem específica e excepcional de uma pessoa individual e nos padrões normativos revelados ou ordenados por ela

Mas muitas pessoas afirmariam que o exercício do poder não tem que envolver o domínio, a competição ou a opressão. O poder pode ser cooperativo como também coercitivo. Ao passo que o poder coercitivo é uma força para o controle, o poder cooperativo é a habilidade dos humanos de agirem juntos para realizar um objetivo comum. O poder cooperativo pode fortalecer e validar os valores, objetivos e ações compartilhados. Os proponentes mais influentes do poder cooperativo foram Hannah Arendt, que afirmava que o poder é o oposto exato da violência, e Mohandas Gandhi que defendeu resistência não violenta em massa (veja Seção 3.3 Concessão de poder).

Alguns comentaristas modernos, especialmente os que argumentam da perspectiva feminista, distinguem o "poder sobre" – a habilidade de fazer o que quer – do "poder para" – a capacidade de realizar algo (às vezes "poder com" e "poder de dentro" são também usados). Esta distinção, entre o poder "para", "com" ou "de dentro" de um lado e o poder "sobre" no outro, pode ser visto como equivalente, grosso modo, às distinções entre o poder cooperativo e o poder coercitivo, ou entre as definições de poder baseadas em capacidades e as definições de poder baseadas em relações. Para a maioria de nós, o poder baseado em capacidades e o poder baseado em relações são relacionados muito de perto (veja a caixa).

Vinculação da capacidade ao poder: treinamento pecuário no Senegal

O treinamento pecuário no Senegal é projetado para confrontar o desequilíbrio de poder entre as comunidades pecuárias e os outros grupos, tais como o governo municipal, grupos de agricultores e o setor privado. O treinamento, em idiomas locais, desafia a noção de que os pecuaristas são morosos. Os facilitadores e os grupos de pecuaristas examinam as estratégias da vida locais e conversam sobre os argumentos científicos (ex.a capacidade de carregar) para as práticas cotidianas a fim dar confiança e autoridade aos pecuaristas ao negociarem com estranhos. O treinamento também visa a tratar e corrigir as assimetrias internas de poder por misturar os grupos de homens e mulheres, jovens e idosos.

Fonte: comunicações pessoais de Ced Hesse e Su-Fei Tan, IIED

Mecanismos de poder

Pode ser proveitoso examinar também os modos ou formas que o poder assume, especialmente para entender ou prever como o menos poderoso responderá às ações manipuladoras deliberadas do mais poderoso – ou vice-versa. John Galbraith distinguiu três instrumentos de poder (citações de *Galbraith 1983*):

- O poder condigno "obtem a submissão infligindo ou ameaçando conseqüências apropriadamente adversas"
- O poder compensatório "obtem a submissão pela oferta de uma recompensa afirmativa"
- O poder condicionado "obtem a submissão mudando a convicção" - e neste caso não reconhecemos freqüentemente a ele que temos nos submetido.

O poder condicionado é significativo porque desafia a idéia de que podemos reconhecer o poder pela simples observação que "A deseja que B faça algo, B faz isso contra sua própria vontade, portanto A tem poder sobre B." Muitas relações de poder da vida real são muito mais encobertas, sutis e institucionalizadas. A palavra *hegemonia* (*Gramsci 1971*) descreve a maneira pela qual as estruturas de poder social são apoiadas e perpetuadas porque as pessoas do proletariado são condicionadas a pensar que o que é melhor para elas é o status quo que beneficia a classe governante. Mesmo que esteja ocultada debaixo da superfície, há prova do poder condicionado em todo nosso redor. Por exemplo, a mídia ocidental "fabrica consentimento" em grande escala por apresentar relatórios aparentemente neutros, os quais dão apoio tácito aos governos ou às políticas ocidentais (*Herman e Chomsky 1988*).

Kenneth Boulding produziu uma variação cativante sobre a divisão tríplice entre o poder condigno, compensatório e condicionado: que o poder é exercitado por meio da mostarda (atrativo), da punição ou do abraço (*Boulding, 1989*). O argumento dele é que o terceiro destes, que recebe a menor atenção entre os comentaristas, é na realidade o mais comum e o mais importante. O abraço, ou mais formalmente o poder integrativo, funciona por causa de nosso desejo forte de ser parte da sociedade, de ser incluído e reconhecido. O poder integrativo é apenas um outro nome para o poder colaborador, o poder cooperativo, o "poder para" ou o "poder com." A experiência revela que não é apenas o destituído do poder que está incentivado pelo desejo de ser parte da sociedade – os grupos poderosos também querem agradecer e ser integrados – e táticas podem ser desenvolvidas para explorar esses desejos (veja caixa).

Mostardas (atrativos), punições e abraços para os poderosos: táticas de negociação desenvolvidas por uma aliança de moradores de favela na Índia

• Comece pequeno e continue pressionando.

Convença os funcionários públicos que eles podem usar seus poderes limitados para efetuar alguma mudança. No início, talvez consigam de modo limitado, mas posteriormente, quando observarem mudanças, mesmo que sejam pequenas, o consentimento poderá tornar apoio.

• Pinte quadros bonitos.

É mais provável que as pessoas com poder se retirem para seus recantos burocráticos quando são apedrejadas com "acintes" e "vergonheiras". Um procedimento melhor é estimular suas imaginações com maneiras em que poderão contribuir.

• Tenha mais conhecimento do que eles.

Quando as organizações comunitárias em negociações equipadas de fatos, estatísticas, exemplos e informações contextuais, torna-se mais difícil para os oficiais argumentarem contra suas propostas.

Fonte: parafraseado de SPARC 2004

Fontes e resultados de poder

Análises e ações que visam identificar as raízes do poder e que se concentram em entender as fontes do poder detido pelos indivíduos, grupos ou líderes. Algumas fontes-chave de poder são:

- Capital (financeiro, natural, físico, social, humano)
- Produção (*o poder trabalhista* de Karl Marx)
- Consumo
- Família
- Tradição e cultura
- Local ou geografia
- Informações
- Tecnologia
- Aspectos físicos (por exemplo, idade, gênero, saúde ou habilidade física)
- Personalidade (por exemplo, carisma ou habilidade)

É possível que seja difícil identificar as fontes de poder, especialmente quando as relações do poder já ficaram tão arraigadas que já não damos mais atenção a elas. A história e a tradição reforçam as hegemonias do poder e, por si só, podem ser vistas como fontes do poder. Os resultados do poder, tal como maior riqueza ou maior acesso a recursos, tendem a funcionar como fontes adicionais de poder – de forma que ocorre confusão inevitável ao explicar, digamos, se uma mulher ganhou poder por obter um emprego remunerado, ou se ela ganhou o emprego remunerado por causa do poder aumentado. Tais assuntos também são pertinentes em níveis sociais mais altos, tal como quando comparamos as distribuições do poder entre países. Um exemplo é a maneira em que o comércio internacional representa tanto uma fonte e resultado da política quanto o poder de atrair investimentos em nível nacional (veja a caixa).

A vantagem comparativa internacional e a "corrida até o fundo"

Algumas ONGs afirmam que a expansão do comércio de produtos florestais em certos países não reflete vantagem comparativa baseada no patrimônio de recursos naturais. Pelo contrário, tais países sofrem "vantagem comparativa indesejável", indicadora das políticas florestais deficientes, da execução inadequada em relação ao meio ambiente, do tratamento impróprio das comunidades e trabalhadores locais, bem como dos subsídios por isenções de imposto e apoio de infra-estrutura. Assim, as políticas deficientes fomentam a vantagem comparativa comercial que, por sua vez, fomenta as políticas e pode provocar uma "corrida" internacional "até o fundo."

Fonte: parafraseado do IIED 2003

Arenas do poder

Uma pessoa ou um grupo pode ser muito poderoso em algumas situações mas marginal em outras. Portanto, ao se tentar ser mais explícito sobre o poder, convém muitas vezes distinguir entre os campos de atividade diferentes mas que também se sobrepõem: arenas de poder sociais, políticas e econômicas. Cada uma possui disciplinas acadêmicas associadas que são tanto um benefício, produzindo conhecimentos especializados, como um obstáculo, aumentando a tendência de pensar que estas arenas diferentes da vida tenham pouco a ver uma com a outra.

A sociologia faz uma distinção útil entre as diversas esferas dentro da arena social – algo de relevância especial nas sociedades em que as vidas domésticas e públicas são bastante distintas. Uma possível divisão é entre as esferas de poder público (fora de casa), privado (dentro de casa e entre amigos) e íntimo (dentro da pessoa). As pessoas poderão se comportar de modos contraditórios em situações diferentes; talvez sejam deferentes em casa enquanto fazem campanhas pelos direitos iguais no trabalho (*VeneKlasen e Miller 2002*).

Dá-se ênfase na política ao grau da disposição dos cidadãos em transferir ao governo, em várias formas e em vários níveis, as decisões que afetam as suas próprias vidas. O poder político pode ser entendido como o equilíbrio entre a autonomia e a autoridade que os cidadãos proporcionam ao governo – com ou sem consentimento real. Naturalmente, o governo não funciona de modo isolado. O poder de influenciar as decisões tomadas pelo governo é distribuído mais amplamente – entre os setores da sociedade civil e das empresas que dispõem da capacidade e dos canais para direcionar as políticas do governo.

A economia tem interesse especial nos mecanismos pelos quais o poder produz resultados – nos modos do poder. No mundo hipotético da economia clássica, onde o fluxo de informações é perfeito, o poder não possui nenhuma relevância. Mas os economistas modernos reconhecem o poder como sendo fundamental para as transações de intercâmbio e os resultados destas, moldando o funcionamento e organização dos mercados. O poder de mercado é o grau de poder detido pelo vendedor para estabelecer o preço para um produto (os monopsonios e os monopólios detêm versões extremas de poder de mercado – veja caixa).

A economia moderna também trata do poder de barganha, o qual se refere à habilidade, custos e riscos relativos associados à retirada de uma transação. O poder de barganha é usado principalmente para tratar da negociações sindicais de mão-de-obra ou de outras formas e, às vezes é considerado como igual à resistência ou ao poder compensatório. O poder de barganha também é interessante como um conceito no sentido em que introduz a noção de riscos ao nosso modo de compreender a distribuição do poder.

Concentração e poder do comprador

O poder do comprador é um caso específico de poder de mercado que diz respeito às indústrias nas quais um número pequeno de grandes compradores tem condições de controlar o mercado para seu próprio benefício. Um exemplo importante é a indústria internacional de alimentos agrícolas. Os mecanismos para exercer controle incluem a aquisição que conduz ao controle logístico, as economias de escala, as barreiras que impedem a entrada de concorrentes, a habilidade de remoldar o ambiente social e político para o benefício próprio da empresa, bem como a ‘vantagem absoluta de custos’ para vencer as companhias menores na aquisição de recursos e idéias, investir mais fortemente na pesquisa e desenvolvimento, fixar preços predatórios, manipular os mercados a termo, obter capital externo e fazer campanhas espetaculosas de promoção.

Fonte: parafraseado de Vorley 2003



3.2. Marginalização

Marginalização política

Não há nenhuma dúvida que algumas pessoas sofrem maiores desvantagens que outras: alojamento, atendimento médico, abastecimentos de água, segurança contra violência, acesso à justiça e, assim por diante, estando todos estes em níveis piores. As pessoas que sofrem desvantagens sociais e econômicas freqüentemente também são excluídas politicamente, menos capazes de influenciar os processos de tomada de decisões que tenham impacto em sua vida cotidiana. Todos estes são exemplos de marginalização – alternativamente, da destituição do poder, da exclusão social, da opressão ou da subordinação.

Definir-se como marginalizado é definir-se em relação à definição do centro dada por uma outra pessoa.

Paciente anônimo de AIDS,
revista Edges, Edição 11, de outubro
de 1997

Na presente obra, concentramo-nos especialmente na marginalização que resulta da tomada coletiva de decisões que talvez possa ser chamada 'marginalização política.' Se a política envolver apenas duas perguntas, "quem recebe o que há de receber?" e "quem manda?" (Wolff 1996), a marginalização política representará exclusão da pergunta "quem manda?" É claro que a marginalização política geralmente é vinculada, causada ou reforçada por um grande número de outras fontes subjacentes de marginalização. Estas são as contrapartidas das fontes de poder relacionadas na Seção 3.1. Algumas das fontes mais importantes da marginalização são:

- Econômicas ou financeiras, por exemplo o trabalho não remunerado das mulheres;
- Geográfica, por exemplo residentes de aldeias tão afastadas que leva vários dias para caminhar até a estrada mais próxima;
- Social, por exemplo a estigmatização de pessoas incapacitadas (deficientes)
- Cultural ou lingüística, por exemplo, quando as pessoas não falam o idioma nacional oficial ou não pertencem a um grupo religioso majoritário;
- Informativa, por exemplo, agricultores de pequena escala que não sabem dos preços do mercado.

Portanto, de modo geral, não é possível tratar da marginalização política sozinha sem dar consideração aos outros modos pelos quais as pessoas são excluídas dos resultados benéficos das políticas. A experiência do manejo da vida selvagem em Zimbábue, por exemplo, revela que a mudança da lei para favorecer o controle em nível local da vida selvagem, por si só, não é suficiente. O impacto na prática é muito melhor quando existe um processo de capacitação para superar os modos pelos quais as comunidades rurais são marginalizadas em termos de informações e habilidades comparadas a outros participantes (Goredema et al. 2005).

A marginalização política significa exclusão por outras pessoas. As pessoas que são marginalizadas das políticas não estão completamente sem poder, mas suas capacidades e interesses não são reconhecidos por outros participantes, de modo que eles não podem transformar seu poder em autoridade sancionada. Assim, podemos reconhecer um "marginalizador" como a outra parte necessária da equação do "marginalizado." Às vezes, é fácil reconhecer esse marginalizador: por exemplo, uma empresa multinacional específica. Mas freqüentemente não há nenhum marginalizador grande e maldoso. Por exemplo, em Níger nem o governo dominante, nem as grandes corporações são os agentes de opressão totalmente óbvios. No entanto, muitos cidadãos rurais e urbanos podem ser descritos como marginalizados – é apenas uma situação em que as forças de marginalização estão mais difusas e indiretas.

Levando esses assuntos contextuais em consideração, (Dower 2004) faz uma distinção entre três tipos de marginalização, desde a tomada de decisões (em que normalmente há sobreposição nas situações reais):

- A marginalização passiva onde as pessoas são ignoradas por agências tais como os governos nacionais, as organizações de ajuda, as organizações internacionais e empresas cujas ações e políticas poderão facilitar o melhoramento se forem alteradas;
- A marginalização deliberada e ativa na qual as políticas e as ações dos governos nacionais, das organizações de ajuda, das organizações internacionais e das empresas são as causas diretas da discriminação tal como a exploração econômica ou a opressão cultural;
- A marginalização ativa insensível, na qual os grupos mais poderosos intervêm de modos impróprios impondo modelos não-constructivos de desenvolvimento e assim por diante, com boas intenções mas sem escutar as perspectivas das pessoas marginalizadas.

O processo de mudar da situação de marginalizado das políticas para o envolvimento nelas é, portanto, um processo de mudança da exclusão para o reconhecimento, dos direitos para direitos autorizados, e do poder para a autoridade. Este processo pode ser chamado de concessão de poder/ capacitação (Seção 3.3). A concessão do poder desenvolve-se a partir do poder já existente das pessoas oprimidas.

O poder dos sem poder

A marginalização não é a condição passiva de vítima. Os grupos descritos como sendo menos poderosos têm pontos fortes e estratégias para perseverar e se desenvolver. Vários escritores se referem, de modos diferentes, a esse "poder dos sem poder":

- O contra-poder – Paulo Freire (1972) seguiu Georg Hegel, destacando a necessidade lógica de que a dominação do opressor depende da existência do oprimido. Esta dependência dá às pessoas marginalizadas o poder de se opor, agir e realizar uma nova dinâmica social.
- O poder compensatório – John Galbraith (1952) notou que o "poder econômico privado é controlado pelo poder compensatório das pessoas que estão sujeitas ao primeiro." Ele aguardava um futuro mais equitativo no qual o poder seria melhor equilibrado entre o governo, as empresas e os sindicatos.
- O poder subalterno – Gayatri Spivak (1985) usou o termo "subalterno" numa análise específica do poder ou da falta de poder de uma jovem para expressar-se através do suicídio. A terminologia da senhora Spivak foi utilizada em sentido mais geral por alguns acadêmicos para significar o poder e a agência de pessoas oprimidas.

Existem exemplos claros do contra-poder no manejo de recursos naturais no mundo inteiro. Um estudo detalhado na Malásia descreve como as pessoas rurais "vestem sua resistência do idioma público de conformidade", conseguindo, assim, agir em prol de seus próprios melhores interesses sem muito risco de represálias (Scott 1985). Tal "resistência cotidiana" inclui a procrastinação, o pretexto e a sabotagem. As comunidades rurais que estão em conflito com agências mais poderosas podem desenvolver sistemas complicados de resistência individual e coletiva, ofuscando a divisa entre satisfazer as necessidades familiares e executar um ato político deliberado – um exemplo disso é o "roubo" de madeira das autoridades na Indonésia pelos aldeões que a cultivaram (Peluso 1992). Essas autoridades, por sua vez, possuem contra-táticas para lidar com tal resistência, reconhecendo muito bem o poder dos "destituídos do poder" (veja caixa).

Os sem poder têm poder

Muitas ONGs são convocadas a participar em projetos cujo quadro nem elas nem as comunidades com quem trabalham tiveram qualquer parte substantiva de projeção. Sua noção do poder como algo que uma pequena minoria (os 'poderosos') 'possui' e que os outros (os 'sem poder') 'carecem' indica que a participação em tais projetos é um dos poucos meios de poderem exercer influência. Porém, existe uma grande ironia nisso. A imagem de 'possuir/carecer' de poder é uma idéia que o 'poderoso' nunca adotou. Por exemplo, a indústria e os governos revelam uma preocupação persistente e pragmática com a resistência pelo povo comum e suas opiniões. Eles estão bem cientes do fato que tem que atuar numa situação de oposição constante, bem como da necessidade de controlar essa oposição.

Fonte: citação direta de Hildyard et al. 1998

3.3 Concessão de poder

O poder pode ser tirado, mas não dado.

Gloria Steinem, 1995.
*Outrageous Acts and
 Everyday Rebellions,*
 Henry Holt & Co.

A concessão de poder é até mesmo um termo mais disputado e defendido do que 'poder', mas ele pode ser entendido basicamente como um processo pelo qual as pessoas ganham mais controle das decisões que lhes são importantes (alguns dos debates sobre a concessão de poder serão apresentados no texto abaixo). A expressão 'concessão de poder' é raramente usada quando se fala de pessoas que já detenham muito poder. Pelo contrário, ela é reservada aos pobres, aos excluídos, aos destituídos do poder, os marginalizados (Rowlands, 1997).

Obtenção do poder

Muitos defensores de grupos oprimidos escreveram de modo convincente sobre a importância fundamental da concessão de poder e da liberação por meio do auto-desenvolvimento (por exemplo, Paulo Freire e Martin Luther King). Mas, também, existe o perigo de dar ênfase demais a esses tipos de compreensão da concessão de poder, voltada à capacidade ("poder para"), porque podemos então esquecer muito facilmente que o poder está situado na sociedade e que nossas escolhas fazem uma diferença não somente para nós mas para as pessoas a nosso redor. Noções da concessão de poder voltadas à capacidade foram cooptadas por organizações poderosas para sugerir que as pessoas marginalizadas podem ser dotadas de poder sem que os estilos de vida dos ricos e das pessoas poderosas sejam ameaçados de algum modo. Realmente, as expressões tais como "concessão de poder" e "marginalização" são seguras porque elas podem ser usadas sem qualquer referência ao "poderoso" ou aos "marginalizadores."

Sempre precisamos estar atentos a onde jaz realmente o poder político – o poder de tomar decisões significativas no nome de outros. As mudanças feitas no nome da concessão de poder podem ser enganosas (James 1999; Taylor 2000). Por exemplo, podemos dizer que uma comunidade rural foi dotada de poder porque dispõe atualmente de representação num comitê orçamentário no governo municipal. Mas se o orçamento do governo municipal foi reduzido simultaneamente, foi tal comunidade realmente dotada de poder, ou foi ação perfunctória?

Aproveitando ainda desta linha de raciocínio, a concessão de poder significa trazer as pessoas de fora do processo de tomada de decisões incluindo-as nele? Ou a concessão de poder significa mudanças bem mais fundamentais das regras do jogo? Segundo este último significado, a concessão de poder é o estabelecimento de novas relações entre os cidadãos e o governo. Neste contexto, as ferramentas para equilibrar as disparidades de poder concernem à reforma de governança: a democracia deliberativa, a tomada direta de decisões, os júris os júris e grupos de enfoque de cidadãos (veja *Borrini-Feyerabend et al. 2004* para obter exemplos sobre o setor de recursos naturais). Por meio dessa reforma da governança poderemos nos esforçar para suplantar as transações do poder coercitivo pelo poder cooperativo.

Um ponto óbvio mas importante é que, enquanto nos empenhamos pela mudança para distribuições mais equitativas do poder, não é possível realizar um equilíbrio ideal de forças na prática:

- Com qualquer transferência de poder, serão identificadas ou criadas novas formas de destituição do poder;
- As relações do poder serão sempre complexas (atuamos em redes e não dicotomias de poder, e certas interações favorecem uma entidade, outras favorecem outra);
- Diferentes pessoas têm conceitos diferentes sobre onde o poder que importa é detido, que aspecto tem a equidade e se a equidade é importante.

A escolha do desengajamento

Com que frequência as pessoas marginalizadas se percebem como "marginais?" Segundo a definição, as margens são determinadas pelo "centro." As pessoas que estão em alguma margem relativa a algum centro querem ser dotadas do poder para ter maior influência nos processos de tomada de decisões ou para mudar para o centro? Elas até mesmo reconhecem esse centro? Em muitos casos, a resposta é claro que "não." Por exemplo, muitas sociedades indígenas fizeram declarações fortes de seu desejo de não ser incluídas mas serem deixadas por conta própria. Frequentemente o engajamento com grupos mais poderosos requer a submissão, pelo menos de um tipo simbólico (Kothari 2001), tornando o desengajamento, ou por nenhum esforço de reivindicação ou por evadir ativamente a influência dos outros (Bratton 1994), uma opção mais atrativa.

O desengajamento não é atraente somente para as sociedades tradicionais – muitas comunidades escolhem os caminhos de desenvolvimento não-dominantes. Para eles a concessão de poder não significa maior envolvimento na política e nas políticas mas, sim, a defesa de suas próprias alternativas, não importa quão insignificantes estas podem parecer quando vistas de fora (ex. Barkin 2000). Em alguns países, os modelos socioeconômicos alternativos não são praticados somente por comunidades isoladas mas também por milhares de pessoas. O Movimento Sem Terra no Brasil administra cerca de 50 cooperativas de produção de alimentos em terras ocupadas. Mas o Movimento não desculpa o desengajamento por si – no decorrer dos anos ele ajudou 250.000 famílias a obter títulos de terra. O revezamento entre a luta (desengajamento, resistência) e o diálogo (engajamento, cooperação) tem se mostrado uma estratégia eficaz a muitos grupos marginalizados, notável durante uma longa história na Índia (Carr-Harris 2005), mas também durante as recentes revoltas econômicas na Argentina (veja caixa).

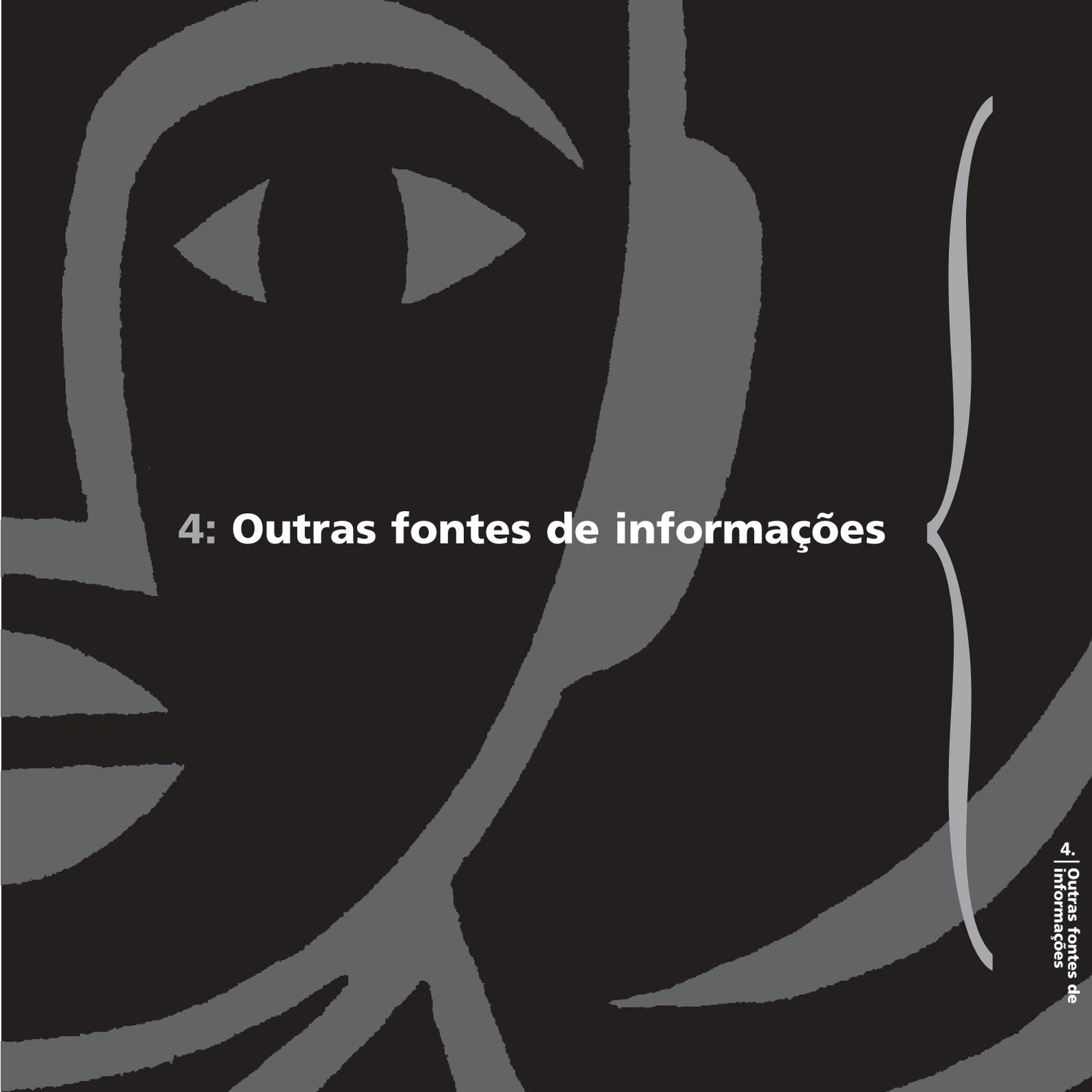
Retirar-se e isolar-se: táticas para a autodeterminação na Argentina

Em vez de desafiar os esforços sectários de cooptação diretamente, muitas das assembleias e sindicatos dos desempregados focalizaram em si mesmos e se declararam "autônomos." Enquanto os planos dos partidos tendiam para as escrituras religiosas, alguns autonomistas fizeram da falta de um plano a sua própria religião: eram tão cautelosos quanto à cooptação que qualquer proposta para mudar do protesto para a política passava imediatamente a ser objeto de suspeita.

Esses grupos continuavam fazendo notável trabalho de base comunitária, construindo fornos para fazer pão, pavimentando estradas e instigando seus membros para abandonar seu desejo por salvadores. Mesmo assim, eles tinham capacidade pequena de oferecer ao país uma visão concorrente para o futuro, então o interesse das pessoas reverteu ao engajamento com a democracia representativa em nível nacional.

Fonte: Klein 2003





4: Outras fontes de informações

4.1 Sites da Web

A seguinte lista de ordem alfabética apresenta vários sites da web com base no conteúdo destes de informações sobre ferramentas. A lista comprida reflete a popularidade e utilidade atual da Internet como o primeiro ponto de procura ao buscar informações e ferramentas específicas. Para navegar seu caminho pela lista, convém procurar os registros chamados ****Recursos Práticos**, que significa que o site contém muitas ferramentas práticas e vínculos. Observe também que cada site é descrito sob o tipo de ferramentas como sendo um **procedimento** ou uma **descrição**. **Procedimento** significa que a ferramenta é descrita passo a passo, talvez como uma planilha de trabalho ou uma série de perguntas, e pode ser usada diretamente. **Descrição** é usada para indicar que o processo de usar as ferramentas é descrito, mas a ferramenta não está imediatamente disponível para aplicação direta.

ActionAid

www.actionaid.org.uk/

Descrição de conteúdo voltado a

ferramentas: *Uma Tipologia Crítica de Serviços Financeiros para os Pobres* (debaixo de Recursos > Avaliação de Impactos> Documentos de Trabalho) apresenta exemplos de sistemas indígenas de fornecimento de serviços financeiros, de forma que as lições possam a ser incorporadas nos trabalhos de ONGs. Abrange: mecanismos populares; planos apoiados por ONGs; serviços formais; e uma relação de listas sobre o que funciona e o que não funciona e por quê.

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos transferíveis

Action Research Resources

www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arhome.html
> Peças

Descrição de conteúdo voltado a

ferramentas: As ferramentas consistem em 28 conjuntos (de uma página) de idéias e as explicações sobre o que é a pesquisa de ação. Os tópicos incluem a participação, a teoria fundamentada, o rigor e a generalização. Debaixo da etiqueta de Recursos há uma lista comprida de tópicos, tais como a gestão de mudanças, habilidades de comunicação, o processo Delphi, a análise de avaliação de grupos, e reuniões de vizinhança, os quais estão redigidos de modo muito prático, e baseado nas habilidades.

Tipo de ferramentas: Descrição, mas redigido de modo muito simples e prático.

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos salváveis de html

****Recursos Práticos**

Africa Action (Ação da África)

www.africaaction.org/resources/index.php

Descrição de conteúdo voltado a

ferramentas: Bem como material de referência atualizado sobre assuntos e países específicos, o site inclui um *Activist Toolkit* (Conjunto de Ferramentas para Ativista), que inclui informes, documentos de campanha e filmes de curta metragem sobre HIV e dívidas.

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis

Centre for International Forestry Research

(Centro de Pesquisa de Silvicultura Internacional)

www.cifor.cgiar.org/ > Ferramentas

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

A *Série de Caixa de Ferramentas de Critérios e Indicadores* compreende dez manuais sobre a avaliação do manejo sustentável de florestas e do bem-estar humano, e inclui: uma ferramenta de situações futuras; mapeamento participativo (um relatório de seminário sobre os conflitos de fronteiras e uso de terras); e análise de múltiplos critérios (útil quando for difícil chegar a um consenso devido a múltiplas disciplinas ou a conflitos de interesse). Oferecem-se várias ferramentas de software.

Tipo de ferramentas: Procedimento,

Descrição e software

Disponibilidade das ferramentas:

Arquivos compactados (zip) transferíveis

CIVICUS

www.civicus.org

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Os 'CIVICUS Conjuntos de Ferramentas' são redigidos em inglês de modo simples e claro, e alguns estão disponíveis

também em francês e espanhol. (Para se ter acesso a esses Conjuntos de Ferramentas, entre seção do site dos Recursos e Serviços/ Conjuntos de Ferramentas para a Sociedade Civil). Os tópicos são: Redação efetiva e poderosa; redação interna de sua organização; produção de mídia própria; como lidar com a mídia pública; promoção de sua organização; planejamento da visão geral; planejamento de ações; monitoramento e avaliação; planejamento estratégico; desenvolvimento de uma estratégia de financiamento; controles financeiros e a responsabilidade superior; elaboração de uma proposta para financiamento; e orçamento-programa (em duas partes). Existem vínculos para outros recursos interessantes (Recursos e Serviços/ Livros e Publicações), inclusive Ação de Lobby Financeiro, Um Guia de Trabalho Orçamentário para ONGs, A Democracia de Fonte Aberta, e o Direito Cyber.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos de pdf ou Word transferíveis

****Recursos Práticos**

Commonwealth Human Rights Initiative (Iniciativa de Direitos Humanos da Comunidade Britânica)

www.humanrightsinitiative.org/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

A seção de publicações do site oferece orientação sobre assuntos fundamentais tais como os direitos às informações (inclusive uma abordagem da Lei da Liberdade de Informações que existe atualmente em vários países da Comunidade Britânica), o constitucionalismo e a reforma da polícia. A ferramenta mais prática – manuais em direitos de voto, o que fazer se for preso, e assim por

diante – dizem respeito à Índia.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Carregamentos diretos em formato de pdf

Connecticut Nonprofit Information Network

www.ctnonprofits.org/default.asp >

Conjuntos de Ferramentas sem lucro

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Conjuntos de Ferramentas sem lucro, destinados principalmente aos Estados Unidos, incluem *Advocacy and Lobbying Toolkit* [Conjunto de Ferramentas Advocacia e Lobby] (os fundamentos sobre a ação de lobby, o que se faz e o que não se faz, cartas modelo, relações efetivas com o público geral e com a mídia) e um *Free Complete Toolkit for Boards* [Conjunto de Ferramentas Completo Grátis para Diretorias] (um resumo dos papéis e responsabilidades de diretorias, da contratação de pessoal, dos comitês e reuniões bem-sucedidos, e da avaliação).

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos de pdf ou Word transferíveis

Dev-Zone

www.dev-zone.org/index.html > Centro de Conhecimentos

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

As categorias no Centro de Conhecimentos são: prática de desenvolvimento; desastres e emergências; economia; meio ambiente; eventos; alimentos e agricultura; gênero; globalização; saúde e população; direitos humanos; conhecimentos e informações; organizações; enfoque do Pacífico; paz e conflito; pobreza; sociedade e cultura; e os assuntos pertinentes à mulher. Cada qual contém ferramentas e vínculos com outros sites na web. O recurso de busca facilita a navegação por este site grande.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos de pdf transferíveis deste site, ou de sites vinculados.

Unidade de Educação e Treinamento (ETU)

www.etu.org.za/ > Caixa de Ferramentas dos Organizadores Comunitários

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

A *Caixa de Ferramentas dos Organizadores Comunitários* é organizada

debaixo dos seguintes títulos: trabalho na comunidade (trabalho externo); construção de uma organização forte (trabalho interno); administração; o governo municipal na África do Sul; informática; administração financeira; HIV/AIDS; e conselhos para-legais. Cada um desses guias é dividido em várias ferramentas menores, (variando-se de um a onze). Cada ferramenta começa com "o que está neste guia?", relacionando o que está incluído para facilitar seu uso. Estas ferramentas estão redigidas em inglês claro e simples. Porém, algumas informações são muito específicas para a África do Sul.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Páginas Web Transferíveis.

****Recursos Práticos**

ELDIS

www.eldis.org/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Este site contém muitas informações bem organizadas. Clique em *Manuais ou Conjuntos de Ferramentas* para encontrar uma lista de tópicos para os quais existem Conjuntos de Ferramentas, incluindo: Lidar com ONGs/OBCs (Organizações Baseadas na Comunidade), participação, crianças, silvicultura, governança, avaliação da pobreza, como formular um projeto, e elaboração de sites para a web. Aparecem debaixo de cada tópico todos os manuais e Conjuntos de Ferramentas pertinentes, com os autor/es, a organização e uma descrição de duas frases, com as opções de obter mais detalhes, esboços de capítulo ou seção ou todo o texto. Site altamente indicado para começar a procura por ferramentas.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Disponível como vínculos para documentos de transferíveis

****Recursos Práticos**

Zona de Cessão de Poder

www.empowermentzone.com/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Há um grande número de vínculos para recursos de ferramentas agrupados sob os títulos de Política (ênfase na advocacia, na legislação dos EUA e nas pessoas inválidas), Emprego (direitos e conselhos para empregados), Tecnologia (ferramentas de computador) e Diversos (inclusive a saúde, a habitação, questões de raça e gênero).

Tipo de ferramentas: Procedimento e

Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Uma variedade de documentos transferíveis e vínculos com outros sites

Environmental Justice Foundation (Fundação de Justiça do Meio Ambiente)

www.ejfoundation.org/index.html >

Treinamento > Manuais de Treinamento EIJ

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

O *Advocacy Manual* (Manual de Advocacia) aborda: A advocacia bem-sucedida por meio da definição de metas e audiência; desenvolvimento de uma estratégia eficaz; uso de suas próprias informações; ações de lobby; e uma lista de verificação de advocacia. *Internet for Activists* (Internet para Ativistas) abrange: como a Internet pode ser usada como uma ferramenta para fazer campanhas; explicação de páginas da web; e-mail; utilitários de pesquisa inclusive a Google; grupos de notícias; e um diretório de sites úteis da Internet. São fornecidos exemplos de páginas da web, com explicação das janelas e dos botões. Há também manuais sobre pesquisas feito a partir do escritório e no campo, GPS, a mídia, fotografia e vídeos.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis

****Recursos Práticos**

Environmental Protection Agency (Agência de Proteção do Meio Ambiente)

www.epa.gov/ > Procurador Rápido

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Apresenta-se uma grande lista de tópicos na homepage. O tópico de Ecossistemas tem um vínculo com páginas da web indicado chamado Proteção do Meio Ambiente Baseada na Comunidade, e essa página dispõe de Ferramentas como uma opção de menu. As ferramentas incluem ecossistema, economia, dimensão humana e ferramentas integradas, freqüentemente são muito científicas, tal como a Verificação de Tecnologia Ambiental, e Sistemas de Informações Geográficas (GIS). Este é um site do governo dos Estados Unidos, elaborado para fins da política e procedimentos locais.

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos transferíveis

Fairness and Accuracy in Reporting (Imparcialidade e Precisão de Reportagem)

www.fair.org/index.html > Ativismo

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: O *Media Activism Kit* (Conjunto de Ativismo na Mídia) inclui: Detecção de preconceitos na reportagem pela mídia; como comunicar-se com jornalistas, escrever uma carta ao editor; como organizar uma demonstração, um evento de palestras, ou promover programas pela televisão; e os negócios da mídia – as dez maiores empresas da mídia do mundo. É escrito de modo muito prático, com uma inclinação para assuntos dos Estados Unidos.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos salváveis de html

Global Development Network (Rede de Desenvolvimento Global)

www.gdnet.org/index.html > Serviços online > Conjuntos de Ferramentas

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Proposal Writing and Fundraising* (Redação de Propostas e Angariação de Fundos), inclui seis seções: antes de iniciar; redação da proposta; orçamento; um guia sobre doadores; percepções institucionais; e trabalho por redes. Baseia-se em entrevistas com profissionais de desenvolvimento no mundo inteiro, e cada seção contém alguns "vínculos úteis". A outra ferramenta é chamada *Disseminating Research Online* (Divulgação de Pesquisas On-line).

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos salváveis de html

Global Witness (Testemunha Global)

www.globalwitness.org > Monitoramento > Pesquisas

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Guide to Independent Forest Monitoring* - IFM (Guia de Monitoramento florestal independente) estará disponível no início de 2005: o que é MFI, como opera, e como pode ser usado como uma ferramenta para tratar do corte ilegal de madeira e para a governança no setor de silvicultura.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Estará disponível ao público em 2005

GRC Exchange

www.grc-exchange.org/info_data/index.html

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Arquivos de documentos relativos à governança no desenvolvimento, completamente pesquisáveis. Alguns dos documentos esboçam ferramentas de governança, sob temas tais como a responsabilidade superior, a participação e a prevenção de conflitos.

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Variedade de documentos pdf transferíveis e vínculos com outros sites

Green Media Toolshed

www.greenmediatoolshed.org/ > Ferramentas (rolar a tela até a etiqueta de Ferramentas)

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

As ferramentas foram projetadas para ajudar grupos ambientais a serem mais eficazes na comunicação de sua mensagem ao público pela mídia. Elas incluem um banco de dados de contatos na mídia (somente para os Estados Unidos), um sistema de gerenciamento de imagens, uma biblioteca de apuração para ajudar organizações a terem acesso a pesquisas de opinião pública, uma biblioteca de informes, vídeos e arquivos digitais, treinamento sobre a mídia, gerenciamento de campanhas, e um 'Perfil de Usuários do Armário de Ferramentas (Toolshed Users' Profile), para informações sobre como outros membros utilizam as ferramentas. Embora seja uma organização baseada nos EUA, poderá dispor de ferramentas úteis para pessoas em outros países.

Tipo de ferramentas: Procedimento, Descrição e conselhos on-line

Disponibilidade das ferramentas:

Disponíveis apenas para membros – é necessário preencher um formulário de inscrição on-line (grátis)

GTZ Mainstreaming Participation Project (Projeto GTZ de Popularização de Participação)

www.gtz.de/participation/english/index.html > Literatura > Ferramentas, Métodos e Procedimento

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

O *Field Guide for Participatory Needs Assessment* (Guia de Campo para a Avaliação Participativa de Necessidades - APN) delinea várias ferramentas de APN em nível de aldeia: facilitação por meio de entrevistas

semi-estruturadas e encenação; caminhadas pela aldeia; mapas de recursos; análise de problemas em nível de comunidade; análise institucional; análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (PPFFOA); identificação de grupos vulneráveis; análise de problema com grupos vulneráveis; e formação de grupos de ação. Apresentam-se detalhes de cada ferramenta por: descrição; objetivos; atividades; atores/ responsabilidades; tempo; e comentários/ sugestões. A Caixa de Assunto no homepage oferece esclarecimentos úteis dos termos, tais como popularização, cessão de poder, crescimento a favor dos pobres, subordinação, e capacitação.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis

Integrated Approaches to Participatory Development (Métodos integrados do desenvolvimento participativo)

www.iapad.org/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Este site focaliza-se no mapeamento participativo, inclusive no GIS e na cartografia tridimensional. Debaixo de Publicações Grátis encontra-se um *Manual on 3D Participatory Modelling for NRM* (Manual de Modelagem 3D Participativa para NRM [Manejo de Recursos Naturais-MRN]).

Tipo de ferramentas: Descrição com alguns Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis, ou como documentos (html) copiáveis da página da web

International Food Policy Research Institute (Instituto de Pesquisas de Política Alimentar Internacional)

www.ifpri.org/ > Treinamento > Materiais para Treinamento

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Contém 11 Guias Técnicos. O primeiro é uma introdução a assuntos de segurança alimentar e um esboço dos outros dez Guias: dados sobre a segurança alimentar e nutrição disponíveis pela Internet; árvores de classificação e regressão; uso do software MAP de EPI; avaliação das dimensões nutricionais da segurança alimentar doméstica; métodos rápidos de avaliação para os programas de segurança alimentar; escolha de indicadores de resultados para a segurança alimentar doméstica; seleção de amostras para monitoramento e avaliação; enfoques; desen-

volvimento de métodos para monitoramento e avaliação; e formulação de arranjos institucionais para maximizar a segurança alimentar. Os materiais para treinamento incluem documentos, materiais didáticos e relatórios sobre: política agrícola; conceitos de economia; política alimentar e de nutrição; pobreza; redação de propostas para pesquisas sobre políticas; política de recursos e meio ambiente; e tópicos diversos. Algumas publicações estão disponíveis também em francês e espanhol.

Tipo de ferramentas: Descrição
Disponibilidade das ferramentas:
Documentos pdf transferíveis

International Institute for Rural Reconstruction (Instituto Internacional para Reconstrução Rural)

www.iirr.org > Publicações/ Catálogo > Publicações on-line

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: O *Sustainable Agriculture Extension Manual* (Manual de Extensão de Agricultura Sustentável) inclui capítulos sobre crédito e comercialização, uso de terras, gênero, fertilidade do solo, safras e criação de gado, cada qual tem sub-divisões. Este manual focaliza nas dificuldades, soluções e estudos de casos da África Oriental e Sulista. Debaxo de Publicações > Publicações Grátis encontra-se o *Environment, Agriculture and NRM: Basic Concepts and Ideas for Action* (Ambiente, Agricultura e MRN [Manejo de Recursos Naturais]: Conceitos Básicos e Idéias para Ação), um conjunto de informações destinados a estudantes, instrutores e políticos. Debaxo de Publicação e Comunicação (encontrado no lado esquerdo da homepage) encontram-se publicações por temas, inclusive NRM, gênero e conhecimentos indígenas. Este site está disponível também em espanhol.

Tipo de ferramentas: Procedimento
Disponibilidade das ferramentas:
Documentos transferíveis se estiverem na seção de Publicações On-line, caso contrário, terão que ser encomendados.

International Institute for Sustainable Development (Instituto Internacional para Desenvolvimento Sustentável)

www.iisd.org/ > Quantificação e avaliação > Capacitação

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Capacitação para Avaliação e Informação Ambiental Integrada: O Manual*

de Instrução foi projetado para peritos técnicos de alto nível, de agências governamentais que respondem a formuladores de políticas. Abrange os quadros para informação sobre o ambiente e a avaliação das condições do ambiente, da política ambiental e das situações futuras.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas:
Documentos pdf transferíveis

Kabissa

www.kabissa.org/ > Hora de se pôr on-line
Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Time to Get Online* (Hora de se pôr on-line) foi escrito por esta ONG da África Ocidental para ajudar outras ONGs e OBCs (Organizações Baseadas na Comunidade) a entender a importância de usar a Internet como uma fonte mais barata, mais rápida, mais simples, e mais segura de informações e comunicação. Seus assuntos variam desde os básicos (tais como, como encontro um computador ligado à Internet) até a advocacia através da Internet. Oferece exemplos práticos de como usar e-mail, Google, outras páginas da web, conversas on-line e boletins informativos, bem como a elaboração de um site da web e onde pode-se obter ajuda on-line.

Tipo de ferramentas: Procedimento
Disponibilidade das ferramentas:
Documentos pdf transferíveis

Livelihoods Connect (Vínculo de Meios de Subsistência)

www.livelihoods.org/index.html > Caixa de Ferramentas de Subsistências Sustentáveis
Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: A Caixa de Ferramentas de Subsistências Sustentáveis inclui sete seções: Política, Instituições, Processos; Identificação e Desenho de Programas; Planejamento de Novos Projetos; Revisão Projetos Existentes; Monitoramento e Avaliação; Modos de Trabalhar; e Suporte para Treinamento. Cada seção contém várias ferramentas pequenas e práticas para ajudar com os desafios que incluem desde a análise de políticas e técnicas de pesquisa e planejamento até como trabalhar eficazmente com parceiros. Este é um site ativo e participativo que solicita a apresentação de novas ferramentas dos usuários.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição
Disponibilidade das ferramentas:

Documentos em Word transferíveis deste site da Web ou de outros vinculados

****Recursos Práticos**

M and E News (Notícias M e E)

www.mande.co.uk/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Este site contém informações sob os títulos, Eventos, Trabalhos em Andamento, Novos Documentos, Livros Destacados e Editorial. As ferramentas podem ser encontradas em todas essas seções, ou usando a função de procura: experimente usando "caixa de ferramentas" ou "guia" ou "manual." As informações são compactas e deve-se fazer procura completa, mas há ferramentas disponíveis. O site também contém vínculos com outras páginas de Monitoramento e Avaliação.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas:
Documentos transferíveis deste site da Web ou outros vinculados

Massachusetts Institute of Technology (MIT) Open Courseware (Instituto de Tecnologia de Massachusetts - Software Didático Aberto)

Existem cursos também em espanhol e português.
<http://ocw.mit.edu/index.html>

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Acesso grátis aos materiais didáticos de alta qualidade do MIT, destinados a cursos universitários e de pós-graduação, abrangendo uma ampla variedade de matérias, inclusive as relações do ambiente humano, a ciência política e administração.

Tipo de ferramentas: Descrição (materiais de curso universitário)

Disponibilidade das ferramentas:
Documentos de Word e Pdf transferíveis

MekongInfo Resource Gallery (Galeria de Recursos MekongInfo)

www.mekonginfo.org/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Um conjunto de diretrizes e outros materiais de ferramentas reunidos de grande número de organizações, agrupados debaixo de quatro títulos: Manejo Colaborador de Recursos Naturais, Silvicultura de Comunidade, Informações e Comunicações, e Manejo de Terras. As ferramentas incluem procedimentos para micro-finanças, estratégias eficazes de informações e planejamento participativo do uso de terras. A biblioteca online de

MekongInfo contém mais de 2.300 documentos de texto completo ou resumido, enfocando a bacia do Rio Mekong e a Ásia Sudeste continental, e muito material de grande relevância.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Para se ter acesso à maioria dos documentos, é necessário ser usuário registrado, mas a inscrição é grátis e simples

MicroSave-África

www.microsave-africa.com/home.asp?ID=15 > Conjuntos de Ferramentas

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Contém várias ferramentas, inclusive mapeamento de processos; pesquisa de mercados; custos e preços; e formulação de planos de incentivo para funcionários. Embora sejam práticas, algumas das ferramentas envolvem cálculos complexos e o desenvolvimento de contexto. São projetados para os funcionários e instrutores de instituições de micro-finanças.

Tipo de ferramentas: Procedimento
Disponibilidade das ferramentas: Documentos de Word transferíveis

New Tactics in Human Rights (Novas Táticas de Direitos Humanos)

www.newtactics.org/main.php > Ferramentas para Ação

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Tactical Notebooks* (Cadernos Táticos) contém as descrições de pessoas do processo de forçar o reconhecimento dos direitos humanos: como a tática foi implementada, e seus problemas de uso. Citam-se exemplos que variam desde o engajamento com funcionários do governo Russo até a promoção de profissionalismo na Polícia de Liberiana. O site permite navegação livre (browsing) e procuras com palavras-chave. O *New Tactics Workbook* (Pasta de Táticas Novas) delinea como e por que várias táticas funcionam, e cita exemplos do uso delas: táticas de prevenção; táticas de intervenção; táticas restauradoras; desenvolvimento de instituições e culturas de RH; e recursos, inclusive um índice de táticas.

Tipo de ferramentas: Descrição
Disponibilidade das ferramentas: Documentos pdf transferíveis

NRMChangelinks (Troca de Vinculos de MRN)

<http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/>

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Este é um site enorme e contém vínculos com outros sites, organizações e documentos. São muitos os tópicos disponíveis: O desenvolvimento sustentável e o meio ambiente; capacitação (especialmente a capital social); aprendizagem e mudanças; administração adaptável; planejamento e administração colaboradores; monitoramento e avaliação participativas; recursos gerais de participação; administração de informações e conhecimentos; modelos integrados; gestão de conflitos; pesquisa de ação; crescimento individual e mudanças; e documentos no local. Há também uma seção sobre como tirar máximo proveito da internet. Debaxo de cada um desses tópicos aparecem uma explicação breve do conceito e os vínculos com documentos, organizações, equipamentos de pesquisa, ou outros menus de tópicos. A busca de ferramentas leva tempo, embora grande parte das informações aqui possa ser considerada como "ferramentas." Este seria um lugar bom para começar sua procura por uma ferramenta específica.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Documentos transferíveis deste site da Web ou outros vinculados

****Recursos Práticos**

Pact (Pacto)

www.pactworld.org > Recursos de Aprendizagem

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: As ferramentas do Pact incluem um Manual de Advocacia: *Practical Guide to Increasing Democracy in Cambodia*; *Media Guide* (Guia Prático para Aumentar a Democracia em Camboja); Guia de Mídia: *Handbook for Tanzanian Civil Society*; *Legislative Road Map* (Manual para a Sociedade Civil Tanzaniana; Roteiro Legislativo); *Guide for Civil Society Organisations in Tanzania*; e *Survival is the First Freedom* (Guia para Organizações da Sociedade Civil na Tanzânia; e A Sobrevivência é a Primeira Liberdade): Applying Democracy and Governance Approaches to HIV/AIDS work (Aplicação dos Métodos da Democracia e da Governança nos Trabalhos com HIV/AIDS). O Pact tem seis áreas de programas: Fortaleci-

mento da democracia, governança e sociedade civil; HIV/AIDS; melhoria de meios de subsistência; pacificação; manejo de recursos naturais baseado na comunidade; e patrimônio e cessão de poder. Em cada uma dessas áreas de programas encontram-se Ferramentas e Produtos, apesar de esses não serem transferíveis para o computador do usuário.

Tipo de ferramentas: Procedimento
Disponibilidade das ferramentas: Documentos pdf transferíveis e/ou informações para contato

Participation Resource Centre (Centro de Recursos de Participação)

www.ids.ac.uk/ids/particip/information/index.html

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Utilize o recurso de busca ou navegue debaixo de Métodos Participativos/ Ferramentas para 'folhear' uma grande coleção de materiais de orientação, grupos de idéias para ação e dicas sobre técnicas específicas de uso em atividades participativas de todos os tipos. Os materiais se originam de muitas organizações internacionais de pesquisa baseada no campo. O Centro de Recursos de Participação também inclui várias notas de IDS e informes de políticas sobre os motivos e métodos de participação, bem como vínculos para grupos de pesquisa pertinentes dentro do IDS. Uma dessa, Bridge, oferece Pacotes Avançados sobre gênero em relação à cidadania, o conflito armado, o HIV/AIDS, os orçamentos, a mudança cultural, a participação, e às informações e tecnologias de comunicação.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Carregamentos diretos e vínculos com outros sites

****Recursos Práticos**

People and Forests at the FAO (Pessoas e Florestas na OAA)

www.fao.org/forestry/index.jsp > Pessoas e Florestas > Processos Participativos > Publicações

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Os *Community Forestry Field Manuals* (Manuais de Campo para a Silvicultura de Comunidade) incluem: uma *Caixa de Ferramentas de Comunidade* sobre a avaliação participativa, o monitoramento e a estimação que contém 23 ferramentas práticas; direito de posse de árvores e terras: ferramentas de avaliação rápida que incluem a coleta de informações no campo sobre aspectos físicos, o uso

e a administração dos recursos. As publicações estão alistadas por Série ou Tópico, incluindo a gestão de assuntos e de conflitos. O *Collaborative Partnership on Forests Sourcebook in Funding for Sustainable Forest Management* (O Manual de Parceria Colaboradora nas Florestas sobre Financiamento para o Manejo Sustentável de Florestas) é um banco de dados sobre as fontes internacionais de financiamento. Ele pode ser encontrado por meio de Fontes de Informações > Bancos de dados > Fontes de Financiamento.

Tipo de ferramentas: Descrição com alguns procedimentos

Disponibilidade das ferramentas: Documentos pdf transferíveis

Reflect (Refletir)

www.reflect-action.org/ > Recursos de Reflect
Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: O *Reflect Mother Manual* (Manual-Mãe Reflect) oferece orientação para a elaboração de um manual local para instrutores de cursos de alfabetização de adultos. Os grupos de alfabetização desenvolvem seus próprios materiais, tais como mapas, calendários, matrizes e diagramas que representam uma análise detalhada de sua comunidade. O manual delinea a pesquisa básica necessária; o desenvolvimento de manual local para instrutores; o preparo de cartões visuais; a seleção e treinamento de instrutores; o monitoramento e avaliação; o uso de materiais de participantes no planejamento; e oferece unidades de amostra. Inclui-se também a adaptação do Manual para contextos diferentes: áreas urbanas; comunidades de pesca; comunidades de pecuária; refugiados; e crianças. A seção de Comunicação e Poder reúne contribuições do mundo inteiro e as Avaliações do Reflect oferecem conhecimentos adicionais. Este site da Web está disponível em inglês e espanhol.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Documentos pdf transferíveis

****Recursos Práticos**

Regional Community Forest Training Centre for Asia and the Pacific (Centro de Treinamento Regional para Florestas de Comunidade para a Ásia e o Pacífico)

www.recoftc.org > Centro de Recursos

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: O *Community-Based Tourism for*

Conservation and Development (Turismo Baseado na Comunidade para a Conservação e o Desenvolvimento) é um manual para instrutores que inclui folhetos, estudos de casos e leituras numa situação experimental de aprendizagem. *The Art of Building Facilitation Capacities* (A Arte de Desenvolver Capacidades de Facilitação) ajuda na identificação, análise e resolução de problemas, bem como nos processos de tomada de decisões. Um vídeo de treinamento e o CD de auto-aprendizagem acompanham o manual. Encontra-se também no Centro de Recursos uma seção sobre Oportunidades de Financiamento. Debaxo de Serviços Regionais > podem ser encontrados Cursos de Treinamento, a Série de Treinamento e Relatórios de Seminários, os quais visam compartilhar processos e lições de seminários de modo que outros utilizadores possam aplicá-los nos seus próprios contextos. Eles incluem métodos participativos, critérios e indicadores, manejo florestal, redes de apoio, habilidades de análise e redação.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Manuais à venda, e a Série de Relatórios são transferíveis como documentos pdf

****Recursos Práticos**

Resources Centre for Participatory Learning and Action (Centro de Recursos para a Aprendizagem e Ação Participativas)

www.rcpla.org/ > Publicações

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: (Aprendizagem e Ação Participativas: Um Guia Para o Instrutor): abrange a aprendizagem por adultos; habilidades de facilitação; dinâmica de grupos; aprendizagem e ação participativas; treinamento, em seminários e no campo; organização de seminários, inclusive a avaliação pós-treinamento; e detalhes de 101 jogos interativos e exercícios de treinamento. As *Nepal Participatory Action Network's Participatory Development Magazines* (Revistas do Desenvolvimento Participativo da Rede de Ação Participativa de Nepal) são publicadas em Nepali, com uma versão anual em inglês, e constituem um foro para debates.

(Seminários Participativos: Um Livro de Fonte de 21 Ideias e Atividades) oferece dicas práticas sobre a administração de seminários.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: À venda nos sites vinculados da Web

Save the Children Alliance (Aliança Para Salvar as Crianças)

www.savethechildren.net/alliance/index.html > Recursos > Publicações > Publicações gerais

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Então, deseja consultar as crianças?*

A Toolkit of Good Practice (Conjunto de Ferramentas de Boas Práticas) aborda como envolver as crianças nas discussões sobre o que os adultos devem fazer para melhorar suas vidas. Abrange assuntos tais como se é realmente necessário consultar crianças; como iniciar; como preparar e planejar as reuniões com crianças; o papel de adultos na oferta de um ambiente habilitador; e recursos adicionais.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Documentos pdf transferíveis

Sida, Agência Sueca de Desenvolvimento Internacional

www.sida.se/Sida/jsp/polopoly.jsp?d=2263 > Avaliações > Manual de Avaliação

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Looking Back, Moving Forward*

(Olhando Para Trás, Avançado) é o manual de Avaliação da SIDA. A Parte Um abrange os conceitos e assuntos, e tem quadros muito úteis que abordam várias ideias de avaliação, tais como os níveis de monitoramento, e o que é um estudo de linha básica. A Parte Dois é o processo de avaliação, passo a passo, e para cada passo há uma pequena lista de verificação de itens para se lembrar.

Tipo de ferramentas: Descrição e Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis

Siyanda

www.siyanda.org/index.htm > Arquivos de Visualização de Guia Rápido

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Elabora-se a cada mês um tópico novo, oferecendo ferramentas, dicas, guias e relatórios sobre a relação entre o tópico e a inclusão do tópico de gênero nas atividades principais como, por exemplo, no Monitoramento e Avaliação, Água, e OMC. Tem também uma função de procura: Tente usar "caixa de ferramentas" ou "guia" ou "manual" para obter uma lista de recursos, desde orçamentos nacionais de governos até projetos de nível local.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos transferíveis através de vínculos a partir deste site

Social Change Media (Mídia de Mudança Social)

<http://media.socialchange.net.au/> >

Recursos para Campanhas

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: O *Communications Planning* (Planejamento de Comunicações), projetado para audiência australiana, procura definir o que é desejado de um plano de comunicações, como utilizar todo o pessoal para ter sucesso, enfoque em publicações e avaliação. *7 Steps for Social Change* (7 Passos para Mudança Social) é um documento resumido que sugere um modelo de mudança de comportamento. O *Making Reader Friendly Publications* (Criação de Publicações Amigáveis ao Leitor) trata do projeto de publicações dando prioridade às necessidades da audiência. Inclui dicas sobre como determinar quem é a audiência, como decidir quanto ao conteúdo, os componentes visuais, a edição, sugestões para redação, linguagem de sexo, desenho gráfico e como lidar com as gráficas. *Tips for Using the Media* (Dicas Sobre Como Usar a Mídia) trata-se principalmente de como divulgar informações de campanhas pela televisão. O *Social Marketing Guides* (Guias de Marketing Social) é uma lista de guias e recursos úteis transferíveis.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Disponíveis como documentos de html copiáveis

Strategies for Hope (Estratégias para a Esperança)

www.stratshope.org/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Stepping Stones: A Training Package on HIV/AIDS, Gender Issues, Communication and Relationship Skills* (Trampolim: Um Pacote de Treinamento sobre HIV/AIDS, Assuntos de Gênero, Habilidades de Comunicação e Relações) visa preparar os ministradores para dirigir 60 horas de seminários para ajudar os indivíduos e comunidades a mudar seu comportamento, dando ênfase à vulnerabilidade das mulheres e dos jovens na sua tomada de decisões quanto a sua sexualidade. Os seminários abrangem tais assuntos como: comunicação; nossas percepções; amor; preconceitos; preservativos; outras opções e estratégias; positividade; habilidades para apoiar a mudança de comportamento; o futuro. São fornecidos materiais e vídeos de suporte. Disponível também em francês.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: À venda

SurveyMonkey

www.surveymonkey.com

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Uma ferramenta para desenhar e administrar pesquisas on-line especialmente adaptadas, para vários usos desde a obtenção de pontos de vista e preferências até a revisão de políticas e programas.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Os usuários devem pagar uma taxa de assinatura para usar o serviço

****Recursos Práticos**

Departamento de Desenvolvimento Sustentável da OAA

www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/PEdef_en.htm

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: As publicações da homepage são divididas em seções de Gênero e Desenvolvimento, Participação, População, e Subsistências Sustentáveis. As ferramentas e guias oferecem conselhos sobre assuntos que variam desde a administração de micro-finanças até as técnicas agrícolas. Debaxo de Sites da Web Relacionados > Vínculos de Projeto (isto é, gênero, biodiversidade e sistemas de conhecimentos locais para segurança alimentar) > Recursos> Materiais de Treinamento Disponíveis podem ser encontrados em vários guias e ferramentas sobre gênero, conhecimentos locais e biodiversidade. Debaxo de sites da Web Relacionados > Programa SEAGA> podem ser encontradas Publicações informações, manuais e diretrizes. Eles são muito práticos, com muitas ferramentas incluídas, e sobre tais tópicos como irrigação, registro de conhecimentos indígenas e manejo de recursos genéticos vegetais.

Tipo de ferramentas: Procedimento e algumas descrições

Disponibilidade das ferramentas: Documentos pdf transferíveis

****Recursos Práticos**

The Communication Initiative (A Iniciativa de Comunicação)

www.cominit.com/index.html

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: As ferramentas abordam estratégias de comunicação sobre vários tópicos, inclusive saúde, treinamento, jornalismo e participação.

Dá-se grande ênfase a HIV/AIDS. Uma procura por "Conjunto de Ferramentas" revelará 76 entradas, e por "Manual" revelará 322 entradas. Debaxo de > Materiais encontra-se uma lista de ordem alfabética. Os pontos de enfoque na homepage incluem as crianças, rádio e meio ambiente. O *Drum Beat* (Batucada), uma publicação semanal, aborda um tópico diferente cada semana, tal como poliomielite, a Ásia Leste e Sudeste, conflitos, e dramas de rádio.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Alguns documentos são transferíveis grátis deste site da Web, ou de sites vinculados, e outros tem que ser pagos

****Recursos Práticos**

The Economic and Social Research Foundation (A Fundação Para a Pesquisa Econômica e Social)

www.esrftz.org/ppa/Index.html >

Documentos > Guia de Campo

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: O *Tanzanian 2002/03 Participatory Poverty Assessment (PPA): Field Guide* (Avaliação Participativa da Pobreza Tanzaniana de 2002/03: Guia de Campo) é dividido em nove seções: introdução; temas de PPA; o processo de trabalho de campo; metodologia da PPA; ferramentas e métodos; análise de informações; registro e preparo de relatórios; composição e papéis da equipe; resumos de política. A Seção 5 oferece muitas informações práticas sobre metodologias participativas de pesquisa. Podem ser encontradas informações equivalentes sobre o Projeto de Avaliação da Pobreza palestina no site www.pppap.org/, e do Processo de Avaliação Participativa da Pobreza Ugandense no site www.uppap.or.ug/.

Tipo de ferramentas: Procedimento

Disponibilidade das ferramentas: Documentos pdf transferíveis

****Recursos Práticos**

The Impact Alliance (A Aliança de Impacto)

www.impactalliance.org > Centro de Recursos

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Este é um site da Web muito denso que contenha informações sob os seguintes títulos: Responsabilidade superior; advocacia; métodos de capacitação; gestão de mudanças; técnicas de facilitação; administração financeira; fortalecimento da gover-

nança local; HIV/AIDS; administração de recursos humanos; informática; administração de conhecimentos; liderança; missão e visão; monitoramento e avaliação; fortalecimento de redes; avaliação organizacional; parceria; planejamento e estratégia; concepção e administração de projetos; relações públicas; mobilização de recursos; e formação de equipe. Ao clicar em qualquer um desses tópicos aparecerá uma descrição breve do assunto e das opções para Contato, Discussões ou Recursos. Encontram-se abaixo de Recursos alguns Conjuntos de Ferramentas que têm que ser pesquisados, bem como documentos e artigos. Alguns dos Recursos estão disponíveis em espanhol.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Há documentos pdf transferíveis deste site da Web ou de outros vinculados

O The Microfinance Gateway (Portal de Micro-finanças)

www.cgap.org/direct/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Os Módulos de Treinamento destinam-se ao pessoal e gerentes de doadores que desejam oferecer treinamento sobre micro-finanças. Existem três áreas: Componentes de crédito; regulamento e supervisão; e micro-finanças e Metas de Desenvolvimento de Milênio. Cada um destes vem com transparências, folhetos para participantes, e comentários para os instrutores. Há também *Conjunto de Ferramentas de Treinamento*, mas isto não pode ser carregado diretamente para seu computador. *Product Costing* (Custeio de Produtos), uma ferramenta para agilizar as operações, é uma ferramenta de software disponível na homepage.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Documentos transferíveis

The Participatory Development Forum (O Foro de Desenvolvimento Participativo - DP)

www.pdforum.org/ > Centro de Recursos Virtuais > Biblioteca de Recursos DP

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: *Who Are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook* (Quem faz as Perguntas? Um Manual de Avaliação Participativa) é um guia para treinamento. Os

curistas lêem um estudo de caso verdadeiro e sua avaliação, e respondem a perguntas sobre: os participantes; o trabalho preparatório; coleta de dados; questões de processo; e questões de ação, a fim de derivar um entendimento melhor de como a avaliação de participativa pode ser melhorada. *Gender and Decision-making: Kenya Case Study* (Gênero e a Tomada de Decisões: O Estudo de Caso de Quênia) contém três exercícios de participação: tomada de decisão quanto a bens ativos; responsabilidade de satisfazer as necessidades familiares; e decisões quanto à gravidez. Existem outras ferramentas, bem como muitos relatórios e estudos de caso neste site.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Documentos transferíveis

The Public Affairs Centre (O Centro de Negócios Públicos)

www.pacindia.org/ > Boletins

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Os Boletins representam um agregado das avaliações públicas sobre a qualidade dos serviços públicos, baseado em levantamentos científicos e aleatórios de amostras de utilizadores na Índia que examinam os seguintes critérios: disponibilidade de serviços, uso, satisfação, padrões de serviço, problemas principais com serviços, efetividade dos sistemas de resolução de reclamações e corrupção. O modelo do Boletim também foi aplicado a serviços de atendimento médico em hospitais públicos, à execução dos serviços de educação nas escolas governamentais, ao impacto da informática, e aos sistemas de irrigação. Os Boletins podem ser usados para criar consenso no diagnóstico de problemas e das reformas fundamentais necessárias.

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Há apenas uma descrição dos Boletins; não estão disponíveis para leitura

Toolkit Citizen Participation (Conjunto de Ferramentas - Participação por Cidadãos)

www.toolkitparticipation.nl/index.php

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Exemplos de toda parte do mundo de pessoas e organizações que se envolvem no melhoramento de seus meios de subsistência, ou do meio ambiente ou do poder

de tomar decisões. Cada ferramenta é descrita com: informações gerais pertinentes (assunto, objetivo, iniciadores, atores); ponto de partida; proceder; ferramentas de participação; lições aprendidas; e detalhes para contato. Existe uma opção para procura e seleção por região, escala (aldeia para metrópole urbana), foco (tópico) e atores.

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Disponível como documentos (html) copiáveis de página da web

****Recursos Práticos**

Ferramentas para organizadores, ativistas, pedagogos e outros importantes

www.casagordita.com/tools.htm

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: Um site pessoal que contém quatro seções de ferramentas sob os títulos Organizar 101: Preparar e Lançar seu Grupo, Administração 201: Fazer com que as Coisas Funcionem, Importunação 301: Mudar o Mundo Durante Seu Tempo Livre, e Aprimoramento de Conscientização 499: Tópicos especiais. As ferramentas apresentadas se originam principalmente da experiência nos EUA, mas são variadas o suficiente para oferecer dicas e táticas úteis para aplicação em outros lugares.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: vínculos com outros sites

Transparency International (Transparência Internacional)

www.transparency.org/toolkits

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas: O *Corruption Fighters' Tool Kit*

(Conjunto de Ferramentas dos Combatentes da Corrupção) inclui descrições de ferramentas contra a corrupção/ transparência que foram usadas em vários países. As ferramentas se agrupam em sete categorias:

i) aumento de conscientização; ii) aquisição; iii) campanhas eleitorais; iv) acesso à informações; v) estabelecimentos públicos; vi) éticas comerciais; vii) diagnósticos. Cada uma destas ferramentas é apresentada no mesmo formato: i) uma folha resumida de fatos, com o nome da ferramenta e uma descrição, a organização responsável, problemas tratados pela ferramenta, as áreas de trabalho, quando a ferramenta foi

implementada, financiamento, uma pessoa e detalhes de contato; ii) objetivos; iii) contexto; iv) implementação; v) resultados; vi) recomendações.

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis

Departamento de Avaliação de Operações do Banco Mundial

www.worldbank.org/oed/ecd/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

Monitoramento e Avaliação: algumas ferramentas, métodos e abordagens abrangem nove ferramentas de monitoramento e avaliação, descrevendo brevemente como cada uma funciona, quando é usada, suas vantagens e desvantagens, o custo, as habilidades e o tempo necessários. As nove ferramentas são: indicadores de desempenho; um procedimento de quadro lógico; avaliação baseada em teoria; pesquisas formais; métodos rápidos de avaliação; métodos participativos; levantamentos de acompanhamento de despesas públicas; avaliação de impactos; e análise de custos-benefícios e custos-eficácia. Esta ferramenta está disponível também em francês e espanhol. Algumas destas ferramentas estão disponíveis em um ou mais dos seguintes idiomas: francês, espanhol, português ou árabe. Outras ferramentas incluem *A Diagnostic Guide and Action Framework and Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management* (Um Guia Diagnóstico e Quadro de Ação e Glossário dos Principais Termos Usados em Avaliações e Manejo Baseado em Resultados).

Tipo de ferramentas: Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis

World Neighbours (Vizinhos Mundiais)

www.wn.org

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

As ferramentas incluem uma série de guias de campo e lições do campo, publicações por tópicos (tais como meio ambiente, gênero, aprendizagem por ação), muitas disponíveis em francês e espanhol. O guia de campo *A New Weave of Power, People and Politics: the Action Guide for Advocacy and Citizen Participation* (Uma Nova Estrutura de Poder, Pessoas e Políticas: O Guia de Ação para Advocacia e Participação pelo Cidadão)

inclui três partes: Compreensão da política, que examina conceitos, suposições e valores; planejamento de advocacia, incluindo os momentos de planejamento tais como percepção do quadro geral, identificação de problemas, identificação de caminhos de políticas; e a prática de advocacia. Outras publicações incluem *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment* (Das Raízes Para Cima: Fortalecimento da Capacidade Organizacional Através da Auto-avaliação Orientada) e uma série de *World Neighbours-WN* (Vizinhos Mundiais) em Ação que abrange assuntos tais como a sensibilidade a gênero nos exercícios participativos.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas: Existem documentos pdf transferíveis e alguns estão à venda

World Resources Institute (Instituto de Recursos Mundiais)

www.wri.org/

Descrição de conteúdo voltado a ferramentas:

O Monitoring for Impact: Lessons on Natural Resource Monitoring from 13 NGOs (Vol 1) (Monitoramento para se Ter Impacto: Lições Provenientes do Monitoramento de Recursos Naturais de 13 ONGs) oferece informações práticas baseadas experiências recentes. *Working 9 to 5 on Climate Change: an Office Guide for People Wishing to Reduce CO₂ Emissions in their Place of Work* (Trabalhar o Dia Inteiro na Mudança de Clima: Um Guia de Escritório para Pessoas que Desejam Reduzir as Emissões de CO₂ No Lugar de Trabalho) abrange o apoio organizacional; o planejamento de um inventário de escritório; a coleta de dados; o cálculo de emissões; o estabelecimento de uma meta de redução de emissões; e a redução de emissões. A Iniciativa de Acesso permite aos usuários avaliar a implementação de vários "princípios de acesso", tais como os delineados em CD-ROM: Avaliação do acesso às informações, à participação, e à justiça para o meio ambiente: Um guia.

Tipo de ferramentas: Procedimento e Descrição

Disponibilidade das ferramentas:

Documentos pdf transferíveis ou à venda em forma impressa

4.2 Livros

Esta é uma lista preliminar de recursos impressos que tem sido especialmente úteis na disponibilização de ferramentas práticas e outras idéias para superar a marginalização no manejo de recursos naturais. A lista é pequena comparada à lista de sites acima porque os recursos impressos são, de modo geral, mais difíceis de se obter, especialmente quando eles se encontram na categoria de "literatura dúbia". Qualquer sugestão para inclusão nesta será muito bem recebida.

Borrini-Feyerabend, G. (ed). 1997.

Beyond fences: seeking social sustainability in conservation (Além das cercas: A procura da sustentabilidade social na conservação).

Volume 1: A Process Companion and Volume 2: A Resource Book (Volume 1: Um Auxílio de Processo e Volume 2: Um Livro de Recursos). IUCN, Gland, Suíça.

Dois volumes inestimáveis de orientação sobre conceitos e questões do manejo socialmente sustentável de recursos naturais. O Volume 1 abrange as principais perguntas, indicadores e opções para ação de participação, abordando as necessidades locais e o manejo sustentável. O Volume 2 oferece um conjunto claro e inclusivo de "arquivos de conceitos" (abrangendo desde a dinâmica populacional até estilos de manejo), ferramentas e processos participativos e exemplos do campo.

Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Farvar, T., Kothari, A., e Renard, Y., 2004.

Sharing power: learning by doing co-management of natural resources throughout the world (Compartilhamento do Poder: Aprendizagem pela ação no co-manejo de recursos naturais do mundo).

IIED e IUCN/CEESP/CMWG. Cenesta, Terã, Irã. *Muitos conselhos práticos sobre a gestão de diferenças do poder no manejo colaborador de recursos naturais, tal como o desenvolvimento organizacional e os tipos de acordos.*

Brown, K., Tompkins, E., L. e Adger, W.N. 2002.

Making waves: integrating coastal conservation and development (Criar ondas: Integração da Conservação e do Desenvolvimento Litorâneo).

Earthscan, Londres, RU.

Apresenta técnicas práticas para negociar intercâmbios entre participantes.

Chambers, R., 2002.

Participatory workshops: a source-book of 21 sets of ideas and activities (Seminários participativos: Um guia de 21 conjuntos de idéias e atividades).

Earthscan, Londres, RU.

Faz o que diz no título – útil e bem humorado.

Himmati, M., 2002.

Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict (Processos de múltiplos participantes para governança e sustentabilidade: Além da paralisação completa e do conflito).

Earthscan, Londres, RU.

Guia detalhado para administrar o diálogo assimétrico de mesa-redonda, utilizando uma grande variedade de exemplos reais.

Mayers, J. e Bass S. 1999.

Policy that works for forests and people: series overview. Policy that Works for Forests and People Series no. 7

(A política que funciona a favor das florestas e pessoas: Resumo da Série 'Política que Funciona para as Florestas e Pessoas' N.º 7).

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Avaliação abrangente de como a política funciona na realidade. Anexo 1 "Fazendo

trabalho de política" apresenta uma série de ferramentas para se compreender as políticas, desenvolver estratégias, analisar e influenciar políticas, e acompanhar mudanças.

Means, K., Josayma, C., Nielsen, E., e Viriyasakultorn, V., 2002.

Community-based forest resource conflict management: a training package (Gestão de conflitos de recursos florestais baseada na comunidade: Um pacote para treinamento).

Organização de Alimentos e Agricultura das Nações Unidas, Roma, Itália.

Tudo o que jamais precisava saber sobre como administrar as negociações de recursos naturais, as colaborações e conflitos em níveis locais. Muitas dicas, exercícios e estudos de caso.

Pretty, J., Guijt, I., Thompson, J., e Scoones, I. 1995.

Participatory learning and action: a trainer's guide (Aprendizagem e ação participativas: Um guia para o treinador).

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Orientação inclusiva sobre a aprendizagem e ação participativas. Um bom auxílio para acompanhar o acervo de experiência internacional e dicas na Série de aprendizagem e ação participativas, produzida em forma impressa e pdf para carregamento (www.planotes.org).

Sithole, B. 2002.

Where the power lies: multiple stakeholder politics over natural resources: a participatory methods guide (Onde jaz o poder: Políticas de múltiplos participantes para recursos naturais: Um guia de métodos participativos).

Centro para Pesquisas de Silvicultura Internacional, Bogor, Indonésia.

Um folheto com duas partes. Parte um, compreensão de micro-políticas de grupos de múltiplos participantes, é um quadro conciso de quatro passos para analisar a dinâmica do poder em nível local do manejo de recursos naturais. São apresentados as

principais perguntas, os procedimentos e o que se deve notar. Parte dois, Desenvolvimento do quadro em Zimbábue, apresenta um estudo de caso iluminador.

Thomson, J., e Schoonmaker Freudenberger, J., 1997.

Crafting institutional arrangements for community forestry (Confecção de arranjos institucionais para a silvicultura de comunidade).

Manual 7 de Campo da OAA da Silvicultura de Comunidade.

Organização de Alimentos e Agricultura das Nações Unidas, Roma, Itália.

Quadros e listas de verificação de assuntos para entender e influenciar as instituições locais. Pequeno Apêndice de ferramentas de Avaliação Participativa Rápida (APR) pertinentes.

Sutherland, W., 2003.

The conservation handbook: research, management and policy (O manual de conservação: Pesquisa, manejo e política).

Blackwell, Oxford, RU.

Além de assuntos técnicos de conservação, o livro inclui capítulos práticos sobre a administração organizacional, a angariação de fundos e a realização de mudanças de políticas e da política. O livro está disponível grátis para os profissionais de conservação fora da Europa Ocidental, América do Norte, Austrália, Nova Zelândia e Japão (contatar Blackwell).

VeneKlasen, L., e Miller, V., 2002.

A new weave of power, people and politics: the action guide for advocacy and citizen participation (Uma Nova Estrutura de Poder, Pessoas e Políticas: O Guia de Ação para Advocacia e Participação pelo Cidadão).

World Neighbours, EUA.

Um guia de três partes para entender o poder, para o planejamento da advocacia e para influenciar os processos políticos. Contém muitas dicas e exercícios.

Referências citadas

Alinsky, S. 1971.

Rules for radicals.

Random House, Nova York, EUA.

Apte, T. 2005.

An Activist Approach to Biodiversity Planning: a handbook of participatory tools used to prepare India's National Biodiversity Strategy and Action Plan.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Arendt, H. 1951.

The origins of totalitarianism.

Meridian, Nova York, EUA.

Barkin, D. 2000.

Overcoming the neoliberal paradigm: sustainable popular development.

Journal of Developing Societies 16: 163-170.

Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Farvar, T., Kothari, A., e Renard, Y. 2004.

Empowering civil society for policy change. Capítulo 11 sobre *Sharing power: learning by doing in co-management of natural resources throughout the world.*

(*Compartilhamento do poder: aprendizagem por participação da co-gestão de recursos naturais em todo o mundo.*)

IIED e IUCN/CEESP/CMWG. Cenesta, Tehran, Irã

Boulding, K. 1989.

Three faces of power.

Sage Publications, Newbury Park, EUA.

Bratton, M. 1994.

Peasant and state relations in post-colonial Africa: patterns of engagement and disengagement.

Capítulo 9 do livro de Migdal, J.S., Kohli, A. and Shue, V. (eds) *State power and social force: domination and transformation in the third world.*

Cambridge University Press, Cambridge, RU.

Campos, M., Francis, M. e Merry, F. 2005.

Stronger by association: improving the understanding of how forest-resource based SME associations in Brazil can benefit the poor.

Relatório preparado em associação com o International Institute for Environment and Development, Londres, RU, e o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), Belém, Brasil.

Carr-Harris, J. 2005.

Struggle-dialogue: tools for land movements in India.

Relatório preparado em associação com o International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Ekta Parishad, Nova Deli, Índia.

Carter, J., Steenhof, B., Haldimann, E. e Akenshaev, N. 2002.

Collaborative forest management in Kyrgyzstan: from top-down to bottom-up decision making.

Gatekeeper Series 108.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Castro, A.P. e Nielsen, E. (eds). 2003.

Natural resource conflict management case studies: an analysis of power, participation and protected areas.

Organização de Alimentos e Agricultura das Nações Unidas, Roma, Itália.

Colchester, M., Apte, T., Laforge, M., Mandondo, A. e Pathak, N. 2003.

Bridging the gap: communities, forests and international networks.

Documento ocasional 41.

Centre for International Forestry Research, Bogor, Indonésia

Dower, N. 2004.

How currently marginalised voices might best use ethical dialogue to shape the local, national and international development agendas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Edmunds, D. e Wollenberg, E. 2001.

A strategic approach to multistakeholder negotiations.

Development and Change 32: 231-253.

Edwards, K. 2000.

Understanding recognition: what role can tools and methods play in an arena of power struggles and imbalance?

Asia-Pacific Community Forestry Newsletter 13 (2): 16-20.

Filer, C. com Sekhran, N. 1998.

Loggers, donors and resource owners.

Policy that works for forests and people series no. 2: Papua Nova Guiné. International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Freire, P. 1972.

Pedagogy of the oppressed.

Penguin, Londres, RU.

Galbraith, J.K. 1952.

American capitalism: the concept of countervailing power.

Houghton Mifflin, Boston, EUA.

Galbraith, J.K. 1983.

The anatomy of power.

Houghton Mifflin, Boston, EUA.

Goredema, L., Taylor, R., Bond, I. e Vermeulen, S. 2005.

Empowering rural communities to manage wildlife: lessons learned from WWF's Support to CAMPFIRE Project 1993-2002.

WWF-Zimbabwe, Harare, Zimbabuá e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Gramsci, A. 1971.

Selections from the prison notebooks.

Tradução por Quintin Hoare.

International Publishers, Nova York, EUA.

Herman, E.S. e Chomsky, N. 1988.

Manufacturing consent: the political economy of the mass media.

Pantheon Books, Nova York, EUA.

Hildyard, N., Hegde, P., Wolvekamp, P. e Reddy, S. 1998.

Same platform, different train: the politics of participation. *Unasylva* 49:3.

www.fao.org/docrep/w8827E/w8827e06.htm

Huczynski, A. e Buchanan, D. 2001. **Power and politics.** Capítulo 24 en

Organisational behaviour: an introductory text.

Prentice Hall, Harlow, RU.

IIED. 2003.

How can trade promote sustainable forest management?

Relatório preparado para a OAA.

Organização de Alimentos e Agricultura das Nações Unidas, Roma, Itália.

James, W. 1999.

Empowering ambiguities. Pp13-27 en

Cheater, A. (ed) *The anthropology of power: empowerment and disempowerment in changing structures.*

Routledge, Londres, RU.

Kahn, S. 1982.

Organising.

McGraw-Hill, Nova York, EUA.

Klein, N. 2003.

From pots to politics.

The Guardian,

Segunda-feira 12 de maio de 2003.

Knight, B. 2001.

In search of the ideal intermediary.

Alliance volume 6 edição 4.

Knoche, T. 1993.

Organising communities.

diário *Social Anarchism.*

Disponível no site www.spunk.org/library

Kothari, U. 2001.

Power, knowledge and social control in participatory development. Capítulo 9

no livro de Cooke, B. e Kothari, U. (eds)

Participation: the new tyranny?

Zed Books, Londres, RU.

Leach, M., Amanor, K. e

Fairhead, J. 2001.

Environment, forest science and forest policy: knowledge, institutions and policy processes. Relatório Final para ESCOR (DFID) Projeto R7211.

Department for International Development, Londres, RU.

Lecup, I. e Nicholson, K. 2000.

Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development.

Manual de campo em cinco partes.

Organização de Alimentos e Agricultura das Nações Unidas, Roma, Itália.

Mackie, D. 2005.

Community games.

Ver www.makingthenetwork.org/pgame/nhf/y www.intelligentcommunities.org.uk/online_game/briefing.htm e www.niace.org.uk/

Publications/R/Regeneration.htm

Mapedza, E. 2005.

Natural resource management under a dynamic political system: experiences from CAMPFIRE and co-management in Zimbabwe.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. e Bass S. 1999.

Policy that works for forests and people: series overview. Policy that Works

for Forests and People Série N.º 7.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J., Ngalande, J., Bird, P., e

Sibale, B. 2001.

Forestry tactics: lessons from Malawi's National Forestry Programme. Policy that Works for Forests and People Série N.º 11.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Nadkarni, M. e Chauhan, M. 2004.

Assessment and empowerment.

Centre of Industrial Economics (CERNA), França.

Ogunseye, B. 2000.

Matters arising: local-level governance in Africa: co-management, civil society, natural resources, etc.

Documento não publicado,

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Peluso, N. L. 1992.

Rich forests, poor people: resource control and resistance in Java.

University of California Press, Berkeley, EUA.

Petress, K. undated.

Power: definition, typology, description, examples and implications.

www.umpi.maine.edu/~petress/power.pdf

Pimbert, M., Wakeford, T. e Satheesh, P. V. 2001.

Citizens' juries on GMOs and farming futures in India.

LEISA Magazine on Low External Input and Sustainable Agriculture 17: 27-30.

Pimbert, M. e Wakeford, T. 2003.

Prajateerpu, power and knowledge: the politics of participatory action research in development. Part 1: Context, process and safeguards.

Action Research 1: 185-207.

Ribot, J. C. 2004.

Waiting for democracy: the politics of choice in natural resource decentralisation.

World Resources Institute, Washington DC, EUA.

Rowlands, J. 1997.

Power and empowerment. Capítulo 2 en *Questioning empowerment: working with women in Honduras.*

Oxfam, Oxford, RU.

Scott, J.C. 1985.

Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance.

Yale University Press, New Haven, EUA.

Shackleton, S., Campbell, B., Wollenberg, E. e Edmunds, D. 2002.

Devolution and community-based natural resource management: creating space for local people to participate and benefit?

Overseas Development Institute, Londres, RU, e Programme for Land and Agrarian Studies, Cape Town, África do Sul.

Sheil, D. 2001.

Conservation and biodiversity monitoring in the tropics: realities, priorities and distractions.

Conservation Biology 15: 1179-1182.

Sithole, B. 2002.

Where the power lies: multiple stakeholder politics over natural resources: a participatory methods guide.

Centre for International Forestry Research, Bogor, Indonésia.

SPARC 2004.

Tools and methods for empowerment developed by slum dwellers' federations in India.

Society for the Promotion of Area Resource Centres, Mumbai, Índia.

Spivak, G. 1985.

Can the subaltern speak?: speculations on widow sacrifice.

Wedge 7/8: 120-130.

Taylor, J. 2000.

So now they are going to measure empowerment!

Community Development Resource Association (CDRA), Cape Town, África do Sul.

Townsend, R. 2000.

Negotiation.

Organisational Learning website. www.orglearn.org/Management_tips/negotiation.html

VeneKlasen, L. e Miller, V. 2002.

A new weave of power, people and politics: the action guide for advocacy and citizen participation.

World Neighbours, Oklahoma City, EUA.

Vorley, B. 2003.

Food, Inc.: corporate power from farm to consumer.

UK Food Group, Londres, RU.

Warner, M. 2000.

Conflict management in community-based natural resource projects: experiences from Fiji and Papua New Guinea.

Working Paper 135.

Overseas Development Institute, Londres, RU.

Weber, M. 1947.

The theory of social and economic organisation.

Traducción de Talcott Parsons (Volume 1 *Wirtschaft und Gesellschaft*). Oxford University Press, Oxford, RU.

Wolff, J. 1996.

An introduction to political philosophy. Oxford University Press, Oxford, RU.

Lista completa das ferramentas

Apte, T. 2005.

Drama interativo de rádio.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Boyd, G. 2005.

Mecanismos para organização.

Caledonia Centre for Social Development, Inverness, RU e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Cochrane, K. 2005.

Retratos de famílias.

SOS-Sahel International, Oxford, RU e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

do Prado Braga, E., Giacini de Freitas, A. e Macqueen, D. 2005.

Conectando comunidades aos mercados: o desenvolvimento de mercados de pequena escala para as operações de certificação FSC em florestas de comunidade.

Imaflora, Piracicaba, Brasil e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Enviro-Legal Defence Firm. 2005.

Acampamentos de alfabetização sobre legislação: panchayat shivir.

Enviro-Legal Defence Firm, Noida, Índia e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Global Witness. 2005.

Monitoramento florestal independente: uma ferramenta para justiça social

Global Witness, Londres, RU e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Geller, S. e Thornber, K. 2005.

Enfoque nas evidências de meios de subsistência.

LTS-International, Edinburgh, RU e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Irwin, B., Belay, S. e Macqueen, D. 2005.

Representação de nós mesmos: diálogo para o desenvolvimento de pecuaristas.

SOS-Sahel Ethiopia, Addis Ababa, Etiópia e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Joachim, E., Norfolk, S. e Macqueen, D. 2005.

Avante consulta! Consulta efetiva.

Terra Firma, Maputo, Moçambique e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Johnstone, R., Cau, B., Norfolk, S. e Macqueen, D. 2005.

Bom, médio e ruim: a lei em ação.

Terra Firma, Maputo, Moçambique e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Kafakoma, R., Roka, M., Chimutu, P. e Macqueen, D. 2005.

Responsabilidade do governo municipal.

Training Support for Partners, Lilongwe, Malawi e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Kazoora, C. e Carvalho, J. 2005.

Melhoramento da justiça nas florestas.

Sustainable Development Centre, Campala, Uganda e International Institute for Environment and Development, Londres, RU

Krassowska, K. e Davidson, M. 2005.

Organização dos serradores manuais para seu envolvimento.

Budongo Community Development Organisation, Masindi, Uganda e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Le Thi Phi. 2005.

Melhores negócios: seminários sobre cadeia de mercados.

Non-timber Forest Products Research Centre, Hanoi, Vietnã e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Macqueen, D. 2005.

A apelação ética.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mangal, S. e Forte, J. 2005.

Avaliação de intercâmbios comunitários: para planejamento e avaliação sensíveis à cultura.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. 2005.

Começando.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. e Vermeulen, S. 2005.

Mapeamento da influência de participantes.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU

Mayers, J. 2005.

Análise do poder dos participantes.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. 2005.

A ferramenta 'quatro critérios'.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mayers, J. Bass, S. e Macqueen, D. 2005.

A pirâmide: uma ferramenta de diagnóstico e planejamento para a boa governança.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Merry, F. e Macqueen, D. 2005.

Associações para parcerias comerciais.

Woods Hole Research Centre, Woods Hole, EUA, Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, Belém, Brasil e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Opoku, K. e Yaw Danso, E. 2005.

A lei do povo: idéias para os defensores de direitos a recursos.

Forest Watch Ghana, Accra, Ghana e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Price, L. e Sathiagnanan, J. 2005.

Estilo de redação: implicações políticas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Williams, J. e Vermeulen, S. 2005.

Táticas de mídia e lobby: vinculação das ações de fazendeiros com os processos nacionais de política.

Grenada Community Development Agency, Gouyave, Granada e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Winrock International India. 2005.

Acesso às informações 'públicas'.

Winrock International, Nova Deli, Índia e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Liste completa de relatórios

Apte, T. 2005.

An activist approach to biodiversity planning: a handbook of participatory tools used to prepare India's National Biodiversity Strategy and Action Plan.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Campos, M., Francis, M. e Merry, F. 2005.

Stronger by association: improving the understanding of how forest-resource based SME associations in Brazil can benefit the poor.

Relatório preparado na associação com International Institute for Environment and Development, Londres, RU e Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), Belem, Brasil.

Carr-Harris, J. 2005.

Struggle-Dialogue: tools for land movements in India.

Relatório preparado na associação com International Institute for Environment and Development, Londres, RU. Ekta Parishad, Nova Deli, Índia.

Dower, N. 2004.

How currently marginalised voices might best use ethical dialogue to shape the local, national and international development agendas.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Goredema, L., Taylor, R., Bond, I. e Vermeulen, S. 2005.

Empowering rural communities to manage wildlife: lessons learned from WWF's Support to CAMPFIRE Project 1993-2002.

WWF-Zimbabuê, Harare, Zimbabuá e International Institute for Environment and Development, Londres, RU.

Mapedza, E. 2005.

Natural resource management under a dynamic political system: experiences from CAMPFIRE and co-management in Zimbabwe.

International Institute for Environment and Development, Londres, RU

Glossário

Manejador marginalizado (de recursos naturais): alguém que é um usuário de facto e manejador de recursos naturais locais, que possui o potencial mas não a autoridade (uma combinação de direitos e responsabilidades reconhecidos) para manejar esses recursos de modo equitativo e sustentável.

Política: por via de regra, política é um curso de ação, ou o *que as organizações fazem* – quer sejam governos, empresas, ou organizações da sociedade civil. Política inclui as intenções e resultados, e é moldada por uma combinação de contextos, atores e processos (veja *Mayers e Bass 1999* para informações adicionais).

Ferramenta de política: Um meio específico e transferível de influenciar as decisões e a tomada de decisões sobre o manejo de recursos naturais.

Poder é a habilidade de atingir um alvo desejado num contexto social, em cooperação com outras pessoas ou sem o consentimento de outros.

Ferramenta de poder: um meio específico e transferível de influenciar as decisões e a tomada de decisões, que os manejadores marginalizados podem utilizar para tratar de diferenças de poder no manejo de recursos naturais.

Ferramentas de poder podem ser sub-divididas em:

- *Técnicas* maiores (por exemplo, análise do poder de participantes)
- *Táticas* de porte médio (por exemplo, manter os agricultores informados dos preços do mercado usando o telefone celular)
- *Dicas* menores (por exemplo, usar a palavra "prova" em vez de "indicador").

Sinônimos aproximados para *ferramenta* incluem *método*, *meios*, *modo de fazer*, *modo*, *instrumento*, *esquema*, *dispositivo*, *procedimento* e *estratagema*. Palavras tais como paradigma, modus faciendi, estratégia e metodologia implicam um quadro inclusivo maior ou um procedimento coerente que envolverá um conjunto de ferramentas individuais.

FERRAMENTAS DE PODER



Desenho:

Smith and Manz

Impressão:

Sharp Edge Print & Marketing

Índice:

Ashish Kothari

Kyrstyna Krassowska

Still Pictures

iiied

Ministerie van Buitenlandse Zaken
Ontwikkelingssamenwerking



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

