



Módulo 2: Planeamento e consultas

Introdução

Se utilizou as ferramentas do módulo anterior, Definição da agenda, então agora tem uma ideia clara dos problemas da malária no seu país e onde concentrar os seus esforços.

Em qualquer projecto, o planeamento poupa tempo e energia e aumenta o impacto, permitindo-lhe ser o mais eficaz possível em accionar mudanças duradouras. O planeamento envolve a definição dos objectivos que melhor se adequam à sua campanha, baseados nas necessidades do país e nas suas próprias capacidades. Depois de ter definido um ou mais objectivos, este módulo descreve como desenhar uma estratégia e um plano de acção para alcançar esses objectivos.

A consulta das partes interessadas e dos peritos que identificou pode ajudar a avaliar os riscos e a viabilidade do plano, bem como contribuir para criar ligações que poderiam transformar-se em alianças ou parcerias.

Tenha em mente que o planeamento é um processo contínuo. Se as circunstâncias se alterarem ou surgirem novas oportunidades, reveja o seu plano. Pode ser útil agendar revisões periódicas do plano para garantir que ainda está adequado.

Objectivos da aprendizagem

No final deste módulo, será capaz de:

- Ter definido um conjunto de objectivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e calendarizados (SMART);
- Definir uma estratégia para alcançar estes objectivos;
- Definir um plano de acção para começar a trabalhar;
- Consultar as partes interessadas principais;
- Identificar os recursos, humanos e materiais, que serão necessários para alcançar os objectivos;
- Compreender os riscos envolvidos no projecto.

Figura 4: Planeamento e consultas no ciclo do projecto Zero Malaria.



Secção 1: Definir objectivos

Com um problema em mente, está pronto a definir os objectivos da campanha. Esta secção explica como definir aquilo que pretende concretizar, com quem terá de trabalhar, como prosseguir e que mensagens pode utilizar para influenciar as decisões.

Dos factos às políticas

Depois de pesquisar o assunto e de identificar como determinadas mudanças poderiam trazer grandes benefícios, o caminho a seguir pode parecer enganadoramente óbvio. Mas como sem dúvida reparou, é preciso mais do que uma boa ideia para mudar políticas e as relações entre os factos e a elaboração das políticas são muitas vezes complexas.

Consultas: envolvimento com outras vozes

Antes de definir a sua estratégia e passar à acção, pode ser útil consultar algumas das partes interessadas que identificou ou outras pessoas a trabalhar em campanhas de sensibilização semelhantes. Um dos principais elementos das campanhas é a união de uma variedade de actores em torno de uma visão comum. O envolvimento numa fase precoce com os indivíduos ou organizações com os quais poderá querer estabelecer parcerias é essencial para o sucesso.

Reunir-se com outras pessoas pode dar-lhe uma nova perspectiva do problema e compreender como é que os outros vêem a questão. Pode concordar ou não com eles, mas é importante saber a opinião das outras pessoas. Estas reuniões podem revelar informações detalhadas sobre os esforços actuais antimalária ou sobre o clima político que poderão ajudar a definir a sua abordagem. Além disso, poderá tomar conhecimento de ideias que outras pessoas tiveram para soluções possíveis. Em vez de começar de raiz, poderá descobrir algum trabalho já em curso, que poderá continuar e desenvolver.

À medida que desenvolve a campanha, vai querer desenvolver parcerias, as quais podem ser acordos formais ou relações de trabalho colaborativas. As parcerias com entidades governamentais, organizações externas, empresas, organizações comunitárias e indivíduos vão permitir à campanha ter uma maior influência no seu país. Os parceiros certos podem dar relevo a um assunto, transformando-o de uma ideia de um indivíduo numa questão de interesse nacional. A campanha terá uma voz mais forte e uma capacidade maior de influenciar outros. As parcerias também dão mais credibilidade aos problemas que levanta, atribuindo mais legitimidade à campanha. Através das parcerias, a campanha pode eventualmente reunir uma "massa crítica" atrás dos problemas, facilitando muito mais as mudanças.

Ao procurar parceiros ou colaboradores, procure formar a mistura certa. Uma campanha forte do tipo Zero Malária Começa Comigo terá uma diversidade de actores unidos para eliminar a malária. A inclusão de tipos de parceiros diferentes aumenta o leque de competências, conhecimentos, a influência e os recursos disponíveis para apoiar a campanha e permite que esta chegue a novos destinatários e grupos. Por exemplo, ao incluir parceiros ligados à comunidade e parceiros políticos de cargos elevados, a campanha conseguirá promover intervenções para a mudança de comportamentos e influenciar as decisões políticas nacionais em simultâneo.

Poderão existir outras campanhas na área da saúde activas no seu país. Se possível, poderá ser útil unir esforços e trocar experiências. Sobretudo, os promotores de campanhas de saúde não devem olhar uns para os outros com uma atitude competitiva, mas devem antes procurar trabalhar juntos no sentido da meta final que é uma população mais saudável.

Os métodos que utilizar para envolver parceiros potenciais irão variar consideravelmente. Conferências, celebrações do Dia Mundial da Malária e outros eventos podem proporcionar oportunidades de conhecer outras pessoas que trabalham a malária. Quando tiver uma ocasião para discutir o que eles pensam sobre a questão que escolher, certifique-se de que usa perguntas de resposta aberta que lhes permitam explicar o ponto de vista deles, em vez de conduzir as respostas através de perguntas de resposta fechada (exemplo: "O que pensa acerca das actuais políticas de aprovisionamento de medicamentos?" versus "Deveríamos alterar as políticas de aprovisionamento de medicamentos?")

Ao encontrar-se com uma parte interessada pela primeira vez, também poderá querer saber mais acerca do interesse, alinhamento, influência e do potencial de envolvimento (consultar a ferramenta de análise das partes interessadas, no Módulo 1) dessa parte para determinar qual é a posição deles antes de lhes oferecer uma parceria. Apesar de uma coligação aceitar uma variedade de pontos de vista e opiniões, vai querer assegurar que os parceiros partilham a visão de uma Zero Malária.

Definir objectivos: o que irá a campanha realizar?

Poderão ser necessárias muitas mudanças para eliminar a malária e, nesta altura, já poderá ter uma ideia de quais as mudanças que a sua campanha pode ter como alvo. Ao definir os seus objectivos, considere a utilização da ferramenta SMART abaixo; o emprego do discurso correcto e a maior clareza acerca dos seus objectivos constituem as bases de uma campanha de sucesso. Mais tarde, quando tiver alcançado esses objectivos, pode sempre acrescentar novos objectivos, mais ambiciosos.



Critérios para os objectivos SMART

S	M	A	R	T
Específicos (<i>Specific</i>)	Mensuráveis	Alcançáveis	Relevantes	Calendarizados (<i>Time-bound</i>)
Seja tão específico quanto possível ao definir objectivos de modo que seja bem claro em que sentido está a trabalhar.	Certifique-se de que objectivo é mensurável de modo a poder verificar que o alcançou.	Defina objectivos realísticos que possam ser concretizados com os recursos, parceiros e competências de que dispõe.	Certifique-se de que os objectivos são uma contribuição importante para a sua visão geral de um país livre da malária.	Defina o prazo para concluir ou para fazer progressos relativos ao objectivo.

Seguem-se alguns exemplos de objectivos SMART e de objectivos que não satisfazem estes critérios:

Exemplo de objectivo 1: obter assinaturas públicas de compromisso para a erradicação da malária de 100 membros do parlamento até Janeiro de 2020.

Este objectivo é específico ?	Sim , define o tipo de compromisso (público, para eliminar a malária) e as pessoas que devem assinar o compromisso (100 membros do parlamento).
Este objectivo é mensurável ?	Sim , o objectivo será alcançado quando 100 membros tiverem assinado o compromisso público
Este objectivo é alcançável ?	Sim , se a campanha conseguir um destaque suficientemente elevado para obter o acesso aos membros do parlamento, solicitar-lhes o compromisso de apoio é um objectivo realista.
Este objectivo é relevante ?	Sim , o apoio parlamentar será essencial para se conseguir a erradicação da malária.
Este objectivo é calendarizado ?	Sim , a data para alcançar o objectivo foi especificada.

Exemplo de objectivo 2: angariar fundos para o programa da malária.

Este objectivo é específico ?	Não , não especifica que tipo de fundos, quanto se pretende angariar, junto de quem angariar, etc.
Este objectivo é mensurável ?	Não , apesar de os fundos serem fáceis de quantificar, não é definido o montante a angariar.
Este objectivo é alcançável ?	Sim , angariar fundos é um objectivo realista para uma campanha, mas depende do montante que se pretender atingir.
Este objectivo é relevante ?	Sim , o financiamento da eliminação da malária é um componente essencial para uma campanha de sucesso.
Este objectivo é calendarizado ?	Não , nenhuma data foi especificada para este objectivo.

Quem é que a campanha tem de influenciar?

A [Ferramenta de análise das partes interessadas](#) (pág. 17) pode ajudá-lo a identificar os actores principais ou potenciais do seu país no âmbito da malária. Agora que tem uma melhor compreensão acerca dos seus objectivos, pode estabelecer as prioridades das partes interessadas em termos de parcerias ou de divulgação. Quem, entre as partes interessadas, tem a influência que poderá ajudar a alcançar os objectivos? Esta influência poderá ser através de ligações políticas, acesso a redes científicas ou de sensibilização,

acesso a financiamentos ou uma plataforma para divulgação de mensagens a públicos-alvo.

Algumas partes interessadas poderão ser fáceis de contactar, mas terão uma influência reduzida ou uma posição contrária à sua visão. Outras partes interessadas poderão ser muito influentes e muito positivas, mas de difícil acesso, como seja o Presidente de um país ou personalidades célebres. Tente utilizar a seguinte ferramenta para desenhar um “mapa” da influência da cada parte

		Influência	
		Baixa	Elevada
Alinhamento	Elevado	Apoiantes secundários Estas partes interessadas apoiam no, mas não têm muito poder. Mantenha-os envolvidos, pois é importante ter uma vasta base de apoio.	Apoiantes primários Estas partes interessadas podem tornar-se aliados importantes e contribuir para a concretização dos objectivos. Empenhe-se em obter o envolvimento destes.
	Baixo	Oponentes secundários Embora se oponham ao seu trabalho, não têm muito poder. Ouça-os para compreender as preocupações deles, mas de resto pode ignorá-los.	Oponentes primários Estas partes interessadas podem discordar dos seus objectivos ou ter outros planos. Tenha cuidado com estes e tente mudar as opiniões deles se possível.

interessada, da respectiva atitude e acessibilidade para determinar quem deve contactar e como contactá-los.

Mapa de apoiantes e oponentes

Nem todas as partes interessadas vão querer trabalhar a seu favor, algumas poderão até opor-se a alguns dos objectivos da campanha. Este mapa vai permitir-lhe ver quem estará disposto a ajudar e quem poderá impedir o progresso. Agrupe as partes interessadas nas caixas consoante a **Influência** e o **Alinhamento** como no quadro abaixo.

Utilizado a ferramenta acima, como classificaria o seguinte exemplo de partes interessadas? O que faria para efectivamente os envolver (que recursos investiria para os convencer a tomar parte da campanha, como é que os abordaria, etc.)?

- **O presidente de município de uma pequena cidade:** este presidente de município está interessado em proteger da doença as crianças mais novas da cidade. Ele não tem bons contactos com os presidentes de outros municípios e pretende trabalhar sozinho.
- **Um grupo de parlamentares:** neste exemplo, estes parlamentares pretendem reduzir as despesas públicas. Não acreditam que o governo deva aumentar os investimentos na saúde e têm alguma influência sobre o orçamento.
- **O ministro da Saúde:** o ministro da Saúde foi anteriormente um pediatra e está muito preocupado com a malária. É muito respeitado entre os membros do governo.
- **Uma pequena empresa na cidade capital:** a empresa deseja ter uma boa reputação, mas não tem muitos recursos para apoiar a campanha.
- **Os líderes de uma pequena povoação:** neste exemplo, os líderes de uma pequena povoação que está muito isolada e tem muitos problemas de malária não confiam nos técnicos de saúde nacionais. Desconfiam das tentativas de aumentar os serviços de saúde e recusaram participar nas anteriores campanhas de fumigação de interiores com insecticida de acção residual.
- **Líderes religiosos:** um grupo de líderes religiosos proeminentes deseja ajudar a aliviar a pobreza e

a resolver os problemas de saúde. Muitas pessoas respeitam-nos e escutam as emissões de rádio semanais.

Secção 2: Rumo a um plano de acção

Nesta altura, já está preparado para elaborar um plano concreto de como irá captar os seus públicos-alvo para concretizar os objectivos. Esta secção irá ajudá-lo a articular a sua teoria de mudança, elaborar um plano de acção detalhado para orientar os trabalhos, calcular que recursos são necessários e avaliar os riscos.

Planeamento de acções

O planeamento das acções deverá ser feito com os participantes da campanha antes do começo das actividades. Num trabalho de equipa, devem todos juntos decidir a abordagem mais conveniente para a estrutura e metas da equipa, com as responsabilidades de todas as partes bem definidas.

A melhor forma de organizar as matrizes de planeamento de acções é por objectivos, de modo a visualizarem como cada acção contribui para a concretização daqueles. Depois de fazer a lista dos objectivos de primeira linha, acrescente o indicador que vai usar para medir o progresso, as metas que pretende alcançar, a data em que espera alcançá-los e distribua a responsabilidade a um indivíduo.

Os módulos **Envolvimento político**, **Envolvimento do sector privado** e **Envolvimento da comunidade** podem ajudá-lo a decidir que tipo de acções desenvolver para captar cada parte interessada.

A fase de planeamento das acções é o tempo ideal para começar a pensar em controlo e avaliação. Depois de ter elaborado o plano de acção, utilize a [Ferramenta do quadro de C&A](#) na página 68 para definir os indicadores e demonstrar como estes estão relacionados com as actividades, produtos e resultados abrangidos pela campanha.



Plano de acção

Objectivo	Actividade	Indicador	Meta	Data	Responsabilidade

Segue-se um exemplo de matriz preenchida com um plano de acção. Repare que podem existir várias actividades para cada objectivo e vários indicativos para cada actividade.

Exemplo de plano de acção

Objectivo	Actividade	Indicador	Meta	Data	Responsabilidade
Obter assinaturas públicas de compromisso para a erradicação da malária de 100 membros do parlamento até Janeiro de 2020.	Organizar um workshop parlamentar sobre a campanha Zero Malária Começa Comigo.	Participantes no workshop	200	Maio de 2019	Director da Política do Programa Nacional de Controlo da Malária
		Compromissos públicos em seguimento ao workshop	100	Maio de 2019	
	Reuniões com parlamentares para os incentivar a tornarem-se campeões da campanha.	Reuniões com parlamentares	10	Junho de 2019	Director da Política do Programa Nacional de Controlo da Malária
Aumento da utilização nacional de mosquiteiros tratados com insecticida de longa duração (MILD) em áreas com malária endémica para 80% até Janeiro de 2020.	Lançamento de campanha publicitária na rádio incentivando o uso dos MILD.	Anúncios na rádio transmitidos	1000	Maio de 2019	Parceiro ONG Chefe de comunicação para a mudança de comportamentos
	Promover o uso dos MILD nos workshops realizados nas escolas pelos campeões comunitários.	Workshops realizados nas escolas	100	Junho de 2019	Parceiro ONG Chefe de comunicação para a mudança de comportamentos

Desenvolvimento da mensagem

Quando se envolve com parceiros, partes interessadas, decisores, e o público, terá de definir as mensagens-chave que respondem à pergunta: **Do que é que trata a campanha?**

Uma boa mensagem é simples e fácil de entender. Evite todos os acrónimos e não utilize vocabulário técnico (MILD, controlo dos vectores, Cortem, etc.). Pretende-se que as pessoas se identifiquem com a mensagem e que esta as faça preocuparem-se com o assunto. Um formato útil poderá ser começar com uma descrição da campanha, depois introduzir um facto importante acerca do problema e terminar com a meta da campanha.

Por exemplo: "A Zero Malária Começa Comigo é uma campanha para uma África sem malária. A malária é totalmente evitável e tratável, no entanto ainda mata uma criança em cada dois minutos. Com a vossa ajuda, podemos acabar com esta doença de vez."

Depois de ter elaborado algumas mensagens gerais para descrição dos objectivos, pense de que forma pode adaptar ou enquadrar a mensagem para públicos diferentes. Muitas das partes interessadas que é necessário envolver têm outras prioridades e interesses para além da malária. Ao interagir com as partes interessadas, vai querer tornar a

campanha tão relevante quanto possível para o trabalho deles. Com o que é que eles se preocupam mais? Certifique-se então de incluir a acção específica de que é necessário falar para que eles apoiem a campanha. Este estilo de mensagens é muitas vezes chamado um "jogo de elevador". Imagine que se encontra num elevador com alguém que pode apoiar a sua campanha. Quer convencê-los a aderir e tem menos de 30 segundos para conseguir a atenção deles.

Por exemplo, se tem uma reunião com uma empresa de mineração que poderia tornar-se um parceiro, poderia dizer: "a Zero Malária Começa Comigo está a formar uma coligação para acabar com a malária no nosso país. A malária provoca sofrimento, atinge as famílias e torna mais difícil para as pessoas trabalhar. Isto afecta todas as pessoas no país, até a sua empresa. Ajude-nos a eliminar a malária, precisamos do seu apoio para que a distribuição do próximo ano de redes mosquiteiras chegue ao número máximo de pessoas possível".

Além da mensagem propriamente dita, pense como é que pode ser transmitida para surtir o efeito máximo. Alguns públicos-alvo poderão ter muito interesse e estar dispostos a ler um resumo de uma ou duas páginas acerca do seu trabalho. A maior parte das pessoas simplesmente não estarão tão interessadas e são mais cativadas com parágrafos curtos ou com frases individuais. A sua mensagem poderá ser incorporada em discursos, apresentações, documentos, redes sociais ou em qualquer outro formato que possa captar a atenção do público-alvo. Por vezes, o mensageiro é tão importante como a mensagem em si. Se tiver um porta-voz com uma forte

Lista de verificação do desenvolvimento da mensagem

- Simples e fácil de entender
- Sem linguagem técnica
- Tom positivo, inspirador
- Centrada na solução
- Baseada em factos
- Inclui uma camada à acção
- Dirigida aos interesses do destinatário
- Transmitida num formato adequado
- Transmitida pelo mensageiro correcto

reputação e influência sobre o público-alvo, considere ser essa pessoa a transmitir a mensagem.

Seja particularmente cuidadoso com a forma em que a sua mensagem é transmitida. Se acentuar demasiado o problema, este pode parecer demasiado difícil, depressivo e até sem solução. Seja também cuidadoso com as imagens que usa. As pessoas preferem ver rostos felizes a melhorar as suas vidas do que pessoas a sofrer. Empregue um tom positivo e os parceiros vão querer fazer parte da solução!

Identificação de recursos e necessidades

Agora que tem um plano de acção, pense no que é necessário para lá chegar. Tem os meios financeiros, as competências e a influência necessários para alcançar as metas? Na ferramenta seguinte, reflecta sobre algumas das vantagens que tem em cada categoria e depois pense em algumas das dificuldades ou naquilo que falta.

Ferramenta de identificação de recursos e necessidades

	Vantagens	Dificuldades	Etapas seguintes
Recursos humanos			
Recursos financeiros			
Parceiros			
Ligações			
Reputação			

Adaptado de: 'The Advocacy Sourcebook' (2007) Londres, da WaterAid.



Exemplo da ferramenta de identificação de recursos e necessidades

Este exemplo foi preenchido com um país fictício de modo a demonstrar qual será o aspecto do diagrama quando preenchido.

	Vantagens	Dificuldades	Etapas seguintes
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alguns colaboradores competentes e dedicados com experiência em sensibilização. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de colaboradores suficientes para gerir as tarefas de rotina da gestão do projecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planeie projectos com uma carga administrativa ligeira de modo que os colaboradores tenham tempo para outras tarefas.
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ○ O Plano Nacional de Controlo da Malária apoia a campanha através de um subsídio inicial de USD 50 000,00. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ A campanha não tem recursos suficientes para actividades de sensibilização e reconhecimento da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proponha uma acção de marketing aos parceiros do sector privado.
Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uma grande empresa de telecomunicações aceitou a parceria numa campanha de mudança de comportamentos sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de parceiros no seio do Ministério da Saúde para serem promotores da causa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organize uma sessão de sensibilização com os funcionários do Ministério da Saúde para divulgação das mensagens sobre a malária e gerar apoios para a campanha.
Ligações	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muitos contactos no Ministério das Finanças. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nenhum contacto no parlamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Peça a um colega no Ministério das Finanças para mencionar a campanha junto dos parlamentares na próxima reunião que fizerem. ○ Peça aos apoiantes da campanha para se apresentarem aos parlamentares em eventos informais.
Reputação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muitos membros do governo tiveram conhecimento da campanha através da União Africana. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muito poucas pessoas da comunidade empresarial ou da população em geral ouviram falar da campanha. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Divulgue a campanha através de cartazes e anúncios na rádio para que as pessoas tomem conhecimento da mesma.

A maioria das campanhas de sensibilização enfrentam grandes problemas em conseguir os recursos financeiros suficientes para atingir as metas. Para que a sua campanha seja eficaz, terá de ser criativo e versátil. Existem várias formas de rentabilizar o que já tem, como, por exemplo, arranjar patrocinadores no sector privado, diminuir os custos administrativos e juntar-se a outras campanhas.

Análise de risco

Todas as actividades comportam uma certa medida de risco. O risco é uma componente normal e aceitável de qualquer projecto, mas é importante saber o que está em jogo antes de começar. Os riscos são factores que poderão afectar o êxito do projecto ou prejudicar o financiamento, a reputação ou mesmo a existência da sua organização.

Experimente o seguinte exercício de reflexão. Imagine daqui a um ano (ou cinco anos ou dez anos). Imagine que não alcançou as metas. Agora, anote os vários motivos que podem ter provocado isso.

Agora, considere qual a probabilidade de cada risco acontecer e qual a gravidade das consequências. O mapa que se segue pode servir para enquadrar os riscos de modo a poder tomar decisões informadas acerca do que fazer a seguir.

Ferramenta de mapa do risco

		Probabilidade		
		Baixo	Médio	Elevado
Consequências	Elevado			Risco elevado: tome medidas para evitá-lo ou pondere a mudança de planos.
	Médio		Risco médio: prepare-se para o evitar ou mitigar.	
	Baixo	Risco baixo: mantenha a noção do risco e evite-o se possível.		

Depois de toda a equipa discutir uma quantidade de riscos para o projecto e para a organização, registe-os e identifique

as estratégias para os evitar ou para os mitigar se não forem evitáveis.

Ferramenta de gestão do risco

Risco	Evitar o risco	Mitigar o risco

Adaptado de: 'Advocacy Toolkit' (2010), Nova Iorque, UNICEF.

Ferramentas adicionais

O quadro RAPID para o estudo das ligações pesquisa-política: esta ferramenta pode ajudá-lo a compreender como a pesquisa pode influenciar melhor o processo de tomada de decisões. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/2764.pdf>

Identificar os tipos de risco: descreve os diferentes tipos de risco com base numa identificação e medição correctas (conhecimentos conhecidos, desconhecimentos conhecidos e desconhecimentos desconhecidos). <https://www.projecttimes.com/articles/things-known-and-unknown.html>

Gestão do risco: como se preparar para riscos não identificados <https://www.pmi.org/learning/library/characterizing-unknown-unknowns-6077>

Kim, S. D. (2012). Characterizing unknown unknowns. [Caracterização dos desconhecimentos desconhecidos] Dissertação apresentada no Congresso Mundial PMI® 2012–América do Norte, Vancouver, Colúmbia Britânica, Canadá. Newtown Square, PA: Project Management Institute.