

TEARFUND

Desenvolvendo capacidades de grupos locais

Um Guia PILARES

escrito por Isabel Carter



Pelos Idiomas Locais: Associação em REcursoS

Desenvolvendo a capacidade de grupos locais

Um Guia PILARES

escrito por Isabel Carter

Ilustrações: Rod Mill

Estudos bíblicos: Rose Robinson

Design: Wingfinger

© Tearfund 2002

ISBN 0 9539971 4 6

Publicado pela Tearfund. Uma sociedade anônima. Registrada na Inglaterra sob o no. 994339. Instituição beneficente registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã evangélica de alívio e desenvolvimento que trabalha através de parceiros locais, procurando trazer auxílio e esperança às comunidades carentes por todo o mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.

Tel: +44 20 8977 9144

Desenvolvendo a capacidade de grupos locais

Um Guia PILARES

Introdução aos Guias PILARES

Estes guias são destinados para serem utilizados em situações com pequenos grupos, em que uma ou mais pessoas são alfabetizadas e possuem a confiança suficiente para liderar os outros na discussão em grupo. Eles visam fornecer material para a discussão de um assunto tanto isoladamente ou como parte de reuniões de grupo periódicas; por exemplo, de agricultores, pessoas que estão sendo alfabetizadas, ou membros de associações de mães. O ideal seria que se usassem apenas duas ou três páginas de cada vez, proporcionando bastante tempo para a discussão das questões levantadas e para realizar algumas das idéias práticas sugeridas. Não é necessário nenhum treinamento inicial para o líder da discussão.

Os Guias PILARES visam aumentar a confiança dos membros do grupo, de maneira que eles consigam lidar com a mudança na sua própria situação sem a necessidade de intervenção externa. Eles procuram utilizar o conhecimento e as experiências existentes entre os membros ou dentro da sua comunidade, a fim de que seja possível experimentar e adaptar diferentes idéias e, então, abandoná-las, se não forem úteis ou adequadas, ou adotá-las, se forem úteis.

Objetivos deste guia

- Tornar o grupo eficaz no trabalho e na ação conjunta
- Melhorar a manutenção de registros e anotações
- Intensificar a comunicação e a abertura dentro de um grupo
- Incentivar os grupos a tomar medidas positivas e autônomas sem a intervenção externa

Resultados esperados

- Os grupos locais são incentivados a ter confiança na sua própria capacidade de realizar mudanças para melhor dentro das suas próprias comunidades
- Os grupos tornam-se capazes de manter registros melhores das suas atividades e usar estas informações para o planejamento e a avaliação no futuro
- O uso, a troca e o trabalho em rede relativo às informações são incentivados
- Os grupos são auxiliados a planejar para o futuro através da organização de atividades e da ação

Glossário de palavras difíceis

- alfabetizado** que é capaz de ler e escrever
- alvo** meta importante ampla e a longo prazo
- avaliar** examinar ou medir o significado e o impacto de alguma ação depois de ela ter ocorrido
- coordenar** organizar as atividades através do trabalho conjunto com outras pessoas
- DOFA** Debilidades, Oportunidades, Fortalezas e Ameaças
- e-mail** mensagem enviada por computador
- objetivo** atividade que pode ser medida e que contribui para que a meta principal seja alcançada
- recurso** algo que é necessário para que um objetivo seja alcançado: dinheiro, informações, habilidades humanas ou produtos naturais
- risco** possibilidade de lesão ou danos
- suposição** esperança de que algo que se deseja ocorrerá

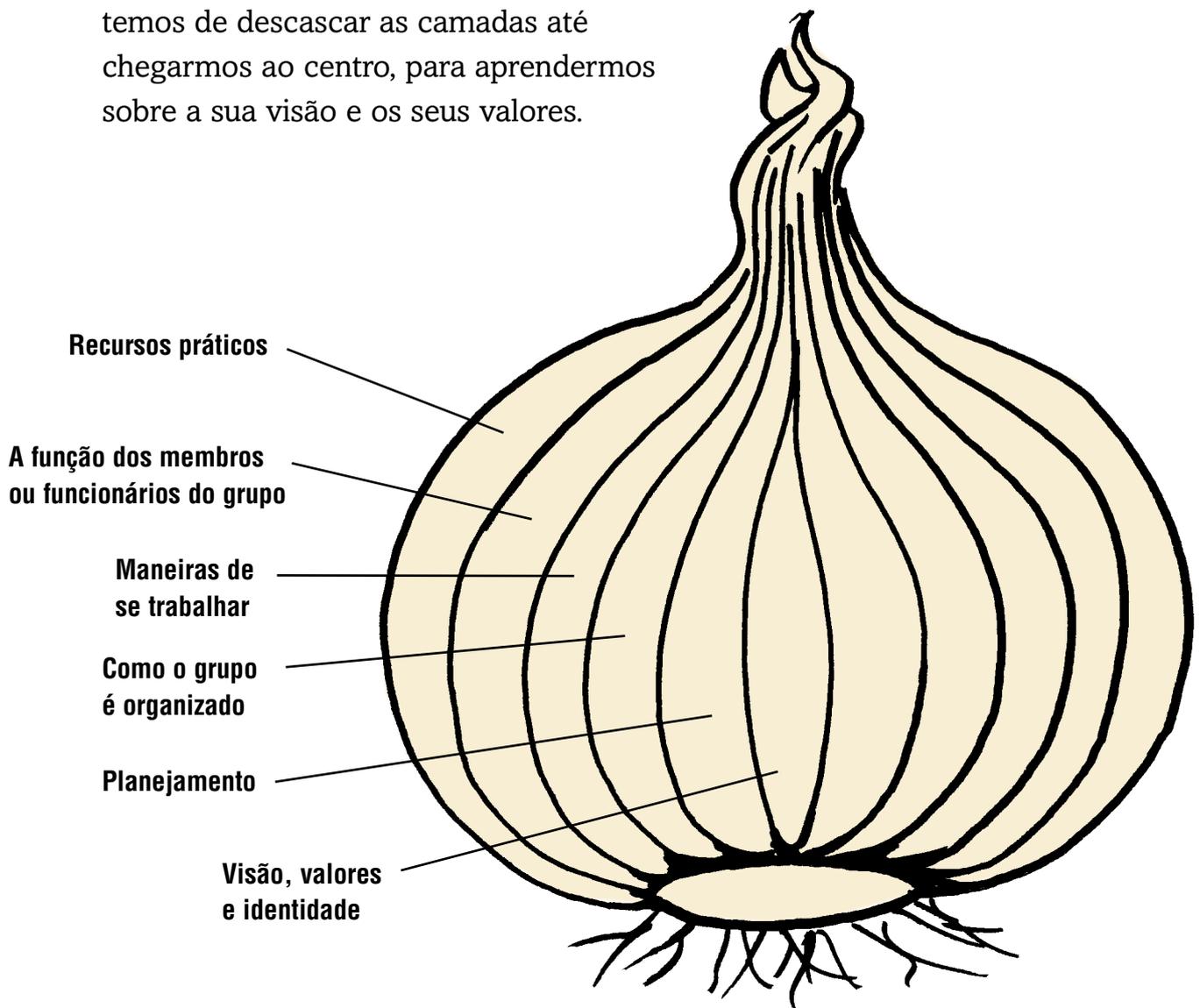
Conteúdo

	PÁGINA	
Compreensão do propósito de um grupo	4	(C1)
Trabalho em conjunto	6	(C2)
Unidade é força	8	(C3)
A função dos líderes	10	(C4)
O que faz de uma pessoa um bom líder?	12	(C5)
Como escolher os líderes	14	(C6)
A função do Presidente	16	(C7)
A função do Secretário	18	(C8)
A função do Tesoureiro	20	(C9)
A função especial dos animadores	22	(C10)
Membros do grupo	24	(C11)
Aproveitando ao máximo as reuniões	26	(C12)
Estabelecendo alvos e objetivos	28	(C13)
Planejamento de atividades com o método dos Cinco Dedos	30	(C14)
Planejamento numa situação em mudança	32	(C15)
Medição do progresso	34	(C16)
Novas habilidades e informações	36	(C17)
Recursos locais	38	(C18)
Informações externas	40	(C19)
Manutenção de registros	42	(C20)
Trabalho em rede	44	(C21)
Retrospectiva (avaliação)	46	(C22)
Estudos bíblicos	48	

Compreensão do propósito de um grupo

Compreender como funciona um grupo pode ser bem parecido com compreender como é feita uma cebola!

- Tudo o que vemos da cebola é a camada externa, a não ser que a cortemos e vejamos as diferentes camadas internas. Tudo o que geralmente vemos de um grupo são as pessoas e os recursos que possuem.
- Porém, se quisermos compreender o grupo, temos de descascar as camadas até chegarmos ao centro, para aprendermos sobre a sua visão e os seus valores.



Discussão

C1

- Discuta os diferentes grupos que os participantes conhecem. Procure descobrir o quanto você sabe sobre eles. Provavelmente será mais fácil preencher as primeiras duas camadas, mas será muito mais difícil descobrir o que deve estar no centro.
- Com que frequência os grupos começam a trabalhar com as camadas externas antes de decidirem a sua visão central? Que problemas isto causa? O que acontece se a visão central mudar?

Trabalho em conjunto

- Dentro de uma comunidade, há muitas situações em que os sanitaristas, agricultores, professores, extensionistas e outros precisam trabalhar lado a lado ou cooperar com outras pessoas. Para que a cooperação tenha êxito, é necessário compreender os pontos de vista das outras pessoas, preocupar-se com as necessidades dos outros e compartilhar a mesma meta.
- Reserve tempo para ver o que os outros estão fazendo, como eles se estão saindo e que resultados tiveram. Reserve tempo para discutir formas em que o trabalho deles poderia mudar para introduzir novas habilidades ou pessoas. Procure sempre construir em cima do que os outros estão fazendo, ao invés de começar novamente. Lembre-se sempre de que todos têm algo para oferecer.



Discussão

C2

- Discuta esta citação de Stephen Corey: “Procure compreender uma pessoa antes de procurar ser compreendido.” O que os participantes acham desta idéia?
- Discuta qualquer cooperação existente entre as diferentes organizações da região. Se não houver nenhuma, discuta que tipo de cooperação poderia ser útil.
- Este é um bom exercício, que mostra os resultados de não se trabalhar em conjunto:

Você precisará de canetas hidrográficas, uma folha de papel grande para cada pessoa e bastante espaço sobre a mesa.

Divida as pessoas em grupos de quatro a seis. Cada grupo deve sentar-se junto. É muito importante que as pessoas não falem sobre o que estão fazendo!

Dê a cada pessoa uma folha de papel e peça-lhes que comecem a desenhar qualquer figura que desejarem. Após alguns minutos, peça-lhes para que parem de desenhar e passem a sua folha de papel para a pessoa ao lado. Cada pessoa deve, então, continuar o desenho incompleto que recebeu. Repita este processo até que cada pessoa receba de volta o seu desenho inicial. Dê a cada pessoa tempo para olhar para o seu próprio desenho.

Os seguintes aspectos podem ser discutidos – você pode pensar sobre outros, principalmente se tiver observado as pessoas enquanto tomavam parte na atividade.

- *Quando você acrescentou algo ao desenho de outra pessoa, você compreendeu o que aquela pessoa estava tentando desenhar?*
- *Os acréscimos à sua figura foram adequados e relevantes? Sua figura está melhor ou pior do que você esperava? Por quê?*
- *Como você se sentiu, se a figura que queria desenhar foi mudada? Por quê?*
- *O que você fez, se a figura que recebeu estava quase completa?*
- *Como você se sentiu, se a figura que recebeu tinha recém sido começada?*
- *Alguém teve medo de começar a desenhar uma figura? Por quê?*
- *Alguém achou difícil ou fácil acrescentar coisas a alguma figura? Por quê?*
- *A que conclusões você pode chegar depois de terminar este exercício?*
- *Como elas podem afetar a maneira como você se sente em relação ao trabalho em equipe no futuro?*

Adaptado a partir de “Health Care Together”, publicado pela TALC. Editado por M P Johnston e S B Rilkin.

Unidade é força

- Uma pessoa que trabalha sozinha pode sentir-se incapaz de fazer muita coisa para mudar a sua situação. Ela pode não ter confiança para fazer as mudanças, agir ou manifestar-se.
- Um grupo de pessoas que compartilha a mesma situação, os mesmos compromissos e os mesmo valores, entretanto, pode alcançar muita coisa. Trabalhando em conjunto e apoiando-se umas às outras, elas podem agir de maneira prática. Isto pode ajudar a aumentar a sua auto-confiança como um impulso para a mudança. Juntas, elas podem sentir-se capazes de pedir aconselhamento e ajuda a pessoas de fora. Juntas elas podem ser fortes.



- Incentive as pessoas a discutir maneiras de trabalhar em conjunto. Há exemplos, na comunidade, de grupos de pessoas que trabalhem em conjunto? Incentive qualquer pessoa que seja membro de qualquer tipo de grupo para falar sobre as suas experiências, tanto as boas quanto as ruins. Discutam em conjunto o potencial e as vantagens e desvantagens de formarem um grupo.
- Algumas idéias podem ser os grupos de agricultores, de processamento de alimento, de aprendizagem sobre medicamentos à base de ervas, comitês de saúde, grupos juvenis e cooperativas de hortaliças.

A função dos líderes

- Um bom líder deve fornecer uma base estável para o grupo, deve ser capaz de inspirar os membros do grupo para a ação, deve ser capaz de manter o grupo unido, deve ter a confiança para falar, se as coisas saírem erradas, e deve estar sempre aberto para as novas idéias. Entretanto, os líderes devem também ser pessoas que estejam sempre prontas para escutar, principalmente antes de tomar decisões.
- As pessoas freqüentemente escolhem indivíduos fortes, com influência e riqueza, como líderes dos grupos. Às vezes, esta pode ser a escolha certa, mas, outras vezes, estes indivíduos conduzem as pessoas da maneira que querem, ao invés da maneira que a maioria dos membros quer. Uma pessoa mais calada, que escuta, pode ser um bom líder, principalmente se estiver realmente comprometida com o bem-estar do grupo.



- Sugira pelo menos cinco qualidades que um bom líder deve ter. Discuta que ordem de importância os participantes acham que elas devem ter. Você sabe de pessoas que tenham alguma destas qualidades? Estas qualidades podem ser desenvolvidas ou incentivadas?
- Discuta a importância de que o líder mantenha e auxilie o grupo. Se não houver nenhuma pessoa que tenha todas as qualidades necessárias, há duas ou três pessoas que tenham algumas delas e que possam liderar juntas? Quais seriam as vantagens e desvantagens disso?
- Um exercício útil é enviar pequenos grupos para observar juntos a maneira como os patos e as galinhas cuidam de seus filhotes. Depois de um período curto de tempo, reúna os grupos e discuta o que cada grupo observou e discutiu. Qual é a utilidade disso ao considerar-se a função de um líder?

O que faz de uma pessoa um bom líder?

Há três tipos de líderes:

- **Líderes que comandam** – eles tomam decisões em nome do grupo e permitem pouca ou não permitem nenhuma discussão com os membros do grupo. Em épocas de problemas, isso pode ser necessário, mas em outras situações, é provável que isso não incentive o grupo a crescer em confiança e habilidades.
- **Líderes que consultam** – estes líderes incentivam a discussão sobre situações e metas, tomando, então, uma decisão em nome do grupo.
- **Líderes que capacitam** – eles estabelecem certos limites, mas, dentro destes limites, incentivam e capacitam os membros para que adquiram confiança para discutir e analisar a sua situação e tomar as suas próprias decisões.

Você pode identificar exemplos destes tipos de estilo de liderança? Que estilo ajudaria a sua própria situação?



Discussão

C5

- Os participantes podem dar exemplos destes três estilos de liderança?
- Cada estilo de liderança diferente foi adequado para a sua situação em particular?
- Discuta o que faz de uma pessoa um bom líder. Se possível, incentive a discussão refletida sobre personalidades locais, políticos, personagens de livros ou programas de rádio conhecidos ou líderes de organizações locais. Procure evitar que a discussão se torne crítica ou pessoal demais.
- Até que ponto o conhecimento e a experiência pessoal de uma pessoa afetam a sua habilidade para liderar com sucesso?

Como escolher os líderes

- Discuta o propósito do grupo. Que tipo de estilo de liderança será necessário? Que conhecimento e habilidades em particular poderiam ser úteis? É provável que não haja ninguém no grupo que seja o líder perfeito, mas pode haver alguém que possa desenvolver-se e ser um bom líder.
- Reserve tempo para considerar quem deve ser nomeado com base em tudo o que foi discutido.
- Se for necessária uma votação para permitir que os membros escolham entre dois líderes, decida como ela pode ser feita, para permitir que cada pessoa vote de forma privada, sem sofrer pressão. O que está acontecendo no desenho abaixo?



- Incentive os participantes a discutir primeiramente o que pode ser necessário num líder para as necessidades locais em particular que possuem.
- Que regras o grupo deve ter para selecionar os líderes e para decidir por quanto tempo as pessoas devem permanecer na liderança. Assegure-se de que essas regras sejam decididas antes de se escolher o líder.
- Incentive a discussão útil dos requisitos práticos necessários para permitir que as pessoas se sintam livres de pressão tanto ao nomear as pessoas para a liderança quanto na escolha do seu voto.
- Cédulas de votação, levantar as mãos, colocar pedras em pilhas ou em urnas, todas estas são maneiras de se permitir que as pessoas votem. Discuta se estes ou outros métodos seriam úteis na sua situação.

A função do Presidente

O líder pode, muitas vezes, assumir o cargo de Presidente nas reuniões, mas as duas funções são diferentes e podem ser desempenhadas por pessoas diferentes. Durante as reuniões, o Presidente precisa:

- explicar claramente as questões que estão sendo discutidas e examinar constantemente até onde a discussão chegou
- ser capaz de inspirar e motivar os outros durante as reuniões
- incentivar as pessoas mais caladas a dar as suas opiniões, os seus pontos de vista e compartilhar o seu conhecimento
- controlar qualquer debate e assegurar que as pessoas não saiam do assunto
- permitir que sejam tomadas decisões de comum acordo
- assegurar que as discórdias e as discussões não interfiram com o progresso contínuo do grupo
- deixar de lado os sentimentos pessoais e ter um bom discernimento em nome do grupo
- compartilhar as responsabilidades e o trabalho
- ser acessível e incentivar a abertura.



Discussão

C7

- Enfatize o fato de que a lista fornecida não está completa. Discuta cada aspecto um por um e use exemplos sempre que possível. Que outras qualidades e responsabilidades poderiam ser acrescentadas? Por quê?
- Quais destas funções os participantes acham que são mais importantes? Por quê? Se a maioria dos membros forem alfabetizados, estas funções e quaisquer outras sugeridas poderiam ser escritas em pedaços de papel e, então, colocadas em ordem de importância.

A função do Secretário

A função do Secretário é ajudar o Presidente, manter anotações cuidadosas e organizar o andamento sem problemas do grupo. O Secretário precisa ser:

- alfabetizado, para que seja possível manter-se um registro (ata) de todos os aspectos importantes discutidos e das decisões tomadas em cada reunião
- capaz de escrever cartas e relatórios para o grupo
- capaz de organizar o dia, a hora e o local das reuniões e assegurar que todos os membros tenham estas informações, assim como os pormenores sobre as questões a serem discutidas
- capaz de organizar e tomar conta de quaisquer recursos informativos e anotações que o grupo possua.



- Esta lista pode não estar completa. Que outras funções poderiam ser acrescentadas?
- Quais são as possíveis conseqüências para um grupo que não é capaz de manter anotações das suas reuniões e atividades?
- Quais são os benefícios da boa organização dentro de um pequeno grupo?
- De que qualidades pessoais o secretário poderia precisar?
- Quais destas funções os participantes acham que são as mais importantes? Elas poderiam ser colocadas em ordem de importância.
- Até que ponto a alfabetização é importante para a função do Secretário? Há algum treinamento disponível para pessoas que poderiam ser bons Secretários, mas que precisam de incentivo com a alfabetização?

A função do Tesoureiro

O Tesoureiro pode ter muitas funções. Ele precisa ser:

- de confiança
- capaz de manter registros cuidadosos de todo o dinheiro que entra – como contribuições, taxas ou dinheiro proveniente da venda de produtos, e todo o dinheiro que sai – como empréstimos ou despesas
- capaz de tomar conta do dinheiro do grupo com sabedoria
- capaz de administrar a conta bancária (se for aberta uma) e manter o dinheiro no banco para a segurança
- autoconfiante ao informar os membros sobre as suas finanças
- capaz de aconselhar o grupo sobre as melhores maneiras de usarem os seus fundos.



Discussão

C9

- Que tipo de treinamento ou experiência poderia ser necessário para o Tesoureiro? Onde este poderia ser obtido?
- O que os membros do grupo deveriam fazer para assegurar que o Tesoureiro preste contas completas a eles?
- De que auxílio e apoio o Tesoureiro poderia precisar na realização do seu trabalho?
- Há outras qualidades que seriam úteis num Tesoureiro? Quais das funções mencionadas os participantes acham que são as mais importantes? Vocês podem colocá-las em ordem de importância?
- As mulheres são Tesoureiras melhores? Discuta esta afirmação. Os participantes concordam com ela?

A função especial dos animadores

- A função do animador raramente recebe um título oficial dentro do grupo. Entretanto, nos grupos de maior sucesso, há sempre, pelo menos, um animador. Eles são pessoas que trazem novas idéias, entusiasmo e uma visão para tornar a mudança possível. Eles raramente se impõem, mas possuem uma preocupação real pelo bem-estar e o progresso do grupo. Eles não só falam sobre novas idéias, eles as colocam na prática também.
- Os animadores acreditam no potencial das pessoas das suas comunidades e ajudam a fornecer a energia necessária para a mudança.



Discussão

C10

- Discuta a idéia da função do animador. Os participantes concordam que estas pessoas geralmente são encontradas em todos os grupos? Com que frequência eles são os Presidentes?
- Todos os trabalhadores da área do desenvolvimento de ONGs e organizações da igreja são animadores?
- Faça uma lista das qualidades que um animador pode ter. Comece com:
 - *incentivador*
 - *capacitador*
 - *educador*.
- Estas qualidades podem ser aprendidas e desenvolvidas em alguém?

Membros do grupo

Os grupos são formados por todos os tipos de pessoas, mas há alguns tipos que podem ser encontrados em quase todos os grupos:

- **Reclamadores** – pessoas que raramente acham qualquer coisa boa nos pontos de vista e nas decisões dos outros e estão sempre prontas para reclamar.
- **Sabem-tudo** – pessoas que sempre acham que os seus pontos de vista estão certos e freqüentemente convencem os outros a segui-los, criando, às vezes, divisão dentro do grupo.
- **Membros calados** – pessoas que raramente dão as suas opiniões e não querem ter qualquer responsabilidade ou tomar decisões.
- **Membros positivos** – pessoas que consideram cuidadosamente as idéias antes de formular o seu próprio ponto de vista ou opinião. Eles participam das discussões e da tomada de decisões. Estas pessoas são geralmente o centro comprometido do grupo.
- **Tradicionalistas** – pessoas que não gostam de mudança ou riscos com qualquer coisa nova.
- **Apaziguadores** – pessoas que gostam de que os outros estejam em paz uns com os outros e contentes com as decisões tomadas. Eles procuram resolver as discórdias.



Discussão

C11

- É possível que algum dia exista um grupo perfeito?
- Incentive a discussão sobre como os membros do grupo podem aprender a apreciar as várias funções e personalidades diferentes que foram sugeridas para possíveis membros do grupo. Tome cuidado para não permitir que as pessoas se tornem pessoais e comecem a fazer comentários a respeito uma das outras.
- Quais destes diferentes tipos de pessoas são menos comuns nos grupos?
- Peça aos participantes para sugerir maneiras práticas de incentivar cada uma destas diferentes personalidades para que desempenhem um papel colaborador dentro do grupo.

Aproveitando ao máximo as reuniões

- Com que frequência as reuniões são dominadas por uma ou duas “pessoas importantes”, que dizem a todo o mundo o que eles deveriam fazer? Este tipo de reunião é produtiva? Há mais chances das pessoas participarem da ação, se tiverem participado do processo da tomada de decisões? Como as reuniões podem evitar a situação na figura abaixo?



- Os líderes sensíveis incentivam os membros do grupo a assumir uma responsabilidade cada vez maior durante as reuniões e o trabalho prático. Com o tempo, a função do líder torna-se menos importante, à medida que os membros se acostumam mais a compartilhar a responsabilidade.



- Para ajudar as pessoas a tomar decisões, principalmente sobre questões delicadas, um bom Presidente deve ter a habilidade para interromper o debate, resumir os pontos de vista que foram expressos e pedir uma decisão, se necessário, solicitando às pessoas que levantem as mãos. Geralmente só é preciso adiar as decisões, se forem necessárias mais informações. O que os grupos podem fazer, quando as reuniões forem mal lideradas?
- Continue a discutir como incentivar a participação nas reuniões. Como se pode pedir de maneira educada às “pessoas importantes” que permitam que os outros dêem a sua opinião? Como se pode dar às mulheres a confiança para que falem e dêem os seus pontos de vista?
- Como as reuniões podem aproveitar bem o tempo? Como se podem começar as reuniões na hora? Como se pode chegar a uma decisão, ao invés de adiá-la para uma outra reunião? As decisões deveriam ser tomadas no início ou no final das reuniões? Por quê?
- Um Presidente bom e eficaz é fundamental. Ele precisa preparar-se para a reunião com uma pauta bem planejada, a qual, então, deve ser seguida. Os horários de início e término das reuniões devem ser estabelecidos e mantidos.

Estabelecendo alvos e objetivos

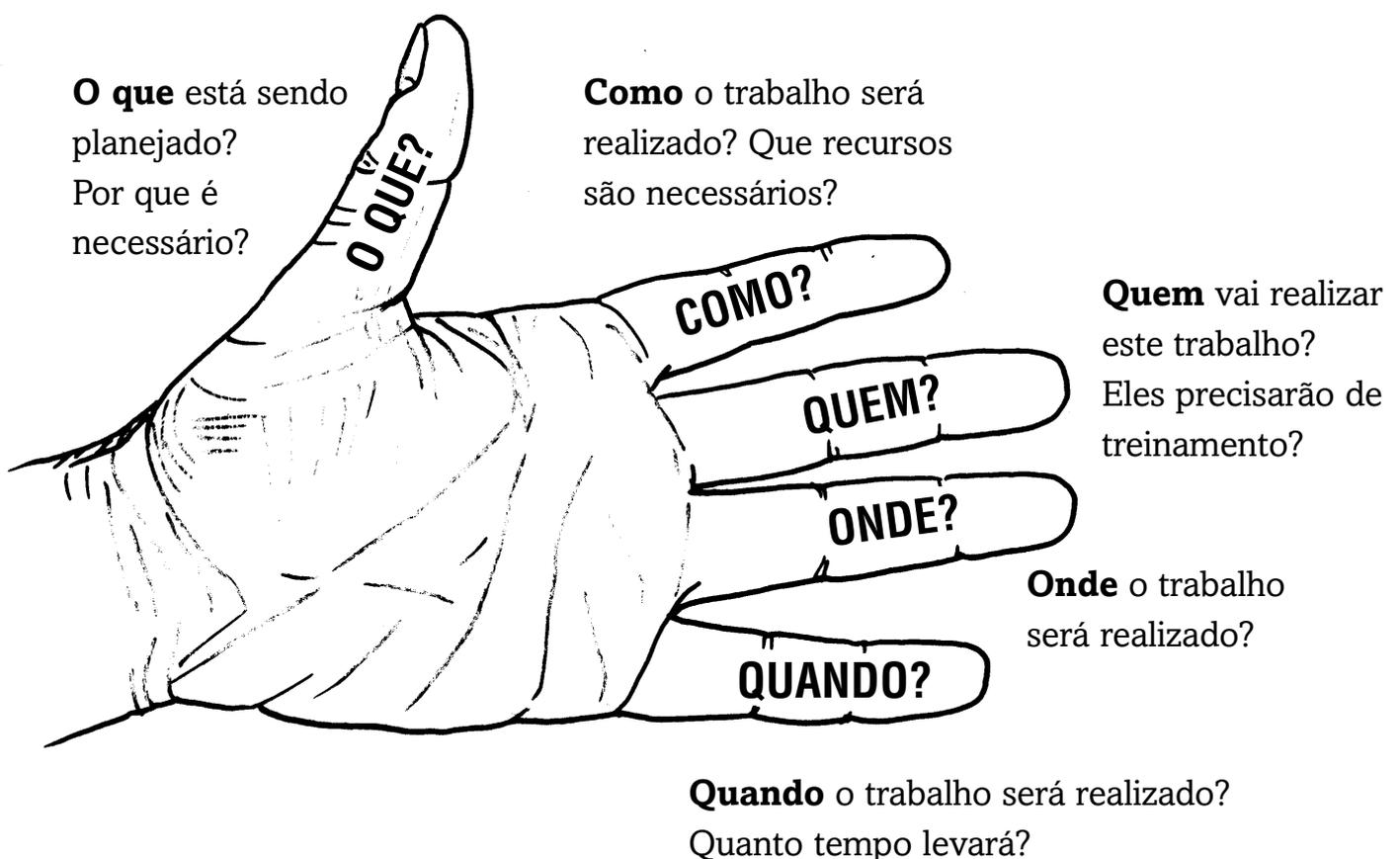
- Um grupo novo deve reservar tempo para decidir o seu propósito.
- A maioria dos grupos unem-se, porque todos os membros têm interesse numa idéia semelhante. Este é geralmente o “alvo” do grupo. Entretanto, eles devem primeiramente encontrar-se com outras pessoas da comunidade para discutir as necessidades e, depois, decidir exatamente como pretendem trabalhar em conjunto, quais são as suas prioridades e como podem trabalhar em conjunto de maneira eficaz para alcançar o seu alvo.
- Geralmente é um erro estabelecer muitos objetivos. Discuta o que vocês esperam que ocorra no futuro. Depois, tentem escolher apenas alguns objetivos fundamentais.



- Primeiro discuta o que as pessoas querem dizer com objetivos e alvos. Um grupo geralmente tem apenas um ou dois alvos principais. Estes poderiam ser auxiliar a comunidade, aumentar a saúde ou gerar uma renda.
- Como as necessidades reais da comunidade podem ser compreendidas? Qual é a importância de se garantir que as atividades planejadas pelo grupo ajudem a atender algumas das necessidades na comunidade?
- O grupo precisa, então, estabelecer os objetivos, os quais são as maneiras como ele planeja alcançar o seu alvo. Por exemplo, se o alvo do grupo é melhorar a saúde, os seus objetivos poderiam ser melhorar o abastecimento de água, construir latrinas, ter um sanitarista treinado em cada povoado e ajudar o posto de saúde com o seu programa de vacinação.
- Que tipo de objetivo o grupo poderia estabelecer, se o seu alvo fosse aumentar a alfabetização na sua comunidade – ou proteger o meio ambiente plantando-se árvores?
- O que acontece, se os membros do grupo tiverem idéias muito diferentes a respeito de quais devem ser os objetivos do grupo? O que acontece, se não conseguirem chegar a um acordo? Os grupos deveriam concordar em se dividir já no primeiro sinal de discórdia? Quais são as alternativas?

Planejamento de atividades com o método dos Cinco Dedos

- Uma vez que o grupo tiver decidido os seus objetivos, ele pode começar a agir. Para que as atividades tenham êxito, é sempre útil primeiramente planejá-las cuidadosamente e colocá-las em ordem de prioridade.
- As Perguntas dos Cinco Dedos são uma boa forma de planejamento:



- Por que é importante fazer estas perguntas para todas as atividades que o grupo pretende realizar? O que poderia acontecer, se elas não fossem feitas? Experimente-as para cada atividade que os participantes estão pretendendo realizar.
- Se os participantes não pertencerem a um grupo com objetivos claros, discuta como eles poderiam fazer estas perguntas para cada um dos possíveis objetivos estabelecidos em C13 pelo grupo que queria melhorar a saúde na sua comunidade. Ou estabeleça outros objetivos imaginários e decida que atividades seriam necessárias para alcançá-los.

Planejamento numa situação em mudança

- Quando um grupo planeja os seus objetivos e as suas atividades, é fácil ser positivo e achar que tudo vai dar certo. Entretanto, várias coisas podem mudar o desenrolar das atividades planejadas. Frequentemente as coisas não acontecem conforme se esperava.
- Ao planejarem-se as atividades, é útil pensar sobre o que pode mudar inesperadamente e colocar as atividades em risco. Por exemplo, os membros fundamentais podem ficar doentes ou sair do grupo; pode haver um desastre natural; o Tesoureiro pode desaparecer com o dinheiro; um outro grupo pode começar a produzir os mesmos produtos.
- Uma vez que os riscos tiverem sido considerados, o grupo estará mais preparado para lidar com o inesperado.



- Pense novamente sobre o grupo que quer melhorar a saúde da sua comunidade. Antes de qualquer coisa, pense sobre o que eles pressupõe que continuará igual. Por exemplo:

- *Eles pressupõem que o posto de saúde continuará aberto*
- *Eles pressupõem que as pessoas usarão as fontes de abastecimento de água aperfeiçoadas*

Você consegue pensar em mais alguma coisa?

- Quais são os possíveis riscos que eles podem ter de enfrentar? Por exemplo:

- *Os salários podem ser aumentados pelo governo em 50%*
- *Pode haver uma grande epidemia de cólera ou tifo*

Você consegue pensar em mais alguma coisa?

- Pense sobre as pressuposições e os riscos para cada um dos objetivos que vocês colocaram na lista.
- Repita este exercício novamente com outros objetivos imaginários.

Medição do progresso

Pense sobre quais seriam os sinais de progresso para as várias atividades diferentes planejadas. Como você poderia saber se houve algum progresso?

Se você acha que a saúde, a agricultura ou a renda melhoraram um pouco como resultado das atividades planejadas, isto não diz muita coisa. Se, por exemplo, uma das suas atividades fosse a criação de coelhos, você poderia começar a medir:

- o número de agricultores que decidiram criar coelhos
- o número de coelhos vendidos para a alimentação
- o número de coelhos consumidos por família
- o número de casos de má nutrição infantil registrado no posto de saúde local
- a freqüência de doença nos coelhos
- a renda proveniente da venda das peles.

Ao longo de dois anos, isto ofereceria um bom registro do efeito das suas atividades nos agricultores, na nutrição e na renda, assim como indicaria formas de aperfeiçoar as futuras atividades.



- Se você iniciar atividades e só começar a pensar em medir a sua eficácia depois de dois anos, pode ser muito difícil descobrir o que você alcançou. Você precisa pensar sobre como medirá o progresso antes de começar o trabalho. Assim, você será capaz de manter registros úteis que talvez mostrem o resultado das atividades.
- Pense novamente no exemplo da comunidade que está melhorando a saúde. Que maneiras eles poderiam usar para medir as melhorias na saúde? Se os participantes demorarem para sugerir formas de medição, aqui estão algumas idéias:
 - *O aumento no número de crianças que estão tomando vacinas*
 - *O número de casos de diarreia infantil*
 - *O número de mortes infantis nos primeiros dois anos de vida.*
- Você consegue pensar em outras atividades e, então, sugerir formas de medir a sua eficácia?
- Esteja preparado para que todas estas atividades de planejamento levem tempo. Entretanto, você verá que elas valem a pena. Este tipo de processo de planejamento é especialmente importante, se você estiver pensando em obter financiamento para o seu trabalho.
- Use todos os diferentes estágios (alvos, objetivos, atividades, pressuposições, riscos e formas de medição) ao redigir o seu pedido de financiamento!

Novas habilidades e informações

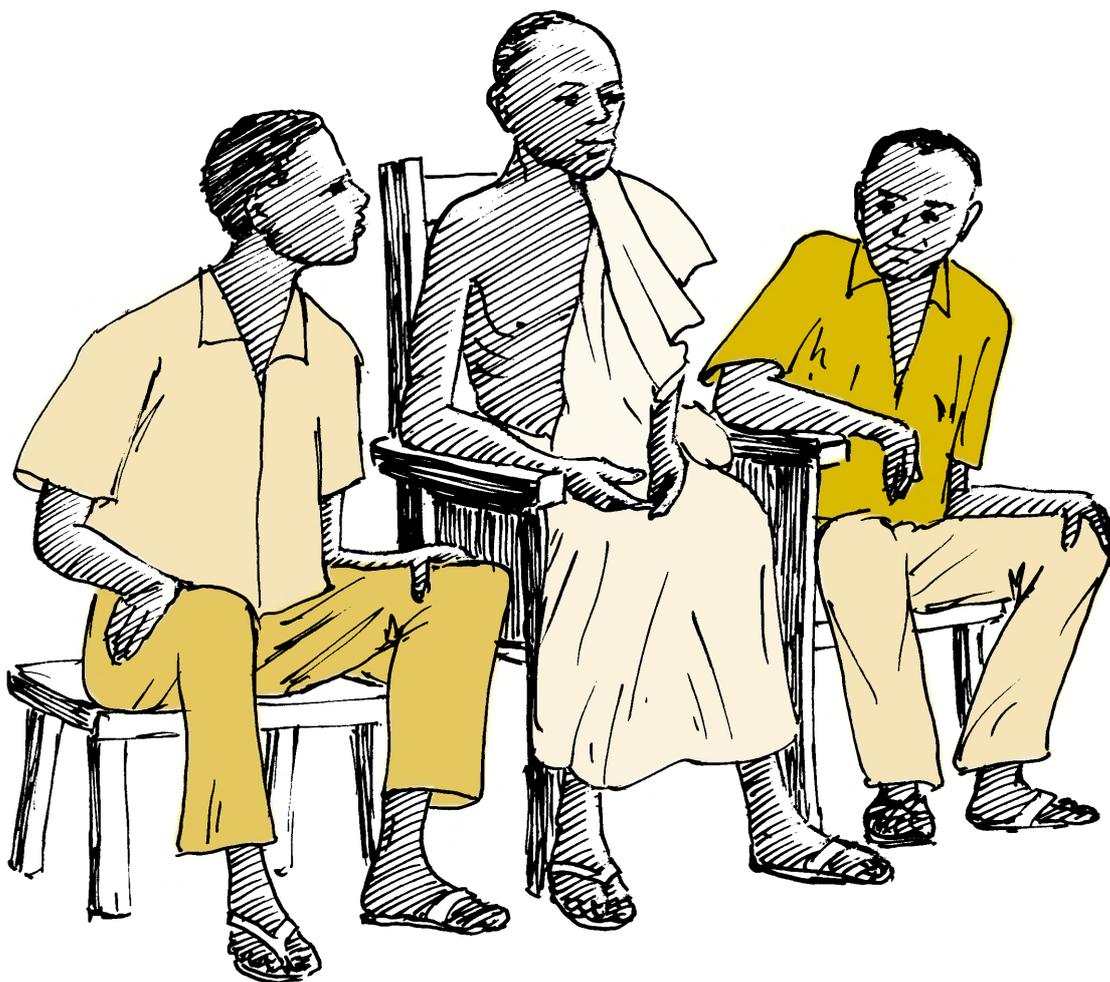
- Um grupo com objetivos e planos claros geralmente percebe que precisa de novas habilidades ou mais informações. Às vezes, estas podem ser encontradas dentro da comunidade ou nas proximidades e podem ser organizadas de maneira informal. Outras vezes, os membros do grupo não sabem onde encontrá-las.
- Tente visitar organizações nas proximidades para pedir conselhos. As pessoas podem ter medo de visitar organizações e funcionários sozinhas. Entretanto, o fato de se estar agindo para o grupo pode dar aos membros a confiança para sair e visitar um ou dois outros membros. O treinamento para se aprender novas habilidades pode custar dinheiro. Se este for o caso, peça conselhos sobre como obter uma bolsa de estudos ou uma subvenção para isto.



- Incentive os participantes a falar sobre qualquer ONG, organização governamental ou da igreja que eles conheçam. Pode haver muitas outras. Também é útil se um dos membros conhecer alguém que possa dar conselhos sobre várias destas organizações. Comece a partir do conhecimento e dos contatos locais, aumentando-os.
- Discuta sobre onde ou a quem os participantes podem pedir conselhos ou informações quando necessário.
- Que outras possíveis fontes pode haver?
- Eles teriam mais confiança para visitar novas organizações ou funcionários governamentais, se fossem com outros membros? Quais seriam os benefícios disso?
- Os participantes sabem de algum encontro ou curso de treinamento útil?
- Tente descobrir outros grupo locais com interesses e experiências semelhantes. Eles podem ter conhecimentos úteis para compartilhar sobre organizações, funcionários governamentais e oportunidades de treinamento.

Recursos locais

- Dentro da comunidade local, freqüentemente há muitas fontes valiosas de informações. As pessoas mais idosas, em particular, são, muitas vezes, uma fonte enorme de informações sobre o meio ambiente local, as tradições e os costumes culturais e os usos das plantas e dos animais locais, especialmente por suas propriedades medicinais.
- Há um ditado que diz “cada vez que uma pessoa idosa morre, uma biblioteca de informações inteira morre com ela”.



- O que os participantes acham deste ditado? Como este problema pode ser evitado? Que informações são importantes de serem aprendidas?
- Fale sobre as fontes de informações locais que os participantes acham úteis. Quem (ou quais) eles procuram em primeiro lugar?
- Há agricultores inovadores na região local – agricultores que estão sempre tentando novas idéias e, muitas vezes, são considerados um pouco estranhos pelas outras pessoas da comunidade? As pessoas locais podem visitá-los e aprender com eles?
- Há herboristas, parteiras tradicionais ou homens aposentados com experiência em governo local?
- Que tipo de informação pode ser obtida no local e que os participantes não conseguem encontrar?

Informações externas

- As novas idéias freqüentemente precisam de novas fontes de informações e recursos. Todos os grupos precisam desenvolver os seus métodos de obtenção destas novas informações. Isto, muitas vezes, significa criar relações com indivíduos em organizações, especialmente as que talvez possam ajudar na obtenção de informações úteis sobre outras organizações, fornecedores, compradores de novos artigos, artesanatos ou produtos.
- A que informações impressas o grupo tem acesso? Muitos boletins e alguns livros podem ser obtidos gratuitamente. Tente criar um pequeno centro de recursos.
- As informações podem trazer conhecimento, poder e confiança para fazer mudanças.



- Incentive os participantes a falar sobre quaisquer fontes de informações úteis que tenham encontrado. Ajude os participantes a fazer uma lista de todas as prováveis fontes de informações externas. Quais nunca foram usadas pelos participantes? Por quê? Alguns exemplos podem ser: instituições de pesquisa, universidades, bibliotecas do Conselho Britânico e a internet.
- A que fontes de informações impressas o grupo tem acesso? Como os membros poderiam compartilhar estas informações? Algum deles tem acesso a boletins? Muitas vezes, estes mencionam outros boletins ou recursos úteis.
- O grupo tem algum dinheiro para comprar informações em forma de livros ou manuais úteis?

Manutenção de registros

- Devem-se manter registros claros, breves e precisos de cada reunião. Através de bons registros (atas), é possível verificarem-se rapidamente quaisquer discórdias em relação às decisões tomadas. Eles também podem ser usados para se fazer uma retrospectiva e verificar o progresso.
- Devem-se manter bons registros para cada atividade realizada. Muitas organizações externas podem considerar os bons registros como um sinal da habilidade de um grupo para administrar os recursos e fundos. Eles também podem oferecer um registro das pessoas presentes em cada reunião. Eles devem estar sempre abertos para os membros.
- É uma boa idéia que os membros que agem em nome do grupo tenham uma agenda num livro de anotações, registrando cada atividade, quantas pessoas vieram, o que foi compartilhado ou aprendido, quais foram os resultados, etc. Esta idéia simples permite que se tenham bons registros e muitas informações, ao avaliar-se o grupo.



- Considere o propósito dos registros mantidos por quaisquer grupos ou organizações em que os participantes tenham experiência. Eles serviram para um propósito útil? Com que frequência eles eram consultados?
- Eles poderiam ter sido mais úteis? Os membros podiam ver cópias dos registros? Eles tinham detalhes demais ou de menos?
- Analise esta reunião de agora. Como você manteria registros dela? É necessário registrar toda a discussão ou apenas as decisões a que se chegou? As atas deveriam ser o mais curtas ou o mais longas possível?
- Algum dos participantes tem uma agenda com as suas atividades? As anotações só precisam ser curtas, mas poderiam ser um registro muito útil.

Trabalho em rede

- Entrar em contato com grupos em situações semelhantes e com objetivos parecidos pode ser muito gratificante. Cada grupo pode trazer diferentes experiências para compartilhar. O trabalho em rede com vários grupos assim pode ser até mais gratificante. Geralmente um grupo ou indivíduo precisa ser responsável por manter contato periódico entre os membros da rede. As redes podem manter contato através de reuniões, cartas, boletins, vínculos por e-mail, encontros de treinamento ou contatos informais.



- Frequentemente as pessoas acham que estão sozinhas, sem ajuda e isoladas de grupos semelhantes. Elas acham que têm de lutar sozinhas para descobrir novas habilidades e informações. Pode ser muito incentivador descobrir que há outros grupos parecidos.
- As redes são formas de se vincularem as pessoas. Geralmente as redes vinculam os grupos com um interesse semelhante – tais como a saúde comunitária, a tração animal, a agricultura sustentável ou a alfabetização.
- Os membros das redes estão, muitas vezes, vinculados por boletins. Às vezes, pode haver encontros de treinamento ou reuniões regionais. Outras vezes, os membros da rede são incentivados a visitar os contatos nas proximidades.
- Os participantes têm alguma experiência em pertencer a uma rede?
- Alguns boletins úteis e gratuitos são os seguintes:

GERAL

Passo a Passo – PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Reino Unido
E-mail: footsteps@tearfund.org

AGRÍCOLA

Esporo – CTA, Postbus 380, 6700 AJ Wageningen, Países Baixos
E-mail: cta@cta.nl

AGROSILVICULTURA

Agroforestry Today – Circulation, Agroforestry Today, PO Box 30677, Nairobi, Quênia
E-mail: e.mwamunga@cgiar.org

SAÚDE

Health Action – Healthlink Worldwide, Cityside, 40 Adler St, London, E1 1EE, Reino Unido
E-mail: info@healthlink.org.uk

Contact – CMAI, 2A–3 Local Shopping Centre, Janakpuri, New Delhi 110 0058, Índia

Child to Child – Institute of Education, 20 Bedford Way, London, WC1 HOA, Reino Unido

Retrospectiva (avaliação)

- Seja o que for o que um grupo conseguiu alcançar, sempre haverá muitas outras coisas que podem ser feitas. Às vezes, um grupo tem muito êxito em algumas das suas ações, enquanto que outras ações podem ser pouco úteis. É sempre bom reservar tempo para fazer uma retrospectiva e ver de onde o grupo veio.
- A avaliação faz uma retrospectiva do que foi alcançado, estuda os registros do grupo, decide quais são os pontos fortes e os pontos fracos, examina como as coisas poderiam ter sido feitas de maneira mais eficaz e, então, faz novos planos.
- Os grupos que tiverem usado as idéias sugeridas para o planejamento acharão muito mais fácil avaliar o seu trabalho.
- Dê tempo para que o progresso o incentive, por menor que ele seja!



- A avaliação pode levar um longo tempo, mas pode ser muito valiosa, portanto, vale a pena reservar tempo todos os anos para isso. Seria útil se alguém de fora tomasse parte nela, pois eles podem, muitas vezes, ver as coisas claramente? Você poderia pedir a um outro grupo para ajudar com ela?
- Muitas vezes, as pessoas fiam-se no que elas acham que está acontecendo, ao invés de no que realmente está acontecendo. É nisso que as pesquisas podem ajudar. Por exemplo, as pessoas podem achar que as latrinas estão sendo bem usadas, até que um visitante mostra que este não é sempre o caso. Decida o que seria útil medir e como os membros poderiam fazer isso.
- Faça uma análise DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas e Ameaças). Esta pode examinar as organizações, as atividades ou o trabalho de um grupo. Primeiro examine todas as fortalezas (pontos fortes), depois as debilidades (pontos fracos). Depois, considere as oportunidades para novas possibilidades e, finalmente, qualquer coisa que se possa tornar uma ameaça.

Estudos bíblicos

Estes estudos bíblicos são destinados para uso em pequenos grupos. Eles podem servir como uma introdução útil para uma reunião em que diferentes tópicos do Guia serão discutidos. Escolha um estudo que esteja ligado ao tópico que você pretende estudar ou que seja relevante para a situação. Durante os estudos, incentive as pessoas a refletir sobre o que leram, discutir o significado e as implicações do que aprenderam e, finalmente, orar juntas pelas coisas sobre as quais aprenderam.

ESTUDO BÍBLICO 1

Juntos em coração e alma

Leia Filipenses 2:1-4. Há alguém em sua vida que o tenha tratado de maneira que tenha sido um grande incentivo, conforto ou auxílio para você? Estas pessoas ajudam-nos a perceber o valor da unidade e do amor.

Com qualquer grupo, é importante:

- decidir de comum acordo um propósito e o que pretendemos que o grupo alcance
- relacionar-nos de maneira positiva uns com os outros

Paulo diz à igreja filipense que sejam “um em espírito e propósito”. Da mesma forma, Atos 4:32 diz: “era um o coração e a alma da multidão dos que criam.”

- O que acontece se um grupo não tiver uma visão ou um propósito ou se os membros não estiverem todos de acordo e não tiverem a mesma visão?
- Como você deve decidir quanto à visão central do seu grupo, de maneira que todos os membros estejam totalmente de acordo com ela?

Jesus disse: “Todo reino dividido contra si mesmo será assolado; e a casa dividida contra si mesma cairá.” (Lucas 11:17). É importante em qualquer grupo que se considerem as opiniões de todos, para garantir que cada pessoa do grupo sinta que é valorizada e que está contribuindo de maneira positiva.

- Você está escutando os outros no seu grupo?

Leia Filipenses 2:5-11. Jesus Cristo é, naturalmente, o nosso maior exemplo. Conforme esta passagem, quem é Jesus? E, no entanto, o que ele estava preparado para fazer por nós? Até que ponto você renunciaria a sua própria posição para incentivar os outros?

Leia Filipenses 2:12-13. Deus está alcançando os seus propósitos através do grupo?

ESTUDO BÍBLICO 2

Liderança: 1

Leia 1 Timóteo 3:1-10. Esta passagem descreve as qualidades que Paulo considera importante para os líderes da igreja. O que Paulo diz a respeito da pessoa que deseja o episcopado (versículo 1)?

- Que qualidades citadas para os bispos e diáconos (versículos 2-5 e 7-9) poderiam ser importantes para o(s) líder(es) do seu grupo e por quê?
- Que perigos o versículo 6 diz que há em se ter uma pessoa recentemente convertida como um líder da igreja? Poderia haver o mesmo perigo para o seu grupo, se vocês tivessem um novo membro na liderança?
- O que o versículo 10 diz a respeito dos diáconos?

ESTUDO BÍBLICO 3

Liderança: 2

Leia os seguintes versículos: Êxodo 3:11, Juízes 6:15, 1 Samuel 9:21, 1 Reis 3:7 e Jeremias 1:6.

- Que tipo de pessoa Deus está escolhendo para as funções de liderança nestas passagens?
- Quais são as atitudes delas?
- Que modelo de liderança Jesus nos mostra em João 13:3-5? Para o que Deus diz que olha ao selecionar um líder? (1 Samuel 16:7)

Depois de reconsiderar as qualidades e as atitudes de que um líder precisa e o trabalho a ser realizado, muitas pessoas podem sentir-se (assim como alguns destes exemplos) inadequadas e incapazes de cumprir a função de liderança. Esta pode ser uma atitude saudável, se se lidar com ela bem, pois significa que o líder procurará auxílio e não se sentirá orgulhoso.

ESTUDO BÍBLICO 4

Liderança: 3

- De que tipo de ajuda o seu líder poderia precisar para cumprir a sua função de maneira eficaz? A seguir estão algumas idéias:
 - A ajuda de Deus – Êxodo 3:11-12; Juízes 6:15-16
 - Ajuda dos outros – Êxodo 4:10-16; Êxodo 17:12; Atos 6:1-7

- Oração – Atos 6:6; 13:3; 1 Tessalonicenses 5:25
- Recursos e trabalhadores – Êxodo 36:2-3; Neemias 4:6
- Treinamento junto a pessoas com mais experiência, seguindo o exemplo de Josué (Êxodo 24:13; 33:11); Elias (1 Reis 19:19-21); Timóteo (Filipenses 2:22)

ESTUDO BÍBLICO 5

Um corpo, muitas partes: 1

Leia Coríntios 12:12-26 e Romanos 12:3-8.

Um corpo – Há muita coisa que podemos aprender com estas passagens sobre como um grupo trabalha em conjunto. Em qualquer grupo há uma variedade de pessoas, mas que formam um só corpo (1 Coríntios 12:12; Romanos 12:4-5), e, como tal, possuem um compromisso uns com os outros ou pertencem uns aos outros (1 Coríntios 12:14-16; 12:26).

- O que isto significa na prática para o seu grupo?

Muitas partes – Cada membro do grupo possui um dom para usar. Nestas passagens, são estressados vários perigos ao pensarmos sobre os nossos próprios dons e os dos outros. Que advertências Romanos 12:3 nos dão? Coríntios 12:21-25 ensina-nos uma atitude semelhante.

- O que acontece quando sobreestimamos os nossos próprios dons e subestimamos os dons dos outros ou começamos a nos vangloriar dos nossos?

ESTUDO BÍBLICO 6

Um corpo, muitas partes: 2

A Bíblia diz que todas as pessoas possuem dons (1 Coríntios 12:7, 11). O próprio Jesus também nos ensinou com veemência sobre o que acontece com aqueles que não usam os seus dons (Mateus 15:14-30).

- Você sabe quais são os seus dons e você os está usando (Romanos 12:6-8)?

1 Coríntios 4:7 lembra-nos que tudo o que possuímos foi-nos dado – assim, não há por que ter orgulho. Entretanto, qual é o perigo oposto (1 Coríntios 12:15-20)?

- O seu grupo está funcionando bem, como um corpo saudável, em que cada membro diferente desempenha a sua função? Como vocês podem dar incentivo uns aos outros para fazer isso?

ESTUDO BÍBLICO 7

Planejamento

Leia 1 Crônicas 22:1-19. Davi mostra-nos a importância de se fazerem bons preparativos antes de se começar o trabalho. Lucas 14:28-30, da mesma forma, incentiva-nos a “fazer as contas dos gastos” antes de se começar qualquer coisa, para que as pessoas não riam de nós por termos começado algo que somos incapazes de terminar.

Podemos ver como o método de planejamento dos Cinco Dedos se aplica a esta passagem (veja a seção C14):

- O QUE está sendo planejado? O que Davi desejava fazer (versículo 7)?
- COMO o trabalho será realizado? Que recursos eram necessários?
- QUEM vai realizar este trabalho? Que função Davi desempenhou e por quê (versículo 5)?
 - Quem recebeu a responsabilidade geral durante a fase de construção (versículo 6)?
 - Que tipos de trabalhadores participaram (versículos 15-16)?
 - Quem mais Davi incentivou para ajudar (versículo 17)?
- ONDE o trabalho será realizado? 1 Crônicas 21:18 conta-nos que Davi foi orientado por Deus quanto ao local para a construção do templo.
- QUANDO o trabalho seria realizado (versículos 7-10)?

Todos os detalhes práticos para este projeto foram totalmente planejados: o alvo; o local; os materiais; os trabalhadores; o supervisor; os colaboradores e o prazo.
- Quem era realmente o encarregado de todo este planejamento para a construção do templo? (Veja, por exemplo, 1 Crônicas 28:18 e 1 Coríntios 29:7-13)

Provérbios 16:3 diz: “Confia ao Senhor as tuas obras, e teus pensamentos serão estabelecidos.”
- Você está seguindo este conselho?

ESTUDO BÍBLICO 8

Nada é impossível com Deus

Leia Juízes 7:1-22.

- Por que o Senhor diz que não pode entregar os midianitas nas mãos de Gideão e dos seus homens?
- O que ele não quer que Israel acabe fazendo?
- Que homens voltaram primeiro (versículos 2-3)?

O Senhor usa a maneira como os homens bebem do rio para decidir quem não irá com Gideão. A maior parte do exército ajoelha-se para beber, e apenas 300 homens lambem as águas com a língua, como um cão, levando a mão à boca. Deus diz a Gideão que estes 300 homens são os que irão à batalha.

- Como o seu grupo decide quem realizará uma certa tarefa (versículos 4-8)?
- Você procura o conselho de Deus?
- É-nos dito que o exército dos midianitas é enorme (versículo 12). Como o Senhor incentiva Gideão a não ter medo e a acreditar que o seu pequeno exército vencerá a batalha?

Gideão e os seus homens usam os recursos que possuem com grande eficácia: eles trabalham em conjunto (versículos 17-18, 20) com cada homem desempenhando a sua função (versículo 21) “pelo Senhor e Gideão” (versículos 18, 20). Eles sabem que a vitória é do Senhor (versículos 15, 22).

- Como esta passagem poderia incentivar o seu grupo ao enfrentarem as tarefas à sua frente?

Se Deus nos chamar e mantivermos os nossos olhos fixos nele, por maior que a tarefa pareça e por menor que os nossos recursos sejam, teremos sucesso: “para Deus, nada é impossível” (Lucas 1:37).

**Desenvolvendo as capacidades
de grupos locais**

Um Guia PILARES

escrito por Isabel Carter

ISBN 0 9539971 4 6

Publicado pela Tearfund
100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido
Instituição Beneficente registrada sob o no. 265464