2019

Assumindo a Direção e Conduzindo a Mudança

Uma publicação do National Democratic Institute

21st CENTURY PARTIES

Primeira Edição

Copyright 2019 National Democratic Institute (NDI)

Todos os direitos reservados

2019

Assumindo a Direção e Conduzindo a Mudança

Primeira Edição

Assumindo a Direção
e Conduzindo a Mudança

Uma publicação do National Democratic Institute

Primeira Edição

Copyright 2019 National Democratic Institute (NDI)

Todos os direitos reservados

A reprodução e/ou a tradução de trechos desta obra são permitidas para fins não comerciais desde que o NDI seja creditado como fonte do material e lhe sejam enviadas cópias de quaisquer traduções.

O National Democratic Institute (NDI) é uma organização não governamental apartidária e sem fins lucrativos que responde às aspirações de pessoas de todo o mundo que almejam viver em sociedades democráticas que reconheçam e promovam os direitos humanos básicos.

Desde sua fundação em 1983, o NDI, em conjunto com seus parceiros locais, vem se dedicando ao apoio e à consolidação de instituições democráticas por meio do fortalecimento de partidos políticos, organizações da sociedade civil e parlamentos, da salvaguarda de eleições e do fomento à participação civil, à abertura e à prestação de contas em governos.

Com funcionários e ativistas políticos voluntários espalhados por mais de cem países, o NDI reúne indivíduos e grupos visando ao compartilhamento de ideias, conhecimento, experiências e competências. Disponibilizamos aos nossos parceiros um leque de informações sobre as melhores práticas do desenvolvimento democrático internacional, adaptáveis às necessidades de cada país. O enfoque multinacional do NDI corrobora a mensagem de que, embora não exista um único modelo democrático, determinados princípios fundamentais são partilhados por todas as democracias.

O trabalho do Instituto está ancorado nos princípios consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

O Instituto também tem como missão fomentar o desenvolvimento de meios de comunicação institucionalizados entre cidadãos, instituições políticas e representantes eleitos, fortalecendo capacidades para a melhoria da qualidade de vida de toda a população. Para mais informações sobre o NDI, por favor, acesse www.ndi.org.

Esta publicação foi viabilizada com o apoio do National Endowment for Democracy (NED). As opiniões expressas neste documento são de exclusividade dos autores e não refletem necessariamente a posição do NED.

AGRADECIMENTOS

As informações e os pontos de vista contidos nesta publicação são derivados, em parte, das conferências 21st Century Parties, realizadas em Bruxelas, Bélgica, em janeiro de 2017; em Tirana, Albânia, em novembro de 2017; e em Mavrovo, Macedônia, em junho de 2018. As demais contribuições foram extraídas da conferência Political Party Peer, realizada em Helsinque, Finlândia, em junho de 2019, e do blogue 21st Century Parties. As conferências mencionadas contaram com a participação de representantes de partidos políticos de todo o continente europeu, de membros do Parlamento Europeu e da comunidade de amparo aos partidos políticos.

Este documento foi elaborado por Iain Gill, presidente da Gill Consulting International, e Francesca e Carlo Binda, da Binda Consulting International, com contribuições de Margaret Curran, ex-parlamentar do Partido Trabalhista do Reino Unido, Khadija El Morabit, vice-presidente da Rede Internacional de Mulheres Liberais (International Network of Liberal Women), e Karolina Leakovic, vice-presidente da ala feminina do Partido Socialista Europeu (PES Women). Também foram utilizados artigos e declarações de Pedro Sánchez, primeiro-ministro da Espanha e secretário-geral do Partido Socialista Operário Espanhol (PSOE). Mohammad Khasawneh, da Binda Consulting International, foi o responsável pela diagramação desta obra. Esta publicação do NDI foi coordenada e escrita, em partes, por Christian Brunner e Kellor Yde, com aportes adicionais de Ivan Doherty.

A INICIATIVA 21ST CENTURY PARTIES

Em democracias recém-estabelecidas e consolidadas, partidos políticos estão geralmente entre as instituições democráticas menos confiáveis. Essa desconfiança reflete a diferença de prioridades entre a população e os partidos, muitas vezes vistos como ultrapassados. Embora sigam sendo indispensáveis para a institucionalidade democrática, os partidos políticos devem evoluir para responder aos desafios crescentes do século 21, caracterizados por novas formas de interação e organização social. Para além de uma adaptação a mudanças sociais e tecnológicas, partidos que almejam uma renovação devem tirar o máximo proveito das novas oportunidades para estreitar a distância em relação à população e aprimorar os mecanismos de prestação de contas.

A iniciativa 21st Century Political Parties (Partidos Políticos do Século 21) foi criada pelo NDI com o intuito de tornar os partidos organizações mais conectadas à população, mais democráticas internamente, mais inclusivas e mais bem adaptadas à era digital. A iniciativa começou com o blogue 21st Century Parties, que abarca contribuições de filiados, acadêmicos e membros da comunidade de amparo aos partidos. O blogue promoveu debates sobre a atuação presente e futura dos partidos frente aos obstáculos impostos por novos contextos políticos e tecnológicos.

Após a inauguração do blogue, o NDI lançou o documento *Reflect, Reform, Reengage: A Blueprint for 21st Century Parties*, que contém uma série de recomendações e boas práticas destinadas a partidos que almejam reformas internas modernizantes. O plano de ação inclui sugestões, estudos de caso e ferramentas práticas para auxiliar processos de reforma e renovação partidária.

Este novo guia é o ponto culminante da iniciativa 21st Century Parties e tem como objetivo auxiliar membros partidários visionários e ambiciosos com acesso limitado ao poder detido pelas lideranças partidárias. *Assumindo a Direção* propicia a esses agentes transformadores um roteiro com as estratégias de implementação e as habilidades interpessoais necessárias para levar adiante o árduo processo de reforma intrapartidária.

COMO USAR O GUIA

Financiado pelo National Endowment for Democracy, este guia é destinado a ativistas partidários, membros partidários reformistas e militantes do National Democratic Institute (NDI), e tem como objetivo oferecer as ferramentas e as estratégias necessárias para a implementação de uma reforma intrapartidária bem-sucedida. O documento contém os seguintes capítulos:

- **Implementando a Reforma**: este capítulo abarca uma série de orientações práticas e procedimentais para lidar com a diversidade de competências e situações vivenciadas ao longo do esforço reformador.
- **Liderança e Transparência, Igualdade de Gênero** e **Incluindo a Sociedade Civil na Implementação da Reforma** são os capítulos temáticos do guia. Juntos, compõem um roteiro básico com estudos de caso, recomendações e uma série de modelos e instrumentos de avaliação destinados a ativistas partidários que buscam implementar reformas em algum desses âmbitos, embora o escopo de princípios e sugestões se aplique à abrangência de boas práticas de concretização de reformas intrapartidárias.
- **Recomendações** para que ativistas reformistas, lideranças partidárias e colaboradores da democracia se tornem mais aptos a implementar reformas bem-sucedidas e/ou se transformem em aliados ardorosos de reformadores e iniciativas de reforma.

Este guia pode ser lido do início ao fim ou em seções separadas. Ambas as leituras oferecem ao usuário a oportunidade de absorver lições a partir de estudos de caso originais e aplicar os modelos decorrentes ao próprio percurso reformador. Reformadores e agentes transformadores encontrarão orientações e estratégias recomendadas baseadas nas melhores práticas e em experiências partilhadas por outros reformadores.

PERFIL DOS ANALISTAS

Margaret Curran é ex-parlamentar da Câmara dos Comuns do Reino Unido e ex-ministra do Governo da Escócia. Ela foi secretária de Estado para a Escócia no gabinete ministerial da oposição entre 2011 e 2015 e atualmente compõe o conselho da Central de Aconselhamento Direto da Escócia (Advice Direct Scotland). Atualmente, Margaret atua como instrutora e consultora internacional, com enfoque em partidos políticos e empoderamento feminino. Ela já coordenou processos de mudança transformacional em partidos e outras organizações políticas em diversos governos. Margaret já trabalhou com o NDI em diferentes programas de fomento à democracia no Oriente Médio, na África, na Ásia e na Eurásia.

Iain Gill é especialista internacional em partidos políticos e tem mais de 15 anos de experiência trabalhando com diferentes partidos ao redor do mundo. Iain é um consultor político experiente e já forneceu assessoria técnica pessoal a integrantes partidários no âmbito de campanhas, elaboração de políticas, democracia intrapartidária, estratégias de comunicação e inclusão de grupos sub-representados em partidos políticos. Entre 2012 e 2016, ele chefiou o Departamento de Relações Internacionais do Partido Liberal-Democrata do Reino Unido e coordenou projetos inovadores, como a Rede Liberal Africana (Africa Liberal Network) e o Programa de Jovens Lideranças da África do Sul (South Africa Young Leaders Programme). Iain já trabalhou com o NDI na coordenação de programas de capacitação partidária ao redor do mundo e tem bastante familiaridade com a abordagem do Instituto no desenvolvimento de partidos transparentes e orientados à reforma.

Karolina Leakovic é a secretária internacional do Partido Social-Democrata (Socijaldemokratska Partija ou SDP) da Croácia e uma experiente consultora e organizadora internacional, com especialização em partidos políticos, direitos humanos, igualdade de gênero, democracia e comunicação. Karolina também foi vice-presidente da ala feminina do Partido Socialista Europeu (PES Women) e membra do Parlamento da Croácia. Ela é a fundadora do programa educacional croata "Política para Mulheres!" ("Politics to Women!") e já publicou diversos artigos sobre prestação de contas e inclusão em partidos políticos. Ela tem experiência direta como conferencista na região dos Balcãs para o programa 21st Century Parties do NDI.

Outros Colaboradores

- **Carlo Binda** - Carlo é vice-presidente da Binda Consulting International (BCI) e tem mais de 25 anos de experiência em política canadense e internacional. Entre 2004 e 2014, ele representou o NDI em altos cargos no Iémen, em Kosovo, na Nigéria e na Líbia, além de ter auxiliado em projetos do Instituto na Ásia, nos Bálcãs e na região do MENA (Oriente Médio e Norte da África). Atualmente, ele coordena uma florescente equipe plurinacional dedicada ao ativismo social e político ao redor do mundo. Carlo fornece aconselhamentos estratégicos a lideranças políticas e partidárias sobre o fortalecimento de estruturas partidárias, preparações eleitorais e a utilização de pesquisas de opinião pública na consolidação de metas e objetivos políticos. Ele é particularmente orgulhoso da atenção dada pela BCI ao apoio e ao fortalecimento do papel das mulheres em processos políticos.

- **Khadija Oum Bachair El Morabit** - Khadija é empresária e consultora independente de partidos políticos, especializada em empoderamento feminino e juvenil e em participação política. Atualmente, ela é vice-presidente da Rede Internacional de Mulheres Liberais (International Network of Liberal Women ou INLW) e fundadora da divisão marroquina da INLW. Nos últimos anos, Khadija integrou a Comissão Liberal Internacional de Direitos Humanos (Liberal International Human Rights Committee), presidiu a ala feminina do partido Movimento Popular (Mouvement Populaire) do Marrocos e fez parte da cúpula, do conselho nacional e da comissão de relações internacionais do partido. Ela também exerceu o cargo de presidente regional da Associação de Mulheres Empresárias do Marrocos (Association des Femmes Chefs d'Enterprises du Maroc ou AFEM).

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

A INICIATIVA 21ST CENTURY PARTIES

COMO USAR O GUIA

PERFIL DOS ANALISTAS

Implementando a Reforma

- Em Defesa da Reforma Intrapartidária
- Contextualizando a Reforma: Assumindo a Direção
- Estudos de Caso
  - Encontrando e Construindo Alianças em um Partido Político
  - Usando um Fórum de Mulheres para Influenciar a Reforma
- Panoramas de Reforma: Democratizando o Processo de Formulação de Políticas
- Dicas para Reformar
- Modelo: Esquematizando a Reforma/Política
- Modelo: Mapeando o Poder

Liderança e Transparência

- Por que Liderança e Transparência são Indispensáveis para Reformar
- Contextualizando a Reforma: Impulsionando a Transparência
- Estudos de Caso
  - Iniciando a Reforma de Cima para Baixo
  - Do Discurso à Prática: Reformando o PSOE
- Panoramas de Reforma: Cultivando Novos Líderes
- Oportunidades para a Construção de Partidos Transparentes
- Modelo: Guia para a Autoavaliação de Lideranças
- Modelo: Pensando "Fora da Caixa"

Igualdade de Gênero

- A Importância da Reforma: Metas e Objetivos do Capítulo
- Contextualizando a Reforma: Compartilhando a Estrada
- Estudos de Caso
  - Alcançando 45%: Ampliando a Participação Feminina na Política do Reino Unido

Inserção e Luta pela Igualdade de Gênero no Marrocos
Dicas para Reformar
Modelo

Incluindo a Sociedade Civil na Implementação da Reforma
A Importância da Reforma e o Papel Potencial da Sociedade Civil
Contextualizando a Reforma: Inclusão como Motor para Reformar
Estudos de Caso
Eleições Internas do SDP Croácia: Democratizando um Partido Democrático
Envolvendo a Sociedade Civil em Decisões Delicadas
Panoramas de Reforma: Fomentando o Engajamento do Eleitorado
Dicas para Reformar
Modelo

RECOMENDAÇÕES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementando a Reforma

"Não posso mudar o mundo sozinha, mas posso atirar uma pedra na água e gerar uma série de ondulações." - Madre Teresa

Em Defesa da Reforma Intrapartidária

Reformadores demonstram liderança, mas não são necessariamente líderes. Mudanças costumam sofrer oposição de autoridades formais por representarem uma afronta a realizações pessoais e profissionais. Mas, mesmo que reformadores, ou agentes transformadores, sejam dotados de poder, o caminho nem sempre é desafiar pessoas em posições de comando. Por vezes, é preferível convencê-las de que uma mudança é indispensável e mostrar aptidão em fortalecer a posição ou o legado delas, ou, caso não seja possível, construir alianças e coalizões e alimentar o interesse pela causa.

Às vezes, reformas são como corridas de revezamento. O(a) reformador(a) inicia diálogos inconclusos e amplia horizontes imperceptíveis à primeira vista, mas, ao fazê-lo, contribui imensamente para que outros se sintam empoderados e assumam o bastão para continuar tocando a reforma. Mesmo que o(a) reformador(a) não participe diretamente da implementação final da reforma, ele(a) terá plantado uma semente fundamental.

Reformas são bem-vindas quando são genuinamente destinadas a fortalecer o partido, conquistar adesão para a formulação de políticas ou construir coligações. Mas mudanças nem sempre são bem aceitas. "Mais vale o mau conhecido do que o bom por conhecer" é um dito popular com diversas traduções mundo afora. É preciso dedicar tempo para pensar em estratégias e implementar mudanças, e pessoas ocupadas costumam recuar ao se depararem com o tamanho do desafio.

O mote deste capítulo é servir de guia geral para qualquer reformador. Ao longo do capítulo, serão relatadas as qualidades, as ferramentas e as competências atreladas a reformadores, ou agentes transformadores, com experiências de sucesso. Os estudos de caso revelam que, independentemente do foco da reforma, os elementos básicos de uma reforma exitosa são o cultivo de alianças, um planejamento realista, soluções criativas e a inclusão de outras pessoas. Em última instância, as maiores virtudes de um reformador são a determinação e a construção de uma base de apoio

Os temas abordados neste capítulo estão dispostos da seguinte maneira:

- **Contextualizando a Reforma: Assumindo a Direção**
  - Por que Indivíduos são Indispensáveis para Impulsionar Mudanças
  - O que Considerar antes da Implementação da Reforma

- ❑ Encontrando Aliados para a Reforma
- ❑ Habilidades de Liderança Essenciais para Reformadores

❑ **Estudo de Caso**: Encontrando e Construindo Alianças em um Partido Político

❑ **Estudo de Caso:** Usando um Fórum de Mulheres para Influenciar a Reforma

❑ **Panoramas de Reforma:** Democratizando o Processo de Formulação de Políticas

❑ **Dicas para Reformar**

Contextualizando a Reforma: Assumindo a Direção

Por que Indivíduos são Indispensáveis para Impulsionar Mudanças

A reforma de um partido político geralmente começa com a visão vanguardista de um único indivíduo. Pode ser difícil se imaginar nessa posição, especialmente para quem não está no centro das tomadas de decisão. A maioria dos indivíduos que fazem parte de organizações grandes e consolidadas têm uma predisposição a erguer muros e barreiras para impedir mudanças, uma vez que já se sentem beneficiados pelo *status quo*.

Partidos têm uma tendência natural ao imobilismo, e reformas só costumam ser mencionadas durante períodos eleitorais ou em resposta a algum escândalo. Na maioria das vezes, mudanças intrapartidárias são fruto de ações individuais dos chamados agentes transformadores. Em democracias consolidadas e recém-formadas, reformadores individuais conseguiram mudar a forma como partidos formulam políticas, publicam balanços financeiros e nomeiam candidatos para cargos eletivos. Hoje partidos de diversos países adotam cotas para candidaturas de mulheres. Mas nem sempre foi assim. As altas esferas decisórias dos partidos foram paulatinamente sendo transformadas por meio de ações isoladas de incontáveis agentes transformadores. O *status quo* existe para ser rompido!

Como ocorre em qualquer outra organização, reformar substancialmente um partido começa com ações pontuais e conversas privadas entre colegas iniciadas informalmente após reuniões de comitês ou durante intervalos de eventos institucionais. Esses diálogos permitem que diferentes partes interessadas capazes de investir em renovações internas contribuam para ampliar o círculo de influência e gerar canais de comunicação, inevitavelmente afetando a conduta de lideranças, filiados, ativistas e apoiadores. Essa mudança de comportamento é uma das condições mais importantes para o êxito de reformas intrapartidárias, e os agentes mais aptos a provocá-la são os ativistas individuais. Reformas internas prosperam por meio de ações individuais, e não de condutas de comitês eleitos ou de lideranças, em grande parte, devido à ausência de compromisso político por trás de reformas específicas. Estimular figuras e órgãos dirigentes a aderir a reformas pode se revelar um desafio quando estão em jogo

prioridades mais urgentes, como vencer eleições. Reformas requerem estratégias de longo prazo, e só membros individuais do partido *têm o tempo e a capacidade* para levá-las adiante.

Sem a ação isolada de agentes transformadores, reformas são inviáveis. Mas é necessário planejamento para desenvolver um plano estratégico, formar alianças internas, solicitar apoio externo e persuadir lideranças. Mediante muita preparação, um compromisso inabalável e habilidades interpessoais estratégicas, indivíduos supostamente nas margens do poder são capazes de conduzir reformas com êxito. Por mais que alguns reformadores nunca venham a ascender na hierarquia partidária, mudanças internas não se consolidam apenas por meio de ações de membros influentes, mas também são fruto de meandros abertos por agentes transformadores inspirados.

> "O importante é a ação, e não o resultado da ação. É preciso fazer a coisa certa. Mesmo que você não tenha o poder, e nem o tempo, para colher o fruto de suas ações, isso não significa que não deva fazer a coisa certa. Talvez você jamais seja capaz de enxergar as consequências de seus atos, mas, se optar pela inação, não haverá frutos a serem colhidos." - *Mahatma Ghandi*

O que Considerar antes da Implementação da Reforma

Visão: Mudar é difícil. Por vezes, conduzir mudanças pode parecer intransponível. Ter a coragem para seguir convicções é essencial para o sucesso de uma reforma. Ater-se a uma visão – enxergar uma transformação inspiradora e duradoura que resultará da mudança – serve como um amparo ao reformador durante a implementação da reforma. O empenho dado à visão é o que permite aos reformadores suportar escrutínios, barreiras institucionais, disputas por recursos e contestações aos méritos da reforma.

Planejamento: Outro ingrediente indispensável para a consolidação de uma reforma é traçar um plano. Superar as armadilhas que podem se tornar obstáculos desnecessários é essencial para que o(a) reformador(a) se mantenha otimista e fiel à estratégia e ao cronograma. Todo plano sofre adaptações, e mesmo os mais bem elaborados estão sujeitos a acomodações e conciliações. Saber se planejar estrategicamente é essencial para a implementação de uma reforma, e é um processo em constante evolução. Um plano estratégico sólido deve ser flexível e estruturado, ou seja, aberto a adaptações internas e externas e, ao mesmo tempo, delineado pelo cumprimento de metas. Ajustes são inevitáveis, por isso, é importante que o plano comporte soluções alternativas e processos maleáveis. Comunicação, preparação e organização podem tornar o plano profícuo para o sucesso da reforma.

Existem muitos modelos de planejamento estratégico. Experiências de reformas bem-sucedidas são aquelas em que modelos prévios são adaptados ao contexto de relacionamentos, recursos e competências presentes e projetados para levaer ao máximo as chances de sucesso. O leque de informações utilizadas é determinante. Estratégias exitosas se apoiam em conteúdos com fundamentação científica, e não em suposições ou veleidades. Sobretudo, um plano fecundo deve ser realista e baseado na disponibilidade de recursos. Por mais que qualquer iniciativa bem-sucedida exija preparação, ficar absorto no processo de planejamento pode impactar na própria concretização da estratégia. Muitos dos que se opõem a reformas efetivas costumam adotar a tática de prolongar o planejamento indefinidamente sem nunca partir para a ação. Agentes transformadores devem encontrar um equilíbrio entre planejamento e ação.

***Timing*:** Outro elemento essencial para o êxito de uma reforma é o *timing.* Algumas situações são mais propícias para despertar o interesse de aliados e autoridades. Por exemplo, não é recomendável propor reformas intrapartidárias de grande proporção em meio a uma campanha eleitoral, a menos que as reformas estejam diretamente associadas às eleições e tendam a provocar um aumento do número de eleitores. Compreender quando representantes e ativistas partidários estão mais abertos a mudanças é essencial para aumentar as chances de sucesso de uma reforma.

O reconhecimento de brechas inesperadas para a realização de mudanças também pode influenciar a reforma. Ocasiões favoráveis nem sempre são calculadas. Uma crise no partido ou no país, por exemplo, é geralmente propícia para a implementação de uma reforma. Agentes transformadores despreparados talvez deixem de tirar proveito de uma oportunidade de ouro para transformar o partido.

Encontrando Aliados para a Reforma

Mesmo as melhores reformas são alvo de resistência interna. Inevitavelmente, haverá colegas, representantes eleitos e membros influentes que se esforçarão para travar o debate ou a implementação de uma reforma. Mudanças destinadas ao aprimoramento do partido como um todo, dissociadas de projetos pessoais, são a melhor maneira de contornar resistências e construir uma coalizão de apoiadores e aliados. Antes de consolidar uma base de apoio para a reforma, é importante identificar quem se beneficia e quem está comprometido com a manutenção do *status quo*, o que ajudará o(a) reformador(a) a poupar tempo, energia e recursos ao longo de todo o processo. No final deste capítulo há um

modelo para a realização de um mapeamento do poder, uma ferramenta útil para identificar possíveis aliados.

Uma vez distinguidos os indivíduos e grupos mais propensos a se opor à reforma, o passo mais lógico é identificar a rede de apoio. Dependendo do teor da reforma, é fácil encontrar apoiadores naturais dentro do partido, que formarão o núcleo da base de apoio e, em certas circunstâncias, ajudarão a tocar a reforma. A potência, os recursos e a influência dos apoiadores são essenciais para uma estratégia bem-sucedida. Reconhecer indivíduos e grupos externos dispostos a colaborar talvez requeira um pouco de imaginação. Organizações da sociedade civil (OSCs) podem ser aliadas naturais na implementação de reformas específicas através da divulgação de propostas reformistas em redes sociais e fóruns cívicos presenciais, incitando a formação de parcerias atípicas e excepcionais. Como observado no primeiro estudo de caso mais adiante, às vezes, apoiadores sem nenhuma relação com o tema defendido na reforma colaborarão em troca de apoio a outra causa.

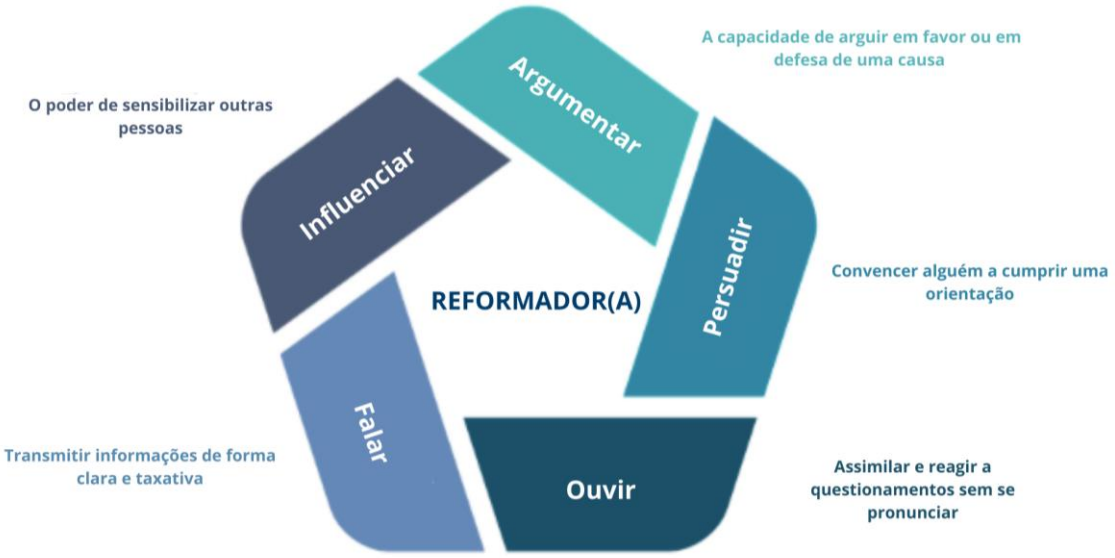
Muitas vezes, reformadores precisam se conformar com determinados aspectos ligados à reforma para angariar apoio, definindo até onde e o que estão dispostos a ceder para negociar com possíveis aliados. Alguns indivíduos tentam se apropriar de reformas, ou então eliminar ou modificar fatores indispensáveis. Identificar quem está aberto à conciliação e quem está interessado em se apropriar da reforma é uma constante ao longo do processo reformador. Não é fácil construir uma coalizão de apoiadores internos e externos. Todo(a) reformador(a) deve ser autêntico(a) e capaz de concretizar estratégias. A própria reforma deve ser cativante e inovadora e, ao mesmo tempo, útil. Mas, além de uma reforma atraente, a engenhosidade do agente transformador também é determinante para a construção de uma base de apoio empenhada na efetivação da reforma.

Abaixo, algumas considerações e questões complementares envolvendo a construção de alianças:

- ❑ Quem são os aliados e os opositores naturais da reforma? Examine a hierarquia organizacional do partido e identifique quem se beneficiará da mudança e quem poderá perder influência, poder e recursos.
- ❑ A mídia – especialmente as redes sociais – pode contribuir para ampliar a conscientização e a solidarização em relação à reforma? Se sim, de que maneira?
- ❑ Ao longo do processo reformador, tenha ciência de que a intensidade do apoio dos aliados oscilará. É natural que isso aconteça, e não é necessariamente um sinal de que é preciso reformular a estratégia ou desistir da iniciativa.

Habilidades de Liderança Essenciais para Reformadores

Como mencionado no início do capítulo, reformadores demonstram liderança em diversos âmbitos e com intensidades variadas. O êxito de agentes transformadores depende da capacidade de concretização de estratégias e de angariamento de apoio. Existem cinco habilidades de liderança essenciais para ajudar o(a) reformador(a) a se ater à reforma e modernizar o partido. Essas habilidades podem ser determinantes para a construção de laços sólidos, reduzindo os obstáculos e aumentando a eficácia do cumprimento de metas.



Influenciar é prospectar o resultado esperado sem fazer uso de métodos violentos ou coercitivos e ser capaz de estimular ações coletivas para concretizá-lo. A influência é o "capital" e o "crédito" construídos antes de se persuadir alguém.

Persuadir é ter a capacidade de mudar opiniões, fazer pessoas acreditarem em certas informações ou estimular uma decisão. A persuasão é o "lucro auferido" a partir do "capital" construído por meio de táticas de influência. A maioria dos reformadores prefere apostar na influência para colher resultados por ser um pilar de confiança e credibilidade solidificado ao longo do tempo. Técnicas de persuasão aplicadas em contextos mais propícios à influência **podem ser vistas como manipulações**, e qualquer anuência será, na melhor das hipóteses, temporária.

Ter a capacidade de **argumentar** é saber apoiar e defender publicamente uma causa ou uma política específica. O êxito na implementação de uma reforma depende do conhecimento e da conscientização da necessidade do assunto em pauta e da identificação das pessoas sujeitas à intervenção.

Para **ouvir** eficazmente**,** é necessário um esforço permanente para absorver informações, mostrar interesse e dar um retorno aos interlocutores com o intuito de reiterar que a mensagem foi captada. É importante saber ouvir porque demonstra preocupação, transmite confiança, exibe compromisso e realça os valores de empatia e respeito do(a) reformador(a) enquanto líder.

Falar em público não se limita a bradar mais alto ou ser mais provocador. Também é preciso saber transmitir mensagens de forma clara e taxativa. Alguns dos oradores mais capacitados são tímidos e reservados, mas, quando estão devidamente preparados e convictos do discurso, são capazes de falar em público com segurança.
Desenvolver relações de confiança é outro fator indispensável para envolver pessoas na implementação de uma reforma. Se não houver confiança e respeito mútuo, será difícil atrair pessoas para uma causa. Para que haja um alto nível de confiança, é importante que reformadores demonstrem conhecimento, comprometimento e entusiasmo pelo tema da reforma e, sobretudo, estabeleçam vínculos com os interlocutores em diversos níveis.

Estudos de Caso

Encontrando e Construindo Alianças em um Partido Político

Carlo Binda

Na época em que fui ativista da ala juvenil do Novo Partido Democrático de Saskatchewan (Saskatchewan New Democratic Party ou NDP) nos anos 1980, eu e meus companheiros julgávamos que as lideranças do partido queriam que os filiados jovens fossem "vistos, mas não ouvidos". Mas não era inteiramente verdade; era notório que eles queriam – e esperavam – ouvir o que tínhamos a dizer na hora de apoiar as diretrizes, as políticas e as deliberações do partido. No entanto, se tínhamos que nos comportar como soldados rasos durante eleições ou em campanhas sobre temas relevantes para o partido, então resolvemos reivindicar um assento na mesa e a capacidade de influir nas tomadas de decisão. O mesmo ocorreu com as nossas companheiras na ala feminina.

Na zona eleitoral local e durante as reuniões do partido em todos os níveis, as alas juvenil e feminina firmaram um acordo de cooperação mútua no apoio a iniciativas de reforma. Embora as prioridades dos dois grupos nem sempre coincidissem, houve casos em que apoiamos ações que pouco tinham a ver com a nossa estrutura formal, mas que eram de suma importância para a ala feminina. E sabíamos que a recíproca era verdadeira.

Antes de qualquer reunião ou processo deliberativo do partido (votos em convenções ou debates sobre políticas), as alas juvenil e feminina se reuniam para planejar esforços e ações conjuntas. A partir dessa experiência, passamos a compartilhar recursos (financeiros e humanos) e desenvolvemos estratégias e planos para influenciar outros grupos dentro do partido (como as alas sindicalista e de povos originários). A cooperação tinha seus conflitos, geralmente solucionados através de esforços comunicativos, com cada ala articulando a importância de temas que demandavam apoio. Sobretudo, as duas alas se atinham a objetivos mais abrangentes e longínquos. A aliança fez com que ambos os grupos ampliassem a influência e o poder de persuasão. O apoio mútuo deu azo a uma maior inclusão em todas as esferas do partido, incluindo assentos nas instâncias superiores da máquina partidária.

Dada a quantidade de integrantes e o nível de persuasão moral decorrentes da aliança entre as duas alas, o alto escalão do partido foi obrigado a ouvir nosso pleito; a *realmente* se dedicar a escutar o que tínhamos a dizer, independentemente da posição que defendiam. Mesmo à época, teria sido custoso – e inaceitável – ignorar *tanto* a juventude *quanto* as mulheres do partido. Como consequência da força da nossa cooperação, os jovens e as mulheres do partido (além de outros segmentos) seguem participando das instâncias superiores até hoje. Atualmente, seria inconcebível excluir as mulheres e os jovens do nível executivo, sem contar que configuraria uma violação ao estatuto e aos princípios partidários que ajudamos a moldar.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

- A colaboração entre as duas alas nem sempre foi fácil, e foi preciso muita negociação e conciliação.
- Às vezes, é importante despender capital político em algo que não é do seu interesse direto por saber que seus parceiros retribuirão na mesma moeda caso seja necessário.
- Coalizões e colaborações abrangentes são mais eficazes em conjugar um conjunto de competências, recursos e redes do que isoladamente.
- Talvez as conquistas sejam menos imediatas ao apoiar objetivos e prioridades alheias, mas, quando as metas são atingidas, os resultados são mais duradouros.

Usando um Fórum de Mulheres para Influenciar a Reforma

Karolina Leakovic

Há mais de 20 anos participo do Fórum de Mulheres (o Fórum) do Partido Social-Democrata (SDP) da Croácia, particularmente na construção de coalizões junto a ativistas externos para promover os interesses das mulheres dentro do partido. Em muitas democracias, alas e fóruns compostos por mulheres são geralmente desconsiderados na formulação de políticas partidárias e pouco ou nada contribuem para quem busca uma ascensão aos postos de comando. Felizmente, minha experiência pessoal é bem diferente. Uma vantagem que costuma ser negligenciada de instâncias como o meu Fórum é o fato de se tratar de espaços oportunos para a introdução de inovações em elementos excessivamente burocratizados presentes nas principais funções de um partido, como ações de sensibilização ou a formulação de políticas.

Por mais que o Fórum jamais tenha feito parte do núcleo partidário (a líder do Fórum jamais participou de reuniões da presidência e não compõe a diretoria formal), ele exerce influência devido à credibilidade que construímos e à autoridade que desenvolvemos ao longo do tempo na formulação de políticas. Através da instituição de métodos heterodoxos, não hierárquicos e orientados pelo consenso na resolução de políticas internas – e de Estado –, conseguimos conquistar o respeito de nossos colegas e do público. Como consequência, hoje temos mais capacidade e oportunidades para contribuir para a evolução democrática da organização.

Desde que o Fórum foi fundado, sua autonomia organizacional e financeira, seu processo eletivo auto-organizado e sua independência eram encarados pelas lideranças do SDP como uma oportunidade para o estabelecimento e a manutenção de um diálogo de duas vias com as OSCs. Em função dos laços que havíamos construído por meio de intercâmbios constantes, a cúpula do partido incentivou o Fórum a fomentar sua veia autônoma, a definir prioridades políticas e a manter uma estrutura e um mandato organizacional, desde que o programa majoritário do partido não fosse significativamente afetado.

As OSCs aproveitaram a oportunidade para influenciar a agenda política do SDP por meio da cooperação e do estabelecimento de um diálogo com o Fórum, com resultados práticos particularmente notórios, como a regulamentação da violência de gênero e, mais recentemente, a introdução de uma reforma instituindo cotas de gênero em eleições. Em ambos os casos, o Fórum atuou como aliado "nos bastidores", e a influência e a pressão exercidas foram determinantes para dar corpo legislativo às reformas.

O Fórum também desempenhou um papel na consolidação de reformas organizacionais pioneiras dentro do partido. Na Croácia, muitos partidos não instituem rubricas orçamentárias transparentes para a formulação de políticas, embora seja obrigatório. Ciente da oportunidade de mostrar compromisso com a transparência, o SDP fixou rubricas orçamentárias anuais para as três organizações semi-independentes do partido (Fóruns Juvenil, Feminino e Sênior). Atualmente, o Conselho Executivo do partido, em articulação com o Fórum, planeja e aprova nosso orçamento anual, viabilizando a priorização de recursos e a elaboração de uma agenda de curto e médio prazos. Por exemplo, hoje um terço do orçamento anual do Fórum é aplicado em projetos conjuntos com OSCs e sindicatos, algo impraticável no orçamento geral do partido. Sem a autonomia financeira, o Fórum seria incapaz de priorizar alianças para tocar uma agenda reformista.

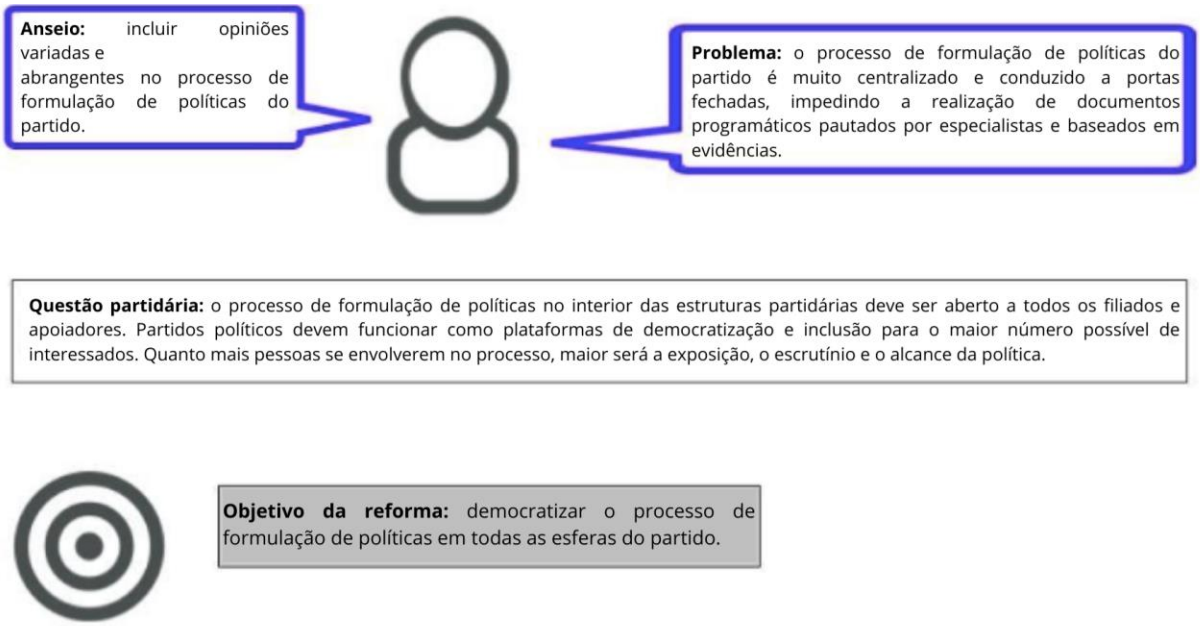
O Fórum também foi o precursor de outra reforma, envolvendo a utilização de fundos complementares do partido para fomentar a transversalização e a inclusão de gênero em atividades intrapartidárias. Na Croácia, os partidos políticos recebem incentivos para ampliar a participação de mulheres no parlamento. Além do financiamento público estipulado para cada membro eleito, os partidos recebem mais 10% para cada representante mulher. Com base nisso, nosso grupo articulou uma nova resolução interna obrigando o SDP a investir os fundos relativos às vagas para mulheres em atividades internas voltadas à igualdade de gênero, à diversidade e ao apoio a grupos sub-representados. Embora a reforma não tenha sido implementada integralmente, as lideranças partidárias só suscitaram o investimento devido à credibilidade e à confiabilidade conquistadas pelo Fórum para colher frutos positivos por meio desses recursos e dessas atividades.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

- Os laços entre o Fórum e a sociedade civil, cultivados ao longo de anos de interlocuções e parcerias idôneas, foram determinantes para a implementação de reformas intrapartidárias.
- Tire proveito de brechas inesperadas para fomentar a vontade política para tecer reformas criativas.
- Não faça planos inflexíveis.
- Mantenha a mente aberta para possíveis aliados ou apoiadores. É impossível prever quem poderá influenciar um membro mais bem posicionado do partido ou quem aderirá fielmente à sua causa. Vá à luta e divulgue sua ideia!

Panoramas de Reforma: Democratizando o Processo de Formulação de Políticas

Cargo: Coordenador(a) das Conferências de Políticas



Desafio da Reforma (1 de 2): *"Lideranças partidárias costumam relutar em abrir mão de quaisquer fatores relevantes de poder ou deliberação."*

Perspectiva de Margaret Curran, ex-parlamentar do Partido Trabalhista do Reino Unido: Essa é uma característica universal de estruturas de poder! Lideranças deixam de compartilhar decisões por inúmeros motivos. Na melhor das hipóteses, talvez elas avaliem que não há tempo para realizar consultas, principalmente diante de decisões urgentes. Na pior das hipóteses, não há incentivos para a realização de consultas. Se os membros do partido não exigem a prestação de contas das lideranças, por que elas compartilhariam decisões? Reformadores precisam construir argumentos convincentes para mostrar que a participação de ativistas nas tomadas de decisão, *na verdade, amplia* a autoridade e a legitimidade das lideranças. As lideranças, por sua vez, deveriam ter em mente que a abertura à participação em processos deliberativos não representa uma renúncia ao poder político. Pelo contrário, ao permitir que partes interessadas participem e opinem, as lideranças estão angariando apoio e fortalecendo a própria posição.

O primeiro passo é estabelecer diálogos dentro e fora da organização, principalmente no caso da formulação de políticas. Partidos precisam se conectar e responder aos filiados e fazer disso um recurso precioso. Filiados podem contribuir com experiências, ideias e redes para auxiliar o partido em políticas e mostrar os benefícios do compartilhamento ou da abertura de parte das tomadas de decisão.

Deliberações realizadas mediante processos consultivos e inclusivos requerem tempo e esforço. Mas muitas lideranças preferem não dedicar tempo ou temem serem confrontadas e terem a autoridade questionada. Por isso, comece tomando a iniciativa de organizar eventos consultivos de pequeno porte (por exemplo, um painel numa conferência do partido) que não coloquem em xeque a autoridade das lideranças e sirvam até mesmo para endossar ações e decisões. Reúna simpatizantes e peça às lideranças para discorrerem sobre uma decisão recente com o intuito de mostrar que consultas não representam necessariamente uma ameaça e podem até ser sancionadoras.

Desafio da Reforma (2 de 2): *"Há uma carência na capacitação e na formação ideológica dos movimentos de base do partido, particularmente em segmentos rurais, o que afeta nossa capacidade de construir uma plataforma política clara e condizente com nossos valores."*

Perspectiva de Karolina Leakovic, vice-presidente da ala feminina do Partido Socialista Europeu (PES Women): Intervenções que democratizam o processo de formulação de políticas contribuem para ampliar o conhecimento em diversas áreas e oferecem oportunidades para promover os interesses e as prioridades políticas do partido.

Experimente instituir um "dia de orientação de filiados" para que novos e antigos filiados possam se relacionar, compartilhar novos empreendimentos e participar de *workshops* ou sessões de pergunta e resposta sobre temas e iniciativas específicas. Em vez de insistirem em programas oficiais de formação política, partidos deveriam oferecer uma série de atividades destinadas a informar filiados sobre posições políticas e esclarecer as preferências de política, talvez em forma de debate, com filiados mais experientes ou dirigentes do partido contribuindo com comentários e recomendações em sessões de preparação reservadas. Filiados que aprendem com a prática e têm liberdade para se expressar (ou seja, que não são tutelados!) se sentem mais autoconfiantes e passam a conhecer mais sobre posições ideológicas específicas.

Clubes de livro, saraus de leitura e sessões de filmes também podem estimular debates acalorados e renovar o interesse no partido. Uma vez que comunidades costumam ter orgulho das próprias tradições, o reconhecimento de marcos históricos locais se mostrou, para nós, uma ótima maneira de se aproximar da população. Uma boa formulação de políticas consiste em escolhas práticas feitas "aqui e agora". Para que o processo seja bem-sucedido, filiados precisam se manter bem informados e interessados.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

- ❑ Comece realizando consultas corroborativas que demonstrem os benefícios do compartilhamento de decisões.
- ❑ Promova uma série de atividades criativas para informar e engajar filiados.

Dicas para Reformar

Para que partidos políticos se sintam persuadidos a aplicar reformas, é necessário que haja harmonia entre um ambiente político excepcional, um agente transformador estratégico e uma solução criativa capaz de aprimorar um elemento da organização. O agente transformador que almeja implementar uma reforma intrapartidária deve estar constantemente persuadindo os principais interessados no processo e reunindo uma base de apoio para cada etapa da reforma.

Dicas rápidas para ajudar na preparação antes da implementação da reforma:

- ❑ Projete e delineie claramente o escopo da reforma. O que ela provocará? Quem será impactado? Que benefícios ela trará ao partido?
- ❑ Elabore uma relação abrangente das tarefas necessárias para a consolidação da reforma. Seja específico! Cada tarefa deverá ter um objetivo com um cronograma até a sua realização. Atribua tarefas a indivíduos específicos. Seja realista com relação a quanto cada um é capaz de fazer. Várias pessoas podem contribuir para uma tarefa, mas uma pessoa deve ser responsável por acompanhar o andamento e garantir o cumprimento dela.
- ❑ Identifique quais ações requerem dinheiro e as possíveis fontes de financiamento, e prepare planos de contingência.
- ❑ Esteja sempre preparado e dedique tempo para pesquisar o que for necessário.
- ❑ Estude e domine todos os detalhes normativos do partido, incluindo regimentos internos, estatutos e a carta de princípios. Às vezes, sua vantagem é estar mais familiarizado com as regras.
- ❑ Aprenda com os erros, identifique sua causa e siga em frente. Experimente métodos alternativos e valorize oportunidades de crescimento.
- ❑ Reúna uma equipe qualificada, baseada em habilidades e competências. Identifique quais são suas fraquezas e procure delegar tarefas fora do seu domínio.
- ❑ Peça ajuda quando necessário.
- ❑ Não fique se comparando. Suas experiências e habilidades são únicas; descubra como usá-las a seu favor.
- ❑ Determine e planeje aquilo que pode e não pode controlar.

- ❑ Identifique possíveis "intransigências" e como lidar com – ou exceder – o que é considerado intransigente.
- ❑ Torne-se indispensável ao assumir tarefas ou responsabilidades que ninguém mais quer.

Tenha em mente essas sugestões antes de começar a planejar cada etapa da implementação da reforma.

Dicas inspiradoras:

- ❑ Desenvolva um relato pessoal detalhando o que o(a) levou a apostar na reforma.
- ❑ Implemente a reforma de forma coletiva e delegue poder a aliados e colaboradores que compõem sua coligação.
- ❑ Demonstre comprometimento e entusiasmo pela causa a aliados potenciais e tente convencê-los dos benefícios que a reforma trará ao partido.

Como exercer influência:

- Pesquise sobre os processos formais e informais usados pelo seu partido na adoção e na alteração de normas e regimentos. Mapeie as oportunidades para influenciar o(s) processo(s) deliberativo(s) e os principais atores envolvidos.
- Identifique o que motiva as lideranças do partido e os comitês indispensáveis para instituir a mudança. Avalie sua capacidade de motivá-los.
- Desenvolva pontos de discussão sobre o problema a ser solucionado, a razão da eficácia da sua solução e os melhores caminhos para conseguir implementar a reforma.

Artifícios para a persuasão:

- Identifique os âmbitos da reforma em que está disposto a conciliar e negociar.
- Esclareça como a reforma beneficiará os principais atores envolvidos e separe exemplos para mostrar como iniciativas similares trouxeram ganhos duradouros para o partido.
- Descubra como tomadores de decisão se informam interna e externamente e encontre brechas para inserir argumentos e ideias sobre a reforma nesses círculos informacionais.

Modelo: Esquematizando a Reforma/Política

Este modelo serve para auxiliar a estruturação de questões de política e iniciativas de reforma interna.

Problema	

Uma ou duas frases descrevendo o problema.	
Motivo da contestação *Explique por que o problema está sendo suscitado.*	
Sintomas *Elenque de que maneira o problema se manifesta.*	
Elaboração dos Sintomas *Exponha a condição e os impactos de cada sintoma listado (sua importância).*	
Contexto Relate o histórico do problema: ● *Que tendências contribuem para o problema?* ● *Outros vivenciam a mesma dificuldade?*	
Mudança Almejada (Desfecho) *Que mudança esperar com a implementação da reforma/política?*	
Recomendações para Reformar *Qual é o plano de ação recomendado, incluindo os instrumentos a serem utilizados?*	

Modelo: Mapeando o Poder

Quando surgir a oportunidade, reformadores devem estar preparados para agir. Seja premeditadamente ou como parte da estratégia da reforma, compreender as relações de poder é essencial. Sua reforma encontrará apoiadores e opositores. Certas pessoas – ou grupos de pessoas – serão afetadas diretamente, outras, não. Alguns indivíduos são influentes, outros, não. Dedique tempo para identificar todas as partes interessadas e todos os apoiadores e opositores para compreender como cada um se articulará com a reforma e entre si.

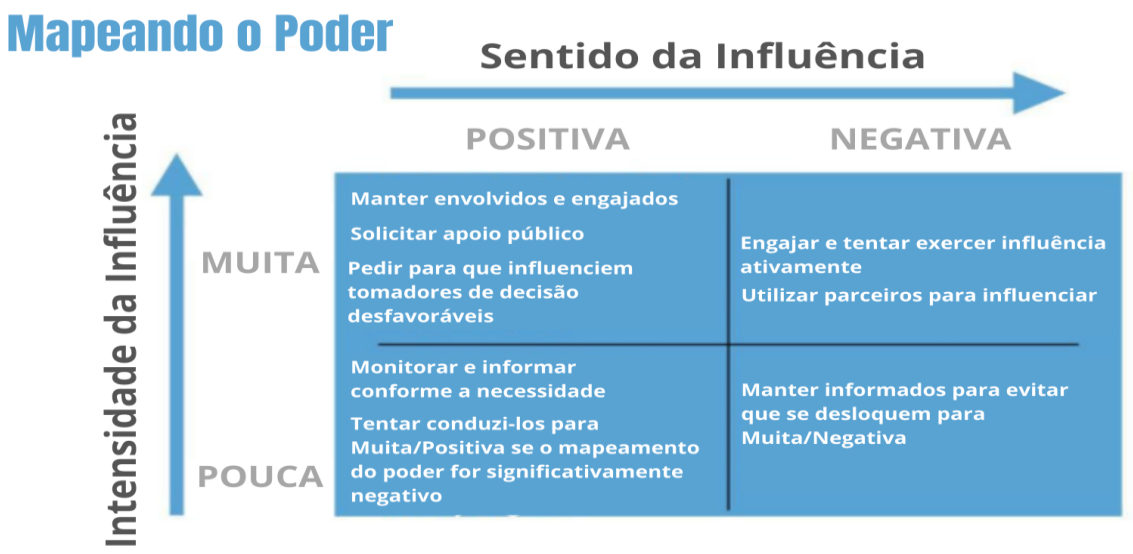
O primeiro modelo abaixo poderá ajudá-lo(a) a responder questões relativas aos principais atores associados à sua reforma. Uma vez identificados, fixe cada um deles no segundo modelo para que possa visualizar o lugar que ocupam e assimilar sugestões sobre como abordá-los durante a implementação da reforma.

Meu/Nosso Objetivo é:

Considere e responda as questões abaixo:

QUEM PRECISARÁ SER INFLUENCIADO?				
Partes interessadas	O quanto elas serão impactadas pela proposta?	A que mudanças elas terão de se ajustar?	Como elas reagirão inicialmente?	O que elas necessitam para apoiar a política?
Apoiadores	Eles demonstram muito ou pouco apoio?	Como faço para maximizar o apoio de cada um?	Quem exerce influência sobre eles? E é possível transformá-los em colaboradores?	Por que eles apoiam minha questão ou reforma?

Opositores	Eles demonstrarão muita ou pouca oposição?	Como eles manifestarão oposição?	Como faço para neutralizar ou minimizar a oposição?	Quem exerce influência sobre eles? E é possível transformá-los em colaboradores?



Liderança e Transparência

"Aprendi que as pessoas esquecem nossas palavras e nossas ações, mas jamais se esquecem dos sentimentos que despertamos nelas." – Maya Angelou

Por que Liderança e Transparência são Indispensáveis para Reformar

Ser um líder não é o mesmo que exercer liderança. Liderança é uma qualidade, e nem todo líder é dotado de todos os atributos envolvidos para liderar. Para muitos líderes partidários, o ato de compartilhar informações e empoderar aqueles em volta reduz a capacidade que possuem de controlar ou conduzir as pautas e a política de um partido ou de um governo. Infelizmente, a concentração de poder é algo corriqueiro, principalmente em países egressos de regimes autoritários. Líderes raramente se deixam convencer de que a participação, a inclusão e o empoderamento da equipe tendem, *na verdade, a fortalecer* a autoridade, a legitimidade e a capacidade de comando. E, às vezes, aqueles em posições de liderança têm dificuldade para impulsionar reformas.

Toda reforma – e especialmente reformas administradas – requer pessoas dotadas de atributos de liderança, quer sejam autoridades formais ou membros da base, com a firmeza de caráter para fazer o que é necessário. Para conduzir reformas que sejam viáveis, é fundamental ter a capacidade de desafiar o *status quo*, de fazer autocrítica e de priorizar causas em detrimento de personalidades.

Neste capítulo, serão explorados atributos de liderança para além de características pessoais.
A partir dos estudos de caso, é possível observar que agentes transformadores conduzem reformas aproveitando oportunidades e alavancando relacionamentos e circunstâncias. Crises e contestações ao *status quo* são ocasiões oportunas para que a liderança seja exercida em prol do aprimoramento de políticas ou da implementação de reformas institucionais. Independentemente dos gatilhos de uma reforma, líderes transparentes têm geralmente as rédeas na mão.

Os temas abordados neste capítulo estão dispostos da seguinte maneira:

- **Contextualizando a Reforma:** Impulsionando a Transparência
  - A Transparência enquanto Instrumento de Liderança
  - Como Líderes Incorporam a Transparência
  - Os Benefícios de Curto e Médio Prazo da Transparência

- ❑ Por que uma Liderança Transparente é Politicamente Profícuo
- ❑ **Estudo de Caso**: Iniciando a Reforma de Cima para Baixo
- ❑ **Estudo de Caso:** Do Discurso à Prática: Reformando o PSOE
- ❑ **Panoramas de Reforma:** Cultivando Novos Líderes
- ❑ **Dicas para Reformar**

Contextualizando a Reforma: Impulsionando a Transparência

A Transparência enquanto Instrumento de Liderança

A transparência é fundamental para a eficácia de partidos políticos operando em sistemas políticos maduros. Atualmente, a confiança do público em líderes políticos depende da incorporação de práticas transparentes nas estruturas e nos procedimentos partidários. Essas práticas fazem dos partidos alternativas habilitadas, competentes e viáveis ao populismo e ao autoritarismo.

No mundo todo, partidos não populistas tradicionais ou do *establishment* nunca se viram tão ameaçados. Em democracias consolidadas e recentes, partidos de todos os espectros ideológicos vêm se deparando com a perda de eleitores (e filiados), com o declínio da confiança pública na capacidade de formulação de políticas dos partidos e com um acelerado desenvolvimento informacional, comunicacional e tecnológico, desafios cujas soluções e respostas passam necessariamente pela transparência. Práticas transparentes e idôneas vêm se provando indispensáveis para que partidos democráticos recuperem a confiança do público e reengajem eleitores insatisfeitos, caminhos muitas vezes subestimados no freio à proliferação de partidos populistas e antidemocráticos. Partidos ancorados em princípios e práticas transparentes transmitem ao eleitorado que os interesses da população estão em primeiro lugar e que soluções realistas e viáveis estão sendo construídas para combater problemas sociais presentes e futuros.

Como Líderes Incorporam a Transparência

Atualmente , lideranças são indispensáveis para a incorporação de práticas transparentes nos partidos. A ascensão de partidos populistas em parlamentos e coalizões de governo – em grande medida, resultado da propagação de respostas simplistas e reducionistas para problemas sistêmicos e complexos – pode diminuir o ímpeto da transparência na política. Muitos líderes de partidos não populistas deixam de enxergar a importância e o valor da abertura. Por que um partido divulgaria declarações fiscais, a lista de doadores ou resultados de eleições internas se partidos populistas não são punidos por omitirem essas informações?

A resposta reside, em parte, no fato de líderes não populistas não oferecerem remendos de curto prazo, e sim soluções complexas que, para ganharem tração, exigem uma base de credibilidade. Para lideranças partidárias comprometidas com uma carreira política longeva, a credibilidade deriva do empenho de fazer do partido uma organização responsável, consistente em valores, políticas e práticas, para que, assim, possa ser visto pelo eleitorado como honesto e guiado por um desejo genuíno de melhorar a vida da população.

Os Benefícios de Curto e Longo Prazo da Transparência

Práticas transparentes, conduzidas por lideranças credíveis, ajudam a propiciar debates fundamentados sobre prioridades sociais e as alternativas disponíveis para enfrentá-las. Para engajar o eleitorado em discussões com base em informações (em oposição à reprodução de chavões durante períodos eleitorais), políticos precisam ser vistos como confiáveis e verdadeiramente comprometidos com o bem-estar da comunidade. Por meio da transparência, essa credibilidade é alçada, e o político passa a atrair mais eleitores às suas pautas, *mesmo que isso implique em divergências.* Esse diálogo contribui para o amadurecimento da cultura política, trazendo benefícios aos partidos não populistas no longo prazo.

Mas boas ações de indivíduos bem-intencionados não são suficientes. Bons líderes devem se cercar de procedimentos, normas e regulamentos para garantir o cumprimento de objetivos e devem compartilhar espaços deliberativos para angariar opiniões diversificadas, enriquecendo o partido internamente e contribuindo para a atração de apoiadores externos. Diversos mecanismos – formais e informais – podem ser usados por partidos orientados para fora, assentados em experiências da vida real.

Por que uma Liderança Transparente é Politicamente Profícuo

Na maioria dos sistemas democráticos, o desempenho individual do líder partidário é particularmente relevante. A maior parte dos eleitores julga os partidos pela eficácia das lideranças, atribuindo a filiados, funcionários e ativistas grande parcela de responsabilidade pela fiscalização das autoridades partidárias. A incorporação de mecanismos de transparência e prestação de contas à cultura partidária é uma das melhores maneiras de garantir o controle social do partido e impulsionar a credibilidade do mesmo perante o eleitorado e o público em geral.

Em essência, partidos devem ser capazes de estabelecer laços profundos e convincentes entre as lideranças e o público-alvo. A tarefa do líder é enxergar como o partido é visto pelo eleitorado, agindo de forma assertiva para lidar com problemas e aproveitar ao máximo as oportunidades. Eleitores precisam estar seguros de que líderes são guiados por princípios éticos e morais, entendem o dia a dia da população e estão aptos a realizar benfeitorias ao eleitorado e à comunidade. Eleitores querem alguém autêntico, e não fabricado.

Reformadores que almejam introduzir práticas e procedimentos intrapartidários transparentes necessitam de uma gama de habilidades interpessoais e sociais. Embora o capital político varie de reformador para reformador, exercer liderança consiste em ser capaz de concretizar mudanças, o que, muitas vezes, envolve decisões ousadas que, por mais que nem sempre sejam do interesse imediato do partido, trazem benefícios políticos duradouros, especialmente a fiabilidade de que as estruturas são funcionais e fiscalizáveis.

Com lideranças estéreis, mudanças são deixadas ao acaso, diminuindo a eficácia e a legitimidade do partido e tornando-o mais vulnerável a contingências e indivíduos capazes de danificar sua credibilidade, o que, por sua vez, reduz a identificação do público com as concepções e as políticas partidárias. Deixar o público às cegas provoca um vácuo de representação e boa governança. Agentes transformadores, independentemente da posição que ocupam no partido, são capazes de conduzir reformas indispensáveis que cimentam a transparência e lideranças responsáveis pelos seus atos.

Estudos de Caso

Iniciando a Reforma de Cima para Baixo

Margaret Curran

Em 2003, o Partido Trabalhista foi eleito o maior partido do Parlamento da Escócia com um mandato claro para aperfeiçoar o sistema de justiça criminal e desenvolver uma agenda de direitos das mulheres. Na época, políticas de abrangência nacional que despertavam interesse do meio político e da mídia eram debatidas, deliberadas e financiadas pelo parlamento, que concentrava as atenções e as ações políticas.

Como Ministra das Igualdades, eu era a responsável pela promoção dos direitos das mulheres na Escócia e tracei como prioridade o empoderamento social, econômico e político feminino. Antes de assumir o cargo, a Escócia apresentava níveis deploráveis de indiciamentos por estupro, e as vítimas de estupro tinham pouco acesso a serviços de apoio e relatavam hostilidades da polícia.

Logo identifiquei que parte do problema era uma falta consistente de interesse político pelo aporte de recursos à crise de estupros, que, na época, era uma atribuição individual das 32 assembleias locais. Devido à descentralização orçamentária, não havia escrutínio público e político suficiente para impor qualquer mudança. As autoridades locais podiam facilmente e sem muito alarde – e foi o que de fato aconteceu – reduzir a destinação orçamentária para a crise, deixando questões sistêmicas que requerem soluções políticas reais à míngua. Após tomar posse, decidi centralizar os recursos para combater a crise, assumindo o controle das jurisdições locais.

A nacionalização da matéria renovou a transparência relativa às políticas destinadas à crise, com a instauração de debates no parlamento escocês e uma cobertura abrangente da imprensa. A atenção e os

debates incidiram em votos expressivos favoráveis à política e ao correspondente aporte de recursos . No final, a centralização orçamentária fez com que indivíduos e grupos interessados ampliassem o controle sobre o financiamento da crise, e quaisquer cortes ao programa passaram a ser objeto de atenção e controvérsia, permitindo uma mobilização mais incisiva de cidadãos favoráveis à matéria.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

A reestruturação orçamentária tornou a política de combate à crise proeminente e o aporte de recursos transparente. A reforma foi vital para que o governo trabalhista da Escócia levasse adiante a agenda feminista e de justiça criminal e afirmasse seus valores e suas prioridades. Até hoje, o financiamento da política de combate ao estupro segue centralizado e resguardado.

Aos(às) companheiros(as) que enfrentam desafios similares, meu conselho é cercar-se de assessores competentes e ponderados e manter-se firme e fiel às próprias convicções, a despeito de resistências e contestações efusivas. Mesmo sem a autoridade de um ministro de Estado, um agente transformador é capaz de implementar reformas formando uma coalizão de apoiadores. Seja proativo, identifique os obstáculos a serem enfrentados e se planeje, indicando o que é concretizável e traçando um cronograma realista. Tire proveito das vantagens oferecidas pelo seu partido – no meu caso, uma agenda feminista e de justiça criminal – para desenvolver argumentos em defesa da reforma e um plano de implementação. Eu me vali do ímpeto pós-eleitoral para propor, impor e adotar a reforma, que encarnava a campanha do meu partido. Não deixe de aproveitar as oportunidades e agarre-se à sua visão!

Do Discurso à Prática: Reformando o PSOE

Trechos da apresentação do Dr. Pedro Sánchez, líder do Partido Socialista Operário Espanhol (PSOE), na edição 2017 da Conferência 21st Century Parties (Partidos do Século 21)

Como lidar com a atual desconfiança na política? A resposta é simples e, ao mesmo tempo, complexa, especialmente no caso de partidos consolidados: liderar dando o exemplo e apostar na transformação dos partidos para revitalizar a democracia, atuando dentro do sistema.

A derrocada da União Europeia (UE) é um reflexo da incapacidade das instituições no combate às crises de emprego, refugiados etc. Além disso, os sistemas democráticos dos países-membros não são perfeitos. Para que a democracia representativa seja fortalecida no bloco, os partidos políticos deveriam dar o exemplo. A maior parte da população não se sente representada pelos partidos ou pelos parlamentos nacionais, que são vistos como autocentrados, e veem na impunidade o principal problema a ser combatido. Isso gerou um crescimento do número de representantes populistas extremistas (de direita e de esquerda) na UE após as eleições de 2014.

Na Espanha, no dia 14 de maio de 2011, o movimento Indignados realizou um encontro no centro de Madri , com manifestantes reivindicando uma "democracia genuína" e bradando contra a inércia das instituições e a ausência de políticas socialistas de "partidos socialistas" quando no governo. O movimento teve seus méritos na manifestação da indignação coletiva, e um dos grandes erros do PSOE foi ignorar o impacto dos protestos. Como consequência do movimento 15-M (15 de maio), foram fundados dois novos partidos: Podemos e Ciudadanos. Em apenas dois anos, o bipartidarismo reinante havia dado lugar a um sistema político com quatro partidos hegemônicos. Ao fim, o debate político, antes caracterizado pela polarização entre esquerda e direita, passou a ser orientado pela "nova" versus a "velha" política.

Mas e o PSOE? Se a natureza da democracia são os processos de deliberação e tomadas de decisão, então é imprescindível fomentar a democracia participativa e os espaços de representação dentro do partido. Para evitar a personalização da política e a consolidação de dinastias, o PSOE resolveu delimitar os mandatos dos representantes partidários (o máximo são três mandatos para todos os cargos eletivos, não só para primeiro-ministro ou prefeitos de grandes cidades) e convocou primárias virtuais em cada esfera do partido, incluindo para representantes partidários. Meu partido tem 140 anos de história, e eu fui o primeiro secretário-geral eleito através de primárias. Apesar de falho, o sistema baseado em primárias é um dos mais profícuos para impedir a profissionalização da política.

Para "colocar o discurso em prática", o PSOE se tornou o primeiro partido político da Espanha a fechar um acordo com a Transparência Internacional (TI) – Espanha. Por meio da parceria, o partido concordou em abrir ao público – através da TI – balanços financeiros e outros documentos internos. Em um ano, o PSOE saiu de três para dez na escala de transparência da TI. Em pouco tempo, outros partidos do país também haviam assinado um memorando de cooperação com a organização.

Também instituímos medidas para garantir a igualdade de gênero, estabelecendo listas de candidaturas alternadas entre homens e mulheres. Mas a estratégia ficou aquém do prometido. Para enfrentar a crise representativa, procuramos eleger lideranças de ambos os sexos, tanto como uma forma de renovar os quadros partidários quanto para combater o patriarcado.

Visando ampliar o controle interno do partido, prometi deixar o cargo se minha proposta não fosse adiante, assumindo um compromisso pessoal como líder que resultou na minha renúncia em 2016. Ao longo dos anos, também adotei como missão instituir debates abertos junto aos filiados e responder perguntas sobre os anseios da base em "assembleias abertas" mensais.

O PSOE precisa mudar a forma como fala sobre ideologia e aderir a "pautas combativas", como fez o Podemos, que se consolidou ao se identificar com uma plataforma de combate à dependência. Precisamos falar mais sobre os objetivos e menos sobre os meios.

Populistas atraem muitos votos. Precisamos interagir com os eleitores e mostrar sintonia com as angústias e as causas da população. Precisamos parar de focar no populismo propriamente dito e nos concentrar em soluções para as pessoas que votam em populistas. Em vez de criticá-los, deveríamos fazer uma autocrítica e reconquistar muitos dos eleitores com um passado progressista.

Panoramas de Reforma: Cultivando Novos Líderes

Perfil do(a) Reformador(a):

- **Cargo** – Coordenador(a) de Capacitação Juvenil
- **Problema** – A menos que medidas drásticas sejam tomadas o quanto antes, partidos políticos serão completamente descartados pela população jovem enquanto canais atraentes para a edificação de mudanças significativas.
- **Anseio** – Auxiliar o desenvolvimento de uma base juvenil capaz de semear um(a) futuro(a) primeiro(a)-ministro(a).

Questão partidária: É cada vez mais difícil atrair talentos externos para partidos tradicionais devido à concorrência de franjas populistas/radicais, da sociedade civil e de *startups* de tecnologia. Internamente, filiados consolidados, particularmente a velha guarda, têm resistido cada vez mais a abrir espaço para jovens lideranças.

Objetivo da Reforma: Identificar, reter e impulsionar um quadro de futuros líderes que sejam emocionalmente maduros e assiduamente comprometidos.

Desafio da Reforma (1 de 3): "*Internamente, os jovens e as mulheres do partido não parecem tão habilitados quanto gostaríamos, ou imaginávamos, ao cultivo de futuras lideranças. Onde estamos errando? Como podemos mobilizar novos grupos?*

Perspectiva de Iain Gill, Especialista Internacional em Partidos: Esse é um problema global. Em 2018, em todo o mundo, somente 1,65% dos parlamentares tinham entre 20 e 30 anos, e 11,87% tinham entre 30 e 40 anos.[1] A grande maioria dos partidos políticos possuem alas juvenis e femininas segregadas,

[1] https://www.un.org/youthenvoy/political-participation/

dotadas de autonomia relativa, subfinanciadas e com acesso limitado ao poder. Há uma diferença entre o equívoco do caminho percorrido pelo partido e o equívoco dos processos de inclusão utilizados pelo partido.

Embora líderes partidários critiquem o desinteresse dos jovens pela política, é sabido que os espaços destinados a eles são, na melhor das hipóteses, multifacetados e meramente simbólicos. Partidos necessitam de procedimentos claros para garantir que jovens talentos tenham um caminho aberto e transparente às esferas de poder, instituindo normas que assegurem assentos permanentes em executivas nacionais, comissões de política e comitês de campanha. Às vezes, é necessário começar do zero. Investigue quais são os procedimentos internos do partido para alterar normas e regimentos. Se o sistema não for alterado, o desfecho será sempre o mesmo.

A Holanda teve algum sucesso utilizando os chamados "caça-talentos", responsáveis por identificar e apontar líderes potencialmente qualificados na base de filiados e em subcomissões e por auxiliá-los na ascensão nas fileiras do partido. A Aliança Democrática da África do Sul (Democratic Alliance in South Africa), por sua vez, optou por um programa específico destinado a jovens líderes (Young Leaders Programme), cujo objetivo é cultivar e capacitar jovens talentosos do partido para cargos políticos mais eminentes através de um processo aberto, transparente e sistemático que já se provou exitoso.

Desafio da Reforma (2 de 3): *"A atual cúpula do partido demonstra resistência em partilhar poder com filiados mais jovens. O discurso é muito bonito na hora de falar em 'empoderamento' e 'representação' aos doadores internacionais, mas as lideranças não entendem que é necessário investir recursos para cultivar indivíduos que, inevitavelmente, as sucederão."*

Perspectiva de Margaret Curran, ex-parlamentar do Partido Trabalhista do Reino Unido:
Pela minha experiência, líderes consolidados não são bons em partilhar poder e nem sempre enxergam a necessidade de realizar mudanças. Mas o partido que almeja ser vibrante e antenado deve ser capaz de interagir com jovens, tanto homens quanto mulheres. A maneira mais eficaz e contundente é envolvê-los em todos os níveis da organização, desde as esferas de comando à formulação de políticas. Partidos que abrem espaço para a juventude em instâncias deliberativas colhem frutos significativos. As possibilidades são variadas, mas geralmente envolvem a fixação de assentos destinados aos jovens nas estruturas governativas do partido e a alocação de recursos para que a ala juvenil organize e leve a cabo uma série de atividades que, eventualmente, favorecerão as estruturas hegemônicas.

Mas é essencial que os espaços reservados aos jovens não sejam meramente simbólicos e sejam acompanhados de influência e poder. Para que sejam refletidas as prioridades de organizações políticas modernas e estabelecidos canais para futuros líderes e candidatos, a representação juvenil deve ser pautada pelo equilíbrio de gênero. Dado que os jovens podem se sentir intimidados em compartilhar

espaços com lideranças consolidadas, também é importante que sejam implementadas estratégias de assessoramento, como programas de capacitação de lideranças ou de tutoria.

A repartição de posições de comando é de suma importância para partidos políticos e é algo geralmente negligenciado pelo alto escalão. O partido que almeja atrair e reter talentos deve trabalhar para garantir um clima favorável no qual filiados e ativistas possam desfrutar e aprender por meio da participação.

Desafio da Reforma (3 de 3): *"Membros da sociedade civil e de ONGs vêm relutando em se juntar ao partido, por isso precisamos de novas ideias. Como podemos ampliar nosso poder de mobilização externa?*

Perspectiva de Karolina Leakovic, vice-presidente da ala feminina do Partido Socialista Europeu (PES Women): A revolução digital e tecnológica vem demovendo e arrefecendo a primazia de partidos enquanto lócus do exercício político. Hoje movimentos sociais, plataformas *ad hoc*, campanhas temáticas e iniciativas civis concorrem com os partidos em campanhas eleitorais, na formulação de políticas e na mobilização de ativistas e especialistas. Apesar da indisposição generalizada de ativistas e especialistas da sociedade civil à filiação partidária, é possível se valer do engajamento político deles para incorporá-los ao partido.

Inúmeras estratégias já foram tentadas para aliciar comunidades de especialistas e ativistas sociais visando o aprimoramento do partido, como fóruns de especialistas, redes de consultoria *ad hoc* e debates sobre políticas com agentes externos por meio de instituições afiliadas. Todas essas iniciativas servem como uma espécie de "iniciação branda" ao partido. Outras táticas incluem "esquemas de filiação temporária" ou a criação de uma série de status de filiação para aqueles que não desejam uma adesão imediata, ou plena, logo de saída. Organizações juvenis ou femininas também podem servir como polos de aliciamento, oferecendo oportunidades de filiação desvinculadas do partido como um todo. Adesões podem ser incentivadas por meio de taxas promocionais e da oferta de direitos de filiação plena sem a necessidade de um período de carência.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

- ❑ Seja cuidadoso e sistemático ao identificar e cultivar ativistas jovens.
- ❑ Reserve espaços para jovens ativistas e ofereça assessoramento e tutoria.
- ❑ Use a criatividade para atrair agentes externos e proporcione uma "iniciação branda" ao partido.

Dicas para Reformar

Quando surgem oportunidades para reformar, que mecanismos e questões devem ser considerados na adoção de medidas mais transparentes? Abaixo, oferecemos um arcabouço genérico com os

mecanismos que podem ser utilizados e adaptados pelo reformador individual segundo a capacidade e os recursos do partido e o contexto político local. Essas sugestões já funcionaram para outros partidos políticos ao redor do mundo e são um ótimo ponto de partida para tornar o partido uma organização transparente.

Mensagem e políticas	Publicação de um manifesto e de relatórios regulares sobre políticas.
	Engajamento direto com organizações da sociedade civil (OSCs) e os principais atores envolvidos para consultar, formular políticas, testar reações e rastrear ideias.
	Mecanismos eficazes de consulta que respeitem a igualdade de gênero e a inclusão de todos os membros da comunidade.
	Métodos transparentes para a formulação de políticas (como fóruns de apreciação de políticas, *workshops* e processos de elaboração de manifestos).
	Engajamento público permanente (como sessões públicas, caminhadas e atividades de engajamento comunitário).
Representantes Eleitos	Sistemas de seleção de candidaturas abertos, publicizados e regulados.
	Fiscalização externa de normas sobre corrupção e tráfico de influência.
	Mecanismos para a justificação de votos, decisões e apoio financeiro (por exemplo, contratos, publicações, atas de reuniões de comissões).
	Dispositivos de denúncia justos e robustos.
	Publicações regulares relativas a despesas, recrutamento e alocação de pessoal, fontes de receita e declarações fiscais.
Financiamento	Publicação de balanços e despesas anuais do partido.
	Normas e regulamentos transparentes envolvendo doações ao partido, incluindo a regulamentação do valor das doações, da nacionalidade dos doadores etc.
	Responsabilização pessoal de tesoureiros do partido.

	Ações de Compliance e documentação legal transparentes.
	Auditoria independente para a fiscalização de financiamentos de campanha.
Liderança	Processos transparentes para a escolha de lideranças (p. ex., colégios eleitorais).
	Interlocução transparente, consistente e direta com o eleitorado.
	Comportamento condizente com os valores e o código de conduta do partido.
	Aparições regulares na mídia.
	Publicação de um cronograma diário de reuniões.

Tais mecanismos propiciam uma boa organização do partido para que filiados e o público em geral tenham uma noção clara sobre suas estruturas. Essas sugestões fomentam uma cultura partidária positiva compartilhada pelas lideranças e a direção do partido. Todos os mecanismos são implementáveis e só dependem de um membro partidário para tocar a reforma.

Modelo: Guia para a Autoavaliação de Lideranças

Ter consciência de qualidades e fraquezas pessoais pode ajudá-lo(a) a selecionar quais atributos de liderança empregar na construção de alianças e na defesa da reforma. A seguir, dois modelos para guiá-lo(a) no processo de autoavaliação.

Como nem sempre somos os mais indicados para avaliar criticamente nossas próprias virtudes, é recomendável envolver amigos de confiança para nos ajudar a determinar em quais atributos de liderança devemos apostar. Outro fator essencial é compreender como somos vistos pelos outros e quais

qualidades pessoais podem ser desfavoráveis à nossa causa. O modelo a seguir é uma variação da tradicional "caixa de diálogo" utilizada como ferramenta prática para uma autoavaliação crítica.

VIRTUDES (como eu me vejo)	**VIRTUDES (como os outros me veem)**
➢ No que eu me destaco? ➢ Quais são meus valores? ➢ Qual é a minha proficiência? ➢ Quais qualidades ou experiências me dão credibilidade acerca do tema da reforma?	➢ Que qualidades eu possuo são admiradas pelos outros? ➢ Quais são meus feitos reconhecidos? ➢ Pessoas me apoiaram ou apoiaram minhas ações no passado? Em caso afirmativo, quem apoiou e por quê?
INAPTIDÕES (como eu me vejo)	**INAPTIDÕES (como os outros me veem)**
➢ Quais são minhas fraquezas? ➢ O que escapa ao meu conhecimento? ➢ Algumas das minhas experiências contradizem a perspectiva que defendo na reforma?	➢ Que qualidades eu possuo são alvo de críticas? ➢ Pessoas se opuseram a mim ou a minhas ações no passado? Em caso afirmativo, quem se opôs e por quê?

Uma vez traçada a autoavaliação, já é possível determinar como alavancar as virtudes indicadas nos dois quadrantes superiores e trabalhar na reparação ou na mitigação das inaptidões. Comece respondendo às seguintes perguntas:

- ❑ Qual é a minha visão?
- ❑ Que estilo e tom devo adotar?
- ❑ Como almejo ser visto pelos outros?
- ❑ Que qualidades pessoais posso otimizar a meu favor?
- ❑ Que qualidades pessoais devo aprimorar?
- ❑ Quem compõe minha base de apoio e quem são meus aliados?
- ❑ Quem devo persuadir?
- ❑ Sou a pessoa mais indicada para persuadir opositores?
- ❑ Qual é a melhor maneira de mobilizar ou incluir grupos ou indivíduos diversos?

Modelo: Pensando "Fora da Caixa"

Liderando com ideias "fora da caixa"

Add a subhCrie uma espécie de mapa mental para fomentar seu lado criativo a encontrar soluções originais para problemas e questões. Líderes se destacam propondo ideias instigantes, inovadoras e ousadas. Mas não seja descuidado.No quadro abaixo, aponte o problema ou a questão em pauta. Dentro do quadro, liste todas as medidas ou soluções convencionais.Fora do quadro, considere medidas heterodoxas e liste pontos positivos e negativos relativos a cada medida. Seja criativo, seja extravagante. Conjugando as medidas elencadas, ou seus aspectos positivos, será possível traçar uma abordagem multifacetada.eading

Nosso partido não tem representação no Sul

Identifique um representante local para promover o partido e operar como nossos "olhos" e "ouvidos".
Realize convenções políticas na região.
Envolva comunidades do Sul no desenvolvimento de estratégias políticas do partido e da bancada.

Sem apoio no Sul, não conseguiremos aumentar nosso apelo eleitoral

Ignore o SulPonto positivo
Não serão gastos recursos adicionais numa região onde não temos apoio.Ponto negativo: Não aumentaremos nossa base eleitoral no Sul.Ponto negativo: Seremos vistos como um partido regional, e não nacional.

Nomeie uma comissão interna do partido para engajar eleitores do Sul
Ponto positivo: Nossa visibilidade aumentará. Podemos criar um burburinho na imprensa, divulgando nosso compromisso com a região, e ampliar o apoio do eleitorado local.
Ponto negativo: Não teremos recursos financeiros à disposição se a estratégia não for bem-sucedida. Minha reputação estará em risco se o grupo não obtiver resultados satisfatórios.

Ignore o SulPonto positivo

Ponto positivo: Demonstrará nossa seriedade com relação ao engajamento no Sul.

Ponto negativo: Apoiadores ou membros da bancada talvez desaprovem a ampliação da representação no Sul dada a carência ou a falta de apoio.

Avançando a Pauta

1. Uma vez que não temos representantes eleitos do Sul, o partido nomeará um(a) ministro(a) da oposição para o Sul proveniente do setor empresarial ou da sociedade civil. Ele(a) deverá ter notoriedade na região e mostrar disposição em contribuir para os nossos esforços no parlamento.
2. Uma de suas principais funções será identificar uma comissão consultiva para operar de forma voluntária a partir do Sul, composta por seis membros que se encarregarão pela organização de sessões públicas com o(a) ministro(a), pela notificação do sentimento regional ao partido e pela mediação de oportunidades de aliciamento de eleitores para o partido e para a bancada.
3. Esse modelo servirá como piloto para membros do partido de outras regiões e, em caso de êxito, será implementado nacionalmente.

Igualdade de Gênero

"Se não te dão um lugar à mesa, traga uma cadeira dobrável." – Shirley Chisholm

A Importância da Reforma: Metas e Objetivos do Capítulo

A participação plena e igualitária das mulheres na vida pública e política é essencial para a construção e a sustentação de democracias robustas e vibrantes. A igualdade de gênero não ocorrerá por acaso. Para garantir o envolvimento igualitário das mulheres nos espaços públicos e privados, são necessárias estratégias conscientes e liderança, e partidos políticos têm um papel fundamental na promoção e na conservação da participação feminina na vida pública.

Embora a seção seja dedicada à igualdade de gênero, é igualmente importante que partidos deem prioridade a estratégias de inclusão de outros grupos marginalizados. A diversidade interna contribui para o fortalecimento e o sucesso dos partidos ao aproximá-los da população. No próximo capítulo, serão examinados os caminhos para ampliar a pluralidade de opinião dentro dos partidos.

Mesmo constituindo metade da população mundial, em 2019, as mulheres correspondiam a menos de um quarto de representantes eleitos mundialmente aos parlamentos nacionais.[2] Por mais que a taxa de representação feminina tenha dobrado nos últimos 20 anos, muitas das conquistas recentes se devem à introdução de sistemas de cotas de gênero e a sanções ou incentivos legislativos aos partidos que instituem um número mínimo de candidaturas eleitorais de mulheres.

Os partidos políticos são os "guardiães" de muitas das pautas debatidas, deliberadas e efetuadas na vida política. Neste capítulo, veremos como os partidos podem, devem e estão implementando reformas que transcendem as exigências legais. Os estudos de caso revelam que é necessário persistência e coragem para ser precursor na transposição de barreiras. Reformadores empenhados em transformar culturas e percepções internas são geralmente alvo de contestações, incluindo hostilidades e assédios. Para que a igualdade de gênero tenha sustentabilidade na política, partidos devem ser capazes de suprimir obstáculos e construir hábitos internos abrangentemente inclusivos.

Os temas abordados neste capítulo estão dispostos da seguinte maneira:

- **Contextualizando a Reforma:** Compartilhando a Estrada
  - Transpondo Barreiras
  - Mais do que Candidaturas
  - Mecanismos Formais para Reformar

[2] https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/03/18/the-share-of-women-in-legislatures-around-the-world-is-growing-but-they-are-still-underrepresented/

- ❑ Mecanismos Informais para Reformar
- ❑ **Estudo de Caso**: Alcançando 45%: Ampliando a Participação Feminina na Política do Reino Unido
- ❑ **Estudo de Caso:** Inserção e Luta pela Igualdade de Gênero no Marrocos
- ❑ **Panoramas de Reforma:** Tornando a Igualdade de Gênero uma Realidade
- ❑ **Dicas para Reformar**

Contextualizando a Reforma: Compartilhando a Estrada

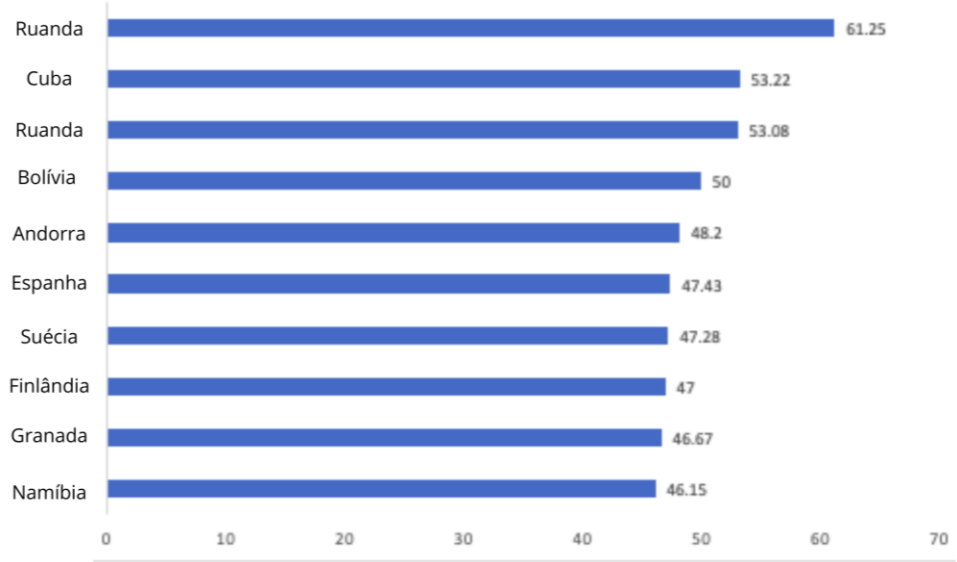
Transpondo Barreiras

As barreiras impostas às mulheres na política são únicas se comparadas às barreiras aos homens, e incluem obstáculos estruturais e institucionais, como o próprio sistema eleitoral (mulheres se saem melhor em sistemas eleitorais de representação proporcional), condições de trabalho extenuantes e sem horário fixo, expedientes noturnos e distâncias entre locais de moradia e capitais federais. Barreiras sociais e culturais também contribuem para diminuir o envolvimento político de mulheres, como encargos familiares contínuos e opressivos não vividos pelos seus pares masculinos, dificuldade de captação de recursos, ausência de capital social, a percepção pública do "papel da mulher" e violações e ameaças físicas e psicológicas, virtuais e presenciais, cada vez mais constantes. Mulheres de todo o mundo que aspiram a uma carreira política estão sujeitas, em algum grau, a esses entraves.

Uma das soluções às barreiras políticas enfrentadas pelas mulheres foi a adoção de cotas, muitas vezes referidas como "medidas temporárias". Consideradas controversas quando foram introduzidas há quarenta anos, hoje as cotas são amplamente aceitas como propulsoras da representação feminina em legislaturas nacionais munda afora. Em 2019, 78 países sancionaram leis de cota ou de reserva de assentos às mulheres. Apesar disso, as cotas contribuíram pouco para o aumento da participação política feminina: menos de 25% dos representantes nacionais eleitos ao redor do mundo são mulheres. Claramente, é preciso fazer mais.

Dos dez países mais bem posicionados em termos de representação feminina em legislaturas nacionais, foram sancionadas leis de cotas de gênero em apenas um (Ruanda). Partidos políticos foram os precursores da implementação de cotas voluntárias em cinco dos dez países mais bem ranqueados. Ao redor do mundo, mais de cem partidos de 53 países diferentes adotaram medidas voluntárias para aumentar o número de candidaturas e representantes femininas nas estruturas partidárias. Apesar do esforço de inúmeros partidos políticos, muitos ficaram aquém do número previsto nas respectivas leis nacionais de cotas.

Os dez países com o maior percentual de mulheres em câmaras baixas ou legislaturas unicamerais



Fonte: União Interparlamentar (UIP ou Inter-Parliamentary Union [IPU], em inglês)

Mais do que Candidaturas

Além de "guardiães" de aspirantes à política e propulsores de políticas públicas, os partidos também são os veículos mais aptos a impulsionar as mudanças necessárias visando à superação das barreiras enfrentadas pelas mulheres na política e na vida pública. Se partidos políticos não levarem a reforma a sério, promovendo ativamente a influência das mulheres em processos deliberativos em todos os níveis da organização, a igualdade de gênero na política e nas estruturas governamentais jamais será alcançada. E, para que haja uma transformação realmente contundente da cultura partidária, não basta que os partidos se atenham a mecanismos de seleção de candidaturas.

Em todo o mundo, partidos políticos e líderes partidários (mulheres e homens) vêm ampliando os espaços de liderança para ajudar a transpor as barreiras. Como demonstrado por iniciativas expressivas, como o estabelecimento da paridade de gênero na composição de ministérios e órgãos executivos (instituído recentemente no Canadá, na Espanha e na Etiópia) e a eleição da primeira mulher prefeita a uma capital de um país conservador muçulmano (Tunes, Tunísia), os defensores da igualdade de gênero na política compreendem que mudanças significativas e sustentáveis são fruto de liderança dentro dos partidos. Partidos de todo o mundo apoiaram leis ou introduziram reformas internas que, se não priorizaram a igualdade de gênero, propiciaram uma ampliação da participação feminina. Reformas internas podem ser formais ou informais e concebidas em qualquer esfera do partido.

Mecanismos Formais para Reformar

Os mecanismos formais incluem mudanças em normas ou estatutos, esquemas formais ou oficiais delineados pelo partido ou pelo seu corpo institucional e outras transformações estruturais. Por mais que partidos nem sempre se atenham às normas, não há como exigir que prestem contas se as regras nem sequer são formalizadas.

Atualmente, em todo o mundo, reformadores almejam instituir a paridade de gênero em todos os comitês ou órgãos partidários. No Marrocos, por exemplo, partidos políticos são obrigados a estabelecer comitês de paridade para aconselhar lideranças sobre medidas destinadas à igualdade de gênero interna. Em Bangladesh, pelo menos 30% de todos os órgãos partidários devem ser compostos por mulheres. Embora, desde 2019, nenhum dos grandes partidos do país tenha implementado a cota, reformadores têm em mãos uma meta tangível (e juridicamente vinculante) para realizar a mudança. Outros exemplos de partidos que instituíram mecanismos formais incluem: o Partido Trabalhista da Austrália (Australian Labor Party), cuja política de paridade determina um mínimo de 40% de representantes eleitos de cada gênero; o Partido Verde da Alemanha (Die Grünen), cuja presidência é compartida entre homens e mulheres; e a União Democrata-Cristã da Alemanha (Christlich-Demokratische Union Deutschlands – CDU), que reconvoca eleições internas caso não seja atingida a meta de 33% de representação feminina. Conforme demonstrado pelo estudo de caso mais adiante, o Partido Trabalhista do Reino Unido colheu louros significativos após o estabelecimento das listas de candidaturas exclusivamente femininas (*All-Women Shortlists*).

Uma vez que nem todos os partidos aderem rigorosamente às normas, reformadores devem manter-se vigilantes na fiscalização das lideranças partidárias e usar as ferramentas normativas disponíveis para insistir na implementação de mecanismos paritários.

Mecanismos Informais para Reformar

Embora, a rigor, a maioria dos partidos políticos não sejam mais "clubes do bolinha", muitos seguem com tradições obscurantistas e regras tácitas que excluem outros grupos sociais, incluindo mulheres. Mecanismos informais costumam servir para ofuscar obstáculos reais à participação feminina. Um exame da cultura informal interna de um partido pode ajudar reformadores a identificar práticas hostis às mulheres. Em muitas sociedades, as mulheres continuam carregando o fardo das responsabilidades parentais, o que muitas vezes impede que compareçam a reuniões noturnas de comissões. Muitos processos partidários são altamente conflituosos, envolvem debates sem regras ou atas, contêm níveis

de antagonismo desmesuradamente acirrados e, em alguns casos, abrangem até insultos retóricos ou confrontos físicos , fatores que contribuem para a exclusão das mulheres. O exame e o registro de condutas partidárias ajudam a descortinar barreiras informais à participação feminina e podem servir como ponto de partida para o delineamento de reformas necessárias.

Auditorias e avaliações de gênero são ferramentas úteis para o desvendamento de obstáculos dentro do partido. Partidos comprometidos com a igualdade de gênero mantêm registros atualizados de eleitores, filiados, ativistas, funcionários e representantes eleitos *segregados por gênero* e instituem medidas afirmativas para promover a participação igualitária das mulheres, como estratégias de recrutamento, a promoção externa de mulheres como porta-vozes e especialistas temáticas, capacitação e o estabelecimento de cotas ou metas de gênero em todos os níveis partidários. Partidos que incorporam valores de igualdade de gênero e fomentam políticas equitativas em manifestos e plataformas eleitorais se mostram verdadeiramente inclinados à participação e à contribuição de mulheres. Por meio de uma avaliação, é possível identificar lacunas e apontar direções para que reformas sejam implementadas.

Como já observado em outro capítulo, oportunidades para reformar costumam ser imprevisíveis e inesperadas. Por isso, reformadores devem estar preparados para agir utilizando as ferramentas mais propícias. Muitos líderes partidários, quando confrontados com a sub-representação feminina, demonstram conformidade e alegam que mulheres não têm interesse em participar da política ou que é difícil encontrar mulheres qualificadas. Essas desculpas podem ser contornadas por meio de estratégias de divulgação. Um exemplo é o *Connectin-Group*. Fundado, em 2011, por Hakima el Haite, uma experiente ativista partidária marroquina, trata-se de uma rede e, sobretudo, um banco de dados de mulheres qualificadas e dispostas a participar de partidos, governos e cargos públicos. As participantes do programa receberam treinamento e teceram estratégias conjuntas para mostrar que estavam aptas à vida pública. Bancos de dados similares vêm sendo replicados por mulheres politicamente ativas de todo o mundo, incluindo mais recentemente o Líbano e a Líbia.

Estudos de Caso

Alcançando 45%: Ampliando a Participação Feminina na Política do Reino Unido

Margaret Curran

Quando iniciei a carreira política nos anos 1980, políticos – principalmente mulheres – que defendiam a politização da igualdade feminina eram publicamente repreendidos. Embora a primeira-ministra fosse mulher (Margaret Thatcher), o cuidado infantil e a violência doméstica não eram considerados temas políticos reais ou suficientemente relevantes para serem debatidos no parlamento. Mulheres que

demandavam mais atenção a essas questões eram banalizadas e acusadas de políticas monotemáticas por grande parte do meio político, da imprensa e da população. Mas a sociedade estava mudando. Com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, as mulheres se tornaram mais ativas na vida pública e política. No rastro do empoderamento feminino, meu partido redobrou esforços para incorporar a causa dos direitos das mulheres aos valores e às políticas do partido. Eu testemunhei em primeira mão o potencial de acolhimento do tema pela população e passei a dedicar a vida a ajudar o partido a realizar políticas fiéis aos seus valores.

No final dos anos 1990, o fracasso do Partido Trabalhista em aumentar o número de parlamentares mulheres despertou apelos por mudanças internas. A exigência de representantes mulheres na composição do gabinete da oposição provocou uma forte reação, em um claro exemplo de como mulheres politicamente assertivas eram pessoalmente atacadas. Minhas colegas e eu lutamos por oportunidades e recursos igualitários para aumentar a exposição interna e externa de candidatas e representantes femininas, argumentando que mulheres não deveriam ser excluídas de nenhum material partidário (panfletos, gráficos, programas de governo). A reivindicação gerou um caloroso debate interno, contribuindo para uma mudança significativa na cultura da organização. Também aproveitamos a oportunidade para defender, mais amplamente, a necessidade da presença e da visibilidade de mulheres para dar mais eficiência à interlocução e ao engajamento junto ao eleitorado feminino. Apesar dos avanços conquistados, foi necessário mudar de tática para realmente elevar a quantidade de representantes femininas no parlamento, o que só veio a ocorrer após a introdução das listas de candidaturas exclusivamente femininas (*All-Women Shortlists* ou AWS).

Com a incorporação das listas, os comitês locais passaram a ser obrigados a selecionar o maior número possível de mulheres para os assentos parlamentares vagos que *tinham mais probabilidade* de serem reconquistados pelo Partido Trabalhista. Na época, a medida foi vista como controversa e foi muita contestada. Apesar disso, conseguimos persuadir e convencer figuras-chaves do partido de que ações ousadas das lideranças eram imprescindíveis para aumentar satisfatoriamente o número de mulheres no parlamento.

O apoio dos sindicatos e de lideranças cientes da necessidade de transformação do partido foram essenciais para a consolidação das listas exclusivas. Em 1993, o Partido Trabalhista adotou um mecanismo interno para que as listas fossem implementadas na eleição seguinte. Mas, antes da eleição, dois homens conseguiram desafiar a política e, em 1996, a Justiça do Trabalho determinou, ironicamente, que as listas infringiam a Lei de Discriminação Sexual. A decisão não invalidou as 34 representantes já eleitas, mas impediu novas candidaturas. Nas eleições de 1997, 35 das 38 candidatas das listas exclusivas foram eleitas.

Além de simbolizarem a modernização organizacional e política do Partido Trabalhista, as listas pavimentaram o caminho para reformar a ala escocesa do partido, que introduziu o sistema de "geminação" de candidaturas masculinas e femininas ("*twinning*") na primeira eleição ao parlamento escocês em 1999.

Não obstante, políticas de ação afirmativa continuaram sendo alvo de resistência e, com base na decisão judicial de 1996, as listas exclusivas foram proibidas nas eleições gerais do Reino Unido de 2001. A baixa representatividade feminina na eleição comprovou a necessidade das políticas de ação afirmativa. Em 2002, o governo trabalhista passou uma lei autorizando a discriminação positiva na seleção de candidaturas partidárias até 2015. Após o sancionamento da Lei da Igualdade em 2010, a data foi prorrogada até 2030.

Lições Aprendidas e Conselhos para Futuros Reformadores

Foi uma longa batalha, com muitos reveses. No entanto, a devoção à plena igualdade de gênero no partido e no governo incentivou milhares de mulheres e homens de todo o país a se unirem e empreenderem mudanças fundamentais na estrutura organizacional, nas políticas e nas campanhas do partido. Hoje 45% dos parlamentares do Partido Trabalhista são mulheres, a paridade de gênero no gabinete da oposição é uma realidade e órgãos executivos e comitês de gestão local do partido comportam mecanismos destinados à representação igualitária.

No começo da minha carreira política, jamais imaginei que seria possível instituir mecanismos formais para a representação feminina. No início da introdução das listas exclusivas, a oposição era tão contundente que a representação igualitária parecia um feito impossível. Mas, por meio de argumentos com enfoque claro, habilidades interpessoais sutilmente aplicadas e certo apoio da sociedade, conseguimos convencer as lideranças do partido de que as listas exclusivas, além de serem uma política interna excelente, eram um modo eficaz de capturar o eleitorado feminino. A política contribuiu para o sucesso eleitoral do partido e estabeleceu o princípio das ações afirmativas. A eficácia das medidas de ação afirmativa ajudou o partido a desenvolver políticas populares em matéria de representação e inclusão, refletindo as prioridades de nossos apoiadores e os nossos valores.

Analisando retrospectivamente, a reforma não teria sido possível sem a introdução de um mecanismo formal. O Reino Unido e outras democracias mundo afora ainda têm muito o que progredir. A política de listas exclusivas não teve o mesmo sucesso para mulheres "de cor", e partidos no âmbito municipal não implementaram o mecanismo. Mas fizemos a diferença e causamos um impacto duradouro. O progresso é árduo, mas o futuro é promissor.

Inserção e Luta pela Igualdade de Gênero no Marrocos

Khadija El-Morabit

Quando assumi a presidência da ala feminina do partido Movimento Popular (Mouvement Populaire ou MP) do Marrocos, fui alvo de extensa discriminação informal em todos os níveis partidários. Apesar de fazer parte do comitê executivo, o partido não me concedeu poder de voto em – e nem mesmo acesso a – processos deliberativos locais, regionais e nacionais. Desde o princípio, eu sabia que seria um enorme desafio conquistar o respeito, a anuência
e o apoio das lideranças do partido para colocar em prática os anseios da ala feminina.

Só me restava lutar pessoalmente pelas minhas necessidades e pelas necessidades da ala feminina para conseguir realizar atividades de engajamento ou então organizar fóruns sobre políticas em áreas rurais. Nas reuniões executivas, as lideranças do partido respondiam a questões envolvendo a liberação de recursos financeiros e humanos a autoridades do primeiro escalão com sarcasmo, repúdio e, por fim, total indeferimento.

Mas, apesar dos entraves, a diretoria da ala feminina mobilizou as mulheres do partido para que fosse formada uma coalisão de apoiadores e defensores dedicados à introdução de reformas das políticas de gênero. Em janeiro de 2014, informamos ao líder do partido e ao comitê executivo sobre as nossas iniciativas de reforma e reivindicamos um compromisso com a implementação da paridade de gênero em todos os órgãos internos e instituições afiliadas, incluindo a direção nacional. Convictas da necessidade de representação igualitária das mulheres em todas as instâncias deliberativas e atividades do partido e empenhadas na concretização da nossa visão, as integrantes da ala feminina convocaram uma reunião oficial com os parlamentares do partido para tentar obter o apoio da bancada, que considerávamos essencial. Também organizamos um encontro nacional dedicado à igualdade de gênero dentro do partido. Mais de cem mulheres de todas as regiões do Marrocos compareceram, e uma lista abrangente com recomendações para cada grupo ou instituição do partido foi elaborada e posteriormente enviada por e-mail ao comitê executivo, ao líder do partido e a todos os filiados.

Ao tentar convocar pessoalmente inúmeras reuniões com as lideranças do partido para solucionar um debate interno crescente e sem sentido envolvendo a necessidade e a utilidade de uma ala feminina, fui alvo de condutas antiéticas e assédio por parte de meus colegas homens e seus aliados na imprensa. Foi extremamente desolador constatar que o partido jamais concederia os recursos e a capacidade funcional que havia prometido à ala feminina, quanto mais intervir para lidar com os ataques à minha pessoa ou me oferecer proteção. Fui me queixar às lideranças e à diretoria do partido sobre os episódios de discriminação e acabei renunciando ao cargo de presidente da ala feminina e confrontando a cúpula

sobre o grau de discriminação sofrido pelo meu grupo, tanto internamente quanto em público, após a introdução da proposta para garantir a paridade de gênero.

No final, a ala feminina não recebeu nenhuma resposta oficial e nenhum reconhecimento pelas recomendações. Mas, pouco antes da minha renúncia, uma companheira me lembrou do Artigo 9 do estatuto do partido, que constata que "o partido **almeja atingir** 30% de representação feminina em órgãos nacionais e regionais à luz da realização progressiva do princípio da equidade, em conformidade com as cláusulas do Artigo 26 da Lei de Ordenamento dos Partidos Políticos". "**Almeja atingir**" é, em essência, o termo que exime os representantes do partido de qualquer responsabilidade.

Era necessário mudar de estratégia, então passei a compreender que toda e qualquer medida em prol do empoderamento político feminino no partido e no sistema político marroquino como um todo deve ser acompanhada de uma linguagem normativa específica e meticulosa para que a representação política das mulheres esteja inequivocamente em linha com as determinações regimentais.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

Infelizmente, minha experiência na presidência da ala feminina de um partido no Marrocos me deu uma perspectiva única de como segmentos partidários são vistos como ativos sazonais pelas lideranças. Muitas vezes, esses segmentos não têm a competência na formulação de políticas devidamente valorizadas ou não estão igualitariamente representados em instâncias deliberativas. Mesmo assim, em períodos eleitorais, espera-se que segmentos femininos ou juvenis e diretórios locais batam recordes em termos de projeção partidária e se apresentem como a imagem do partido em campanhas públicas direcionadas. Congressos partidários são, basicamente, os únicos outros espaços onde os votos de mulheres e de outras "diversidades" são necessários para eleger um novo líder ou membros da diretoria.

Foi lamentável ver toda a nossa mobilização interna e todas as nossas ações de sensibilização junto a grupos de interesse específicos não renderem frutos devido, fundamentalmente, à falta de apoio das lideranças e de vontade política da diretoria. O único partido marroquino a alcançar a equidade de gênero em conselhos ou comissões internas foi o Partido da Autenticidade e da Modernidade (Parti de l'Authenticité et de la Modernité ou PAM), que, em 2016, instituiu a paridade de gênero no comitê executivo, além de ter reservado 30 assentos para candidatos jovens (sendo 29 mulheres) nas eleições gerais de 2016.

Segmentos femininos de diversos partidos, incluindo o meu, seguem ativos na vida partidária, contribuindo para a maioria dos debates políticos, promovendo ações de sensibilização e organizando mesas-redondas públicas para discutir temas locais e nacionais. É importante que grupos subsidiários, como alas femininas, apoiem o papel de agentes transformadores na reformulação dos partidos. Procure

investir em oportunidades para ampliar conhecimentos específicos em áreas temáticas e cultivar alianças externas, impulsionando o diálogo sobre políticas. Faça com que você, seu grupo ou sua coalizão de apoiadores sejam imprescindíveis para determinadas pautas e atividades de engajamento cívico. Talvez sejam necessários múltiplos esforços, estratégias variadas e, inevitavelmente, tempo, mas é possível criar alavancas. A única condição é ser criativo.

Com base na minha experiência pessoal, considero essencial que mulheres na política falem abertamente sobre as próprias vivências, especialmente as negativas, e as compartilhem com outras mulheres. Infelizmente, no mundo árabe, o exercício político feminino requer enormes sacrifícios. Mulheres precisam arriscar, lutar e trabalhar proporcionalmente mais para alcançar o mesmo patamar e conquistar uma voz, e as que se envolvem na política pagam um preço alto pelo engajamento, pela integridade e pela fidelidade a valores e princípios. Meu conselho às mulheres que fazem ou pretendem fazer parte de partidos é estreitar laços com a sociedade civil e utilizar ativistas setoriais para pressionar lideranças partidárias e legisladores a implementarem reformas. E não negligencie a mídia. Apesar de todas as deficiências, mídias tradicionais e sociais seguem sendo os veículos mais apropriados para educar e transformar a cultura em geral sobre os estigmas sofridos por mulheres envolvidas na política.

Homens seguirão hegemonizando a política se reformadores não mudarem as opiniões e a mentalidade do público. Mesmo que eu não tenha conseguido realizar nossas pretensões com a reforma, inaugurei um diálogo e trouxe para a pauta temas que merecem atenção. Se não debatermos sobre estereótipos de gênero em todos os níveis da política, jamais seremos capazes de combatê-los adequadamente. Reformas começam com indivíduos que exigem prestação de contas e igualdade. Meu conselho a todas as mulheres envolvidas na política é não abandonar a luta, reivindicar seus direitos, sair da zona de conforto e elevar a voz para que as futuras gerações colham os frutos das mudanças.

Panoramas de Reforma: Tornando a Igualdade de Gênero uma Realidade

Perfil do(a) Reformador(a)
Cargo: Secretário(a)-geral

Questão Partidária: Há uma cultura predominantemente masculina no partido, impedindo ativa e diretamente que mulheres se posicionem em reuniões e assumam posições de comando. Se conseguirmos influenciar a supervisão de reuniões, quiçá instituindo um código de conduta obrigatório e inclusivo, poderemos aprimorar a qualidade do debate interno e garantir que as discussões sejam verdadeiramente representativas.

Problema: O tom de voz é algo que costuma ser negligenciado, mas faz toda a diferença na determinação de quem pode ou não participar de debates internos do partido. O privilégio impede que

a maioria dos representantes masculinos percebam que as próprias condutas e atitudes sufocam o debate.
Anseio: Ampliar a natureza inclusiva de reuniões e comitês internos adotando novos métodos de supervisão, organização e moderação de debates e grupos partidários.
Objetivo da Reforma: Instituir novas abordagens com o intuito de garantir que os diálogos internos e os comitês do partido sejam inclusivos, rompendo o controle político da velha guarda masculina.

Desafio da Reforma (1 de 2): *"Como fazer com que pessoas influentes comprem a ideia?"*

Perspectiva de Margaret Curran, ex-parlamentar do Partido Trabalhista do Reino Unido:
Culturas e hábitos internos são difíceis de mudar. Pessoas habituadas a práticas de rotina, como reuniões, geralmente não têm consciência de que as próprias condutas podem lesar ou excluir outros.

Quando entrei para o Partido Trabalhista, tentei introduzir mudanças na condução de reuniões para torná-las menos hegemonizadas pelos homens e mais inclusivas. Embora nossas propostas tenham sofrido ampla resistência na época, hoje elas são lugar-comum, e acredito que podemos considerá-las bem-sucedidas.

Portanto, a minha primeira recomendação é manter a convicção de que a reforma será significativa e relevante para o partido. Não admita que outros digam que não é uma prioridade. Em segundo lugar, esteja ciente de que nem todos serão convencidos, então concentre-se em aliados essenciais que já manifestaram apoio público ou privado a uma maior inclusão dentro da organização. Exija compromisso com a palavra! Quem já defendeu a pauta anteriormente tem a responsabilidade de aderir à causa. Por fim, tenha à disposição uma lista com as propostas específicas das mudanças fundamentais que deseja implementar. Esteja sempre preparado(a) para defender a reforma diante de qualquer público. O partido precisa garantir um equilíbrio entre estruturas e interlocuções internas e reivindicações públicas.

Desafio da Reforma (2 de 2): *"Como desenvolver um código de conduta e lidar com a presença de personalidades difíceis?"*

Perspectiva de Iain Gill, Especialista Internacional em Partidos: Como mentor e estrategista, tenho bastante experiência coordenando reuniões, palestrando em painéis ou capacitando grupos com 10-50 pessoas de uma vez. Um ambiente e um tom adequados são de extrema importância para garantir a inclusão. Por isso, assim que entro numa reunião ou numa sessão de capacitação, tento identificar os três tipos de personalidade mais difíceis, que chamo de "leões", "camundongos" e "ursos".

Leões: Algumas pessoas demandam atenção constante e o fazem por meio de cada palavra ou gesto. Elas opinam sobre tudo, independentemente da pertinência, estão sempre querendo a última palavra e

tendem a interromper a fala dos outros. É muito importante estabelecer regras básicas no início da reunião. Por isso, adoto quatro regras de funcionamento:

1) É proibido usar o celular durante as reuniões para evitar distrações e barreiras desnecessárias.
2) É proibido interromper outras pessoas. Quem quiser a palavra deve levantar a mão.
3) Respeite diferenças de opinião. Costumo incentivar as pessoas a reservarem alguns segundos para olhar em volta e distinguir cada pessoa presente e a serem respeitosas no tratamento.
4) Caso um "leão" se mostre inconveniente, não deixe passar despercebido. Aborde a pessoa imediatamente e saliente as regras básicas.

Camundongos: Algumas pessoas são naturalmente reservadas e preferem ficar em silêncio. São geralmente as mais inteligentes e as que mais colaboram. Há uma linha tênue entre encorajá-las a falar e deixá-las sem jeito ao colocá-las em evidência. Uma boa solução para lidar com esse problema é solicitar periodicamente contribuições, observações e reflexões de cada um.

Ursos: Determinados indivíduos tentam cooptar pessoas que se mostram imparciais e indecisas, o que, muitas vezes, é contraproducente e simplesmente estimula uma mentalidade de bando que compromete o ambiente. Uma solução rápida é pedir ao(à) instigador(a) para se expressar publicamente e depois tentar reestabelecer a harmonia no grupo.

Um código de conduta ou um conjunto de regras formais destinados a ampliar a inclusão interna é benéfico para a reforma porque:

- ❑ Alimenta o debate interno e a pluralidade de ideias;
- ❑ Pode fazer com que membros do partido sem poder ou influência se sintam valorizados;
- ❑ Contribui para reduzir parcialidades inconscientes.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

- ❑ Formule propostas específicas para transformar a cultura interna do partido e eventos de rotina, como reuniões.
- ❑ Estabeleça regras básicas para incentivar a participação igualitária e respeitosa entre todos os presentes.

Dicas para Reformar

Mudar costumes internos vigentes há décadas é difícil. Muitos adeptos da igualdade de gênero, incluindo muitos homens, não enxergam os obstáculos ou não compreendem como comportamentos inibem a igualdade de participação em partidos políticos. Reformadores devem saber distinguir práticas prejudiciais e reconhecer assertivamente episódios de discriminação. Às vezes, táticas de "identificação e constrangimento" obrigam as pessoas a avaliarem se estão contribuindo para a perpetuação de

segregações involuntárias.

Abaixo, algumas dicas para transpor barreiras e fomentar a participação igualitária de homens e mulheres em partidos políticos.

Empoderamento Individualizado

- Identifique membros específicos do partido capazes de construir uma coalizão interna de base para impulsionar ações de igualdade de gênero dentro do partido e ampliar o número de aliados, incluindo homens e lideranças partidárias, que apoiam as ações.
- Realize programas de conscientização e capacitação para que todos os membros do partido possam aprender e compreender as diversas facetas da igualdade de gênero dentro do partido, incluindo a participação em comitês e órgãos, o fomento a porta-vozes externos, comportamentos nocivos e prejudiciais em relação a mulheres e políticas que reflitam igualitariamente as prioridades de homens e mulheres.
- Use estratégias de diplomacia branda e conversas reservadas com membros do alto escalão para dar mais amplitude às mulheres dentro do partido e responder questões genuínas levantadas por filiados e lideranças (possível perda de controle, questões logísticas, consciência de outras mudanças potenciais). Conversas reservadas também podem servir para ratificar quais fatores e estruturas de poder permanecerão intactos – um elemento indispensável para aqueles que temem o impacto de transições e mudanças drásticas. Diálogos abertos e sinceros que ratificam e respondem questões legítimas são a base para impulsionar apoios e assegurar mudanças tangíveis e sustentáveis.
- Incentive mulheres a concorrerem a cargos nos âmbitos nacional, estadual e local.

Efetuando Mudanças Normativas no Âmbito Institucional

- Realize uma avaliação ou uma auditoria de gênero no partido para identificar barreiras e apoios institucionais.
- Estabeleça metas relativas à participação feminina em convenções do partido. Incorpore tópicos associados às ações do partido em defesa da igualdade, do combate à discriminação e da erradicação da violência política aos temas debatidos nas convenções partidárias. Os tópicos devem ser integrados às assembleias gerais e não devem ser tratados separadamente, em sessões secundárias.
- Institua uma comissão voltada à igualdade de oportunidades (um órgão de monitoramento e execução) responsável pela verificação da aplicação de normas partidárias relativas à paridade de gênero, pela certificação de melhorias e pela atualização estatutária correspondente à incorporação de novas regras. Homens e mulheres devem estar igualmente representados na comissão.
- Estreite laços com organizações da sociedade civil, instituições governamentais e organizações

internacionais para fomentar a representatividade feminina. Considere integrar mulheres notabilizadas na comunidade ou em instituições religiosas, articuladas com diversos grupos de interesse ou com um histórico consolidado em setores fundamentais (como educação, saúde, cuidados da família ou infraestrutura).

- ❑ Formule políticas de atendimento a crianças, idosos e famílias e outras iniciativas de apoio a mulheres e homens que participam de atividades partidárias.
- ❑ Mantenha bancos de dados de filiados e colha dados desagregados por gênero relativos a filiações, lideranças, influência em tomadas de decisão e candidaturas.
- ❑ Formalize planos de ação nas redes sociais para recrutar mulheres ao partido e promover candidaturas femininas, em complemento a atividades de base.

Modelo

Avaliações ou auditorias de gênero devem abarcar uma revisão de documentos vigentes do partido (normas, estatutos, regras e procedimentos grafados e relatórios referentes às políticas partidárias), entrevistas com representantes e ativistas partidários relevantes (mulheres e homens) e debates de grupos focais. Também é recomendável entrevistar agentes de fora da organização ligados à matéria para avaliar como o partido é percebido externamente por defensores da inclusão de gênero.

O modelo a seguir é um guia com orientações básicas para uma avaliação de gênero e, de modo algum, se pretende absoluto. O NDI conta com um amplo leque de recursos voltados à participação política feminina, incluindo um conjunto abrangente de instrumentos de avaliação e apreciação de partidos políticos.

EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DE GÊNERO	
ESTRUTURA BÁSICA DO PARTIDO	➢ Qual é a quantidade total de mulheres e homens dentro do partido? ➢ Quais cargos de liderança são ocupados por mulheres? ➢ Como é a estrutura do partido? Qual é a proporção de mulheres e

	homens em comitês internos e órgãos deliberativos? ➢ Quantos diretórios subnacionais do partido são chefiados por mulheres e quantos são chefiados por homens?
MULHERES DENTRO DO PARTIDO	➢ Liste todos os cargos do partido ocupados por mulheres. ➢ Existem mecanismos para aumentar a representatividade feminina nas estruturas partidárias e em órgãos deliberativos? ➢ O partido possui uma comissão voltada à igualdade de oportunidades/paridade responsável pelo monitoramento e pela implementação de normas relativas à representação igualitária de gênero? ➢ O partido oferece oportunidades de tutoria ou capacitação para as filiadas mulheres?
FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS	➢ Os filiados são consultados pelo partido no processo de formulação de políticas? ➢ Mulheres e homens são consultados igualitariamente pelo partido no processo de formulação de políticas?
ELEIÇÕES E SELEÇÃO DE CANDIDATURAS	➢ Como as normas e os regimentos do partido tratam o processo de seleção de candidaturas? Os procedimentos são sempre respeitados? ➢ Qual é a proporção de mulheres e homens eleitos do partido em todos os níveis? ➢ Nas três últimas eleições, qual foi a proporção de candidaturas femininas e masculinas? ➢ Que tipo de recursos são disponibilizados pelo partido aos candidatos antes e durante eleições (capacitação, financiamento etc.)? ➢ Quais mecanismos o partido dispõe para garantir a efetivação de candidaturas femininas? ➢ O partido possui outras estratégias, regulamentadas ou mais informais, para promover ou recrutar mulheres a cargos eletivos? Essas estratégias são implementadas? ➢ O partido fornece capacitação a candidatas mulheres visando aumentar a probabilidade de sucesso eleitoral? ➢ As candidatas mulheres recebem o mesmo aporte de recursos de seus pares homens?

	➢ O partido possui um banco de dados e/ou listas de mulheres qualificadas para cargos políticos eleitos e nomeados em diferentes níveis do governo?
ALAS/SEGMENTOS FEMININOS	➢ Se o partido tem um segmento feminino segregado, o segmento: o Possui instalações físicas adequadas? o Possui recursos alocados do orçamento partidário? o Tem autonomia para captar recursos adicionais para atividades exclusivas do segmento? o Elege livremente as lideranças? o Possui um programa com prioridades próprias? o Tem o direito de inaugurar debates interpartidários ou públicos sobre temas ligados à igualdade de gênero? o Participa formalmente do recrutamento e da nomeação de candidaturas eleitorais? ➢ O segmento feminino consulta as mulheres do partido como base para a formulação de políticas?
PROMOÇÃO EXTERNA DAS QUESTÕES DE GÊNERO	➢ O partido promove uma imagem positiva de políticas mulheres na comunicação com a imprensa e na definição de porta-vozes? ➢ A igualdade de gênero é mencionada como um valor intrínseco do partido em documentos oficiais? ➢ Na última vez que o partido esteve no poder, mulheres foram nomeadas para cargos ministeriais ou de alto escalão? ➢ O partido leva em consideração questões de gênero na nomeação de cargos ministeriais e de alto escalão quando no governo? ➢ O partido incentiva a participação de representantes eleitos nas bancadas femininas vigentes nos órgãos legislativos? ➢ Atualmente, quais mulheres eleitas pelo partido coordenam comissões, bancadas ou outros grupos legislativos? ➢ O partido fornece às mulheres eleitas capacitação adequada para desempenhar as funções requeridas? ➢ Nos últimos cinco anos, o partido propôs alguma iniciativa legislativa destinada às necessidades e às demandas da população feminina do país?
CULTURA INTERNA E VIOLÊNCIA CONTRA	➢ O partido possui diretrizes para regular o relacionamento entre filiados? Existem regras proibindo agressões físicas e verbais entre

A MULHER	filiados? ➢ As lideranças do partido têm mandato formal para prevenir ou impedir episódios de assédio, violência física ou sexual, ameaça ou coerção dentro do partido? ➢ O partido possui um/a órgão/ouvidoria ao/à qual filiados podem apresentar denúncias anônimas relativas a comportamentos nocivos? ➢ Mulheres do partido já relataram terem sofrido violência de algum outro filiado?

Incluindo a Sociedade Civil na Implementação da Reforma

"O que afeta diretamente uma pessoa, afeta a todos indiretamente." – Dr. Martin Luther King Jr.

A Importância da Reforma e o Papel Potencial da Sociedade Civil

No século 21, modelos ultrapassados de interação com os partidos vêm sendo rejeitados pela sociedade civil. Hoje, por meio de redes sociais e plataformas digitais, o eleitorado pode participar da e influenciar a política se relacionando diretamente com membros partidários. Em partidos políticos modernos, tomadas de decisão inclusivas e transparentes são politicamente profícuas, e deliberações e políticas alicerçadas mediante consultas à sociedade são comparativamente mais duradouras e instigantes.

Partidos defendem certas pautas para se diferenciarem dos concorrentes, se autopromoverem e recrutarem novos membros. A eficácia de uma política, por mais bem formulada e concebida que seja, é sempre proporcional à dos responsáveis por sua implementação. Além de dominarem as políticas do partido, ativistas partidários devem ser capazes de contribuir para que elas sejam implementadas com êxito. Apesar disso, a iniciativa que recebe pouco ou nenhum apoio dificilmente prosperará. Muitas vezes, o malogro de políticas é resultado da falta de processos consultivos e abrangentes.

Neste capítulo, serão analisados os benefícios da inclusão e o desenvolvimento de iniciativas práticas e políticas construídas por meio da interação entre membros partidários e o público em geral. A partir dos estudos de caso, é possível observar que partidos que adotam uma maior inclusão em tomadas de decisão internas e em escolhas delicadas em termos de políticas públicas adquirem mais apoio e legitimidade. O engajamento cívico na formulação de políticas e em reformas partidárias também é uma poderosa tática de cooptação e recrutamento.

Os temas abordados neste capítulo estão dispostos da seguinte maneira:

- **Contextualizando a Reforma:** Inclusão como Motor para Reformar
  - A Inclusão é a Pedra Angular da Democracia Representativa
  - Os Benefícios da Consulta
  - O Valor da Abertura
  - A Metamorfose do Engajamento Cívico
  - Inovações no Engajamento da Sociedade Civil
- **Estudo de Caso**: Eleições Internas do SDP Croácia: Democratizando um Partido Democrático
- **Estudo de Caso:** Envolvendo a Sociedade Civil em Decisões Delicadas

- **Panoramas de Reforma:** Fomentando o Engajamento do Eleitorado
- **Dicas para Reformar**

Contextualizando a Reforma: Inclusão como Motor para Reformar

A Inclusão é a Pedra Angular da Democracia Representativa

Processos democráticos são, muitas vezes, vistos em termos competitivos, caracterizados pela concorrência de ideias, eleitores e políticas. Em essência, a democracia não é uma competição, e sim um sistema de acomodação no qual diferentes perspectivas contribuem para o progresso e para as formas de interação social das instituições. Quando um representante é eleito democraticamente, o *cargo* a ser ocupado é mais importante – e mais perene – do que a pessoa que ocupa o cargo. É dever dele ou dela representar as aspirações dos seus eleitores. Infelizmente, o radicalismo competitivo de eleições costuma distorcer a natureza da democracia representativa. Às vezes, a pessoa eleita não é aceita por parte do eleitorado, ou então impõe medidas punitivas ou prioriza determinados grupos em detrimento de outros. Condutas como essas comprometem os fundamentos de sistemas democráticos.

Partidos políticos podem criar e implementar ações internas para garantir que ninguém se sinta deixado de lado e, ao contrário, todos contribuam para um rumo coletivo e compartilhado. A consolidação de uma cultura interna inclusiva geralmente requer tempo, uma capacidade de escuta ativa e uma disposição em buscar acomodações, fazendo com que filiados ativos se sintam mais prestigiados e valorizem os espaços destinados à participação. Filiados que acreditam que perspectivas e esforços pessoais são valorizados tendem a assumir papéis construtivos no apoio e no progresso do partido.

Uma feição colaborativa e inclusiva só é alcançada quando todos compreendem e concordam com as regras, que devem ser cumpridas e flexibilizadas de acordo com o contexto. Em partidos democráticos, regras devem ser aplicadas igualitariamente em todos os momentos.
Prerrogativas de certos indivíduos geram ressentimento, que leva a revoltas, cisões e comportamentos que fazem com que os partidos deixem de cumprir suas verdadeiras funções.

Os Benefícios da Consulta

Muitos partidos abrem algum espaço para que filiados participem do processo de formulação de políticas. Se filiados e ativistas são indispensáveis na hora de promover e fazer campanha para o partido durante eleições, então, em troca, devem ser dotados de poder para influir nas tomadas de decisão. Aqueles que investem tempo e capacidade intelectual para moldar uma política tendem a contribuir mais para o sucesso da própria política e, quiçá, do partido como um todo.

Em última instância, políticas são construídas por meio do esforço humano. Ninguém é onisciente. Envolver atores interessados e comunidades de especialistas na deliberação de políticas pode torná-las mais eficazes e funcionais. A realização de consultas pode acentuar consequências imprevistas, facilmente evitadas por meio de pequenas adaptações. A inclusão também permite que formuladores de políticas avaliem o sentimento social em relação a iniciativas distintas. Muitas vezes, a falta de vontade política para implementar medidas complexas obstrui o avanço de reformas. Quando mudanças se baseiam em consultas abrangentes, as pessoas se empenham em efetivá-las, alimentando, por sua vez, a vontade política.

Um caso particularmente emblemático ocorreu em 2009, quando a Assembleia Nacional de Kosovo propôs uma série de políticas regendo o órgão legislativo, incluindo um plano aparentemente arbitrário e desprovido de escrutínio público envolvendo soldos e benefícios para os representantes eleitos. O plano provocou a reação da população e de ativistas da sociedade civil, que acusaram os parlamentares de gananciosos e autocentrados. Apesar da imprescindibilidade da regulamentação da matéria, foi uma imprudência formular uma política a portas fechadas e propor soluções sem consulta pública, com consequências políticas potencialmente fatais. Se os legisladores kosovares tivessem ponderado as opções e analisado exemplos de outras jurisdições, talvez a política pudesse ter sido aprovada sem que a ira da população fosse despertada. Ao não consultar especialistas e cidadãos por meio de um processo transparente, a classe política manchou significativamente a própria reputação.

O Valor da Abertura

Apesar de falhos, partidos políticos comprometidos com valores democráticos são os veículos mais aptos para assegurar a representação popular no governo e a efetuação de políticas mais condizentes às necessidades e às prioridades sociais. Para que partidos desempenhem seu papel na sociedade, é fundamental que sejam adotados e desenvolvidos procedimentos democráticos, inclusivos e transparentes, quer seja nos processos de tomada de decisão, no recrutamento de candidatos ou na formulação de políticas. Com a queda constante do nível de engajamento político efetivo e da participação eleitoral em todo o mundo democrático, muitos partidos vêm reconhecendo a necessidade – e os benefícios – de uma reformulação organizacional, cultural e programática visando à ampliação da abertura, da inclusão e da transparência.

Uma série de medidas já vêm sendo adotadas nesse sentido. Alguns partidos realizam autoavaliações de normas e regulamentos relativos a tomadas de decisão e candidaturas. Outros optaram por dedicar recursos financeiros e humanos à atração de novos filiados, ao reengajamento de antigos filiados e ao fomento de atividades internas de base introduzidas por filiados. Diversos partidos ampliaram esforços de comunicação digital, tanto internamente quanto na relação com o eleitorado. Esses exemplos são

meras ilustrações de estratégias e táticas utilizadas pelos partidos para tentar reconquistar a confiança do público e convencer o eleitorado da justeza de processos políticos e instituições democráticas abertos.

A Metamorfose do Engajamento Cívico

Numa era caracterizada pelo aumento da colaboração digital e pela democratização da criação de conteúdo, espera-se que partidos políticos assumam a dianteira na definição de pautas políticas virtuais e presenciais. Conforme a política vai ganhando mais exposição e é cada vez mais debatida e conduzida no meio digital, ampliam-se os métodos e os espaços para que a sociedade civil participe da vida política e manifeste opiniões *sem a intermediação direta dos partidos*. Em muitos ambientes social, política e economicamente dinâmicos, a população já não se contenta mais com o reducionismo eleitoral da democracia. As pessoas estão dispostas a participar do processo político e ávidas por colaborar em e se apropriar de políticas e decisões que impactam na reprodução da vida cotidiana. O desafio dos partidos é agregar as contribuições e as iniciativas sociais para que a pluralidade de vozes e opiniões seja convertida em políticas e apoio eleitoral.

Partidos antenados com a metamorfose das atitudes políticas e do engajamento da sociedade do século 21 devem ser capazes de prover uma narrativa convincente, uma visão clara e uma estratégia de implementação detalhada das políticas formuladas para que possam reconquistar a confiança do público e o apoio do eleitorado. Estimular a participação social, em locais, circunstâncias e processos escolhidos pela sociedade, é um dos pilares de um partido funcional e bem-sucedido. Nos últimos anos, caminhos variados e inovadores vêm sendo adotados pelos partidos visando ao engajamento da população. A seguir, alguns exemplos de estratégias e esforços benéficos ao(à) reformador(a) que busca interagir com grupos de interesse externos e o público em geral para influenciar as políticas organizacionais, a cultura e as atividades do partido.

Engajamento cívico no processo de formulação de políticas. Seja por meio de consultas virtuais, sessões públicas ou fóruns de apreciação de políticas, procure demonstrar que a definição de políticas não é um privilégio restrito à cúpula do partido. Desenvolva métodos de engajamento cívico para todos os estágios do processo de formulação de políticas. É comum partidos convidarem especialistas independentes, representantes de organizações da sociedade civil e ativistas para fóruns de apreciação de políticas em âmbito nacional, regional e local. Por mais que consultas sejam realizadas durante eleições, é fundamental que o partido mantenha diálogos permanentes com a sociedade civil e o público em períodos não eleitorais.

Interlocução com pessoas sem vínculo formal ou eleitoral com o partido para ampliar a coalizão de apoiadores. Partidos políticos penam para recrutar e reter filiados. Embora haja quem argumente que partidos modernos não necessitam de uma base ampla de filiados, o fato de partidos serem vistos como

uma plataforma abrangente para o engajamento cívico faz com que sigam sendo atraentes e cativantes. Estratégias para ampliar a base de apoio incluem:

- Diversificação dos status de filiação (como "filiados", "apoiadores registrados", "membros de organizações afiliadas").
- Redução de mensalidades dos filiados ou revogação de taxas de filiação para membros de categorias específicas (como jovens, desempregados e veteranos).
- Realização de atividades partidárias em locais e datas convenientes para o máximo número de participantes. Muitas mulheres, que seguem responsáveis pelas funções parentais, têm dificuldade de comparecer em atividades noturnas. Partidos que oferecem serviços de cuidado infantil e organizam reuniões em locais de fácil acesso têm mais chances de atrair novos apoiadores.

A tecnologia como complemento à interação presencial. Com o crescimento das plataformas digitais, é importante que partidos reconheçam que o engajamento civil não se resume mais à aparição programada de políticos nos veículos de imprensa tradicionais. Atualmente, cidadãos se envolvem na vida política participando de debates públicos, contribuindo para a formulação de políticas e exigindo esclarecimentos de políticos e partidos em tempo real e sem intermediação. Essa transformação obriga os partidos a darem satisfação ao público e a concorrerem criativamente na definição de pautas. Partidos já utilizaram estratégias nesse sentido, como campanhas "monotemáticas" de duração limitada em redes sociais, diversas sondagens via internet e telefone sobre temas específicos (com filiados e apoiadores), interlocução direta com representantes eleitos e a produção autônoma de conteúdo digital distribuído virtualmente.

Inovações no Engajamento da Sociedade Civil

Diversos partidos políticos modificaram e aprimoraram normas e regulamentos relativos à elegibilidade eleitoral (em eleições partidárias) e a processos deliberativos internos em geral para que novos filiados, além de não filiados e apoiadores registrados, conquistassem direito de voto. Partidos se empenharam para ampliar a base de eleitores e criar condições para novas formas de sufrágio, incluindo primárias para candidatos a legislaturas nacionais, regionais e locais. O princípio "um membro, um voto" se tornou um dos modelos de sufrágio mais disseminados para todos os cargos partidários.

Eis alguns exemplos concretos de inovações no engajamento da sociedade civil:

- A Prefeitura de Madri impulsionou o engajamento civil ao desenvolver as plataformas Decide Madrid e Observatório da Cidade (Observatorio de la Ciudad). Decide Madrid é uma plataforma virtual que permite à população incitar debates, desenvolver e votar em propostas e até determinar coletivamente a alocação de recursos orçamentários. Recomendações apoiadas por, no mínimo, um terço da população da cidade são submetidas à votação pela prefeitura, que implementará a recomendação orçamentária mais votada. O Observatório da Cidade é uma assembleia permanente composta por 49 cidadãos aleatoriamente selecionados que representam a distribuição demográfica de Madri . A assembleia delibera sobre questões da cidade por meio de consultas a especialistas em políticas e elabora recomendações que devem ser efetuadas pela prefeitura dentro de 90 dias.
- O Programa de Inovação em Democracia (Innovation in Democracy Program) é um experimento do governo do Reino Unido cujo propósito é enfrentar temas delicados da Inglaterra por meio da constituição de assembleias civis locais. Uma fração aleatória, mas representativa, de moradores é selecionada para Fóruns Democráticos Territoriais (Area Democracy Forums) para avaliar e buscar o consenso sobre temas de política controversos tradicionalmente atribuídos à autoridade local. Os participantes são munidos com informações essenciais e têm um determinado intervalo de tempo para debater e chegar a um consenso. Uma vez estipulada a recomendação, a autoridade local pode optar por acolher a proposta sem alteração ou levá-la a público para que ela seja deliberada ou decidida via referendo.
- O partido A Alternativa (Alternativet), da Dinamarca, foi fundado em 2013 com o objetivo de tornar a democracia mais participativa e abrangente. Todas as políticas do partido são construídas colaborativamente em "laboratórios políticos" ao redor da Dinamarca, abertos a todos os filiados e cidadãos.

A pluralidade de vozes e opiniões na formulação de políticas aumenta suas chances de sucesso. Não há um modelo padrão, mas todo processo exitoso tem um elemento em comum: o amplo apoio de colaboradores comprometidos com a causa. Partidos pautados pela inclusão na formulação de políticas e em tomadas de decisão contam com ativistas locais leais e dispostos a se doar à implementação de políticas. Sobretudo, estratégias desenvolvidas por meio de processos consultivos e participativos eficientes tendem a ser mais duradouras e politicamente profícuas.

Estudos de Caso

Eleições Internas do SDP Croácia: Democratizando um Partido Democrático

Karolina Leakovic

A democratização de processos eleitorais para legislaturas nacionais e locais e em sufrágios internos é uma prioridade antiga do Partido Social-Democrata (Socijaldemokratska Partija, ou SDP) da Croácia. Mas, para que essa agenda fosse levada adiante, foram necessários dez anos de muita luta, num percurso cheio de curvas e repleto de obstáculos e desafios à integridade do partido. Ao longo do processo reformador, os agentes transformadores do partido se ancoraram na determinação de tornar o SDP um fórum aberto para o debate político e uma organização voltada à busca de soluções construídas em colaboração com o público. Nós nos unimos em torno da perspectiva de fazer do SDP uma autoridade e um reformador da democratização partidária e, assim, firmamos um compromisso com a transparência, a inclusão e a democracia interna como uma forma de nos diferenciar de outros partidos importantes.

Introduzidas pelas lideranças nacionais e amplamente apoiadas pelos filiados, as novas regras eleitorais foram, em princípio, implementadas exclusivamente no âmbito nacional para cargos de alto escalão (líder do partido, candidato à presidência do país). Antes das eleições presidenciais de 2010, o SDP organizou primárias para determinar o candidato à presidência. Mais de 34 mil filiados estavam aptos a escolher entre dois candidatos mediante votação pelo correio. Após as primárias presidenciais, o SDP optou por instituir o princípio "um membro, um voto" para os sufrágios aos cargos de alto escalão, a começar pela eleição à presidência do partido em maio de 2012.

Em 2014, regras e procedimentos similares foram aplicados em todas as eleições para postos de comando de diretórios locais e regionais do partido, gerando uma série de problemas. Como seríamos capazes de organizar um processo multiescalar tão complexo ao mesmo tempo? Quem ficaria encarregado por avalizar a adesão a todos os imperativos normativos? Como garantiríamos a provisão igualitária de recursos a todos os candidatos? E, sobretudo, como faríamos com que as eleições internas deixassem de ser somente um embate de personalidades e se convertessem em uma disputa de ideias?

A implementação das novas regras eleitorais, elaboradas e adotadas de forma centralizada na sede do partido, coube aos diretórios locais. O histórico dos filiados foram distribuídos a todos os candidatos, com procedimentos rigorosos relativos ao uso de dados. Os candidatos foram instruídos a não investir recursos próprios (não só financeiros) na campanha. Mas o partido não instituiu um órgão fiscalizador apropriado nem sanções para obrigar o cumprimento das regras. Analisando retrospectivamente, a falta de critérios claros beneficiou candidatos mais proeminentes, com mais recursos e vínculos, em sua maioria já exercendo funções oficiais. No entanto, alguns candidatos adotaram campanhas de baixo custo, centradas em filiados inativos e na ampliação do número de votantes.

A estratégia se provou profícua ao reestabelecer a confiança e a interlocução entre membros do partido, ativistas e lideranças. Pela primeira vez, diversas lideranças experientes do partido puderam se conectar com filiados da base para angariar apoio e debater sobre políticas e prioridades. As reformas nas eleições internas também se revelaram uma excelente oportunidade para impulsionar as relações públicas do SDP e contribuíram para ampliar a confiança e o respeito de eleitores sem vínculos formais com o partido.

A campanha pública tratando das políticas de democratização interna despertou muita atenção, beneficiando o partido nas urnas e em eleições posteriores. Hoje o partido é considerado por muitos cidadãos um dos mais abertos, transparentes e inclusivos da Croácia. As reformas atraíram novos filiados e fizeram com que filiados anteriormente inativos se reengajassem e contribuíssem para as atividades do partido.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

Analisando os debates em torno das reformas eleitorais internas baseadas no princípio "um membro, um voto" e sua eventual implementação, é fundamental se atentar ao ritmo e à sequência das mudanças. Reformas intrapartidárias envolvendo mecanismos institucionais podem ser morosas. No caso de reformas eleitorais internas, dada a sua complexidade, talvez o mais aconselhável seja implementá-las ao final, e não no início, do processo de democratização da organização política. Um partido comprometido com a construção de uma cultura democrática interna deve investir na relação com os filiados, na diversificação de estratégias, na gestão de talentos e na priorização de processos inclusivos de formulação de políticas , em detrimento de embates personalistas.

A democratização do SDP foi beneficiada pela criação de estruturas partidárias flexíveis (alas juvenil, LGBTQI+, feminina e sindical), que permitiu a hegemonização da diversidade e da garantia de representação inclusiva no partido. Esses segmentos servem como uma ponte para cidadãos engajados e para aqueles que, mesmo não sendo politicamente ideológicos, se interessam por temas específicos. Além disso, uma cultura intrapartidária democrática robusta pode contribuir para a mitigação de um efeito colateral inconveniente de eleições diretas: a polarização de membros do partido durante disputas eleitorais. Com base no argumento de que eleições diretas impulsionam a legitimidade, líderes eleitos podem sucumbir a uma mentalidade de "louros totais ao vencedor" e relutar em travar diálogos com adversários internos. Fundamentalmente, a democracia intrapartidária não é um mecanismo de gotejamento a partir do topo nem uma profecia autorrealizável e depende de esforços constantes, debates e a dedicação de todos os ativistas.

Envolvendo a Sociedade Civil em Decisões Delicadas

Carlo Binda

Em 1991, meu partido foi eleito ao governo da província canadense de Saskatchewan. Na época, eu era ativista e líder da ala juvenil do partido e logo aderi ao gabinete do premiê. Por ser um partido social-democrata, na campanha, havíamos prometido ampliar os gastos sociais e reparar o descaso público do governo anterior. Mas, em pouco tempo, constatamos que não havia espaço fiscal para impor nossa agenda.

Ao longo de dez anos, o governo conservador precedente havia gastado mais do que a província arrecadava. Em função dos déficits anuais, nosso governo herdou uma dívida expressiva e teve dificuldade em administrá-la . Para pagar o serviço da dívida, tivemos que recorrer a empréstimos junto a bancos internacionais e investidores e no mercado de títulos. Devido ao montante da dívida *vis-à-vis* nossa receita, muitos julgaram que seríamos incapazes de saldá-la, e o prêmio de risco dos empréstimos estava se tornando tão insustentável que o premiê de Saskatchewan chegou a se reunir com o secretário da fazenda para aventar a possibilidade de dissolver o governo provincial e transferir todos os encargos ao governo federal.

Apesar disso, meu chefe, o premiê, sempre reiterava o discurso de que "não tínhamos sido eleitos para decretar falência".

Nossas opções eram desalentadoras:

1. Cortar gastos, aumentar a carga tributária e culpar os conservadores – austeridade por deformação e sem futuro.
2. Continuar se financiando e contraindo dívidas, mesmo que implicasse no aumento dos juros dos nossos frágeis títulos e na elevação do nosso perfil de risco pelas agências de classificação (com o rebaixamento da nossa avaliação de crédito para grau especulativo).
3. Decretar falência e entregar o comando da província ao governo federal.
4. Apresentar à população um plano de austeridade que oferecesse alguma esperança.

Evidentemente, optamos pela última opção. Foi essencial uma liderança efetiva durante esse período difícil, particularmente em relação aos esforços de comunicação. Para contornar a grave situação, as lideranças do partido adotaram como lema: "Vamos agir com idoneidade, mesmo que implique em derrota na próxima eleição". Alerta de *spoiler*: acabamos vencendo as eleições seguintes e ampliando o número de representantes legislativos.

As principais medidas que adotamos foram:

1. Demos o exemplo – reduzimos o tamanho do gabinete e o salário de todos os secretários e extinguimos uma generosa pensão destinada a representantes eleitos. Na realidade, os cortes foram irrisórios, mas tinham um papel simbólico: mostrar que estavam todos no mesmo barco.
2. Cortamos drasticamente dispêndios com programas e, ao mesmo tempo, mantivemos os gastos com saúde e educação. Implementamos reformas relevantes para evitar o aumento dos gastos nesses setores nos anos seguintes.
3. Elevamos quase todos os tributos.
4. Incitamos a participação do público. Fizemos um esforço hercúleo para levar nossa proposta a todos os eleitores em todos os cantos da província – abrimos as portas da secretaria da fazenda

a qualquer cidadão que se habilitasse a participar e disponibilizamos todos os balanços. Acolhemos todas as sugestões que realmente representassem um aprimoramento.

5. Apresentamos uma solução coerente para um problema compreendido; em função dos nossos esforços comunicativos, nossa proposta passou a fazer sentido e foi assimilada. Uma vez alcançado o equilíbrio orçamentário, um terço do superávit seria destinado a educação e saúde, um terço à redução da carga tributária e um terço à amortização da dívida. Além disso, descrevemos a situação fiscal em termos compreensíveis à população, usando como analogia o orçamento doméstico.

Apesar de essencial, o plano de austeridade só se provou exitoso devido à insistência das lideranças políticas pela transparência, pela inclusão e pelo diálogo constante. Membros do gabinete e representantes eleitos participaram de diversas reuniões com grupos da sociedade civil, incluindo associações profissionais e empresariais. Também abrimos amplo espaço aos ativistas do partido. As sessões regulares de prestação de contas com os "fiéis" do partido foram essenciais e ensejaram debates fundamentados sobre a nossa proposta, às vezes mais estridentes do que civilizados, mas nos quais ativistas podiam genuinamente serem ouvidos.

Nossos secretários e representantes eleitos uniram esforços com governos locais com o objetivo de encontrar soluções criativas para o corte drástico de recursos. Uma das consequências foi a criação de autoridades de desenvolvimento econômico regional, possibilitando que diversas municipalidades compartilhassem recursos para atrair investimentos ou impulsionar vantagens locais.

Em última instância, a chave para o sucesso de um programa tão desafiador foi o envolvimento da sociedade civil em diálogos bilaterais sobre a conjuntura e as alternativas disponíveis. Tivemos a transparência e a franqueza para mostrar que podíamos não ter todas as respostas. Colocamos as opções na mesa e convocamos milhares de pessoas para serem ouvidas. Nossa proposta não era irreversível ao nível dos detalhes. Sugestões genuínas e sensatas feitas por cidadãos, grupos ou associações eram adaptadas e acolhidas. Mas não havia margem para alterar a essência da proposta, o que exigiu disciplina por parte do partido e do governo.

O êxito da empreitada também se deveu ao exemplo dado pelas lideranças. Não podíamos exigir da população de Saskatchewan que vivesse com menos se o governo não fizesse o mesmo, a começar pelo premiê e seus secretários. Foi um processo cheio de intempéries, e a unidade do partido foi colocada em xeque: devido às nossas políticas, dois representantes eleitos aderiram à oposição ou seguiram rumos independentes.

Após quatro anos, conseguimos equilibrar o orçamento e estávamos preparados para implementar nossa proposta dos três terços. Embora modesto, o avanço permitiu uma folga onde era mais necessário.

Por mais que poucos eleitores apoiassem a austeridade, houve uma compreensão de que ela era necessária. Era preferível ter seguido uma plataforma social-democrata e dispendido recursos em prioridades "típicas". Mas estava em jogo um princípio mais importante nas nossas escolhas deliberadas de políticas. Se não tivéssemos contornado a dívida, os déficits e os empréstimos, seriam os banqueiros de Toronto, Nova York ou Zurique que estariam ditando as regras da nossa economia, algo que nenhum social-democrata jamais desejaria.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

- É possível conquistar apoio agindo idoneamente (nem sempre isso levará à vitória, mas sua reputação permanecerá intacta).
- As pessoas colaborarão se compreenderem suas pretensões. Não subestime a capacidade das pessoas de compreender conceitos difíceis, mas procure tratar os problemas de uma forma que seja assimilável.
- Liderança significa liderar dando o exemplo.
- Uma excelente comunicação e uma inclusão genuína em tomadas de decisão são essenciais para construir consensos e angariar apoio.

Panoramas de Reforma: Fomentando o Engajamento do Eleitorado

Questão partidária: A confiança nos partidos políticos nunca esteve tão em baixa, em grande parte devido à falta de interlocução com o eleitorado ao longo do ciclo anual. A população acredita, corretamente, que só é levada em conta durante períodos eleitorais. Precisamos reconquistar a confiança do público e mostrar aos eleitores de todas as idades quem somos e o que podemos fazer.

Perfil do(a) Reformador(a)

- ❑ **Cargo** – Chefe do Comitê de Campanhas
- ❑ **Problema** – Continuaremos sendo negligenciados em períodos eleitorais se não encontrarmos alternativas para reestabelecer o diálogo com os eleitores.
- ❑ **Anseio** – Conquistar o reconhecimento de filiados e de novos eleitores mediante esforços para interagir mais efusivamente ao longo do ano, impulsionando o apoio eleitoral e o interesse pelas atividades do partido.

Objetivo da Reforma: Criar e manter um cronograma de eventos para que a sociedade civil permaneça engajada para além dos períodos eleitorais, em áreas urbanas e rurais.

Desafio da Reforma (1 de 3): "*Convencer membros do partido que o contato permanente com a sociedade civil realmente faz diferença no dia da eleição.*"

Perspectiva de Iain Gill, Especialista Internacional em Partidos: As campanhas políticas mais bem-sucedidas são aquelas dotadas de artifícios específicos para atrair uma gama de eleitores por meio de mensagens programáticas persuasivas. Para ter sucesso eleitoral, um partido político deve investir tempo, energia e recursos no "período de maturação" dos mecanismos de campanha, o que inclui sondagens internas e externas, debates junto ao eleitorado, grupos focais, a testagem de ideias e mensagens. Em 2016, quando fui coordenador de campanha do Partido Liberal-Democrata do Reino Unido nas eleições nacionais, o período eleitoral efetivo era de quatro semanas, mas começamos a trabalhar com 52 semanas de antecedência.

Numa democracia, a essência da política é o público, é a oferta de soluções para os problemas enfrentados pelos eleitores, o que requer um diálogo de duas vias entre os partidos e a população. O primeiro passo para conquistar votos é estabelecer uma relação de confiança com o eleitorado e envolvê-lo politicamente. Para criar essa sintonia, é necessário uma série de interações entre os representantes partidários e os eleitores, incluindo:

- Apresentar-se pessoalmente;
- Procurar saber sobre as prioridades do público e manifestar um interesse genuíno por elas;
- Ouvir as demandas "egoístas" dos eleitores (sim, todo eleitor é e deveria ser egoísta);
- Levar as ideias do público ao partido e usá-las para incitar debates salutares sobre políticas;
- Convidar membros do público para rever prioridades políticas ou temas de campanha, ajustando e aprimorando os potenciais objetivos.

Eleitores têm quatro vezes mais chances de votar num(a) candidato(a) se interagirem pessoalmente com ele(a) e se sentirem íntimos dele(a). Às vezes, a melhor estratégia é se ater ao básico. Pedir votos de porta em porta é comprovadamente o método mais bem-sucedido para vencer eleições, principalmente quando adotado muito antes da campanha eleitoral.

É importante ter um bom planejamento e uma gestão de projeto adequada para garantir a fluidez e o sucesso da campanha. Na elaboração de um cronograma de campanha, parta do dia da eleição e vá retrocedendo no tempo. Qual é o seu principal objetivo? Enumere os procedimentos necessários, estabelecendo etapas, atribuições e a disponibilidade de recursos. Não esqueça de incluir as datas e os prazos mais importantes.

Desafio da Reforma (2 de 3): *"Como colher as evidências necessárias para mostrar às lideranças do partido que vale a pena investir na ideia?"*

Perspectiva de Margaret Curran, ex-parlamentar do Partido Trabalhista do Reino Unido: Manter-se permanentemente em campanha parece ser o novo normal dos partidos. O ambiente partidário é extremamente tenso, e os recursos (financeiros e humanos) são limitados. Apesar do ciclo ininterrupto de notícias, os eleitores esperam (e apreciam) que partidos estabeleçam e mantenham contato, forneçam atualizações constantes e peçam opiniões. Para poderem se conectar e transmitir mensagens ao público, partidos já investiram em serviços de telemarketing eleitoral (*telephone banks*) e *call centers*, atividades utilizadas para desenvolver e manter bancos de dados de eleitores com informações demográficas e históricos de votação.

Por meio dessas estratégias, são coletadas informações valiosas que podem auxiliar no recrutamento de voluntários e futuros filiados. E-mails e mensagens diretas e direcionadas também podem ser úteis para mostrar que o partido leva os eleitores a sério. Quando alguém se dispor a compartilhar dados de contato pessoais com um ativista do partido, manifestando o desejo de manter vínculos, não deixe escapar a oportunidade! Eleitores irão compartilhar histórias, experiências e opiniões com o partido com o qual simpatizam se acharem que são capazes de influenciar a política partidária fora dos períodos eleitorais. Reuniões de diretório informais e abertas, sessões públicas sobre temas diversos, bate-papos, encontros destinados à apresentação de demandas a representantes eleitos e mesmo serviços gratuitos como espaços de aconselhamento jurídico ou infantis podem ajudar a impulsionar a imagem do partido e atrair eleitores potenciais sem engajamento prévio.

Desafio da Reforma (3 de 3): *"Temos dificuldade de trabalhar em equipe. São muitas facções distintas, com interesses diversos, e os recursos são escassos."*

Perspectiva de Karolina Leakovic, vice-presidente da ala feminina do Partido Socialista Europeu (PES Women): Partidos fragmentados sempre enfrentam dificuldades, e partidos unidos são muito mais bem-sucedidos. O principal diálogo dos partidos é com os eleitores, e não entre si. O eleitorado não se interessa pela dinâmica cotidiana dos partidos e está muito mais preocupado com as soluções políticas individuais, comunitárias e nacionais ofertadas. Evidentemente, todo partido tem um espectro de opiniões, e alguns possuem facções específicas e organizadas. Por mais importantes que sejam os debates internos (sobre políticas, opções de liderança, estratégias de captação de recursos etc.), é fundamental que os partidos se atenham a um determinado perfil programático e operacional.

Partidos devem continuar se unindo em torno de um programa comum e uma liderança coerente. Há uma pressão cada vez maior para que partidos desenvolvam e implementem protocolos e procedimentos regendo debates internos. A formalização dos debates proporciona um tratamento igualitário e justo a

todos os envolvidos e fomenta o espírito coletivo. A oferta de atividades destinadas aos filiados pode servir para incitar debates e dar voz a um número maior de filiados, contribuindo para o entrosamento do partido, propiciando um espaço relevante para que filiados possam aprender sobre e colaborar com fatores internos cruciais, ampliando a presença do partido junto ao público em geral fora dos períodos eleitorais.

Lições Aprendidas e Conselhos para Reformadores

- ❑ Eleitores têm quatro vezes mais chances de votar num(a) candidato(a) se interagirem pessoalmente com ele(a) e se sentirem íntimos dele(a).
- ❑ Mantenha os eleitores constantemente atualizados e peça para que manifestem opiniões.
- ❑ Eleitores não se importam com a dinâmica interna dos partidos, então minimize disputas intrapartidárias.

Dicas para Reformar

Tomadas de decisão inclusivas demandam tempo, energia e recursos. Em qualquer organização movimentada, ativos preciosos vêm acompanhados de prioridades conflitantes. Mas a consulta e a inclusão são pilares fundamentais do processo democrático. Se países onde a população não é consultada e devidamente representada não são considerados democráticos, por que seria diferente com partidos políticos? Por serem canais indispensáveis à representação democrática, partidos deveriam ser os primeiros a incluir o eleitorado nas tomadas de decisão. Como coletar e incluir opiniões diversificadas é um processo moroso e intimidador, aqui vão algumas dicas para o manejo de processos inclusivos.

Inclusão de Baixo para Cima

A inclusão é um processo consciente e construído de baixo para cima que deve ser fomentado, administrado e normalizado na cultura interna de um partido político. Empoderar segmentos partidários e diretórios locais para que participem de debates internos e interlocuções externas é uma maneira de aliviar a carga de processos consultivos e inclusivos sobre alguns poucos filiados em posições centrais, além de servir para potencializar ao máximo contribuições a discussões e debates. Segmentos partidários (alas juvenis, femininas, LGBTQI+, indígenas, ambientais etc.) e agremiações ou diretórios locais podem atuar no municiamento de informações sobre decisões internas às lideranças partidárias e no engajamento de membros da sociedade civil em debates sobre políticas.

Iniciativas de engajamento de alas, diretórios e agremiações:

- Alimentam membros influentes do partido com informações e contribuições valiosas sobre opiniões de filiados, apoiadores (e opositores) e da sociedade em geral.
- Demonstram à população que pelo menos uma parte do partido se dedica a ouvir e valoriza a opinião do público.
- Possibilitam a construção de coalizões no âmbito local ou setorial.
- Propiciam oportunidades para a identificação de ativistas potenciais e novos apoiadores.

É fundamental que alas, diretórios ou agremiações partidárias organizem reuniões constantes com filiados para debater sobre iniciativas internas do partido, atualizar informações sobre ações e decisões dos diretórios centrais e ponderar sobre atividades e políticas prioritárias no âmbito local para que elas sejam levadas às lideranças.

É igualmente importante que organizações partidárias locais ou setoriais consultem regularmente a comunidade ou grupos de apoio temático, mesmo que isso implique em visitas domiciliares. Uma vez que a interlocução é uma via de mão dupla (ouvir e falar), atividades de engajamento possibilitam o compartilhamento de informações com o eleitorado e o público e a realização de enquetes. Ferramentas para o engajamento incluem:

- ❑ Pesquisas de opinião sobre temas e prioridades do partido.
- ❑ Transmissões de comunicados por meio presencial ou virtual.
- ❑ Sessões públicas para que cidadãos possam debater sobre temas específicos ou ouvir propostas de representantes partidários.
- ❑ Estandes informativos em mercados, shoppings ou ruas pedonais.

Se lideranças do partido puderem comparecer às iniciativas de engajamento comunitário, melhor ainda. Se sua zona eleitoral, por exemplo, não tem nenhum representante do partido no parlamento ou no governo, tente convencer um representante eleito por uma zona vizinha a se reunir com os eleitores locais.

Essas iniciativas, por mais limitadas que possam parecer, podem contribuir para contestar a narrativa, por vezes tempestuosa, de que partidos só se importam com a população em épocas de eleições. O público e o eleitorado podem não concordar sempre com as condutas e os discursos do seu partido, mas ficarão contentes se forem convidados a partilhar opiniões.

A Inclusão na Formulação de Políticas é Politicamente Profícuo

Uma boa política é formulada por meio da reunião deliberada de informações e opiniões. Quanto mais premeditado e inclusivo for o processo, maior é a probabilidade de eleitores e filiados confiarem na e

apoiarem a política. Um processo deliberado de formulação de políticas pode conter diversos estágios. É aconselhável incluir o maior número possível de pessoas em todos os estágios, que, grosso modo, são:

Modelo

A seguir, uma lista de controle ilustrativa que pode ser usada como referência na hora de formular políticas por meio de processos inclusivos.

Qual é a questão em pauta?	➢ É uma questão crítica ou uma crise? Em caso afirmativo, talvez seja necessário agir com mais urgência. ➢ É uma questão incipiente, decorrente de uma política, um tratado ou um acordo interno ou externo recém-introduzido? ➢ Defina a questão com o máximo de detalhamento possível.
Quais medidas já foram tomadas para lidar com a questão neste ou em outros locais?	➢ Investigue quais instrumentos legislativos ou normativos impactam a questão. ➢ Outras jurisdições ou localidades já lidaram com a mesma questão? Em caso afirmativo, dedique tempo para analisar as medidas tomadas e suas consequências?
Quem são os principais interessados diretos e indiretos?	➢ Mapeie todas as pessoas afetadas. ➢ Identifique grupos primários, secundários e terciários. o Por exemplo; os principais afetados por uma epidemia são aqueles diretamente impactados pela doença ou pela questão de saúde: os pacientes. O segundo grupo mais afetado talvez abarque os profissionais de saúde que atuam na linha de frente: médicos e enfermeiros. O grupo terciário talvez inclua as autoridades regionais de saúde, empresas farmacêuticas, grupos de pesquisa em saúde, e por aí vai.
Que instrumentos de política são os mais adequados para lidar com a questão?	➢ Comece com as soluções mais simples para identificar os instrumentos de política adequados antes de considerar opções mais complexas ou radicais.

	○ Por exemplo, uma simples portaria ministerial basta para lidar com a questão? Em caso negativo, são necessárias mudanças normativas? Se for uma questão mais grave ou sem precedentes, mudanças legislativas talvez sejam a única solução.
Quem e quando podemos consultar sobre as medidas propostas para lidar com a questão?	➢ Ninguém é onisciente. Tire proveito da comunidade de especialistas de sua região para pedir conselhos e recomendações. ➢ Se possível, consulte as pessoas mais afetadas pela questão. ➢ Consulte pessoas de outras localidades que já enfrentaram questões parecidas e tire lições de experiências prévias. ➢ Consulte profissionais de formulação de políticas e a comunidade jurídica, mesmo se não forem especialistas na questão em pauta.
Quem pode auxiliar no desenvolvimento do instrumento de política ou da estratégia mais propícios para lidar com a questão?	➢ Quanto mais inclusivo for o processo de formulação da política, mais exitosa ela será. No entanto, para questões emergenciais, uma inclusão abrangente talvez seja inoportuna e mais demorada do que o tempo permite. ➢ Existem especialistas em institutos de pesquisa, *think tanks* ou universidades disponíveis na região para auxiliar em detalhes envolvendo a política (normas ou regulamentos, por exemplo)?
Uma vez elaborado o instrumento, quem deve ser consultado para garantir sua efetividade?	➢ Após elaborar os instrumentos para lidar com a questão, consulte especialistas e os

	atores diretamente afetados para se certificar de que a solução é exequível.
Qual é a melhor estratégia para garantir a adoção formal, ou informal, do instrumento?	➢ Elabore um roteiro descrevendo e detalhando cada etapa do esforço de implementação da política. ➢ Identifique as principais partes interessadas para a implementação da política: funcionários legislativos, bancadas e comissões parlamentares, poder executivo etc.

RECOMENDAÇÕES

Para Reformadores Partidários:

- ❑ Dedique-se a uma reforma que reflita um investimento pessoal. Será mais fácil enxergar êxitos e realizações – em pequena e grande escala – se houver um interesse ou uma motivação pessoal pelo resultado geral da reforma.
- ❑ Tire proveito de aliados externos e seja condescendente na composição de uma base de apoio abrangente. Habilidades interpessoais e táticas de diplomacia branda serão necessárias para convencer as diversas partes interessadas em cada etapa da implementação da reforma.
- ❑ Tente se valer da conjuntura. Reformas internas são politicamente profícuas; elas só precisam ser estruturadas e conduzidas por um reformador digno de confiança. Partidos de todo o mundo necessitam de agentes transformadores comprometidos com o – e que acreditam no – aprimoramento funcional e operacional das organizações das quais fazem parte.

Para Partidos Políticos Comprometidos com Reformas Internas:

- ❑ Crie fóruns formais para ativistas do partido nos âmbitos local, regional e nacional para divulgar ideias de reforma às lideranças do partido.
- ❑ Realize avaliações anuais das atividades e das estruturas intrapartidárias para identificar as necessidades de reforma da organização.
- ❑ Desenvolva um comitê de reforma interna (com orçamento próprio) composto por representantes de diretórios locais, da base de filiados, de grupos internos auxiliares, do comitê executivo e da sociedade civil com um mandato para explorar temas passíveis de serem reformados e um processo formal para que as descobertas e as recomendações sejam apresentadas às lideranças partidárias.

Para Colaboradores que Almejam Apoiar Iniciativas de Reforma Interna:

- ❑ Estabeleça mais condicionantes para lideranças partidárias a partir de programas destinados a:
  - ❑ incorporar beneficiários de processos de capacitação a cargos de liderança e listas de candidatos;
  - ❑ introduzir iniciativas desenvolvidas em *workshops* a ativistas do partido e diretórios locais;
  - ❑ e institucionalizar os procedimentos internos desenvolvidos durante os programas.
- ❑ Adapte programas partidários para que percursos reformistas possam ser reproduzidos em todos os partidos, tendo em vista o tempo e o esforço necessários para: superar barreiras institucionais e a oposição de lideranças e, em alguns casos, transformar uma norma social ou cultural antes da fase de implementação propriamente dita.

- Desenvolva programações envolvendo incentivos específicos para que o partido e as lideranças partidárias adotem reformas e identifique onde e como partes interessadas externas ao partido podem exercer pressão.
- Reconheça que programas de capacitação e *workshops* não são suficientes para transformar a cultura e a estrutura organizacional do partido. O apoio técnico e o desenvolvimento de capacidades devem ser sincronizados com ações de acompanhamento adequadas e planejamento estratégico com os agentes transformadores. Ações de acompanhamento devem estar embutidas na concepção e no orçamento do programa do partido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementar uma reforma interna é uma tarefa difícil que requer grandes doses de planejamento estratégico, ações direcionadas, estabelecimento de metas realistas e muita pressão, além de tempo, energia e recursos. Infelizmente, não existe uma fórmula mágica nem um plano genérico para levar a cabo uma reforma, e este documento não pôde abarcar todas as estratégias ou todos os *modus operandi* necessários para superar o conjunto de obstáculos enfrentados por reformadores mundo afora. Apesar disso, acreditamos que inauguramos um roteiro para que agentes transformadores possam conduzir e concretizar mudanças.

Ao longo de toda a iniciativa 21st Century Parties (Partidos do Século 21), pudemos constatar que lideranças transparentes, igualdade de gênero e engajamento civil são os temas partidários mais suscetíveis à reforma. Além de corresponderem diretamente aos anseios do eleitorado moderno, são temas nos quais reformadores, independentemente da capacidade e da posição de influência, têm amplo espaço para levar adiante reformas verdadeiramente transformadoras. Por mais insignificantes que sejam, reformas que incidem em lideranças mais capacitadas, procedimentos mais transparentes, mais inclusão e diálogos substanciais com a sociedade civil são benéficas para os partidos, para a população e para a própria democracia.

Este guia é o desfecho de um projeto que começou com a pretensão de incitar um debate sobre a necessidade de partidos políticos refletirem, reformarem e se reengajarem na sociedade do século 21 na qualidade de organizações políticas modernas. Após quatro anos, temos o orgulho de termos contribuído para esse esforço e acreditamos que conseguimos despertar mais consciência e atenção em relação ao tema. Estamos concluindo o projeto com um guia cujo objetivo é ser um ponto de partida de um roteiro para que indivíduos possam assumir a direção e conduzir mudanças intrapartidárias. Esperamos que este documento seja o primeiro de um portfólio global com recursos destinados especificamente àqueles(as) que almejam transformar os partidos políticos em organizações que a sociedade do século 21 necessita e merece.