

F1

Fase 3 do Ciclo de *Advocacy*

Planejamento – Juntando tudo

A Seção F1 apresenta a Fase 3 do Ciclo de *Advocacy*. Explica como usar as informações sobre a questão pesquisada e analisada na Fase 2 para planejar um projeto ou programa de *advocacy*. Destaca a importância do planejamento no trabalho de *advocacy* e o que precisamos saber antes de decidir se o *advocacy* é uma forma adequada de tratar da questão.

É importante consultar a Seção H no planejamento, pois muitas das considerações que surgem durante o planejamento também surgem no acompanhamento, análise, avaliação e aprendizado.



Notas ao facilitador

Esta seção explora uma série de perguntas e respostas. O facilitador do workshop deve estar familiarizado com este material.

- O que é um plano de *advocacy* e por que é necessário? 120
- O que precisamos saber *antes* de elaborar um plano de *advocacy*? 120
- Como se elabora um plano de *advocacy* utilizando a Teoria da Mudança? 121
- Como um plano de *advocacy* se assemelha ao plano de um projeto ou programa comum? 122
- Como um plano de *advocacy* difere de um plano para um projeto ou programa comum? 123
- Quais os modelos que podemos usar para o plano de *advocacy*, depois de elaborar a Teoria da Mudança? 124
- O que são indicadores em *advocacy* e por que são importantes? 124
- Quais os desafios na definição de indicadores? 125
- Quais as características de um bom indicador? 126



Ferramentas

Esta seção apresenta ferramentas que podem nos ajudar a aplicar o aprendizado de forma prática. Em um workshop de treinamento, podem ser usadas como materiais de apoio.

- FERRAMENTA 29: *Checklist* para planejamento de *advocacy* 128
- FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy* 129
- FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy* 130
- FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy* 132
- FERRAMENTA 33: Ficha de planejamento de atividades 133
- FERRAMENTA 34: Fluxograma de indicadores de *advocacy* 134



Exercícios de treinamento

Nesta seção são propostos alguns exercícios interativos de treinamento que podem ser usados com os grupos para aprofundar sua compreensão das questões suscitadas e exercitar a aplicação das ferramentas apresentadas. São ideais para uso em workshops de treinamento.

- EXERCÍCIO 35: Decidir entre realizar ou não um trabalho de *advocacy* 135
- EXERCÍCIO 36: Planejamento do impacto 135
- EXERCÍCIO 37: Formulação de mensagens de *advocacy* 136
- EXERCÍCIO 38: Discurso de elevador 137
- EXERCÍCIO 39: Desafios na definição de indicadores para *advocacy* 137
- EXERCÍCIO 40: Definição de indicadores para *advocacy* e seus meios de apuração 138

SEÇÃO F1 Notas ao facilitador



O que é um plano de *advocacy* e por que é necessário?

Um plano ou estratégia é um documento escrito que define o objetivo a ser alcançado, o prazo para alcançá-lo, como saberemos se houve progresso ou se obtivemos êxito, e quem será responsável pelo quê. Um plano é como um mapa viário. Permite-nos ver de onde viemos, até onde chegamos e para onde vamos. É fundamental saber onde estamos para que possamos tomar decisões com sabedoria.



Um plano de *advocacy* define as políticas e práticas que queremos mudar, a forma como queremos mudá-las, e o modo como pretendemos realizar o nosso trabalho de *advocacy* para alcançar as mudanças almeçadas. A versão completa deve ser usada para os colaboradores e voluntários participantes no trabalho de *advocacy*, enquanto a versão resumida é útil para comunidades, aliados e doadores.

O planejamento é importante na medida em que:

- Esclarece o que queremos alcançar e como queremos chegar lá
- Aloca recursos e responsabilidades, incluindo tempo, colaboradores e recursos financeiros
- Permite a prestação de contas para aliados, comunidades e doadores, bem como a participação destas partes interessadas
- Obriga-nos a pensar adiante e nos preparar para eventualidades futuras, incluindo possíveis problemas e oportunidades
- Ajuda-nos a entender eventuais riscos ou pressupostos
- Estabelece uma referência para a medição e avaliação de desempenho e progresso.



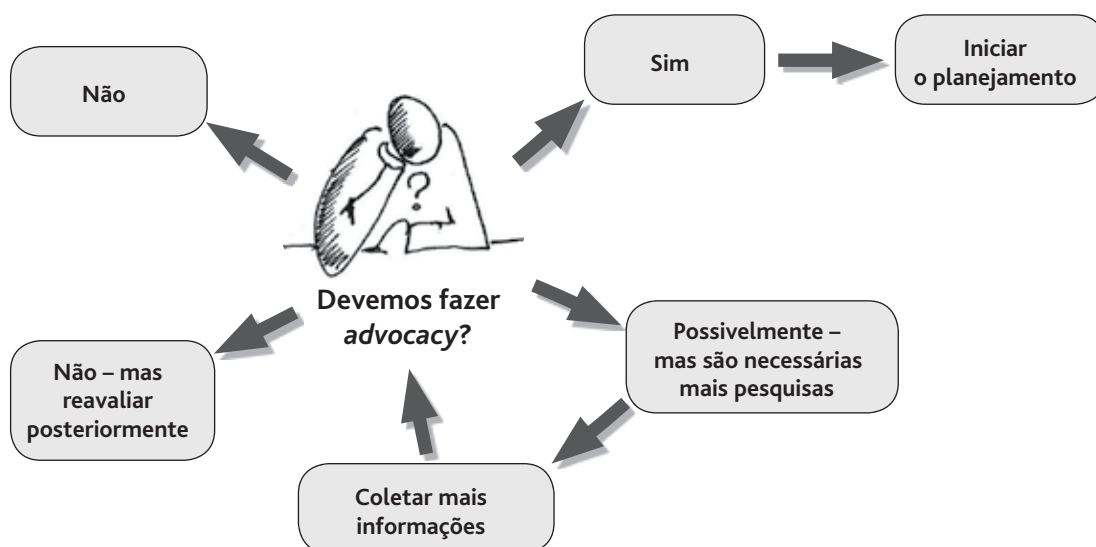
O que precisamos saber *antes* de elaborar um plano de *advocacy*?

Antes de planejar uma iniciativa de *advocacy*, é importante nos assegurarmos de coletar informações suficientes, analisá-las corretamente e entendê-las. Isso já terá sido feito se já tivermos concluído as Fases 1 e 2 do Ciclo de *Advocacy* (ver as Seções D e E). Em seguida, devemos decidir se faremos ou não um trabalho de *advocacy*, respondendo às perguntas a seguir:

- **QUESTÃO** Realmente precisa ser tratada agora? É uma questão prioritária?
- **CAUSAS** Temos uma boa compreensão das causas do problema e de como podem ser tratadas?
- **EFEITOS** Podemos identificar os efeitos do problema e fundamentá-los com informações confiáveis?
- **ALTERNATIVAS** Quais as alternativas para tratar desta questão específica e o *advocacy* é a melhor alternativa disponível?

- **ALVOS** Temos uma visão clara de quem é responsável por este problema e quem tem poder para trazer mudanças? Temos acesso a eles e a oportunidade de influenciá-los?
- **MARCOS** Quais os sinais de mudança a que devemos ficar atentos? Como avaliaremos se estamos no rumo certo para alcançar o nosso objetivo final?
- **ALIADOS** Temos uma visão clara de quem nos dará apoio e da forma como poderão nos ajudar?
- **COMUNIDADES** As comunidades afetadas serão mobilizadas e envolvidas na iniciativa proposta?

Para informações adicionais, vide a **FERRAMENTA 29: Checklist** para planejamento de *advocacy*.



Como se elabora um plano de *advocacy* utilizando a Teoria da Mudança?

Em todo trabalho de *advocacy*, é importante saber quais as estratégias com maior probabilidade de influenciar os decisores-alvo com êxito, bem como ter meios de avaliar o nosso sucesso e, com base nessa avaliação, adaptar as nossas táticas. Assim, poderemos aproveitar melhor os nossos recursos e teremos melhores chances de trazer as mudanças almejadas. Uma forma de fazer isso é elaborar uma Teoria da Mudança.

Teoria da Mudança é um processo que ajuda a identificar todas as ações articuladas que devem ser realizadas para se alcançar um objetivo de longo prazo. Exprime claramente o relacionamento entre as ações propostas e os resultados que esperamos alcançar. É importante no sentido de mudar a forma como enxergamos as iniciativas, passando "daquilo que pretendemos fazer" para "aquilo que queremos alcançar" e "como chegaremos daqui até lá".

Elaborar uma Teoria da Mudança é benéfico ao planejamento, pois:

- Esclarece as nossas premissas e processos preferenciais de mudança, para que todas as atividades possam ser entendidas em termos do objetivo global de longo prazo.
- Coloca em foco o impacto, e não as atividades.
- Compara as nossas premissas e processos preferenciais de mudança com outros possíveis processos de mudança, e permite que sejam questionados para que sejam adotados os mais apropriados.
- Garante um processo claramente definido para adaptar o nosso trabalho às mudanças no contexto.

ESTUDO DE CASO

BRASIL

Quando a região Nordeste do Brasil sofreu uma grave estiagem – a pior em cinquenta anos – o abastecimento de água foi prejudicado, represas entraram em colapso, uma grande adutora caiu em desuso, e a água foi contaminada com fezes. Com isso, houve um surto de doenças, principalmente diarreia aguda, levando à morte de duas pessoas. O sistema de saúde enfrentava dificuldades em atender à demanda.

A Diaconia, parceira da Tearfund, trabalhava com comunidades afetadas pela seca. No decurso de seu trabalho, constatou que faltava água para beber e cultivar alimentos, principalmente em áreas rurais. Também soube que cabia ao governo garantir acesso a água de boa qualidade para a população.

A Diaconia reuniu grupos de mulheres, seus representantes legais, sindicatos, organizações da sociedade civil, grupos de jovens, escolas, igrejas e membros das comunidades afetadas. Também trocaram experiências e elaboraram um plano. Resolveram pedir para o governo tratar da seca em caráter emergencial, e obrigar as concessionárias a descontaminar o abastecimento afetado. Também decidiram solicitar a convocação de uma série de audiências públicas com a Procuradoria Pública.

Foram convocados vereadores das áreas afetadas, representantes do Ministério da Saúde e representantes das concessionárias. Como resultado, o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas foi solicitado a agir com urgência na recuperação da adutora, a Secretaria Estadual de Saúde decidiu verificar com frequência a qualidade da água nas áreas afetadas e as concessionárias foram obrigadas a fornecer caminhões pipa para as comunidades sem água. A Procuradoria Pública também concordou em mobilizar o governo para iniciar uma campanha de conscientização sobre a conservação dos recursos hídricos.

A Diaconia insistiu para que todos esses compromissos fossem formalizados por escrito em um Termo de Ajustamento de Conduta. Também deu continuidade à sua estratégia de capacitar líderes comunitários e agricultores para participarem das sessões das câmaras de vereadores e outros fóruns deliberativos. Com isso, um maior número de pessoas passou a influenciar a elaboração e execução dos orçamentos municipais. A Diaconia também revisou seu planejamento para que todos os projetos futuros incluíssem um trabalho de capacitação das pessoas para participarem dos fóruns municipais e acompanharem os atos públicos.



Como um plano de *advocacy* se assemelha ao plano de um projeto ou programa comum?

Uma Teoria da Mudança confere ao plano de *advocacy* seus elementos. Esses elementos são os mesmos presentes em outros tipos de planos:

- **INSUMOS** são os recursos humanos e financeiros usados em um projeto ou programa: dinheiro, tempo, materiais, equipamentos, pesquisas existentes, informações, conhecimentos, experiência, contatos, etc.

Exemplos em *advocacy*: tempo despendido pelos colaboradores, recursos financeiros, relações com aliados

- Quais os Insumos que já temos e que precisamos buscar para podermos realizar as nossas Atividades?

- **ATIVIDADES** são tarefas passo a passo. São ações realizadas em um projeto ou programa, que consomem os Insumos para produzir serviços, produtos, atividades, etc.

Exemplos em *advocacy*: pesquisa, lobby, mobilização, uso dos meios de comunicação, monitoramento

- Como as nossas Atividades irão gerar os Produtos?

- **PRODUTOS** referem-se aos produtos, serviços ou eventos que são produzidos a partir dos Insumos associados às Atividades. São necessários para obter os Efeitos Diretos almejados. (Para quem está familiarizado com o conceito de marco lógico, Produtos equiparam-se a objetivos.)

Exemplos em *advocacy*: níveis de conscientização pública, número de reuniões de lobby, números mobilizados

- Que Produtos podemos entregar dentro do prazo para produzir o Efeito Direto?

- **EFEITOS DIRETOS** são as mudanças específicas, resultantes do projeto ou programa, para os afetados pela questão, como mudanças em conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, conscientização, práticas e políticas. Respondem à pergunta, “E aí?” Efeito Direto é a diferença que o trabalho realizado fará, ou seja, a conquista almejada com o projeto ou programa. (Para quem está familiarizado com o conceito de marco lógico, Efeito Direto equipara-se a finalidade.)

Exemplos em *advocacy* de curto prazo: debate da questão no espaço público, priorização pelos decisores das recomendações de pesquisas

Exemplos em *advocacy* de médio prazo: adoção de uma nova política, alteração de uma lei existente

- Que Efeitos Diretos queremos produzir, e como contribuirão para o Impacto planejado?

- **IMPACTO** refere-se ao efeito cumulativo dos projetos, de mais longo prazo, naquilo que visam mudar. O Impacto raramente, para não dizer nunca, resulta de um único projeto. Contudo, um determinado projeto pode contribuir para o Impacto. O Impacto frequentemente se produz em todo o país. É o resultado final de longo prazo que é almejado e desejado. (Para quem está familiarizado com marcos lógicos, o Impacto equivale à meta.)

Exemplo em *advocacy*: aplicação das alterações em uma política ou prática

- Qual a mudança final, de longo prazo, que buscamos na sociedade?

- **PREMISSAS** são aquilo que supomos sobre fatores e riscos que poderão afetar o progresso ou sucesso de um projeto ou programa.

Exemplos em *advocacy*: os decisores permanecerão no poder, os aliados continuarão a trabalhar em iniciativas conjuntas de *advocacy*

- O que estamos pressupondo?



Como um plano de *advocacy* difere de um plano para um projeto ou programa comum?

No planejamento de *advocacy*, é necessário entender não apenas o que deve ser feito e como fazê-lo, mas também a forma como acontecerá a mudança e o papel a ser desempenhado por sua organização ou comunidade. É possível criar um plano de *advocacy* sem esses esclarecimentos, mas será difícil acompanhar e avaliá-lo, sendo provável que isso afete o impacto da iniciativa de *advocacy*.

Os planos de *advocacy* precisam mudar continuamente para acompanhar as mudanças no ambiente externo, quer elas representem oportunidades ou obstáculos. Oportunidades podem ser, por exemplo, convites inesperados para reuniões com autoridades do governo, e um obstáculo pode ser o governo restringir a participação da sociedade civil em processos políticos.

Alguns componentes de um plano de *advocacy* são próprios do trabalho de *advocacy* e devem ser considerados na elaboração da Teoria da Mudança:

- **ALVOS** são as pessoas, grupos ou organizações que precisam ser influenciados através do projeto ou programa para que sejam alcançados os resultados almejados.

Exemplos em *advocacy*: parlamentares, ministérios do governo, autoridades municipais

- Quem precisamos influenciar?

- **ALIADOS E Oponentes** são pessoas, grupos e organizações que precisam ser convencidos a apoiar a causa através do projeto ou programa para que sejam alcançados os resultados almejados.

Exemplos em *advocacy*: jornalistas, igrejas, ONGs, sindicatos

- Quem precisamos convencer?

- **MENSAGENS** são um conjunto de argumentos persuasivos elaborados, contextualizados e adaptados para influenciar os alvos dependendo de seu posicionamento sobre a questão e daquilo que estão preparados para ouvir.


Exemplo em *advocacy*: uma política pública precisa ser aplicada em determinados bairros

- O que os alvos, aliados e oponentes precisam ouvir?

- **MENSAGEIROS** são as pessoas que fazem *advocacy*: pessoas que comunicam as mensagens com impacto e credibilidade, decorrentes de sua própria experiência pessoal ou de seus conhecimentos especializados.

Exemplos em *advocacy*: membros da comunidade, colaboradores de ONGs


- Quem transmitirá as mensagens?

 Quais os modelos que podemos usar para o plano de *advocacy*, depois de elaborar a Teoria da Mudança?

Depois de elaborar a Teoria da Mudança, existem dois principais modelos que podemos usar para elaborar o plano de *advocacy*, lembrando que os mesmos princípios se aplicam quer na elaboração de uma estratégia de *advocacy* quer no planejamento de uma ação de *advocacy* dentro da estratégia global de um projeto ou programa. O importante é usar um método que permita um planejamento lógico e a mensuração do progresso, para que possamos acompanhar, analisar e avaliar as ações de forma eficaz (ver a Seção H).

Os métodos mais comumente utilizados são:

- **Modelo Lógico (também denominado Cadeia de Resultados)**, que consiste na representação gráfica ou esquemática do projeto ou programa. Utiliza um diagrama para representar de forma clara e simples o que se espera alcançar através do projeto ou programa, e como as diversas etapas estão articuladas entre si para alcançar os resultados desejados. Apresenta os recursos e investimentos necessários, as atividades a serem realizadas pelo projeto ou programa, a quem se dirigem as atividades e as mudanças almeçadas no curto e longo prazo. Para um exemplo, ver a **FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy***.
- **Marco lógico**, que é uma metodologia consagrada de análise e apresentação do plano ou estratégia. Permite a visualização rápida do plano ou estratégia, mas não deve substituir a elaboração de um plano ou estratégia completa por escrito. Para um exemplo genérico, além de exemplos de organizações parceiras da Tearfund, consulte a **FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy***.

 O que são indicadores em *advocacy* e por que são importantes?

Um **indicador** é um sinal de mudança. Evidencia a existência de determinadas condições. Um indicador sinaliza que uma mudança do nosso interesse está acontecendo, mas sem explicar por que e como essa mudança ocorre. Por exemplo, se quisermos saber se o vento está soprando, o curvar dos topos das árvores é um bom indicador. Isso pode nos indicar que a mudança de estação se aproxima, que é um bom dia para soltar pipa, ou que um ninho pode cair da árvore. O curvar das árvores não nos diz *por que* o vento está soprando, se é por causa de uma tempestade que se aproxima do alto-mar ou se é por causa de mudanças complexas nos padrões meteorológicos.



Um **indicador, em advocacy**, é um sinal de que uma mudança está acontecendo em razão do nosso trabalho de *advocacy*. Mensuramos essas mudanças por meio de **evidências** ou **meios de verificação**, ou seja, informações que podemos usar para evidenciar que o nosso trabalho de *advocacy* fez a diferença.

Quando elaboramos um plano de *advocacy*, é importante tomar decisões inteligentes sobre os sinais de mudança a que devemos ficar atentos, e como devemos mensurar as mudanças. Dessa forma, será possível acompanhar e analisar a execução do projeto ou programa de *advocacy*, e avaliá-lo após sua execução.

Indicadores não equivalem a **metas**. Os indicadores nos dizem o que devemos mensurar, enquanto as metas atribuem um valor específico à medida. Às vezes, as metas podem ser um mero palpite, principalmente se não tivermos experiência ou uma pesquisa na qual possamos nos basear. Um exemplo de indicador seria “Maior conscientização dos métodos de prevenção de HIV entre jovens”. Já um exemplo de meta seria “Maior conscientização dos métodos de prevenção de HIV entre 80% dos jovens na área A”.



Quais os desafios na definição de indicadores?

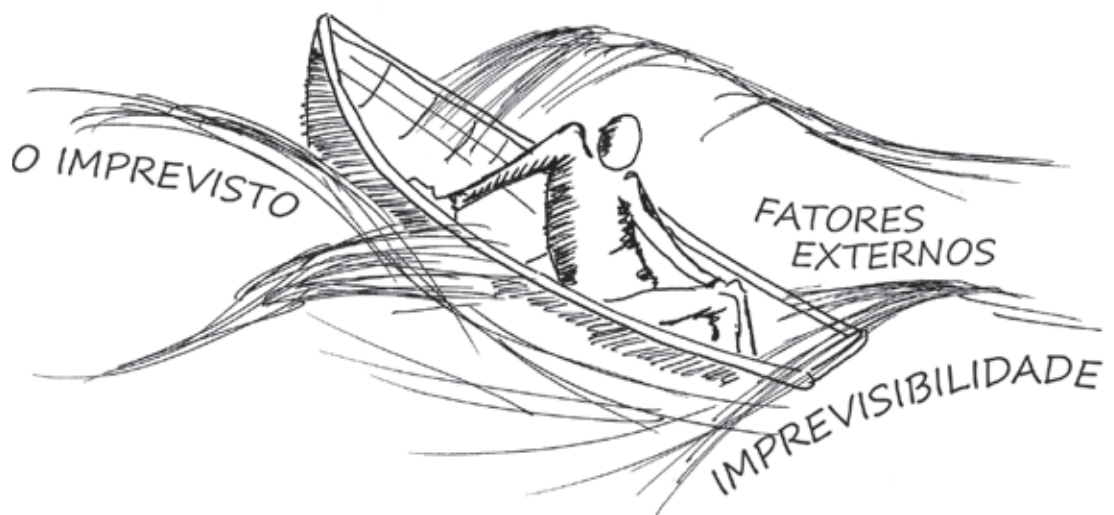
É sabidamente difícil planejar, mensurar, avaliar e demonstrar o impacto do trabalho de *advocacy*. Contudo, convém conhecer os desafios mais comuns para poder adaptar o plano de *advocacy*:

■ O *advocacy* é complexo

As mudanças não ocorrem de maneira regular e ordenada. Muitas vezes são inesperadas, difíceis de atribuir e nem sempre fáceis de identificar. Se for dado ênfase ao cumprimento de metas planejadas, pode haver pouca flexibilidade para aproveitar as oportunidades que se apresentem inesperadamente.

■ Os prazos, no trabalho de *advocacy*, são longos

Os projetos tradicionais de desenvolvimento dão muita ênfase às metas de curto prazo. O *advocacy*, por sua vez, é um processo de longo prazo cuja duração possivelmente é imprevisível. Muitos dos objetivos de um projeto de *advocacy* podem não se cumprir no decurso do projeto.



■ Fatores externos são imprevisíveis

O trabalho de *advocacy* envolve transformações sociais complexas. Frequentemente, é difícil identificar exatamente a causa de determinado impacto, ou todos os efeitos de uma ação de *advocacy*, mesmo depois do fato. Os processos de decisão frequentemente são obscuros e podem ser vários os fatores que levaram a uma mudança, incluindo interações complexas, decisões de outros atores e eventos externos. A sensação pode ser de navegar em águas turbulentas.

- **O advocacy depende de colaboração**

É sabido que existe grande poder em uma voz conjunta quando se procura influenciar as pessoas no poder, de maneira que o *advocacy* frequentemente é realizado com outras organizações que partilham do mesmo pensamento. No entanto, isso torna difícil atribuir o sucesso a determinada organização, uma vez que cada uma depende da colaboração com as demais.

- **O combate à pobreza é multidimensional**

A pobreza é multidimensional e a sua redução raramente se consegue através de uma única intervenção isolada. O *advocacy* geralmente ocorre simultaneamente com outras intervenções destinadas a combater a pobreza, todas as quais devem ser levadas em conta ao auferir a mudança.

- **Às vezes a mudança é apenas parcial**

É raro obter uma vitória absoluta ou total em *advocacy*. Infelizmente, é difícil medir o avanço intermediário, mudanças incrementais, concessões negociadas ou conquistas parciais.

- **O monitoramento tradicional é inadequado**

As ferramentas convencionais de monitoramento, análise e avaliação do trabalho de desenvolvimento são inadequadas para o trabalho de *advocacy*, pois não conseguem captar a complexidade do que ocorre em *advocacy*, principalmente quando acontece o inesperado ou quando as situações não acontecem conforme o planejado. Também não retratam as diferentes formas de aprendizado e desenvolvimento da organização como resultado do processo de *advocacy*. Em algumas situações, os indicadores tradicionais, na realidade, limitam o debate e não ajudam a organização a avaliar, de forma estratégica, o avanço no trabalho de *advocacy*.

- **A coleta de dados é complicada**

Pode ser difícil definir a situação inicial (baseline) a usar como referência ao avaliar o impacto. Pode ser que faltem dados objetivos e que os dados disponíveis tenham um alto custo de aquisição e análise.

Uma forma de tratar desses desafios é, antes de mais nada, elaborar uma Teoria da Mudança robusta, e considerar o uso do Modelo Lógico ou do Mapeamento de Efeitos Diretos, em vez de se basear no tradicional marco lógico como ferramenta de base da Teoria da Mudança.



Quais as características de um bom indicador?

Para superar esses desafios, os indicadores devem ser:

- **Claros, causalmente articulados e não excessivamente ambiciosos**

Por exemplo, para garantir que o trabalho de *advocacy* seja fundamentado por evidências robustas, não podemos ser excessivamente ambiciosos em relação ao que podemos alcançar fora da nossa base de evidências.

- **Uma mistura de quantitativo e qualitativo**

Indicadores quantitativos medem a quantidade de algo. São expressos em números ou porcentagens. Por exemplo, a extensão da cobertura na imprensa de determinada questão, ou o número de pessoas que foram mobilizadas para uma campanha. Já os indicadores qualitativos são descritivos e medem a qualidade. São expressos em palavras. Por exemplo, registros das interações com um decisor, avaliação do desempenho de uma coalizão, depoimentos de pessoas em uma comunidade afetada por uma questão.

- **Decompostos**

Devem levar em conta o sexo, idade, comunidade, etnia, etc. Por exemplo, o número de mulheres e homens envolvidos nos processos de decisão, o nível de mobilização do público jovem, de meia idade e da terceira idade em torno da questão.

- **Focados no processo de *advocacy*, assim como no resultado final**

Por exemplo, se as pessoas forem empoderadas por meio do lobby conjunto em torno de determinada questão, ou através de uma campanha conjunta, esse efeito em si já tem valor, seja qual for o resultado final.

■ **Úteis, baseados em informações disponibilizadas oportunamente**

Por exemplo, de nada adianta ter um indicador baseado em estatísticas do governo publicadas a cada dez anos se buscamos mudanças em nível municipal a cada ano.

■ **Econômicos, simples e proporcionais ao orçamento geral**

Os indicadores não devem ser tão difíceis de mensurar que sua apuração exija muito tempo ou um número muito grande de pessoas, nem tão complicados que as comunidades afetadas não possam os utilizar.

Podem e devem ser aplicados indicadores em cada aspecto de um plano de *advocacy*. Podemos ser tentados a focar somente os indicadores que medem Efeitos Diretos, mas é interessante também incluir indicadores para Produtos e Atividades. Isso porque, ao combinarmos esses indicadores, podemos demonstrar tanto o andamento do projeto ou programa quanto a sua contribuição ao Impacto.

Indicadores de Atividades de Advocacy	Medem o quanto as tarefas e ações planejadas foram executadas conforme o planejado, dentro do prazo e do orçamento.	Exemplos: iniciativas de capacitação realizadas, relatórios de pesquisa concluídos e divulgados, reuniões de lobby, cartas / e-mails / cartões postais / petições enviadas e recebidas, comunicados à imprensa
Indicadores de Produtos de Advocacy	Medem os serviços, processos, produtos ou eventos realizados ou entregues como resultado das Atividades.	Exemplos: número de novos relacionamentos estabelecidos com aliados, pessoas mobilizadas, ações de campanha realizadas, referências públicas aos relatórios de pesquisa, artigos jornalísticos e artigos de opinião (ex.: blogues)
Indicadores de Efeitos Diretos de Advocacy	Medem as mudanças de curto e médio prazo alcançadas em decorrência dos Produtos.	Exemplos de curto prazo: debate da questão no domínio público, apreciação da questão por decisores em fóruns de formulação de políticas, fortalecimento da capacidade da sociedade civil para <i>advocacy</i> , abertura ou manutenção de um espaço na sociedade civil para futuras ações de <i>advocacy</i> , construção de relacionamentos com autoridades do governo, apresentação de projeto de lei para consulta pública Exemplos de médio prazo: criação de uma nova lei, alteração de uma política existente, reforma de um marco regulatório ou da constituição
Indicadores de Impacto de Advocacy	Indicam a contribuição feita para a transformação no longo prazo.	Exemplos: adoção de uma política ou prática alterada (ex.: acesso à saúde para todos, fornecimento de água e saneamento para todos, redução significativa da violência de gênero, etc.)

Infelizmente, não existe um determinado número correto de indicadores. Em alguns casos, pode ser necessário usar mais de um indicador para mensurar determinado aspecto do nosso plano. Em outros casos, pode ser necessário medir mudanças incrementais, como o grau de execução das nossas Atividades ou o grau de entrega dos Produtos. A melhor abordagem é identificar os principais aspectos do nosso plano que queremos medir e, com base nisso, limitar o número de indicadores. Para isso, é necessário perguntar:

- O que realmente precisamos saber?
- Quem utilizará estas informações, e para que finalidade?

Se não houver motivo óbvio para o indicador, exclua-o!



Checklist para planejamento de *advocacy*

Esta ferramenta oferece uma visão geral, fácil e rápida, que pode ser útil ao decidir entre realizar ou não uma ação de *advocacy*. Serve apenas como guia de consulta e não substitui seguir todas as fases do Ciclo de *Advocacy* e elaborar um plano de *advocacy* adequado. (Pode ser útil como guia de consulta para a elaboração de um relatório de pesquisa e/ou documento de posicionamento.)

Qual o problema? Seção D

É grave? É urgente?

Quais os efeitos do problema? Seção E1

Como o problema afeta as pessoas carentes, vulneráveis e marginalizadas? Causa impacto em determinados grupos mais do que em outros? Se for o caso, em quem e como? Temos informações suficientes para evidenciar esses fatos?

Quais as causas do problema? Seção E1

Qual o papel das políticas e práticas do governo nacional? Qual o papel das igrejas e de outros grupos? Qual a contribuição de fatores culturais, ambientais e socioeconômicos? Temos informações suficientes para evidenciar esses fatos?

O que, em nossa opinião, precisa ser feito? Seção E1

Qual a nossa visão para a mudança? Quais as soluções que propomos? Quais as suas vantagens e desvantagens? Podemos defender o nosso posicionamento? Nossas propostas são realistas? Temos informações suficientes para fundamentar as nossas sugestões?

Quem detém poder para trazer mudanças? Seção E2

Quem são os responsáveis pelo problema e pelas soluções? Temos acesso a eles? Estão abertos ao diálogo? Eles concordam que têm responsabilidade pela mudança? Eles são capazes de fazer algo a respeito?

Há outros empenhados em resolver o problema? Seção E2

Com quem podemos trabalhar para combater o problema? Eles vêm produzindo algum impacto? Há pessoas que ainda não estejam empenhadas em resolver a questão, mas que poderiam ser convencidas a nos ajudar? Quem poderá nos opor, e como lidaremos com a sua oposição?

Que riscos poderemos enfrentar? Seção F2

O que já fizemos para identificar, avaliar e reduzir os riscos? Os riscos serão maiores se não fizermos nada do que se prosseguirmos com o trabalho de *advocacy*? Que pressuposições nós fizemos? Temos informações adequadas para uma análise de riscos?

Temos um plano de *advocacy*? Seção F1

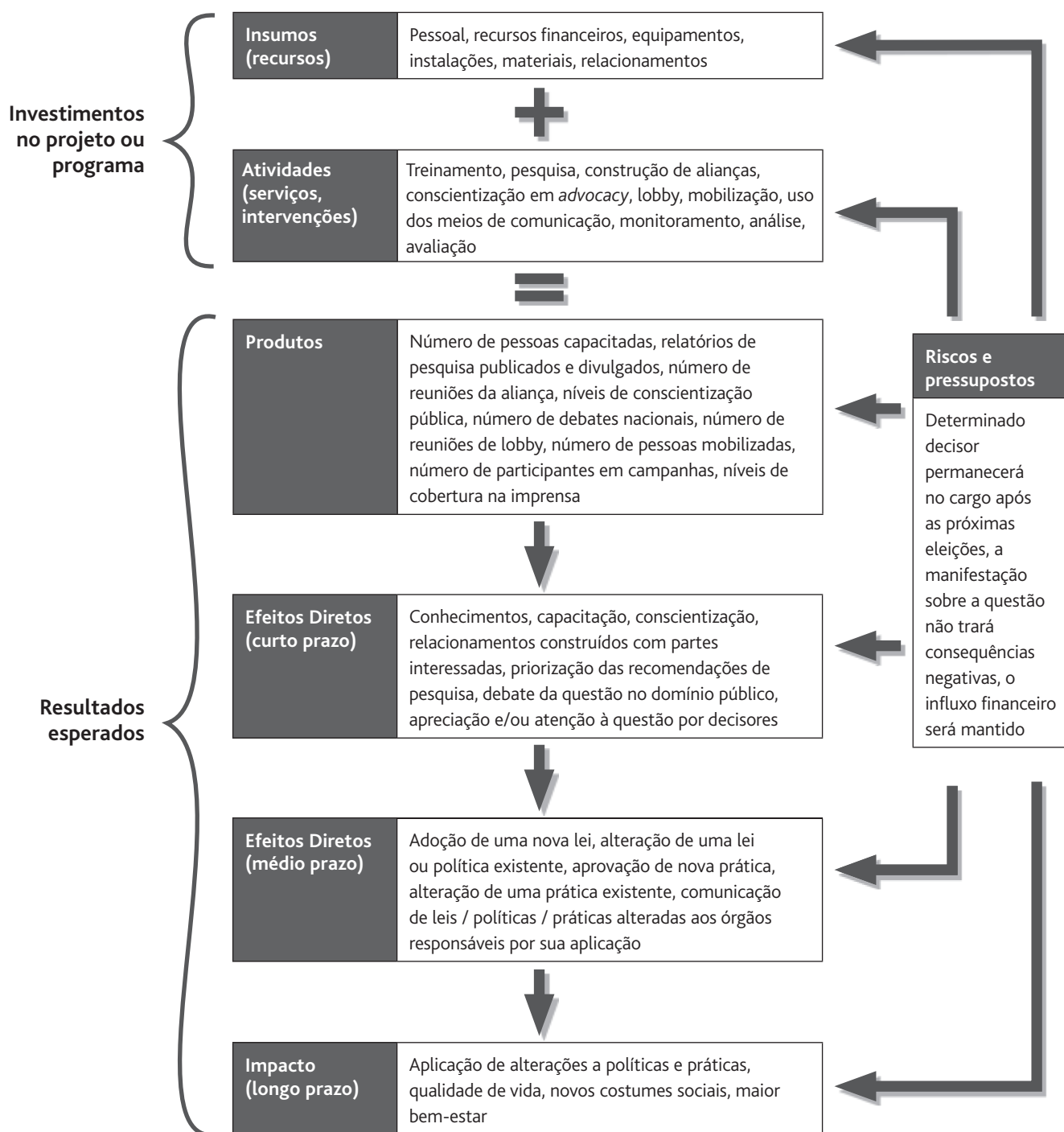
Temos uma clara definição do Impacto e dos Efeitos Diretos desejados, dos Produtos, dos Insumos e das Atividades? Quais as mudanças que buscamos? Como mediremos essas mudanças? Adotamos indicadores relevantes e suficientes? Estamos seguros em relação às atividades propostas de *advocacy*? Já foram bem sucedidas anteriormente? Há alternativas? Temos as competências e os recursos necessários?



Modelo Lógico de *advocacy* (também conhecido por Cadeia de Resultados)

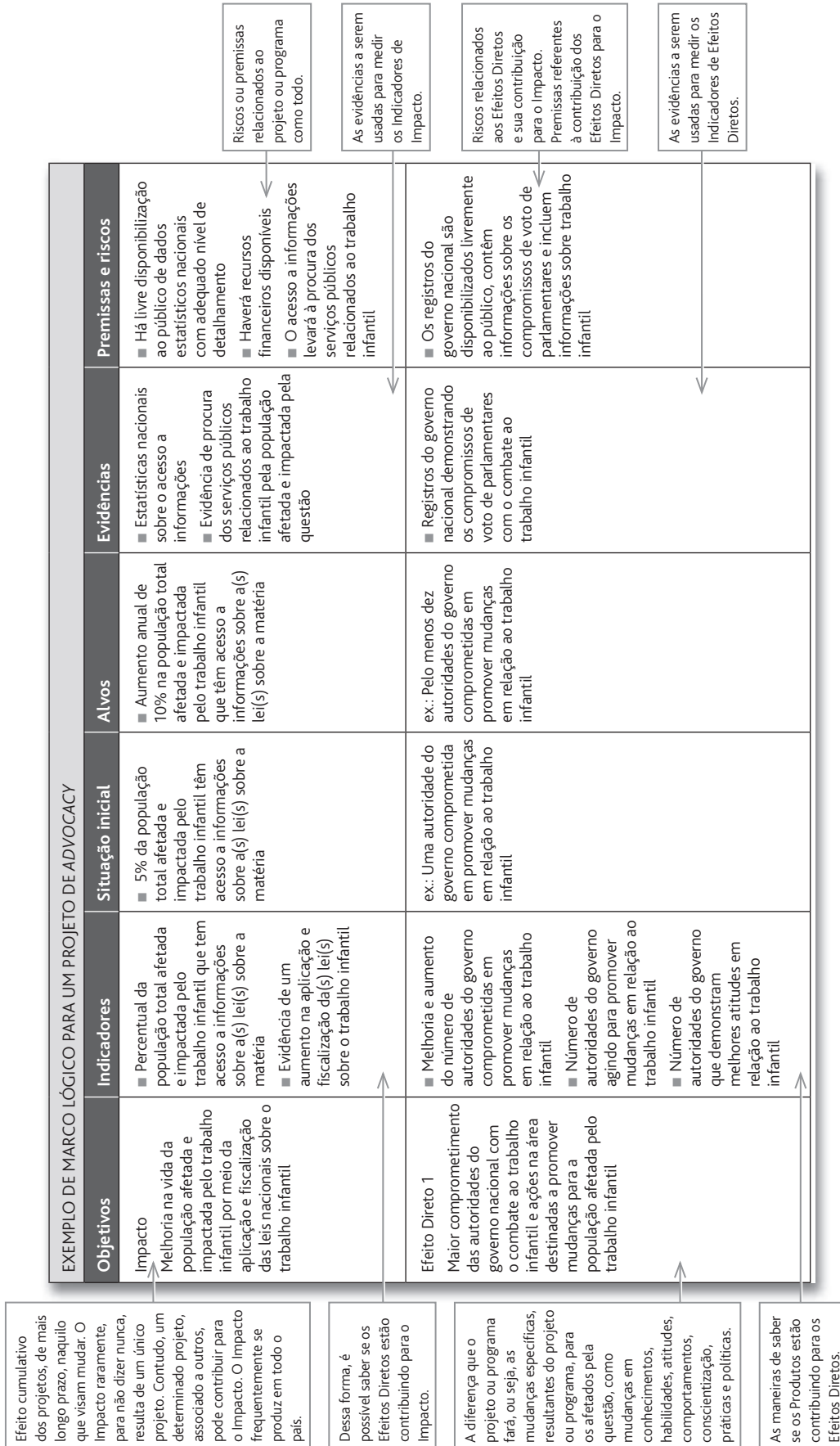
O ideal é que todas as principais partes interessadas participem da elaboração do Modelo Lógico. A sua elaboração deve acontecer somente depois de ter sido feita a análise contextual ou situacional. Em muitos casos, a elaboração de um Modelo Lógico pode nos ajudar a entender e chegar a um consenso sobre:

- os processos que precisamos implantar
- os resultados que queremos alcançar
- as nossas premissas quanto à forma como os Efeitos Diretos desejados serão produzidos e qual será o Impacto.





Marco lógico de advocacy



EXEMPLO DE MARCO LÓGICO PARA UM PROJETO DE ADVOCACY					
Objetivos	Indicadores	Situação inicial	Alvos	Evidências	Premissas e riscos
<p>Produto 1.1</p> <p>O parceiro ter construído relacionamentos e exercido influência sobre os parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil para que promovam mudanças relacionadas à questão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de relacionamentos entre o parceiro e os parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil ■ Aumento do nível de influência sobre parlamentares em questões de trabalho infantil ■ Aumento do nível de apoio a mudanças por parte de parlamentares 	<p>ex.: O parceiro exercer influência sobre um relacionamento com um parlamentar responsável pela área de trabalho infantil</p>	<p>ex.: O parceiro exercer influência em pelo menos cinco relacionamentos com parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de reuniões entre o parceiro e parlamentares ■ Pautas das reuniões entre o parceiro e parlamentares ■ Atas de reunião ■ Registros de conversas ■ Registros de telefonemas ■ Cobertura na imprensa (TV, jornais, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A troca de parlamentares pode implicar uma mudança nas prioridades ■ Pode haver divergências entre os parlamentares a respeito do trabalho infantil ■ O parceiro pode ter dificuldade em obter acesso aos parlamentares
<p>Produto 1.2</p> <p>O parceiro ter apresentado um pedido formal para que o conselho religioso nacional exerça influência em prol de um compromisso do governo nacional com questões de trabalho infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento do comprometimento do conselho religioso nacional com mudanças na questão do trabalho infantil ■ Aumento do nível de apoio do governo nacional a mudanças na questão do trabalho infantil 	<p>ex.: Um líder do conselho religioso nacional ter registrado seu comprometimento com o combate ao trabalho infantil</p>	<p>ex.: Pelo menos cinco líderes do conselho religioso nacional terão registrado seu compromisso com o combate ao trabalho infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Declarações do conselho religioso nacional ■ Pautas das reuniões do conselho religioso nacional ■ Atas de reunião ■ Registros de conversas ■ Registros de telefonemas ■ Cobertura na imprensa (TV, jornais, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O conselho religioso pode não querer priorizar o trabalho infantil ■ Alterações dos membros do conselho podem implicar mudanças nas prioridades ■ Pode haver divergências entre os membros do conselho religioso ■ Presume-se que o parceiro possa obter acesso ao conselho religioso
<p>Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Conscientização ■ Elaboração de materiais didáticos sobre o trabalho infantil ■ Workshops de treinamento em advocacy em torno do trabalho infantil ■ Pesquisas para identificar os parlamentares responsáveis pela área de trabalho infantil 	<p>Insunsumos (recursos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Competências e tempo dos colaboradores de parceiros ■ Recursos financeiros ■ Materiais didáticos ■ Espaço para workshops ■ Espaço para reuniões ■ Acesso a fontes de pesquisa de informações sobre parlamentares 	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relatórios de atividades ■ Programações de workshops ■ Recibos de pagamentos em dinheiro ■ Atas de reunião ■ Registros de telefonemas ■ Fotografias ■ Cobertura na imprensa (TV, jornais, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os colaboradores de parceiros terão competências e tempo suficientes ■ O orçamento não se esgotará ■ As reuniões solicitadas serão concedidas aos colaboradores de parceiros sem qualquer empecilho ■ Será fácil acessar todas as fontes de informações necessárias

Informações sobre aquilo que será realizado no prazo do projeto ou programa, ou seja, os produtos, serviços ou eventos a serem produzidos a partir dos Insunsumos e Atividades, e que são necessários para alcançar os Efeitos Diretos previstos.

As maneiras de saber se as Atividades estão contribuindo para gerar os Produtos.

O passo-a-passo das tarefas e ações a serem realizadas em um projeto ou programa, que irão consumir os Insunsumos para produzir serviços, produtos, etc.

Riscos relacionados aos Produtos e sua contribuição para os Efeitos Diretos. Premissas relacionadas à contribuição dos Produtos para os Efeitos Diretos.

As evidências a serem usadas para medir os Indicadores de Produtos.

Riscos relacionados às Atividades e sua contribuição para os Produtos. Premissas relacionadas à contribuição das Atividades para os Produtos.



Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

Para que o *advocacy* seja bem sucedido, é importante planejar e elaborar mensagens que sejam simples, claras e dirigidas. Quem ouve a mensagem precisa conhecer aquilo que você está pedindo, o motivo por estar o pedindo, quem precisa disponibilizá-lo e até quando. Também devem entender com clareza o que você precisa que façam.

Sua mensagem será mais eficaz se for clara e concisa. Existe um teste chamado de “discurso de elevador”, onde você precisa comunicar a sua mensagem no tempo que leva para subir no elevador do andar térreo ao quinto andar!

Uma maneira de planejar e elaborar a mensagem de *advocacy* é com o modelo abaixo, que está preenchido com base em um exemplo:

O problema	Escreva um breve descritivo do problema identificado. Exemplo: As crianças com deficiências visuais ou auditivas não têm acesso à rede pública de ensino. Não há estabelecimentos de ensino suficientes para o número de crianças com deficiência.
Efeitos do problema	Faça um breve resumo dos efeitos do problema. Se houver dados estatísticos importantes, apurados em suas pesquisas, que possam fundamentar a sua causa, inclua-os aqui. Exemplo: As crianças com deficiências visuais ou auditivas recebem um ensino precário e não têm a oportunidade de participar da vida comunitária e de se inserirem no mercado de emprego na vida adulta. Há um estigma que leva à exclusão social. Na maioria das comunidades, os níveis de pobreza são maiores entre famílias com crianças com deficiência.
Causas do problema	Resuma as causas que você identificou através da árvore do problema. Exemplo: A política do governo impede o ensino inclusivo. As escolas carecem de capacitação sobre inclusão de crianças com deficiências nas aulas, e temem atrapalhar os outros alunos. Faltam recursos para o ensino inclusivo.
Principais partes interessadas	Liste aqui as principais partes interessadas. Estes grupos têm influência ou interesse na questão. Exemplos: Crianças com deficiência e suas famílias Ministério da Educação Escolas públicas de ensino primário e secundário Escolas especiais (mantidas por ONGs) Doadores bilaterais que financiam o sistema de ensino
O que entendemos que precisa mudar e por quê	Esta é sua mensagem principal. Exemplo: O governo deveria permitir que as escolas na área A trabalhem em parceria com a ONG “B”, que mantém uma escola especial para crianças com deficiência visual e auditiva. A ONG atuará na capacitação e apoio aos professores e mostrará a forma como as crianças com deficiências podem ser incluídas na rede de ensino regular. O governo e doadores bilaterais devem estar dispostos a avaliar esse programa piloto após um ano visando a uma alteração nas políticas e expansão do programa em território nacional, caso seja bem sucedido.
Quem pode resolver o problema	Quem você está pedindo para mudar sua política e/ou prática após entender a sua mensagem? O Ministério da Educação tem um papel fundamental em autorizar atividades não previstas na política atual. Com apoio de ONGs e doadores, estamos pedindo que o programa seja autorizado em fase piloto, com vistas a alterar a política e promover a sua implantação em território nacional caso seja bem sucedido.



FERRAMENTA 33

Ficha de planejamento de atividades

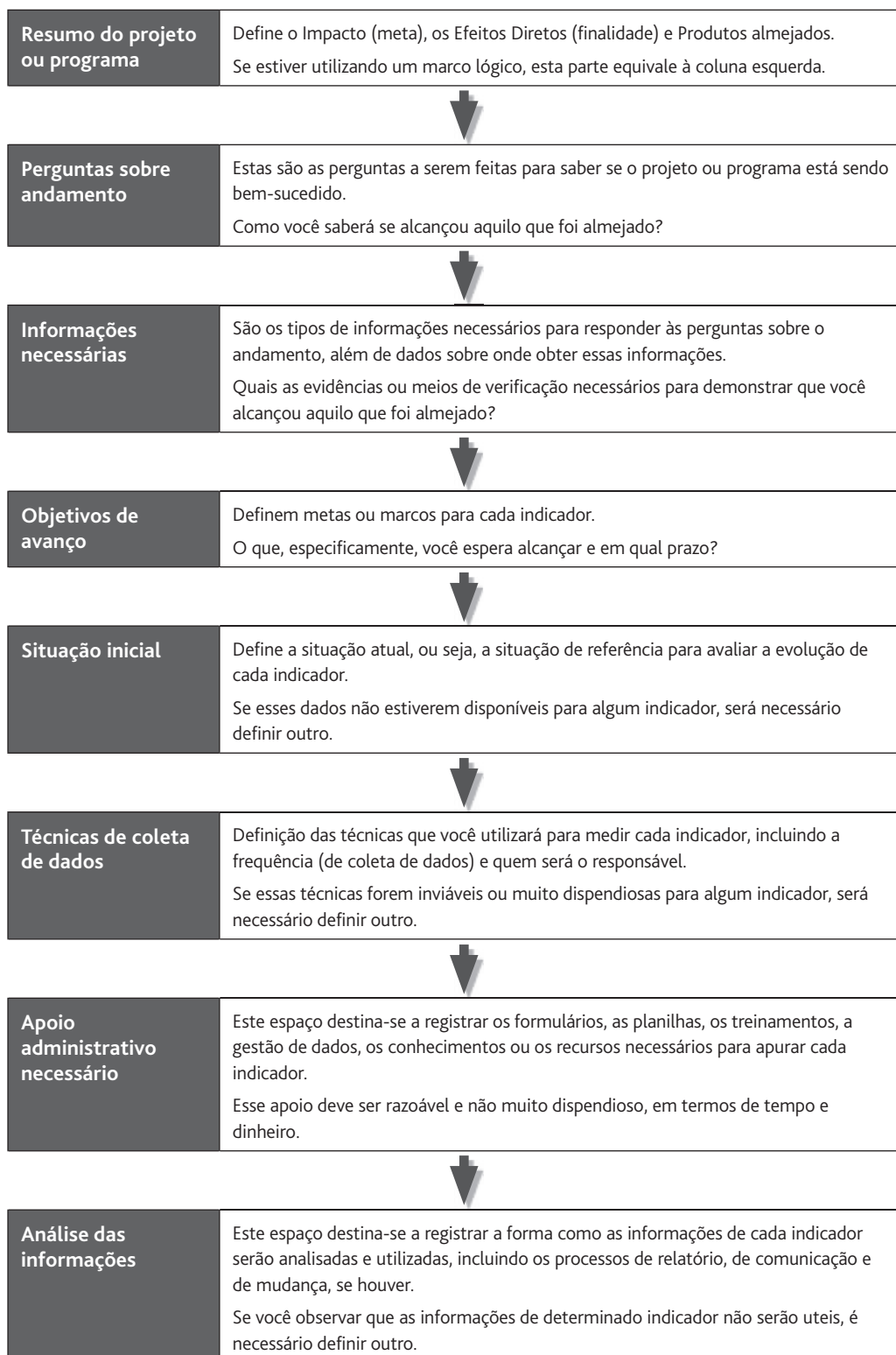
Esta ferramenta pode ser útil para registrar os dados das diversas Atividades que serão necessárias como parte do plano de *advocacy*, e cujo registro não seja apropriado no resumo do marco lógico. A ficha foi preenchida com base em um exemplo de Produto de um programa desenvolvido por um dos nossos parceiros.

Impacto (meta)	As pessoas nas favelas terem uma vida saudável						
Efeitos Diretos (finalidade)	Garantir o acesso a serviços básicos em 30 favelas						
Produto 3	Mulheres empoderadas e capazes de resolver os problemas por conta própria						
Atividades	Datas de início / fim	Colaboradores envolvidos	Tempo de colaboradores (horas)	Materiais / rubrica no orçamento	Custos	Responsável	Premissas, riscos ou restrições
3.1 Criar e mobilizar grupos de mulheres em ação para tratar das questões de saúde e outros problemas nas favelas Coletar informações sobre saúde para apresentar às mulheres Reuniões iniciais para promover a ideia Buscar ativistas ou defensores locais Definir os locais e datas/horas das reuniões, etc.	6/jan – 2/mar	Gerente do projeto Assistente de pesquisa Multiplicadores comunitários				Gerente do projeto	Os dados estatísticos sobre a saúde podem não ser específicos o bastante Podem não ser encontrados espaços adequados para as reuniões
3.2 Capacitar mulheres na resolução de problemas, atividades de <i>advocacy</i> e habilidades organizacionais Encontrar um local adequado Contratar um instrutor externo para capacitar dez multiplicadores comunitários para capacitarem grupos de mulheres Capacitar 60 grupos, uma hora por semana Acompanhamento após a capacitação, etc.	4/fev – 31/mai	Multiplicadores comunitários Instrutor externo		Remuneração do instrutor Aluguel de auditório Alimentação para 12 dias de treinamento	\$1200 \$200 \$300	Gerente do projeto	As mulheres terão tempo para as reuniões e serão permitidas por seus maridos e outros homens influentes a participar
3.3 Capacitar grupos de mulheres para exercer <i>advocacy</i> junto aos proprietários de imóveis e autoridades por conta própria Acompanhar as mulheres às reuniões nas primeiras vezes Discussão após as reuniões Discutir métodos alternativos de <i>advocacy</i> Articular os grupos com aliados, etc.	6/mai – 29/jun	Multiplicadores comunitários		Transporte	\$250	Gerente do projeto	Os proprietários de imóveis estarão dispostos a se reunirem com terceiros presentes
3.4 Dialogar com aqueles nas favelas que se sentem ameaçados pelo fato de mulheres estarem se organizando Identificar aqueles que se sentem ameaçados e analisar a melhor abordagem Agir conforme a abordagem definida, etc.	21/jan – 31/mai ou conforme necessário	Gerente do projeto				Gerente do projeto	Pode haver uma ameaça de violência e risco pessoal ao gerente de projeto e às mulheres



Fluxograma de indicadores de *advocacy*

Este fluxograma pode ser útil na definição de indicadores para *advocacy* pela primeira vez. Exige clareza quanto à situação inicial (baseline) a usar como referência para avaliar as mudanças. Também define como os indicadores serão apurados, quem será responsável por apurá-los e os métodos que devem usar para avaliar e comunicar eventuais mudanças.



SEÇÃO F1 Exercícios de treinamento



EXERCÍCIO 35 Decidir entre realizar ou não um trabalho de *advocacy*

Objetivo Reconhecer quando o *advocacy* é (ou não) uma estratégia adequada para tratar de determinada questão identificada

TIPO Este exercício pode ser feito individualmente, não apenas em grupo. Observação: as Fases 1 e 2 do Ciclo de *Advocacy* já devem ter sido realizadas.

DICAS Funciona melhor quando pessoas do mesmo grupo ou organização realizam o exercício juntas, ou quando se trabalha com uma organização de cada vez

MÉTODOS Reflexão individual, atividades em pequenos grupos, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 29: *Checklist* para planejamento de *advocacy*

- PASSO A PASSO**
1. Convide os participantes a usarem a FERRAMENTA 29: *Checklist* para planejamento de *advocacy* para identificar respostas para cada uma das perguntas listadas, trabalhando individualmente ou em pequenos grupos. Peça que sinalizem as perguntas que ainda não possam ser respondidas.
 2. Promova uma discussão dos resultados em plenário, fazendo a pergunta "Em que situação o *advocacy* seria uma abordagem adequada para a questão identificada? Quais as perguntas fundamentais a serem respondidas antes de prosseguir ao planejamento, e quais podem ser deixadas de fora, e por quê?"



EXERCÍCIO 36 Planejamento do impacto

Objetivo Entender a importância de ter em mente o objetivo final no planejamento, e saber planejar o impacto de uma ação de *advocacy*

TIPO Exercício em grupo. Observação: este exercício trabalha em cima do exercício da árvore do problema / árvore da solução na Fase 1 do Ciclo de *Advocacy*, que, portanto, já deve ter sido feito.

DICAS É preciso disponibilizar tempo suficiente para realizar este exercício corretamente

MÉTODOS Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 18: Árvore do problema / árvore da solução
FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy* ou FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy* (ou ambos, se apropriado)
FERRAMENTA 33: Ficha de planejamento de atividades

- PASSO A PASSO**
1. Convide os participantes a refletirem sobre a questão identificada e consultarem a árvore do problema / árvore da solução formada previamente.
 2. Peça que visualizem como seria a situação se o problema no centro da árvore do problema deixasse de existir, e se a solução no centro da árvore da solução fosse concretizada. Incentive o debate. Permita que os participantes façam perguntas. Explique a importância de entender aquilo que queremos alcançar antes de iniciar o trabalho de *advocacy*. O impacto desejado é o tronco da árvore da solução (ou seja, o tronco da árvore do problema deixa de existir).
 3. Se os participantes precisarem de auxílio, dê exemplos de Impacto (metas), ex.: "As crianças levarem uma vida saudável e serem adequadamente atendidas pelos serviços de saúde", "As mulheres serem proporcionalmente representadas nos processos de decisão", "A vida pública ser isenta de corrupção", etc.
 4. Decida entre usar a FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy* ou FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy*, ou ambas. Se usar ambas, divida o grupo pela metade, e dê a FERRAMENTA 30 para uma

metade do grupo e a FERRAMENTA 31 para a outra. Se usar apenas uma das ferramentas, distribua cópias para todo o grupo.

5. Peça que os participantes procurem chegar a um consenso sobre o Impacto (meta) definido e escreva-o no local apropriado da FERRAMENTA 30: Modelo Lógico de *advocacy* ou da FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy*.
6. Em pequenos grupos, proceda da mesma forma em relação aos Efeitos Diretos (finalidade) e aos Produtos, usando as raízes e galhos da árvore do problema e da árvore da solução.
7. Em seguida, proceda da mesma forma usando a FERRAMENTA 33: Ficha de planejamento de atividades.
8. Reúna todos em plenário e discuta os aspectos que foram fáceis, e o motivo, e os que foram difíceis, e também o motivo.



EXERCÍCIO 37 Formulação de mensagens de *advocacy*

Objetivo Entender a forma de planejar, formular e apresentar mensagens de *advocacy* com clareza

TIPO Este exercício funciona melhor em grupo, permitindo que sejam exercitadas as habilidades de comunicação

DICAS É preciso disponibilizar tempo suficiente para usar corretamente a FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

MÉTODOS Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

PREPARAÇÃO Procure matérias e anúncios adequados em jornais e outras publicações.

- PASSO A PASSO**
1. Peça que os participantes observem a seleção de artigos e anúncios e discutam o que os tornam persuasivos e influentes.
 2. Promova um debate sobre o que os faz mudar de opinião e comprar determinado produto ou serviço.
 3. Em seguida, peça que apliquem esses princípios ao problema e à solução que acabam de identificar: como podem ser comunicados de uma maneira persuasiva? O que fará as pessoas mudarem de opinião sobre a questão e concordarem com as nossas sugestões? Destaque a importância de planejar e formular uma mensagem de *advocacy* que seja clara e simples.
 4. Promova um debate sobre a elaboração de mensagens apropriadas ao contexto.
 5. Distribua a FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*. Peça que os participantes, em pares ou grupos de três, planejem e elaborem mensagens de *advocacy* usando a FERRAMENTA 32 como guia para consulta.
 6. Se houver tempo, peça que se exercitem, apresentando suas mensagens uns aos outros.
 7. Reúna todos os participantes e promova um debate sobre a importância de planejar a formulação das mensagens de *advocacy*.

- PASSO A PASSO ALTERNATIVO**
1. Em vez de seguir os Passos 1–4 acima, peça que os participantes respondam a três perguntas simples sobre a mudança que querem alcançar:
 - O que queremos que as pessoas saibam?
 - Como queremos que se sintam?
 - Como queremos que ajam?
 2. Explique que ao elaborarmos mensagens pelo modelo “saber-sentir-agir”, não apenas conscientizamos as pessoas (saber), como também as motivamos (sentir e agir).
 3. Siga os Passos 5–7 como descritos acima.

**EXERCÍCIO 38** Discurso de elevador**Objetivo** Exercitar a formulação de mensagens de *advocacy* claras e concisas**TIPO** Exercício em grupo. Observação: neste exercício, considera-se que as Seções E1 e E2 já tenham sido apresentadas.**DICAS** Veja novamente as manchetes criadas no EXERCÍCIO 23: Imagine a manchete do jornal**MÉTODOS** Reflexão individual, buzz groups, dramatização e debate em plenário**TEXTO A DISTRIBUIR** FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*

- PASSO A PASSO**
1. Peça que os participantes reflitam sobre a questão identificada e sobre as pesquisas e análises realizadas. Caso tenham feito essa atividade em pequenos grupos, devem manter os grupos originais. Caso contrário, podem fazer o exercício individualmente.
 2. Distribua a FERRAMENTA 32: Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*.
 3. Peça que os participantes elaborem uma mensagem que passaria no teste do "discurso de elevador" – onde devem comunicar a sua mensagem no tempo que leva para subir no elevador do andar térreo ao quinto andar – com base nas informações disponíveis.
 4. Após aguardar tempo suficiente para essa atividade, convide dois participantes a fazerem uma dramatização. Um participante deve comunicar sua mensagem e o outro deve ouvir. Podem se posicionar em frente ao grupo ou no meio da sala, fingindo que estão em um elevador. Designe um participante para marcar o tempo, para que quem estiver fazendo o discurso de elevador não tenha mais de 30 segundos para fazê-lo. Convide os outros grupos a observar. Quando o primeiro participante terminar, inverta os papéis para que o outro também tenha a oportunidade de apresentar seu discurso de elevador.
 5. Ao final da dramatização, convide os participantes a comentarem e promova um debate.
 6. Repita a atividade em buzz groups se houver tempo. Certifique-se de que cada participante tenha não mais de 30 segundos para apresentar sua mensagem.
 7. Destaque a importância de a mensagem de *advocacy* ser clara e concisa.

**EXERCÍCIO 39** Desafios na definição de indicadores para *advocacy***Objetivo** Entender alguns dos desafios enfrentados na avaliação do impacto de ações de *advocacy*, e como superá-los**TIPO** Exercício em grupo**DICAS** A versão alternativa requer algum preparo antecipado**MÉTODOS** Atividade em pares, classificação, debate em plenário**MATERIAIS** Blocos post-it ou cartões em branco

- PASSO A PASSO (VERSÃO 1)**
1. Convide os participantes a formarem pares.
 2. Cada par deve considerar três dos desafios que surgem ao avaliar o impacto do trabalho de *advocacy*, escrevendo cada desafio em um post-it ou cartão em branco à parte.
 3. Convide os pares a colocarem seus post-its ou cartões na parede. Use as Notas ao facilitador para destacar os desafios que tiverem sido esquecidos.

4. Todos devem classificar os post-its ou cartões, usando uma marca ou um adesivo, para indicar a priorização dos desafios do mais ao menos relevante.
5. Em plenário, discuta a forma de superar os desafios. Use as Notas ao facilitador como guia.

PREPARAÇÃO
ANTECIPADA
(VERSÃO 2)

Antes do exercício, use as Notas ao facilitador para preparar algumas afirmações cuja resposta seja verdadeiro ou falso. Por exemplo:

"A definição de indicadores para *advocacy* é algo simples". Resposta: Falso

"É difícil saber a quem atribuir o sucesso de um trabalho de *advocacy* feito em coalizão". Resposta: Verdadeiro

"Não é importante avaliar o processo de *advocacy*, apenas o resultado final". Resposta: Falso

PASSO A PASSO
(VERSÃO 2)

1. Divida os participantes em dois grupos aproximadamente iguais. Peça que os participantes em cada grupo pensem em um nome de guerra para a equipe.
2. Leia em voz alta as afirmações que você preparou, uma de cada vez, pedindo que cada metade do grupo responda, uma de cada vez.
3. Comemore pela equipe vencedora e, em seguida, faça um debate em plenário sobre a forma como os desafios podem ser superados, usando as Notas ao facilitador como guia.

EXERCÍCIO 40 Definição de indicadores para *advocacy* e seus meios de apuração

Objetivo Saber definir indicadores para o trabalho de *advocacy* e seus meios de apuração, como parte do planejamento

TIPO Exercício em grupo. Observação: este exercício só funciona como parte do planejamento geral do trabalho de *advocacy*, em que o Impacto (meta), Efeitos Diretos (finalidade) e Produtos já tenham sido definidos.

MÉTODOS Trabalho em pequenos grupos, apresentação, debate em plenário

TEXTO A DISTRIBUIR

FERRAMENTA 31: Marco lógico de *advocacy*

FERRAMENTA 34: Fluxograma de indicadores de *advocacy*

PASSO A PASSO

1. Divida os participantes em três grupos.
2. Peça que um grupo considere o Impacto (meta) do plano de *advocacy*, outro os Efeitos Diretos (finalidade) e outro os Produtos.
3. Distribua a **FERRAMENTA 34:** Fluxograma de indicadores de *advocacy* para cada grupo.
4. Convide cada grupo a elaborar uma versão pro forma da **FERRAMENTA 34:** Fluxograma de indicadores de *advocacy*, respondendo às perguntas e definindo indicadores adequados e seus meios de apuração para cada seção, referentes à parte do plano que lhe foi designada. Use a **FERRAMENTA 31:** Marco lógico de *advocacy* e a **FERRAMENTA 34:** Fluxograma de indicadores de *advocacy* como auxílio.
5. Convide cada grupo a apresentar suas conclusões em plenário.
6. Promova um debate em plenário sobre as áreas de concordância e discordância, e os aspectos que foram fáceis e difíceis, e por quê.