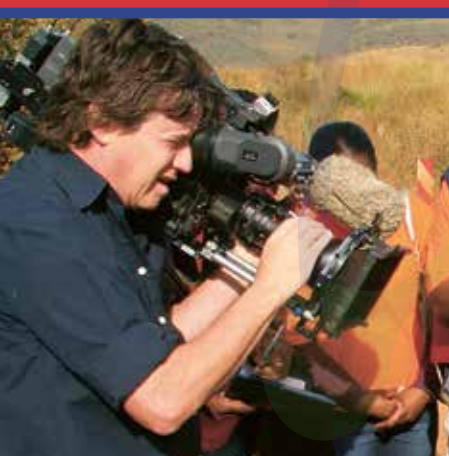
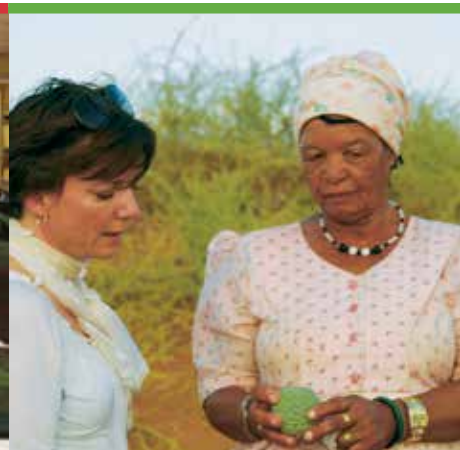
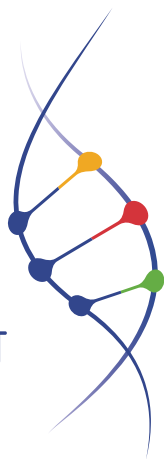


THE ABS CAPACITY DEVELOPMENT INITIATIVE



Comunicação Estratégica para ABS

Guia conceitual e ferramentas para profissionais

www.abs-initiative.info



funded by



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Texto: Kathrin Heidbrink, Manfred Oepen

Com a colaboração de: Geoff Burton, Pierre du Plessis, Frits Hesselink, David Ainsworth, Beatriz Gómez Castro, Lars Bjork, R. Jean Gapusi, TaeEun Jin, Andreas Drews, Suhel al-Janabi, Tobias Dierks, Susanne Heitmüller, Stephanie Buri

Fotos: Suhel al-Janabi / GeoMedia Archiv

Tradução: Claudinei Nunes da Silva

Layout: MediaCompany, Agentur für Kommunikation

Impressão: Druckerei Hachenburg GmbH

Responsável:

Dr. Andreas Drews

ABS Capacity Development Initiative

Division 47 Environment and Climate Change

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Postfach 5180

65726 Eschborn

Alemanha

T +49 61 96 79-1340

F +49 61 96 79-801340

E abs-initiative@giz.de

Prefácio

Este guia discute o que chamamos de ABS, em inglês “**Access and Benefit-sharing**” (Acesso e Repartição de Benefícios) um conjunto de princípios acordados internacionalmente associados à utilização de recursos genéticos. Este conjunto de princípios foi desenvolvido no contexto da Convenção Sobre Diversidade Biológica das Nações Unidas (CDB) e formalizado no “**Protocolo de Nagoya**” sobre Acesso a Recursos Genéticos e a Repartição Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização”, que entrou em vigor em 12 de outubro de 2014.

De forma mais específica, este guia reúne **Comunicações Estratégicas para a Implementação do Acesso e Repartição de Benefícios** (ABS na sigla em inglês). O Protocolo de Nagoya é um marco histórico-chave em nível internacional. Porém, a formulação e implementação de sistemas práticos de Acesso e Repartição de Benefícios em nível nacional pode ser um desafio: O Acesso e Repartição de Benefícios (de agora em diante designado “ABS”) envolve uma ampla variedade de assuntos especializados, e a implementação do Protocolo exige a participação de muitas partes interessadas diferentes. As partes interessadas que se reúnem nos processos de ABS possuem geralmente conhecimentos, perspectivas e interesses consideravelmente diversos. Uma abordagem estratégica à comunicação ajuda os administradores dos processos de ABS com diversas partes interessadas a promover um entendimento compartilhado sobre as questões, e a acordar com todos os envolvidos os objetivos específicos a serem alcançados.

A iniciativa de diversos doadores **ABS Capacity Development** trabalha desde 2005 para apoiar os esforços dos parceiros na África, no Caribe e no Pacífico para que o ABS se torne uma realidade. A **comunicação, educação e conscientização pública** (CEPA em inglês) é desde o princípio uma área importante desta iniciativa. Diversos materiais impressos e de audiovisual foram criados para apoiar as comunicações relacionadas a ABS, e foram adquiridas muitas experiências por meio de oficinas, reuniões e treinamentos associados à comunicação, educação e conscientização pública (de

agora em diante designada CEPA). A Iniciativa ABS agradece a todos os participantes e colaboradores por suas mais valiosas contribuições.

Este guia consolida algumas das experiências da Iniciativa ABS e proporciona conceitos e ferramentas adicionais para ajudar os responsáveis pela implementação de ABS a comunicar-se de forma eficaz. A Iniciativa ABS agradece em especial o projeto conjunto do **PNUMA e do Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF em inglês)** “Apoiando o Desenvolvimento e Implementação de Políticas de Acesso e Repartição de Benefícios na África”, por suas generosas contribuições financeiras para desenvolver este guia ABS-CEPA. A produção da versão espanhola deste guia contou com o financiamento do Fundo Especial Alemão para a Energia e o Clima (EKF, na sigla alemã) do Ministério Alemão de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (BMZ na sigla alemã).

Embora as abordagens de comunicação apresentadas aqui tenham sido desenvolvidas visando o ABS, as mesmas também podem ser úteis para a implementação de outras metas do **Plano Estratégico 2011-2020 da CDB**. A iniciativa ABS convida a todos a utilizar este guia como o considerarem adequado.

A realização deste trabalho não teria sido possível sem os insumos, contribuições e feedback dos **especialistas em ABS e comunicação** de todo o mundo. O nosso especial agradecimento a Geoff Burton, Pierre du Plessis, Frits Hesselink, David Ainsworth, Beatriz Gómez Castro, Lars Bjork, R. Jean Gapusi e TaeEun Jin, que fizeram contribuições substanciais e/ou revisaram minuciosamente o esboço.

O futuro trará mais experiência, tanto com a implementação do ABS quanto com as comunicações associadas. O **Feedback dos usuários** deste guia será muito bem-vindo e considerado nas futuras revisões. A Iniciativa pretende publicar frequentes atualizações online em www.abs-initiative.info/knowledge-center/publications/ e www.abs-cepa.info.



Andreas Drews
Gerente



Suhel al-Janabi
Co-gerente

ABS Capacity Development Initiative
Agosto 2014



Índice

1. INTRODUÇÃO	6
2. INÍCIO	8
Alguns pontos de reflexão	8
Orientação Prática Inicial	9
3. COMUNICAR O QUÊ: OITO CAMPOS DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO ABS	11
Campo 1 Ratificação do Protocolo de Nagoya	12
Campo 2 Definir as políticas/estratégias gerais de ABS	13
Campo 3 Estabelecer Regulações Nacionais de ABS	14
Campo 4 Estabelecer acordos institucionais	15
Campo 5 Lidar com o conhecimento tradicional (CT)	16
Campo 6 Lidar com as questões transfronteiriças	17
Campo 7 Estratégia de valorização	18
Campo 8 Envolvimento das partes interessadas	19
Resumo: Oito campos de ação para a implementação do ABS	20
4. TORNAR-SE ESTRATÉGICO - 10 PASSOS PARA COMUNICAR O ABS	22
Avaliação	24
Passo 1 Análise da situação	24
Passo 2 Análise das partes interessadas	26
Passo 3 Objetivos de comunicação	28
Planejamento	30
Passo 4 Elaboração da estratégia de comunicação	30
Passo 5 Participação de grupos estratégicos	32
Passo 6 Seleção dos canais de comunicação	34
Produção	36
Passo 7 Formulação da mensagem	36
Passo 8 Produção de mídia e preparação de diálogos	38
Ação e Reflexão	40
Passo 9 Administração da estratégia de comunicação de diversos canais	40
Passo 10 Monitoramento e avaliação (M&A)	42
5. CONJUNTO DE FERRAMENTAS	44
Avaliação	46
Ferramenta 1.1 Material de Apoio: Análise da situação	46
Ferramenta 1.2 Exame de análise do campo de política	48
Ferramenta 1.3 Tabela Global	50
Ferramenta 2.1 Material de Apoio: Visão geral das partes interessadas estratégicas	52
Ferramenta 2.2 Mapa das partes interessadas	54
Ferramenta 2.3 Análise de quatro campos das partes interessadas	56
Ferramenta 2.4 Análise do campo de força	58
Ferramenta 2.5 Material de Apoio: Conhecimento - Atitudes - Práticas (CAP)	60
Ferramenta 3.1 Material de Apoio: Objetivos de comunicação	62
Ferramenta 3.2 Indicadores para os objetivos de comunicação	64
Planejamento	66
Ferramenta 4.1 Material de Apoio: Elaboração a estratégia de comunicação	66
Ferramenta 5.1 Material de Apoio: Participação de grupos estratégicos	68
Ferramenta 5.2 Formas de cooperação e funções	70
Ferramenta 5.3 Negociação	72
Ferramenta 5.4 Cadeiras no canto	74
Ferramenta 6.1 Material de Apoio: Seleção dos canais de comunicação	76
Produção	78
Ferramenta 7.1 Material de Apoio: Formulação da mensagem	78
Ferramenta 8.1 Material de Apoio: Produção de mídia e preparação de diálogos	80
Ação e Reflexão	82
Ferramenta 9.1 Material de Apoio: Gestão da estratégia de comunicação de diversos canais	82
Ferramenta 10.1 Material de Apoio: Monitoramento e avaliação	84
6. REFERÊNCIAS	86

1. Introdução

Este guia oferece **recomendações** sobre a função, relevância e uso da **comunicação** para implementar sistemas de Acesso e Repartição de Benefícios (ABS) em nível nacional. Proporciona também um panorama das **considerações, abordagens e métodos** de comunicação para as diferentes fases de implementação do ABS.

Estabelecer políticas, regulações, instituições e mecanismos de ABS é um processo de **mudança social**. As estratégias de comunicação bem formuladas ajudarão você a administrar a mudança de forma efetiva e eficaz.

A comunicação estratégica requer **conhecimentos e experiência especializados**. A maioria dos responsáveis pela implementação do ABS não é especialista em comunicação. Portanto, nossa primeira recomendação é: Não tente fazer tudo sozinho! **Faça parceria com outros** que possuem o conhecimento especializado necessário, e procure parceiros que possam ajudar a formular e implementar a estratégia, e a identificar os recursos necessários.

Grupo-alvo - Este guia foi desenvolvido para

- ▶ pessoas que são **formalmente responsáveis** pela implementação nacional do ABS, tais como Pontos Focais ou Autoridades Nacionais Competentes,
- ▶ pessoas de **algum modo envolvidas** na implementação do ABS, tais como funcionários ministeriais ligados ao ABS, assim como a indústria, a comunidade científica, ONGs interessadas e outros grupos da sociedade civil,
- ▶ e **qualquer outra pessoa** que precise comunicar-se no âmbito de ABS.

Propósito - Ajudar

- ▶ especialistas e profissionais a entender a **relevância** da comunicação estratégica,
- ▶ auxiliar os responsáveis por ABS com **orientação e ferramentas** de comunicação que apoiem a implementação de ABS e do Protocolo de Nagoya,
- ▶ apoiar pessoas e organizações envolvidas em ABS a **comunicar seus interesses**.

Lembramos que este guia foi elaborado para **especialistas em ABS que procuram orientação em comunicação, e não vice-versa**. A suposição básica é que os leitores estão amplamente familiarizados com a Convenção Sobre Diversidade Biológica das Nações Unidas (CDB) e o Protocolo de Nagoya sobre "Acesso a Recursos Genéticos e Repartição Justa e Equitativa de Benefícios Advindos de sua Utilização" (ABS). Se você estiver familiarizado com os princípios e métodos da comunicação estratégica, mas não com a Convenção e/ou ABS, talvez deva considerar outras fontes. Neste caso, os respectivos sites da CDB (www.cbd.int/abs) e da Iniciativa ABS composta por diversos doadores (www.abs-initiative.info) serão excelentes pontos de partida.

Por que um guia de comunicação especial para ABS?

Existem muitas publicações sobre comunicação, comunicação estratégica e sobre a comunicação associada à diversidade biológica. Por que precisamos de um guia focado à comunicação para a implementação do ABS? Uma breve resposta é: **Porque ABS é algo novo, e porque é complexo**.

O que ABS tem de novo? Embora o conceito básico seja tão antigo como a Convenção Sobre Diversidade Biológica, muitas pessoas ainda não conhecem muito sobre ABS. Em outubro de 2010, a 10a Conferência das Partes da CDB (COP 10) adotou o Protocolo de Nagoya para implementar os princípios relacionados ao ABS da Convenção. Até julho de 2014, cinquenta Estados e a UE haviam apresentado instrumentos de ratificação, e o Protocolo entrou em vigor em outubro do mesmo ano. Desde então, o foco passou das negociações internacionais à implementação nacional, e isso é de fato uma nova tarefa para muitas pessoas em muitos países. A comunidade de profissionais que trabalham com ABS ainda está em processo de aprendizagem no que se refere à implementação e à comunicação. Atualmente, as pessoas não conhecem muito sobre o Protocolo, e o entendem ainda menos. Portanto, para explicar ABS ao mundo exterior devemos começar do zero.

O que é complexo sobre ABS? O ABS funciona em diferentes níveis, e com uma grande diversidade de partes interessadas:

- 1 O ABS envolve muitos **assuntos especializados** (ex. biologia, tecnologia, direito, justiça, economia, política, ética, cultura, etc.) e é difícil que um único indivíduo seja especialista "pleno" em ABS.
- 2 O ABS abrange uma variedade de **setores** e mercados, tais como o setor agrícola, horticultura, farmacêutico, cosméticos, biotecnologia e outros.



- 3 A variedade de **partes interessadas** envolvidas em ABS é vasta e heterogênea: De responsáveis políticos, juristas, cientistas, empresários e ONGs à povos indígenas e comunidades locais. Todos têm sua própria cosmovisão e perspectivas, falam suas próprias línguas, possuem seus próprios interesses e objetivos, e a distribuição de poder entre elas é geralmente desigual.
- 4 Existe uma grande **interdependência** entre o Protocolo de Nagoya sobre ABS e outros acordos internacionais, por exemplo no contexto da Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), a Organização Mundial da Saúde (OMS) ou a Convenção sobre o Comércio Internacional das Espécies da Flora e da Fauna Selvagens em Perigo de Extinção (CITES).
- 5 O ABS não é um projeto com fronteiras bem definidas no tempo ou espaço. Ao contrário, o ABS é uma arena política e um **campo de política**: Comunicar o ABS é apenas em parte comercializar um novo conceito, e trata-se muito mais de liderança, coordenação e facilitação de um processo de negociação sociopolítico.

O Protocolo de Nagoya tem o potencial de reduzir a complexidade do ABS, mas apenas se todas as partes interessadas chegarem a um entendimento compartilhado de como implementá-lo, o que requer boa comunicação.

A comunicação como uma ferramenta de gestão ajuda a pôr em prática o ABS

Por todas estas razões, este guia se focará em questões como: Como iniciar e manter a **comunicação com e entre as partes interessadas** sobre a variedade de assuntos relevantes para a implementação do ABS? Como formular e fornecer informações específicas para os **responsáveis pelas decisões**? Como ajudar os diferentes grupos de partes interessadas a alcançar um **significado compartilhado** do ABS e seus objetivos?

Isso corresponde ao “C” da sigla CEPA, a abordagem de “Comunicação, Educação e Conscientização Pública” usada geralmente no contexto da CDB e outros acordos ambientais multilaterais. O “E” de Educação e “PA” (em inglês) de Conscientização Pública só serão possíveis com uma boa comunicação. Porém, ambas se tornarão mais relevantes à medida que os países formulam seus sistemas nacionais e que a implementação internacional do ABS é melhor estabelecida.

Estrutura deste guia

Este guia de comunicação sobre ABS está dividido em cinco seções principais:

- Parte 1** proporciona um panorama do conteúdo e estrutura do documento.
- Parte 2** apresenta alguns aspectos básicos da teoria e prática da comunicação.
- Parte 3** esboça os objetivos e funções dos oito campos de ação definidos na implementação do ABS, e explica como a comunicação pode ajudar a administrar cada um deles.
- Parte 4** apresenta uma sequência de dez passos para obter uma comunicação estratégica, o que ajuda a identificar e organizar sua abordagem em cada campo de ação.
- Parte 5** fornece um conjunto de métodos e ferramentas cruzados com os dez passos da comunicação estratégica.

Cada seção e capítulo foi elaborado para que possa ser utilizado separadamente. Consequentemente, podem haver ocasionais repetições, embora os autores tenham se esforçado para mantê-las ao mínimo.

A crescente prática de implementação do ABS produzirá novas necessidades, conceitos, métodos e ferramentas de comunicação. Portanto, este guia visa ser um documento em evolução, que será atualizado, complementado e ampliado à medida que mais experiências “reais” de ABS estejam disponíveis.

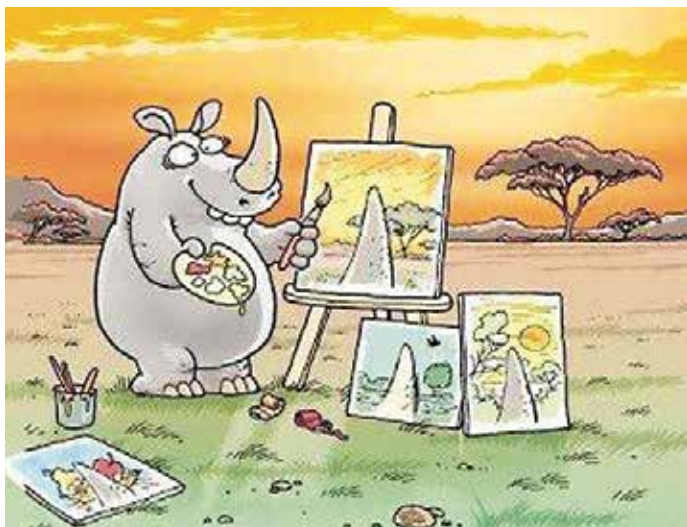
2. Início

Alguns pontos de reflexão

O verbo latino “communicare” significa compartilhar, fazer juntos, envolver e muito mais do que apenas falar ou escrever. Antes de analisar a importância da comunicação *estratégica* para o ABS, pode ser útil relembrar algumas das características gerais da comunicação.

1. Você não pode não se comunicar

Tudo o que você faz, e o que não faz, comunica alguma coisa às outras pessoas. O seu comportamento e o seu jeito de olhar, as pessoas com quem interage e o seu jeito de interagir, as palavras e imagens que você usa, tudo isso é observado por outras pessoas, as quais dão um significado a isso. A conclusão é que mesmo que você decida não comunicar nada **ativamente**, ainda assim isso vai significar alguma coisa para as outras pessoas. Por exemplo, se você como Ponto Focal de ABS decide não dirigir-se a algumas partes interessadas, esse único fato transmitirá uma mensagem ruim a elas e a outros.



Vemos o mundo como nós somos!

2. A percepção é a única realidade

A forma que interpretamos as mensagens das outras pessoas é definida pelo nosso histórico pessoal, nossa cosmovisão, experiência, cultura, etc. As palavras não têm o mesmo significado para todos nós. Por exemplo, um europeu terá uma ideia diferente de “calor” e “frio” comparado a uma pessoa do Sahel. As duas pessoas pensarão em coisas diferentes ao ouvir a palavra “fruta”. Considere o significado que isso tem para conceitos abstratos como “liberdade”, “justiça” ou “sustentabilidade”. Da mesma forma, tendemos a julgar as afirmações das outras pessoas pela qualidade da nossa relação com elas. Por exemplo, geralmente estamos mais preparados

para aceitar um conselho ou uma opinião das pessoas em quem confiamos do que daquelas que não conhecemos bem ou de quem desconfiamos. Portanto, a confiança e a credibilidade na comunicação dificilmente poderão ser sobrestimadas.

3. A comunicação é um processo de sentido duplo, e não um fluxo de informação de sentido único

A comunicação é subjetiva: O significado que uma pessoa (o transmissor) **coloca** numa mensagem, não é o mesmo que a outra pessoa (o receptor) **extraí** da mesma mensagem. O receptor interpreta a mensagem segundo sua própria percepção, e não segundo as intenções do transmissor. Somente o feedback e a troca podem criar o **significado compartilhado**. É por isso que é crucial ir além da publicação de catálogos explicativos e pôsteres, e abordar a comunicação de forma estratégica e interativa. Além do mais, um processo composto por diversas partes interessadas, como o ABS, não se limita apenas a um transmissor e alguns receptores. Pelo contrário, os diferentes grupos de partes interessadas precisarão engajar-se num diálogo mútuo, e trocar perspectivas como transmissores e como receptores. Nessas circunstâncias, o papel do Ponto Focal, por exemplo, será mais de um moderador que facilita um diálogo do que de um transmissor de informações de sentido único.

4. As vitórias não são conquistadas com palavras, mas com imagens e sons

Geralmente, para trocar informações usamos palavras que apelam à mente, mas quando se trata de decisões sobre novas ideias, na maioria das vezes as emoções e os problemas práticos são mais fortes. As imagens e sons que apelam ao nosso coração e às nossas mãos têm um papel importante. Todos sabemos disso através dos irresistíveis comerciais de TV, ou pela dificuldade de acompanhar uma campanha antitabaco e passar do “dito” ao “feito” (ver próxima página). É por isso que quando queremos motivar e mobilizar as pessoas para contribuir com o ABS, precisamos apelar não apenas ao que elas sabem, mas também ao que elas sentem e fazem com respeito ao ABS. Por isso, vá além das palavras, trabalhe com a riqueza das imagens e sons, chame a atenção e chegue às mentes, corações e mãos das pessoas.

Orientação Prática Inicial

Podemos retirar algumas dicas práticas das reflexões mais filosóficas acima. Visto que a comunicação é tão subjetiva e interativa, a chave do seu sucesso como comunicador é...

1. Conhecer os seus interlocutores

O ABS exige o conhecimento, motivação e cooperação de muitos indivíduos, grupos e organizações diferentes. Talvez eles não saibam muito sobre ABS, mas é possível que você saiba tão pouco quanto eles. Quem são eles realmente? O quê impulsiona o seu comportamento? O que é importante para eles? O que lhes interessa e motiva? O que os bloqueia? Quem são seus exemplos? Suas opiniões são dominadas por indivíduos ou grupos específicos? Suas mensagens só vão atingir os seus fins se você compreender as percepções e opiniões do seu público. Desta forma, procure o significado compartilhado, e tente descobrir o máximo possível sobre o seu público. Como? Leia sobre eles. Observe o seu comportamento. Pergunte a outros que o conhecem bem. E o mais importante: Ouça-os antes de falar.

2. Defina seus objetivos

O quê você quer alcançar? Quer influenciar a atitude de outras pessoas? Quer aumentar o conhecimento delas? Quer que elas façam alguma coisa? E: Com que propósito? Como poderá no próximo capítulo, o ABS envolve atividades em diferentes âmbitos. Cada um deles possui o seu próprio objetivo de política e o seu próprio conjunto de partes interessadas. Portanto, os objetivos de comunicação para cada âmbito e para cada grupo também terá que ser diferente. Você vai economizar muitos esforços se considerar cuidadosamente o que precisa ser comunicado exatamente a quem. Não desperdice o seu tempo com abordagens agressivas dirigidas a todo mundo, e que ao final não atingem ninguém.

3. Adapte o seu estilo de comunicação às necessidades e interesses do seu público

Pessoas diferentes conhecem e gostam de coisas diferentes, precisam de coisas diferentes e usam uma linguagem diferente. Se quiser atrair o interesse de um grupo em particular, e motivar os seus membros a contribuir com as suas metas relativas ao ABS, você precisará adaptar-se ao **seu** estilo e ao que importa para **eles**. Baseando-se no conhecimento sobre os seus interlocutores, coloque-se no seu lugar: Vista-se da forma que eles gostam e aceitam. Use uma linguagem convidativa que eles entendam. Comece falando de coisas que são **importantes para** eles, e tente vincular isso ao que é importante para você. Diga o que o ABS tem para oferecer a eles, fale sobre os incentivos e as vantagens, de como são percebidos e do que o seu interlocutor poderá fazer com eles. Não fale sobre Nagoya, ratificações, convenções, assuntos técnicos ou jurídicos, uma vez que a maioria das pessoas não está nem um pouco interessada nisso. Em suma: Apresente as suas mensagens sobre ABS de um jeito que seja interessante para **eles**.

4. Teste as suas hipóteses

Devido à subjetividade envolvida na comunicação, geralmente temos que trabalhar com hipóteses: Talvez nunca saibamos com certeza o que os outros acham importante. E nem sempre é óbvio a forma em que as pessoas entendem as nossas mensagens ou o que acontece com elas. Testar as suas hipóteses significa procurar feedback, a partir da observação e do diálogo: Será que ouviram, leram ou viram a sua mensagem? Será que entenderam, será que o significado compartilhado foi alcançado? O seu público concorda? O seu público toma medidas e muda as práticas da forma que você pretendia? Só uma vez, ou mais vezes? Nenhuma das respostas é óbvia. Por exemplo, um fumante já ouviu, entendeu (cabeça) e aceitou (coração) que fumar é prejudicial à saúde. Agora se ele desiste do vício (mão), por um dia ou para sempre, é outra coisa.

"Dito-Feito"

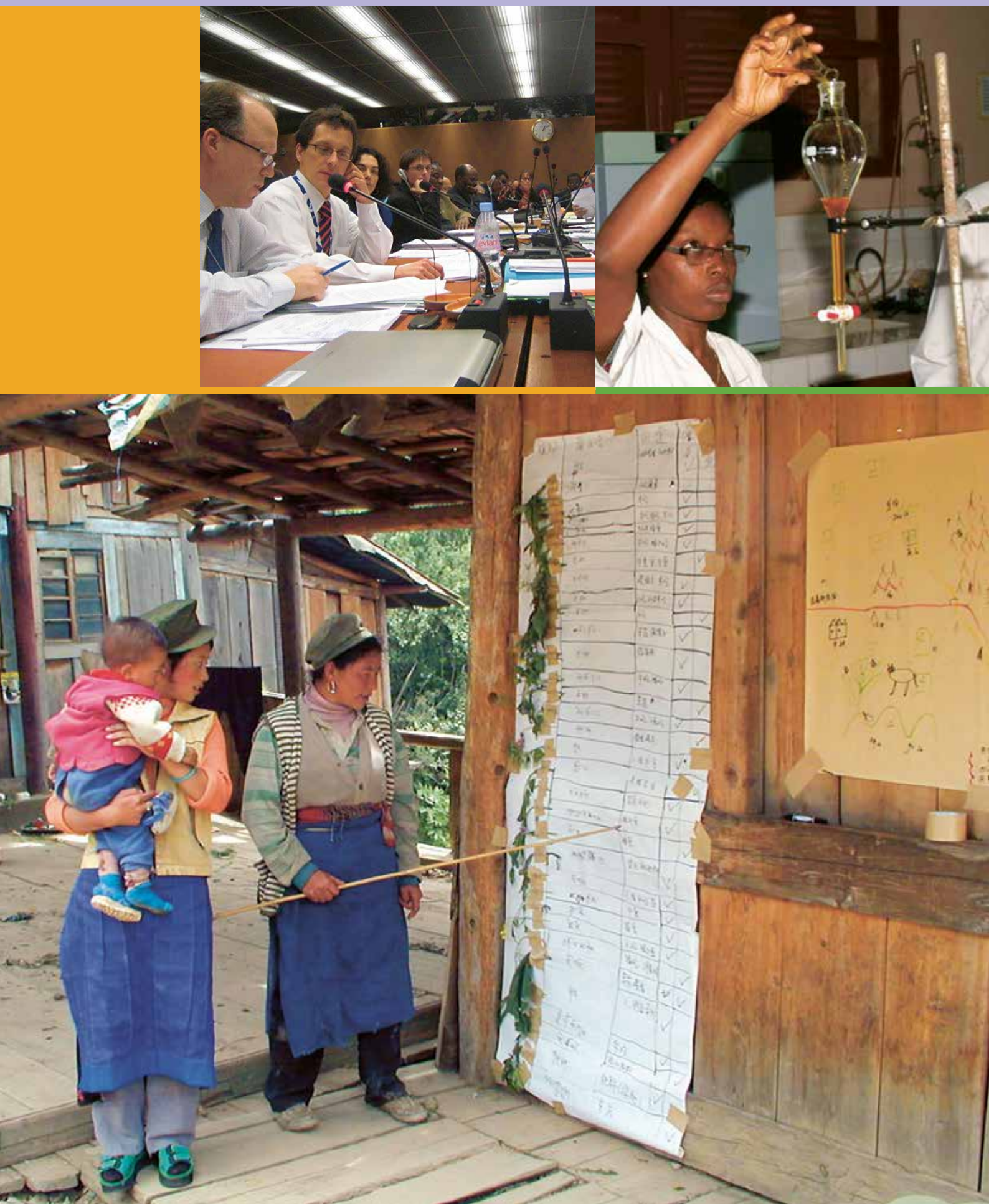
ou a diferença entre cabeça,
coração e mão

Dito não é o mesmo que **ouvido**

Ouvido não é o mesmo que **entendido**

Entendido não é o mesmo que **aprovado**

Aprovado ainda não significa **feito**



3. Comunicar o quê:

Oito campos de ação para a implementação do ABS

Para tornar o ABS uma realidade nacional é necessário um vasto conjunto de atividades em muitas áreas diferentes, e com uma grande diversidade de pessoas. Para dar orientação aos responsáveis pelo progresso do ABS, os participantes da oficina panafriana, realizada a princípios de 2011, desenvolveram um quadro de oito campos de ação que precisam ser desenvolvidos para implementar o ABS de forma bem-sucedida:

1 Ratificação do Protocolo de Nagoya¹

O consentimento formal das instituições nacionais responsáveis (ex. Congresso), para que um Estado se torne parte do Protocolo de Nagoya

2 Definir políticas/estratégias gerais de ABS

Esclarecimento das pedras angulares estratégicas fundamentais que definem a abordagem nacional ao ABS

3 Estabelecimento de regulações nacionais de ABS

Transformar as abordagens nacionais de ABS em normas, regulações e leis

4 Estabelecimento de acordos institucionais

Designação formal de funções e responsabilidades dentro do cenário nacional institucional para implementar o ABS

5 Lidar com o conhecimento tradicional

Definir procedimentos e normas para acessar o conhecimento tradicional, proteger os direitos dos povos indígenas e comunidades locais e garantir a repartição equitativa de benefícios

6 Lidar com as questões transfronteiriças

Esclarecer, em nível regional, as abordagens comuns para lidar com os recursos genéticos e o conhecimento tradicional associado que ocorrem além das fronteiras nacionais

7 Estratégia de valorização

Definir prioridades e abordagens que ajudem a transformar o potencial econômico de ABS em valor real e oportunidades de desenvolvimento

8 Participação das partes interessadas

Este campo de ação transcende os outros: Garantir a participação adequada e a cooperação com grupos de partes interessadas relevantes nos sete campos de ação anteriores

Os oito campos de ação não têm uma ordem específica. Ao contrário, todos os campos de ação estão inter-relacionados, e juntos compõem um sistema nacional de ABS. No entanto, cada campo



de ação possui seu próprio objetivo de política, envolve um conjunto específico de atividades e requer a participação de diferentes públicos-alvo.

Isso quer dizer que a sua abordagem de comunicação terá que ser diferente entre os diferentes campos de ação. Por exemplo, falar com os deputados sobre a ratificação ou com os ministérios ou relatores sobre a legislação é diferente de envolver empresas comerciais ou grupos indígenas ou locais no desenvolvimento de uma estratégia de valorização e proteção do conhecimento tradicional. Lembre-se que a chave do sucesso é fazer com que diferentes grupos de partes interessadas comuniquem-se entre si.

Seja um facilitador de diálogos, mas resista-se em tornar-se o "centro de troca de informações". As próximas seções oferecem um panorama de cada um dos campos de ação e de como a comunicação pode apoiar o processo.

¹ Para facilitar, neste guia utiliza-se o termo 'ratificação' para todos os instrumentos que os países aplicam para tornar-se parte no Protocolo de Nagoya.

Campo 1

Ratificação do Protocolo de Nagoya

O que se discute neste campo de ação

Ratificação refere-se ao consentimento formal da(s) instituição(ões) nacional(is) responsável(is), geralmente o Congresso, para que um Estado se comprometa com as disposições do Protocolo de Nagoya. No entanto, para tornar-se parte formal no Protocolo, o instrumento de ratificação, aceitação, aprovação ou adesão deve ser apresentado à Autoridade Depositária internacional e registrado pelo mesmo. Para maiores informações sobre estes processos, visite www.cbd.int/world/ratification.shtml.

Embora a ratificação do Protocolo de Nagoya não seja um pré-requisito para que um Estado implemente as medidas de ABS, a mesma é uma expressão importante da vontade política, e proporciona o apoio necessário para muitos passos adicionais no processo.

Portanto, **objetivo de política** para o ABS neste campo de ação é permitir que o Congresso e outras instituições nacionais responsáveis decidam sobre a ratificação do Protocolo de Nagoya. Esta decisão dependerá em grande medida da vontade e impulso políticos criados.

As tarefas neste campo de ação podem incluir:²

- ▶ Fazer do ministro responsável um "promotor"
- ▶ Criar/fortalecer a vontade política
- ▶ Tomar as medidas necessárias para garantir a ratificação/adesão ao Protocolo de Nagoya no país.
- ▶ Envolver o Congresso e assegurar o seu apoio
- ▶ Garantir o compromisso da instituição responsável (Ex. Ministério das Relações Exteriores) de depositar o instrumento de ratificação em nível internacional

Como a comunicação pode ajudar

A **comunicação** efetiva com as instituições responsáveis apoia este processo, proporcionando aos responsáveis pelas decisões políticas uma quantidade e qualidade de informações adequadas sobre o ABS e a sua importância para o país, permitindo assim que eles tomem decisões informadas.



As atividades ligadas à comunicação podem incluir:³

- ▶ Identificar quem está envolvido na tomada de decisão
- ▶ Reunir informações e construir hipóteses sobre o que estas pessoas sabem, sentem e fazem com relação ao ABS
- ▶ Descobrir que tipo de informações específicas os diferentes indivíduos ou grupos precisam saber sobre ABS
- ▶ Esclarecer quem pode e/ou deve proporcionar que tipo de informações
- ▶ Determinar como, onde e quando as informações serão melhor apresentadas aos responsáveis pelas decisões
- ▶ Assegurar que as informações sejam apresentadas e entendidas como se pretendia
- ▶ Esclarecer o papel que a mídia tem ou deveria ter nesta parte do processo
- ▶ Trabalhar com órgãos regionais ou continentais para promover a vontade política em nível nacional

Os grupos estratégicos a serem abordados neste campo de ação incluem:

- ▶ Responsáveis pelas decisões políticas
- ▶ Congressistas e assessores
- ▶ Ministérios de Relações Exteriores
- ▶ Partidos políticos
- ▶ Lobistas

² As tarefas listadas para cada campo de ação baseiam-se no resultado do trabalho dos 120 participantes da 5ª oficina panafricana da Iniciativa ABS, em fevereiro de 2011 em Marrakech, Marrocos.

³ As atividades ligadas à comunicação listadas em cada um dos campos de ação baseiam-se nos resultados de uma reunião de especialistas em ABS, realizada em março de 2011 em Bonn, Alemanha.

Campo 2

Definir as políticas/estratégias gerais de ABS

O que se discute neste campo de ação

Embora o Protocolo de Nagoya seja muito claro sobre o **que** deve ser alcançado, o mesmo geralmente não recomenda detalhadamente como os Estados-membros devem implementar o ABS. Cada país faz a sua própria **escolha estratégica** sobre sua abordagem nacional para implementar o ABS. Tais escolhas incluem, entre outras coisas, a orientação geral de política: abordagem de mercado versus à abordagem protetora; a natureza do sistema regulador: multissetorial versus independente; a estrutura do sistema de autorização: centralizado versus descentralizado; o modo de funcionamento dos pontos de verificação: monitoramento versus inspeção; etc.

O **objetivo** de política deste campo de ação é esclarecer estas e outras questões, a fim de alcançar um sistema nacional de ABS funcional e coerente. Isso pode ser um exercício desafiante, porque as decisões podem ter implicações consideráveis em outros processos e estruturas de ABS no país. Da mesma forma, eles serão afetados, e por sua vez afetarão diferentes setores e grupos de partes interessadas.

As tarefas neste campo de ação podem incluir:

- ▶ Fazer um balanço e análise das regulações, acordos institucionais, recursos e oportunidades existentes
- ▶ Analisar os efeitos (pretendidos e possivelmente inesperados) das diferentes opções estratégicas e de política
- ▶ Elaborar uma nota conceitual sobre como o Protocolo de Nagoya se relaciona com as políticas nacionais
- ▶ Reforçar as instituições para apoiar o desenvolvimento de uma estratégia de ABS e sua integração em estratégias mais amplas

Como a comunicação pode ajudar

O envolvimento efetivo de todos os grupos de partes interessadas ligadas ao ABS é essencial para definir as políticas/estratégias gerais de ABS, uma vez que é necessário coletar, considerar

e às vezes negociar uma ampla variedade de opiniões. A ampla participação das partes interessadas neste campo de ação ajuda também a criar e manter o impulso político, e abre caminho para outros campos, tais como “Estabelecer Legislações Nacionais de ABS”, Estabelecer Acordos Institucionais” e “Estratégia de Valorização”.

As atividades ligadas à comunicação podem incluir:

- ▶ Esclarecer que grupos de partes interessadas precisam estar envolvidos no desenvolvimento da estratégia geral
- ▶ Decidir sobre a natureza e alcance do envolvimento dos diferentes grupos
- ▶ Coletar informações e construir hipóteses sobre o que estas pessoas sabem sobre ABS, e quais são seus conhecimentos, atitudes e práticas relacionadas ao ABS
- ▶ Definir como trabalhar com cada grupo e como informá-los sobre suas funções
- ▶ Planejar marcos para o processo de consulta das partes interessadas e coletar feedback para a estratégia
- ▶ Redigir, consultar e coletar feedback sobre a estratégia, baseando-se nas decisões prévias sobre o envolvimento das partes interessadas
- ▶ Identificar o público que precisa ser conscientizado sobre a estratégia, mesmo que não esteja envolvido no processo de redação
- ▶ Decidir sobre os métodos de apresentação e disseminação da estratégia

Os grupos estratégicos que devem ser abordados neste campo de ação incluem:

- ▶ Os ministérios de execução tais como ciência, agricultura, pesca, comércio, justiça, saúde, etc. e/ou organismos governamentais associados
- ▶ Institutos de pesquisa regionais, nacionais e/ou internacionais
- ▶ Empresas do setor privado e/ou associações empresariais
- ▶ Povos indígenas e comunidades locais que possuem conhecimentos tradicionais relevantes

Campo 3

Estabelecer Regulações Nacionais de ABS

O que se discute neste campo de ação

O Protocolo de Nagoya designa um importante papel às medidas nacionais de ABS e à necessidade de harmonizar as leis ou requisitos reguladores com o Protocolo. Ou seja, a abordagem estratégica nacional de ABS precisar ser transformada ainda mais em normas, regulações e/ou leis.

O **objetivo de política** da formulação, adoção e cumprimento das medidas de ABS em nível nacional tem como objetivo criar uma certeza jurídica tanto para os usuários quanto para os fornecedores de recursos genéticos. Os países têm duas opções básicas neste sentido: Podem criar legislações de ABS novas e plenamente desenvolvidas ou adaptar os quadros jurídicos, estruturas e requisitos reguladores existentes que podem ser usados para o ABS, mesmo que inicialmente não tenham sido concebidos para este propósito.

As tarefas neste campo de ação podem incluir:

- ▶ Analisar as regulações existentes ligadas ao ABS nos diferentes níveis
- ▶ Dependendo da situação: redigir, harmonizar ou revisar as regulações de ABS
- ▶ Engajar-se no processo de adoção de lei(s) de ABS e medidas associadas
- ▶ Adotar, quando necessário, a legislação de implementação requerida
- ▶ Notificar o Mecanismo de Facilitação ABS na Secretaria da CDB sobre as leis e medidas de ABS

Como a comunicação pode ajudar

A comunicação neste campo de ação tem como objetivo construir uma “ponte” entre, de um lado, os relatores e responsáveis pelas decisões que geralmente não estão familiarizados com ABS, e de outro entre os especialistas em ABS e as partes interessadas que tipicamente não estão familiarizados com as estruturas, pensamento e linguagem jurídicos. Portanto, é necessário formular a abordagem de comunicação para proporcionar clareza sobre o ABS aos responsáveis pelas decisões e relatores. Devido à natureza

multissetorial do ABS, é provável que o processo de redação exija o envolvimento de vários ministérios de execução. Isso faz com que a comunicação clara seja ainda mais favorável, principalmente se o processo for utilizado também para esclarecer as opções no campo de “políticas/estratégias gerais de ABS”. Lembre-se que os diferentes grupos de partes interessadas possuem diferentes interesses materiais que serão afetados pelos resultados deste exercício. Talvez não seja possível alcançar sempre o consenso pleno, e talvez seja necessário uma liderança política para chegar a um meio termo aceitável.

As atividades ligadas à comunicação podem incluir:

- ▶ Realizar consultas com as partes interessadas sobre o projeto de lei
- ▶ Formular instruções de redação
- ▶ Acordar um prazo com o relator jurídico e reunir-se com o mesmo, estar preparado para mudar as instruções, a fim de gerar maior clareza
- ▶ Identificar quaisquer consequências imprevistas possíveis e procurar eliminá-las ou compensá-las
- ▶ Acompanhar a aprovação do gabinete e/ou o processo do Congresso
- ▶ Estar preparado para ser questionado sobre ABS em qualquer momento, por pessoas conhecidas e de outros departamentos, e também de dentro e fora do governo
- ▶ Uma vez aprovado, assegurar uma comunicação clara e direta sobre a legislação
- ▶ Preparar comunicados de imprensa e/ou entrevistas coletivas para as autoridades responsáveis.

Os grupos estratégicos que devem ser abordados neste campo de ação incluem:

- ▶ Relatores jurídicos
- ▶ Ministérios de execução e organismos governamentais ligados ao ABS

Campo 4 Estabelecer acordos institucionais

O que se discute neste campo de ação

Este campo de ação discute a alocação formal de funções e responsabilidades, ou seja, o estabelecimento de instituições nacionais que liderem e sejam responsáveis pela implementação do Protocolo de Nagoya.

Este processo possui duas dimensões. Por um lado, já se exige uma certa institucionalização no processo de estabelecimento de um sistema nacional geral de ABS: por exemplo, alguns fóruns de diversas partes interessadas precisarão ser estabelecidos temporariamente para desenvolver políticas/estratégias nacionais gerais de ABS. Por outro lado, é necessário estabelecer ou designar instituições a longo prazo que sejam responsáveis pela administração de instrumentos-chave de ABS, como o Consentimento Prévio e Informado (PIC na sigla em inglês) e as Condições Mutuamente Acordadas (MAT na sigla em inglês).

Finalmente, o **objetivo de política** deste campo de ação é facilitar a implementação com responsabilidades institucionais claras. Com respeito à legislação, um país pode decidir estabelecer instituições totalmente novas para o ABS, ou ter como objetivo a integração das funções de ABS nas instituições nacionais existentes. Na maioria dos casos, a abordagem será mista.

Em qualquer dos casos, as tarefas neste campo de ação podem incluir:

- ▶ Designar um ponto focal nacional
- ▶ Estabelecer um comitê/conselho nacional de ABS
- ▶ Estabelecer ou designar uma autoridade nacional competente, com a participação de povos indígenas e comunidades locais e outras partes interessadas, quando for o caso.
- ▶ Proporcionar informações ao Mecanismo de Facilitação ABS na Secretaria da CDB
- ▶ Estabelecer pontos de verificação para monitorar o cumprimento

Como a comunicação pode ajudar

Estabelecer instituições funcionais é, em si, um processo efetivo de comunicação e negociação. Para funcionar bem, cada grupo de trabalho, comitê, departamento ou organização precisa de um mandato claro, termos de referência, estrutura e processos, critérios de adesão, linhas de comunicação internas e externas, etc.

As atividades ligadas à comunicação podem incluir:

- ▶ Designar mecanismos de coordenação em todas as organizações e instituições, tais como os comitês interdepartamentais, incluindo o fortalecimento das funções do ponto focal de ABS
- ▶ Estabelecer mecanismos para a tomada de decisão e administração dos recursos genéticos nos níveis sub-nacionais apropriados, e para a coordenação entre os diferentes níveis
- ▶ Desenvolver parcerias com as ONGs, empresas locais e outros interlocutores, cujas atividades afetam diretamente o uso e conservação dos recursos genéticos

Os grupos estratégicos que devem ser abordados neste campo de ação incluem:

- ▶ Os ministérios de execução e os organismos governamentais relevantes
- ▶ Pesquisadores locais, ONGs, empresas locais, etc.
- ▶ Partes interessadas internacionais
- ▶ Outros grupos de interesse



Campo 5

Lidar com o conhecimento tradicional (CT)

O que se discute neste campo de ação

Os povos indígenas e comunidades locais possuem geralmente conhecimentos tradicionais sobre os recursos genéticos e biológicos. Para proteger os direitos destas comunidades, os países com grandes populações rurais, diversidade étnica e um legado rico em conhecimento tradicional têm a necessidade particular de esclarecer como dito conhecimento pode ser acessado e usado. O Protocolo de Nagoya exige que o acesso ao conhecimento tradicional das comunidades indígenas e locais, associado aos recursos genéticos, seja através do seu consentimento prévio e informado ou sua aprovação e participação.

O **objetivo de política** deste campo de ação é estabelecer normas e procedimentos para o acesso ao conhecimento tradicional, e facilitar a repartição de benefícios com os titulares de conhecimento indígena e local.

As tarefas neste campo de ação podem incluir:

- ▶ Identificar e documentar o conhecimento tradicional, incluindo as leis e normas consuetudinárias de acesso, caso os respectivos povos indígenas e comunidades locais concordem
- ▶ Elaborar diretrizes sobre o conhecimento tradicional, incluindo para o seu acesso, e definir estruturas em todos os níveis
- ▶ Apoiar as comunidades indígenas e locais no desenvolvimento de protocolos comunitários para entender e respeitar melhor a governança tradicional e os processos de tomada de decisão
- ▶ Aumentar a conscientização e capacidade das comunidades, ministérios, outras partes interessadas e organismos
- ▶ Assegurar que a legislação nacional proteja o conhecimento tradicional e estabeleça normas para o seu acesso
- ▶ Desenvolver programas de capacitação de habilidades de negociação nas comunidades

Como a comunicação pode ajudar

A comunicação efetiva neste campo de ação apoia o desenvolvimento de capacidades das comunidades, ministérios, organismos e outras partes interessadas para administrar o conhecimento

tradicional. Da mesma forma, ajuda a empoderar os titulares de conhecimento tradicional para entender e exercer seus direitos e oportunidades. É provável que isso seja um projeto a longo prazo que exija esforços repetidos e continuados.

As atividades ligadas à comunicação podem incluir:

- ▶ Ajudar os titulares de conhecimento tradicional a entender as políticas e legislações de ABS
- ▶ Auxiliar os titulares de conhecimento tradicional a administrar suas expectativas
- ▶ Auxiliar os titulares de conhecimento tradicional a identificar e documentar seus conhecimentos, incluindo as leis e normas consuetudinárias para o seu acesso
- ▶ Consultar e acordar com os titulares de conhecimento tradicional os métodos para compartilhar informações sobre o sistema de ABS, respeitando as estruturas tradicionais de governança estabelecidas
- ▶ Trabalhar com intermediários que gozam do respeito e confiança dos povos indígenas e comunidades locais
- ▶ Trabalhar com representantes indígenas nas universidades, como intermediários para documentar o conhecimento tradicional, e ajudá-los a criar um ambiente onde o conhecimento tradicional e a ciência possam se encontrar
- ▶ Facilitar a comunicação entre os grupos de titulares do mesmo conhecimento tradicional: Encorajar seminários e reuniões informais entre os membros de diferentes comunidades
- ▶ Ajudar os titulares de conhecimento tradicional a desenvolver habilidades e capacidades de negociação relevantes
- ▶ Monitorar as expectativas e outras perspectivas sobre ABS por meio de pesquisas frequentes

Os grupos estratégicos que devem ser abordados neste campo de ação incluem:

- ▶ Povos indígenas e comunidades locais
- ▶ ONGs e outros grupos da sociedade civil
- ▶ Ministérios de execução; organismos governamentais
- ▶ Universidades e outros institutos de pesquisa acadêmica

Campo 6

Lidar com as questões transfronteiriças

O que se discute neste campo de ação

Os recursos genéticos, o conhecimento tradicional associado e a pesquisa de ambos são tópicos presentes geralmente em mais de um país, ou seja, possuem uma característica transfronteiriça. Portanto, este campo de ação discute a formulação de abordagens regionais relativas ao ABS. Embora até hoje tenha-se reunido limitada experiência sobre esta questão, isso é um aspecto crucial para que o ABS funcione na prática.

O **objetivo de política** deste campo de ação é evitar conflitos regionais, por exemplo, conflitos sobre divergências nas normas e regulações para o acesso aos recursos genéticos, ou sobre diferentes acordos de repartição de benefícios com comunidades que vivem em diversos países. Além de evitar conflitos, a coordenação e harmonização regional das abordagens de ABS criarão, no melhor dos casos, sinergias entre os países vizinhos.

As tarefas neste campo de ação podem incluir:

- ▶ Avaliar a eficácia das disposições do Protocolo de Nagoya sobre o conhecimento tradicional e os recursos genéticos transfronteiriços
- ▶ Avaliar os acordos regionais existentes e identificar as oportunidades para melhorá-los
- ▶ Estabelecer/fortalecer os acordos de cooperação transfronteiriços entre os Estados e os povos indígenas e comunidades locais para a proteção do conhecimento tradicional e recursos genéticos
- ▶ Estabelecer entidades de pesquisa transfronteiriça para examinar as questões ligadas ao conhecimento tradicional e aos recursos genéticos transfronteiriços
- ▶ Estabelecer mecanismos de troca de informações entre os interlocutores (comunidade acadêmica, Estado, povos indígenas e comunidades locais, etc.)



Como a comunicação pode ajudar

A comunicação neste campo ajuda a esclarecer ainda mais os direitos e obrigações além das fronteiras, reunindo as partes interessadas relevantes, oferecendo-lhes informações necessárias, apoiando a sua troca de ideias e experiências e facilitando os acordos transfronteiriços.

As atividades ligadas à comunicação podem incluir:

- ▶ Investigar memorandos de entendimento sobre a troca de informações e cooperação, por exemplo, no que se refere aos recursos compartilhados (utilizados), cooperação de pesquisa, etc.
- ▶ Identificar as diferenças e aspectos em comum, por exemplo, no direito comum, direito civil
- ▶ Encorajar a cooperação entre diferentes jurisdições com recursos compartilhados, a fim de estabelecer coerência
- ▶ Estabelecer inventários e mecanismos de coordenação para recursos compartilhados (utilizados)
- ▶ Estabelecer mecanismos de informação e comunicação com grupos, autoridades e instituições relevantes nos seus respectivos países
- ▶ Facilitar a aprendizagem além das fronteiras, por exemplo, sobre a gestão do conhecimento tradicional, valorização dos recursos
- ▶ Explorar e facilitar oportunidades para incidência e negociação coletiva

Os grupos estratégicos que devem ser abordados neste campo de ação incluem:

- ▶ Organismos governamentais inter e intranacionais
- ▶ Organizações intergovernamentais regionais existentes
- ▶ Institutos de pesquisa internacionais
- ▶ Outros grupos de interesse

Campo 7

Estratégia de valorização

O que se discute neste campo de ação

A transformação do valor dos recursos genéticos e do conhecimento tradicional em incentivos para o uso sustentável e conservação da diversidade biológica não acontece por si só. É necessário o planejamento e a promoção da pesquisa e investimento, se o objetivo for explorar o potencial do ABS e se os países se tornarem impulsores proativos dos seus próprios futuros em matéria de ABS, em vez de serem reguladores passivos que simplesmente respondem às iniciativas alheias. Isso envolve a identificação das oportunidades de mercado, investimentos em atividades de aumento do valor, e o fornecimento de um ambiente jurídico e de política estável e previsível.

O objetivo de política deste campo é transformar o valor econômico potencial dos recursos genéticos e conhecimento tradicional associado em renda e desenvolvimento econômico reais.

As tarefas neste campo de ação podem incluir:

- ▶ Avaliar e entender o valor do patrimônio natural e os interesses dos seus titulares
- ▶ Identificar e eliminar os obstáculos para assegurar a valorização
- ▶ Garantir que os fornecedores, usuários e reguladores tenham expectativas realistas sobre a natureza, probabilidade da frequência e alcance dos benefícios
- ▶ Identificar o potencial comercial de determinados componentes da biodiversidade e comunicá-lo aos responsáveis de bioprospecção.
- ▶ Identificar os valiosos benefícios não financeiros e comunicá-los aos titulares de recursos genéticos e qualquer conhecimento tradicional associado
- ▶ Identificar as oportunidades de mercado nos setores relevantes e incorporá-los na estratégia de ABS
- ▶ Assegurar a integração de ABS na Estratégia e Plano de Ação Nacionais para a Biodiversidade (NBSAPS) e outros planos nacionais, incluindo os planos nacionais de ciência e tecnologia ou planos nacionais de desenvolvimento socioeconômico
- ▶ Identificar os recursos financeiros para as atividades de aumento de valor
- ▶ Desenvolver estratégias para promover o uso da biodiversidade para a criação de valor e desenvolvimento econômico

Como a comunicação pode ajudar

Criar e implementar uma estratégia nacional de valorização ligada ao ABS é talvez o campo em que mais se necessita troca de informações entre interlocutores extremamente diversos. Os responsáveis políticos e reguladores precisam entender os conceitos comerciais e os modelos empresariais dos diferentes setores. Os empresários precisam compreender e aceitar os procedimentos administrativos. Os funcionários governamentais precisam ser capazes de usar as informações proporcionadas pelos taxonomistas. As diferentes partes interessadas precisam ser conscientes das opções disponíveis. É essencial facilitar a troca de informações necessária entre todos estes diferentes interlocutores, a fim de que haja um ambiente que permita a valorização dos recursos genéticos e conhecimento tradicional associado, e para possibilitar decisões racionais sobre investimento.

As atividades ligadas à comunicação podem incluir:

- ▶ Proporcionar informações aos responsáveis políticos sobre os investimentos públicos necessários antes que os investidores comerciais possam ou comecem a engajar-se
- ▶ Identificar e envolver os interlocutores relevantes no desenvolvimento da estratégia de valorização
- ▶ Informar os usuários dos recursos genéticos e conhecimento tradicional associado sobre os requisitos e processos para obter o consentimento prévio e informado (PIC na sigla em inglês) e as condições mutuamente acordadas (MAT na sigla em inglês)
- ▶ Proporcionar aos usuários dados comprovativos da liberdade para operar
- ▶ Identificar, catalogar e publicar a taxonomia das espécies e seu potencial para o biodescoberta
- ▶ Informar os fornecedores de recursos genéticos e conhecimento tradicional sobre os modelos empresariais usados nos diferentes setores
- ▶ Criar conscientização entre os fornecedores sobre as implicações do conceito de "utilização dos recursos genéticos", conforme descrito no Protocolo de Nagoya
- ▶ Proporcionar feedback sobre as mudanças adaptativas nos sistemas de ABS introduzidos, à luz da experiência e quaisquer preocupações expressadas

Os grupos estratégicos que devem ser abordados neste campo de ação incluem:

- ▶ Empresas do setor privado e/ou associações empresariais
- ▶ Os ministérios de execução e/ou organismos governamentais
- ▶ Institutos de pesquisa
- ▶ Povos indígenas e comunidades locais
- ▶ Órgãos científicos locais e internacionais

Campo 8

Envolvimento das partes interessadas

O que se discute neste campo de ação

Este campo de ação abrange todos os outros: mostra como possibilitar e assegurar a participação adequada e a cooperação das diferentes partes interessadas em cada um dos campos de ação restantes. Nem todas as partes interessadas estão igualmente interessadas em todos os aspectos de ABS, e nem todos são relevantes em cada fase do processo. É importante diferenciar quem precisa estar onde, quando, de que forma e em que medida.

O **objetivo de política** é assegurar o compromisso e cumprimento de todas as partes interessadas relevantes.

As tarefas relacionadas ao envolvimento das partes interessadas em cada campo de ação podem incluir:

- ▶ Identificar as partes interessadas relevantes
- ▶ Criar conscientização sobre o ABS entre as partes interessadas relevantes
- ▶ Esclarecer as funções e responsabilidades de cada parte interessada
- ▶ Elaborar canais de comunicação com e entre as diferentes partes interessadas
- ▶ Elaborar planos para a participação das diferentes partes interessadas



Como a comunicação pode ajudar

Devido a sua característica intrínseca, o envolvimento das partes interessadas está totalmente ligado à comunicação. Sua principal função é conscientizar os grupos sobre os seus direitos, funções, responsabilidades e oportunidades, a fim de assegurar que estejam adequadamente envolvidas no processo, e para que se identifiquem com ele. Uma abordagem estratégica ajuda a economizar esforços, tempo e recursos.

Os próximos capítulos esboçam uma sequência de dez passos para obter uma **comunicação estratégica**. Visto que cada campo de ação tem um objetivo de política e uma composição de partes interessadas diferentes, cada um deles requer sua própria abordagem de comunicação. Obviamente, isso não significa que a cada momento será necessário escrever inúmeros documentos estratégicos. Ao contrário, os dez passos são formulados para ajudar você a refletir e a decidir quem deve ser abordado em cada campo, com que objetivo e de que forma. Em alguns casos, isso pode exigir análises completas. Em outros, uma simples discussão com os colegas será suficiente para esclarecer a abordagem.

Resumo: Oito campos de ação para a implementação do ABS

Campo de ação	Objetivo de política	Como a comunicação pode ajudar	Grupos estratégicos
Ratificação do Protocolo de Nagoya	Decidir ratificar ou não o Protocolo de Nagoya	Apoio do governo/ do Congresso para tomar decisões informadas sobre a ratificação	▶ Responsáveis pelas decisões políticas ▶ Congressistas e assessores ▶ Partidos políticos ▶ Lobistas
Definir as políticas/ estratégias gerais de ABS	Esclarecer a abordagem nacional de ABS	Coletar e considerar as opiniões relevantes	▶ Ministérios de execução tais como ciência, agricultura, pesca, comércio, justiça, saúde, etc. e/ou organismos governamentais associados ▶ Institutos de pesquisa regionais, nacionais e/ou internacionais ▶ Empresas do setor privado e/ou associações empresariais ▶ Povos indígenas e comunidades locais que possuem conhecimentos tradicionais relevantes
Estabelecer Regulações Nacionais de ABS	Criar certeza jurídica	Oferecer clareza sobre o ABS para os relatores jurídicos e responsáveis pelas decisões	▶ Relatores jurídicos ▶ Ministérios de execução e organismos governamentais ligados ao ABS
Estabelecer acordos institucionais	Facilitar a implementação com responsabilidades institucionais claras	Facilitar a coordenação operacional	▶ Ministérios de execução e os organismos governamentais relevantes ▶ Pesquisadores locais, ONGs, empresas locais, etc. ▶ Partes interessadas internacionais ▶ Outros grupos de interesse
Lidar com o conhecimento tradicional	Facilitar a repartição dos benefícios com os titulares de conhecimento tradicional e aqueles com direito a beneficiar-se da posse ou controle dos recursos genéticos	Empoderar os titulares de conhecimento tradicional e recursos genéticos para entender e exercer seus direitos e oportunidades	▶ Povos indígenas e comunidades locais ▶ ONGs e outros grupos da sociedade civil ▶ Ministérios de execução; Organismos governamentais ▶ Universidades e outros institutos de pesquisa acadêmica
Lidar com as questões transfronteiriças	Evitar conflitos e criar sinergias	Promover clareza sobre os direitos e obrigações além das fronteiras	▶ Organismos governamentais inter e intranacionais ▶ Organizações intergovernamentais regionais existentes ▶ Institutos de pesquisa internacionais
Estratégia de valorização	Transformar o valor econômico potencial dos recursos genéticos e conhecimento tradicional associado em renda e desenvolvimento econômico reais, e incluir os benefícios não financeiros diretos e disponíveis	Proporcionar as informações necessárias sobre e pelos diferentes setores para tomar decisões sobre investimentos	▶ Empresas do setor privado e/ou associações empresariais ▶ Os ministérios de execução e/ou organismos governamentais ▶ Institutos de pesquisa ▶ Povos indígenas e comunidades locais ▶ Órgãos científicos locais e internacionais
Envolvimento das partes interessadas	Assegurar compromisso e cumprimento das diferentes partes interessadas	Conscientizar as partes interessadas sobre os seus direitos, funções, responsabilidades e oportunidades	▶ Todas as partes interessadas relevantes no respectivo campo de ação



4. Tornar-se Estratégico - 10 passos para comunicar o ABS

CSegundo aprendemos no capítulo anterior, implementar o ABS significa estabelecer um conjunto inovador de políticas, disposições jurídicas e outros mecanismos, envolvendo um número e variedade considerável de diferentes grupos de pessoas. O que “estratégia de comunicação” significa neste contexto?

Ser estratégico é estabelecer metas e identificar meios para alcançá-las. É o oposto das iniciativas isoladas, agressivas e ad-hoc. A comunicação estratégica para o ABS significa alcançar o significado compartilhado dos seus conceitos, princípios e implicações subjacentes com uma variedade de partes interessadas, e definir soluções funcionais e de cooperação.

Explicado de outra forma: A comunicação estratégica é mais do que disseminar informações, é muito mais do que produzir publicações, filmes ou comerciais de TV. Os últimos são geralmente usados em circunstâncias especiais para o lançamento de novos produtos ou projetos, mas não são estratégicos.

Ao contrário, a comunicação estratégica é a solicitação ativa das perspectivas das partes interessadas por meio do diálogo, construção de consenso e parcerias. Os fatores internos e externos precisam ser considerados: Os fatores internos incluem características humanas, tais como normas e valores, atitudes e comportamento, emoções e crenças, cultura e relações sociais. Os fatores externos se referem ao “portador” da mensagem, ou seja, materiais como catálogos explicativos, pôsteres ou filmes, assim como aos “veículos” que levam o material aos grupos-alvo, como a mídia impressa ou de radiodifusão, a internet, indivíduos influentes, ou o diálogo que ocorre durante as reuniões ou eventos de grupo.

Com assuntos complexos como ABS, os desafios da comunicação frequentemente advêm de suposições irrealistas:

- ▶ Acreditar que só o poder da palavra vai resolver um problema. Quando supomos que “Dito” é igual a “feito” (ver página 9), ignoramos as barreiras da comunicação e não as superamos.
- ▶ Tendência da ‘comunidade ABS’ a acreditar que os fatos científicos, as preocupações ecológicas ou jurídicas são convincentes e persuasivos por si só. Contudo, a percepção das pessoas é influenciada pelas emoções e socialização, assim como pela razão, conhecimento e perspectivas alternativas subjetivamente plausíveis, principalmente quando ditas perspectivas reforçam crenças emocionais existentes.
- ▶ Conflito de interesses entre as partes interessadas, em vez de que os mesmos sejam negociados por pessoas que chegaram a um entendimento comum sobre as intenções e objetivos do ABS.

Ser estratégico se refere a

- ▶ visão a longo prazo
- ▶ alianças
- ▶ orientação à meta e ação
- ▶ prioridades
- ▶ coerência lógica numa abordagem passo a passo
- ▶ gestão de atividades, orçamento, tempo e recursos humanos

- ▶ Abordagens de confrontação que levam à fluxos de informação de sentido único (e vice-versa), em vez de uma comunicação de sentido duplo que tem como objetivo alcançar um significado compartilhado e uma situação com vantagens mútuas.

A verdade é que as pessoas não agem baseando-se nas estatísticas e estudos. As narrativas e relatórios pessoais são tão importantes como os dados objetivamente verificáveis. As pessoas são guiadas pelos seus próprios interesses, fazem as suas escolhas baseando-se nas informações disponíveis para elas, e agem baseando-se em suas percepções. Finalmente, mudam os resultados a partir de uma mistura de dados neutros e interpretações subjetivas.

As habilidades relacionadas à comunicação podem ser aprendidas e aplicadas pelos pontos focais nacionais, autoridades nacionais competentes, organizações da sociedade civil e outros envolvidos na implementação do ABS. O segredo é definir de antemão para quê e para quem está dirigida a informação, e como os diferentes grupos têm que traduzir a informação em comunicação e ação. A melhor forma para conseguir isso é por meio de uma abordagem sistemática, abrangente e gradual, estruturada ao longo das quatro fases principais de um ciclo de política: Avaliação, Planejamento, Produção e Ação e Reflexão.

Uma breve descrição da comunicação estratégica⁴



A comunicação estratégica, conforme descrita neste guia, ajuda as partes interessadas a trocar ideias, mudar de direção e acelerar a implementação do ABS. Serve como uma ponte entre o know-how jurídico e técnico “duro” e a “leve” mudança das práticas fundamentais orientada à ação. Orienta-se à uma participação e envolvimento indispensáveis para a aceitação, credibilidade e sustentabilidade de novas ideias e mudanças tais como o ABS.

Dito isto, tenhamos cuidado: A comunicação não é nem uma varinha mágica que ajudará a superar todos os obstáculos relacionados ao ABS, nem serve apenas para jornalistas e produtores de mídia altamente especializados. Ao contrário, a comunicação é uma ferramenta de gestão que apoia o processo de ABS, como a corrente de uma bicicleta. A bicicleta não funciona sem a corrente, e a corrente não funciona sem a bicicleta. Da mesma forma, a comunicação estratégica transforma o poder gerado pelas pessoas responsáveis pelo ABS em ação conjunta com outros.

Por último, é importante fazer uma observação sobre a metodologia e a coerência lógica dos 10 passos e das ferramentas associadas: Embora os métodos neste guia foram elaborados como unidades independentes, os mesmos se sobrepõem e são parcialmente iterativos. Por exemplo, na fase de avaliação, os Passos 1 e 2 se combinam em grande medida, devido a que a situação observada e suas partes interessadas relevantes não podem ser separadas na prática. Da mesma forma, você poderá observar que todos os passos se baseiam e se referem uns aos outros. Portanto, em vez de observar cada passo separadamente, terá mais sentido orientar-se nas quatro fases principais, e isso refletirá a realidade do seu trabalho.

- ▶ Primeiro, colete informações durante a fase de **avaliação** ou análise,
- ▶ depois, faça o **planejamento** básico sobre quem envolver e que meios de comunicação escolher,
- ▶ posteriormente, comece com a **produção** de mídia e mensagens, e
- ▶ por último, empreenda **ação** e **reflita** sobre o que foi alcançado. Sejamos estratégicos, então.

⁴ A abordagem estratégica usada neste guia provem de várias fontes de desenvolvimento da comunicação (Adhikarya and Posamentier 1987, SPAN 1993, Rice 1989), da Campanha Estratégica da Extensão (CEE) da FAO (Adhikarya 1994) e dos conceitos da GIZ para a comunicação ambiental (GIZ 1999, OCDE 2000). Da mesma forma, as ferramentas CEPA da CDB e UICN-CEC (Hesselink et al. 2007) baseiam-se e utilizam uma variação desses 10 passos.

Avaliação

Passo 1 Análise da situação

O que se discute neste passo

A comunicação é uma ferramenta de gestão para ajudar a resolver problemas. Portanto, é importante esclarecer alguns **elementos iniciais**:

- 1 Quais assuntos você quer realmente abordar na sua estratégia de comunicação?
- 2 O que você tem a dizer sobre estes problemas?

As respostas a estas perguntas dependem da situação específica no seu país e dos objetivos que você quer alcançar. No âmbito de ABS, relacionam-se ao campo de ação que você está trabalhando num determinado momento. As descrições dos oito campos de ação proporcionam uma orientação inicial sobre os diferentes objetivos de política e o alcance potencial das partes interessadas, assim como algumas das tarefas para administrar cada campo com sucesso.

Partindo destes objetivos e tarefas, é necessário ter como resultado uma imagem clara da situação específica enfrentada, os desafios que você decide abordar, e o que você precisa ou quer dizer sobre eles. Somente quando tiver clareza sobre estas questões, você vai ser capaz de definir sua abordagem de comunicação.

Isso se deve a que, mesmo dentro do mesmo campo de ação, diferentes países encontram-se em situações muito diferentes, e enfrentam desafios consideravelmente diferentes. Se não esclarecer qual é a situação e os problemas associados a elas no seu país, você arrisca investir tempo e dinheiro para a comunicação em questões de pouca importância, e ignorará ao mesmo tempo as questões mais importantes.

Exemplo

Passo 1 no campo de ação 1: Ratificação

O objetivo de política na "Ratificação" é que a instituição nacional responsável (ex. o congresso) decida ratificar ou não o Protocolo de Nagoya. Uma análise da situação neste campo de ação pode envolver questões como: Quais são as disposições legais para a ratificação de tratados internacionais no seu país? Quais medidas precisam ser tomadas, quem precisa estar envolvido em que altura? Quais são os custos para a implementação do Protocolo de Nagoya, comparados com as perdas relativas à não implementação? Que outros acordos internacionais associados foram ratificados pelo seu país? Quais seriam as implicações para os diferentes setores se o Protocolo de Nagoya fosse ratificado?

Baseando-se no seu conhecimento sobre a situação, você poderá identificar as questões a serem abordadas. Por exemplo, o principal desafio no seu país pode ser a falta de prioridade política para tudo o que é considerado "ambiental". Em outro país, pode haver a vontade política, mas a ratificação do Protocolo de Nagoya pode exigir ajustes importantes nas regulações existentes num (sub) setor específico. Num país terceiro, pode haver vontade e coerência com os marcos existentes, mas também dúvidas sobre as capacidades institucionais e financeiras para implementar um regime tão complexo quanto o Protocolo de Nagoya. Cada um desses desafios exige uma solução específica, e consequentemente uma abordagem de comunicação diferente.



Como usar este passo

Existem muitas formas de realizar uma análise da situação. A forma convencional é encomendar um **estudo** ou **pesquisa**. Quanto mais complexo for o campo de ação (ex. “Definir as Políticas/Estratégias Gerais de ABS”), e quanto menos conhecermos a situação e os desafios associados, maiores serão as percepções que obteremos de uma análise formal e ampla, e mais útil será o investimento.

Se você precisa apenas de um cenário inicial, e/ou se não dispõe de muitos recursos - o Passo 1 pode ser combinado com uma análise do conhecimento, atitudes e práticas (CAP) dos grupos de partes interessadas mais importantes (Passo 2) e a definição dos objetivos de comunicação (Passo 3). O **Material de Apoio: Análise da situação** (Ferramenta 1.1) oferece uma tabela simples que ajuda a esclarecer o que você realmente precisa alcançar num campo de ação específico de ABS no seu país. Oferece também percepções sobre os desafios ou problemas específicos nessa situação, e ajuda a descobrir as segundas melhores soluções. Porém, você deve familiarizar-se com os Passos 2 e 3 antes de usar esta ferramenta, observando a fase de **Avaliação** como um todo.

Se precisar de uma análise mais completa, uma opção diferente ou complementar será o Exame de **Análise do Campo de Política** (Ferramenta 1.2), que ajuda a definir os limites do sistema de ABS em questão. Isso é importante para não sobrecarregar o alcance, públicos e atividades relacionadas à sua estratégia de comunicação.

Outro método útil é a **Tabela Global** (Ferramenta 1.3), com a qual poderá identificar as forças impulsoras e restritivas no respectivo campo de ação. As forças impulsoras impulsionam você às suas metas, e as forças restritivas podem obstaculizar o progresso. Obviamente, quando as forças impulsoras são mais fortes do que as forças restritivas, as suas chances de sucesso são maiores. Mais tarde no processo, você pensará em como fortalecer as forças impulsoras e enfraquecer as forças restritivas. A Tabela Global pode orientar você no desenvolvimento e implementação da sua estratégia de comunicação.

Para realizar outras análises específicas à localização, onde os povos indígenas e comunidades locais estão envolvidos, considere uma **Avaliação Rápida da Participação (ARP)**, que pode ser idealmente realizada com a ajuda de uma ONG experiente. Este método tem



como objetivo incorporar o conhecimento, perspectivas e interesses da população local no planejamento e gestão das políticas e programas de desenvolvimento. As ferramentas da Valorização Rápida da Participação podem ser divididas em quatro categorias amplas:⁵

- ▶ Amostragem, ex. transect walks, padrões de produção, conhecimento histórico/tradicional
- ▶ Entrevistas, ex. discussões de grupo focal, entrevistas semiestruturadas, triangulação
- ▶ Visualização, ex. diagrama de Venn, mapeamento social e físico, matriz de pontuação, prazos
- ▶ Dinâmicas de grupo, ex. contratos de aprendizagem, inversão de papéis, sessões de feedback

⁵ Para referências adicionais consulte www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm

Passo 2

Análise das partes interessadas

O que se discute neste passo

Baseando-se na sua avaliação da situação e nos desafios específicos, é hora de observar o cenário de partes interessadas necessárias para resolver os problemas abordados pela estratégia de comunicação. Neste caso, duas questões precisam ser respondidas: Quem são as partes interessadas relevantes? E o que elas sabem, sentem, e fazem com relação ao ABS? A resposta à primeira questão envolve identificar todos os indivíduos e grupos que desempenham uma função na resolução da questão, já seja porque são afetados por ela ou porque podem influenciar a solução. A tabela na página 20 oferece uma ideia inicial dos possíveis grupos estratégicos em cada campo de ação. A resposta à segunda questão exige uma observação mais detalhada de cada parte interessada ou grupo de partes interessadas: Quais são suas características principais? O que as motiva, o que as retém? E quais são seus conhecimentos, atitudes e práticas (CAP) específicos relacionados ao ABS?

Exemplo

Passo 2 no campo de ação 1: Ratificação

Os desafios identificados no Passo 1 determinarão quem são as partes interessadas relevantes com quem você terá que lidar. Por exemplo, se existe pouca prioridade política geral para as questões ambientais, você precisará trabalhar com os líderes de opiniões de muitos grupos diferentes: Congresso, ministérios, partidos políticos, etc. Se, ao contrário, os principais desafios estiverem num setor específico, por exemplo na agricultura, você precisará focar-se nos indivíduos e grupos relevantes nos ministérios e instituições associadas a esse setor. A seguir, você deverá tentar descobrir mais sobre cada pessoa ou grupo. O que eles sabem sobre ABS e o Protocolo de Nagoya? Quais são seus objetivos e valores, e como os mesmos apoiam ou obstaculizam a ratificação? Se considerar que têm reservas: Estas reservas estão mais propensas a serem de natureza técnica ou baseadas em valor?

A decisão de estar a favor ou contra de uma nova ideia ou inovação passa por quatro fases, semelhantes ao processo de lançamento de um novo produto no mercado: **conscientização - interesse- teste- aprovação e rejeição**. Algumas pessoas passam mais rápido por

esse processo, enquanto outras precisam de mais tempo. De forma geral, podemos distinguir três seguimentos de qualquer população que passa por mudanças: os pioneiros da adoção, a maioria prematura ou atrasada e os retardatários. **Os pioneiros** da adoção são entusiastas (aproximadamente 15% de todas as suas partes interessadas em ABS) que tomam curiosamente a nova ideia e a levam adiante. O que eles têm a dizer sobre isso frequentemente determina o sucesso. **A maioria**, aproximadamente 70%, é indiferente ao princípio. Ela foge dos custos e riscos e precisa ser conquistada. Se os entusiastas não conseguem convencer a maioria, isso se deve geralmente aos medos e opiniões suscitados pelos retardatários. **Os retardatários** (aproximadamente 15%) são céticos e tendem a adotar lentamente a mudança. No entanto, eles geralmente apresentam razões importantes. Por isso, é importante ouvi-los e levar seriamente em consideração as suas opiniões.

Qual é a **sua** situação neste processo? Se estiver lendo este guia, você é certamente uma pessoa inovadora que investe tempo, energia e criatividade para convencer os outros sobre esta nova ideia chamada “ABS”, que não prosperará sem sua energia e compromisso. Você é um agente da mudança por excelência.

Como usar este passo

A forma mais simples de obter uma visão geral inicial das partes interessadas relevantes é através **Material de Apoio: Visão geral dos Grupos Estratégicos** (Ferramenta 2.1), uma tabela que você poderá utilizar para fazer uma lista dos principais grupos estratégicos, seus principais interesses e as práticas fundamentais associadas. Criar uma visão geral um pouco mais sofisticada das partes interessadas num campo de ação específico é uma tarefa relativamente fácil. O ideal seria trabalhar com seus colegas e analisar todos os indivíduos e grupos que podem ser influenciados ou afetados pelas mudanças na situação que você analisou antes. Uma vez preparada a lista, crie um **Mapa das Partes Interessadas** (Ferramenta 2.2) para diferenciar a importância e o impacto potencial de cada grupo de parte interessada. Isso ajudará você a identificar:

- ▶ **Partes interessadas primárias**, ou seja, indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse ou exercem poder relevante no ABS em questão, com quem você precisará cooperar estreitamente e/ou de quem se espera uma mudança nas práticas;
- ▶ **Intermediários**, ou seja, indivíduos, grupos ou instituições que podem ajudar você a chegar até as outras partes interessadas, ex. líderes de opiniões, ONGs e outros que podem ajudar a fazer lobby para receber apoio.

A seguir, você precisará de conhecimento e/ou hipóteses sobre as características-chave das diferentes partes interessadas e suas forças motivacionais. Existem muitas ferramentas disponíveis para isso: A **análise de quatro campos** (Ferramenta 2.3) observa cada parte interessada a partir de quatro ângulos diferentes: interesses, relações, organização e percepção. Isso permite que você construa hipóteses em torno ao que motiva cada grupo de partes interessadas, o que eles precisam, como observam a si mesmos e aos outros, e como chegam até as suas decisões. Outra forma de observar as partes interessadas individuais é por meio da **Análise do Campo de Força** (Ferramenta 2.4). Semelhante à Tabela Global usada no Passo 1, esta ferramenta observa as forças impulsoras e restritivas, porém agora com um foco nos grupos de partes interessadas específicos. Esta ferramenta é útil para mapear as forças a favor e contra um plano ou política, e os diferentes poderes das partes interessadas para influenciar o processo. O resultado ajudará você a direcionar os seus esforços de comunicação de forma mais específica.

Até agora as ferramentas proporcionam percepções gerais sobre as partes interessadas de um campo de ação específico: quem são elas, quais são suas metas, como estão organizadas, etc. Isso dá a você orientação sobre o que se pode esperar delas e como abordá-las. Baseando-se nisso, uma questão especialmente importante para o desenvolvimento da sua estratégia de comunicação é a posição das partes interessadas no que se refere ao ABS específico em questão.

Porque finalmente, seus esforços de comunicação têm como objetivo criar um impacto: você vai querer aumentar o conhecimento, influência e atitudes das partes interessadas, e/ou contribuir com as suas práticas de mudança. Para formular uma estratégia de comunicação que ajude a conseguir isso, você precisará ter uma ideia da sua posição atual. O **Material de Apoio: Conhecimento, Atitudes e Práticas (CAP)** (Ferramenta 2.5) ajuda você a analisar: O que os grupos específicos de partes interessadas

sabem, sentem e fazem com relação ao ABS? O que lhes interessa no Protocolo de Nagoya? Quais incentivos ou benefícios podem motivá-los à empreender ação? Quais podem ser as razões para atitudes negativas ou rejeição de novas práticas? Que práticas existentes podem apoiar ou liderar a ação desejada? Como se relacionam a outras, principalmente a outras partes interessadas em ABS? Quem são os agentes inovadores e de mudança que servirão de base para construir a estratégia de comunicação? Quais são os padrões de consumo de mídia das partes interessadas? Quais são seus canais de comunicação ou fontes de informação preferidos com relação ao ABS?

O que você está efetivamente tentando fazer aqui é descobrir como passar do “Dito” ao “Feito” (ver página 9) perguntando como introduzir uma ideia nova nas mentes, corações e mãos das pessoas. Isso só será possível, se você souber a sua posição atual no processo (de mudança).

Embora os estudos completos de CAP exijam um conhecimento especializado, e podem ser onerosos e consumir muito tempo, você pode começar discutindo as quatro questões CAP para cada grupo de partes interessadas numa oficina ou sessão de discussão de ideais com os especialistas ou colegas selecionados.

Independentemente da forma como o fizer, pelo menos uma avaliação CAP deve ser sempre realizada, porque os resultados do **Passo 2** são essenciais para formular os objetivos de comunicação no **Passo 3**, considerando o envolvimento dos intermediários no **Passo 5**, selecionando a mídia no **Passo 6**, formulando mensagens no **Passo 7** e monitorando e avaliando o impacto da estratégia de comunicação no **Passo 10**.

CAP	Apelo CCM	Barreiras de comunicação
Conhecimento	Cabeça cognitivo	▶ Dito não é o mesmo que ouvido ▶ Ouvido não é o mesmo que entendido
Atitudes	Coração afetivo	▶ Entendido não é o mesmo que aprovado
Práticas	Mão orientado à ação	▶ Aprovado não é o mesmo que feito ▶ Feito não é o mesmo que sustentado

Passo 3

Objetivos de comunicação

O que se discute neste passo

O que são objetivos de comunicação? Começemos esclarecendo o que **não são** tais objetivos:

- 1 **Objetivos de comunicação não é o mesmo que objetivos de política.** Por exemplo, se o objetivo de política no campo de ação “Definir as Políticas/Estratégias Gerais de ABS” for esclarecer a abordagem nacional à implementação do Protocolo de Nagoya, até mesmo a melhor comunicação só poderá contribuir para alcançar este objetivo. Precisarão acontecer outras coisas, além da comunicação, para chegar a uma estratégia nacional de ABS funcional e coerente.
- 2 **Objetivos de comunicação não é o mesmo que a comunicação em si.** Por exemplo, falar com o ministro, publicar um catálogo explicativo ou organizar uma oficina podem ser atividades importantes na sua estratégia de comunicação. Ainda assim, são apenas meios para um fim, e não o fim em si.

Deste modo, o que são objetivos de comunicação? **Os objetivos de comunicação descrevem os resultados pretendidos de uma**

estratégia de comunicação em termos de conhecimento, atitudes e práticas (CAP) dos grupos-alvo. Os objetivos de comunicação devem especificar o que exatamente foi alcançado: aumentar o conhecimento, influenciar as atitudes e/ou mudar as práticas das partes interessadas com relação a uma questão específica de ABS.

Como usar este passo

Definir os objetivos de comunicação está estreitamente relacionado aos resultados CAP e a outras informações das partes interessadas, coletados no Passo 2. Porém, no Passo 3 começamos com as práticas (P) e voltamos às atitudes (A) necessárias para que P aconteça. Posteriormente, avançamos ao conhecimento (C) necessário para que A aconteça.

A lógica é que, **finalmente**, o impacto desejado dos seus esforços de comunicação é uma mudança no comportamento, ou seja: práticas (P) vindas das partes interessadas importantes.

O **Material de Apoio: Objetivos de comunicação** (Ferramenta 3.1) oferece questões para determinar os objetivos da sua estratégia de comunicação relacionados ao CAP. Estes objetivos são melhor formulados por meio do que denominamos EMARP, ou seja, devem ser Específicos, Mensuráveis, Atraentes, Realistas e com Prazos.

Exemplo

Passo 3 no campo de ação 2: Definir as políticas/estratégias gerais de ABS

Suponha que o seu objetivo de política vise que os grupos de partes interessadas estratégicas tomem decisões conjuntas sobre a orientação política de ABS do país. Você pode perguntar:

- ▶ **Prática (P):** O que os grupos estratégicos precisam fazer (P) exatamente para chegar a estas decisões? Por exemplo, as câmaras de comércio ou as organizações de comunidades indígenas e locais precisam esclarecer internamente (dentro das suas próprias circunscrições) quais são as prioridades estratégicas. Precisam então contribuir com suas perspectivas no processo de tomada de decisão conjunta, e possivelmente negociar alguns itens com outras partes interessadas. Num determinado momento, talvez tenham que construir alianças com outros. Isso implicará custos, ex. flexibilidade

nas suas posições ou ser representado por outro grupo de partes interessadas, que só estarão dispostos a pagar se estiverem plenamente convencidos das vantagens de um sistema nacional de ABS coerente.

- ▶ **Atitudes (A):** Quais crenças, opiniões e atitudes (A) os grupos estratégicos precisarão adotar para que o seu comportamento relativo à participação e negociação (P) avance na direção mencionada?
- ▶ **Conhecimento (C):** Quais conhecimentos específicos (C) sobre o sistema de ABS e as disposições do Protocolo de Nagoya os grupos estratégicos precisam obter, para que possam desenvolver as atitudes (A) positivas desejadas? Ex. precisarão estar informados sobre as implicações das diferentes opções de política, ex. uma política geral de ABS comparada às abordagens setoriais de ABS, e como estes elementos apoiam ou obstaculizam os acordos existentes das suas próprias organizações ou circunscrições

A seguir, apresentamos um exemplo (apenas com fins ilustrativos) de como devem parecer os objetivos relacionados ao CAP.

Uma vez que os objetivos forem definidos, será um bom momento para esclarecer como a estratégia será posteriormente monitorada e avaliada. Como você analisará se está no bom caminho? E como avaliará se a estratégia de comunicação foi bem-sucedida ou não? Uma simples ferramenta que você poderá utilizar para este propósito são os **indicadores para os objetivos de comunicação** (Ferramenta 3.2).

Se o seu estudo CAP no Passo 2 proporcionou dados de referência empíricos e quantitativos, você pode comparar estes dados antes e depois da sua intervenção de comunicação, às vezes incluso em nível dos indivíduos. Se não possuir tais dados quantitativos, ainda assim poderá avaliar o progresso, contando quantas organizações participaram nas oficinas de partes interessadas, entraram em pro-

cessos de negociação com outros e/ou estabeleceram suas próprias prioridades de ABS.

Prática	O que você quer que os grupos estratégicos façam para que os objetivos de política no respectivo campo de ação de ABS possam ser alcançados?
Atitude	De quais atitudes os grupos estratégicos devem estar convencidos para mudar suas práticas na direção pretendida?
Conhecimento	O que os grupos estratégicos precisam saber para mudar suas atitudes na direção pretendida?

Campo de ação:	Definir as políticas/estratégias gerais de ABS
Objetivo de política:	Por exemplo: "Que os grupos estratégicos de partes interessadas tomem decisões sobre a orientação política geral de ABS em nível nacional, para obter um sistema nacional de ABS funcional e coerente antes de mês/ano."
Objetivos de comunicação:	
Prática	▶ Que um mix representativo de grupos públicos, privados e da sociedade civil relevantes formule as prioridades que deseja ver contidas na estratégia nacional de ABS, e que o faça por meio de comunicações escritas, assim como por meio de oficinas com diversas partes interessadas onde sejam discutidas e elaboradas as prioridades estratégicas nacionais, para que o projeto de estratégia seja elaborado antes de mês/ano.
Atitude	▶ Que a proporção de grupos públicos, privados e da sociedade civil que expressa um interesse em contribuir com a definição das políticas/estratégias nacionais de ABS aumente de forma significativa, pelo menos seis (6) meses antes de mês/ano. ▶ Que a maioria dos grupos públicos, privados e da sociedade civil aceite participar em oficinas ou diálogos de partes interessadas com outros grupos, para integrar suas prioridades em políticas/estratégias nacional de ABS mais amplas, pelo menos quatro (4) meses antes de mês/ano.
Conhecimento	▶ Que a maioria dos grupos públicos, privados e da sociedade civil esteja informada sobre as opções e implicações relacionadas à orientação de política geral de ABS, pelo menos nove (9) meses antes de mês/ano. ▶ Que um mix representativo de grupos públicos, privados e da sociedade civil relevantes realize consultas internas sobre as opções estratégicas para implementar o ABS e o Protocolo de Nagoya, pese os prós e contras em relação à sua organização ou circunscrição, pelo menos seis (6) meses antes de mês/ano. ▶ Que a proporção de grupos que não tem entendimento suficiente sobre as opções estratégicas de ABS seja reduzido de forma significativa, pelo menos quatro (4) meses antes de mês/ano.

Planejamento

Passo 4 Elaboração da estratégia de comunicação

O que se discute neste passo

Até agora, a avaliação teve como resultado os dados de referência sobre os desafios e necessidades situacionais (Passo 1); informações e/ou hipóteses sobre as partes interessadas em ABS, seus conhecimentos, atitudes e práticas (Passo 2); e os objetivos de comunicação (Passo 3).

Baseando-se nesta avaliação, podemos iniciar o **Planejamento**. O Passo 4 consiste em uma observação geral de todos os passos restantes. Refere-se ao delineamento do processo de comunicação **estratégica** geral ("O que fazer?"), e à primeira verificação dos fatos, a partir de uma perspectiva de **gestão** ("Como fazê-lo?").

Isso envolve decisões básicas sobre "quais", "quem", "como", "onde" e "quando":

- ▶ **Quais** são as medidas vamos tomar?
- ▶ **Quem** vai tomar as medidas?
- ▶ **Como** as medidas vão ser exatamente tomadas?
- ▶ **Quando** e **onde** as medidas serão realizadas?
- ▶ **Como medir** o sucesso, o progresso e o impacto por meio de indicadores significativos?
- ▶ **Quanto** se necessitará em termos de recursos (orçamento, pessoal, tempo, logística), e como esses recursos podem ser obtidos?

Nessa altura, é útil relembrar que a comunicação é um processo dinâmico: O planejamento e a implementação **não podem** estar plenamente separados, certamente que não quando o objetivo é alcançar mudanças no conhecimento, atitudes e práticas (CAP) das partes interessadas. Ao contrário, é um processo iterativo, de sentido duplo. Portanto, é importante envolver as partes interessadas o quanto antes, por meio do planejamento e implementação da estratégia com elas e não para elas. A tabela abaixo ilustra algumas opções para fazer isso.

Contribuições das partes interessadas		
com ▾	no ▶	
	Planejamento ("O que")	Implementação ("Como")
Connaissances disseminação dos fatos, dados e informações	Elaboração da agenda e fatos ▶ sobre o ABS em questão ▶ soluções potenciais oferecidas por organizações relevantes ▶ opções reais para participar em atividades potenciais ▶ estudos sobre a aceitação das atividades planejadas	informação passo a passo sobre ▶ o estado atual do ABS em questão ▶ atividades em curso ▶ mudanças necessárias nas práticas ▶ possíveis incentivos e sanções ▶ Aceitação e sucesso das atividades reais ▶ histórias de sucesso dos "pioneiros da adoção" ▶ oportunidades para a participação da "maioria"
Atitudes motivar e mobilizar-se para a ação	"Olhar e sentir" ao longo de todo o processo de ABS ▶ Destacar as vantagens e incentivos do ABS por meio de histórias de sucesso dos "pioneiros da adoção" ▶ Criar um sentido de inclusão entre a "maioria" e os "retardatários", no que se refere às vantagens advindas do ABS ▶ Estudos que destacam as perspectivas positivas sobre o ABS, ex. dos agentes de mudança e líderes de opiniões	
Práticas orientação à ação, mudança em direção às práticas desejadas	Identificar formas de ▶ envolver-se no processo de ABS e suas atividades, e então falar sobre isso ▶ transmitir as mensagens-chave relacionadas ao ABS por meio da mídia disponível, de forma tão convincente e orientada ao impacto quanto for possível ▶ conquistar a "maioria atrasada" e os "retardatários" ▶ apoiar a comunicação relacionada ao ABS de forma direta ou indireta, por meio de redes, alianças e colaboração, incluindo cobertura compartilhada de mídia	envolver as partes interessadas em ▶ implementar ativamente as decisões relacionadas ao ABS, e depois falar sobre isso ▶ manter ativa e dinâmica a colaboração das diferentes partes interessadas em todos os níveis de implementação do ABS ▶ conquistar a "maioria atrasada" e os "retardatários" ▶ monitoramento e avaliação, e mudanças nas atividades em curso ▶ experiência adquirida para o futuro

Como usar este passo

O Passo 4 menciona como determinar a direção e prioridades gerais da sua estratégia de comunicação, baseando-se nos resultados do CAP. Orientando-se nas análises anteriores, o **Material de Apoio: Elaboração da Estratégia de Comunicação** (Ferramenta 4.1) ajuda a resumir o nível de conhecimento, atitudes e práticas (CAP) dos grupos de partes interessadas-chave, e a tirar as conclusões iniciais com relação às prioridades estratégicas e os tipos de canais de comunicação que serão usados. Isso também ajuda a avaliar as similaridades entre determinados grupos de partes interessadas, para que mais tarde você possa agrupar alguns deles e parcialmente abordá-los juntos.

A ferramenta está organizada como um simples cenário SE-ENTÃO. Por exemplo, considere o caso do grupo C no quadro a seguir:

SE a parte interessada (indivíduo ou grupo) já possui um alto nível de conhecimento e uma atitude relativamente positiva com

relação à política de ABS em questão, mais ainda não a pôs em prática,

ENTÃO a estratégia deveria focar na ação: Não há necessidade de proporcionar mais informações ou de motivá-los muito mais. Ao contrário, talvez seja importante proporcionar, por exemplo, treinamento ou coaching de habilidades. A mídia de massa tem um papel secundário neste caso, ao passo que as plataformas para o diálogo ou treinamento, assim como a comunicação interpessoal, são muito importantes.

Como resultado deste exercício, você terá uma visão mais clara da sua abordagem geral de comunicação com os diferentes grupos de partes interessadas, e do mix adequado de canais de comunicação para cada um deles. Esta orientação geral será especificada com mais detalhes nos **Passos 5, 6 e 7** do processo de formulação e planejamento, e será posta em prática nos **Passos 8, 9 e 10**, quando as mensagens e os canais de comunicação forem usados e avaliados.

	SE			ENTÃO				
	Parte interessada POSIÇÃO com relação à			Estratégia de comunicação FOCO			Canais de comunicação FOCO	
	Conhecimento C	Atitude A	Prática P	Principal Propósito	Principal Abordagem	Questões a resolver	Disseminação de informação sentido único	Comunicação interativa Sentido duplo
A	baixo/ médio	baixa	baixa	informativo	Conscientizar, identificar as necessidades	o que + por que	alta: ex., mídia de massa	média: ex., avaliações participativas
B	médio	média	média	motiva- cional, ori- entado à ação	discutir + testar alternativas	porque + como	média: ex., boletim, ca- tálogo expli- cativo	média: ex., oficinas, demonstração
C	alto	média	baixa/ média	orientado à ação	treinar habili- dades, treinar para ação	como	baixa: ex., site	alta: ex., reuniões entre pares, treinamento, coaching
...								

Passo 5 Participação de grupos estratégicos

O que se discute neste passo

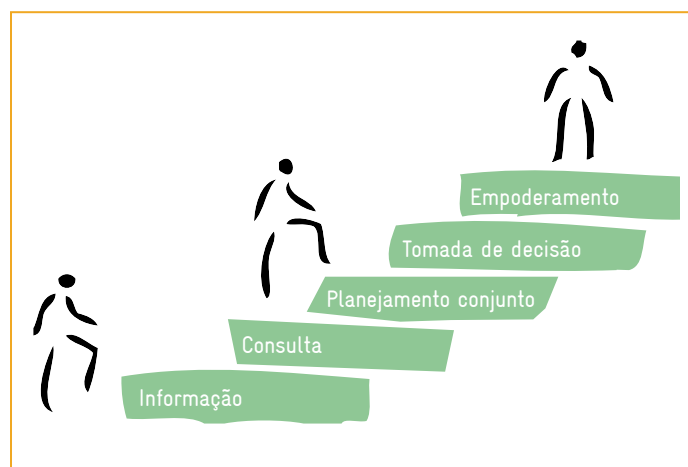
A participação é um processo para motivar e mobilizar as pessoas a usarem seus recursos humanos e materiais, para que tomem suas aspirações pessoais e profissionais em suas próprias mãos. Embora a “participação de grupos estratégicos” seja descrita como um passo individual neste guia de comunicação sobre ABS, ela é crucial em todo o processo, e deve ser um esforço contínuo, não apenas um exercício único.

Geralmente, isso se deve a que as pessoas tendem a resistir às mudanças, e recusam a comprometer-se sempre que:

- ▶ não conhecem ou não entendem plenamente o assunto, suas implicações e fatos subjacentes;
- ▶ não tiveram a oportunidade de pesar os prós e contras, vantagens e desvantagens, ganhos e perdas;
- ▶ não tiveram pelo menos uma oportunidade de contribuir no planejamento, implementação e avaliação do processo de mudança;
- ▶ não alcançaram um mínimo de entendimento compartilhado com outros sobre o assunto e os fatos associados.

A palavra-chave é “**propriedade**”, de processos e canais de comunicação, de mensagens e produtos de mídia. Tudo isso não deveria ser feito para ou sobre as partes interessadas, mas, no melhor dos casos, ser **desenvolvido** com e por estes grupos. Isso contribui para um processo de implementação de ABS sustentável, e oferece como resultado um mix de abordagens de comunicação apropriado para as circunstâncias socioculturais específicas.

Quer dizer que todos deveriam sempre participar em tudo? Não. Isso não seria possível nem desejável. Nem todos estão interessados em todos os aspectos de um determinado processo. E embora a participação apoie a propriedade, ela exige também tempo e outros recursos. O equilíbrio a ser encontrado varia conforme o campo de ação e suas partes interessadas. Por exemplo, alguns aspectos técnicos dos procedimentos de propriedade intelectual relacionados a ABS podem ser importantes para a pesquisa aplicada ou para o setor privado, enquanto que talvez os responsáveis pelas decisões políticas só precisem de um entendimento geral sobre estas questões. Por outro lado, os responsáveis políticos estarão mais interessados em conhecer as implicações das diferentes opções estratégicas, jurídicas e institucionais para implementar o Protocolo de Nagoya do que as empresas ou as instituições acadêmicas.



Os graus de participação variam de simples informações ao empoderamento pleno. O grau de participação de uma parte interessada específica é determinado por meio de um processo de negociação. No entanto, as pessoas que lideram o processo (ex. o Ponto Focal de ABS) podem influenciar este grau durante a formulação da estratégia. Vejamos com mais detalhes os diferentes graus de participação:⁶

1 Informação

A participação nesta abordagem é quase zero: As pessoas são informadas sobre o que está acontecendo, mas não têm a oportunidade de expressar seus pontos de vista. A informação é de “propriedade” de profissionais ou especialistas. Simplesmente informar pode ser apropriado em algumas situações, ex. quando já não há mais nada que decidir.

Exemplos: Conferência de imprensa; apresentações itinerantes

2 Consulta

As partes interessadas participam na medida em que proporcionam informações e perspectivas, e que os responsáveis pelas decisões lhes ouvem. No entanto, os grupos consultados não têm controle sobre os resultados deste processo. Outros definem o problema e as soluções, enquanto que as perspectivas das partes interessadas podem ser consideradas ou não. Compartilhar ou não os procedimentos está em mãos dos que controlam o processo.

Exemplos: Audiência pública; mesa-redonda com grupos de interesse.

⁶ Adaptado de www.fao.org/Participation/english_web_new/content_en/degree.html

3 Planejamento conjunto

As partes interessadas participam na análise da situação e na definição dos planos de ação. Este processo tradicionalmente envolve métodos interdisciplinares que permitem a integração de perspectivas múltiplas, e faz uso de oportunidades de aprendizagem estruturadas. Todas as perspectivas são levadas em consideração por meio de um processo transparente, embora nem todos possam ter a oportunidade de controlar as decisões finais derivadas deste processo.

Exemplo: Comitê assessor

4 Tomada de decisão

Baseando-se em análises conjuntas e planejamento, as partes interessadas participam na tomada de decisão final, por exemplo, junto com os responsáveis políticos de ABS. Isso marca o início do significado e responsabilidades compartilhados para qualquer resultado que possa ocorrer. O processo envolve também um processo de negociação entre diferentes partes interessadas, que refletirá os diferentes graus de alavancagem exercidos por indivíduos e grupos. Isso funciona melhor quando o nível de conhecimento e informação entre os participantes não é tão heterogêneo, e quando possuem semelhantes capacidades de negociação.

Exemplo: Comissão inter-setorial ou força-tarefa.

5 Empoderamento

As partes interessadas analisam em conjunto uma determinada situação, tiram conclusões e tomam decisões baseando-se em disposições jurídicas ou formais, mas sem estar sujeitas a intervenções externas no processo. Nesta abordagem, as partes interessadas tomam o controle das suas próprias decisões e das consequências resultantes delas. Tal mobilização e ação coletiva de iniciativa própria pode, em alguns casos, contestar uma distribuição injusta de riqueza ou poder.

Exemplos: Grupo coordenador composto por diversas partes interessadas; Autoridade Nacional Competente Inter-setorial.

Mais uma vez, é importante observar que, embora o envolvimento amplo das partes interessadas seja crucial para o funcionamento do ABS funcione, “mais” nem sempre é “melhor”. Tudo depende do assunto em questão, do interesse que determinadas partes interessadas têm neste assunto, e da função que desempenham na sua resolução. Embora para algumas pessoas pode ser frustrante sentir-se excluído (sem opções suficientes para a sua participação), é possível também excluir as partes interessadas tentando envolvê-las intensivamente nos processos em que não estão interessadas (fazer muita pressão para que elas participem). Da mesma forma, os processos de ampla participação sobre questões de menor importância serão demorados, ineficientes e frustrantes para todos os envolvidos. Tudo é questão de usar a dose certa.

Como usar este passo

Um dos segredos para ter claro o nível de participação apropriado em diferentes situações é desenvolver a estratégia de comunicação junto com uma pequena seleção de indivíduos representando todas as principais partes interessadas. Eles podem ajudar a decidir quem deve estar envolvido onde, quando e como. O **Material de Apoio: Participação de grupos estratégicos** (Ferramenta 5.1) apoia suas reflexões e discussões.

As **Formas de colaboração e funções** (Ferramenta 5.2) ajudam a analisar os padrões de colaboração e funções dentro de um campo de ação específico de ABS. As técnicas Harvard para **Negociação** são mais uma abordagem geral do que uma ferramenta (Ferramenta 5.3), e estão resumidas no conjunto de ferramentas. Para maiores informações, recomendamos estudar publicações associadas, participação em treinamentos e muita prática. Por outro lado, o exercício **Cadeiras no Canto** (Ferramenta 5.4) ilustra os benefícios da colaboração comparados à competição. Isso pode ser usado como um exercício de aquecimento educacional numa oficina com diversas partes interessadas.

Por último, um segredo importante para administrar bem a participação das partes interessadas é a **transparência**: Não finja que está procurando uma tomada de decisão conjunta quando o que você realmente quer é apenas consultar algumas partes interessadas. As pessoas reagem de forma muito negativa ao que às vezes denominamos “pseudoparticipação”. O efeito a médio e a longo prazo é que eles perderão respeito e interesse, e você perderá credibilidade.



Passo 6

Seleção dos canais de comunicação

O que se discute neste passo

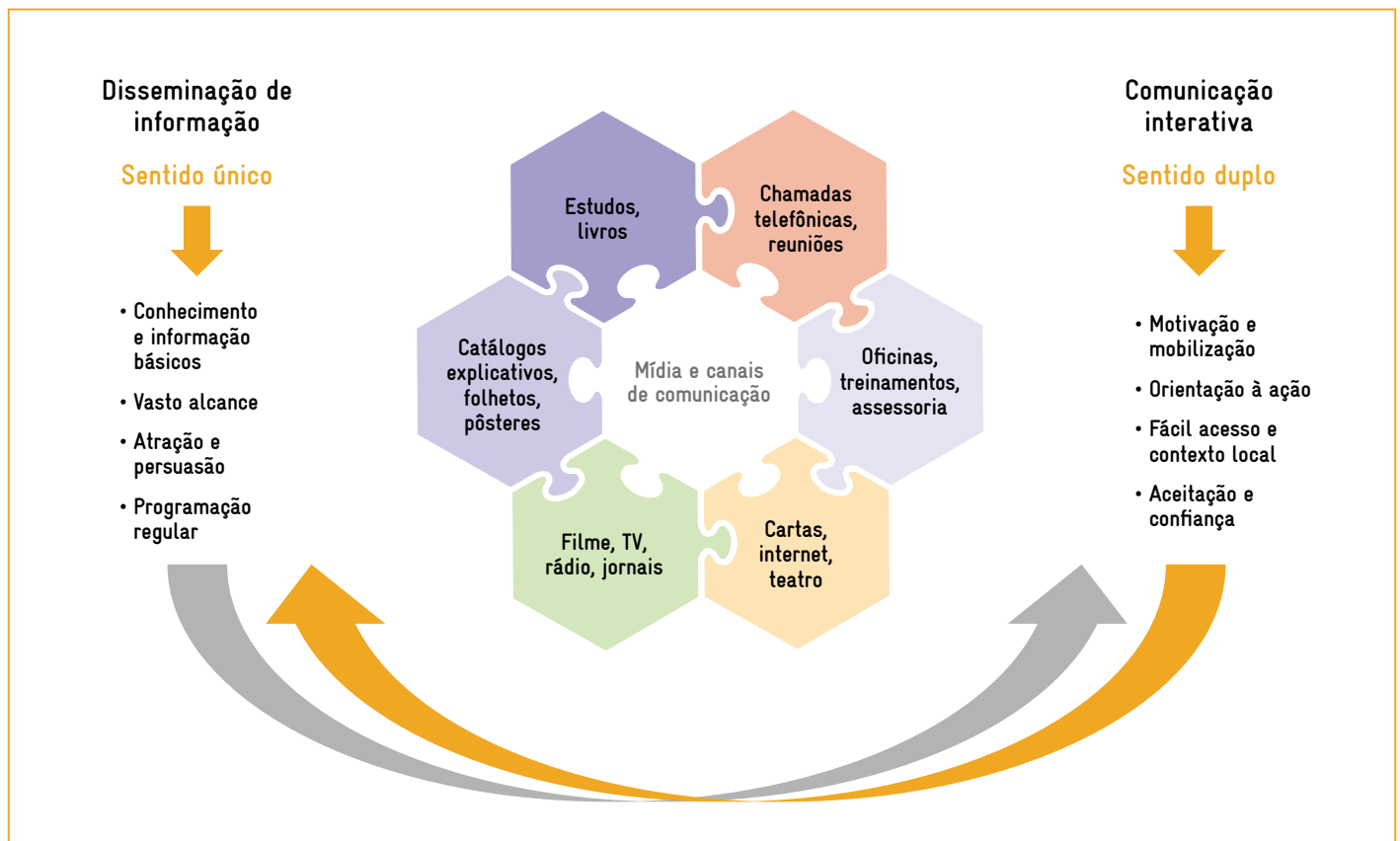
Tudo o que conduz uma mensagem é um canal de comunicação⁷, ou meio de comunicação, como frequentemente chamamos. Para nossos propósitos, é útil fazer uma distinção entre disseminação de informação (sentido único) e comunicação interativa (sentido duplo), conforme demonstrado na ilustração abaixo. Em ambos casos, utilizam-se diferentes canais para dirigir-se a públicos específicos. No entanto, a comunicação interativa implica necessariamente feedback, e pelo menos um determinado nível de entendimento compartilhado, enquanto que a disseminação de informação não.

O Passo 6 discute como determinar um mix efetivo de canais de comunicação com diferentes tipos de público. Conforme vimos anteriormente (no Passo 2) uma nova ideia ou inovação é adotada

ou rejeitada em fases: conscientização, interesse, teste e adoção ou rejeição. Os pioneiros da adoção (geralmente aprox. 15% de qualquer população ou grupo) passam por este processo mais rapidamente que a maioria (aprox. 70%), e os “retardatários” (os restantes 15%) levam o maior tempo.

Um fator decisivo é a participação e propriedade, conforme vistos no Passo 5. Naturalmente, é muito mais fácil “possuir” canais de comunicação que podemos produzir e controlar diretamente (ex. reuniões, diálogos, boletins, e-mails), do que “possuir” TV, vídeo, rádio ou jornais. Contudo, a participação não precisa ser limitada a canais de comunicação de sentido duplo. Por exemplo, as alianças estratégicas com a “mídia de massa” podem ser úteis para a disseminação de informações sobre ABS.

⁷ Entre os especialistas da comunicação, “mídia” refere-se não apenas à “Mídia” como a TV, rádio ou imprensa, mas a qualquer canal que possa transportar uma mensagem.



Os canais de comunicação deveriam ser apropriados para...	Selecione e use canais de comunicação individuais...
▶ Os hábitos de procura de informações do público ▶ Suas fontes preferidas de informação ▶ Sua capacidade de acesso ▶ Seus padrões de consumo de mídia ▶ Suas redes de comunicação	▶ para propósitos ou objetivos específicos e não múltiplos, ▶ que têm uma característica ou vantagem única ▶ que podem acomodar facilmente mensagens "localizadas", ▶ que podem ser desenvolvidos, produzidos e apoiados em nível local, ▶ que complementem e reforcem outros canais da mesma estratégia, ao mesmo tempo que oferecem diferentes pontos fortes funcionais

Um resultado de pesquisa interessante neste sentido é que a comunicação de "banda larga" de sentido único é mais relevante nas fases iniciais de um processo de mudança. À medida que a inovação passa dos pioneiros da adoção à maioria, a comunicação específica e interpessoal torna-se cada vez mais importante para as pessoas decidirem se estão preparadas ou não para adotar a inovação. Explicado de outra forma: Embora a TV, jornais, catálogos explicativos, etc. podem ter uma função importante na fase de conscientização e interesse, a comunicação cara a cara com os pares (amigos, colegas, parceiros, etc.) assume o controle quando o assunto é avaliar, tentar e adotar ou rejeitar a nova ideia. Isso tende a ser particularmente certo se a inovação for complexa, e se suas implicações forem difíceis de entender, o qual é o caso da maioria das questões de ABS.

O importante a observar aqui é que alguns canais são bons para a disseminação de informações de sentido único, enquanto que outros são bons para a comunicação interativa, ou seja, o diálogo. Nenhum meio de comunicação é efetivo para todos os propósitos ou grupos de partes interessadas. Cada um tem características únicas e vantagens específicas, as quais são úteis para alcançar propósitos específicos. No entanto, alguns canais de comunicação se complementam e se reforçam mutuamente, enquanto que outros não.

Por exemplo, a TV ou rádio são bastantes apropriados para apelos emocionais ("A" como atitudes) e podem complementar a informação proporcionada pela mídia impressa ("C" como conhecimento) e orientação ou treinamento interpessoal ("P" como prática). Em contraste, geralmente um folheto, um catálogo explicativo e um site não se complementam, e são tecnicamente diferentes formas de proporcionar a mesma informação (somente "C"). No entanto, leve em consideração que muitos aspectos dependem também do design de cada canal: Por exemplo, um site interativo ou um estudo participativo pode muito bem dirigir-se aos corações das pessoas, assim como às suas mentes ("A" e "C").

Como usar este passo

A questão a ser respondida no Passo 6 é: Que canal, ou combinação de canais, deveria ser usado para o propósito específico, grupo-alvo e mensagem (s) em questão para alcançar o efeito pretendido? Geralmente, os canais de comunicação devem ser selecionados para objetivos específicos associados ao CAP. Uma combinação de disseminação de informação de sentido único e comunicação de sentido duplo, interativa e interpessoal tende a ser mais efetiva.

Por exemplo, os empresários tendem a preferir informações breves, concisas e diretas. Um pequeno e-mail ou artigo, alguns pontos num slide, os argumentos mais importantes destacados num discurso de dois minutos podem atrair o interesse de um gerente sênior. Abordar um chefe local da mesma forma pode ter exatamente o efeito oposto.

O Material de Apoio: Seleção dos canais de comunicação (Ferramenta 6.1) ajuda a avaliar as vantagens e desvantagens dos diferentes canais, e que combinação de canais será a mais apropriada para um determinado grupo-alvo.

É óbvio que nem sempre podemos produzir um mix especializado de canais de comunicação para cada grupo de partes interessadas. O boa notícia é que: Baseando-se na sua análise das partes interessadas (Passo 2), nos seus objetivos associados ao CAP (Passo 3), nos seu delineamento estratégico (Passo 4) e nos níveis de participação considerados (Passo 5) você poderá agrupar **tipos partes interessadas de ABS** e abordá-los juntos com um mix de canais apropriados. A lógica é que um sistema coerente, coordenado e que se auto-sustenta abrangerá objetivos diferenciados de conhecimento, atitude e prática (CAP) de diferentes tipos de grupos.

Produção

Passo 7 Formulação da mensagem

O que se discute neste passo

Agora que você esclareceu por meio de quais canais de comunicação pode chegar até o seu público, é hora de definir as mensagens que pretende “enviar” através dos diferentes canais.

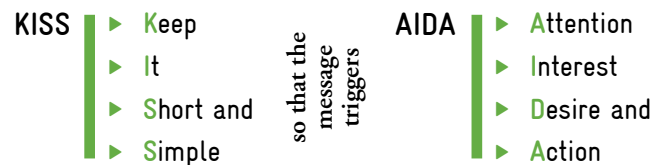
As mensagens estão diretamente associadas aos objetivos de comunicação, mas não são a mesma coisa. O objetivo é o que você quer alcançar, a mudança no conhecimento, atitude ou prática de uma parte interessada específica (um indivíduo ou grupo). As mensagens são o que você quer transmitir a elas, o assunto que você quer discutir. Por exemplo, os objetivos de comunicação, tais como os sugeridos na página 36, são os resultados desejados de uma atividade de comunicação. Agora, estes objetivos precisam ser “traduzidos” em apelo informacional, motivacional ou de ação, e precisam ser acondicionados de modo que estejam adaptados às características do respectivo grupo de parte interessadas.

A principal diferença entre um objetivo de comunicação de ABS e uma mensagem de ABS é que na mensagem **NÃO** se fala de ABS. Pode parecer surpreendente, mas a questão é que: A maioria das pessoas não está nem um pouco interessada em “ABS” ou Nagoya”. O que as pessoas querem saber é: “O que isso pode oferecer a mim e ao meu grupo ou comunidade? Como pode afetar a mim e à minha circunscrição?” Ou seja, as pessoas estão interessadas nas vantagens que podem obter do ABS e do Protocolo de Nagoya. E querem saber os custos, ou seja, o preço que terão que pagar ou os esforços que você terão que fazer em contrapartida para gozar das vantagens. Por exemplo, “se você participar neste diálogo com outras partes interessadas, poderá influenciar a formulação de políticas e regulações que funcionarão bem para você e para os seus pares/setor/comunidade/circunscrições.”

Portanto, em vez de apresentar os aspectos complexos e conflitivos das questões de ABS, convém apresentar uma imagem atrativa ao seu público da beleza que o futuro será uma vez que as pessoas se engajem em proporcionar acesso aos recursos genéticos e em repartir os benefícios advindos dos mesmos. Os vendedores e as empresas de marketing social bem-sucedidos chamam isso de “vender o cheiro” e não a linguiça, porque é o cheiro da linguiça e o seu barulhinho na brasa que aguçam o apetite das pessoas. Não faça do ABS uma questão de especialidade dos cientistas e advogados. Ao contrário, veja-o desde uma perspectiva de marketing, como se fosse uma mercadoria.

Como usar este passo

A primeira regra de ouro para criar mensagens de sucesso é KISS AIDA:



A segunda regra de ouro é: “**É o peixe, não o pescador, que deve gostar da isca.**” O nível de eficácia da estratégia de comunicação depende em grande medida da clareza e da atração que as mensagens têm **para o público-alvo**. Eles devem entender e gostar das mensagens, e **não você**. Portanto, todas as mensagens devem ser formuladas para adaptar-se às características específicas, à experiência educativa e intelectual, e aos valores e aspirações do respectivo grupo de partes interessadas.

Muitas mensagens transmitem apelos psicológicos e/ou sociais. Prometem incentivos ou recompensas, suscitam medos, trabalham com modelos a seguir, fazem apelos ao dever civil, etc. Estas mensagens também podem apoiar a estratégia de comunicação e seus objetivos de forma particularmente humorística, popular ou informal, proporcionando fatos ou sugerindo conclusões.

As mensagens efetivas também precisam corresponder aos canais de comunicação selecionados. De fato, “o meio de comunicação é a mensagem”: se escolher o canal errado, sua mensagem bem formulada pode ser perdida ou destruída. Por exemplo, se disseminar informações de ABS através de uma mídia que as partes interessadas desconfiam, elas também duvidarão da credibilidade da mensagem. É por isso que as mensagens só devem ser formuladas em fases posteriores ao desenvolvimento da estratégia, quando você souber o suficiente sobre as partes interessadas e tiver uma ideia clara de quem confia em quem.

Por último, como a maioria do público urbano de hoje em dia sofre de excesso de informação, as mensagens precisam ser estrategicamente posicionadas para destacar-se. Do contrário, podem passar despercebidas, independentemente da importância que possam ter para o público-alvo. Algumas reflexões de marketing social podem ajudar a escolher as mensagens e canais de comunicação corretos. Na sua essência reside a proposta de que os in-

divíduos, grupos e organizações troquem recursos por benefícios visíveis de um produto ou serviço. Um modelo comumente usado são os “5Ps”. Produto, Preço, Posição, Promoção e Pessoal.



O objetivo das intervenções de comunicação é criar trocas voluntárias: Um **Produto** ou serviço por um **Preço** ou custos envolvidos. Traduzido em ABS, o “produto” é a ideia que você quer vender ou a prática específica que você gostaria que as partes interessadas

adotassem. O “preço” pode ser concebido como o esforço da partes interessadas em mudar da prática A à prática B, a fim de obter da inovação quaisquer vantagens prometidas. As intervenções de comunicação tomam Posição em vários níveis: individual, grupo, comunidade, setor, país, etc. Nestes diferentes níveis, as pessoas precisam ser conscientizadas da inovação por meio da **Promoção**, por meio de canais atrativos e mensagens convincentes. Isso exige **Pessoal** qualificado que esteja familiarizado com os objetivos e técnicas de comunicação associadas.

Por exemplo, talvez você queira que as diferentes partes interessadas participem numa série de diálogos onde será definida a estratégia nacional geral de ABS. O “produto” neste caso é a participação dos representantes nos eventos onde podem contribuir com suas perspectivas. Este produto vem com um “preço”. Neste caso, por exemplo, eles precisarão passar tempo em oficinas, e só o farão se de alguma forma isso parecer vantajoso para eles. A “posição” onde a “promoção” acontece pode ser os convites formais, mas também, por exemplo, uma série de artigos de jornais estrategicamente posicionados (“ABS nas notícias” = atenção pública!). Em ambos casos, você precisará de “pessoal” qualificado que possa reunir convites atrativos e /ou um interessante artigo de jornal.

Resumindo, o quadro sugere que as novas práticas de ABS sejam desejáveis e acessíveis às partes interessadas relevantes, considerando as barreiras, assim como as vantagens de adesão. Um posicionamento efetivo exige que as mensagens sejam acessíveis, precisas, verificáveis, completas, oportunas e relevantes.

Como usar este passo

O **Material de Apoio: Formulação da mensagem** (Ferramenta 7.1) distingue as mensagens para as diferentes partes interessadas e ajuda a formular mensagens atrativas e persuasivas “acondicionando-as” aos diferentes tipos de apelos.

Passo 8

Produção de mídia e preparação de diálogos

O que se discute neste passo

Até agora você avaliou a situação (Passo 1) e as partes interessadas associadas (Passo 2), definiu os objetivos de comunicação (Passo 3) e delineou o processo (Passo 4), avaliou ou negociou diversos graus de participação das partes interessadas (Passo 5), selecionou canais de comunicação apropriados com e para os diferentes grupos (Passo 6), e elaborou mensagens-chave para transmitir a cada um deles (Passo 7).

O Passo 8 passa da preparação às operações. É hora de pôr a mão na massa, criar catálogos explicativos ou pôsteres, produzir emissões de rádio ou TV, lançar uma série de artigos, preparar reuniões com as partes interessadas, formular e organizar oficinas e diálogos, etc. Contudo, lembre-se: escolha cuidadosamente seus canais de comunicação. Não vale a pena produzir uma emissão de rádio ou TV se as partes interessadas-chave identificadas forem melhores influenciadas através de discussões interpessoais. Todos temos tendência a usar as habilidades e recursos que temos disponíveis e que usamos no passado, geralmente para outros propósitos. Lembre-se do ditado: Para que tem apenas um martelo, tudo se parece a um prego.

Como usar este passo

A recomendação mais importante neste momento é: Envolver profissionais que tenham experiência nos canais de comunicação que você selecionou. Por exemplo, jornalistas qualificados são bons em escrever textos gramaticalmente corretos num estilo de linguagem simples que apela a um público amplo. Um designer gráfico tem bons olhos para fazer layouts atrativos para catálogos explicativos, folhetos ou pôsteres. A produção de clips de vídeo ou filmes é uma profissão em si mesma. E as reuniões, seminários ou oficinas com

diversas partes interessadas são melhores formulados e implementados com a ajuda de facilitadores experientes.⁸

De forma ideal, alguns desses especialistas já terão contribuído com passos anteriores na elaboração da estratégia de comunicação. Escritores, designers, produtores, facilitadores, etc., que até agora não estiveram envolvidos, devem agora ser plenamente informados dos grupos-alvo, objetivos, conteúdo e mensagens desejadas, conjunto de canais selecionados, etc. Cada um deles deve saber que outros elementos estão incluídos na estratégia. Por sua vez, eles serão capazes de recomendar as formas mais efetivas para usar cada elemento, por exemplo, no que se refere a layouts e design apropriados, persuasão típica e índices de retenção dos diferentes meios de comunicação ou métodos e dinâmicas efetivos para as oficinas. Você poderá pensar que este exercício é muito demorado, e de fato é verdade, mas vale a pena!

Este é também um bom momento para reunir um calendário integrado de produção que inclua todos os canais de comunicação que serão usados na estratégia. Dentro da sua equipe, todos deverão estar informados da sua função no processo e do prazo dos diferentes elementos da estratégia. É possível que alguns membros da equipe tenham que ser treinados ou atualizados para que possam cumprir com sua função de forma efetiva.

Em casos em que se tenha que utilizar grandes quantidades de materiais, é útil fazer um pré-teste da relevância, clareza visual e textual, potencial para motivar e/ou induzir à ação, e aceitação ou credibilidade da mídia e das mensagens utilizadas. O teste deve ser realizado com uma amostra representativa do grupo-alvo final. Os especialistas em comunicação podem apoiar este processo. O **Material de Apoio: Produção de mídia e preparação de diálogos** (Ferramenta 8.1) ajuda a resumir a informação coletada.

⁸ A Iniciativa para o Desenvolvimento de Capacidades em ABS pode recomendar um grupo de facilitadores qualificados para eventos de ABS grandes e/ou com diversas partes interessadas. A lista está disponível em www.abs-initiative.info ou através da Secretaria da Iniciativa abs-initiative@giz.de.



Ação e Reflexão

Passo 9 Gestão da estratégia de comunicação de diversos canais

O que se discute neste passo

Uma estratégia de comunicação de diversos canais tem mais chance de sucesso, se a combinação de mídia, plataformas e diálogos for bem coordenada. Boa coordenação significa que as diferentes mídias e mensagens utilizadas se complementam e se desenvolvem umas sobre as outras, e ainda mais importante, que tudo o que for necessário para que os públicos adotem a mudança necessária esteja disponível a tempo.

De fato, uma das maiores desvantagens na implementação de uma estratégia de comunicação pode derivar de uma entrega inoportuna ou até mesmo da indisponibilidade de insumos ou serviços exigidos para que as partes interessadas tomem medidas em relação ao que antes foram motivadas. É por isso que atualmente ainda não faz sentido fazer campanhas de sensibilização em ABS de grande escala para os consumidores: Até agora existem muitas poucas maneiras de descobrir quais produtos foram produzidos de acordo com os princípios de ABS. Consequentemente, os consumidores não podem tomar nenhuma medida. Isso pode frustrar as pessoas, e talvez algumas delas nem queiram ouvir mais sobre campanhas semelhantes no futuro.

Da mesma forma, um atraso numa das várias atividades associadas à comunicação pode desencadear efeitos dominó. Por exemplo, você pode ser bem-sucedido em motivar todas as principais partes interessadas a participar numa oficina de ABS, porém um insumo-chave, ex. um estudo, não está disponível a tempo para o evento. A frustração resultante dos participantes pode minar sua credibilidade em qualquer comunicação futura.

Em resumo: Executar uma estratégia de comunicação de diversos canais exige um bom sistema de gestão de informação que proporcione rápido feedback sobre as atividades-chave. Isso permitirá que você ajuste a estratégia se e quando for necessário. O sistema de

informação deve encarregar-se da coordenação adequada e oportuna de várias atividades, que geralmente precisam ser desenvolvidas simultaneamente.

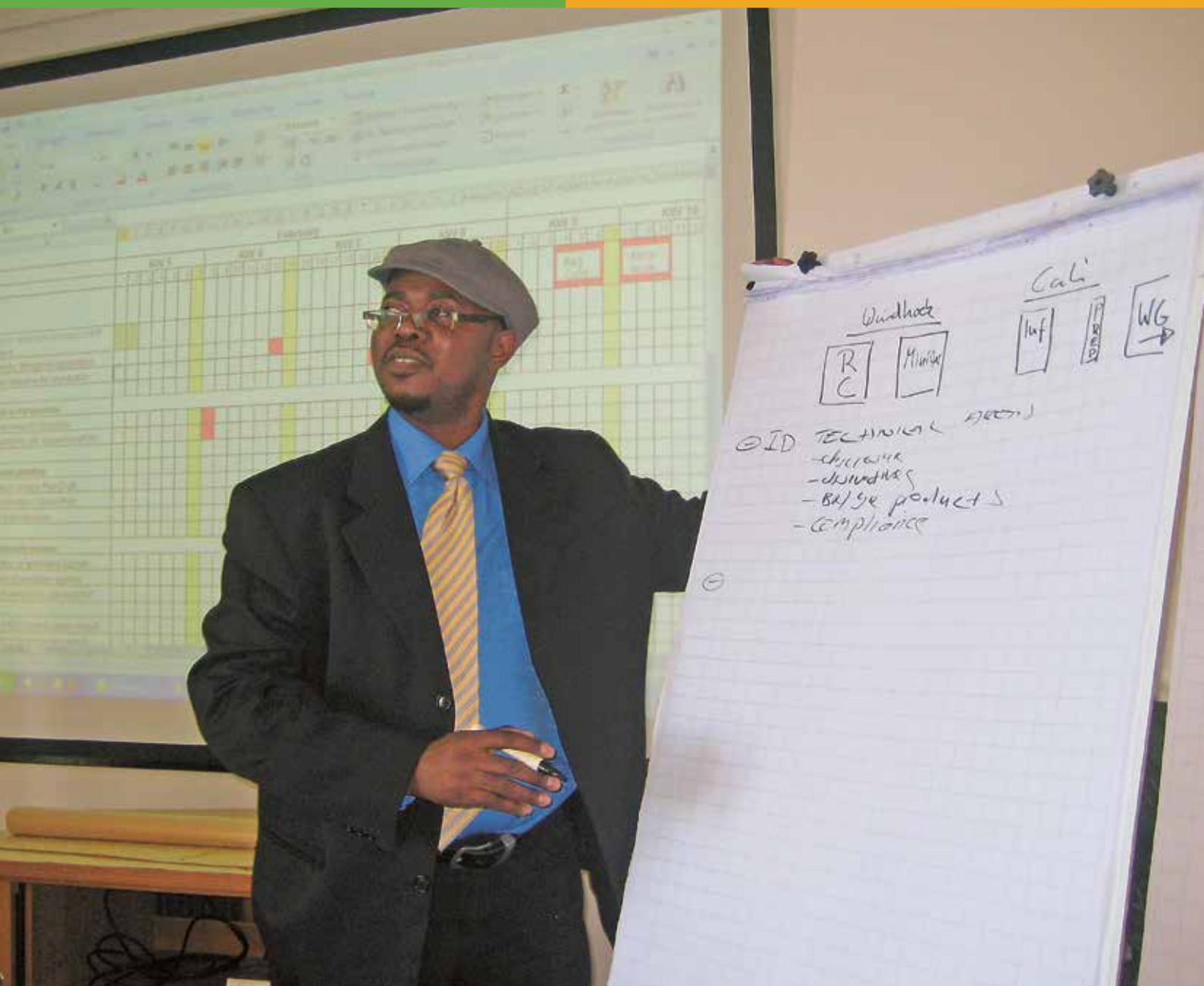
Como usar este passo

O Material de Apoio: **Gestão da estratégia de comunicação** (Ferramenta 9.1) ajuda a coletar e rastrear as informações de gestão mais essenciais.

Conforme mencionamos antes, é importante fazer estimativas de tempo realistas, tanto por mídia/canal quanto por grupo de partes interessadas, considerando os eventos, oportunidades, tempo e lugares mais apropriados. Por exemplo, você pode planejar oficinas sucessivas a outros eventos onde algumas partes interessadas já estarão presentes. Da mesma forma, poderá usar ou criar eventos para “apresentar” seus insumos, tais como festivais culturais, visitas VIP, etc.. Onde for usado a mídia de massa, tente planejar outras atividades em torno a elas para aproveitar a atenção pública. Tente criar uma “sinergia” entre os diferentes canais, ex. o apelo emocional do rádio com o apelo aos fatos da imprensa escrita. Às vezes, é possível também alcançar efeitos multiplicadores e feedback entre diversos meios de comunicação. Por exemplo, considere um responsável pela tomada decisão que num mesmo dia lê sobre ABS no jornal, encontra uma publicação sobre o Protocolo de Nagoya sobre a sua mesa e é interrogado por um colega sobre a sua opinião relacionada ao último caso de bioprospecção, comparado com um responsável pela tomada de decisão que ouve falar de ABS somente através de um boletim eletrônico publicado a cada dois meses. Em resumo: Tente “arrastar” e combinar tanto quanto for possível, para conseguir “caronas” na mídia, plataformas, eventos e outros canais de comunicação existentes.

No mesmo sentido, é muito útil ter alguns discursos de abordagem rápida em mãos, o que conhecemos em inglês como “elevator speech”, para usar sempre que surja uma oportunidade. Esteja preparado para estas oportunidades, e agarre-as! Embora seja bom planejar estrategicamente a comunicação, é também necessário estar preparados para quaisquer oportunidades imprevistas e não planejadas, principalmente na comunicação com os responsáveis pela tomada de decisão de alto nível, pessoas de difícil acesso.

Canais de comunicação (mídia, plataformas de diálogo)	Público (partes interessadas primárias)	Contexto de comunicação	Produção e distribuição de responsabilidades (incluindo intermediários)	Orçamento e outros recursos (incluindo humanos e logísticos)	Cronograma



Passo 10

Monitoramento e avaliação (M&A)

O que se discute neste passo

O monitoramento e a avaliação têm dois objetivos importantes: apoiar na coordenação da comunicação estratégica e ajudar a todos os envolvidos a aprender tanto dos sucessos quanto dos fracassos. Portanto, o M&A deve ser um esforço contínuo ao longo de toda a estratégia de comunicação, do planejamento à implementação. Deve focar na eficácia da implementação da estratégia, e na importância e impacto das atividades individuais ou no programa geral.

Existem diferentes tipos de M&A: **Apreciação ex-ante** é uma parte do processo de planejamento para avaliar os resultados e impactos contemplados. **A avaliação formativa** é feita durante a implementação, e ajuda a verificar se o programa está em andamento. **A avaliação de impacto ex-post** posterior à implementação avalia os efeitos da intervenção e classifica a sustentabilidade destes efeitos.

Algumas perguntas relevantes podem incluir: Será que a escolha de canais de comunicação relacionados às preferências de mídia (e/ou alfabetização audiovisual) do público é adequada? O canal escolhido ajuda a fortalecer a mensagem? A mensagem está dirigida às pessoas, em vez de estar dirigida às questões técnicas ou projetos? A escolha de mídia respeita a cultura e sensibilidades do público? A mensagem apoia a autoconfiança e a iniciativa? As mensagens são

ouvidas, entendidas e aceitas, e ainda mais importante, motivam e mobilizam à ação?

Como usar este passo

A forma mais simples é avaliar se os objetivos de comunicação relacionados ao CAP, formulados no Passo 3 para cada grupo de partes interessadas, foram alcançados.

Como no caso dos dados de referência do CAP, geralmente não é possível, e nem sempre necessário, encomendar um estudo em grande escala para M&A. Não se preocupe com isso: uma versão "light" de M&A geralmente será suficiente. O mais importante é pensar de **antemão** em como perceber o sucesso: Como você verá, ouvirá ou sentirá que alcançou seus objetivos? O segundo elemento mais importante é definir e avaliar isso juntamente com os outros, com alguns colegas, ou numa oficina com representantes de partes interessadas. Isso deve-se a que diferentes pessoas percebem e interpretam as coisas de forma diferente, e é muito difícil, se não for impossível, avaliar os efeitos de uma comunicação estratégica sozinho. O **Material de Apoio: Monitoramento e a avaliação** (Ferramenta 10.1) oferece um formato para este exercício.

Além do mais, os indicadores-chave definidos no Passo 3 (**Indicadores para os objetivos de comunicação**, Ferramenta 3.2) ajudam a avaliar os resultados das intervenções e a rastrear os insumos e processos que contribuem para o sucesso.



Algumas questões que podem ser consideradas no contexto de M&A:

Sobre as questões que estão sendo comunicadas

- ▶ Quem “possui” estas questões?
- ▶ Qual é a importância destas questões para o público?
- ▶ Em que medida o público entende as causas, dinâmicas, etc. das questões?
- ▶ As questões geram emoções: interesse, raiva, etc.?

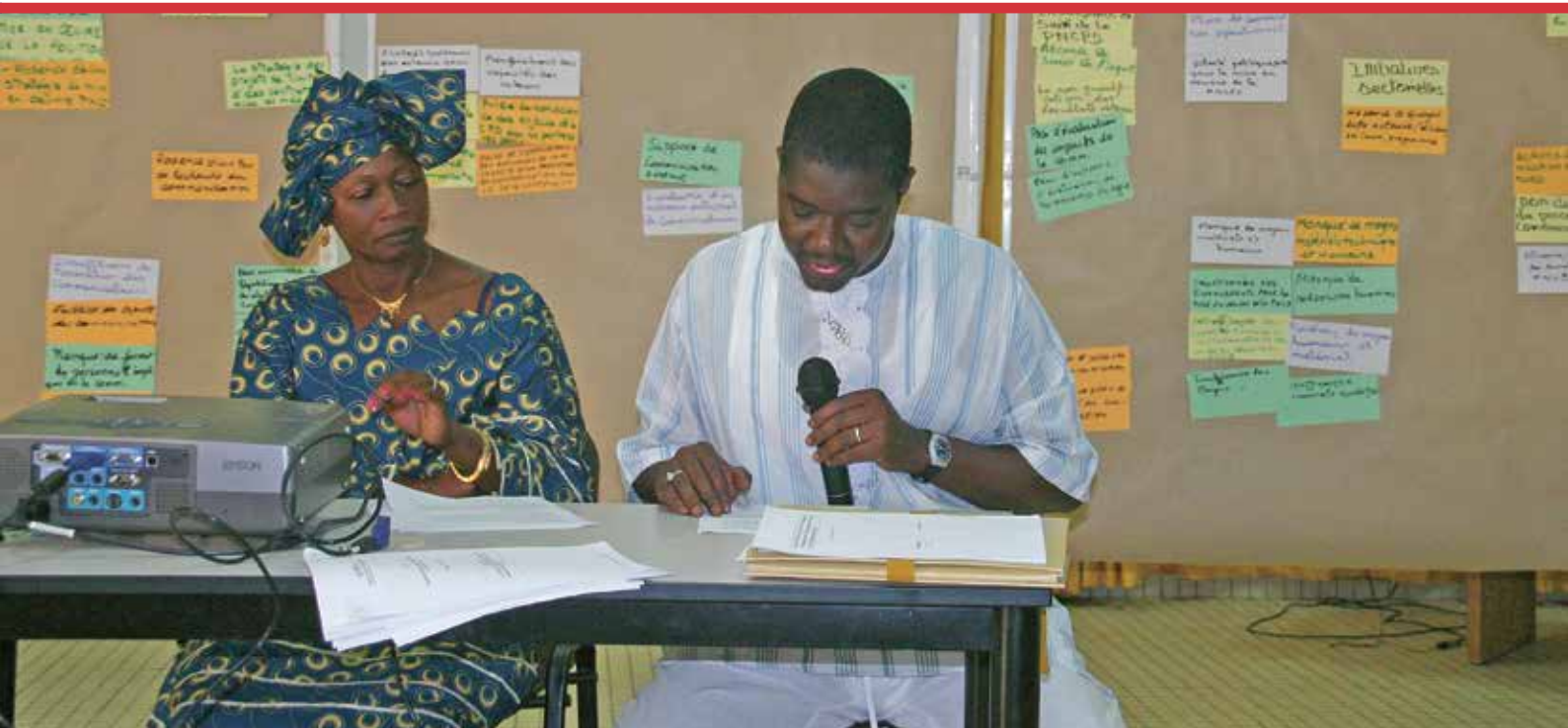
Sobre a escolha dos canais de comunicação

- ▶ A escolha dos canais ou mídia à luz das preferências do público é adequada?
- ▶ A quantidade de informação proporcionada é apropriada? Existe um excesso ou escassez?
- ▶ Em que medida os canais ou mídia escolhidos ajudam a fortalecer a mensagem?
- ▶ A escolha da mídia respeita as sensibilidades socioculturais do público?

Sobre o impacto

- ▶ A mensagem é ouvida, entendida e aceita conforme pretendido?
- ▶ Em que medida a mensagem impulsiona confiança e iniciativa?
- ▶ Em que medida a mensagem motiva as pessoas a mudar suas atitudes e comportamento?

Objetivo de comunicação	Como saber se foi bem-sucedido?
Grupo _____	
Grupo _____	
Grupo _____	



5. Conjunto de ferramentas

Este último capítulo proporciona uma seleção das ferramentas e métodos que permitem aplicar os dez Passos da comunicação estratégica aos oito campos de ação para implementar o ABS.

Campos, passos e ferramentas, e como estão relacionados

Como aprendemos no capítulo 3, cada **campo de ação** possui seu próprio objetivo de política e uma combinação específica de partes interessadas relevantes. Da mesma forma, a mesma parte interessada pode ter opiniões específicas relacionadas a cada campo. Por exemplo, ao discutir o panorama institucional para o ABS (campo 4) o foco das pessoas será em questões como eficiência de procedimento, transparência ou suas próprias funções e responsabilidades no sistema. Em contraste, quando desenvolvermos a estratégia de valorização (campo 8), elas estarão interessadas nas oportunidades

de mercado, cadeias de valor ou no potencial para atrair lucros e outros benefícios para si mesmas. Seus conhecimentos, atitudes e práticas (CAP) nestes diferentes assuntos podem variar consideravelmente: Talvez um funcionário governamental saiba muito sobre procedimentos administrativos e quase nada sobre mercados. Exatamente o contrário pode ser certo para um representante empresarial.

Isso quer dizer que, em princípio, você vai precisar de uma estratégia de comunicação separada para cada campo de ação, abordando a combinação específica das partes interessadas e suas perspectivas e interesses relacionados aos tópicos. No entanto, não é necessário recomendar em cada campo de ação! A matriz desta página mostra que as ferramentas para cada Passo estratégico permanecem as mesmas, independentemente do campo de ação. Os resultados serão diferentes, mas qualquer ferramenta que escolher para desenvolver a estratégia de comunicação para um campo poderá ser usada novamente para outros campos.

	Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6	Campo 7	Campo 8
Passo 1								
Passo 2								
Passo 3								
Passo 4								
Passo 5								
Passo 6								
Passo 7								
Passo 8								
Passo 9								
Passo 10	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓



Características das ferramentas

A maioria das ferramentas foram formuladas para ajudar você a organizar seus pensamentos ou estruturar uma discussão de grupo sobre um assunto específico ou um conjunto de questões. Geralmente, as ferramentas vêm acompanhadas de tabelas ou gráficos para apoiar a visualização e a documentação dos resultados.

As outras ferramentas são abordagens gerais a uma atividade específica, por exemplo **Negociação** (Ferramenta 5.3). As descrições associadas resumem alguns princípios-chave que foram comprovadamente úteis em processos com de diversas partes interessadas no contexto do meio ambiente e/ou cooperação internacional.

Os “Materiais de Apoio” são um tipo especial de ferramenta, um tipo de auxílio de primeiros socorros”. São simplesmente quadros que ajudam a coletar, discutir e documentar os aspectos mais importantes para desenvolver sua estratégia de comunicação. Existe um “Material de Apoio” para cada Passo.

Usar as ferramentas

Cada ferramenta é descrita num máximo de duas páginas, para que você possa facilmente imprimir ou copiar e levá-la a uma reunião ou oficina.

Recomendamos fortemente que, sempre que for possível, você use as ferramentas em equipe ou num cenário de uma oficina. Claro que é possível usar quase todas as ferramentas de forma individual, só você, a caneta e a folha de papel. Porém, não é essa a ideia. Elaborar uma estratégia de comunicação efetiva exige muitos diferentes tipos de conhecimentos especializados e perspectivas. Um grupo de colegas e/ou representantes de partes interessadas têm simplesmente mais conhecimentos, experiência e criatividade do que uma única pessoa. Você obterá melhores resultados se envolver outras pessoas, e isso fará a sua estratégia de comunicação muito mais bem-sucedida. Explicado de outra forma: Talvez você nem sempre terá o orçamento para encomendar um estudo ou contratar um consultor. Porém, é sempre importante que você obtenha diferentes perspectivas, e você as obterá trabalhando junto com os outros.

Para as discussões de grupo, recomendamos copiar e usar as ajudas à visualização (tabelas e gráficos) num flipchart ou num quadro, para que todos os participantes possam ver o que está sendo escrito. Isso ajuda a focalizar a discussão, e facilita a contribuição ao processo e aos resultados.

Portanto, recomendamos que guarde quaisquer resultados que desenvolver com a ajuda destas ferramentas, para que possa consultá-los quando usar novamente uma ferramenta. Você verá que geralmente só precisa comprovar ou adaptar levemente os resultados. Em qualquer caso, guardar bons registros fará que o seu trabalho seja mais simples.

Estrutura das Ferramentas

Este capítulo segue a mesma estrutura do capítulo quatro: as ferramentas estão organizadas e numeradas de acordo com os dez Passos da comunicação estratégica. Existe pelo menos uma ferramenta, geralmente várias, para cada Passo.

Algumas ferramentas se complementam, por exemplo o **Material de Apoio: Objetivos de comunicação** (Ferramenta 3.1) e os **Indicadores para os objetivos de comunicação** (Ferramenta 3.2). Outras ferramentas são intercambiáveis, mesmo que estejam relacionadas ao mesmo Passo: elas oferecem diferentes maneiras de abordar questões semelhantes, apenas com um foco diferente. Em casos onde existem várias ferramentas para um Passo específico, podemos selecionar uma ou mais ferramentas de acordo com suas preferências e exigências, mas não é necessário usar todas elas.

Avaliação

Ferramenta 1.1

Material de Apoio: Análise da situação

Quando usar a ferramenta

Antes de começar a pensar em **como** se comunicar, você precisa esclarecer sobre o que você quer comunicar: Quais são as questões, e o que você quer alcançar?

Implementar ABS é um processo sociopolítico de mudança. Por exemplo, a mudança nos diferentes campos de ação de ABS pode implicar: Passar do desconhecimento dos congressistas sobre ABS à ratificação do Protocolo de Nagoya. Passar da falta ou incoerências nas políticas relacionadas a ABS a um conjunto de políticas de ABS coerentes e amplamente aceitas no país. Passar de funções e responsabilidades pouco claras a um cenário transparente das instituições de ABS. E assim por diante.

Esta simples ferramenta ajuda a esclarecer o que você realmente precisa alcançar num determinado campo de ação, considerando a situação específica do seu país. Isso também esclarecerá alguns dos desafios que você enfrentará no caminho.

Um termo importante aqui é “**prática crítica**”, uma paráfrase para todas estas novas ideias, sugestões, apelos à ação ou padrões de comportamento que se pretende apresentar. Como qualquer outro processo de mudança, isso implica passar por uma série de fases: (1) Conscientização - as pessoas conhecem e pensam sobre um assunto em particular. (2) Interesse- por exemplo, **participam** numa reunião ou oficina de partes interessadas. (3) Teste- **Consideram** as



Einstein

Talvez você se pergunte porque dedicamos tanto tempo à fase de avaliação (Passos 1-3) da estratégia de comunicação. Albert Einstein tinha uma resposta: “Se eu tivesse uma hora para resolver um problema, tomaria 45 minutos para estudar a situação em que ocorre o problema, 10 minutos para formular uma solução e 5 minutos para implementá-la.”

opções, o que fazer com relação à questão? (4) Ação - **tomam uma decisão** sobre que caminho tomar (e qual não tomar). Em cada uma destas fases, há alguma coisa nova que você inicia, pretende, coloca na agenda ou pede aos outros que faça ou decida. É isso o que chamamos de “prática crítica”.

Como usar a ferramenta

Use o formato na próxima página para discutir e tomar notas:

Passo 1 – Práticas críticas

- Quais são suas intenções? Quais são as práticas críticas que você quer ver no campo de ação?

Passo 2 – Oportunidades-chave

- O que apoia as suas intenções, o que pode estimular a prática crítica? E quem está do seu lado?

Passo 3 – Desafios-chave

- O que se opõe às suas intenções, impedindo a prática crítica? Quem está contra você?

Passo 4 – Alternativas

- E se você não for bem-sucedido, se a prática crítica não prevalecer? Qual é a segunda melhor opção que você pode utilizar?

Material de Apoio: Análise da situação

Práticas críticas	Oportunidades-chave	Desafios-chave	Alternativas
Quais são suas intenções? Quais são as práticas críticas que você quer introduzir no campo de ação?	O que apoia as suas intenções, o que pode estimular a prática crítica? E quem está do seu lado?	O que se opõe às suas intenções, impedindo a prática crítica? Quem está contra você?	E se você não for bem-sucedido, se a prática crítica não prevalecer? Qual é a segunda melhor opção que você pode utilizar?

Adaptado de: Training Material "Strategy Communication", ACT 2010

Ferramenta 1.2

Exame de análise do campo de política

Quando usar a ferramenta

Esta ferramenta ajuda a estabelecer as fronteiras do sistema de um campo de ação de ABS. Partindo de uma variedade de fontes, ajuda a esclarecer quais instituições e grupos sociais são realmente relevantes, a fim de que o âmbito, os públicos e as atividades da estratégia de comunicação se tornem bem estruturados.

Tal como indica o termo “exame”, esta ferramenta exige o uso de análises de política existentes. As perguntas abaixo não devem ser discutidas sem uma base sólida de fontes estabelecidas.

Uma fonte muito útil para esta ferramenta são as análises do Passo 2, principalmente o mapa de partes interessadas e a análise do conhecimento, atitudes e práticas (CAP) das partes interessadas-chave.

Como usar a ferramenta

Passo 1 - Coletar documentos relevantes

Para começar, você precisará obter um cenário das informações disponíveis para analisar o campo de ação. Geralmente, existem várias fontes onde estas informações podem ser obtidas, algumas podem estar disponíveis dentro, e outras fora do seu próprio setor ou instituição. Com a finalidade de utilizar estas fontes para propósitos de aprendizagem, elas serão agora combinadas para produzir um único panorama.

Passo 2- Examinar a análise do campo de política com referência às questões-chave

Para produzir um panorama coerente geral do campo de ação, baseando-se no que podem ser materiais diferentes disponíveis, pode ser útil responder às seguintes perguntas-chave:

- ▶ Quem (organizações, instituições, indivíduos) possui que recursos, e com que lógica estes recursos são utilizados e distribuídos?
- ▶ Que conhecimentos e competências-chave são especialmente importantes no respectivo campo de ação, e quais conhecimentos e experiências estão faltando?
- ▶ Quem está perseguindo quais interesses?

- ▶ Quais são as coligações dominantes no campo de ação?
- ▶ Como funciona o ciclo de política neste campo de ação?
- ▶ Como e quem define os problemas-chave no campo de ação?
- ▶ Qual é a história (de experiência) por trás dos problemas, conforme atualmente definido?
- ▶ Que fatores influenciam a configuração da agenda neste campo de ação?

Passo 3 - Identificar os objetivos de aprendizagem

As questões a serem suscitadas aqui incluem:

- ▶ Com podemos mudar ou utilizar as condições de aprendizagem para alcançar os objetivos?
- ▶ Quais capacidades organizacionais precisam ser desenvolvidas entre os nossos interlocutores para que o objetivo de política possa ser alcançado de forma sustentável?
- ▶ Quais capacidades precisam ser desenvolvidas para que as partes interessadas possam engajar-se no processo de forma produtiva?
- ▶ Como poderíamos determinar se a mudança aconteceu e o que aprendemos neste campo de ação?



Ferramenta 1.3

Tabela Global

Quando usar a ferramenta

Antes de poder elaborar uma estratégia de comunicação clara e efetiva para qualquer campo de ação de ABS, é preciso ter um conjunto de objetivos de política claros e acordados para este campo. Esta ferramenta ajuda a formular uma estratégia de alto nível para apoiar os objetivos de política por meio da estratégia de comunicação.

De forma ideal, os indivíduos que coordenam o processo de política já estabeleceram as metas de política nos documentos que você tem acesso. Do contrário, talvez você tenha que esclarecê-los em diálogos pessoais. Uma vez que sabe quais são os objetivos de política, você poderá avaliar como a estratégia de comunicação pode apoiar da melhor maneira estas metas.

Como usar a ferramenta

Use o formato na próxima página para discutir e tomar notas:

Passo 1 - Objetivos de política

- Faça uma lista, na primeira fila da tabela, dos objetivos de política estabelecidos.

Passo 2 - Identificar as forças impulsoras e restritivas

- Identifique quaisquer forças impulsoras e restritivas que venha a mente, relacionadas ao respectivo campo de ação. As forças impulsoras são circunstâncias que apoiam os objetivos de política, as forças restritivas são circunstâncias que os impedem. As forças impulsoras levam você a alcançar os objetivos de política, as forças restritivas produzem resistência. Se as forças restritivas forem mais fortes do que as forças impulsoras, é provável que os objetivos de política não serão alcançados. Quando as forças impulsoras são mais fortes, as chances de sucesso são obviamente maiores.
- Faça uma lista das forças impulsoras e restritivas nas duas colunas correspondentes.

Passo 3- Maneiras para maximizar as forças impulsoras e minimizar as forças restritivas

- Pense em maneiras de fortalecer as forças impulsoras e minimizar as forças restritivas, até o ponto em que as forças impulsoras sejam mais fortes.
- Discuta e tome notas de como a sua estratégia de comunicação poderia ser usada para capitalizar as forças impulsoras e minimizar o impacto das forças restritivas.

A tabela que você criar com esta ferramenta será um marco para desenvolver e implementar sua estratégia de comunicação.



Tabela Panorâmica

Objetivos de política



Forças impulsoras	Maneiras de capitalizar as forças impulsoras		Forças restritivas	Maneiras para minimizar as forças restritivas

Adaptado de: Communication Strategy Tool Kit, Miller Consultants 2010, pp 9-13

Ferramenta 2.1 Material de Apoio: Visão geral das partes interessadas estratégicas

Quando usar a ferramenta

Baseando-se na análise da situação no Passo 1, você pode ver agora o cenário de partes interessadas que devem mudar algumas práticas para resolver os desafios identificados. Esta ferramenta ajuda a criar um cenário inicial das partes interessadas mais relevantes no campo de ação de ABS em que você está trabalhando.

Como usar a ferramenta

Use o formato na próxima página para discutir e tomar notas:

Passo 1 - Partes interessadas estratégicas

Faça uma lista de todas as partes interessadas estratégicas. Dois grupos são considerados “estratégicos”:

- ▶ **Partes interessadas primárias**, ou seja, indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse ou exercem poder relevante sobre o assunto de ABS em questão. Estas são as pessoas de quem se esperam medidas específicas, ou seja, mudar de um tipo de comportamento a outro, ou da inação à ação.
- ▶ **Intermediários**, ou seja, indivíduos, grupos ou instituições que podem ajudar você a alcançar seus objetivos de política ou de comunicação indo ao encontro de outras partes interessadas ou fazendo lobby para obter apoio.

Assegure-se de que os grupos listados sejam relativamente homogêneos, ou seja, que as pessoas dentro de cada grupo compartilhem características similares. Por exemplo, os responsáveis pelas decisões de diferentes organizações podem ter mais aspectos em comum do que os cargos intermediários das mesmas organizações.

Passo 2 - Principais interesses

Faça uma lista dos principais interesses de cada parte interessada (individual, grupo ou instituição): Quais são as forças impulsoras ou motivação por trás do seu comportamento ou posições observadas?

Leve em conta que as posições são expressões abertas de o que as pessoas querem. Os interesses são a motivação por trás da posição, por que as pessoas querem ou fazem algo. Isso nem sempre é aparente à primeira vista. Os interesses dizem a você como as pessoas percebem os riscos, oportunidades, incentivos e outros valores que mais tarde podem tornar-se elementos cruciais da sua abordagem de comunicação.

Passo 3 - Práticas críticas

Faça uma lista para cada parte interessada do que você quer que elas **façam**, da medida que você quer que elas tomem ou do novo comportamento que elas têm que adotar.

Passo 4 - “Aliados” e “Adversários”

Finalmente, tente identificar “aliados” e “adversários” potenciais em cada grupo: Quem provavelmente vai se opor às suas intenções, e quem provavelmente ficará do seu lado? No futuro, você poderá envolver os últimos como promotores ou agentes de mudança, e precisará conquistar também pelo menos alguns dos primeiros.



Material de Apoio: Visão geral das partes interessadas estratégicas

Partes interessadas estratégicas	Principais interesses	Práticas críticas	"Aliados" e "Adversários"
Partes interessadas primárias e intermediárias	Forças impulsoras ou motivação por trás do seu comportamento ou posições observadas	A medida que você quer que eles tomem ou o comportamento que eles têm que adotar	Indivíduos que provavelmente apoiarão ou se oporão às suas intenções.

Ferramenta 2.2

Mapa das partes interessadas

Quando usar a ferramenta

Um mapa das partes interessadas permite visualizar o cenário dos indivíduos, grupos e organizações que desempenham uma função no campo de ação de ABS que você está trabalhando. É uma ferramenta muito flexível que pode ser estruturada de acordo com as suas necessidades. Esta ferramenta proporciona também uma percepção da relativa importância de cada parte interessada, e da proximidade ou distância em que se relacionam entre si. Existem várias formas de realizar um mapas das partes interessadas; a que sugerimos aqui tem a forma de uma cebola.

Como usar a ferramenta

Assim como acontece na maioria das ferramentas, um mapa das partes interessadas será melhor elaborado em colaboração com outros. A discussão sobre quem são realmente as partes interessadas, a sua importância e onde devem ser colocadas uma face a outra proporciona percepções interessantes que podem ser posteriormente usadas no processo.

De forma ideal, use cartões coloridos, canetinha e um quadro de fixação ou flipchart para esta ferramenta. Se não tiver cartões, poderá facilmente criá-los cortando pedaços de papel, mais ou menos do tamanho de um envelope.

Passo 1 - Definir a estrutura

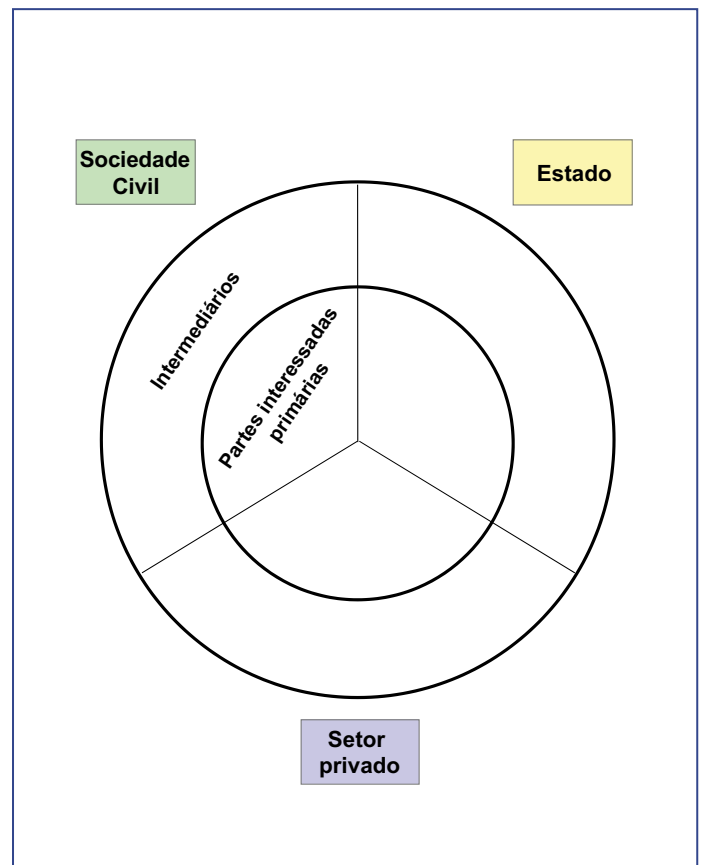
Defina três categorias amplas nas quais agrupará as partes interessadas. Para a maioria dos propósitos de ABS, faz mais sentido distinguir entre Estado, setor privado e sociedade civil. Em alguns casos, por exemplo, a estrutura de interlocutores globais, nacionais e locais pode ser uma alternativa útil.

Passo 2 - Preparar o mapa

Desenhe a “cebola” no flipchart ou num grande quadro, conforme demonstrado na imagem: com um círculo interior para as “partes interessadas primárias” e um círculo exterior para os “intermediários”, e com marcas para as três categorias definidas.

Passo 3 - Coletar as partes interessadas

Refleta sobre todas as partes interessadas neste campo de ação específico. Escreva cada uma delas num cartão, usando diferentes cores para cada categoria de partes interessadas (por exemplo, amarelo para Estado, azul para setor privado, e verde para sociedade civil).



Passo 4 - Colocar as partes interessadas no mapa

Coloque os cartões no mapa, de acordo com as três categorias e os dois círculos. Use a distância a partir do centro como um indicador da importância relativa de cada parte interessada, e coloque as partes interessadas que têm uma relação estreita (ex., porque colaboram) próximas umas das outras.

Passo 5 - Acrescentar quaisquer informações adicionais relevantes

Por último, você poderá acrescentar informações sobre as partes interessadas individuais ou a relação entre elas. Por exemplo, você pode marcar os interlocutores com poder de veto colocando um “V” no respectivo cartão. Ou poderá desenhar linhas cheias e pontilhadas entre determinadas partes interessadas, indicando a relativa força das suas relações.



Ferramenta 2.3

Análise de quatro campos das partes interessadas

Quando usar a ferramenta

Esta ferramenta ajuda a desenvolver e a estruturar hipóteses e percepções sobre as partes interessadas individuais, com o objetivo de avaliar sua disposição e capacidade de diálogo e cooperação. Também pode ser usada de duas formas:

- ▶ Antes de começar um processo, você pode construir hipóteses sobre cada grupo de partes interessadas. Isso proporcionará dicas de como abordar os diferentes grupos e as oportunidades e desafios que poderão surgir na cooperação.
- ▶ Se isso for feito junto com as partes interessadas, por exemplo numa oficina conjunta, poderá contribuir para um melhor entendimento mútuo e para superar as perturbações na cooperação. No entanto, exige-se um nível básico de confiança entre as partes interessadas para um processo participativo como este.

Os resultados da análise de 4 campos podem variar para os diferentes campo de ação, até mesmo para o mesmo grupo de partes interessadas. Isso deve-se a que os diferentes objetivos de política podem produzir diferentes perspectivas por parte dos grupos individuais. Portanto, é útil repetir a análise de vez em quando.

Como usar a ferramenta

Conforme indica o nome, esta ferramenta aborda as partes interessadas a partir de 4 ângulos diferentes: interesses, relações,

organização e percepção. A melhor forma de usá-la é copiando o formato descrito na próxima página num grande quadro, e preenchê-lo para cada grupo de parte interessada-chave, considerando os seguintes aspectos:

Passo 1 - Interesses

Os interesses são motivos básicos dos indivíduos e organizações, ligados às necessidades prioritárias num determinado contexto. Os interesses mais convencionais são acesso aos recursos, segurança, reconhecimento, sentido de pertença ou autodeterminação. Os interesses não devem ser confundidos com posições nas negociações. Uma posição é uma expressão única de um interesse, enquanto que o interesse pode ser mais amplo. As posições tendem a ser inflexíveis, ao passo que existem várias opções para satisfazer um interesse. Os aspectos importantes dos interesses são:

- ▶ Interesses relacionados ao **tópico** em questão: Estes interesses são geralmente baseados nos valores e convicções, e/ou podem ter uma forte causa material. Por exemplo, as organizações empresariais estão muito preocupadas com os lucros, proteger a propriedade, etc., enquanto que as organizações da sociedade civil colocam muita ênfase nas suas missões e em proteger sua credibilidade face às suas circunscrições.
- ▶ Interesses relacionados aos **parceiros da cooperação**: Os indivíduos e as organizações também têm um interesse em assegurar a sua própria posição num conjunto de parceiros. Por exemplo, podem sentir a necessidade de demarcar e proteger sua identidade, ou estarem preocupados com seu poder e influência relativos.

Passo 2 - Relações

Cada parte interessada é parte de uma rede. Isso inclui aliados e opositores, fornecedores e clientes, autoridades, etc. As características dos diferentes tipos de relações influenciarão o comportamento e o espaço de manobra entre as partes interessadas. Geralmente, isso não se discute abertamente, mas isso sempre joga um papel tangível (se invisível) na mesa de negociações. Os aspectos importantes das relações são:

- ▶ dependências mútuas, obrigações e responsabilidades,
- ▶ o nível de benefícios existentes ou potenciais que as partes interessadas obtêm da cooperação,
- ▶ o grau de concorrência e o nível de confiança,
- ▶ sua história conjunta: velhos rivais ou amigos, bem-sucedido versus cooperações fracassadas.



Passo 3 - Organização

Entender as estruturas e processos internos das organizações de partes interessadas facilita a formulação de diálogos realistas e o entendimento do comportamento das partes interessadas. Além do mais, permite avaliar a capacidade mútua de cooperação das partes interessadas. Os aspectos importantes da organização são:

- ▶ Tomada de decisão: Quem são os responsáveis pela tomada de decisão, e quanto tempo levam para tomar uma decisão?
- ▶ Mandatos dos representantes: O que podem decidir, e o que precisa ser legitimado primeiro por meio de processos de consulta?
- ▶ Restrições práticas: Escassez de recursos, e como a organização lida com isso.
- ▶ Cultura de planejamento: Em que medida os planos são a longo prazo e vinculativos na organização?
- ▶ Cultura de comunicação: O que é considerado “boa” comunicação: Abrangente, oral e participativa? Ou direta, decisiva e escrita? Como se classificam as emoções e a racionalidade?
- ▶ Interfaces: Como a organização estrutura suas relações internas e externas, ex. por meio de contatos oficiais, ou por meio de contato pessoal e “construção da confiança” informal?

Passo 4 - Percepção

Cada pessoa, grupo ou organização tem imagens e ideias sobre si mesmo e sobre os outros. Estas percepções influenciam como veem os outros (por exemplo, são “bons” ou “ruins”, “amigos” ou “inimigos?”), como interpretam as informações proporcionadas pelos outros, etc. Os aspectos importantes da percepção são:

Autopercepção

- ▶ Quais são seus valores, princípios e ideais fundamentais?
- ▶ Qual é sua meta ou missão global?
- ▶ Quais são as coisas das quais estão orgulhosos?

Percepção dos outros

- ▶ Que motivos e valores atribuem a outras partes interessadas?
- ▶ Que comportamento a organização aprova ou desaprova nas outras partes interessadas?
- ▶ Como a organização distingue entre “amigos” e “inimigos”?

Passo 5 - Conclusões da análise de 4 campos

Uma análise de 4 campos tem a probabilidade de oferecer percepções e hipóteses novas e interessantes sobre as partes interessadas individuais. Depois de concluir a análise, você poderá usá-la para tirar mais conclusões e verificar:

- ▶ que aspectos específicos podem apoiar ou obstaculizar a disposição e capacidade de cooperação dos grupos de partes interessadas individuais.
- ▶ onde as diferentes partes interessadas são semelhantes e onde são diferentes, e se isso apresenta uma oportunidade ou uma dificuldade potencial no processo. Levem em conta que diferenças não são necessariamente obstáculos, elas podem igualmente ser complementares.

Análise de 4 campos	Parte interessada: _____
Interesses ▶ ▶ ▶ ▶	Relações ▶ ▶ ▶ ▶
Organização ▶ ▶ ▶ ▶	Percepção ▶ ▶ ▶ ▶

Ferramenta 2.4

Análise do campo de força

Quando usar a ferramenta

Esta ferramenta ilustra o poder relativo das diferentes partes interessadas, quando a questão é influenciar os resultados de um diálogo ou negociação. A mesma parte da ideia de dependência mútua das partes interessadas, que estão todas tentando otimizar suas vantagens individuais. A ferramenta permite avaliar em que medida a pessoa ou grupo X pode influenciar o resultado para a pessoa ou grupo Y. A análise do campo de força pode ser aplicada em diversas partes interessadas, e ajuda a descobrir em que parte interessada você deverá concentrar os seus esforços na sua estratégia de comunicação, e com que abordagem.

Como usar a ferramenta

Passo 1 - Avaliar a influência relativa de cada parte interessada

Use o formato abaixo (adaptado ao número de partes interessadas do seu caso) para avaliar a influência que cada parte interessada

tem nas vantagens que podem ser alcançadas pelas outras, usando uma escala de 0 = nenhuma influência, 1 = pouca influência, 2 = influência moderada e 3 = forte influência.

Some os totais de cada fila e de cada coluna. As somas das filas indicam "influência ativa", ou seja, o nível de influência que cada parte interessada tem sobre todas outras. As somas das colunas indicam "influência passiva", ou seja, o nível de influência exercida por todas as outras nesta parte interessada.

Passo 2 - Criar e interpretar o cenário de influências

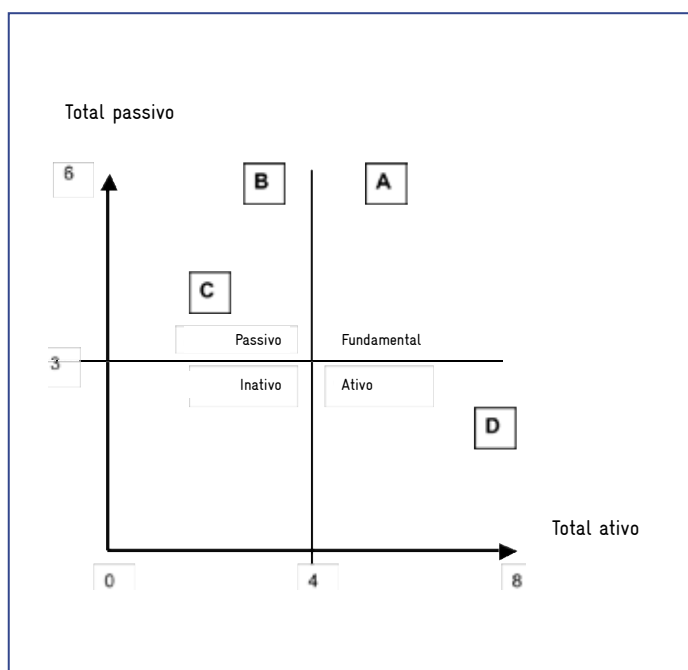
Use o diagrama na próxima página (copie-o no flipchart ou no quadro) para posicionar cada parte interessada, de acordo com os totais ativos ou passivos calculados no último passo.

Os resultados mais altos devem ser colocados respectivamente no final dos eixos X e Y. Todos os outros valores devem ser colocados conforme a sua proporção (o que chamamos de escala relativa).

A partir disso você poderá obter percepções sobre o poder de negociação de cada parte interessada, sua força motivacional, e se jogam um papel fundamental ou mais passivo na rede de relações.

Exemplo para quatro partes interessadas

<u>Influência nas vantagens de ►</u>	Parte interessada A	Parte interessada B	Parte interessada C	Parte interessada D	<u>Total ativo</u>
Parte interessada A		3	1	1	5
Parte interessada B	2		1	1	3
Parte interessada C	1	1		0	2
Parte interessada D	3	2	2		8
<u>Total passivo</u>	6	6	4	2	



Exemplo: O diagrama mostra a influência e o poder de negociação relativos das partes interessadas.

Fundamental

Estas partes interessadas são essenciais, figuras estratégicas. Elas influenciam firmemente os resultados dos processos e as vantagens que outros podem alcançar. Por sua vez, também dependem da maioria das outras partes interessadas. Na maioria dos casos, isso os entusiasma a cooperar.

Em termos de comunicação, estas pessoas deveriam estar sempre envolvidas no processo. Nenhum esforço é tão grande para satisfazer sua necessidade de informação.

Ativas

Estas partes interessadas são essenciais e geralmente são figuras dominantes: Os outros dependem fortemente delas, mas não vice versa. Se eles deixam ou bloqueiam o processo por qualquer motivo, toda a cooperação pode fracassar. Existe um risco de que

estas partes interessadas dominem o processo, e elas podem tentar fazer com que a cooperação funcione por objetivos alheios aos estabelecidos.

No que se refere à comunicação, estas pessoas precisam de informações e suas exigências devem ser satisfeitas, porém não querem ser inundadas com muitos detalhes. Resumos frequentes sobre o progresso pode ser suficiente.

Passivas

Estas partes interessadas estão muito interessadas na cooperação e no diálogo, uma vez que dependem fortemente das outras, mas não vice versa. Elas não têm muita influência no sucesso dos outros, portanto os últimos tendem a ser indiferentes sobre a presença ou ausência das partes interessadas “passivas”. Em alguns casos, elas são apenas toleradas, às vezes até mesmo intimidadas pelos outros.

Em termos de comunicação, estas pessoas podem ser muito úteis quando o processo precisa de apoio específico. Portanto, elas devem estar adequadamente informadas e não devem sentir-se excluídas.

Inativas

Estas partes interessadas são candidatos à desistência. Seu sucesso depende pouco das outras partes interessadas, e elas quase não tem influência no resultado de outras partes interessadas. Uma vez que a sua presença não faz muito diferença, geralmente a motivação para incluí-las no diálogo é baixa.

Em termos de comunicação, estas pessoas devem ser consideradas, mas não incomodadas com informações que nunca pediram e que supostamente não desejam.

Passo 3 - Avaliar as forças em jogo

As percepções obtidas com esta ferramenta podem ser posteriormente melhoradas com o uso da **Tabela Global** (Ferramenta 1.3) aplicada às partes interessadas individuais, a fim de identificar as forças a favor e contra uma proposta específica dentro dos grupos de partes interessadas relevantes.

Ferramenta 2.5 Material de Apoio: Conhecimento - Atitudes - Práticas (CAP)

Quando usar a ferramenta

Baseando-se na sua identificação da maioria dos indivíduos, grupos ou organizações no processo (por exemplo da Ferramenta 2.1, o **Material de Apoio: Visão geral das partes interessadas estratégicas**, ou Ferramenta 2.2, o **Mapa das partes interessadas**, você pode continuar analisando o que estas partes interessadas sabem, sentem e fazem com relação a um campo de ação específico de ABS. Isso proporcionará dicas essenciais para a definição dos objetivos de comunicação no Passo 3.

Como usar a ferramenta

Passo 1 – CAP

Use o formato na próxima página para fazer uma lista de todas as partes interessadas relevantes. Posteriormente, tente avaliar o que cada uma delas sabe (Conhecimento), sente (Atitudes) e faz (Práticas) com relação ao seu atual campo de ação e os compromissos, atividades ou inovações associados que você está procurando.

Passo 2 – Impulsores da adoção

Aqui, olhamos o lado positivo das coisas: Baseando-se em que indivíduos ou subgrupos, e em que práticas existentes a estratégia de comunicação pode ser construída? Faça uma lista das forças impulsoras para cada grupo, as vantagens que motivarão a maioria delas a fazer uma mudança de A a B. Estas vantagens não são necessariamente monetárias. O reconhecimento ou os valores socioculturais como a honestidade, a solidariedade ou a honra

podem ser igualmente importantes. Sua estratégia de comunicação se baseará nos incentivos que você pode identificar. Os indivíduos que estão claramente do seu lado podem tornar-se mais tarde seus agentes de mudança ou inovadores, ajudando a conquistar a maioria de todo o grupo.

Passo 3 – Razões para a rejeição

Aqui, construímos hipóteses em torno aos fatores que podem fazer uma parte interessada (grupo) rejeitar a (s) prática (s) necessária (s). O mais importante é ver as razões para as atitudes negativas ou rejeição. Por exemplo, é uma questão de entendimento? As pessoas têm medo de correr riscos? Quais riscos? Desconfiam do comunicador, ex. o ponto focal de ABS ou o partido político que defende o ABS. Os incentivos ou as vantagens da nova prática não são suficientemente promissores? Existem outras razões políticas, econômicas ou sociais que tornam as pessoas céticas? Posteriormente, você vai precisar contrapesar pelo menos parte destas reservas. É aí que entram os seus retardatários (ver página 60), porque eles e sua mentalidade determinam uma grande proporção da maioria dos grupos, organizações ou indivíduos que você terá que conquistar para que a sua estratégia de comunicação seja um sucesso.

Passo 4 – Preferências de mídia

Por último, faça uma lista, dividida por grupo, dos canais de comunicação e fontes de informação relativos ao ABS. Observe as preferências de consumo de mídia, mas não se detenha em mídia de massa: a experiência mostra que a comunicação interpessoal (reuniões individuais ou em grupo) podem ter muito mais efeito. Pergunte a quem os grupos geralmente solicitam informações com respeito a ABS ou questões similares. Posteriormente os resultados desempenharão uma função na sua seleção de parceiros, mídia e mensagens de apelo (Passo 5-7).



Material de Apoio: Conhecimento - Atitudes - Práticas (CAP)

Grupo de partes interessadas	CAP O que cada parte interessada sabe (Conhecimento), sente (Atitudes) e faz (Práticas) com relação ao campo de ação de ABS e as atividades, compromissos ou inovações pretendidos.	Fatores que conduzem à adoção Quem são inovadores, pioneiros da adoção ou outros agentes de mudança, e que práticas existem sobre as quais você pode construir sua estratégia de comunicação?	Razões para a rejeição Razões ou causas para atitudes negativas e a potencial rejeição de novas práticas relativas ao campo de ação de ABS.	Preferências de mídia Os canais de comunicação preferidos, fontes de informação e preferências de consumo de mídia das partes interessadas relacionados ao ABS.
1.				
2.				
3.				

Adaptado de: Training Material "Strategic Communication", ACT 2010

Ferramenta 3.1

Material de Apoio: Objetivos de comunicação

Quando usar a ferramenta

Nesta altura, você já avaliou a situação geral (Passo 1) e o conhecimento, atitudes e práticas (CAP) das partes interessadas estratégicas (Passo 2). Ou seja, você tem uma ideia do que os indivíduos e grupos sabem, sentem e fazem com relação ao campo de ação de ABS que você está trabalhando.

Baseando-se nestes resultados, você pode usar esta ferramenta para desenvolver os objetivos de comunicação para cada parte interessada. Isso está estreitamente relacionado aos resultados CAP e a outras informações coletadas no Passo 2: De fato, agora você observa novamente o conhecimento, atitudes e práticas, apenas na ordem inversa. Finalmente, você quer que as pessoas façam algo diferente do que estão fazendo até agora. Desta forma, comece definindo as práticas (P) das partes interessadas, e depois pergunte que atitudes (A) elas precisam adotar e que conhecimentos (C) são necessários para que mudem as suas práticas.

Como usar a ferramenta

Use o formato na próxima página para discutir e tomar notas de cada parte interessada:

Passo 1 - Práticas

Quais são as práticas (P) que você quer ver como resultado dos seus esforços de comunicação? Que comportamento você quer que as partes interessadas mostrem, que medidas você quer que elas tomem, que tipos de compromisso(s) você precisa dos indivíduos e grupos relevantes? Defina precisamente o que você quer que eles **façam** para que os objetivos de política no respectivo campo de ação de ABS possam ser alcançados.

Passo 2 - Atitudes

Agora, volte para A e esclareça que atitudes são necessárias para que P aconteça: O que os indivíduos ou grupos relevantes precisam pensar e acreditar, a fim de mudar suas práticas na direção pretendida?

Passo 3 - Conhecimento

Por último, avance ao C, o conhecimento necessário para que a A aconteça, e defina: Que conhecimento os grupos estratégicos precisam para mudar suas atitudes na direção pretendida?

Como recomendação geral, tente formular todos os objetivos com a metodologia **EMARP**, ou seja, devem ser **E**specíficos, **M**ensuráveis, **A**traentes, **R**ealistas e com **P**razos



Material de Apoio: Objetivos de comunicação

Objetivo de política:	
Parte interessada estratégica (indivíduo ou grupo):	
Objetivos de comunicação (EMARP)	
Prática(s) O que você quer que esta parte interessada faça para que os objetivos de política num determinado campo de ação de ABS possam ser alcançados?	
Atitude(s) O que esta pessoa ou grupo precisa pensar e acreditar, para que ele ou ela mude suas práticas na direção pretendida?	
Conhecimentos Que conhecimentos esta parte interessada precisa ter para que sua(s) atitude(s) mude na direção pretendida?	

Adaptado de: Training Material "Strategic Communication", ACT 2010

Ferramenta 3.2

Indicadores para os objetivos de comunicação

Quando usar a ferramenta

O propósito desta ferramenta é ajudar a avaliar a eficácia da sua estratégia de comunicação na conquista dos objetivos definidos na Ferramenta 3.1, **Material de Apoio: Objetivos de comunicação**. Os indicadores que formular agora servirão como referência para monitorar e avaliar o sucesso da estratégia (ver passo 10).

Como usar a ferramenta

Voltando aos objetivos CAP que você definiu para as diferentes partes interessadas, use o formato na próxima página para refletir e discutir: Como você poderá perceber que os seus esforços de comunicação estão conduzindo aos efeitos desejados? Como você saberá se está no caminho certo?

Passo 1 – Definir os indicadores da mudança positiva

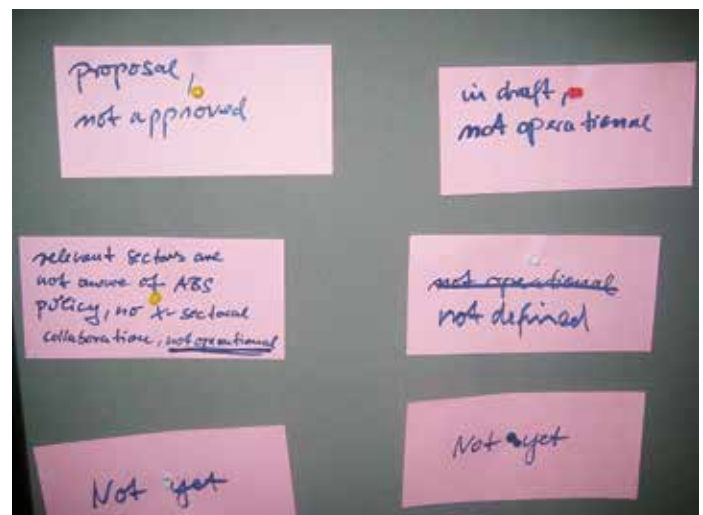
Faça uma lista de quaisquer acontecimentos, comportamentos e outras coisas que permitam a você observar se sua estratégia de comunicação é efetiva. Os exemplos podem incluir a medida em que os membros dos grupos estratégicos:

- ▶ apoiam, encorajam e participam nos debates sobre ABS;
- ▶ solicitam informações adicionais, e/ou mostram interesse em aprender novas habilidades relacionadas a ABS;
- ▶ mostram que estão familiarizados e entendem as informações recebidas de você;
- ▶ demonstram disposição para contribuir com os processos de ABS, e/ou iniciam seus próprios processos;
- ▶ reagem de forma positiva às suas mensagens.

Passo 2 – Definir como medir os indicadores

Para cada indicador, registre como medi-lo e como rastrear a medição. Indique também se a medida selecionada é quantitativa ou qualitativa. Medidas quantitativas proporcionam números para uma fácil comparação, tais como a porcentagem de pessoas que participaram numa apresentação ou responderam a um e-mail, e as diferenças em classificações favoráveis antes e depois de você comunicar a mensagem. As medidas qualitativas são tudo o que você pode observar, mas não pode contar. Alguns exemplos são o conteúdo de relatórios, de atas de reuniões, ou o feedback que você recebe dos outros. Um ambiente positivo numa conferência relativa a ABS, um diálogo construtivo entre duas partes interessadas que geralmente não se falam, ou o pedido de informação de um ministério relevante também podem ser considerados indicadores qualitativos de sucesso.

Leve em consideração que talvez você não possa prever tudo o que vai acontecer como consequência da sua estratégia, e nem possa observar cada um dos indicadores que definir inicialmente. Não se preocupe com isso: Os indicadores estão presentes para orientar e aprender, não para controlar. Em todo o caso, pensar bem em como verificar se está no bom caminho ajudará você a focar sua atenção nos efeitos, não só nas atividades, da sua estratégia.



Indicadores para os objetivos de comunicação

Indicador	Método de medição e rastreamento	Isso é uma medida quantitativa ou qualitativa?	
		Quantitativa	Qualitativa
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐
		☐	☐

Planejamento

Ferramenta 4.1 Material de Apoio: Elaboração da estratégia de comunicação

Quando usar a ferramenta

Até agora, todos os passos da fase de **Avaliação** foram completados. Você coletou informações sobre a situação e suas oportunidades, desafios e necessidades (Passo 1). Coletou informações e hipóteses sobre as partes interessadas e seus conhecimentos, atitudes e práticas (Passo 2). E formulou os objetivos de comunicação (Passo 3). Agora, é a hora de passar à fase de **Planejamento**.

O Passo 4 é a interface para olhar o que está presente (Passos 1-3) e para formular o seu destino final. Esta ferramenta permite resumir as informações coletadas durante a avaliação, e fazer um primeiro esboço de tudo que vem a seguir (Passos 5-10).

Como usar a ferramenta

Copie o formato da próxima página numa folha ou quadro maior, ou use várias páginas.

Passo 1 - Resumir a avaliação

Use as colunas “SE” da tabela para resumir sua avaliação CAP das partes interessadas estratégicas. Para cada uma delas, anote como você classifica o nível atual de conhecimento, atitudes e práticas relativos ao campo de ação de ABS que você está trabalhando:

“alto”, “médio” ou “baixo”. (Para atitudes e práticas, como alternativa poderá usar termos como “positivo”, “intermediário” ou “negativo”).

Passo 2 - Elaborar um esboço da estratégia

Use as colunas “ENTÃO” da tabela para esboçar o **foco** da

- sua estratégia de comunicação com diferentes partes interessadas (baseando-se nos objetivos de comunicação para cada uma delas);
- os canais de comunicação que você considera adequado em cada caso.

Por exemplo, SE a parte interessada (indivíduo ou grupo) já possui um alto nível de conhecimento e uma atitude relativamente positiva com relação a política de ABS em questão, mais ainda não a pôs em prática, **ENTÃO** a estratégia deveria focar na ação: Não há necessidade de proporcionar mais informações ou de motivá-los muito mais. Ao contrário, talvez seja importante proporcionar por exemplo treinamento ou coaching de habilidades. Os meios de comunicação de massa têm um papel secundário neste caso, ao passo que as plataformas para o diálogo ou treinamento, assim como a comunicação interpessoal, são muito importantes.

Considere verificar novamente o capítulo 4 (página 31) para obter orientação antes de usar a tabela.



Material de Apoio: Elaborar a estratégia de comunicação									
SE				ENTÃO					
Parte interessada	POSIÇÃO da parte interessada com relação à			Estratégia de comunicação FOCO			Canais de comunicação FOCO		
	Conhecimento C	Atitude A	Prática P	Principal Propósito	Principal Abordagem	Questões a resolver	Disseminação de informação sentido único	Comunicação interativa Sentido duplo	

Ferramenta 5.1

Material de Apoio: Participação de grupos estratégicos

Quando usar a ferramenta

Agora que você definiu onde focar os seus esforços de comunicação (Passo 4), comece o planejamento da estratégia propriamente dito: Agora você se concentrará mais especificamente nos diferentes canais de comunicação, e nas mensagens que quiser transmitir às diferentes partes interessadas. O mais importante aqui é o seguinte: Não faça tudo sozinho!

Os processos de comunicação, que usam produtos de mídia ou que implementam diálogos, **não** devem ser preparados **para ou sobre** as partes interessadas. Eles serão muito mais efetivos se forem desenvolvidos **com e por** estes grupos. A palavra-chave é **propriedade**: Quanto mais e mais cedo envolver os seus grupos estratégicos, mais abertos, interessados e comprometidos eles estarão no final. Eles podem ser intermediários ou colaboradores. Por exemplo, você pode pedir aos representantes das partes interessadas que ajudem você a esboçar e posteriormente revisar uma publicação de ABS que você escrever. Os representantes das instituições relevantes que você envolver no planejamento de uma reunião podem abrir a porta aos responsáveis pelas decisões, que então poderão oferecer suas instalações para a organização de uma reunião, ou fazer um discurso numa inauguração. Os membros de uma comunidade podem revelar a você os seus canais de comunicação preferidos em nível local, e que tipo de mensagens serão mais motivadoras. Em todo o caso, a participação das partes interessadas no processo de planejamento promoverá criatividade e melhorará a variedade sociocultural e a validade das suas abordagens de comunicação.

Essa ferramenta ajuda a decidir quem abordar e que tipo de envolvimento.

Como usar a ferramenta

Passo 1 - Partes interessadas primárias

Faça uma lista das partes interessadas primárias em quem você focará com a sua estratégia de comunicação, ou seja, indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse ou exercem poder sobre um campo de ação específico de ABS.

Passo 2 - Intermediários

Víncule as partes interessadas primárias aos intermediários, ou seja, indivíduos, grupos ou instituições que podem ajudar a chegar até as partes interessadas primárias e alcançar seus objetivos de política e comunicação. Geralmente, os intermediários controlam ou têm influência sobre meios de comunicação específicos ou canais de comunicação que do contrário você não poderia acessar. Lembre-se que uma parte interessada primária pode, ao mesmo tempo, ser um intermediário com relação a outra parte interessada. Considere consultar os resultados da Análise do Campo de Força (Ferramenta 2.4) para avaliar o nível de influência que as partes interessadas individuais exercem sobre as outras.

Passo 3 - Canais de comunicação

Faça uma lista dos meios de comunicação ou plataformas que você considera mais adequados para chegar até as partes interessadas primárias.

Passo 4 - Envolvimento específico

Leve em conta como pretende envolver os intermediários, a fim de promover propriedade e criatividade, e alcançar as partes interessadas primárias através de canais de comunicação adequados e com mensagens específicas.



Material de Apoio: Participação de grupos estratégicos				
Partes interessadas primárias ((Indivíduos, grupos ou instituições que têm um interesse ou exercem poder relevante à questão específica de ABS.)	Intermediários Indivíduos, grupos ou instituições que podem ajudar você a alcançar seus objetivos de política e de comunicação indo ao encontro de outros.)	Canais de comunicação (Tipos de mídia ou plataformas)	Envolvimento específico (como intermediário, produtor, colaborador)	
Adaptado de: Training Material "Strategic Communication", ACT 2010				

Ferramenta 5.2

Formas de cooperação e funções

Quando usar a ferramenta

Esta ferramenta ajuda a avaliar a fase de desenvolvimento do sistema de cooperação num campo de ação específico de ABS, e permite identificar padrões e funções dentro deste sistema.

Como usar a ferramenta

Passo 1 - Determinar o nível de desenvolvimento

Qualquer sistema de cooperação consiste em trocas entre dois ou mais interlocutores. A menor intensidade, uma simples troca de informações, pode levar ao mais intenso nível de ação coordenada ou conjunta, onde todos os lados estão igualmente empoderados. Contudo, existem muitas relações de cooperação que, geralmente por razões importantes, permanecem em níveis de desenvolvimento muito inferiores. Para avaliar e entender a intensidade de uma determinada cooperação, é útil referir-se às cinco fases descritas no capítulo 4 (ver página 32). Informação - Consulta - Planejamento conjunto - Tomada de decisão - Empoderamento.

Passo 2 - Identificar as áreas de potencial conflito no sistema de cooperação

Os sistemas de cooperação se desenvolvem com o tempo. Eles variam em termos de propósito, tamanho, abertura, grau de formalização, etc. Cada uma destas características é uma fonte de conflito potencial:

- ▶ **Número de interlocutores:** Devo incluir poucos ou muitos interlocutores? À medida que o número de interlocutores aumenta, as exigências em termos de negociação e coordenação aumentam exponencialmente.
- ▶ **Homogeneidade dos interlocutores:** Os interlocutores são semelhantes em termos de setor, áreas de atividade, tamanho, ciclo de vida, região de origem, etc., ou se diferem? Os grupos homogêneos podem ser percebidos como monótonos, eles carecem de inovação e tendem a comportar-se de maneira competitiva. Os grupos heterogêneos têm um alto potencial para inovação, mas podem desintegrar-se se suas diferenças não forem aproveitadas.
- ▶ **Domínio dos interlocutores individuais:** Existe um ou um pequeno número de parceiros muito dominantes ou todos têm um grau de influência similar? Uma falta de transparência na divisão das funções e tomada de decisão tende a perturbar o sistema de cooperação.

- ▶ **Abertura da cooperação:** Em que medida os parceiros da cooperação estão interessados em envolver novos membros? Que facilidades ou dificuldades os novos parceiros terão em unir-se ao sistema de cooperação? Muita abertura pode sobrecarregar o sistema de cooperação, uma vez que o mesmo se esforçará constantemente para integrar novos parceiros. Muito pouca abertura pode sufocar o crescimento e a capacidade de inovação.
- ▶ **Grau de formalização** Os processos de tomada de decisão são formais ou os parceiros trabalham mais baseando-se nos acordos verbais e relações pessoais? É necessário que haja um equilíbrio entre um mínimo de regulação formal e um máximo de flexibilidade informal. Do contrário, os custos de transação vão aumentar, e a confiança no sistema de cooperação vai diminuir.
- ▶ **Intensidade de coordenação:** Qual é a necessidade de que os interlocutores se encontrem frequentemente para coordenar as atividades? Os custos de coordenação devem ser proporcionais aos benefícios antecipados.
- ▶ **Duração do compromisso:** A cooperação está planejada para ser de natureza curta, média ou a longo prazo? Os sistemas de cooperação podem ser institucionalizados, mas também podem tornar-se moribundos se o benefício para os participantes não for evidente, e se não houver orientação estratégica conjunta.

Passo 3 - Identificar os padrões de cooperação

Para caracterizar um sistema de cooperação atual ou futuro, é útil comparar três perspectivas e identificar os padrões de cooperação que então se tornem evidentes.

Perspectiva 1: Qual é a situação atual do nosso sistema de cooperação? Para onde deveria estar caminhando? O que são subsistemas, e onde estão?

Perspectiva 2: Quais são os vínculos convencionais entre os interlocutores e as ações neste sistema de cooperação?

Perspectiva 3: Como são exercidos o poder e a influência neste sistema de cooperação?

Passo 4 - Entender as funções

Outro passo para obter um panorama claro da cooperação é focar-se nas várias funções desempenhadas por diferentes interlocutores. Algumas funções formalmente atribuídas, por exemplo, através da descrição das funções ou responsabilidades institucionais. A percepção também desempenha um papel: O ponto focal de ABS, por exemplo, pode considerar-se um facilitador neutro, enquanto que algumas partes interessadas o veem como um representante governamental, e portanto uma parte interessada, também. Isso implica que todos os interlocutores num sistema podem de fato



Algumas funções características nos sistemas de cooperação ligados ao ABS

Partes interessadas

As partes interessadas têm interesses (conforme o termo) e portanto não são neutras. Elas podem coordenar a cooperação; Porém neste caso, outros observarão atentamente seus comportamentos e elas poderão encontrar-se facilmente num conflito de interesses.

Agente intermediário

A noção de um "agente intermediário honesto" que pode integrar interesses individuais para o benefício maior de todos. O agente intermediário não possui interesses próprios e, portanto, goza da confiança de todas as partes interessadas.

Facilitador

É parecido ao agente intermediário, um facilitador tem um papel neutro com relação às questões e às partes interessadas. Os facilitadores são especialistas em ferramentas e habilidades de comunicação exigidos para eventos de diálogo.

Especialistas

O especialistas contribuem com conhecimentos técnicos especializados para o diálogo. Devido à sua experiência, os especialistas geralmente não são totalmente neutros. No entanto, não possuem um interesse pessoal no assunto em questão.

Pessoa eminente

Uma pessoa eminente é geralmente usada em diálogos com um alto potencial de conflito. Dita pessoa é um indivíduo neutro que geralmente têm uma alta posição na sociedade e é respeitado por todas as partes interessadas.

ter várias funções, dependendo das percepções existentes. As funções também não são necessariamente fixas. Elas podem ser negociadas ou podem variar com as expectativas mútuas variáveis. Contudo, pode ser útil refletir sobre as funções existentes dentro do sistema de cooperação, a fim de preparar-se para a negociação das possíveis funções e tarefas dentro de dito sistema.

Passo 5 - Tirar conclusões

Depois de ter uma visão clara do nível de desenvolvimento da cooperação, seus padrões e funções envolvidas, você poderá concluir respondendo as seguintes perguntas:

- ▶ O nível de intensidade/desenvolvimento da cooperação é propício ao alcance do objetivo? Outros níveis precisam ser alcançados em áreas específicas?
- ▶ Os padrões de cooperação identificados são funcionais? É necessário realizar mudanças?
- ▶ As funções desempenhadas e percebidas pelos parceiros da cooperação são adequadas para alcançar o objetivo? Em caso negativo, que funções estão faltando, e quem deveria assumi-las?

Ferramenta 5.3

Negociação

Quando usar a ferramenta

Envolver as partes interessadas na elaboração de um sistema nacional de ABS (políticas, leis, instituições e mecanismos específicos de implementação) significa inevitavelmente lidar com um vasto leque de diferentes interesses. Os indivíduos, grupos e organizações participam com diferentes perspectivas, interesses e objetivos. E mesmo quando concordam com os objetivos, ainda assim podem ter ideias diferentes consideráveis sobre a melhor maneira de alcançá-los. Chegou a hora de negociar.

Existem muitas abordagens diferentes à negociação, e escreveram-se inúmeros livros sobre isso. Para propósitos deste guia, esta ferramenta resume alguns passos valiosos comprovadamente úteis no âmbito do desenvolvimento de política ambiental e implementação de projetos.

Em suma, a negociação envolve:

- ▶ reconhecer os diferentes interesses das partes interessadas;
- ▶ esclarecer as vantagens e desvantagens das diferentes opções;
- ▶ permanecer aberto a novos elementos: outras pessoas, novas ideias, soluções pouco convencionais, ...;
- ▶ visar o desenvolvimento de soluções que são melhores para os participantes do que nenhuma solução ou do que a desistência da parceria.



Como usar a ferramenta

Passo 1 - Separar as posições dos fatos

Para criar uma parceria aberta e justa, é útil que todas as partes declarem seus interesses nas questões que estão sendo negociadas. Para que um processo de negociação seja bem-sucedido, os participantes devem ser tão claros e transparentes quanto possível sobre suas próprias posições, assim como sobre suas relativas razões.

Passo 2 - Obter novas informações em conjunto

A seguir, a(s) questão(ões) em negociação deve ser conjuntamente analisada em detalhes. Nesta altura, pode ser útil obter mais informações ou ouvir a opinião de especialistas. O sentimento de ter obtido novas informações em conjunto abre o caminho para o próximo passo.

Passo 3 - Construir confiança

Os bons resultados de negociação baseiam-se em confiança mútua. Geralmente, as possíveis soluções favoráveis exigem que a outra parte mostre boa vontade. Para fazer isso, a parte em questão precisa ser capaz de confiar que a sua boa vontade não está sendo explorada. Ser aberto sobre as expectativas mútuas, e trocar informações sobre a(s) questão(ões) em jogo, assim como sobre as possíveis soluções, ajuda a desenvolver a confiança.

Passo 4 - Desenvolver opções alternativas

Não encontre soluções precipitadamente. Ao contrário, assegure-se de que todas as informações disponíveis foram coletadas e que estão sendo usadas para desenvolver opções alternativas. Tente promover pensamento criativo sobre as diferentes opções. À medida que as novas opções surgirem de um processo conjunto, os participantes desenvolverão um sentido de propriedade e se tornarão abertos para selecionar algumas destas opções.

Passo 5 - Concordar sobre o critério de avaliação

Por último, decida em conjunto sobre uma solução, e acorde o critério que será utilizado para avaliação. Nesta altura, é possível incluir elementos compensatórios, caso reste qualquer sentido de desconforto.

Você pode usar a lista de verificação abaixo para anotar ideias sobre como usar os cinco passos num processo de negociação específico.

Negociação

Questão(ões) negociada e participantes:

Princípio	Como lidar
Separe as posições dos fatos: declare interesses, explique as razões para a determinada posição.	
Obtenha novas informações em conjunto: analise detalhadamente os fatos, ouça os especialistas.	
Desenvolva confiança: esclareça as expectativas mútuas, troque informações sobre os parceiros da cooperação	
Desenvolva opções alternativas: identifique novas informações sobre as questões, promova criatividade	
Acorde o critério de avaliação: avalie as soluções, considere compensação.	

Ferramenta 5.4

Cadeiras no canto

Quando usar a ferramenta

A cooperação e a comunicação são mais eficientes do que a competição e o conflito ao resolver uma tarefa que qualquer pessoa ou subgrupo não poderia resolver individualmente. Esta ferramenta pode servir para abrir os olhos em treinamentos ou oficinas de partes interessadas. A mesma oferece vantagens de cooperação comparadas à competição, e explica como os conflitos podem ser administrados de forma construtiva.

Como usar a ferramenta

Para este exercício você vai precisar de quatro cadeiras, um quadro com instruções e 60 minutos.

Passo 1 - Preparação (5 minutos)

Guarde apenas 4 cadeiras na sala retire as outras. Coloque as quatro cadeiras no centro da sala. Divida o grupo em quatro equipes iguais. Cada equipe se reúne num dos quatro cantos da sala, cada uma com uma etiqueta: A, B, C e D.

Passo 2 - Instruções (5 minutos)

Explique como funciona o exercício e peça às equipes que leiam atentamente as instruções no quadro.

- ▶ A sala tem quatro cantos e quatro cadeiras.
- ▶ Sua meta de equipe é reunir as quatro cadeiras no “seu próprio” canto da sala.
- ▶ Você tem 20 minutos para fazer este exercício.
- ▶ Haverá um máximo de 12 rodadas para este exercício.

- ▶ Em cada rodada, apenas uma equipe poderá carregar um máximo de três cadeiras. Depois, será a vez da próxima equipe. Ou seja, o grupo A começa na rodada 1. Na rodada 2, o grupo B pode carregar as cadeiras. E assim por diante.
- ▶ Não é permitido falar com as outras equipes durante as rodadas. As negociações entre as equipes só serão permitidas depois da rodada 4 e 8, por um máximo de 5 minutos.

Passo 3 - Exercício (Aprox.20 minutos)

Faça o exercício conforme as instruções. Controle o tempo e assegure que as regras sejam cumpridas. (Tudo o que não for estipulado pelas regras é permitido, mas **não** diga isso aos participantes!)

Passo 4 - Balanço do exercício (Aprox.30 minutos)

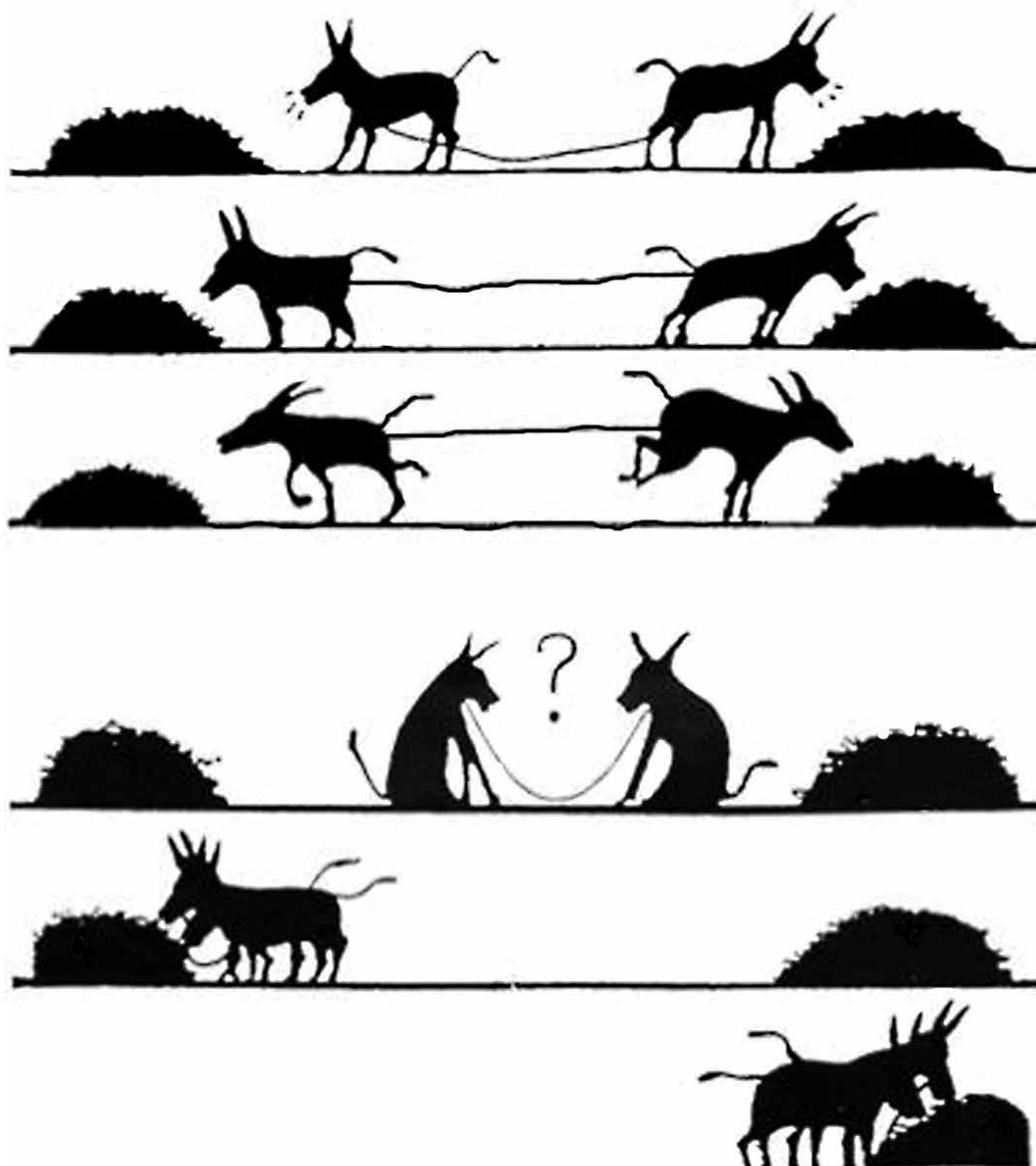
Peça às equipes que discutam e visualizem as seguintes questões:

- ▶ O que aconteceu durante o exercício?
- ▶ Como uma estratégia poderia ser desenvolvida para que TODOS os grupos alcançassem suas metas?
- ▶ Que conclusões podem ser tiradas para o seu trabalho diário?

Geralmente, mas nem sempre, as equipes acabam percebendo que se compartilham os recursos limitados (quatro cadeiras), cada equipe pode alcançar sua meta. Por exemplo, as quatro cadeiras podem ser coletadas nos quatro cantos uma após a outra, para que cada grupo tenha as quatro cadeiras num determinado momento. As instruções **não** dizem que as cadeiras devem ser usadas pela sua própria equipe **todo** o tempo.

Você pode usar a imagem na próxima página para concluir o balanço do exercício: primeiro, os dois burros brigam por dois montes de feno. Depois, encontram uma forma de comer todo o feno, juntos, um monte depois do outro.

Competir ou cooperar?



Ferramenta 6.1

Material de Apoio: Seleção dos canais de comunicação

Quando usar a ferramenta

Um canal de comunicação não é bom para todos os propósitos. Ao contrário, cada um deles tem suas próprias vantagens e desvantagens. Do mesmo modo, os canais precisam ser mesclados para alcançar uma combinação efetiva de disseminação de informações de sentido único e comunicação interativa de sentido duplo. Antes de decidir que canais usar para sua estratégia de comunicação de ABS seria bom avaliar suas opções.

Como usar a ferramenta

Passo 1 - Partes interessadas primárias

Faça novamente uma lista das partes interessadas primárias, como na Ferramenta 5.1.

Passo 2 - Identificar canais de comunicação adequados

Para cada parte interessada primária, designe um mix adequado e equilibrado de diferentes mídia e canais de comunicação. Como orientação geral, o mix deve visar a meta “C” de conhecimento, “A” de atitudes e “P” de prática, e deve cobrir diferentes tipos de recepção, tais como ler, assistir, ouvir, ou até mesmo, quando for possível, experimentar (o último, por exemplo, através de um teste interativo num site, ou por meio de uma viagem de campo relacionada a um tópico ou através de um jogo aprendido numa conferência.).

Passo 3 - Avaliar as diferentes opções e fazer uma escolha

Anote as vantagens e desvantagens de cada canal ou meio de comunicação em termos de preferências das suas partes interessadas. Considere usar seus resultados da análise CAP (Ferramenta 2.5), e considere fatores tais como as características socioculturais de cada grupo de partes interessadas, o contexto temático geral e a produção, distribuição e os custos de manutenção envolvidos.

Baseando-se nesta avaliação, você será capaz de fazer uma escolha bem informada dos canais adequados para os seus objetivos de comunicação com cada parte interessada. Da mesma forma, você poderá verificar como os seus primeiros canais escolhidos se comparam às outras opções em termos de orçamento.



Material de Apoio: Seleção dos canais de comunicação				
Partes interessadas primárias	Canais de comunicação	Vantagens	Desvantagens	

Adaptado de: Training Material "Strategic Communication", ACT 2010

Produção

Ferramenta 7.1 Material de Apoio: Formulação da mensagem

Quando usar a ferramenta

Uma vez que você decidir que meios e canais de comunicação quer utilizar para chegar até o seu público, você estará preparado para formular as mensagens que pretende aplicar nos diferentes canais. Esta ferramenta ajuda a definir as mensagens com os di-

Objetivos, mensagens e canais de comunicação: Exemplo

Considere um objetivo orientado à atitude, tal como: "Um mix representativo de... grupos formula as prioridades que quer ver abrangidas na estratégia nacional de ABS, e apresenta estas... em oficinas com diversas partes interessadas..."

Este objetivo pode ser "traduzido" em mensagem motivacional para os representantes do setor privado assim: "Faça que as suas prioridades e interesses contem na Estratégia Nacional de ABS. Participe da Oficina de Partes interessadas sobre..." Um canal adequado para este ocupado grupo-alvo, que gosta de ler textos curtos, poderia ser um folheto ou pôster. Uma segunda mensagem de último minuto relacionada ao mesmo grupo e objetivo poderia ser, por exemplo: "Você já apresentou o seu documento de posição sobre a Estratégia Nacional de ABS? Os outros já usaram sua influência. Não deixe esta oportunidade passar sem que a sua voz seja ouvida!". Desta vez, o canal poderia ser um e-mail personalizado para reforçar o apelo.

ferentes tipos de apelos e abordagens. As mensagens precisam ser adequadas tanto aos grupos estratégicos quanto aos canais de comunicação que você for usar. Chegar às pessoas corretas por meio dos canais corretos e com as mensagens corretas: esta é a essência da sua estratégia de comunicação, e isso ajudará você a alcançar seus objetivos.

Como usar a ferramenta

Passo 1 - Partes interessadas primárias

Mais uma vez, faça uma lista das partes interessadas primárias, como na Ferramenta 5.1.

Passo 2 - Objetivos de comunicação

Resuma os objetivos de comunicação (Ferramenta 3.1). Se precisar priorizar, comece com os objetivos orientados à prática (o "P" de prática). Se parecer difícil alcançar estes objetivos diretamente, vise primeiros os objetivos orientados às atitudes ou conhecimentos ("A" ou "C").

Passo 3 - Mensagens

Formule 2-3 mensagens por parte interessada e objetivo de comunicação. Lembre-se que o objetivo de comunicação é o seu propósito último: a mudança no conhecimento, atitude ou prática. A mensagem é o que você quer transmitir ao seu público, o que você escreve, mostra ou fala. Isso quer dizer que você precisa "traduzir" os objetivos num apelo de informação, motivação ou ação, e condicioná-los de maneira adaptada às características específicas de cada grupo de parte interessada.

Passo 4 - Canais

Por último, designe o(s) canal(is) de comunicação apropriado(s). Para cada objetivo e mensagem existe um (mix de) canais adequados específicos para transportar a mensagem ao público pretendido. Lembre-se que os diferentes meios de comunicação são bons para diferentes propósitos. Por exemplo, a TV ou rádio são bons para apelos emocionais ("A" como atitudes) e podem complementar a informação proporcionada pela mídia impressa ("C" como conhecimento) e orientação ou treinamento interpessoal ("P" como prática).

Material de Apoio: Formulação da mensagem					
Partes interessadas	Objetivos de comunicação	Mensagens e tipo de abordagem/apelo (informação, motivação ou ação?)		Canais de comunicação	
		1.			
		2.			
		1.			
		2.			
		1.			
		2.			
		1.			
		2.			

Ferramenta 8.1

Material de Apoio: Produção de mídia e preparação de diálogos

Quando usar a ferramenta

Publicar catálogos explicativos ou pôsteres, lançar emissões de rádio ou TV e organizar reuniões ou oficinas de partes interessadas são exercícios onerosos e demorados. Portanto, antes de começar a produzir e a implementar, é útil gastar um pouco de tempo e esforço testando previamente o impacto da mídia e plataformas que você pretende utilizar. Com esta ferramenta, você avalia a compreensão textual e visual, a relevância temática, a credibilidade com as partes interessadas, e o potencial de motivação e mobilização.

Você deve fazer isso **depois** de concluir os esboços finais da mídia escrita e de audiovisual, ou dos conceitos para as plataformas de comunicação, e **antes** de que tudo vá para a impressão, produção e ação.

Como usar a ferramenta

As grandes campanhas de comunicação são profissionalmente testadas previamente, por meio de métodos científicos. No entanto, isso nem sempre é possível, ou porque os produtos e atividades são muito pequenos em escala ou porque não há orçamento para testes abrangentes. Contudo, vale a pena pré-avaliar o impacto das suas atividades de comunicação. Você pode fazer isso testando-as com um pequeno grupo de colegas, e/ou de pessoas que representam as partes interessadas que você quer alcançar.

Passo 1 - Preparação

Faça uma lista de todos os meios de comunicação ou outros canais relevantes que você preparou na coluna esquerda da tabela na próxima página. Posteriormente, faça duas cópias da folha.

Passo 2 - Feedback do produtor

Dê o material de comunicação a ser testado ao produtor, editor ou planejador, e peça a eles que o observem com atenção. Dê a eles apenas alguns minutos para cada produto ou conceito. Depois, peça a eles que olhem a tabela. O que eles esperam: como o público pretendido classifica os diferentes aspectos mostrados em cada coluna? Peça a eles que (a) descrevam brevemente e (b) classifiquem os efeitos (0 = baixo; 10 = alto)..



Passo 3 - Feedback do público

Peça ao pequeno grupo de colegas e/ou representantes de partes interessadas que façam o mesmo, na segunda cópia da tabela. Novamente, limite o tempo a apenas alguns minutos por produto ou conceito.

Passo 4- Verificar a coerência

Compare o feedback de ambas partes. Se for o mesmo, prossiga com a produção de mídia ou a preparação do diálogo. No entanto, se a opinião do produtor for substancialmente diferente da opinião do público, então será melhor voltar a trabalhar o material.

Lembre-se que “é o peixe, não o pescador”, que deve gostar da isca”: por exemplo, um produtor ou editor (“pescador”) pode gostar de um gráfico ou imagem (“isca”) devido ao seu valor estético e o significado atribuído. Contudo, um representante do público (“peixe”) pode não gostar da imagem e mal interpretar seu significado. Se este for o caso, a minhoca (ilustração) não vai atrair o peixe (público) mesmo se o pescador (produtor/planejador) pensava que a minhoca era saborosa. Isso é particularmente certo para todos os tipos de informação visual, com linguagem técnica em mídia eletrônica e impressa e com falta de visualização durante eventos, que em geral sofrem de sobrecarga de texto e informações.

Material de Apoio: Produzir mídia e preparar diálogos

(numa escala de 1 a 10, onde 1 = baixo e 10 = alto)

Canal	Compreensão textual	Compreensão visual	Relevância temática	Credibilidade com as partes interessadas	Potencial de mobilização e motivação

Adaptado de: Training Material “Strategic Communication”, ACT 2010

Ação e Reflexão

Ferramenta 9.1

Material de Apoio: Gestão da estratégia de comunicação de diversos canais

Quando usar a ferramenta

Nesta altura, você já sabe quem são as partes interessadas primárias e o que elas sabem, sentem e fazem com relação ao ABS. Ademais, você já definiu seus objetivos de comunicação, os canais a serem usados e as mensagens a serem transmitidas. Agora é hora de preparar um programa integral de produção e resultados.

Uma estratégia de comunicação de diversos canais tem mais chance de sucesso, se a combinação de mídia e diálogos for bem coordenada. Boa coordenação significa que os diferentes canais e mensagens não só se complementam, mas também que tudo o que é necessário para que os públicos adotem a mudança necessária está disponível a tempo.

Isso exige um bom sistema de gestão de informações que proporciona um rápido feedback sobre as atividades-chave, para que você possa adaptar a estratégia quando for necessário. Portanto, aconselhamos usar esta ferramenta ao longo de toda a estratégia de comunicação, até o final.

Como usar a ferramenta

Use o formato na próxima página para esclarecer:

Passo 1 - Canais e públicos

Faça uma lista dos canais de comunicação relevantes (publicações, mídia, diálogos, plataformas) que você pretende usar, e depois acrescente os públicos associados (partes interessadas primárias).

Passo 2 - Contexto

Descreva brevemente o contexto em que cada canal de comunicação será usado. Por exemplo: um filme será transmitido na TV, como parte de uma série educativa sobre o meio ambiente, ou será projetado como parte de uma competição ou festival? É um even-

to planejado específico como uma conferência convencional com apresentações e palestras, ou será uma oficina interativa e com facilitadores?

Passo 3 - Responsabilidades

Faça uma distinção entre produção e distribuição de responsabilidades. Inclua os compromissos dos intermediários que ofereceram seus canais de comunicação, ex. colocar um anúncio público ou um artigo num jornal ou revista, ou difundir o seu vídeo na TV.

Passo 4 - Recursos

Faça uma lista de todos os custos monetários e não monetários (pessoal, tempo, logística) relacionados aos canais de comunicação e plataformas que você pretende usar.

Passo 5 - Tempo

Assegure que os diversos prazos de produção e pontos de partida dos elementos individuais da sua estratégia de diversos canais estejam bem sincronizados. Tente criar o máximo de sinergia entre os diferentes canais, com efeitos multiplicadores e feedback, a fim de que, por exemplo, um artigo de notícia refira-se a um evento próximo, ou que um filme que você produza seja parte de uma série educativa atual na TV.



Material de Apoio: Administrar a estratégia de comunicação de diversos canais						
Canais de comunicação	Público Partes interessadas primárias)	Contexto de comunicação	Responsabilidades para produção e distribuição (incluindo intermediários)	Orçamento e outros recursos (incluindo humano e logística)	Tempo	

Adaptado de: Training Material "Strategic Communication", ACT 2010

Ferramenta 10.1

Material de Apoio: Monitoramento e avaliação

Quando usar a ferramenta

O monitoramento e avaliação ajudam a coordenar os esforços de comunicação, mediante a avaliação do impacto das atividades individuais ou da estratégia como um todo. A forma mais simples é avaliar em que medida os objetivos de comunicação relacionados ao CAP e os indicadores formulados no Passo 3 foram alcançados.

Esta ferramenta ajuda nos seus esforços de monitoramento e avaliação. O foco é em avaliação interna e formativa, **não** em legitimação externa. Você pode monitorar em qualquer momento, e deve fazê-lo regularmente, durante a estratégia de implementação, assim como na avaliação de impacto depois da implementação.

A ferramenta é melhor utilizada num cenário de oficina, porque permite solicitar a avaliação de diferentes pessoas ao mesmo tempo, e o resultado pode ser discutido imediatamente. As diferentes pessoas podem ter diversas opiniões sobre os efeitos da sua estratégia (e as razões), e será útil as mesmas sejam reveladas.

Como usar a ferramenta

Use o formato na próxima página para seguir estes passos:

Passo 1 - Objetivos CAP

Faça um resumo dos objetivos de comunicação (da ferramenta 3.1) por grupo de partes interessadas, diferenciando entre as práticas (P), atitudes (A) e conhecimento (C). Tire cópias da folha para que possa distribuí-la a várias pessoas.

Passo 2 - Sua avaliação

Preencha sozinho a coluna da direita, descrevendo brevemente o que indica que você foi bem-sucedido: Como você vê, ouve ou sente que alcançou seus objetivos? Anote quaisquer mudanças percebidas no campo de ação de ABS que você está trabalhando. Existem diferenças na situação ou opiniões antes e depois da implementação da estratégia de comunicação?

Passo 3 - Avaliação das outras pessoas

Peça a um pequeno grupo de colegas ou pessoas que representam as partes interessadas primárias que faça o mesmo, e ofereça a eles cópias adicionais do formato.

Passo 4 - Comparar, discutir e tirar conclusões

Compare sua própria avaliação com a dos outros. Na maioria dos casos, diferentes pessoas perceberão e interpretarão as coisas de maneira diferente. Se os resultados forem semelhantes e positivos na maioria dos casos, sua estratégia foi um sucesso. Se forem idênticos, mas negativos em sua maioria, existe a possibilidade de que você não conseguiu alcançar ganhos no conhecimento das partes interessadas, na melhora de atitude e nas mudanças de prática pretendidos inicialmente. Se este for o caso, discuta com os colegas e representantes de partes interessadas o que não correu bem, e como a estratégia poderia ser melhorada.

Você pode usar também os indicadores-chave definidos na ferramenta 3.2 (Indicadores para os objetivos de comunicação) para avaliar os resultados do seu processo de comunicação, e para rastrear os insumos e atividades que contribuem (ou não) para o sucesso.



Material de Apoio: Monitoramento e avaliação	
Objetivo de comunicação	Como você perceberá que está sendo bem-sucedido?
Parte interessada 1 Prática Atitude Conhecimento	
Parte interessada 2 Prática Atitude Conhecimento	
Parte interessada 3 Prática Atitude Conhecimento	
Adaptado de: Training Material "Strategic Communication", ACT 2010	

6. Referências

As referências à seguir proporcionam informações sobre os tópicos discutidos neste guia. A lista não é exaustiva. Salvo especificado o contrário, as referências estão disponíveis para o público apenas em inglês.

ABS e o Protocolo de Nagoya

- Convenção sobre Diversidade Biológica: www.cbd.int/abs (inglês, francês)
- Iniciativa ABS: www.abs-initiative.info (inglês, francês)
- Swiss Information System Biodiversity (SIB): ABS Management Tool (disponível em: <http://www.sib.admin.ch/en/nagoya-protocol/abs-management-tool/index.html>) (inglês, francês)

Comunicação estratégica

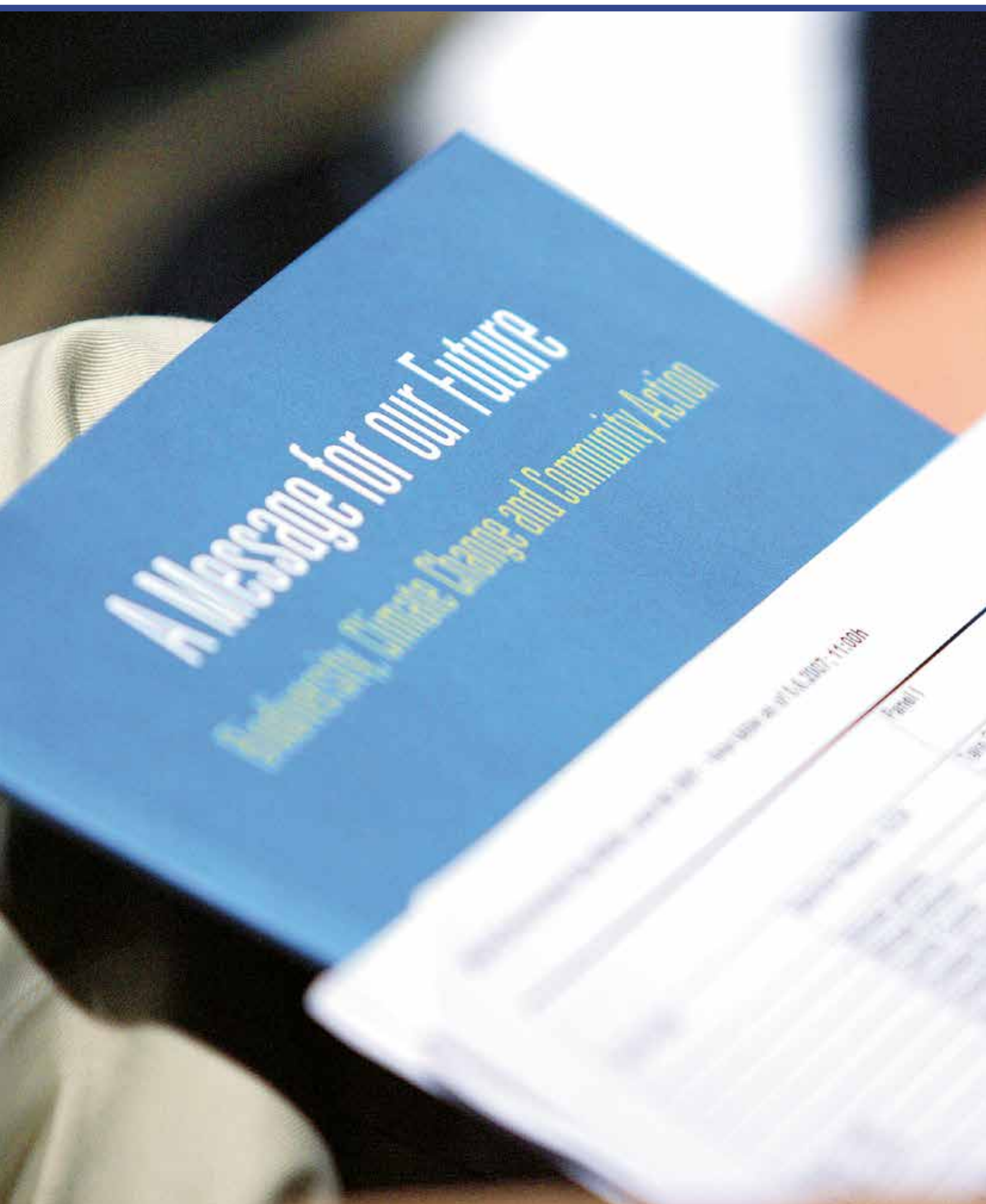
- CDB e UICN-CEC **Communication, Education and Public Awareness (CEPA) – A Toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators** (disponível em <http://www.cbd.int/cepa/>) (inglês, francês)
- GIZ: **Capacity WORKS – The Management Model for Sustainable Development** (disponível em <http://www.giz.de/en/ourservices/1544.html>) (inglês)
- GIZ: **Strategic communication for sustainable development – A conceptual overview** (disponível em: <http://www.giz.de/Themen/de/25082.htm>) (inglês)
- GIZ: **Multistakeholder Dialogues Training Manual** (não publicado) (inglês, francês)
- ACT: Training material “Strategic Communication” (não publicado) (inglês)

Participação das partes interessadas

- Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura: <http://www.fao.org/Participation/default.htm> (inglês)
- Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura: <http://www.fao.org/Participation/francais/default.htm> (francês)
- Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura: PRA Tool Box (disponível em <http://www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm#TopOfPage>) (inglês)
- ACT & InWent: **MOVE Manual – Moderation and Visualization for Group Events** (disponível em http://www.inspiration-westernbalkans.eu/INSPIRE_-_Awareness-raising-and-communication_3591814.html) (inglês)

Negociação

- R. Fisher, W. Ury, B. Patton (Harvard Negotiation Project): **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Penguin Books; Revised edition May 2011 (inglês)
- R. Fisher, W. Ury, B. Patton (Harvard Negotiation Project): **Comment réussir une négociation**, Seuil; 3e édition revue et augmentée, octobre 2006 (francês)





www.abs-initiative.info