

VOZES com PROPÓSITO

UM MANUAL SOBRE ESTRATÉGIAS DE
COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO
E MUDANÇA SOCIAL

MÓDULO DO
FACILITADOR

VOZES COM PROPÓSITO

UM MANUAL SOBRE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA SOCIAL

MÓDULO DO FACILITADOR

AUTORES

Rafael Obregón Gálvez
Jair Vega Casanova



Vigilada Mineducación



© 2019

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (FES)

fesmedia Africa

Windhoek, Namibia

Tel: +264 (0)61 417523

E-mail: info@fesmedia.org

www.fesmedia-africa.org

Esta obra está licenciada ao abrigo da Atribuição “Creative Commons” – Uso Não Comercial – Partilha Nos Mesmos Termos 3.0 Licença Não Adaptada.

Pode copiar, distribuir e exibir esta obra e criar obras derivadas, sob condição de:

1. Dar crédito ao Centro Africano para a Liberdade de Informação e *fesmedia* África;
2. Não usar esta obra para fins comerciais; e
3. Distribuir quaisquer obras derivadas desta publicação ao abrigo de uma licença idêntica a esta.

Para consultar uma cópia desta licença, visite:

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.pt_PT

ou envie uma carta a

Creative Commons,

444 Castro Street, Suite 900,

Mountain View, California, 94041, USA

ISBN: 978-99945-77-62-0

INTRODUÇÃO

Os actores da sociedade civil em África estão, actualmente, a encontrar mais oportunidades para incentivar a participação dos cidadãos e da comunidade na promoção da mudança social, contudo a eficácia da comunicação dos seus esforços continua a ser um problema crucial. O projecto regional da Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) dirigido aos média em África, *fesmedia Africa*, realizou um estudo para avaliar se as Organizações da Sociedade Civil (OSC) em África integram estratégias de comunicação no seu trabalho e, se sim, de que forma. A nossa investigação concluiu que muitas OSC africanas ainda não adquiriram uma visão e um conhecimento abrangente dos benefícios do planeamento da comunicação.

Muitas entrevistas realizadas com especialistas de comunicação, formadores e organizações não-governamentais (ONG) em África revelaram que as organizações empregam ferramentas de comunicação como entrevistas, comunicados de imprensa e capacidades das redes sociais, sem um plano claro de comunicação para as utilizar de maneira eficaz e engajarem as suas audiências. Um plano de comunicação aborda aspectos como a adequação de uma estratégia de comunicação guiada por objectivos institucionais claros, dados e factos relevantes; o posicionamento público de uma organização; elaboração de diferentes mensagens para se ligar e se envolver com uma gama de públicos-alvo; construir contactos com os média e advocacia; construir alianças; e formular estratégias adaptadas de comunicação interna e externa.

Para lidar a necessidade de planeamento estratégico eficaz de comunicação das organizações da sociedade civil africanas, a *fesmedia Africa* desenvolveu o programa “Estratégias de Comunicação para o Desenvolvimento e Mudança Social”. O programa tem como objectivos:

- Preparar os actores da sociedade civil para articularem, representarem e proporem eficazmente os seus interesses, causas e objectivos no processo de desenvolvimento de políticas; e
- Orientar as OSC no uso de metodologias modernas de comunicação para alargar as oportunidades de participação sociopolítica e de mudança social.

De modo a alcançar este objectivo, um componente do programa foi a elaboração de *Vozes com Propósito – um Manual sobre Estratégias de Comunicação para o Desenvolvimento e Mudança Social*, composto de três partes: 1) Módulo Conceptual, 2) Módulo do Participante e 3) Módulo do Facilitador. Dotados de fundamentos conceptuais, estratégias viáveis e um guia explicativo para a concepção de uma estratégia de comunicação, os actores da sociedade civil – sejam estes sindicatos, organizações de mulheres, activistas de direitos humanos, jovens dirigentes ou campanhas específicas – deverão encontrar-se numa melhor posição para representar e mobilizar acções para as suas causas. Embora a metodologia seja dirigida às OSC, também se aplica a instituições governamentais e entidades políticas interessadas.

O Manual foi elaborado por Obregón Gálvez, Chefe da Secção de Comunicação para o Desenvolvimento da UNICEF, em Nova Iorque, e Jair Veja Casanova, Professor no Departamento de Comunicação Social da Universidad del Norte, na Colômbia, em conjunto com a sua equipa dedicada. O Manual desenvolve-se com base numa versão anterior em que foram co-autores, de 2002, com o apoio do projecto regional dos média da FES na América Latina.

Antes da publicação, o esboço de Manual foi testado em diversas ONG na Colômbia e numa ONG na Namíbia. Juntamente com as contribuições altamente construtivas de 17 especialistas de comunicação de 12 países de todo o continente africano, o Manual foi adaptado para o público africano. Por sua vez, estes especialistas foram formados como facilitadores no uso desta metodologia para apoiarem as OSC interessadas em desenvolver estratégias de comunicação abrangentes, que terão resultados positivos para a mudança social.

Dado o avançado conhecimento e experiência prática com processos de comunicação social na América Latina, o vasto conhecimento especializado dos autores desta região e a subutilização de valiosas experiências de regiões do globo que têm semelhanças com a realidade africana, o espaço criado para a troca de experiências Sul-Sul, aprendizagem recíproca e o diálogo foram particularmente ricos e inspiradores.

Temos o prazer de partilhar estes conceitos de comunicação com um público africano.

Sara-Nathalie Brombart
Directora, *fesmedia Africa*
Friedrich-Ebert-Stiftung

ÍNDICE

Prefácio	ii
Agradecimentos.....	iv
Biografias dos autores.....	v
Visão geral do manual.....	vi
Visão Geral: Módulo do Facilitador	vii

PROGRAMA

DIA UM

SESSÃO 1: Boas vindas, logística e apresentação dos participantes.....	1
1.1 Introdução à oficina.....	1
1.2 Harmonização das expectativas dos participantes relativamente à oficina.....	2
SESSÃO 2: Experiências dos participantes e lições aprendidas.....	2
2.1 Experiências de organizações e dos participantes na área da comunicação	2
SESSÃO 3: Situação actual da organização.....	3
3.1 Características da organização.....	3
3.2 Análise SWOT.....	3

DIA DOIS

SESSÃO 4: Fundamentos conceptuais e teóricos.....	4
4.1 Conceito de desenvolvimento	4
4.2 Conceito de mudança	4
4.3 Cidadania e democracia	4
4.4 Comunicação como um processo social	4
4.5 Comunicação e mudança cultural	4
4.6 Coerência entre os conceitos e estratégia.....	4
SESSÃO 5: Modelos de comunicação, paradigmas e modelos de planeamento.....	5
5.1 Modelos de comunicação	5
5.2 Paradigmas de comunicação para o desenvolvimento	5
5.3 Abordagens conceptuais	5
5.4 Modelos de planeamento de comunicação	5
SESSÃO 6: Estratégias de comunicação.....	6
6.1 Comunicação como estratégia, campanha e ferramenta	6
6.2 Tipos de estratégias de comunicação	6
SESSÃO 7: Investigação.....	7
7.1 Projecto do plano de investigação	7
7.2 Lacunas de informação.....	7

SESSÃO 8: Idealização de uma estratégia de comunicação, passo-a-passo	7
8.1 Idealização da estratégia.....	7
SESSÃO 9: Passo 1 – Análise da situação/ compreensão da situação	8
9.1 Análise do contexto.....	8
9.2 Análise de indivíduos.....	8
9.3 Análise de comunicação.....	8
9.4 Resumo da análise da situação	8

DIA TRÊS

SESSÃO 10: Passo 2 – Formulação da estratégia de comunicação	9
10.1 Públicos e partes interessadas sociais	9
10.2 Temas, mensagens e barreiras	9
10.3 Objectivos de comunicação.....	9
10.4 Idealização estratégica e posicionamento.....	10
10.5 Calendário e orçamento	10

DIA QUATRO

SESSÃO 11: Passo 3 – Criação de materiais e actividades de comunicação eficazes	11
11.1 Idealização de Mensagens e Materiais.....	11
11.2 Validação de mensagens e materiais	11
SESSÃO 12: Passo 4 – Implementação e monitorização	12
12.1 Desenvolver um plano de trabalho detalhado	12
12.2 Como e o que deve ser monitorizado.....	12
SESSÃO 13: Passo 5 – Avaliação e replaneamento	13
13.1 Avaliação.....	13
13.2 Replaneamento.....	13

DIA CINCO

SESSÃO 14: Encerramento e avaliação da oficina	14
14.1 Visão geral da estratégia de comunicação.....	14
14.2 Avaliação da oficina.....	14
14.3 Encerramento da oficina	14

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário para os Participantes	15
Anexo 2 – Questionário de Avaliação	20

PREFÁCIO

O Acesso à Informação face às Estratégias para a Mudança Social

O acesso a informação básica e relevante é um direito fundamental dos cidadãos e um componente vital do desenvolvimento humano sustentável, dado que promove escolhas e processos de tomada de decisão informados. Por exemplo, em algumas áreas do continente africano ainda se perdem vidas e um grande capital humano devido a doenças evitáveis ou tratáveis, como a cólera, a malária, a tuberculose, doenças relacionadas com a SIDA e outras. De igual modo, os comportamentos e as actividades quotidianas das pessoas – em muitos casos relacionados com a falta de conhecimento ou de acesso a informação relevante que conduzem a práticas e comportamentos que consideram o ambiente – podem muitas vezes ter consequências devastadoras para o ambiente e as alterações climáticas.

Informação é poder. E por terem o poder que a informação confere, os cidadãos estão em condições de obter ferramentas para apoiar actos de autodeterminação, autodesenvolvimento e auto-realização. A boa notícia é que, ao longo dos últimos anos, muitos governos em África tornaram possível o acesso à informação de que dispõem para assim proporcionar aos cidadãos acesso à informação. Infelizmente, alguns governos continuam a negar acesso à informação em sua posse, receando que quanto mais informados estiverem os cidadãos, maior a probabilidade de virem a perder o mandato e o controlo do poder.

Em algumas partes de África, eleições ainda desencadeiam crises políticas e violência simplesmente porque informação crítica não é disponibilizada ao público – em especial o eleitorado – na altura certa e de forma transparente. Em muitos casos, os eleitores são negados o direito de acesso à informação de que necessitam para fazerem escolhas esclarecidas sobre aspectos importantes das suas vidas. Ao mesmo tempo, muitos governos e organizações privadas responsáveis pela prestação de serviços básicos como água, electricidade, comida, habitação e educação, não dispõem das ferramentas de comunicação necessárias para disponibilizarem informação à altura das condições, relevante e oportuna de modo a satisfazer os seus cidadãos e outros beneficiários e corresponder aos seus interesses.

Informação pontual, relevante e útil é um instrumento essencial para o progresso social, a mudança social e o desenvolvimento. Isto requer a criação de quadros e elaboração de ferramentas de comunicação. A Secção IV da Declaração de Princípios sobre Liberdade de Expressão em África¹ afirma que “Os organismos públicos detêm a informação não para si próprios, mas como guardiões do bem público e toda a gente tem o direito de ter acesso a essa informação”. Ao adoptar a Declaração de Princípios em 2002, a Comissão Africana dos Direitos Humanos e dos Povos (CADHP) criou a possibilidade de cidadãos africanos reivindicarem e gozarem do acesso à informação para alcançarem o seu autodesenvolvimento e a mudança social. A mesma secção da Declaração de Princípios afirma que “os organismos públicos deverão, mesmo sem que haja um pedido, publicar activamente informação de interesse público significativo”. Progredir nesta agenda exige uma vasta gama de capacidades de comunicação, ferramentas e quadros que possam apoiar os governos e as OSC na implementação de estratégias de comunicação mais inclusivas e participativas para a mudança sustentável.

As abordagens de comunicação adoptadas nas acções de uma organização ou programa são fundamentais e instrumentais para cultivar mudanças sociais e comportamentais positivas. Nesse sentido, as estratégias de comunicação devem basear-se nas interacções humanas e no contexto cultural em que estas ocorrem, para desenvolver mensagens e implementar actividades de comunicação relevantes para os cidadãos e para os elementos do público. Elaborar as melhores abordagens para as interacções e mensagens requer um conhecimento adequado da comunidade e das suas bases culturais. Elaborar a estratégia mais indicada pressupõe que haja informação suficiente e um entendimento das dimensões socioculturais dos aspectos relevantes do desenvolvimento e dos elementos da população que devem actuar como co-participantes principais da estratégia, e que estes grupos não só tenham acesso a informação relevante, como também

¹ Comissão Africana para os Direitos Humanos e dos Povos (2002). *Declaração de Princípios sobre a Liberdade de Expressão em África*. Banjul, The Gambia. Acedido em 4 de June, 2019, em: http://library.fes.de/pdf-files/bueros/angola/hosting/upd11_05princip_liberdade.pdf.

a um ambiente favorável à participação nas mudanças sociais e de comportamento esperadas, rumo ao desenvolvimento.

A campanha da Plataforma Africana sobre o Acesso à Informação (PAAI) foi lançada em 2009 para exercer pressão para a adopção e implementação de legislação nacional sobre o acesso à informação, permitindo a todos os cidadãos o acesso fácil a toda a informação detida por organismos públicos, enquanto bem público. Depois de quase dez anos, mais de metade dos países africanos continuam sem legislação sobre acesso à informação. Em alguns países, as campanhas nacionais começaram mais cedo e duraram mais de dez anos até que uma lei visse a luz do dia. Noutros países, onde a lei foi adoptada, a implementação tem enfrentado dificuldades devido a mal-entendidos no que diz respeito aos benefícios ou impactos para o desenvolvimento e mudança social.

A campanha pelo acesso à informação em África também necessita de estratégias de comunicação adequadas para realizar o objectivo de 55 países dotados de quadros e legislação voltada à atribuição de poder aos seus cidadãos no sentido de terem acesso à informação para a mudança social e o desenvolvimento, e para “a África que queremos”. O presente Manual vai apoiar a agilização de estratégias de campanha pelo acesso à informação e o acelerar os resultantes impactos e processos.

Gabriel Baglo
Secretário-geral
Federação de Jornalistas Africanos

AGRADECIMENTOS

Coordenadora Editorial:

Sara-Nathalie Brombart, Directora, *fesmedia* Africa, Friedrich-Ebert-Stiftung

Assistente Editorial:

Jennifer Ido, Consultora

Investigadores Principais:

Rafael Obregón Gálvez, UNICEF, Nova Iorque, EUA

Jair Vega Casanova, Universidad del Norte, Barranquilla, Colômbia

Equipa de Investigação:

Claudia Nieto Sánchez, Institute of Tropical Medicine, Antuérpia, Bélgica

George W. Gathigi, University of Nairobi, Quênia

Lina Vega Estarita e Elizabeth Vargas Rosero, Universidad del Norte, Barranquilla, Colômbia

A validação da metodologia teve o apoio de representações das seguintes organizações da Colômbia:

Fundación Cultural La Sombra del Matarraton • Vokaribe • Red Juvenil SurOccidente • CEDERHNOS • LaChachara.co • Corporación La Plena • La Plena • UniNorte • Paz a la calle/Mujeres con poder • Transgarte • Ninguna • Red departamental de mujeres jóvenes • Fundación Nuevas Letras • Mesa LGBTI de Barranquilla y el Atlántico

A validação da metodologia em África teve o apoio dos seguintes indivíduos e organizações da região:

Austin Kayanda: Instituto da Comunicacao Social da África Austral, MISA (**Zâmbia**) • Eugene Nforngwe: Media International Corporation (**Camarões**) • Felix Reimer: German Corporation for International Cooperation, GIZ (**Botsuana**) • Gabriel Baglo: Federation of African Journalists (**Togo**) • Gerard Guedegbe: Afrobarometer Media Trainer (**Benim**) • Hyde Haguta: Radio Phoenix (**Zâmbia**) • Ibrahima Sané, Dr.: (**Senegal**) • Isaías Carlos Fuel: Instituto da Comunicação Social da África Austral, MISA (**Moçambique**) • Jamina Abrahams-Smith: Institute for the Advancement of Journalism (**África do Sul**) • Jonathon Rees: Proof Communication (**África do Sul**) • Natasha Phatela: Grow Consulting (**Namíbia**) • Paula Fray: Frayintermedia (**África do Sul**) • Raoto Andriamanambe: Youth Leadership Development Programme (**Madagáscar**) • Stella Kihara: African Centre for Development Communication (**Quênia**) • Tabani Moyo: Media Institute of Southern Africa, MISA (**Zimbábue**) • Tom Lansner: Social Accountability Media Initiative, Aga Khan University Graduate School of Media and Communications (**EUA**) • Zenzele Ndebele: Centre for Innovation and Technology (**Zimbábue**)

BIOGRAFIAS DOS AUTORES

Jair Vega Casanova

Manuel Jair Vega Casanova é professor no Departamento de Comunicação Social e membro do PBX: Grupo de Investigação sobre Comunicação, Cultura e Mudança Social na Universidad del Norte em Barranquilla, Colômbia. É sociólogo na Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colômbia; tem o Grau de Mestre em Estudos Político-econômicos e é Candidato a PhD em Comunicação na Universidad del Norte. Os seus interesses de investigação incluem a comunicação para a mudança social e comportamental, comunicação participativa e cidadã, comunicação para a saúde, e estudos sobre a questão do gênero, diversidade e cidadania, com especial incidência na criança e populações jovens. Foi consultor de várias agências internacionais e projectos, incluindo o A-CHANGE-FHI 360, a Organização Pan-americana de Saúde, UNICEF, PNUD, UNFPA, Population Communication International, Bernard Van Leer Foundation, Friedrich-Ebert-Stiftung, Checchi and Company Consulting Colombia, o Communication for Social Change Consortium, e a Communication Initiative. Foi professor convidado em várias universidades na Colômbia e a nível internacional. Foi membro da Direcção Editorial e editor convidado das seguintes revistas: *Investigación & Desarrollo*, e *Chasqui – Revista Latinoamericana de Comunicación Folios*. Antes de se juntar à Universidad del Norte, trabalhou cinco anos com a *Fundacion Social* como coordenador de programas de desenvolvimento social. Publicou inúmeras comunicações, capítulos de livros e artigos de jornal. As suas publicações encontram-se em: <http://uninorte.academia.edu/JairVega> and https://www.researchgate.net/profile/Jair_Vega.

Rafael Obregón Gálvez

Rafael Obregón Gálvez é Chefe da Secção de Comunicação para o Desenvolvimento, Divisão de Programas, Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), em Nova Iorque. Antes de se juntar à UNICEF, foi Professor Associado na School of Media Arts & Studies e Director do Programa de Estudos de Comunicação e Desenvolvimento, Center for International Studies, na Ohio University; e Professor Associado no Departamento de Comunicação Social da Universidad del Norte, Colômbia, onde continua a envolver-se como professor visitante. Também serviu como Conselheiro Regional de Comunicação em Saúde Materno-Infantil, na Organização Pan-americana de Saúde/Organização Mundial de Saúde. Tem uma longa experiência de ensino, investigação e profissional em comunicação para o desenvolvimento e para a saúde, e sobre desenvolvimento internacional na América Latina, Ásia e África. É membro do quadro de revisão de várias revistas, incluindo a *Journal of Health Communication*, e serviu como revisor convidado para a *Social Science Medicine*, *BioMed Central*, e a *Health Policy Journal*. Foi conselheiro do Comité de Emergência de Regulamentos Internacionais de Saúde, da Organização Mundial de Saúde; é membro de várias associações internacionais, incluindo a International Communication Association e a International Association for Mass Communication Research; publicou vários livros, e foi par na revisão de vários artigos em revistas, capítulos de livros e relatórios técnicos. Entre os seus livros mais recentes contam-se o *The Handbook of Development Communication and Social Change* (2014), e *The Handbook of Global Health Communication* (2012), Wiley Publishers. É doutorado em Comunicação Social pela Pennsylvania State University; M.A. em Assuntos Internacionais pela Ohio University; e B.A. em Comunicação Social e Jornalismo pela Universidad Autonoma, Colômbia.

VISÃO GERAL DO MANUAL

Este manual visa contribuir para a formulação e implementação de estratégias de comunicação em organizações ou campanhas, procurando alcançar níveis mais altos de visibilidade sociopolítica e impacto em contextos locais, regionais e nacionais.

Vozes com Propósito – Um Manual sobre Estratégias de Comunicação para o Desenvolvimento e Mudança Social está dividido em três módulos complementares, cada um idealizado com um fim específico:

1. Módulo Conceptual

O objectivo do Módulo Conceptual é alargar e vincular o processo de aprendizagem através de um conteúdo teórico rico e de uma variedade de exemplos relevantes. Desta forma, estabelece os quadros conceptuais e teóricos que facilitarão um conhecimento mais aprofundado dos processos envolvidos na concepção, implementação e avaliação de uma estratégia de comunicação.

Na Secção “Anexos” do Módulo Conceptual foram incluídos estudos de caso que ilustram a aplicação de princípios, conceitos, teorias, abordagens, investigações e aspectos de monitorização e avaliação relacionados com a comunicação para o desenvolvimento e mudança social.

2. Módulo do Participante

O Módulo do Participante tem a finalidade de orientar o participante através do processo de aplicação dos novos conhecimentos e capacidades para começar a estruturar os componentes centrais da sua estratégia de comunicação. Apresenta os elementos metodológicos práticos que as organizações, ou campanhas, poderão utilizar para implementar os passos necessários para formular, implementar e avaliar uma estratégia de comunicação para o desenvolvimento e mudança social.

3. Módulo do Facilitador

A finalidade do Módulo do Facilitador é apoiar os responsáveis por ministrar formação a organizações, ou campanhas, que estão envolvidas na formulação e implementação de uma estratégia de comunicação para o desenvolvimento e mudança social. Apresenta várias recomendações práticas a serem consideradas pelos facilitadores que activamente orientam o processo de aprendizagem num ambiente de grupos.

VISÃO GERAL: MÓDULO DO FACILITADOR

Este Módulo proporciona apoio metodológico para a facilitação de oficinas que visam prestar assistência a organizações sociais, da comunidade, estatais ou não governamentais, na formulação de estratégias de comunicação para o desenvolvimento e mudança social.

Aconselha-se que Facilitadores usem este módulo para planejar e preparar as oficinas, ao mesmo tempo que realizam adaptações relevantes com base no contexto em que a oficina será facilitada, as necessidades e as realidades dos participantes e as experiências relevantes que cada facilitador pode trazer para as sessões. Este módulo sugere actividades e prazos que podem ser modificados de acordo com a disponibilidade dos recursos da organização que recebe a formação, a complexidade das questões de comunicação, sociais e de desenvolvimento que constituem o enfoque da oficina ou o âmbito da estratégia a ser formulada.

Dependendo dos calendários e necessidades específicas da oficina, as sessões propostas neste módulo podem ser reduzidas, integradas ou omitidas.

Quem deve participar?

O Manual sobre Estratégias de Comunicação para o Desenvolvimento e Mudança Social visa reforçar processos de comunicação em organizações cujo enfoque principal é o desenvolvimento social; desta forma, sugerimos que não só as equipas de comunicação – na medida em que existam formalmente na organização – mas também membros de todas as outras áreas da organização participem na oficina. É importante que participem na oficina colaboradores dos diferentes níveis da organização (gestão, técnico, operacional), bem como pessoal proveniente a nível local, regional ou nacional, dependendo do tipo de organização, que possa estar envolvido em actividades de comunicação e mobilização em qualquer capacidade.

Do mesmo modo, recomenda-se vivamente que as chefias superiores, com autoridade para decidir, se envolvam e participem o máximo possível, dado que as realizações das oficinas – estratégia de comunicação e actividades-chave – podem requerer uma aprovação interna e apoio a todos os níveis.

Um convite para participar na oficina deve incluir informação clara sobre os objectivos da oficina, a duração, a contribuição e envolvimento esperados dos participantes, e os resultados esperados. Participantes exprimem-se melhor numa actividade colectiva quando estão esclarecidos sobre o que se espera deles e quando é possível incluir o evento nas suas agendas com antecedência. Desta forma, conseguem dedicar tempo e atenção exclusivamente às actividades da oficina.

Preparação para a oficina

Recomenda-se vivamente que o facilitador e os participantes se preparem para a oficina. Sugere-se que a preparação inclua:

- Os facilitadores devem estudar os documentos importantes da organização, incluindo a visão, a missão, o plano de trabalho e/ou relatório anual mais recentes e a presente estratégia de comunicação, caso existam, ou exemplos de actividades de comunicação.
- Em casos particulares, o facilitador pode adquirir uma vantagem ao analisar a informação técnica mais relevante. Por exemplo, se o interesse da organização for o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que promova a introdução de políticas de energia agradáveis ao consumidor, o facilitador deve considerar familiarizar-se com o debate sobre energia existente no país onde vai decorrer a oficina.

- Sempre que possível, e se os recursos o permitirem, os facilitadores podem considerar passar um ou dois dias nos escritórios da organização ou visitar as suas actividades de terreno para potenciar a sua percepção dos desafios e das actividades de comunicação. Alternativamente, o facilitador pode considerar realizar entrevistas com alguns membros da organização antes da oficina.
- Os facilitadores devem insistir com o pessoal da organização encarregado pelo planeamento da oficina/formação que devem encorajar os participantes a lerem o Módulo Conceptual e o Módulo do Participante antes da oficina. Mesmo para os participantes que estão familiarizados com a idealização das estratégias de comunicação, a familiaridade com estes dois manuais será uma garantia de produtividade nas discussões e na aprendizagem.
- Os facilitadores devem enviar aos participantes o questionário sobre conhecimento, formação e experiência em estratégias de comunicação para a mudança social e de comportamentos (ver Anexo 1 deste módulo), umas semanas antes da oficina. Esta informação permitirá uma análise prévia, o que será importante ao executar as actividades da **SESSÃO TRÊS**.

Duração

Prevê-se que a oficina poderá durar entre três a cinco dias. Se as condições o permitirem e forem incluídos exercícios de campo para recolha de dados ou reconhecimento de recursos organizacionais, por exemplo, o facilitador deve considerar conceder mais tempo para preparar e implementar a oficina. Ao mesmo tempo, em casos específicos, este módulo pode facilitar sessões curtas de orientação (um dia ou menos) para os decisores, chefias superiores ou funcionários importantes da organização.

Recursos

Embora se possa utilizar uma vasta gama de recursos na facilitação da oficina, recomenda-se que os facilitadores planeiem antecipadamente e garantam recursos como um projector de vídeo, ponteiro laser, computador, ligação adequada à internet, blocos de papel gigante e consumíveis correntes de escritório (pequenas fichas, fita-cola estreita e larga, um quadro ou folhas de esferovite, alfinetes de desenho, marcadores e uma bola ou rolo de fio).

A decisão de usar outros recursos dependerá de actividades específicas que os facilitadores queiram incorporar, como produzir ou validar certos materiais – impressos ou audiovisuais. É igualmente útil ter à partida cópias suficientes dos materiais a distribuir aos participantes (folhas de cálculo, folhetos, etc.). Da mesma maneira, pode ser útil ter algumas cópias extras dos módulos do manual e outros recursos de apoio, como exemplos de materiais ou resumos de estudos de caso de estratégias de comunicação implementadas em contextos locais

Documentos de trabalho

O **Módulo Conceptual** e o **Módulo do Participante** são os recursos essenciais para a oficina, mas no entanto recomenda-se que os participantes explorem ou usem também os seguintes recursos para identificar referências e materiais de apoio:

1. A Iniciativa de Comunicação – www.comminit.com.
2. Materiais de apoio para sessões teóricas e exercícios práticos.
3. Materiais audiovisuais relevantes em diversas redes sociais – e.g. YouTube, Facebook, etc., ou outros materiais audiovisuais que os facilitadores possam achar úteis para ilustrar aspectos importantes de conteúdos. Os estudos de caso incluídos no Módulo Conceptual listam endereços relevantes de websites para acesso a recursos adicionais.
4. Outros materiais que os facilitadores considerem úteis para o processo de aprendizagem.

Metodologia

Cada uma das sessões descritas abaixo está dividida em várias partes, variando entre uma e três, dependendo da natureza do conteúdo. A primeira parte foi concebida para avaliar a familiaridade e o conhecimento dos participantes sobre o assunto em questão (o ciclo de planeamento da elaboração de estratégias de comunicação); a segunda parte introduz conceitos-chave e convida os participantes a pensar em conjunto sobre se e como se vêem a si próprios reflectidos no trabalho que a organização está a desenvolver; e, finalmente, na terceira parte, são aplicados conceitos-chave a questões relevantes para a organização, seguido por uma discussão e reflexão colectiva.

Em todos os casos, recomenda-se que todas as sessões sejam interactivas, começando com um diálogo sobre as noções ou preconceitos que os participantes possam ter, e uma breve discussão entre eles sobre como proceder durante as lições e sobre a elaboração da estratégia.

Ademais, o facilitador deve estimular os participantes a alargarem o seu entendimento sobre os aspectos-chave de comunicação e recomendar que consultem outros especialistas ou recursos, para reforçar os processos de comunicação dentro das suas organizações.

Por último, vale a pena salientar que embora o objectivo de cada oficina seja desenhar uma estratégia de comunicação para a organização, outro objectivo igualmente importante é desenvolver e apurar as capacidades do pessoal da organização para a idealização de estratégias de comunicação para o desenvolvimento e mudança social. É preferível uma estratégia que pode ser melhorada, desenvolvida e entendida por toda a organização do que uma estratégia que é quase perfeita mas desenvolvida por um facilitador ou recurso externo.

PROGRAMA

DIA UM

SESSÃO

1

BOAS VINDAS, LOGÍSTICA E APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Ordem de Trabalho

- Apresentação da oficina
- Harmonização das expectativas dos participantes relativamente à oficina
- Apresentação de projectos de comunicação implementados pelas organizações participantes

1.1 Introdução à oficina

Para realçar a importância dos processos de comunicação que têm como objectivo alcançar resultados, os representantes das chefias superiores da organização devem apresentar a relevância da formação. Devem convidar os participantes a tomar parte nas actividades da oficina com o maior empenho, respeitando o horário de início e fim dedicados a cada sessão.

O ponto focal da organização para a preparação da oficina deve coordenar uma apresentação que saliente a visão, missão e objectivos da organização, se estes estiverem definidos, e delinear o que se espera da estratégia de comunicação e da oficina.

O facilitador deve moderar esta sessão, contudo esta deve ser dirigida pelos representantes da organização e pelas equipas de apoio, de modo a assegurar a adesão interna e para permitir que a organização defina os efeitos estratégicos da oficina.

Os objectivos gerais e específicos da oficina devem ser adaptados de acordo com as características e o contexto de cada organização, embora mantendo os elementos essenciais necessários para desenhar, implementar e avaliar as estratégias de comunicação para a mudança social. Como exemplo, sugerimos o seguinte:

Objectivo Geral:

No fim de cada oficina, o desenvolvimento estratégico dos processos de comunicação da organização será reforçado no sentido de alcançar níveis mais elevados de impacto social e político nos ambientes locais, regionais e nacionais.

Objectivos Específicos:

No fim da oficina, os participantes deverão estar aptos a:

1. Perceber as abordagens conceptuais e metodológicas da idealização, implementação e avaliação de estratégias de comunicação para o desenvolvimento e mudança social e conhecer a importância e utilização de cada.
2. Aplicar abordagens conceptuais e metodológicas para a idealização, implementação e avaliação de estratégias de comunicação para o desenvolvimento e mudança social.
3. Apresentar de forma abreviada os principais componentes de uma estratégia de comunicação, ou adaptar planos e estratégias de comunicação já elaborados.
4. Elaborar versões preliminares da estratégia e plano de comunicação.

1.2 Harmonização das expectativas dos participantes relativamente à oficina

As necessidades e as expectativas da organização – em termos de comunicação para o desenvolvimento e mudança social e, especificamente, no que concerne aos resultados da oficina – devem ser alinhadas com as dos participantes.

Para ‘quebrar o gelo’, sugere-se as seguintes actividades:

Actividade Um:

Dois jogos de fichas, cada um deles numerado por ordem ascendente de tal forma que haja duas fichas para todos os números, são distribuídos aleatoriamente a todos os participantes. Trabalhando em pares, cada participante entrevista brevemente o seu parceiro e a seguir apresenta-o ao resto do grupo.

Mais que um exercício para lembrar os nomes das pessoas, esta actividade procura reflectir sobre como os participantes apresentam os seus colegas e a sua organização. A actividade sublinha que a imagem projectada pela organização e a sua causa inclui aspectos básicos como a maneira como os participantes se apresentam a si próprios como membros da organização.

Actividade Dois:

Convidar cada um dos participantes a escrever numa ficha as suas expectativas sobre a oficina. Veja a lista de expectativas e agrupe-as em categorias; envolva os participantes na priorização ou classifique essas categorias; termine com uma discussão que contraste com os objectivos propostos para a oficina. Este conjunto de expectativas deve ser deixado num lugar visível, na sala, para que, no fim da oficina, possa ser comparado com os resultados alcançados.

SESSÃO 2

EXPERIÊNCIAS DOS PARTICIPANTES E LIÇÕES APRENDIDAS

Ordem de Trabalho

- Experiências de organizações e dos participantes na área da comunicação

2.1 Experiências de organizações e dos participantes na área da comunicação

Um bom ponto de partida para a oficina é a apresentação de algumas das estratégias, projectos, seminários ou actividades de comunicação que as organizações participantes tenham implementado. Recomenda-se que os participantes façam uma breve apresentação sobre as estratégias ou planos de comunicação que considerem mais significativos, devido à sua idealização, cobertura ou resultados. A apresentação pode ser dividida nas seguintes partes:

1. Análise da situação inicial ou diagnóstico (investigação formativa);
2. Formulação da estratégia de comunicação;
3. Produtos e processos de comunicação;
4. Descrição do processo de implementação;
5. Processos e resultados de monitoria e avaliação.

Recomenda-se vivamente que não faça qualquer juízo sobre os projectos apresentados nesta fase. Em vez disso, devem aproveitar a oportunidade para despoletar o diálogo e a reflexão entre os participantes. À medida que o conhecimento deles sobre o assunto aumenta ao longo da oficina, os participantes devem ser encorajados a reflectir sobre os seus próprios projectos e a perceber como estes poderiam ser melhorados.

Esta sessão termina com uma discussão plenária sobre a identificação dos temas comuns, pontos fortes, pontos fracos e oportunidades.

Actividade Complementar:

Pedir aos participantes para criarem um cartaz sobre o projecto de comunicação mais significativo em que tenham participado resumindo os cinco pontos antes mencionados. Colocar os cartazes nas paredes da sala e convidar os participantes a fazerem uma passagem pela sala e trocarem pontos de vista sobre as suas experiências.

SESSÃO

3

SITUAÇÃO ACTUAL DA ORGANIZAÇÃO

Ordem de Trabalho

- Identificação dos propósitos e objectivos da organização
- Análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da organização
- Coerência entre as prioridades da organização e a estratégia de comunicação

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 1: Situação Actual da Organização
- Módulo Conceptual, Capítulo 1: Situação Actual da Organização

3.1 Características da organização

Faça uma breve apresentação sobre a importância da organização ter um propósito, uma visão, uma missão e um plano estratégico e o papel desempenhado pela comunicação na realização de cada um deles. Deve falar também da importância da coerência entre as políticas de uma organização e a estratégia de comunicação, usando as perguntas propostas no Módulo do Participante.

3.2 Análise SWOT

Forme quatro grupos; dois dos quais vão fazer uma análise da comunicação interna da organização, enquanto os outros dois fazem uma análise de comunicação externa. Use o modelo SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) para organizar a informação (**Planilha 1** do Módulo do Participante). Os questionários enviados aos participantes semanas antes da oficina podem ser usados como contribuições para o exercício (ver **Anexo 1** deste módulo); pode também utilizar informação apresentada tanto no Módulo Conceptual e no Módulo do Participante.

Os participantes partilham a informação que recolheram e em seguida analisam separadamente os pontos fortes e os pontos fracos. Subsequentemente, serão tiradas conclusões sobre os desafios de comunicação da organização em relação aos objectivos.

Nos mesmos grupos, os participantes analisam os elementos de maior importância que consideram que a organização deve priorizar. Neste momento a ideia é identificar as questões centrais a ser levadas em conta na estratégia de comunicação a ser elaborada durante a oficina.

DIA DOIS

SESSÃO

4

FUNDAMENTOS CONCEPTUAIS E TEÓRICOS

Ordem de Trabalho

- Desenvolvimento e mudança social
- Cidadania, democracia e cultura
- Comunicação como mudança social

Materiais para Leitura

- Participant's Module, Chapter 2: Conceptual and Theoretical Foundations
- Conceptual Module, Chapter 2: Conceptual and Theoretical Foundations

4.1 Conceito de desenvolvimento

Com base nas informações do Módulo Conceitual, faça uma apresentação sobre a evolução dos diferentes paradigmas para o desenvolvimento e discuta os aspectos positivos e negativos.

4.2 Conceito de mudança

Discuta como o conceito de mudança também evoluiu, destacando as diferenças entre a Abordagem de Mudança Individual e a Abordagem de Mudança Social. Os participantes devem discutir as vantagens da abordagem da Comunicação para a Mudança Social.

4.3 Cidadania e democracia

Continue a apresentação descrevendo como a cidadania e a democracia estão intrinsecamente ligadas uma à outra e como é necessário considerá-las ao idealizar uma estratégia de comunicação para a mudança social.

4.4 Comunicação como um processo social

Discuta os principais elementos apresentados no Módulo Conceitual. Os participantes devem estar cientes da relevância de cada um e dar exemplos de onde foram utilizados nas suas organizações.

4.5 Comunicação e mudança cultural

Continue com os temas 'comunicação' e 'mudança cultural', orientando uma discussão sobre como estes dois temas estão intimamente interligados.

4.6 Coerência entre os conceitos e estratégia

Discuta a importância da coerência entre a estratégia de comunicação e as políticas da organização usando as perguntas incluídas na **Planilha 2** do Módulo do Participante. Divida os participantes em grupos de três e peça-lhes que discutam projectos de desenvolvimento previamente implementados com os quais estejam familiarizados. Os participantes devem identificar os conceitos fundamentais presentes em cada um. Após alguns minutos de discussão em grupos, peça a alguns participantes que apresentem uma reflexão do trabalho feito em grupo.

SESSÃO

5

MODELOS DE COMUNICAÇÃO,
PARADIGMAS E MODELOS DE
PLANEAMENTO**Ordem de Trabalho**

- Modelos de comunicação
- Paradigmas de comunicação para o desenvolvimento
- Modelos de planeamento na comunicação e mudança social

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 3: Modelos de Comunicação, Paradigmas e Modelos de Planeamento
- Módulo, Conceptual – Capítulo 3: Modelos de Comunicação, Paradigmas e Modelos de Planeamento

5.1 Modelos de comunicação

Distribua duas fichas a cada participante; peça-lhes para definirem numa palavra o que entendem por comunicação e apresentarem duas alternativas, uma em cada ficha.

As fichas com as palavras são então classificadas de acordo com os modelos de comunicação com que mais se relacionam. Palavras como mensagem ou transmitir ou ensinar, por exemplo, estão mais alinhadas com modelos de comunicação vertical. Por outro lado, palavras como diálogo ou interação estão mais alinhadas com modelos horizontais de comunicação.

Em seguida divida os participantes em dois grupos e atribua um modelo a cada grupo. Depois peça a cada grupo que faça uma apresentação para discussão em plenário sobre as características do modelo e possíveis utilizações.

No fim, peça a cada um dos grupos para falar sobre a adequabilidade de cada um dos modelos para o trabalho da organização e que recomende ações concretas a implementar a curto prazo.

5.2 Paradigmas de comunicação para o desenvolvimento

Tendo todos os participantes lido o devido do Módulo Conceptual, organize os participantes em grupos de quatro ou cinco. escolha vários casos na secção de anexos do Módulo Conceptual e distribua pelos grupos. Cada grupo deve analisar três casos. os participantes devem identificar qual dos paradigmas de comunicação para o desenvolvimento informa cada caso e devem identificar as vantagens e as desvantagens de cada paradigma. Peça aos participantes para partilharem as análises e em seguida oriente uma discussão em plenário.

5.3 Abordagens conceptuais

Orinete uma discussão sobre as diferentes abordagens destacadas no Módulo Conceptual, salientando as estratégias e quando cada uma pode ser útil.

5.4 Modelos de planeamento de comunicação

Realce os vários modelos de planeamento e, em seguida, oriente uma discussão sobre o valor do modelo de comunicação social e de mudança de comportamento (CMSC) no desenvolvimento de estratégias de comunicação para a mudança social. Os participantes devem preencher a **Planilha 3** no Módulo do Participante

Ordem de Trabalho

- Comunicação como estratégia, campanha e ferramenta
- Marketing social; entretenimento-educação; mobilização social; defesa da comunicação social; jornalismo cívico, mecanismos para a construção de consensos e decisões; comunicação comunitária e jornalismo do cidadão; redes sociais

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 4: Estratégias de Comunicação
- Módulo Conceptual, Capítulo 4: Estratégias de Comunicação

6.1 Comunicação como estratégia, campanha e ferramenta

Comesse a sessão perguntando aos participantes o que entendem por cada um dos seguintes conceitos (e.g. estratégia, campanha e produto) e como os aplicaram na prática. Isto deverá ser seguido por uma discussão plenária. Em seguida, peça aos participantes que discutam as principais diferenças recorrendo ao Módulo Conceptual. Por último, convide os participantes a comentar esta diferenciação e a sua utilização prática.

6.2 Tipos de estratégias de comunicação

Apresente as características de cada estratégia (como constam na ordem de trabalho acima), com base no Capítulo 4 do Módulo Conceptual. Em seguida, divida os participantes em grupos de quatro ou cinco para analisar os conceitos apresentados e refletir sobre a utilidade dessas estratégias para sua organização.

Peça a cada grupo que apresente os resultados deste exercício e oriente uma discussão que reflita sobre pontos críticos, esclareça questões relevantes e faça recomendações com relação a qual estratégia pode ser a mais apropriada para sua organização.

SESSÃO

7

INVESTIGAÇÃO

Ordem de Trabalho

- Investigação formativa antes de elaborar a estratégia de comunicação
- Como resolver lacunas de informação

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 5: Investigação
- Módulo Conceptual, Capítulo 5: Investigação

7.1 Projecto do plano de investigação

Apresente esta actividade resumindo as técnicas de investigação incluídas no Módulo Conceptual, bem como providenciando exemplos concretos para orientar o desenho da investigação formativa sobre alguns aspectos de interesse discutidos durante a oficina. Participantes devem concluir a **Planilha 4** do Módulo do Participante

7.2 Lacunas de informação

É necessário concluir as **Planilhas 5 e 6** no Módulo do Participante para poder determinar possíveis lacunas na investigação e acrescentar o necessário. Consulte o **Anexo 1** no Módulo do Participante.

SESSÃO

8

IDEALIZAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO, PASSO-A-PASSO

Ordem de Trabalho

- Idealização de uma estratégia de comunicação, passo-a-passo

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 6: Idealização de uma estratégia de comunicação, passo-a-passo

8.1 Idealização da estratégia

Faça uma apresentação sobre cada uma das cinco etapas propostas para a criação de uma estratégia de comunicação, conforme ilustrado na página 8 do Módulo do Participante. Use exemplos para cada etapa para facilitar a compreensão dos participantes sobre o processo de elaboração de uma estratégia de comunicação e o resultado final a ser trabalhado na oficina.

SESSÃO 9

PASSO 1 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO/ COMPREENSÃO DA SITUAÇÃO

Ordem de Trabalho

- Contexto, indivíduos e análise de comunicação

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 6, Passo 1: Análise da situação/entender a situação
- Módulo Conceptual, Capítulo 3: Modelos de Comunicação, Paradigmas e Modelos de Planejamento

9.1 Análise do contexto

Inicie a sessão com uma breve apresentação dos elementos-chave do Modelo Sócio-Ecológico para a Mudança como uma estrutura para análise. Depois de introduzir este modelo, peça aos participantes que se dividam em quatro grupos. Cada grupo deve analisar a situação em torno da questão / problema principal que a estratégia irá abordar (por exemplo, falta de participação política). Neste ponto, recomenda-se discutir alguns dos conceitos e teorias que formam a base teórica do Modelo Sócio-Ecológico para a Mudança. (consulte o **Anexo 2** no Módulo do Participante).

Usando o Módulo Conceitual como referência, apresente resumidamente brevemente os elementos das teorias mais comumente implementadas de mudança social e comportamental. Incentive os participantes a usar informações secundárias sobre a questão / problema e a consultar outras organizações ou atores-chave que possam ter experiência ou conhecimento sobre os tópicos que estão a analisar. Os participantes devem preencher a **Planilha 7** (no Módulo do Participante) em grupos e partilhar os resultados em sessão plenária.

9.2 Análise de indivíduos

Utilizando o Modelo Socioecológico para a Mudança (página 28 do Módulo Conceptual e a página 9 do Módulo do Participante), os participantes identificam os públicos-alvo da estratégia (audiências primárias, secundárias e terciárias) e preenchem a **Planilha 8**.

Além das características sociodemográficas dos públicos, é útil desenvolver perfis culturais e comportamentais para que cada um para uma melhor compreensão das suas funções, responsabilidades e acesso a oportunidades. Para isso, divida os participantes em grupos; um grupo por segmento de público identificado. No final deste exercício, peça aos participantes para partilhar os resultados. Devem preencher a **Planilha 9** no Módulo do Participante.

9.3 Análise de comunicação

Uma vez concluída a análise da situação, peça aos mesmos grupos de trabalho para avaliarem como comunica cada um dos públicos que se pretende alcançar. Mais uma vez, este exercício termina com a compilação e partilha de toda a informação recolhida.

9.4 Resumo da análise da situação

Enfatize que um resumo claro e conciso da análise situacional constitui a base do Passo 2, a formulação da estratégia de comunicação. Este resumo deve incluir uma declaração de problema e uma declaração sobre as mudanças necessárias para responder ao problema. Os participantes devem preencher a **Planilha 10**.

DIA TRÊS

SESSÃO

10

PASSO 2 – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Ordem de Trabalho

- Públicos e partes interessadas sociais
- Temas, mensagens e barreiras.
- Objectivos de comunicação.
- Idealização estratégica e posicionamento.
- Calendário e orçamento

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 6, Passo 2: Formulação da estratégia de comunicação
- Módulo Conceptual, Capítulo 4: Estratégias de comunicação

10.1 Públicos e partes interessadas sociais

Para este passo, sugere-se a rotação dos membros do grupo do exercício anterior, mantendo o número de quatro ou cinco membros por grupo. Estes grupos devem ser mantidos ao longo do **Passo 2**.

Usando os resultados das **Planilhas 9 e 10**, peça aos participantes para identificarem os públicos específicos que a estratégia deve priorizar ou com quem se deve envolver.

Depois de analisar os diferentes públicos, peça aos participantes para acentuarem a priorização dos mais estratégicos, para aumentar o potencial de mudança.

Sugere-se que, no final de cada parte deste passo, cada um dos grupos junte os seus resultados, partilhe-os em plenário e por último os grupos todos trabalham na realização de um acordo que fundamente a estratégia final.

10.2 Temas, mensagens e barreiras

Peça aos participantes de cada grupo para definirem as barreiras e os elementos potenciadores para criar a mudança pretendida, e elaborar mensagens voltadas para os grupos-alvo. Para este exercício os participantes precisam seguir o Passo 2 Módulo do Participante.

10.3 Objectivos de comunicação

Peça a cada grupo que estabeleça objectivos de comunicação de curto, médio e longo prazo para os públicos-alvo, levando em consideração as barreiras e os elementos potenciadores da mudança. Os objectivos devem ser formulados de acordo com os resultados esperados em cada público-alvo e de acordo com o conceito SMART, conforme ilustrado na **Planilha 11** do Módulo do Participante.

10.4 Idealização estratégica e posicionamento

Peça a cada grupo para avaliar qual das estratégias analisadas na sessão anterior seria mais relevante para o trabalho com o público-alvo atribuído. Depois disso, em plenário, devem sintetizar o conjunto de estratégias que constituirão a estratégia principal.

A seguir, peça aos grupos que componham uma proposta de slogan e imagem institucional para a estratégia. Todas as suas propostas devem ser exibidas e todos os participantes devem avaliar cada uma delas para decidir quais os elementos do logo ou do slogan que consideram mais interessantes. Pode ser possível combinar várias ideias.

Cada grupo deve elaborar um inventário dos possíveis recursos de comunicação a serem utilizados, resumindo as actividades, os canais, as ferramentas e os conteúdos a serem comunicados aos segmentos de público-alvo específicos. Para isto, devem preencher as **Planilhas 12, 13, 14 e 15** no Módulo do Participante.

10.5 Calendário e orçamento

É necessário elaborar um plano de trabalho que inclua um calendário e orçamento para a implementação da estratégia de comunicação. Os participantes devem usar a **Planilha 16** do Módulo do Participante para resumir as actividades, elementos implementadores de cada actividade, calendário e orçamento.

DIA QUARTO

SESSÃO

11

PASSO 3 – CRIAÇÃO DE MATERIAIS E ACTIVIDADES DE COMUNICAÇÃO EFICAZES

Ordem de Trabalho

- Criação de materiais e actividades de comunicação
- Validação de mensagens e materiais

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 6, Passo 3: Criação de materiais e actividades de comunicação eficazes

11.1 Idealização de Mensagens e Materiais

Lembre aos participantes que o desenvolvimento de mensagens e materiais de comunicação deve ter por base as evidências adquiridas durante a análise situacional (Passo 1), deve caber dentro da estratégia de comunicação (Passo 2) e deve ser destinado a mobilizar os públicos-alvo. Discuta o Projecto do Caderno de Encargos (exemplo incluído no **Anexo 3** do Módulo do Participante), e também como criar mensagens e directrizes eficazes para uma comunicação eficaz, com assentes nas informações apresentadas no Módulo do Participante.

11.2 Validação de mensagens e materiais

Peça aos participantes que façam uma simulação de um exercício de pré-teste usando materiais / mensagens de iniciativas anteriores ou usando materiais / mensagens preliminares da estratégia de comunicação que está a ser trabalhada. Consulte as directrizes no Módulo do Participante.

SESSÃO
12PASSO 4 – IMPLEMENTAÇÃO E
MONITORIZAÇÃO**Ordem de Trabalho**

- Elaboração de um plano de trabalho e orçamento
- Identificação dos principais parceiros

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 6, Passo 4: implementação e monitorização
- Módulo Conceptual, Capítulo 5: Investigação

12.1 Desenvolver um plano de trabalho detalhado

Peça aos participantes que se dividam em grupos para elaborar um plano de trabalho detalhado, usando por base o calendário definido no Passo (**Planilha 16**). Devem incluir as actividades e os recursos necessários para a implementação de cada actividade, incluindo recursos humanos e outros. Os participantes também devem identificar os principais parceiros e aliados e elaborar um orçamento preliminar para o processo de implementação. Sugere-se que os participantes preparem uma lista de todas as actividades, o custo total, o financiamento – sejam estas financiadas pela própria organização ou co-financiadas por uma organização parceira - e, por último, se as contribuições são em dinheiro ou espécie. Os participantes devem fazer uso dos modelos e orientações incluídos na Passo 4 do Módulo do Participante e da **Planilha 17** para concluir este exercício.

12.2 Como e o que deve ser monitorizado

A monitorização deve ser realizada para medir as entradas, saídas, resultados e resultados da estratégia de comunicação. Durante a implementação, a monitorização ajuda a rastrear e medir as actividades que estão sendo implementadas e a identificar as correcções e melhorias necessárias.

A preparação do plano de monitorização pode ser feita em plenário. Exemplos de quais perguntas fazer durante o processo de monitorização estão incluídos no Capítulo 5.3 do Módulo Conceptual.

Faça uma lista das perguntas relevantes e peça a cada participante para escrever uma resposta para cada pergunta em cartões de cores diferentes. Os cartões são categorizados e, em seguida, os participantes decidem em plenário o que deve ser monitorado e com que finalidade.

Os capítulos correspondentes do Módulo Conceptual e do Módulo do Participante serão usados como referências para o desenvolvimento de um plano de monitorização, incluindo indicadores e ferramentas de monitorização. Participantes devem concluir as **Planilha 18** e **19**.

SESSÃO
13PASSO 5 – AVALIAÇÃO E
REPLANEAMENTO**Ordem de Trabalho**

- Elaboração do plano de trabalho e orçamento
- Identificação dos principais aliados

Materiais para Leitura

- Módulo do Participante, Capítulo 6, Passo 5: Avaliação e replaneamento
- Módulo Conceptual, Capítulo 5: Investigação

13.1 Avaliação

A avaliação começa com investigação formativa e uma análise de situação progride para monitorização e termina ou passa para uma nova fase também com avaliação. Os resultados ajudam a orientar a idealização do programa, determinar se a implementação está a decorrer conforme planeada e a sugerir melhorias a meio do percurso. A avaliação também proporciona evidências de que o programa cumpriu os objectivos de comunicação. Ajuda a orientar o planeamento de futuros programas e demonstra a responsabilidade para com os parceiros e agências de financiamento

Os participantes devem fazer uso dos modelos e orientações incluídos no Passo 5 do Módulo do Participante para elaborar um plano de avaliação. O Capítulo 5 do Módulo Conceptual pode ser utilizado como referência para este exercício. consulte o **Anexo 4** do Módulo do Participante para indicadores e metas de monitorização e avaliação.

Os participantes devem preencher a **Planilha 20**.

13.2 Replaneamento

Explique aos participantes por que o replaneamento é um passo final importante numa estratégia de comunicação. saliente como a análise e interpretação dos resultados de monitorização e avaliação formam a base do replaneamento.

Os participantes devem preencher a **Planilha 21**.

DIA CINCO

SESSÃO

14

ENCERRAMENTO E AVALIAÇÃO DA OFICINA

Ordem de Trabalho

- Visão geral da estratégia de comunicação
- Avaliação da oficina e encerramento da oficina

14.1 Visão geral da estratégia de comunicação

Antes de encerrar a oficina, recomendamos a apresentação da estratégia totalmente desenvolvida, salientando o processo passo-a-passo. consulte a **Planilha 22** no Módulo do Participante.

Distribua as fichas e marcadores para que os participantes possam anotar observações sobre aspectos da estratégia que possam ser reforçados ou mudados na sua versão final.

Recomenda-se que gestores e directores da organização e os representantes dos principais aliados sejam convidados a participar na oficina durante a sua análise.

A sessão deverá ser concluída com uma reflexão sobre os passos a seguir para a idealização da versão integral da estratégia, acompanhando as acções e possíveis recursos necessários no futuro.

Da mesma maneira, deve pedir aos participantes que reflectam sobre as decisões chave que visam reforçar a componente de comunicação nas suas organizações, e as partilhem.

14.2 Avaliação da oficina

A avaliação da oficina inclui duas componentes. A primeira é uma componente quantitativa, baseada num instrumento desenhado para este fim, que avalia aspectos logísticos, o papel desempenhado por facilitadores, as realizações alcançadas e sugestões para futuras oficinas (ver **Anexo 2** deste módulo).

A segunda é uma componente qualitativa que é realizada em plenário, estabelecendo uma comparação entre o que foi alcançado e as expectativas iniciais expressas pelos participantes na oficina. Participantes, assim como facilitadores, partilham as suas observações gerais sobre a oficina.

14.3 Encerramento da oficina

Para o encerramento da oficina, para além das intervenções dos representantes da organização e das entidades apoiantes, recomenda-se que se represente uma actividade ritual que serve de pacto para selar o compromisso de implementar a estratégia. Isto poderá ser, por exemplo, um breve documento a definir compromissos e passos que pode ser assinado pelos participantes e que serve como registo e referência para acompanhamento futuro.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário para os Participantes

É favor devolver o questionário preenchido até o dia _____ [DATA] à atenção de : _____ [PESSOA DE CONTACTO – NOME E EMAIL]. Somos gratos pela sua cooperação no preenchimento deste questionário com o máximo detalhe possível. Esta informação ajudar-nos-á a perceber a experiência e as competências dos participantes no evento _____ [NOME DA OFICINA] que nos permitirá adaptar a ordem de trabalho. As suas respostas serão usadas pelos organizadores apenas para estes fins e não serão divulgadas. Se estiver a preencher o questionário na versão digital, saiba que o tamanho visível dos campos de resposta não se destina a limitar o tamanho das respostas, pois os campos aumentam para acomodar o texto.

Nome:	Nacionalidade:
Cidade & País de Residência:	
Email:	Nº de Telemóvel:
Nº de WhatsApp:	Skype:
Organização:	
Título:	

1. Descreva a sua área de experiência profissional principal: _____

2. Descreva os seus conhecimentos e competências práticas e experiência específica no campo da comunicação: _____

3. Descreva a sua educação e formação em estratégias de comunicação (e.g. cursos universitários, oficinas de formação, auto-educação usando uma fonte específica, etc.): _____

4. a. Quantos anos de experiência tem de trabalho com estratégias de comunicação? _____

- b. Em média, aproximadamente quantos dias de trabalho dedicou a trabalhos sobre estratégias de comunicação em cada um desses anos? _____

5. a. Faça uma lista as organizações e grupos com que trabalhou em estratégias de comunicação (e.g. organizações baseadas em comunidades, grupos religiosos, organizações de mulheres, campanhas, empresas, sector público, grupos de advocacia política, partidos políticos, movimentos de juventude, etc.): _____

- b. Qual o nível de envolvimento de trabalho com esses grupos (e.g. num projecto específico, numa estratégia de comunicação abrangente, etc.)? _____

6. a. Descreva os três obstáculos mais significativos na sua prestação em estratégias de comunicação às organizações/campanhas em que trabalhou. De que forma estes obstáculos limitaram o seu trabalho? _____

- b. Descreva os três factores impulsionadores na sua prestação em estratégias de comunicação às organizações/campanhas com que trabalhou. De que forma estes factores impulsionadores o ajudaram no seu trabalho? _____
- _____
- _____
- _____
- _____
7. a. Em que medida apoia (ou apoiou) a implementação de estratégias de comunicação nas organizações/campanhas em que trabalha (ou trabalhou)? _____
- _____
- _____
- _____
- b. Com que frequência avalia (ou avaliou) o progresso na implementação dessas estratégias em organizações/campanhas (e.g. todas as semanas ao longo de um ano, semestralmente em dois anos, intermitentemente, nunca, etc.)? _____
- _____
- _____
- _____
8. Que meios utiliza para avaliar o seu progresso (e.g. inquéritos por email, em encontros pessoais, conversas via Skype, relatórios de progresso, ligação com profissionais de comunicação, etc.)? _____
- _____
- _____
- _____
- _____

9. a. Descreva os recursos que utilizou em estratégias de comunicação externas (e.g. websites, redes sociais, painéis publicitários, programas de sensibilização, jornais, televisão, rádio, mensagens de texto, WhatsApp, correio, telefone celular, emissões, verbalmente, etc.). indique o grau de sucesso e se os media utilizados foram remunerados ou não.

SIM – S NÃO – N	Meios	Grau de sucesso/impacto 1 – nenhum ou baixo 2 – moderado 3 – forte	P – Pago G – Gratuito
	Websites		
	Redes sociais (especificar)		
	Painéis		
	Panfletos volantes		
	Sessões de sensibilização de grupo em pessoa		
	Jornais		
	Televisão		
	Rádio nacional		
	Rádio local ou comunitária		
	Comunicados à imprensa		
	Conferências de imprensa		
	Visitas aos órgãos de comunicação		
	Mensagens de texto (SMS)		
	WhatsApp		
	Listas de correio		
	Telemóvel		
	Podcasts		
	Transmissão oral		
	Teatro de rua		
	Cantigas, motos comerciais		
	Novela radiofónica		
	Novela de Televisão		
	Outro – especificar		

b. Descreva brevemente como avaliou ou mediu o sucesso: _____

10. Descreva como utilizou os canais de comunicação interna da organização nas suas estratégias. Descreva como estas medidas tiveram sucesso ou não. Descreva como avaliou ou mediu o sucesso: _____

11. Descreva um exemplo de uma estratégia ou acção de comunicação que tenha sido implementada com sucesso, as razões para o sucesso, e como foi medido esse sucesso: _____

12. É possível que na oficina seja chamado a apresentar uma estratégia de comunicação ou plano de comunicação que tenha achado particularmente significativo em termos de idealização, cobertura e/ou resultados. Descreva, abaixo, um exemplo de uma estratégia ou plano de comunicação, e refira-se aos cinco aspectos seguintes, na sua apresentação:

- a. Um diagnóstico ou uma análise da situação inicial.
- b. O plano de comunicação que foi formulado.
- c. Os produtos e o processo de comunicação que o plano implicou.
- d. Uma descrição do processo de implementação.
- e. O processo de monitoria e avaliação e os resultados.

Anexo 2 – Questionário de Avaliação

Para cada uma das seguintes afirmações, expresse o seu nível de satisfação ou insatisfação, usando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Avaliação de Conteúdo	1 – 5
1. A estrutura e o conteúdo da oficina permitiram-me alcançar os objectivos da oficina.	
2. Os assuntos cobertos na oficina permitiram-me aumentar os meus conhecimentos e perspectivas sobre estratégias de comunicação para a mudança social.	
3. Os assuntos apresentados na oficina são práticos de usar.	
4. Os objectivos da oficina foram razoáveis e relevantes.	
5. Os materiais didácticos apresentados adequavam-se às necessidades dos participantes.	
6. A metodologia usada durante a oficina permitiu-me perceber o material apresentado.	
7. O conteúdo da oficina correspondeu às minhas expectativas.	

Observações sobre o conteúdo: _____

Avaliação dos Facilitadores	1 – 5
1. Apresentaram o assunto de uma forma abrangente e profunda.	
2. Usaram exemplos práticos que foram facilmente entendidos.	
3. Responderam clara e satisfatoriamente às preocupações e perguntas dos participantes.	
4. Incentivaram a participação dos participantes e esforçaram-se por integrar as respostas dos participantes.	
5. Elaboraram os assuntos utilizando uma metodologia que facilitou a assimilação dos conceitos e a participação activa dos participantes.	

Observações sobre os facilitadores: _____

Avaliação da Logística	1 – 5
1. Os tempos definidos para as sessões foram cumpridos.	
2. A sala de trabalho tem condições de capacidade, luz, som, temperatura e conforto.	
3. As instalações e as refeições estavam de acordo com as minhas expectativas.	

Observações sobre a logística: _____

As Suas Necessidades de Aprendizagem

1. Em que áreas sente que necessitaria de mais conhecimentos e/ou formação para se sentir apto a facilitar futuras oficinas para organizações da sociedade civil africanas em estratégias de comunicação para a mudança social? _____

2. Na sua opinião, quais seriam algumas alternativas/opções para ampliar os seus conhecimentos/formação, necessidades/interesses? _____

3. Que passos planeia dar para continuar envolvido neste projecto? _____

Observações para a fesmedia África

1. Que Observações específicas ou sugestões tem para a *fesmedia* Africa ao levar avante a iniciativa? ____

2. Na sua opinião, quais são os 3 aspectos positivos desta oficina que se salientaram? _____

3. Quais são os 3 aspectos desta oficina que acha que precisam de ser melhorados? _____
