

umoja

Transformando Comunidades

Manual de Coordenação

Escrito por:

Francis Njoroge, Tulo Raistrick
Bill Crooks e Jackie Mouradian



"Se você não sabe para onde vai, provavelmente acabará chegando a outro lugar."

Lewis Carroll – Alice no País das Maravilhas

Conteúdo

1. Tudo o que você precisa saber sobre o Umoja	7
O que é o Umoja ?	8
Por que o Umoja é uma boa abordagem?	9
Visão geral das funções e responsabilidades	10
Princípios-chave do Umoja	11
Quanto tempo dura o Umoja ?	12
Desafios do Umoja	13
Perguntas para reflexão	14
2. Como dar início ao Umoja	17
1. Como ajudar os principais líderes da igreja a ganhar a visão	18
2. Como ajudar os principais líderes da igreja a desenvolver a visão do Umoja em outras pessoas	21
3. Como ajudar os principais líderes da igreja a entender seu papel contínuo dentro do Umoja	22
4. Como identificar as igrejas e as comunidades adequadas	23
3. Como recrutar e treinar os facilitadores	27
1. O papel do facilitador	28
2. Selecionando os facilitadores	28
3. Principais elementos do treinamento de facilitadores	29
4. Desenvolvendo atitudes de facilitação através do treinamento	30
5. Desenvolvendo o conhecimento da facilitação através do treinamento	32
6. Desenvolvendo as habilidades de facilitação através do treinamento	34
7. Avaliando as necessidades do treinamento dos facilitadores	40
8. Estruturando o treinamento dos facilitadores	41
9. Questões relacionadas à facilitação	45
10. Lista de verificação para a avaliação e o desenvolvimento das habilidades de facilitação	47
4. Como administrar o Umoja	51
1. Como monitorar e preparar os facilitadores	53
2. Oferecendo apoio às iniciativas da comunidade	55
3. Resolução de problemas	57
5. Como monitorar e avaliar o Umoja	61
1. Introdução	62
2. Monitoramento	68
3. Avaliação	78
4. Ferramentas para o monitoramento e a avaliação de um projeto	83
6. Ampliando e adaptando o programa Umoja	91
1. Ajudando a liderança principal da organização a apropriar-se e liderar o Umoja	93
2. Adaptando as estruturas eclesiais e organizacionais para melhor viabilizar o crescimento do Umoja	94
3. Ajudando os líderes de igrejas locais a perceber que sua participação no Umoja é parte integral do seu ministério	96
4. Como desenvolver treinadores de facilitadores do Umoja	98
5. Como facilitar visitas às comunidades que participam do Umoja	99
6. Adaptando o Umoja a contextos específicos	102
Considerações finais	107
Apêndices	108
A. Principais funções no processo Umoja	109
B. Histórias de transformação	112
Bibliografia	117

Bem-vindo ao Manual de Coordenação Umoja

O **Umoja** é uma forma dinâmica de ajudar as igrejas locais a trabalharem junto com a sua comunidade no atendimento de necessidades, usando os seus próprios recursos. O **Umoja** tem produzido transformações incríveis nas igrejas locais e em suas comunidades ao redor do mundo.

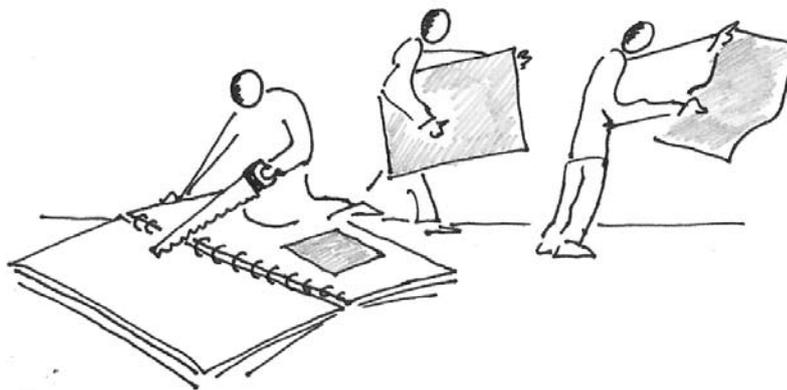
Para dar início a um programa **Umoja** em sua denominação eclesiástica ou organização cristã, você precisará de um coordenador para o mesmo. O coordenador (ou coordenadora) é a pessoa que irá assumir a responsabilidade geral de iniciar e gerenciar o **Umoja**. Este manual é dirigido a ele(a) e contém tudo o que ele(a) precisa saber.

Este manual oferece orientação e ferramentas para ajudar o coordenador a:

- Fazer o contato com os principais líderes denominacionais a respeito do **Umoja** (Capítulo 2)
- Trabalhar com os principais líderes da igreja na identificação de igrejas locais e comunidades adequadas, as quais podem ser beneficiadas com o **Umoja** (Capítulo 2)
- Recrutar e treinar facilitadores locais para o **Umoja** (Capítulo 3)
- Gerenciar o programa e dar preparação e apoio aos facilitadores do **Umoja** (Capítulo 4)
- Monitorar e avaliar o **Umoja** (Capítulo 5)
- Ampliar o programa para muitas outras comunidades (Capítulo 6)
- Adaptar o processo **Umoja** ao seu próprio contexto e situação específica (Capítulo 6)

Se você não estiver estabelecendo um programa, mas está somente facilitando uma igreja local e sua comunidade, então o melhor material para você é o Manual de Facilitação **Umoja**. O Manual de Facilitação contém estudos bíblicos, atividades e orientação para ajudar a desenvolver a visão da igreja local e de sua comunidade para a ação.

Nós esperamos que você goste de usar estes manuais. Esperamos que eles forneçam a você toda a informação necessária para capacitá-lo a dirigir o processo da maneira como ele é, mas também esperamos que você se sinta à vontade para selecionar e desenvolver sua própria abordagem do programa, adequando, assim, o **Umoja** ao seu contexto específico. Nós queremos incentivá-lo a adaptar e estruturar o processo **Umoja** a fim de fazê-lo funcionar bem em seu próprio contexto.





1. Tudo o que você
precisa saber sobre
o Umoja

O que é o Umoja?

O **Umoja** tem por objetivo ajudar a igreja local a trabalhar com sua comunidade, compartilhando a visão de atender as necessidades locais usando seus próprios recursos.

Esta abordagem tem produzido transformações notáveis em igrejas locais e em suas comunidades ao redor do mundo.

A palavra **Umoja** significa ter uma mesma mentalidade e reflete o espírito de ter as pessoas trabalhando juntas. A palavra se origina da língua suaili do leste da África. O **Umoja** incorpora a unidade que deve haver na igreja antes que ela possa trabalhar com a comunidade.



As cinco etapas do **Umoja**:

1. Desenvolvendo a visão da igreja local: Ajuda o líder da igreja local, bem como a própria igreja, a entender que Deus, através da Bíblia, os chama para servir a suas comunidades. Esta etapa tem por objetivo desenvolver a confiança da igreja local ajudando seus membros a identificar e utilizar seus próprios recursos de maneira que eles venham a crer que é possível realizar mudanças.
2. Desenvolvendo a visão da comunidade: Trabalha com a igreja local com o objetivo de reunir toda a comunidade para discutir sua situação, suas necessidades e seus recursos, coletar e analisar informações e decidir o que ela pode fazer como comunidade.
3. Sonhando e planejando a ação: Assim que todos chegarem a um consenso sobre o que precisa ser mudado, a igreja e a comunidade trabalham juntas no desenvolvimento de uma visão para o futuro e no planejamento de como podem realizar tal mudança, usando seus próprios recursos.
4. Agindo: Assim que a comunidade começar a agir, todo tipo de orientação é oferecida a fim de garantir que os planos sejam realizados e mudanças positivas aconteçam.



5. Avaliação: A última etapa é um levantamento de como a igreja e a comunidade trabalharam juntas no planejamento e realização dos projetos para melhorar a vida dos indivíduos e da comunidade.

Por que o Umoja é uma boa abordagem?

1. Benefícios para a comunidade

Auto-suficiência

Auto-estima

Mudança sustentável

Melhores relacionamentos comunitários

Mudanças físicas, tais como: melhor saúde, saneamento, segurança alimentar e renda



“O Umoja fez com que percebêssemos quem somos: nós não somos pobres. Na verdade, nós temos muitos recursos.”

Chefe de Anona, região leste do Monte Quênia, Quênia

2. Benefícios para a igreja local

O Umoja ajuda as igrejas locais a:

- exercer uma influência positiva na vida da comunidade
- desenvolver relacionamentos com as pessoas de fora da igreja
- identificar e utilizar seus próprios recursos de maneira mais eficaz
- tornar-se uma comunidade atrativa e que cresce
- empoderar seus pastores, dando-lhes visão e inspiração, fortalecendo suas habilidades, aumentando seus conhecimentos e confiança
- aumentar sua receita, na medida em que seus membros passam a ter mais recursos e doam mais.

“Depois de treinarmos as igrejas em outras abordagens de desenvolvimento, passamos a desenvolver a visão da igreja e da comunidade. Os pastores da igreja nos disseram: ‘Por que vocês não começaram por esta parte? É isso o que queremos fazer. Ao nos mostrar como trabalhar com toda a comunidade, vocês estão nos mostrando como dividir o nosso fardo!’”

Cuthbert Gondwe, Eagles, Malawi

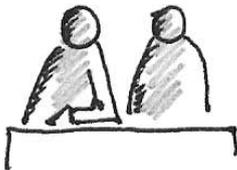


Visão geral das funções e responsabilidades

Ao estabelecer um programa **Umoja** é importante reconhecer as diferentes funções e responsabilidades dos grupos diretamente envolvidos e dos que vão apoiá-los. O diagrama abaixo mostra os diferentes níveis de envolvimento e suas responsabilidades. (Para uma descrição mais detalhada das funções e responsabilidades, consulte as páginas 109-111).

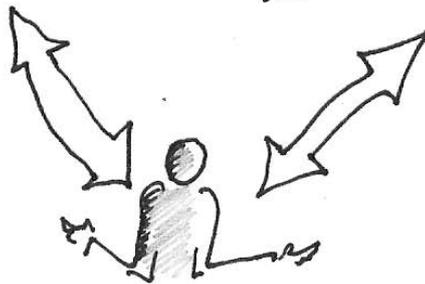
Líderes da igreja local e da comunidade

Eles trabalham próximos ao facilitador no desenvolvimento da visão da igreja e da comunidade.



Grupo de coordenação da comunidade local

Eles trabalham juntos na supervisão dos projetos **Umoja** que estão sendo realizados.

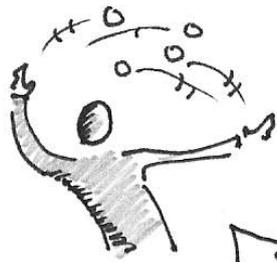


Facilitador

O facilitador é alguém que trabalha com a igreja local e diretamente com a comunidade, fazendo a facilitação das etapas do **Umoja** com elas.

Coordenador

O coordenador do programa gerencia o programa **Umoja** de maneira geral, o que pode incluir vários facilitadores, igrejas e comunidades, em nome de sua denominação ou organização cristã.



Principais líderes da igreja

Eles promovem e apóiam o **Umoja** em toda a denominação e entre as organizações cristãs.



Princípios-chave do Umoja

Há alguns princípios-chave e valores sobre os quais a abordagem do **Umoja** se fundamenta:

Feito através da facilitação

Esta abordagem não se baseia em pessoas de fora entrando nas comunidades e dizendo-lhes o que fazer, mas tem por objetivo ajudar as comunidades a perceber seus próprios pontos fortes e seus recursos, para que possam agir por si mesmas.

Fundamentado na Bíblia

O trabalho da igreja deve estar alicerçado no ensino bíblico da missão integral.

Conduzido pela igreja

Sempre que for possível, o ponto de partida para o trabalho com a comunidade deve ser a igreja local.

Relacional

É importante dedicar tempo para desenvolver bons relacionamentos e confiança.

Empoderador

A igreja local e a comunidade devem adquirir habilidades e confiança de modo que possam assumir a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento.

Participativo

Todas as pessoas devem estar envolvidas no processo e capacitadas a participar, especialmente as que podem ser marginalizadas, tais como as mulheres, as crianças, os que têm deficiências e os pobres.

Aberto e não prescritivo

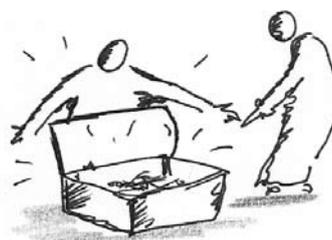
Aquilo que a igreja local e a comunidade decidirem fazer é inteiramente definido por elas. O facilitador não tem uma idéia pré-estabelecida do que elas irão fazer.

Liberando os recursos da própria igreja e da comunidade

Este processo deve sempre começar ajudando a igreja e a comunidade a identificar e usar seus próprios recursos e também ajudando as pessoas a se libertarem de uma mentalidade de dependência.

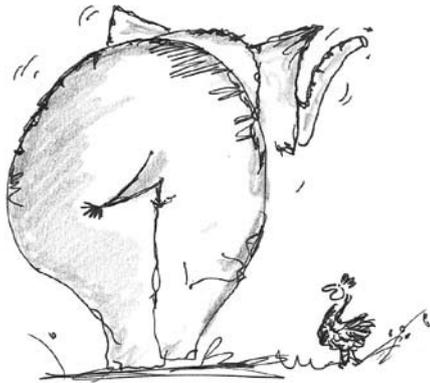
Contínuo e sustentável

Os facilitadores locais devem sempre buscar meios para permitir que o processo e os projetos continuem por muito tempo depois que o apoio externo houver terminado.



Quanto tempo dura o Umoja?

O **Umoja** não é um processo rápido. São necessários 21 dias para chocar um pintinho e 22 meses de gravidez para um filhote de elefante nascer (a gravidez mais demorada do que a de qualquer outro animal terrestre). O **Umoja** tem mais a ver com dar à luz elefantes! O tempo de duração pode variar, mas não é incomum que uma igreja local e uma comunidade levem cerca de 18 meses para chegarem à etapa Agindo. Como todos nós sabemos, mudanças significativas demandam tempo, pois envolvem mudança de atitudes e da mentalidade de dependência, bem como iniciar e concluir projetos práticos. Contudo, durante as primeiras etapas, e bem antes da etapa Agindo, algumas mudanças começarão a se tornar visíveis e as iniciativas terão início, o que dará ânimo para manter o processo em andamento.

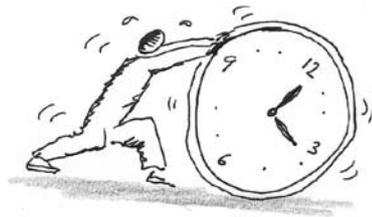


Desafios do Umoja

O **Umoja** pode causar um impacto transformador na igreja e na comunidade. Entretanto, há também custos e desafios em uma abordagem como esta. Esses custos e desafios envolvem:

Tempo

Nós mencionamos que os elefantes levam bastante tempo para nascer. Geralmente as igrejas são impacientes em relação às mudanças e querem ver resultados mais imediatos ou prosseguir mais rapidamente. O **Umoja** demanda tempo porque trabalha com mudança de valores e de mentalidade que, no fim das contas, leva a mudanças sustentáveis e de longo prazo.



Desafio à autoridade

O **Umoja** empodera igrejas e comunidades. Ajuda-as a pensar por si mesmas, a fazer perguntas e a refletir sobre novas maneiras de fazer as coisas. Isso pode ser incômodo para as pessoas que estão na liderança.



Demandas acerca do facilitador

O processo requer muito dos facilitadores, em termos de tempo e disposição. Exige muita habilidade e boa capacidade para ouvir a fim de ajudar a manter o processo nos eixos e garantir que todas as pessoas estejam participando do mesmo.

Superação da dependência e perda de confiança

Algumas comunidades se acostumaram com o fato das agências externas de desenvolvimento fazerem as coisas por elas. Isso pode fazer com que um processo como o **Umoja** seja mais difícil, pois, no começo, as comunidades ficam reticentes em ter de trabalhar para obter coisas que recebiam de graça no passado. Além disso, muitas comunidades deixaram de acreditar que elas mesmas podem mudar sua situação.



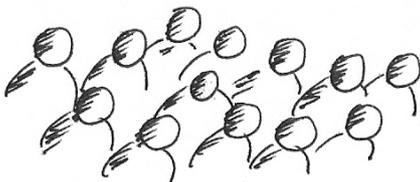
Perguntas para reflexão

Aqui estão algumas perguntas que poderão ajudá-lo a decidir qual será o momento certo para a sua denominação eclesial ou organização começar o **Umoja**:



Perguntas a serem feitas aos principais líderes

- Existe o desejo, por parte dos principais líderes, de ver a igreja atuando como um elemento catalisador de mudanças sustentáveis em suas comunidades?
- Eles estão preparados para dedicar parte do seu próprio tempo e dos recursos da organização no apoio e monitoramento de um processo **Umoja**?
- Eles estão dispostos a aceitar o fato de que tal processo poderá levá-los a confrontar certas abordagens de desenvolvimento e algumas lideranças que impõem sua vontade (de cima para baixo)?
- Eles estão dispostos a ter a paciência necessária para avaliar o sucesso do programa por um período mais longo de tempo (por exemplo, ao longo de três anos em vez de um)?



Perguntas a serem feitas à sua denominação ou organização

- Existem pessoas em sua denominação ou organização que tenham o potencial e a disponibilidade para serem facilitadores?
- Existe alguém em sua denominação ou organização que possa oferecer treinamento para estes facilitadores durante o processo?
- Existe alguém em sua denominação ou organização que possa coordenar o programa?
- Essas pessoas terão os recursos suficientes para fazer o processo acontecer?



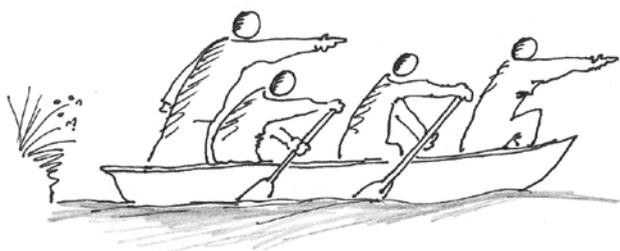
Perguntas a serem feitas à igreja local e à comunidade

- Existem pastores das igrejas locais que estariam interessados em trabalhar de novas maneiras com as suas comunidades?
- Existem comunidades dispostas em passar pela experiência de trabalhar em colaboração com a igreja local?
- Existem comunidades que ainda não tiveram muito envolvimento com agências de desenvolvimento e, por isso, estariam mais abertas a prover recursos para as suas próprias iniciativas?

Se você respondeu "Sim" para a maioria das perguntas, você está pronto para começar o **Umoja**. Pense e planeje com cuidado como você irá lidar com os itens para os quais você respondeu "Não".

Se você respondeu "Não" para a maioria das perguntas, planeje com cuidado o trabalho de preparação que você precisará fazer antes que esteja pronto para começar o **Umoja**.

2. Como dar início ao Umoja



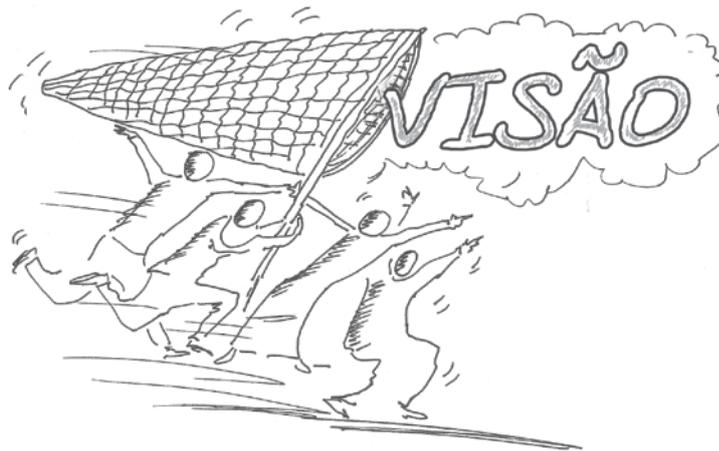
Como dar início ao Umoja

Esta seção abrange as seguintes áreas:

1. Como ajudar os principais líderes da igreja a ganhar a visão
2. Como ajudar os principais líderes da igreja a desenvolver a visão do **Umoja** em outras pessoas
3. Como ajudar os principais líderes da igreja a entender seu papel contínuo dentro do **Umoja**
4. Como identificar as igrejas e as comunidades adequadas

1. Como ajudar os principais líderes da igreja a ganhar a visão

Quando os principais líderes da igreja se envolvem no processo, apoiando-o e incentivando os líderes de suas igrejas locais a se envolverem, isso pode transformar denominações inteiras e inúmeras comunidades. Quando eles não apóiam ativamente o processo, torna-se muito difícil mantê-lo em andamento e reproduzi-lo em outras comunidades.



Portanto, é muito importante encontrar meios para ajudar os principais líderes da igreja a se envolverem no processo, estruturá-lo e influenciá-lo, em todas as suas etapas.

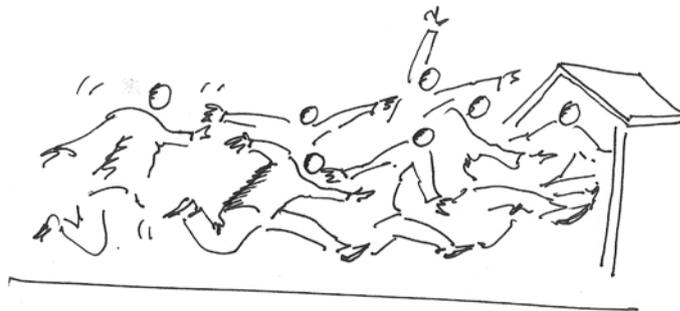
O **Umoja** precisa estar no centro da visão que a liderança tem para a igreja. Isto se torna mais fácil quando os principais líderes da igreja com os quais se está trabalhando, já estão abertos a novas idéias e vêem a necessidade de mudanças.

Os facilitadores também precisam estar conscientes de que alguns líderes da igreja podem ter segundas intenções que venham comprometer os objetivos do **Umoja**. Podem ser, por exemplo, o desejo de usar o **Umoja** para receber financiamento para uma atividade alternativa, conquistar prestígio e projeção dentro da comunidade, ou para aumentar sua influência. Por causa disso, é importante dedicar tempo para conhecer o líder da igreja e esclarecer o que ele pensa que o **Umoja** pode alcançar.



Formas de manter os principais líderes da igreja envolvidos:

- Promova uma mostra de um dia para que eles experimentem e entendam o que é o **Umoja** e como ele funciona.
- Organize visitas para que eles vejam alguns projetos do **Umoja** em ação (consulte as páginas 92-93).
- Providencie para que os líderes da igreja apresentem relatórios sobre a atuação do **Umoja** em diferentes igrejas, nas reuniões anuais.
- Envolve-os na entrega de prêmios e certificados aos facilitadores que trabalham no **Umoja**.
- Promova visitas de intercâmbio com outras denominações onde os principais líderes da igreja possam aprender a partir da experiência de outras igrejas.
- Busque oportunidades para que os principais líderes da igreja vejam e usem os estudos bíblicos em seu próprio ministério.



É preciso que se reconheça que os principais líderes da igreja são pessoas ocupadas com muitas responsabilidades. Pode ser interessante mostrar a eles de que modo o **Umoja** pode ajudar a superar alguns dos desafios que eles enfrentam:

- Ajuda a desenvolver uma boa liderança local.
- Ajuda as igrejas locais a ficarem menos dependentes de apoio externo.
- Pode ajudar a aumentar a frequência na igreja e sua arrecadação.
- Pode ajudar a promover uma abordagem integral ao trabalho de desenvolvimento onde é menos provável que os planos da igreja venham a ser distorcidos por grandes quantias de financiamento externo para projetos que vão apenas cuidar da parte física.

É igualmente importante deixar claro quais são os desafios do processo desde o começo e garantir que os principais líderes da igreja os entendam. Por exemplo, pode ser uma adaptação bastante grande e difícil para os líderes da igreja mudarem para uma abordagem na qual as pessoas da localidade são empoderadas a fim de que tomem suas próprias decisões, se esses líderes estiverem mais acostumados com um estilo impositivo de tomada de decisão (de cima para baixo). Essa adaptação pode levar algum tempo.

Oficina de um dia para os principais líderes da igreja

Este é um esboço para se fazer uma oficina de um dia com os líderes da igreja para lhes dar informações e desenvolver a sua visão sobre o **Umoja**. É importante que os que estiverem organizando a oficina estejam familiarizados com o processo **Umoja** e seus manuais de apoio, a fim de que possam responder às preocupações e perguntas dos participantes.

É importante que a oficina seja dinâmica e divertida, de modo a refletir o espírito do **Umoja** e, dessa forma, inspirá-los para que o apoiem. Portanto, use muitas dinâmicas e discussões em grupo.

Sessões	Conteúdo	Comentários
Sessão 1: O que é o Umoja e por que ele é importante para a igreja?	Tudo o que você precisa saber sobre o Umoja (Manual de Coordenação, páginas 7-15)	Aqui deve haver uma série de apresentações curtas dando oportunidade para que se façam perguntas e se esclareçam dúvidas. Os pontos principais deverão estar previamente escritos em um flip-chart e apresentados ao grupo.
Sessão 2: Estudos de caso do Umoja	Veja as histórias de transformação nos apêndices do Manual de Coordenação (páginas 112-116)	Divida o grupo em pequenos grupos para discutir os estudos de caso utilizando as seguintes perguntas: 1. Quais foram as mudanças principais? 2. Como estas mudanças foram alcançadas? 3. Qual pode ter sido o benefício para a igreja?
Sessão 3: Visão geral das etapas do Umoja e uma mostra das diferentes atividades	a) Dinâmica "Usando os nossos recursos" b) Estudo bíblico sobre Eliseu c) Atividade "Descrição da nossa comunidade" (mapeamento) d) Estudo bíblico "Andando sobre as águas" (Todos estão no Manual de Facilitação)	O facilitador deve demonstrar as dinâmicas e as atividades e, só depois, dividir o grupo em pequenos grupos para que eles as façam sozinhos. Deve haver um momento para que os líderes da igreja compartilhem suas impressões e reflitam sobre o que aprenderam.
Sessão 4: Como estabelecer e administrar o Umoja	a) Ajudando os principais líderes da igreja a compreender sua função dentro do Umoja (página 22) b) Como identificar as igrejas e as comunidades adequadas (páginas 23-25) c) Adaptando as estruturas organizacionais da igreja para melhor permitir o crescimento do Umoja (página 94)	Estes são tópicos importantes a serem cobertos a fim de ajudar os líderes da igreja a perceberem os aspectos práticos do estabelecimento do Umoja . Esses tópicos podem ser um pouco monótonos, portanto, o facilitador deverá encontrar formas de dinamizar o grupo.
Sessão de encerramento	Discussão em grupo sobre como o Umoja será levado adiante	Monte um plano de ação que transmita compromisso e apoio para os facilitadores do Umoja

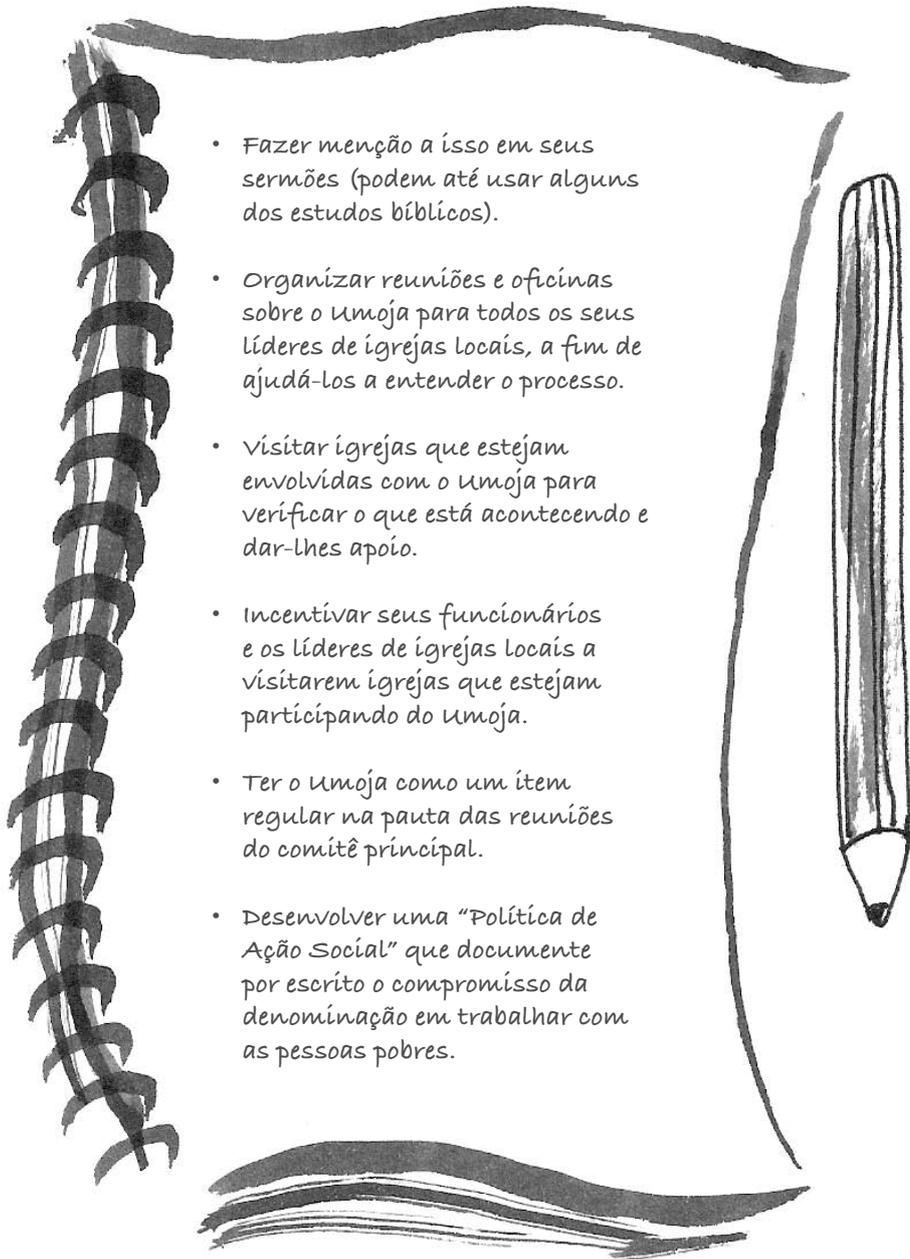
2. Como ajudar os principais líderes da igreja a desenvolver a visão do Umoja em outras pessoas

Uma vez que os principais líderes da igreja tenham entendido o processo e estejam pessoalmente comprometidos com ele, é importante que eles passem esta visão para outras pessoas, demonstrando seu apoio ao processo. Isso é especialmente importante para o **Umoja** porque sua abordagem é muito diferente de tudo o que a igreja possa ter feito antes. Por isso, o processo pode levar a muitas perguntas e discussões entre as pessoas.



Algumas maneiras pelas quais os principais líderes podem desenvolver a visão em outras pessoas e demonstrar seu apoio ao processo são:

- Fazer menção a isso em seus sermões (podem até usar alguns dos estudos bíblicos).
- Organizar reuniões e oficinas sobre o Umoja para todos os seus líderes de igrejas locais, a fim de ajudá-los a entender o processo.
- Visitar igrejas que estejam envolvidas com o Umoja para verificar o que está acontecendo e dar-lhes apoio.
- Incentivar seus funcionários e os líderes de igrejas locais a visitarem igrejas que estejam participando do Umoja.
- Ter o Umoja como um item regular na pauta das reuniões do comitê principal.
- Desenvolver uma "Política de Ação Social" que documente por escrito o compromisso da denominação em trabalhar com as pessoas pobres.



3. Como ajudar os principais líderes da igreja a entender seu papel contínuo dentro do Umoja

Os principais líderes da igreja têm uma série de funções-chave no contínuo desenvolvimento do processo **Umoja**:

1. Garantir que haja pessoal e recursos adequados que permitam que o processo aconteça

A fim de apoiar os principais líderes da igreja neste aspecto, você terá de garantir que haja uma boa comunicação com eles e ser realista no que se refere à quantidade dos recursos (pessoas, tempo, veículos, dinheiro, etc.) de que você precisa.



2. Monitorar o programa regularmente nas reuniões do comitê principal e garantir que as lições sejam aprendidas e aplicadas nas novas igrejas

A fim de apoiar os principais líderes da igreja neste aspecto, você terá de supri-los regularmente com informações sobre o andamento do processo em cada comunidade onde você estiver trabalhando, bem como incentivar a participação dos mesmos em uma avaliação do programa no momento propício. Consulte o Capítulo 5 deste manual para obter mais informações sobre isso.

3. Planejar e viabilizar o crescimento do programa em todas as igrejas pelas quais eles são responsáveis

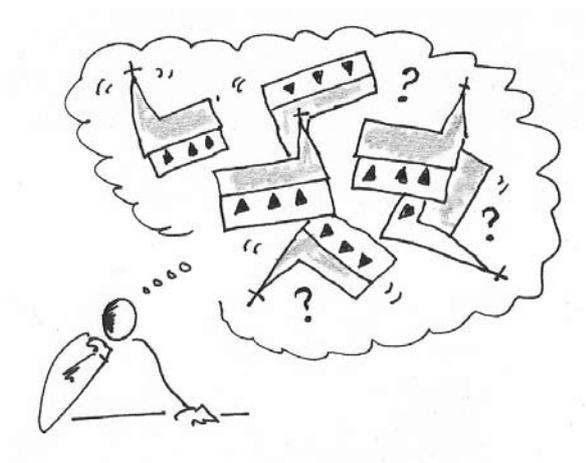
A fim de apoiar os principais líderes da igreja neste ponto, você precisará incentivá-los a pensar sobre as futuras necessidades orçamentárias, de recursos humanos, etc. Consulte o Capítulo 4 deste manual para obter mais informações sobre isso.



4. Como identificar as igrejas e as comunidades adequadas

Esta seção contém orientações relacionadas à escolha das igrejas e comunidades onde o **Umoja** terá maior probabilidade de ser bem sucedido.

A escolha das igrejas e comunidades locais com as quais vamos trabalhar é uma decisão importante. Nem todas as igrejas e comunidades são adequadas ao **Umoja**. Trabalhar em tais lugares pode acabar sendo bastante frustrante, arruinando a reputação do processo em outros lugares. Por outro lado, nos lugares onde a igreja e a comunidade estiverem prontas para o **Umoja**, o processo poderá levar a resultados incríveis e que servirão de inspiração para outros.

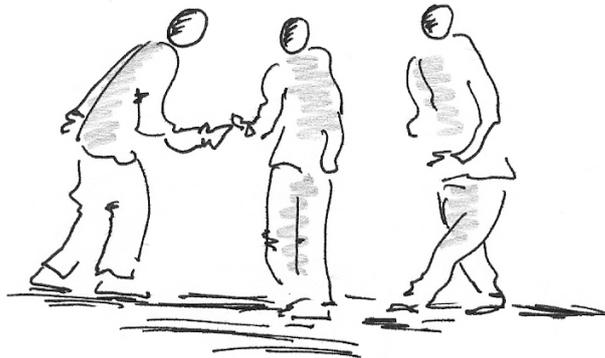


Os fatores que ajudam o **Umoja** a ser eficaz são:

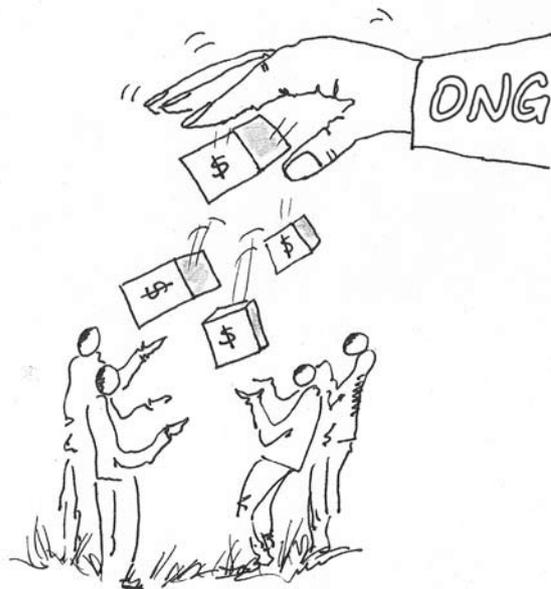
- **Liderança forte e empoderadora na igreja local** que encoraje toda a igreja a se envolver no **Umoja**.
- **Liderança estável na igreja.** Quando há a probabilidade de que o líder da igreja permaneça em seu cargo nos próximos três anos, isso pode trazer uma continuidade muito útil ao processo.
- **Igrejas que tenham um chamado e sintam que estão fazendo a coisa certa**, e que não estejam fazendo isso apenas porque "mandaram" que fizessem ou porque acham que isso acabará lhes trazendo mais recursos.



- **Bons relacionamentos** entre as igrejas locais na comunidade. Isso ajuda o processo a começar contando com um apoio inicial mais amplo.



- **Abertura ao processo** entre os que tomam as decisões na comunidade, tais como, os comitês locais de desenvolvimento ou o governo local.
- **Comunidades que não estejam demasiadamente dependentes de recursos externos**, pois estas geralmente têm mais facilidade para identificar e utilizar seus próprios recursos. Se houver outras organizações trabalhando na comunidade com uma abordagem assistencialista, isso pode dificultar o **Umoja**.



- **Comunidades estáveis.** Onde as pessoas não estejam sujeitas ao risco de que suas comunidades sejam desocupadas ou não queiram se mudar, mas estejam mais desejosas de investir em mudanças positivas de longo prazo.
- **Comunidades claramente definidas.** Nas localidades onde as pessoas têm um senso muito claro do que a comunidade é – como, por exemplo, num povoado da zona rural – elas acham mais fácil trabalhar juntas.
- **Comunidades onde haja boa coesão social.** Pode ser difícil, mas certamente não impossível, envolver toda a comunidade em contextos nos quais a mesma esteja significativamente dividida, como, por exemplo, junto a fronteiras tribais ou religiosas. Em contextos como esses, o facilitador precisa trabalhar com muita sensibilidade e paciência, tendo o desenvolvimento de relacionamentos como o principal componente do processo.
- **Comunidades onde haja outras comunidades participantes do Umoja por perto.** Isso oferece oportunidades para que as comunidades aprendam umas com as outras.

É pouco provável que qualquer igreja ou comunidade consiga atender a todos esses fatores. Contudo, esta lista contém orientações sobre onde se encontram os possíveis pontos fracos, e indica quais são as áreas que você poderá ter de tratar durante o processo.



3. Como recrutar e treinar os facilitadores

Como recrutar e treinar os facilitadores

Esta seção trata de como identificar, recrutar e treinar facilitadores para o **Umoja**. O aspecto crucial na seleção de novos facilitadores é encontrar pessoas que tenham a atitude certa e o entusiasmo para ajudar suas comunidades. O treinamento em determinadas habilidades é realmente importante e precisa ser feito na prática, tanto em uma oficina, quanto através do acompanhamento de facilitadores mais experientes que trabalham na comunidade.

1. O papel do facilitador

O facilitador é alguém que trabalha com a igreja local e diretamente com a comunidade, facilitando-as através de todas as etapas do **Umoja**.

Ele pode ser de fora da comunidade ou uma pessoa capaz e de confiança de dentro da própria comunidade.

Lembre-se de que os facilitadores podem ser tanto homens quanto mulheres.



2. Selecionando os facilitadores

Abaixo estão relacionadas algumas das principais características e habilidades que você precisa ter em mente quando estiver recrutando facilitadores:



“Você deve ser a mudança que deseja ver no mundo.”

Mahatma Gandhi

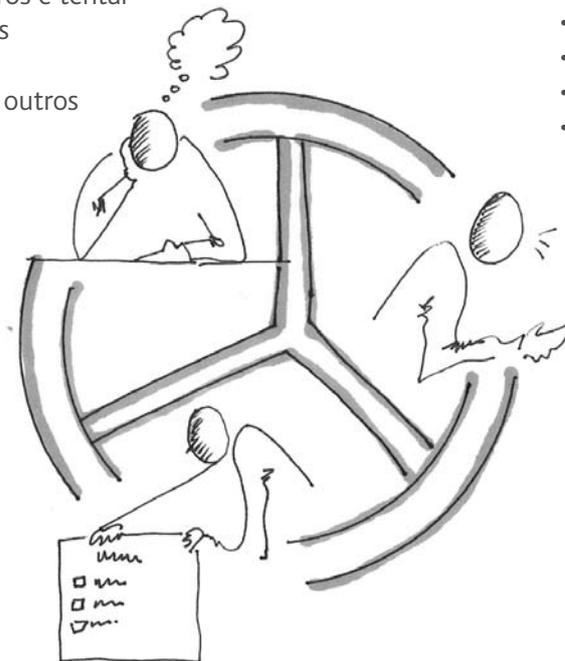
3. Principais elementos do treinamento de facilitadores

O diagrama abaixo destaca as três principais áreas nas quais os facilitadores devem ser treinados. As páginas seguintes descrevem estas áreas mais detalhadamente e oferecem mais informações sobre as ferramentas específicas e os estudos bíblicos que podem ser encontrados no Manual de Facilitação.

Atitudes

Estas são as principais atitudes que o facilitador deve ter:

- disposição para aprender com os outros e tentar coisas novas
- compaixão
- valorizar os outros



Habilidades

Estas habilidades são as áreas principais nas quais o facilitador deve ser treinado:

- trabalho em grupo
- ser bom ouvinte
- fazer perguntas abertas
- facilitação de grupos
- motivação de grupos

Conhecimentos

Estas são as principais áreas do conhecimento nas quais o facilitador deve ser treinado:

- como os adultos aprendem
- principais etapas do **Umoja**
- ferramentas de planejamento
- ferramentas de avaliação e recapitulação
- princípios de desenvolvimento comunitário que incluem as temáticas do HIV/VIH e da gestão de desastres

“Quando as pessoas agem juntas como um grupo, elas podem conquistar coisas que nenhum indivíduo agindo sozinho jamais poderia sonhar em realizar.”

Franklin D. Roosevelt

4. Desenvolvendo atitudes de facilitação através do treinamento

Uma qualidade muito importante para o facilitador é que ele tenha a atitude correta, que é estar aberto para ajudar a comunidade a descobrir seu potencial em atender as suas próprias necessidades com seus próprios recursos. Isso requer paciência e o compromisso de levar tal processo até o fim. Também demanda respeito para com cada indivíduo a despeito de seu histórico e crença religiosa.

Ao treinar novos facilitadores é importante conceder tempo para refletir sobre as diferentes atitudes que são necessárias para capacitar e empoderar a igreja e a comunidade.

Usando a Bíblia para refletir sobre diferentes atitudes

Os estudos bíblicos contidos no Manual de Facilitação são um excelente recurso para ajudar os novos facilitadores a pensarem sobre as atitudes mais adequadas.

Para muitos, como sempre receberam um ensinamento mais impositivo na igreja (do tipo de cima para baixo), eles supõem que este deve ser o modelo bíblico. Por causa disso, poderá ser muito útil refletir sobre a abordagem de Jesus no que diz respeito à facilitação. Um bom exemplo de estudo bíblico que mostra a abordagem de Jesus é o que fala do seu encontro com a mulher no poço (João 4:1-26), o qual pode ser encontrado no Manual de Facilitação. Como alternativa, você também pode usar o estudo bíblico abaixo.



Estudo bíblico: Jesus lava os pés dos discípulos

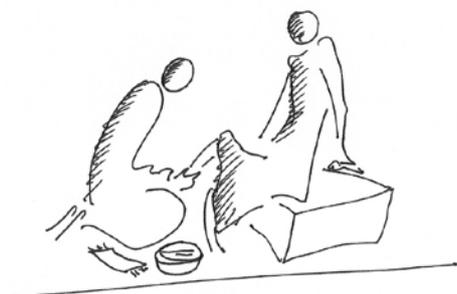
Leia João 13:1-15

1. Ao trabalharmos com uma equipe, quais são algumas das situações que podemos enfrentar onde se requer que demonstremos a humildade que Cristo mostrou ao lavar os pés dos discípulos?
2. Devemos estar preparados para realizar quais tarefas?
3. Ao ajudarmos outras pessoas a se desenvolverem, de que maneiras talvez precisemos ser humildes?
4. Como podemos incentivar as pessoas que têm falta de confiança a compartilharem seus sentimentos e idéias?
5. Como podemos aplicar as lições aprendidas neste estudo bíblico na maneira como ouvimos e valorizamos as pessoas?

Reflexão

“Um grupo nunca poderá se tornar uma comunidade a não ser que desenvolva o hábito de ouvir atenta e respeitosamente um ao outro.”

Ivan Poborvski



Atividade para reflexão sobre atitudes e cooperação

Construa com o que você tem

Este exercício ajuda um grupo a examinar as atitudes relacionadas à cooperação e comunicação. Ele pode ser bastante divertido.



Instruções

1. Antes do exercício, você terá de reunir caixas cheias de coisas como: pedaços velhos de pano, papel, canos, ferramentas, bastões, pedras, garrafas, etc. Cada caixa deve conter 15 itens ou mais e cada caixa deve ser diferente das demais. Deverá haver uma caixa para cada cinco ou seis participantes.
2. Ao começar o exercício, explique que uma das dificuldades no trabalho de desenvolvimento é por em prática a cooperação. Explique que, em vez de ter um debate sobre cooperação, esta atividade irá incentivar as pessoas a cooperarem.
3. Peça que os participantes se dividam em grupos de cinco ou seis pessoas e se reúnam em torno de cada uma das caixas.
4. Agora você poderá dar as instruções necessárias para fazer o exercício:
 - a) Cada grupo deve ter uma caixa cheia de objetos. A tarefa de cada grupo é construir algo que tenha algum significado – pode ser um símbolo ou algo real.
 - b) Os grupos devem trabalhar em silêncio e não é permitido escrever bilhetes. Eles devem encontrar outras formas para se comunicar entre si.
 - c) Eles podem acrescentar três coisas de fora da caixa à sua criação.
 - d) O grupo que fizer a construção mais criativa e compreensível ganhará um prêmio.
 - e) Os grupos têm 15 minutos para terminar a tarefa.
5. Depois de dar as instruções e responder a quaisquer perguntas, dê o sinal para que eles comecem.
6. Pare o exercício depois de 15 minutos.
7. Peça que todos caminhem ao redor dos grupos e observem o que foi construído, tentando reconhecer o que foi feito.
8. Em seguida, faça uma votação por meio de aplausos. Nenhum grupo poderá aplaudir a sua própria criação. O grupo que tiver mais aplausos ganha o prêmio.

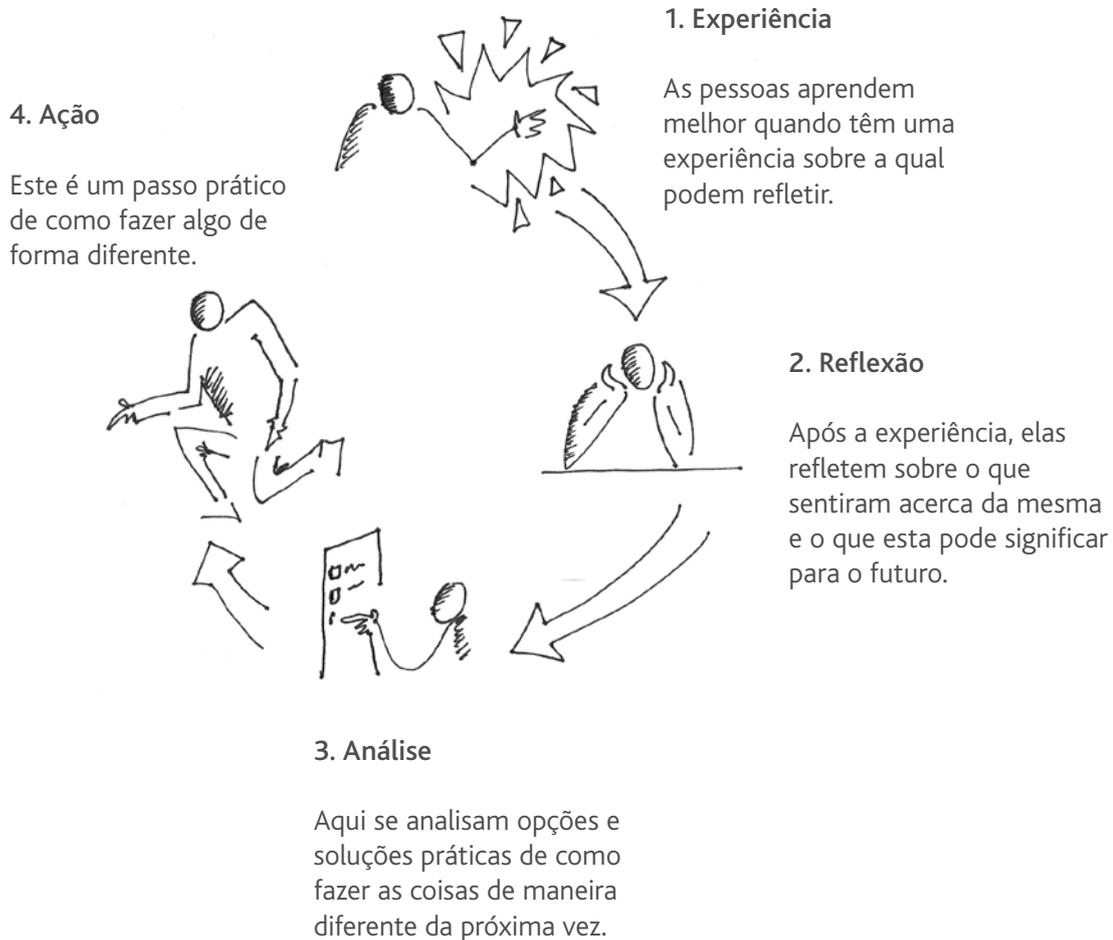
Perguntas para discussão

1. O que contribuiu para que houvesse cooperação em seu grupo?
2. O que atrapalhou a cooperação em seu grupo?
 - Houve momentos em que você se sentiu frustrado?
 - Por que você se sentiu assim?
 - O que o grupo poderia ter feito para ajudá-lo a trabalhar melhor dentro dele?
3. O que você aprendeu a respeito de cooperação?
4. Estas coisas também acontecem na vida real? De que maneira?
5. De que maneiras essas dificuldades podem ser superadas?

5. Desenvolvendo o conhecimento da facilitação através do treinamento

O ciclo de aprendizado do adulto

Os facilitadores devem estar conscientes de que o processo **Umoja** é totalmente voltado a fazer algo com a comunidade, ao invés de fazer algo para ela. Antes de trabalhar com a igreja e a comunidade, os facilitadores precisam estar conscientes de como os adultos aprendem.



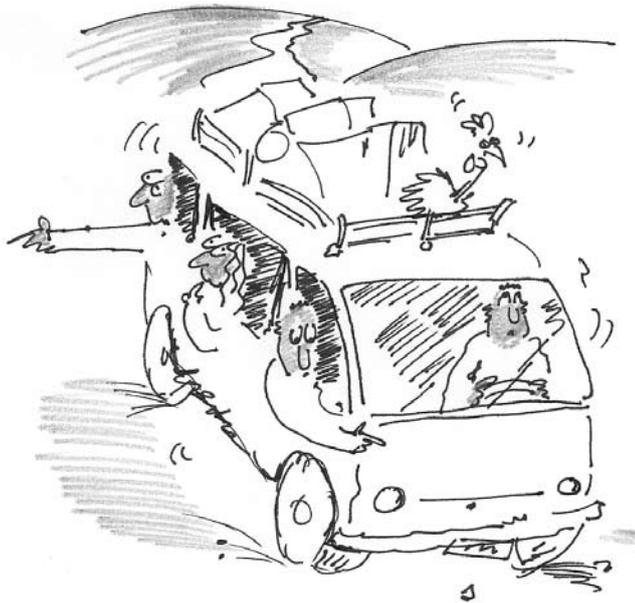
O ciclo de aprendizado do adulto é uma ferramenta útil para ajudar as comunidades a refletir sobre suas experiências, podendo ser aplicado a diversas questões. Por exemplo, pode-se pedir que a comunidade reflita sobre sua experiência após uma enchente e sobre quais atitudes práticas ela pode tomar para fazer as coisas de maneira diferente na próxima vez.

As etapas do Umoja e as ferramentas de trabalho em grupo

Use o Manual de Facilitação para treinar os novos facilitadores nas principais etapas do **Umoja**, bem como nas diferentes ferramentas que são necessárias em cada uma delas. A melhor maneira de fazer isso é dar uma visão geral de todo o processo primeiro e, depois, dividi-lo em partes menores. É muito importante não apenas falar sobre as ferramentas, mas levar cada um dos facilitadores a praticá-las e demonstrá-las uns aos outros. Há um programa de treinamento nas páginas 42 e 43 que pode ajudá-lo a estruturar as sessões.

Planejamento e monitoramento

O planejamento e o monitoramento geralmente são conceitos muito difíceis para as pessoas entenderem. Sendo assim, é realmente importante dedicar o tempo necessário para ter certeza de que os facilitadores saibam aplicar este conhecimento em sua própria situação. Use o Manual de Facilitação para treinar os novos facilitadores nestas áreas.



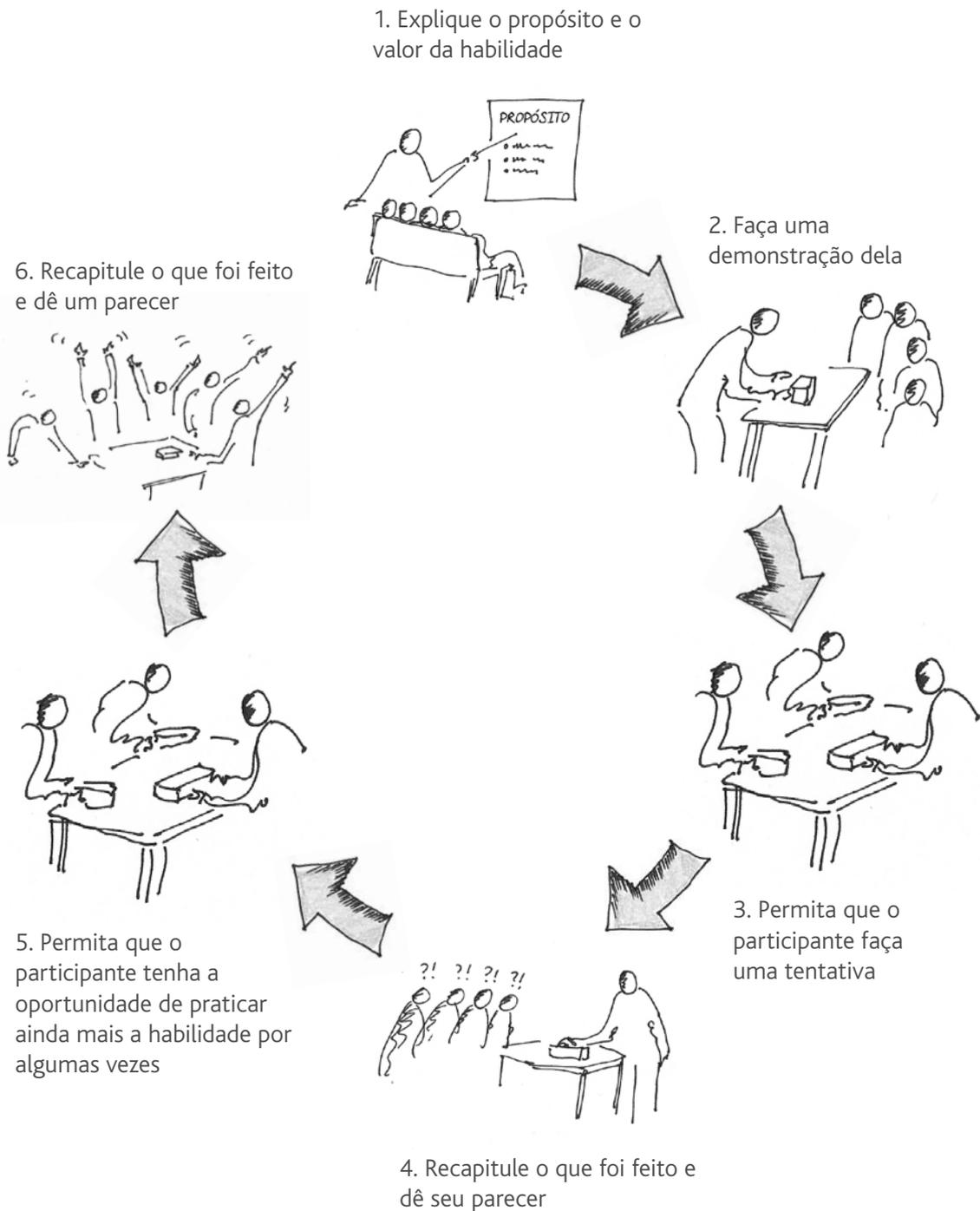
Nós fizemos alguma diferença?

Nós fizemos o que dissemos que faríamos?

Nós usamos o nosso tempo e os nossos recursos de maneira eficaz?

6. Desenvolvendo as habilidades de facilitação através do treinamento

As principais habilidades de facilitação estão listadas abaixo. É importante dedicar tempo para ajudar os facilitadores a se sentirem seguros nessas áreas. Quando estiver ensinando as habilidades é bom lembrar que as pessoas se sentem seguras em uma habilidade depois de a praticarem por cinco ou seis vezes. É também interessante que os novos facilitadores possam passar algum tempo com os facilitadores mais experientes, para que possam ver as habilidades essenciais sendo demonstradas. Se isso não for possível, os passos seguintes são úteis para o ensino das habilidades.



A fim de extrair o máximo do **Umoja** é importante desenvolver outras habilidades, tais como: capacidade de ouvir e fazer perguntas abertas, garantir uma boa participação e a realização de ações práticas.

Capacidade de ouvir

Uma parte importante do **Umoja** é fazer com que as pessoas criam que as suas experiências e idéias têm importância e valem a pena serem ouvidas. Por isso, ouvir com atenção é uma parte crucial do seu papel.

Maus hábitos no ouvir

Com o grupo reunido, peça que as pessoas citem o maior número de exemplos de maus hábitos no ouvir que lhes vêm à mente e, depois, pense a respeito dos exemplos abaixo. Converse sobre como os maus hábitos no ouvir podem ser tratados.

i) O ouvir interno e externo

A maioria das pessoas pensa quatro vezes mais rápido do que fala. Por isso, quando estão ouvindo, há muito tempo de reserva para pensar. Isso significa que as pessoas podem começar a pensar sobre assuntos que não tem nada a ver com o tema e perder algo do que foi dito.



ii) O ouvir detonador

Algumas palavras ou frases podem detonar uma reação emocional instantânea em nós. Nós tiramos a palavra do seu contexto e paramos de ouvir.

iii) O ouvir com a mente fechada

Nós podemos, rapidamente, tirar conclusões precipitadas sobre o que está sendo dito: "Já ouvi isso tudo antes", "Isso vai ser chato", "Eu sei mais do que eles". Assim, fechamos a nossa mente para o que está sendo dito.



iv) O ouvir que passa longe de nós

Quando o assunto é muito complicado ou confuso, o ouvinte desiste e pára de ouvir.

Representação de papéis

Peça que dois facilitadores examinem os maus hábitos no ouvir e, em seguida, façam uma representação de papéis sobre uma conversa em que um deles demonstre maus hábitos no ouvir. Converse com o grupo sobre a representação. Você pode pedir para que as pessoas façam uma lista das características que o mau ouvinte estava demonstrando. Escreva os comentários em uma folha grande de papel e, depois, você pode discutir sobre como superar as barreiras que nos impedem de ouvir atentamente.

Algumas idéias que vão ajudá-lo a desenvolver boas habilidades no ouvir estão descritas aqui:

Capacidade de ouvir o que é expresso de forma não verbal

- Sente-se formando um ângulo em relação à pessoa (é menos formal).
- Mantenha uma postura aberta (incentiva a pessoa que fala a expressar-se abertamente).
- Incline-se para a frente (isso demonstra interesse).
- Olhe nos olhos (se você não olhar nos olhos da pessoa que estiver falando, talvez ela ache que você perdeu o interesse).
- Relaxe (um ouvinte tenso fará com que a pessoa que fala se sinta nervosa).

Capacidade de ouvir o que é expresso verbalmente

- Incentive (diga coisas como: "Sei...", "Entendo...", "Isso é interessante.>").
- Identifique-se com a pessoa ("Eu imagino que deve ter sido difícil para você.>").
- Esclareça ("Você poderia repetir?", "Não sei se entendi direito.>").
- Confirme o que foi dito ("O que eu entendo do que você está dizendo é que...>").



Fazendo perguntas abertas

Fazer perguntas abertas irá permitir que você obtenha mais informações do que se fizer perguntas fechadas que apenas requeiram uma resposta do tipo "sim" ou "não". Isso é fato, especialmente quando você quer saber o que alguém pensa acerca de algo.

O método da mão

Uma boa maneira de lembrar-se de fazer perguntas abertas é pensar em cada dedo da mão como um tipo diferente de pergunta aberta.



A próxima atividade irá ajudar a desenvolver esta habilidade, bem como a capacidade de ouvir o que é expresso verbalmente ou não.

Atividade em duplas

Divida o grupo em duplas e peça para que cada pessoa escreva uma pergunta que as irá ajudar a falar sobre seu último final de semana. A pessoa A deve perguntar à pessoa B e deixar que a pessoa B fale por 2 minutos. Depois, a pessoa B dá uma devolutiva sobre como a pergunta a fez sentir e se ajudou a abrir a conversa ou a fechá-la. Depois, a pessoa A resume o que a pessoa B disse. Repita o processo com os papéis invertidos. Depois, as duplas partilham com o grupo todo sobre o que aprenderam.

Perguntas em duplas sobre a comunidade

Esta é uma boa atividade para praticar a habilidade de fazer perguntas abertas. Peça que as pessoas trabalhem em duplas formulando perguntas que elas poderão fazer a outras pessoas do grupo. As perguntas servem para ajudá-las a conhecer mais sobre o que as pessoas pensam de sua comunidade. Aqui estão alguns exemplos de perguntas abertas:

- Quem você acha que são as pessoas mais vulneráveis em nossa comunidade?
- Na sua opinião, quais são os aspectos mais estressantes em viver nesta comunidade?
- Para onde a maioria das pessoas vai para descansar?
- Quando as pessoas estão dispostas a ajudar umas às outras?
- Como você lida com o fato de morar sozinho?
- Por que tantas pessoas abandonam a escola?

Aqui estão alguns exemplos de perguntas fechadas:

- Quantas crianças vivem nas ruas?
- Você já sentiu vontade de desistir?
- Você não acha que tal ponto de vista é irresponsável?

Tipos diferentes de perguntas podem ser úteis em ocasiões diferentes. Há ocasiões em que as perguntas fechadas são apropriadas como, por exemplo, quando você está tentando esclarecer alguma coisa. Entretanto, nas etapas iniciais de uma conversa, as perguntas abertas são cruciais, caso você realmente queira entender o que uma pessoa pensa sobre determinado assunto.

Peça que as duplas se juntem a uma outra dupla. Uma pessoa da dupla A deve fazer as perguntas que elas elaboraram para alguém da dupla B. As outras duas pessoas devem observar tanto o efeito das perguntas, quanto a maneira de ouvir de quem as fez.

Depois de quatro ou cinco minutos, o grupo deve parar e discutir a adequação e eficácia das perguntas. Pode ser dado um parecer sobre a maneira de ouvir de quem fez as perguntas. Em seguida, repita o processo com uma pessoa da dupla B, fazendo perguntas para uma da dupla A.

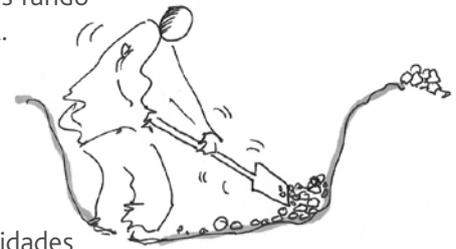
Então, os grupos menores podem compartilhar com o grupo maior o que eles aprenderam e o facilitador pode fazer uma lista das perguntas mais úteis a partir das opiniões expressas.

Facilitando as discussões em grupo

Uma discussão em grupo bem conduzida pode ir muito mais fundo em diversas questões do que qualquer bate-papo individual.

Garantir que toda a comunidade tenha a oportunidade de participar é muito importante e representa uma verdadeira habilidade.

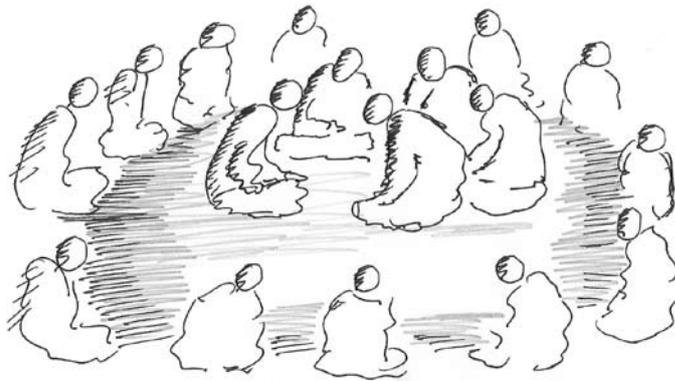
As duas atividades abaixo irão ajudar a desenvolver as habilidades de facilitação.



1. Atividade dos observadores atentos

Comece esta atividade pedindo que as pessoas compartilhem o que lhes vêm à mente sobre "o que faz de alguém um bom facilitador?". Escreva todas as idéias de maneira que todas as pessoas possam vê-las. Explique que o grupo irá praticar essas habilidades durante a atividade e que uma pessoa por vez irá facilitar a discussão acerca de um tópico a ser escolhido pelo grupo.

Divida o grupo em dois, um deles menor que o outro, e peça ao grupo menor para formar um círculo dentro do outro grupo. Nomeie um facilitador por dez a quinze minutos e peça que ele conduza a discussão. O círculo externo deve dar uma devolutiva daquilo que seus participantes acharam que saiu bem e do que pode ser melhorado. Depois, convite a próxima pessoa para facilitar o mesmo tópico ou um novo tópico. Se houver tempo, forme um novo grupo a partir do círculo externo de participantes.



2. Atividade dos dilemas da facilitação

Divida o grupo em grupos menores de cinco a seis pessoas. Peça que um grupo de cada vez faça uma dramatização de um dos dilemas abaixo. Depois, o restante do grupo deverá discutir de que forma eles poderiam lidar com aquela situação.

- Como você impede que uma pessoa domine as discussões?
- Como você incentiva uma pessoa quieta a dar sua contribuição?
- Como você possibilita que as mulheres sejam ouvidas e levadas a sério em contextos nos quais a opinião dos homens é dominante?
- Como você possibilita que as crianças sejam ouvidas e levadas a sério?
- Como você mantém a discussão centrada no tema e sem deixar que ela se desvie para outro assunto?
- Qual é a melhor maneira de você resumir a conclusão a que uma determinada discussão chegou?

Dicas úteis para garantir uma boa participação

- Use diferentes tipos de trabalho em grupo para as discussões na comunidade, tais como: pequenos grupos, explosão de idéias (todos dando as idéias que lhes vêm a mente sobre determinado tema) e dramatização.
- Divida os grupos por afinidade (por idade, sexo, etc.), faça as mesmas perguntas e, depois, reúna os grupos.
- Use técnicas diferentes para controlar os que têm a tendência de falar muito. Por exemplo: uma pessoa pode falar somente enquanto estiver segurando um objeto.
- Assegure-se de que quando a comunidade coletar informações, os grupos marginalizados como as mulheres, por exemplo, estejam envolvidos tanto na coleta quanto no fornecimento das informações.
- Faça grupos especiais de discussão com crianças e jovens, a fim de garantir que suas opiniões sejam ouvidas. Você também pode fazer isso indo a escolas, clubes de futebol, etc.
- Peça que o grupo apresente e compartilhe as informações usando desenhos, diagramas ou recursos visuais.
- Divida o grupo em grupos menores para incentivar os membros mais tímidos a participar.
- Use discussões em grupo e atividades que permitam que as pessoas estejam ativamente envolvidas no processo de aprendizagem.
- Peça que o grupo defina algumas regras básicas, de maneira que cada pessoa se sinta livre para partilhar suas idéias.
- Dê tarefas específicas para pessoas que costumam dominar as discussões a fim de permitir que os outros tenham espaço para participar.



Habilidades adicionais

Há diversas habilidades ligadas ao planejamento, monitoramento e organização que não estão relacionadas acima, mas que são destacadas no Manual de Facilitação. É importante praticá-las com os facilitadores antes deles irem para a comunidade. Outra coisa importante em relação a todas essas habilidades, é que os facilitadores precisam de tempo para refletir sobre como eles poderiam melhorar.

Para mais informações sobre habilidades de facilitação, consulte o Manual de habilidades de facilitação da série PILARES em <http://tilz.tearfund.org/portugues>

7. Avaliando as necessidades de treinamento dos facilitadores

As tabelas seguintes podem ser usadas para avaliar o progresso dos novos facilitadores, podendo também ser usadas como uma lista de verificação de todas as coisas que devem ser cobertas no treinamento dos facilitadores.

ATITUDES	Raramente	Às vezes	Geralmente	Sempre
Eu tenho vontade de aprender coisas novas				
Eu sou flexível e aberto a mudanças				
Eu tenho compaixão pelos que são marginalizados e vulneráveis				
Eu busco incluir a todos independentemente de sua raça, sexo ou idade				
Eu busco mostrar reconhecimento às pessoas naquilo que elas fazem e por serem quem são				
Eu sou paciente e apoiador				
Eu valorizo a contribuição dos outros				
CONHECIMENTOS	Insuficiente	Satisfatória	Boa	Muito boa
Minha compreensão do ciclo de aprendizagem dos adultos é				
Minha compreensão das principais etapas do Umoja é				
Minha compreensão de como usar as dinâmicas é				
Minha compreensão de como usar as diferentes ferramentas de planejamento é				
Minha compreensão das ferramentas de avaliação e recapitulação é				
Minha compreensão de como organizar reuniões é				
HABILIDADES	Insuficiente	Satisfatória	Boa	Muito boa
Minha capacidade de planejar um projeto é				
Minha capacidade de garantir a participação do grupo é				
Minha capacidade de fazer perguntas abertas é				
Minha capacidade de ouvir é				
Minha capacidade de dirigir estudos bíblicos é				
Minha capacidade de delegar é				
Minha capacidade de dirigir uma reunião é				
Minha capacidade de coletar e analisar informações é				
Minha capacidade de resumir as idéias dos outros é				
Minhas habilidades de comunicação são				
Minhas habilidades de apresentação são				

8. Estruturando o treinamento dos facilitadores

Uma das abordagens mais eficazes para o treinamento de facilitadores do **Umoja** é a seguinte:

- O treinador treina os facilitadores em uma etapa do **Umoja**.
- Em seguida, o treinador facilita o processo em uma ou duas “comunidades de treinamento”, envolvendo os facilitadores no processo.
- Depois, os facilitadores trabalham, independentemente ou em duplas, em outras comunidades, aplicando o que eles aprenderam.
- Os facilitadores voltam a se reunir com o treinador, depois de algumas semanas, para refletirem sobre sua experiência, o que aprenderam, o que deu certo, o que poderia ser melhorado e decidem como a abordagem poderia ser modificada.
- Em seguida, o treinador passa a treinar os facilitadores na próxima etapa do **Umoja**, e o ciclo se repete até que todas as etapas tenham sido concluídas.



Este tipo de abordagem consome muito tempo e é potencialmente cara, com muitas oficinas e custos de viagem. Entretanto, a vantagem que ela apresenta é que os facilitadores aprendem ao fazer as coisas. Sua confiança aumenta na medida em que, primeiro, eles observam o processo sendo demonstrado e, em seguida, passam a implementá-lo por si mesmos, o que os ajuda a refletir sobre suas experiências. Isso também significa que o treinador desenvolve uma boa percepção das variações nas competências dos facilitadores, podendo oferecer um apoio adicional onde for necessário.



Esboço para o treinamento de facilitadores locais

Abaixo há quatro esboços de oficinas para o treinamento de facilitadores. O ideal é que elas sejam realizadas com intervalos de dois a três meses, a fim de que os facilitadores tenham a oportunidade de praticar aquilo que aprenderam. Isto pode ser feito com o acompanhamento de um facilitador mais experiente. As indicações de páginas se referem ao Manual de Facilitação, exceto quando estiverem indicadas por um (*), para mostrar que se referem ao Manual de Coordenação.

Oficina 1: “Desenvolvendo a visão e equipando a igreja”	Páginas
1º dia	
Visão geral do Umoja	8-13
O que é a facilitação e por que ela é importante?	17-21
Estudos bíblicos sobre o desenvolvimento da visão da igreja	32, 34
Habilidades de facilitação	34-39*
2º dia	
Estudos bíblicos sobre o uso dos nossos próprios recursos	40-43
Trabalho de grupo sobre a aplicação do estudo bíblico	
Habilidades de facilitação	34-39*
3º dia	
Planejamento de uma iniciativa da igreja	46
Dinâmica e estudo bíblico sobre o sal e a luz	47-48
Exercício do micro-ônibus	49
Habilidades de facilitação	34-37*
Aprendizado e reflexão	53
Oficina 2: “Desenvolvendo a visão da comunidade”	
1º dia	
Recapitule o que os participantes fizeram desde a oficina 1	
Dinâmicas – “Acendendo o fogo” e “Atravessando o rio”	60-62
Como devemos trabalhar em nossa comunidade?	63
Estudo bíblico sobre o Bom Samaritano	59
2º dia	
Descrevendo as ferramentas da nossa comunidade	69-78
Estudo bíblico	68
Ferramentas para a coleta de informações	96
Habilidades de registro e apresentação	84
3º dia	
Métodos de análise e priorização	106
Estudo bíblico	98
Recapitulação de quem faz o que no programa Umoja	
Plano de ação	

Oficina 3: "Planejamento para a ação e organização"	Páginas
1º dia	
Estudo bíblico	113
Recapitulação de como o grupo progrediu desde a última oficina	
Visão geral do planejamento para a ação	110
Sonhando	111
2º dia	
Estudo bíblico	120
Ferramentas de planejamento para a ação	122-126
Recapitulação das habilidades de facilitação	34-39*
Trabalho em grupo sobre planejamento	
Recapitulação do dia	
3º dia	
Estudo bíblico	135
Métodos de monitoramento e avaliação	137-139, 61-89*
Trabalho em grupo e plano de ação	
Oficina 4: "Agindo"	
1º dia	
Estudo bíblico	135
Recapitulação de como o grupo progrediu desde a última oficina	
Recapitulação e seleção dos módulos da etapa "Agindo"	133-153
Trabalho em grupo com os módulos selecionados	
2º dia	
Estudo bíblico: à escolha do coordenador	
Trabalho em grupo com os módulos selecionados	
Reflexão e aprendizado	153
Recapitulação das habilidades de facilitação	34-39*
3º dia	
Estudo bíblico: à escolha do coordenador	
Trabalho em grupo com os módulos selecionados	133-153
Monitoramento e avaliação	155, 61-89*
Habilidades de redação de relatórios	164
Plano de ação	

9. Questões relacionadas à facilitação

Os líderes da igreja local podem ser facilitadores?

Ter pastores locais atuando como facilitadores traz vantagens e desvantagens. É bom considerar cada uma delas antes de decidir se eles devem se envolver dessa maneira.



Mesmo que o líder da igreja não seja o facilitador, ainda assim será muito importante envolvê-lo de outras maneiras, especialmente nas etapas iniciais de mobilização da igreja local.

Vantagens

Eles vivem e trabalham na comunidade e já terão relacionamentos de confiança.

Líderes de igreja íntegros serão respeitados e também ajudarão na aceitação do processo.

Eles podem ajudar a garantir que a igreja se mantenha envolvida no processo.

As habilidades que eles obtêm podem beneficiar tanto a igreja, quanto a comunidade.

Eles podem estar entre os membros mais instruídos da comunidade.

Desvantagens

Pode afastar a comunidade ou os membros de outras igrejas se o processo for associado, de maneira muito próxima, ao líder de uma igreja em particular.

Pode levar a um conflito de interesses acerca de quanto tempo ele deveria dedicar ao Umoja ao invés do seu trabalho pastoral.

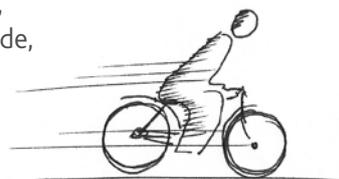
Alguns líderes de igrejas estão acostumados a se comunicarem de maneira impositiva (de cima para baixo) e podem achar difícil a tarefa de serem facilitadores e capacitadores de outras pessoas.

A transferência freqüente de líderes de uma igreja para outra, em algumas denominações, pode fazer com que a continuidade seja muito difícil.

A remuneração dos facilitadores

Pode ser algo bem difícil decidir se os facilitadores devem ser pagos ou ter a expectativa de que eles dediquem seu tempo de maneira voluntária. Cada contexto irá exigir uma resposta um pouco diferente. Aqui estão alguns exemplos do que outras organizações e igrejas têm feito:

- A comunidade local tem sido incentivada a pensar em como ela pode apoiar financeiramente o seu facilitador por todo o tempo que ele(a) dedicou ao processo. Tal apoio pode ser uma doação em espécie como, por exemplo, uma cesta de alimentos.
- A organização disponibilizou uma bicicleta para o facilitador, de maneira que ele possa facilmente chegar até a comunidade, gastando menos tempo com o seu deslocamento de um lugar para outro.
- A organização reembolsou todos os custos de viagem e acomodação, e concedeu um pequeno honorário em reconhecimento do tempo que o facilitador dedicou ao processo.
- A organização não paga os facilitadores que estão sob treinamento ou trabalhando em sua própria comunidade, mas paga os facilitadores que estão treinando outros ou trabalhando em outras comunidades (isso recompensa os facilitadores que continuam a trabalhar com o **Umoja** e incentiva a reprodução do processo).
- A organização confere grande reconhecimento ao trabalho dos facilitadores. Ela os comissiona em cultos especiais na igreja, concede-lhes certificados quando terminam seu treinamento e eles são mencionados e entrevistados em boletins informativos e relatórios.
- A organização libera seus funcionários para se tornarem facilitadores, os quais continuam recebendo seus salários normalmente.



Embora os facilitadores sejam remunerados, é importante que eles sejam valorizados e saibam que o seu trabalho é apreciado. Os facilitadores são imprescindíveis ao **Umoja**. Portanto, ter facilitadores altamente motivados e entusiasmados, que se sentem valorizados e apoiados, pode fazer uma enorme diferença ao programa como um todo.

10. Lista de verificação para a avaliação e o desenvolvimento das habilidades de facilitação

Esta lista de verificação de avaliação pessoal pode ajudar no processo de reflexão. Ela pode ser encontrada no Manual de Facilitação. Seria bom incentivar os facilitadores a usarem-na regularmente, a fim de ajudá-los a refletir sobre o que estão fazendo, aprender com as experiências passadas e melhorar.

- O que eu fiz para que as pessoas se sentissem à vontade e bem-vindas?
- As informações que eu compartilhei com o grupo foram relevantes para que eles a usassem? Como adaptei as informações para que elas fossem relevantes ao grupo?
- Como eu incentivei os membros quietos do grupo a participar?
- Como eu lidei com as diferenças de opinião?
- Como eu lidei com as pessoas que dominavam as discussões do grupo?
- Como eu reagi às perguntas dos membros do grupo? Eu fui capaz de respondê-las? Se não fui, como eu poderia descobrir mais informações que poderiam me ajudar em futuras perguntas?
- Como eu apresentei a discussão? Como isso poderia ser melhorado?
- Como eu incentivei as discussões posteriores?
- Como eu lidei com questões delicadas?
- Eu levei a discussão a uma conclusão satisfatória? Como isso poderia ser melhorado?
- Como eu garanti que as idéias do grupo fossem registradas para serem usadas em discussões futuras, planejamento de grupo e para serem compartilhadas com outros?
- Os membros do grupo tomaram alguma decisão sobre como colocar o aprendizado em prática? Se não tomaram, como eu poderia incentivá-los a fazer isso?
- Quais informações adicionais ou discussões de acompanhamento são necessárias para tratar de pontos de vista e atitudes encobertas em relação aos tópicos discutidos?

Considerações finais sobre a facilitação

A facilitação está relacionada a:

- garantir que todos tenham voz
- capacitar cada pessoa a descobrir seu potencial
- garantir que todos sejam valorizados por sua contribuição
- capacitar a todos para trabalharem juntos no combate a problemas comuns.

*“Vá até as pessoas,
Viva com elas,
Aprenda com elas,
Ame-as.
Comece com o que elas sabem,
Construa a partir do que elas têm.
Mas com os melhores líderes,
Quando o trabalho estiver pronto,
A tarefa realizada,
O povo dirá,
‘Fomos nós que fizemos isso.’”*

Lao Tsu, China, 700aC





4. Como administrar o Umoja

Como administrar o Umoja

Introdução

Como coordenador do programa, você pode empenhar-se muito e fazer muitos esforços para iniciar e implementar o **Umoja**, identificando igrejas e comunidades, bem como recrutando e treinando facilitadores. Assim que os facilitadores começarem a trabalhar, será tentadora a vontade de parar e descansar um pouco. Entretanto, a experiência mostra que o nível de envolvimento que o coordenador continua exercendo no apoio e monitoramento dos facilitadores e das comunidades é crucial para o sucesso geral do programa.

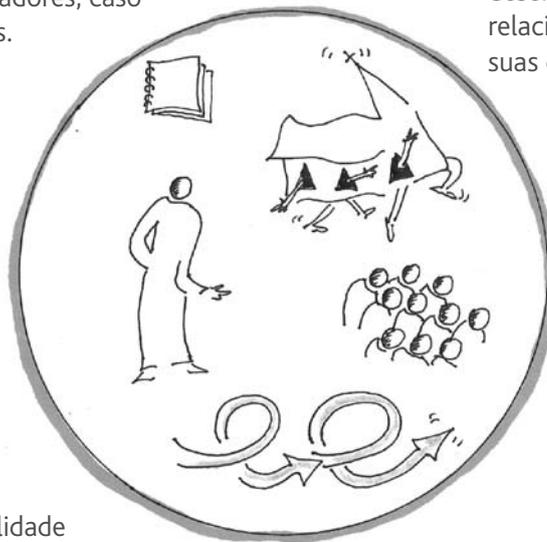
O diagrama abaixo mostra as cinco áreas nas quais o coordenador precisa estar atento para que possa fazer uma administração eficaz do **Umoja**. Ao longo do ciclo do **Umoja**, estas áreas irão demandar diversos níveis de apoio.

Documentação

- Reúna relatórios periódicos de monitoramento de cada comunidade.
- Prepare relatórios intermediários e finais para os doadores, caso sejam solicitados.

Igrejas

- Assegurar a apropriação do **Umoja** pela liderança.
- Assegurar que as igrejas desenvolvam bons relacionamentos com suas comunidades.



Facilitadores

- Monitorar a qualidade da facilitação.
- Preparação e mentoreamento.
- Oferecer apoio técnico.

Grupo de coordenação comunitária e local

- Monitorar o progresso feito em direção à mudança desejada.
- Monitorar a qualidade dos relacionamentos entre a igreja e a comunidade.
- Monitorar a qualidade dos relatórios e da documentação a respeito das necessidades e planos da comunidade.

Estrutura do Umoja

- Monitorar a relevância do material.
- Verificar as áreas que precisam ser revisitadas ou de reforço.
- Pensar sobre como o **Umoja** pode ser repetido e reproduzido em outras comunidades.

1. Como monitorar e preparar os facilitadores

Os facilitadores precisam de apoio e acompanhamento regularmente. Os facilitadores podem facilmente cair novamente nos maus hábitos, tal como, o ensino impositivo (de cima para baixo) ao invés da facilitação de grupo. Eles também podem não estar conscientes de possíveis deficiências em sua facilitação, tal como, deixar de envolver as mulheres nas discussões. Geralmente é necessário contar com o apoio de outra pessoa para ajudá-los a perceber isso.

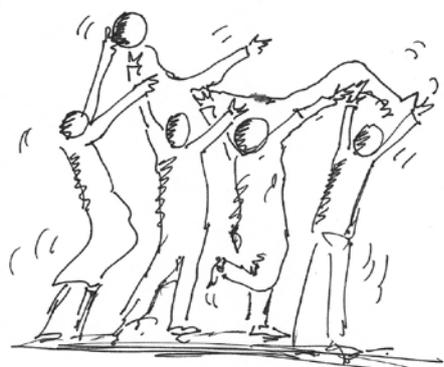


Este tipo de apoio pode ser oferecido por outros facilitadores e pelo coordenador do **Umoja**.

Apoio oferecido por outros facilitadores

Pode ser muito útil reunir os facilitadores em pequenos grupos de três ou quatro membros cada um em uma determinada localidade. Nesses grupos, os facilitadores deverão ser incentivados a visitar periodicamente as comunidades uns dos outros e a observar como a facilitação do **Umoja** está sendo feita. Ao fazerem isso, os facilitadores poderão receber pareceres valiosos de seus colegas. Isso também lhes dá a oportunidade de observar e aprender de que forma os outros facilitam.

Uma versão adaptada da lista de verificação de auto-avaliação contida no Manual de Facilitação pode ser usada como uma ferramenta útil para ajudar os facilitadores a observarem um ao outro e a darem seu parecer.



O apoio oferecido pelo coordenador do Umoja

Além da avaliação feita pelos colegas, é importante que você, como coordenador do **Umoja**, observe os facilitadores em ação em suas comunidades. Somente então você poderá verificar se eles estão aplicando bem o treinamento recebido. Encontre-se com eles após uma reunião da igreja ou da comunidade, a qual você tenha observado, a fim de dar a eles seu parecer. Você pode orientá-los em como melhorar suas habilidades de facilitação, discutir o que deu certo e o que não deu e planejar como podem trabalhar juntos a fim de se desenvolverem mais.

Além de observar o facilitador em ação, também é importante receber o parecer dos demais de outras formas. Ao pedir que os facilitadores periodicamente preencham um breve relatório, talvez após cada etapa do **Umoja**, você poderá avaliar o desempenho de cada um dos facilitadores. Outra boa idéia é, ocasionalmente, falar diretamente com os líderes da igreja local e da comunidade para saber a opinião dos mesmos.

Se algum problema começar a surgir, tal como uma ruptura na comunicação entre o facilitador e o líder da igreja local, é importante saber disso e agir o mais rápido possível. Tais questões são sempre mais fáceis de serem resolvidas no início, antes que as pessoas fiquem frustradas e não estejam dispostas a mudar.



2. Oferecendo apoio às iniciativas da comunidade

Uma experiência comum dos coordenadores do **Umoja** é que eles se esforçam tanto para garantir que as etapas iniciais dêem certo que eles tendem a perder o entusiasmo quando chega o momento de apoiar a comunidade na implementação de projetos. Entretanto, este é um aspecto vital do trabalho, pois as comunidades ainda demandam muito treinamento, orientação, apoio e mentoreamento nesta etapa.

Os coordenadores podem oferecer apoio às comunidades na etapa de implementação de três maneiras:

Oferecendo orientação especializada

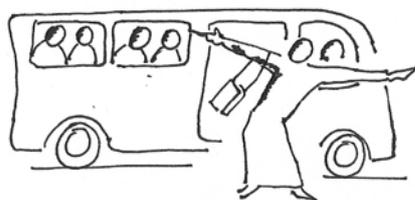
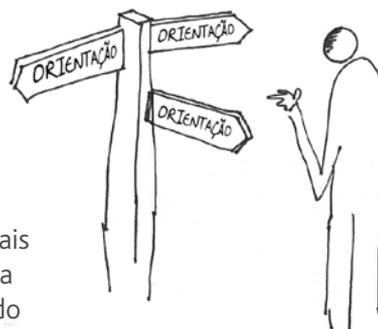
Poderá ser muito útil ajudar as comunidades a conseguirem informações especializadas, uma vez que as mesmas tenham identificado as questões que desejam solucionar em sua localidade ou que tenham decidido quais iniciativas serão implementadas. Orientação especializada a respeito de, por exemplo, a construção de poços, quando combinada com os conhecimentos locais e a apropriação, pode ajudar a garantir que tal iniciativa seja bem-sucedida e que os erros cometidos em outras comunidades não sejam repetidos.

Orientações especializadas podem ser obtidas através de agentes extensionistas dos órgãos públicos, de outras organizações e membros da comunidade. Há também muitas publicações que oferecem orientações (consulte a página 117 para conhecer alguns recursos úteis).

É importante que a orientação especializada seja dada sem tirar a independência da comunidade e sem fazer promessas de grandes recursos que podem comprometer as atitudes de auto-suficiência que o **Umoja** ajuda a desenvolver. Antes de recomendar uma agência especializada para a comunidade, vale a pena considerar qual será o impacto da mesma na comunidade.

Incentivando as visitas de aprendizado

Outra fonte inestimável de informação e orientação é incentivar alguns membros da comunidade a visitar outra comunidade que tenha solucionado uma questão semelhante. Ver o que outras comunidades fizeram, na prática, pode ajudar a inspirar e dar subsídios para a resposta da comunidade.

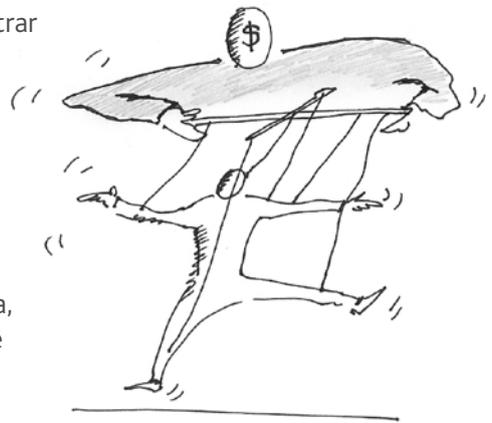


Oferecendo uma verba inicial

A provisão de recursos financeiros externos para os projetos comunitários que participam do **Umoja** é uma questão polêmica. Diferentes organizações chegaram a diferentes conclusões a este respeito. Para algumas, qualquer indício de verba inicial externa para iniciativas comunitárias (uma pequena quantidade de dinheiro dada para ajudar a começar uma iniciativa comunitária) compromete a capacidade da comunidade em avançar rumo à auto-suficiência e à ruptura de uma mentalidade de dependência. Para outras, uma verba inicial pode oferecer um impulso adicional que ajuda as iniciativas da comunidade a serem implementadas mais rapidamente e de maneira mais bem sucedida.

Ao pensar sobre esta questão, pode ser útil considerar os seguintes princípios:

- A comunidade deve ter um bom histórico de uso dos seus próprios recursos ao apoiar iniciativas antes que alguma ajuda externa seja oferecida. Ela deve demonstrar auto-suficiência. Se a verba inicial for oferecida antes de chegar a esse ponto, poderá ser difícil que as comunidades consigam se tornar totalmente auto-suficientes algum dia.
- A comunidade deve sempre manter a apropriação da iniciativa. Se o valor dos recursos oferecidos for proporcionalmente tão grande que a iniciativa se torna, em sua essência, o "projeto do doador", é provável que tal ajuda não seja adequada.
- A idéia que gerou a iniciativa deve ter partido da comunidade, mesmo nos casos onde nem todo o financiamento tenha vindo da mesma. Se um doador se oferece para pagar por algo que a comunidade não tenha inicialmente planejado por si própria, tal doação pode levantar questões de apropriação a longo prazo.
- A verba inicial deve, se possível, ser dada na forma de empréstimos. Isso limita o financiamento a uma quantia que a comunidade é capaz de pagar e também mantém a apropriação e a iniciativa do projeto claramente nas mãos da comunidade.
- A verba inicial deve ser oferecida somente onde a comunidade tem demonstrado bom planejamento, habilidades de gerenciamento de projetos e onde há estruturas sólidas de prestação de contas em funcionamento.
- Incentive a comunidade a refletir se ela quer o financiamento externo ou não. Ajude-a a considerar os pontos positivos e negativos de receber recursos externos para tomar uma decisão bem embasada e bem discutida. Até mesmo em situações de emergência é importante não presumir que as comunidades vão querer financiamento externo. Em primeiro lugar tenha uma discussão com a comunidade a esse respeito.
- Ao invés da verba inicial para os projetos, outro tipo de apoio financeiro pode ser mais apropriado, tal como possibilitar que os membros da comunidade visitem outras comunidades para aprender com aquilo que elas estão fazendo, ou oferecer treinamento especializado.



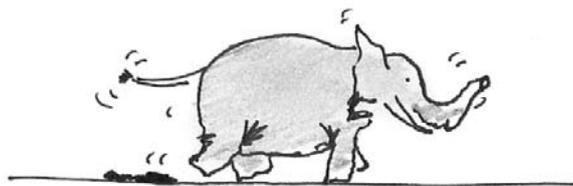
3. Resolução de problemas

Esta seção tem por objetivo oferecer algumas orientações simples sobre o que fazer quando surgirem problemas durante o **Umoja**. Alguns dos conselhos serão relevantes a você como coordenador. Outras orientações podem ser mais relevantes para que você passe aos seus facilitadores quando eles se depararem com estes problemas.

O que você pode fazer quando...

...os doadores estiverem descontentes com o ritmo lento da mudança?

- Lembre-os de que o processo tem a ver com “elefantes” e não com “pintinhos”; ou seja, leva tempo até que se alcance uma mudança substancial de longo prazo.
- Ofereça-lhes histórias sobre as mudanças que já estão acontecendo nas comunidades. Ajude-os a ver que tais mudanças não são um evento único, mas parte de uma série de mudanças. Se for possível, dê exemplos de outras comunidades envolvidas com o **Umoja** e que já estejam mostrando transformações significativas, a fim de aumentar a confiança dos mesmos no processo.
- Convide-os para visitar as comunidades para que possam conhecer as pessoas, ver e ouvir por si próprios se o processo está fazendo alguma diferença.



...os principais líderes da igreja se sentem ameaçados por igrejas locais empoderadas?

- Passe tempo com os principais líderes da igreja, explicando por que as igrejas locais estão agindo da forma como estão. Ajude-os a perceber os aspectos positivos disso.
- Mostre aos principais líderes da igreja como estas igrejas e comunidades têm sido transformadas e incentive-os a visitá-las para constatar os resultados por si próprios.
- Trabalhe com as igrejas locais para ajudá-las a perceber como seu comportamento empoderado pode ser percebido pelos principais líderes da igreja. Ajude-os a pensar em como eles podem se comunicar de maneira construtiva.

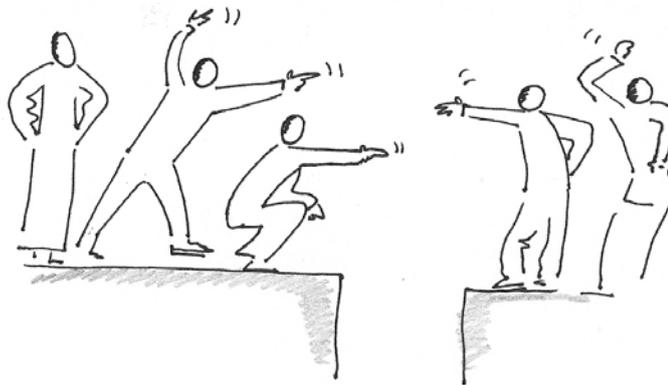


...o facilitador não está fazendo um bom trabalho?

- Identifique com o facilitador como ele poderia melhorar e trabalhe junto a ele. Talvez você possa facilitar as próximas etapas do processo com ele.
- Peça a um facilitador experiente e competente para trabalhar junto a ele, demonstrando o processo e as habilidades necessárias.
- Não deixe que a situação continue por muito tempo. Se você acha que o facilitador jamais poderá fazer um trabalho suficientemente bom, é melhor substituí-lo por alguém mais experiente o mais rápido possível, antes que as pessoas deixem de acreditar no processo.

...surge um conflito na comunidade?

- Avalie se o **Umoja** pode ajudar a solucionar o conflito. Reúna as pessoas para analisar as causas do conflito e suas possíveis conseqüências, caso ele não seja solucionado.
- Mantenha-se o mais neutro possível. Sendo alguém de fora, você pode fazer perguntas "ingênuas" sobre a situação que ajudem a confrontar a opinião das pessoas sobre a questão.
- Reúna as igrejas (ou comunidades de fé) envolvidas no processo e veja se elas podem agir como catalizadoras para a construção da paz.



...os membros do grupo de coordenação local começaram a diminuir seu nível de envolvimento?

- Descubra junto a eles por que não estão participando tanto. O processo está exigindo muito? Eles estão desiludidos com o mesmo? Eles estão carecendo de apoio adequado?
- Verifique como você e o facilitador podem solucionar essas questões.
- Pense em como você pode valorizar a contribuição do facilitador mais publicamente. Por exemplo: com premiações especiais, menções em boletins informativos, pedindo-lhes para organizar a visita de pessoas de fora ou possibilitando que eles visitem outras comunidades. Considere se alguma forma de remuneração seria apropriada.
- Se as pressões de tempo forem uma questão importante, verifique como você pode envolver mais membros da comunidade em suas tarefas. Além disso, incentive a comunidade a encontrar formas de liberar os membros do grupo de coordenação local para que eles façam o seu trabalho relacionado ao **Umoja**, assumindo algumas de suas outras tarefas, tal como cuidar de seus animais.

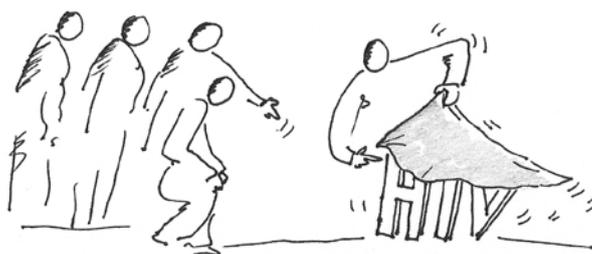


...a comunidade reclama das exigências de tempo demandadas pelo processo?

- Ajude a igreja e a comunidade a estabelecerem cronogramas claros e realistas.
- Insira "períodos de descanso" no processo, especialmente durante os períodos intensivos de trabalho durante o ano, tais como os de colheita.
- Incentive a comunidade a celebrar quando grandes marcos forem alcançados ou quando importantes avanços ou conquistas acontecerem. Isso ajuda as pessoas a perceberem que está sendo feito algum progresso e que o processo vale a pena.

...questões importantes na comunidade, tais como o HIV/VIH ou a desigualdade de gêneros, são ignoradas pela comunidade e pelo facilitador?

- Trabalhe com o facilitador a fim de instruí-lo e torná-lo consciente das questões.
- Supra-o com as habilidades e as ferramentas necessárias para ajudá-lo a facilitar a discussão dessas questões na igreja e na comunidade.
- Se for adequado, participe de algumas das discussões com o facilitador, a fim de dar apoio e experiência a ele no trato de questões delicadas.
- Verifique os manuais de apoio sobre HIV/VIH e outros assuntos para obter ajuda em como tratar desta questão.





5. Como monitorar e avaliar o Umoja

Como monitorar e avaliar o Umoja

1. Introdução

Esta seção trata de como monitorar e avaliar o **Umoja**. Ela abrange uma variedade de ferramentas que podem ser usadas com a comunidade a fim de coletar informações sobre como o **Umoja** está funcionando. Embora haja a expectativa de que o coordenador desempenhe um papel importante nessa área, espera-se que as abordagens descritas abaixo também possam ser usadas pelo facilitador e pelo grupo de coordenação, uma vez que estes as tenham entendido e praticado.

O papel do coordenador no monitoramento e avaliação do **Umoja** é:

- monitorar o progresso do **Umoja**
- organizar e conduzir a avaliação final
- documentar as constatações da avaliação final
- implementar o que foi aprendido a partir da avaliação
- garantir que o que foi aprendido a partir da avaliação seja partilhado com a comunidade e outras pessoas envolvidas no processo
- treinar o facilitador e o grupo de coordenação nos métodos de monitoramento e avaliação

Quais são os benefícios do monitoramento e avaliação?



- Eles registram lições para o futuro.
- Eles verificam se houve um progresso real sentido de ajudar as comunidades a melhorarem seus meios de sustento.
- Eles oferecem meios pelos quais o processo se obriga a prestar contas à comunidade.
- Eles incentivam e apóiam o facilitador e a equipe de coordenação, além de identificarem outras necessidades de treinamento.
- Eles avaliam o método usado no **Umoja** e se ele precisa de adaptações ou mudanças, a fim de se adequar ao contexto da comunidade e da igreja.

Uma definição de monitoramento

O monitoramento está relacionado à coleta de informações que nos ajudam a saber como o **Umoja** e os projetos que dele resultam estão indo. O monitoramento geralmente envolve a coleta periódica de informações a partir dos registros dos participantes, das opiniões da comunidade sobre a utilidade dos projetos e também da verificação dos orçamentos e das despesas. O monitoramento é algo realmente útil e oferece muitas informações que podem ser verificadas ao final do processo, quando este for avaliado.

Se você quiser monitorar um projeto destinado às mulheres, que as tenham ajudado a viver com o HIV/VIH e a adquirir habilidades em empreendedorismo, você precisará monitorar os seguintes aspectos:

- Com que frequência elas participam das oficinas de treinamento?
- Quantas estão aplicando suas habilidades aos seus novos negócios?
- A renda das mulheres está aumentando como resultado deste projeto?
- A qualidade de vida das mulheres está melhorando como resultado deste projeto?
- O projeto está se mantendo dentro do orçamento?



O monitoramento deve acontecer periodicamente, durante todo o processo **Umoja**. O diagrama da página 65 mostra as principais etapas de quando o monitoramento poderá acontecer e como ele se relaciona com a avaliação final.

Uma definição de avaliação

Uma avaliação acontece ao final de um projeto concluído ou em um ponto intermediário significativo no processo. A avaliação busca fazer três perguntas principais que são mostradas abaixo. Uma avaliação pode ser muito útil no sentido de capacitar uma comunidade a aprender com o passado e a planejar a direção futura do processo. Ela examina como algo foi alcançado e também que diferença isso trouxe. Uma parte importante da preparação para uma avaliação é reunir todos os relatórios de monitoramento e constatar as mudanças que aconteceram ao longo do tempo. Na maioria dos casos, a avaliação inclui entrevistas e discussões em grupo com a comunidade, enfocadas em determinados temas e que podem ser realizadas por um pequeno grupo de moradores com alguma experiência na realização de avaliações.

Nós fizemos alguma diferença?



Nós fizemos o que dissemos que faríamos?

Nós poderíamos ter usado nossas habilidades, experiência e outros recursos de maneira diferente?

Etapas do monitoramento e avaliação

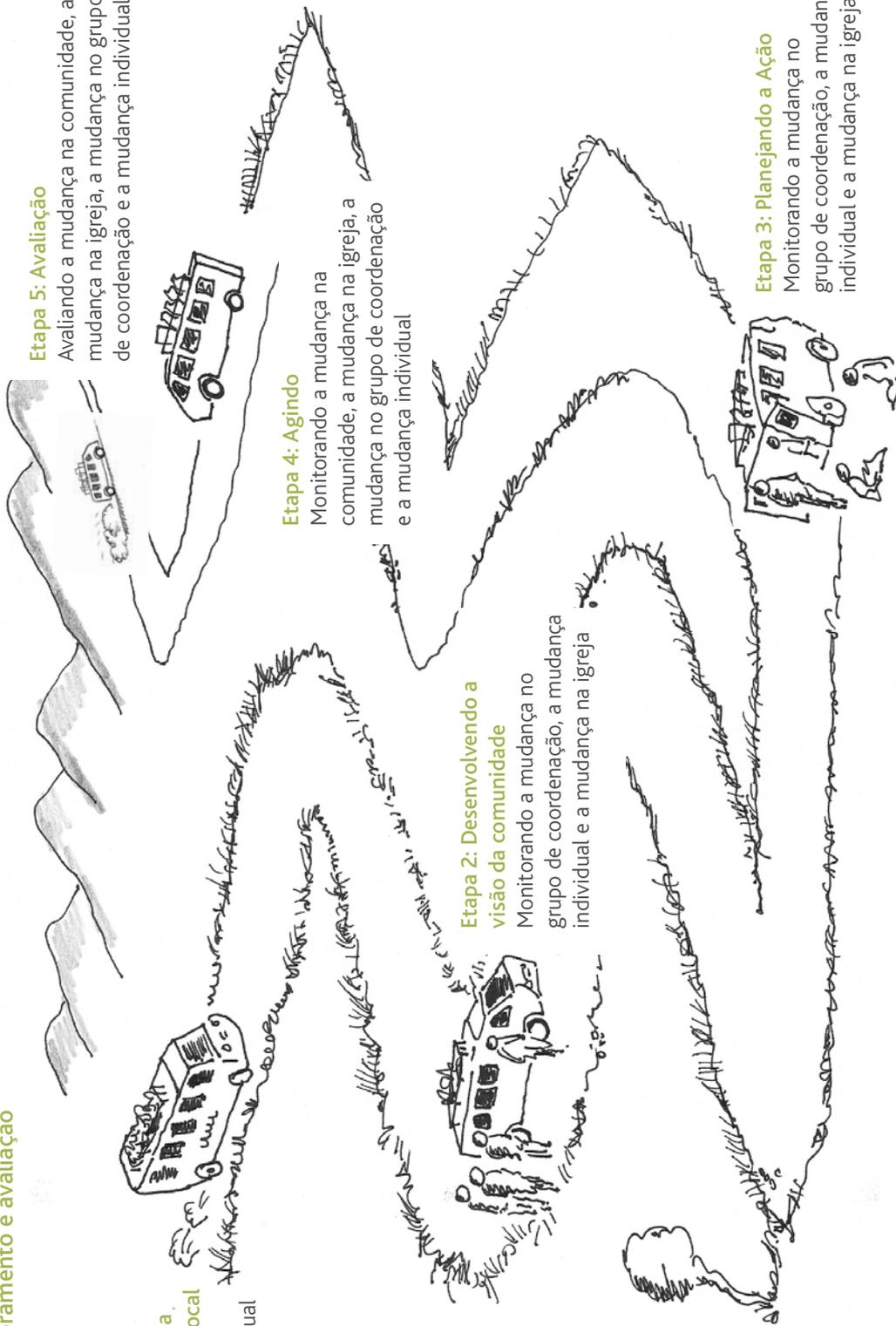
Etapa 1:
Desenvolvendo a visão da igreja local
Monitorando a mudança individual e a mudança na igreja

Etapa 2: Desenvolvendo a visão da comunidade
Monitorando a mudança no grupo de coordenação, a mudança individual e a mudança na igreja

Etapa 4: Agindo
Monitorando a mudança na comunidade, a mudança na igreja, a mudança no grupo de coordenação e a mudança individual

Etapa 5: Avaliação
Avaliando a mudança na comunidade, a mudança na igreja, a mudança no grupo de coordenação e a mudança individual

Etapa 3: Planejando a Ação
Monitorando a mudança no grupo de coordenação, a mudança individual e a mudança na igreja



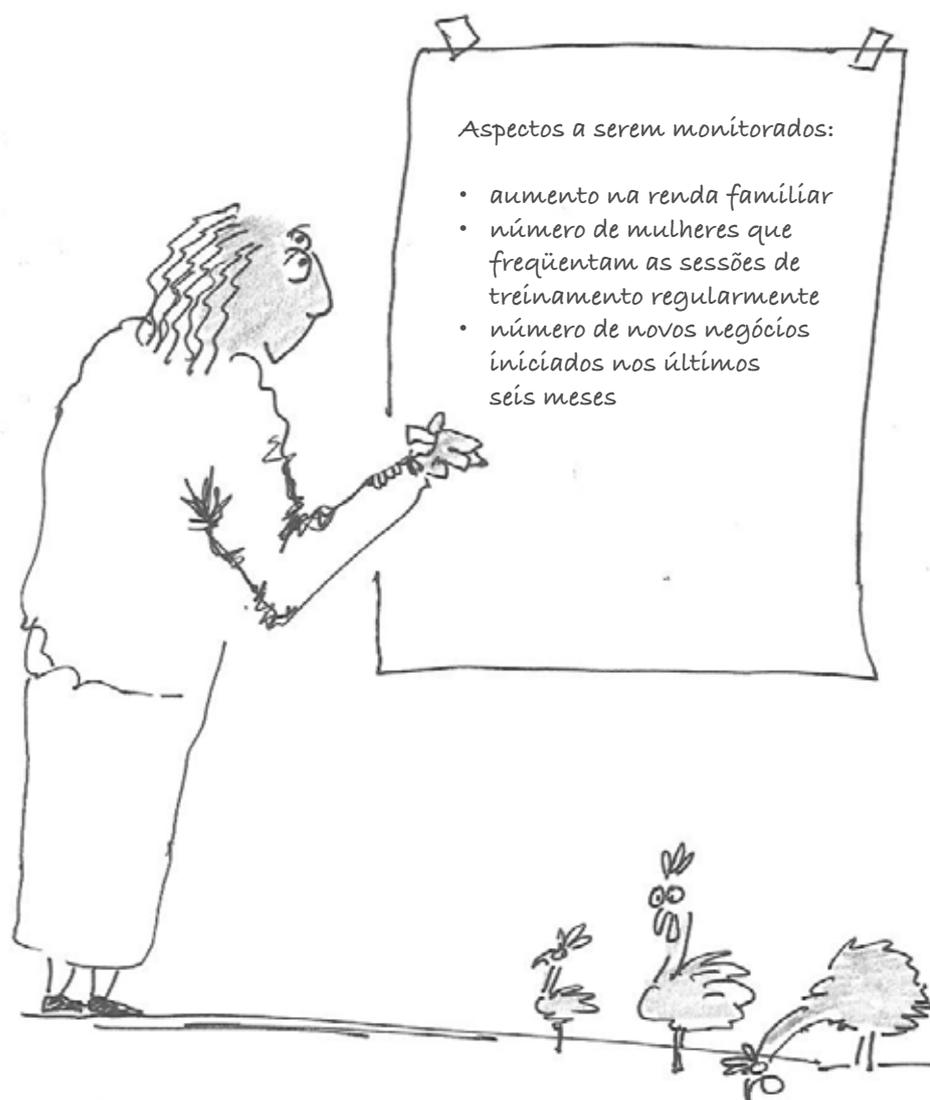
Medindo as informações qualitativas e quantitativas

Ao monitorar as informações você precisa estar atento para reunir informações tanto quantitativas, quanto qualitativas. Algumas definições e exemplos de cada tipo são dados abaixo:

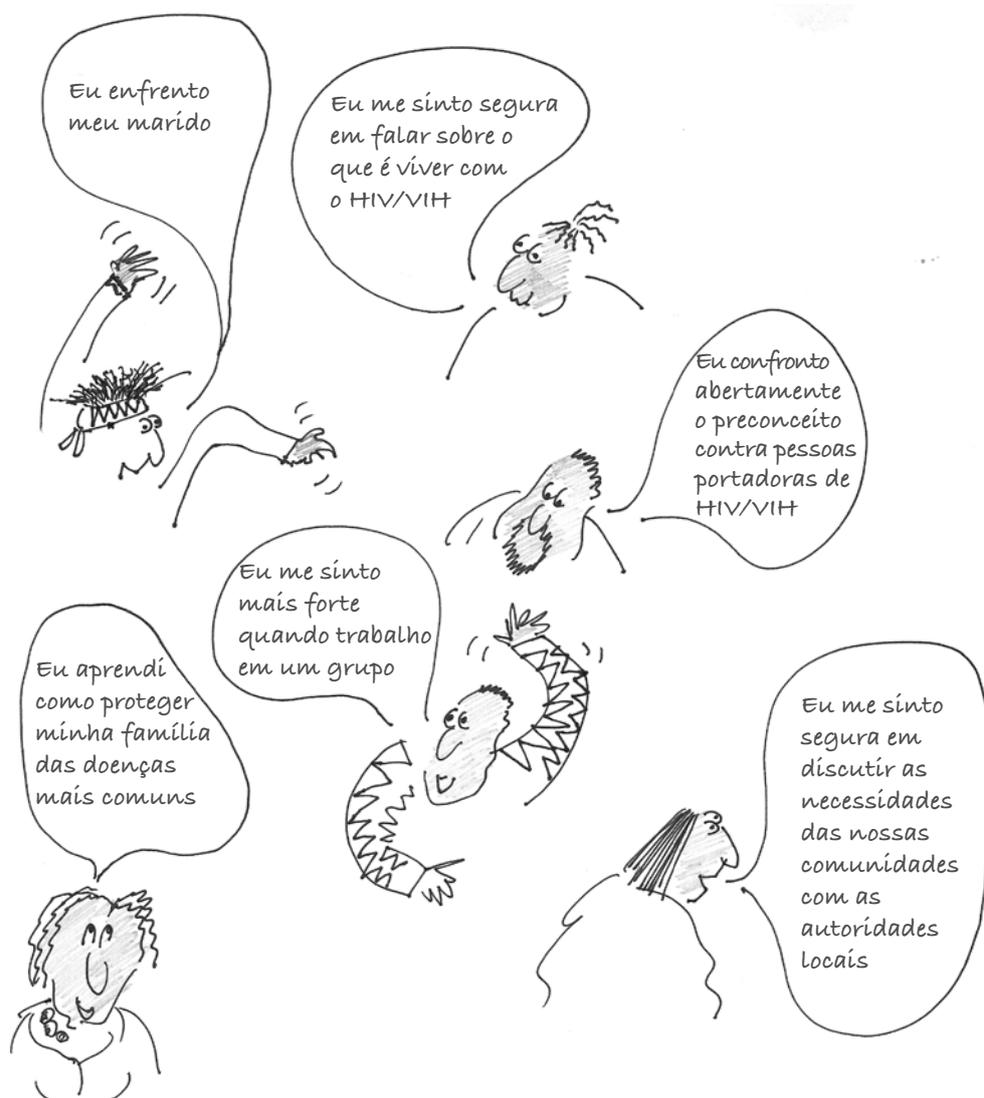
Informações Quantitativas

A fim de monitorar o progresso de um projeto de maneira eficaz, você precisa verificar as informações quantitativas, tais como renda e número de freqüentadores. Por exemplo, no projeto destinado às mulheres que vivem com o HIV/VIH, isso incluiria a receita gerada pelos pequenos negócios, o número de mulheres participantes do programa e o número de mulheres que freqüentam as sessões de treinamento.

Dados quantitativos podem ser obtidos nas tabelas de informação preenchidas no Manual de Facilitação. Elas podem ser consultadas durante as diferentes etapas do monitoramento.



Informações qualitativas



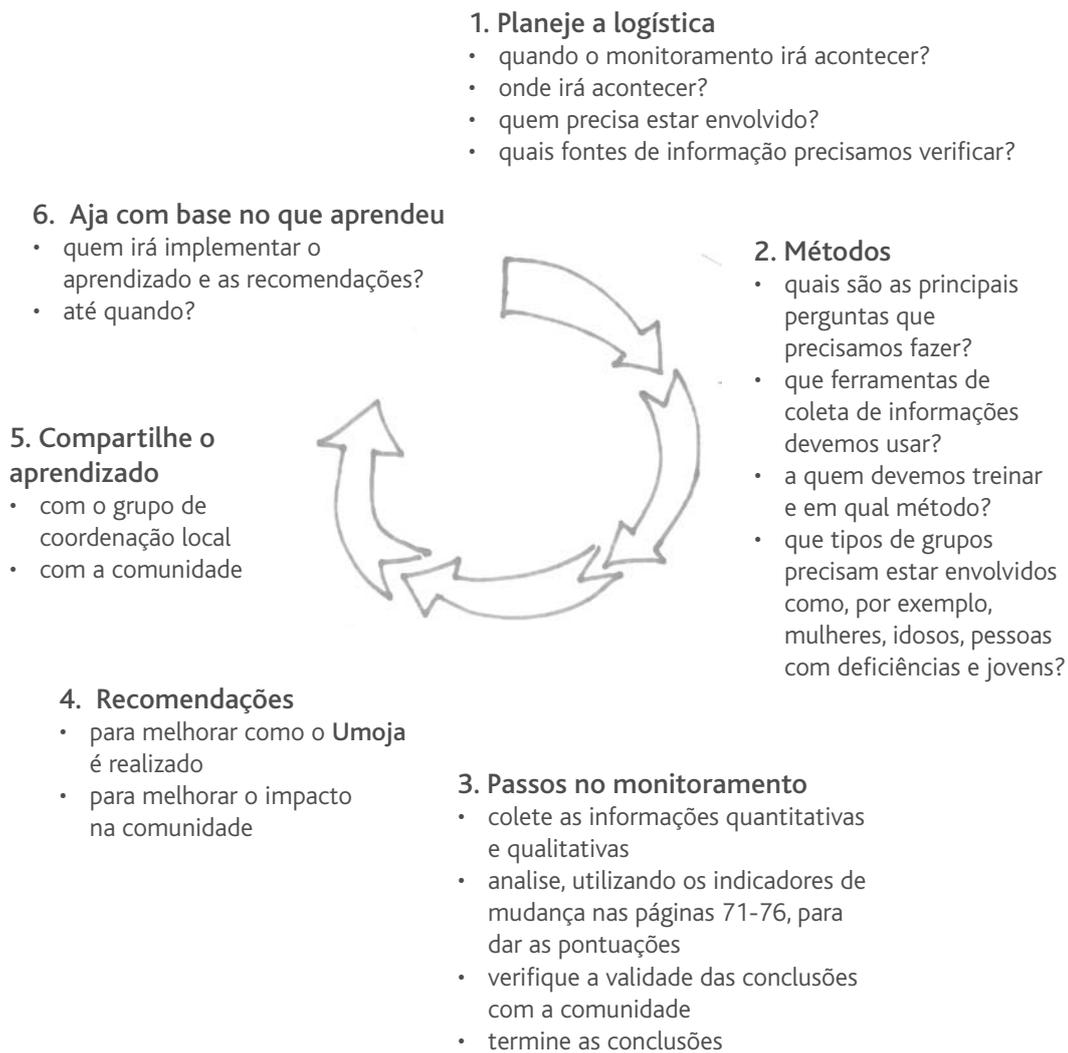
As outras informações que você precisa coletar são as qualitativas, tais como: como as mulheres se sentem em relação ao incentivo e apoio mútuo que recebem por fazerem parte de um grupo de pessoas que vivem com o HIV/VIH. Isto também incluiria como elas se sentem acerca de si mesmas, sua segurança em falar sobre os desafios que enfrentam e em estarem mais abertas a compartilhar com outros membros da comunidade. Reunir informações qualitativas envolve a coleta de histórias sobre as experiências que as pessoas tiveram, ajudando-as a priorizar quais delas refletem melhor a mudança pela qual passaram.

As ferramentas ao final desta seção são um excelente recurso para reunir histórias e outras fontes de informação qualitativa.

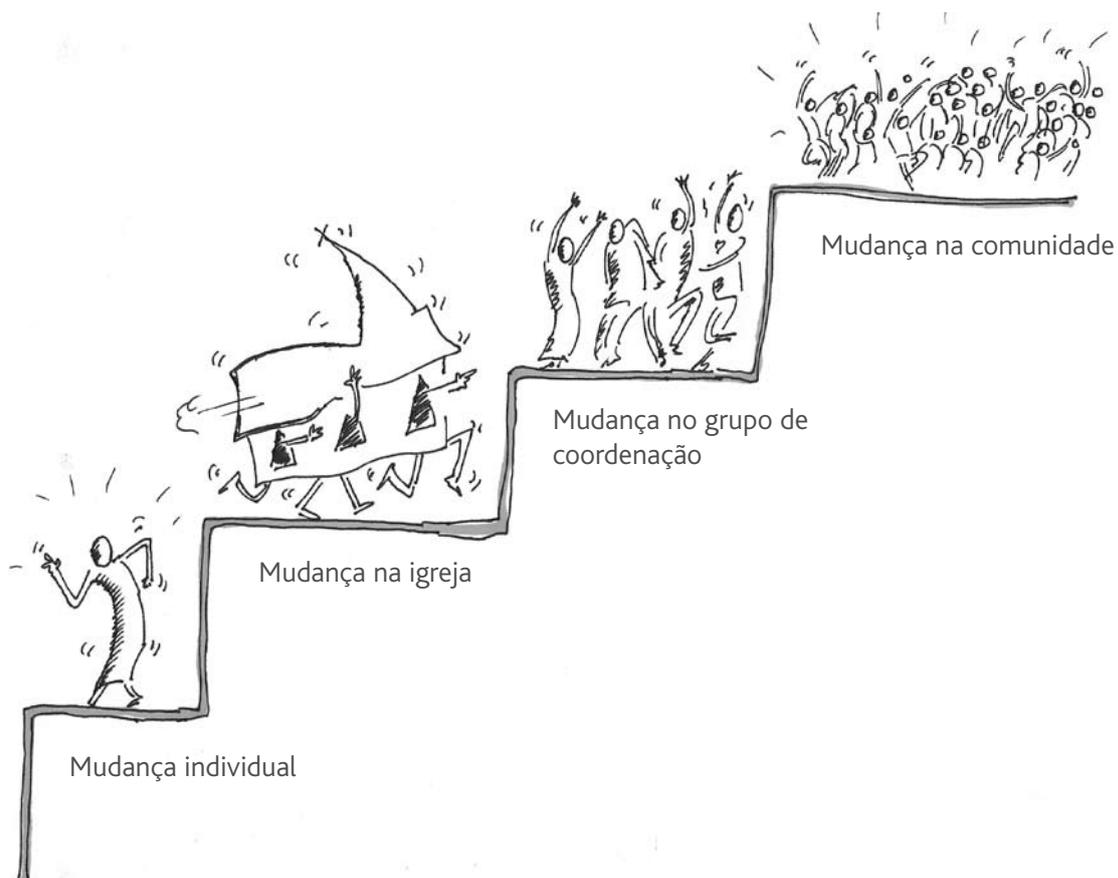
2. Monitoramento

Plano de monitoramento

É importante planejar com o facilitador local quando o monitoramento irá acontecer e como será feito. O diagrama abaixo orienta sobre os passos essenciais que precisam ser tomados quando se está monitorando o processo **Umoja** e seu impacto. Será útil mostrar este diagrama aos facilitadores e grupos de coordenação para que eles entendam como organizar um evento de monitoramento.



Monitorando os diferentes níveis de mudança como resultado do Umoja



O diagrama acima mostra os diferentes níveis que precisam ser monitorados ao longo de todo o processo **Umoja**. Ao avaliar o projeto, todas as informações coletadas durante o monitoramento são usadas para avaliar como o processo tem acontecido, bem como para examinar o impacto do projeto.

Como usar as seguintes tabelas de indicadores

1. Decida qual nível você vai examinar primeiro.
2. Verifique se as perguntas são apropriadas para o seu grupo e veja se é preciso acrescentar novas perguntas.
3. Escolha a ferramenta mais adequada para usar com as perguntas.
4. Uma vez que você tenha coletado todas as informações, avalie-as e use as tabelas de indicadores para pontuar os graus de mudança.
5. Dê exemplos de evidências para dar sustentação às pontuações. Você talvez queira incluir dados adicionais obtidos em escolas, centros de saúde ou estatísticas do governo local que mostrem mudanças.
6. Compartilhe suas constatações com a comunidade para ver se ela concorda com os resultados ou se tem outras percepções para acrescentar.
7. Tome nota de suas constatações usando o modelo na página 71.

Indicadores de mudança individual

Perguntas-chave para serem usadas na coleta de informações sobre a mudança individual:

1. O que você aprendeu com os estudos bíblicos?
2. Que diferença os estudos bíblicos fizeram em sua maneira de ver a igreja e a comunidade?
3. Que novas percepções você obteve ao trabalhar com a sua comunidade?
4. Quais novas habilidades você aprendeu através do seu envolvimento em sua comunidade?
5. O que você fará de maneira diferente como resultado dessa experiência?

Sugestão de ferramentas para serem usadas com as perguntas acima (consulte as páginas 83-89):

- Discussões dos grupos que se dedicaram a determinados temas
- Linha do tempo preparada pelos moradores, mostrando como eles mudaram
- Contação de histórias com a participação das pessoas

Como usar a tabela de indicadores

Esta tabela não deverá ser preenchida por todas as pessoas. O preenchimento deverá ser feito depois que as informações de todos os grupos tiverem sido coletadas. Isso lhe dará um panorama geral de como as pessoas foram influenciadas individualmente pelo **Umoja**. Você pode usar as tabelas da página 71 para analisar as informações e dar uma pontuação para o panorama geral da mudança individual.

Indicadores de mudança individual

Atitudes	muito precária	precária	boa	muito boa
Disposição para experimentar algo novo, como, por exemplo, uma nova técnica de plantio, uma nova forma de geração de renda ou trabalhar com diferentes grupos de pessoas				
Disposição para compartilhar com os outros as suas experiências, idéias e habilidades de forma que a comunidade possa ser beneficiada				
Disposição para considerar questões relacionadas à fé				
Favor fornecer evidências que apóiem as pontuações acima				
Conhecimentos	muito precária	precária	boa	muito boa
A partir do trabalho conjunto, os indivíduos aprenderam com essa experiência e podem aplicar os conhecimentos a novas iniciativas				
Passaram a ter uma nova compreensão de como trabalhar em conjunto e de modo eficaz				
Passaram a conhecer como o Umoja funciona, o que está envolvido e como usar as diferentes ferramentas				
Favor fornecer evidências que apóiem as pontuações acima				
Habilidades	muito precária	precária	boa	muito boa
Capaz de trabalhar em um grupo, tomar decisões e planejar em conjunto				
Capaz de contribuir para a coleta e análise de informações				
Capaz de assumir uma tarefa e terminá-la				
Capaz de aprender novas habilidades técnicas que podem ser compartilhadas com a comunidade				
Favor fornecer evidências que apóiem as pontuações acima				

Indicadores de mudança na igreja

Perguntas-chave a serem usadas na coleta de informações sobre mudanças na igreja:

1. Como a liderança apoiou e promoveu o **Umoja**?
2. Como o **Umoja** influenciou a liderança da igreja?
3. Como os estudos bíblicos influenciaram a igreja?
4. O que a igreja está fazendo de diferente como resultado do **Umoja**?
5. Quais coisas os membros da igreja estão fazendo, do ponto de vista prático, com a comunidade a fim de melhorar seus meios de sustento?
6. Quais foram os maiores resultados atingidos?

Sugestão de ferramentas a serem usadas com as perguntas acima (consulte as páginas 83-89):

- Discussões em grupos que se dedicam a debater determinados temas
- Linha do tempo preparada pelos moradores, mostrando como eles mudaram
- Contação de histórias com a participação das pessoas
- Mapeamento
- Classificação

Uma vez que você tenha reunido as informações a partir das perguntas acima, você poderá usar a tabela abaixo para analisá-las e dar uma pontuação para o nível de mudança.

Liderança	muito precário	precário	bom	muito bom
Apoio e comprometimento para com o Umoja				
Capacidade de adotar uma abordagem mais integral de ensino bíblico				
Capacidade de liderar e motivar a igreja				
Favor fornecer evidências que apoiem as pontuações acima				

Igreja	muito precário	precário	bom	muito bom
O quanto a igreja se sente empolgada e inspirada pelos estudos bíblicos				
Disposição em ver as coisas de maneira diferente como resultado dos estudos bíblicos, tais como, a vida da igreja, os papéis a serem desempenhados na igreja e os relacionamentos na comunidade				
O nível de participação nos estudos bíblicos				
Entusiasmo com o método interativo de aprendizagem				
Favor fornecer evidências que apoiem as pontuações acima				

Relacionamentos	muito precária	precária	boa	muito boa
Disposição da liderança e da igreja em trabalhar com outras igrejas durante a realização do Umoja				
Disposição da liderança e da igreja em trabalhar com outras pessoas que estão fora da esfera da igreja				
Favor fornecer evidências que apóiem as pontuações acima				

Ações práticas	De maneira nenhuma	Raramente	Às vezes	Na maior parte do tempo
O estudo bíblico de estilo interativo é incentivado periodicamente				
A pregação e o ensino permitem que a igreja examine questões e idéias por si mesma				
Como resultado desse processo, a igreja está comprometida com diversos projetos de ação social				
A igreja reconhece que pode atender a maioria de suas necessidades com seus próprios recursos				
Favor fornecer evidências que apóiem as pontuações acima				

Indicadores de mudança no grupo de coordenação

Perguntas-chave a serem usadas na coleta de informações sobre mudanças no grupo de coordenação:

1. O que o grupo de coordenação aprendeu ao trabalhar em conjunto?
2. Qual foi o maior desafio que o grupo de coordenação enfrentou?
3. Como o grupo de coordenação superou este desafio?
4. O que o grupo de coordenação mais valoriza quanto a trabalhar em conjunto?

Sugestões de ferramentas a serem usadas com as perguntas acima (consulte as páginas 83-89):

- Discussões em grupos que se dedicam a debater determinados temas
- Linha do tempo preparada pelos moradores, mostrando como eles mudaram
- Contação de histórias com a participação das pessoas

Uma vez que você tenha reunido as informações a partir das perguntas acima, você poderá usar a tabela abaixo para analisá-las e dar uma pontuação para o nível de mudança.

Capacidade do grupo de coordenação	muito precária	precária	boa	muito boa
Capacidade de trabalhar em conjunto, reunir informações, planejar e tomar decisões				
Capacidade de compartilhar habilidades, percepções e experiências				
Capacidade de recapitular e aprender lições a partir da experiência				
Capacidade de desenvolver a visão, inspirar e encorajar a comunidade				
Capacidade de resolver problemas, acalmar tensões e lidar com conflitos na comunidade				
Capacidade de se comunicar com os líderes da igreja e da comunidade				
Capacidade de se comunicar e criar redes de relacionamento com organismos estatutários e agências governamentais				
Favor fornecer evidências que apóiem as pontuações acima				

Indicadores de mudança na comunidade

Esta seção inclui quatro tabelas de indicadores e abrange as seguintes áreas: unidade comunitária, meios de sustento, saúde e educação. Reconhece-se que, na fase de estabelecimento de uma iniciativa, nem todos esses indicadores serão relevantes até que um projeto tenha sido iniciado. Contudo, a primeira tabela sobre a unidade comunitária poderá ser usada desde a etapa chamada "Desenvolvendo a visão da comunidade" até a etapa chamada "Agindo".

Perguntas-chave a serem usadas na coleta de informações sobre mudanças na comunidade:

Favor selecionar as perguntas que forem adequadas aos projetos que a comunidade estiver realizando.

1. Os meios de sustento na comunidade mudaram? Em caso afirmativo, de que maneiras?
2. A saúde da comunidade melhorou? Em caso afirmativo, de que maneiras?
3. A escolaridade entre os jovens melhorou? Em caso afirmativo, de que maneiras?
4. Quão unida é a comunidade? Dê exemplos disso.
5. A comunidade está mais bem preparada para enfrentar crises ou desastres? Dê exemplos.

Sugestões de ferramentas a serem usadas com as perguntas acima (consulte as páginas 83-89):

- Discussões em grupos que se dedicam a debater determinados temas
- Linha do tempo preparada pelos moradores, mostrando como eles mudaram
- Contação de histórias com a participação das pessoas
- Mapeamento
- Classificação

Uma vez que você tenha reunido as informações a partir das perguntas acima, você poderá usar a tabela abaixo para analisá-las e dar uma pontuação para o nível de mudança.

Unidade comunitária	muito precária	precária	boa	muito boa
Capacidade de trabalhar em conjunto e com a visão de alcançar melhorias para a comunidade				
Capacidade de tomar decisões coletivas				
Capacidade de identificar as necessidades da comunidade				
Capacidade de velar pelas pessoas mais vulneráveis e marginalizadas				
Capacidade de planejar em conjunto				
Capacidade de envolver os principais líderes comunitários				
Capacidade de criar redes de relacionamento com outras agências e autoridades locais				
Capacidade de delegar				
Capacidade de compartilhar e avaliar informações				
Capacidade de gerenciar e solucionar conflitos comunitários				
Favor fornecer evidências que apoiem as pontuações acima				

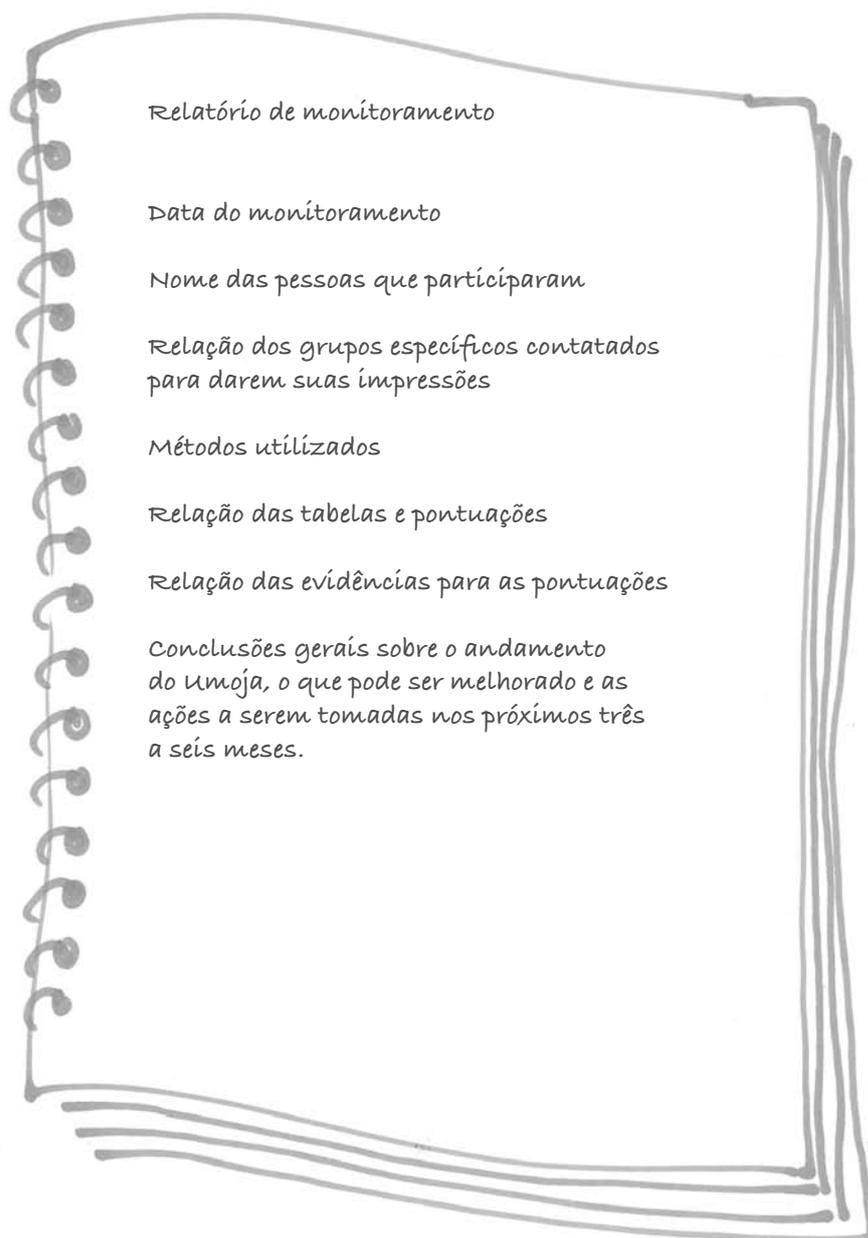
Meios de sustento	muito precário	precário	bom	muito bom
Acesso a uma fonte de alimentos contínua e abundante				
Capacidade de lidar com a falta de alimentos				
Acesso à água potável				
Melhoria na renda familiar				
Mais habilidades na geração de renda				
Melhores condições de abrigo ou moradia				
Melhor abastecimento de água e saneamento				
Aumento na capacidade de preparação e resposta a desastres				
Favor fornecer evidências que apoiem as pontuações acima				

Saúde	muito precário	precário	bom	muito bom
Melhor acesso aos cuidados básicos de saúde				
Redução nas doenças transmitidas pela água				
Redução na mortalidade infantil				
Maior conscientização acerca do HIV/VIH e em como evitá-lo				
Melhoria nas condições de higiene e na saúde pessoal				
Melhoria na nutrição				
Favor fornecer evidências que apoiem as pontuações acima				

Educação	muito precário	precário	bom	muito bom
Aumento generalizado na freqüência escolar				
Aumento na freqüência escolar das meninas				
Aumento no número de meninas que concluem seus estudos				
Aumento no acesso de homens e mulheres a cursos profissionalizantes				
Aumento na proporção de professores em relação ao número de alunos				
Favor fornecer evidências que apoiem as pontuações acima				

Modelo de um relatório de monitoramento

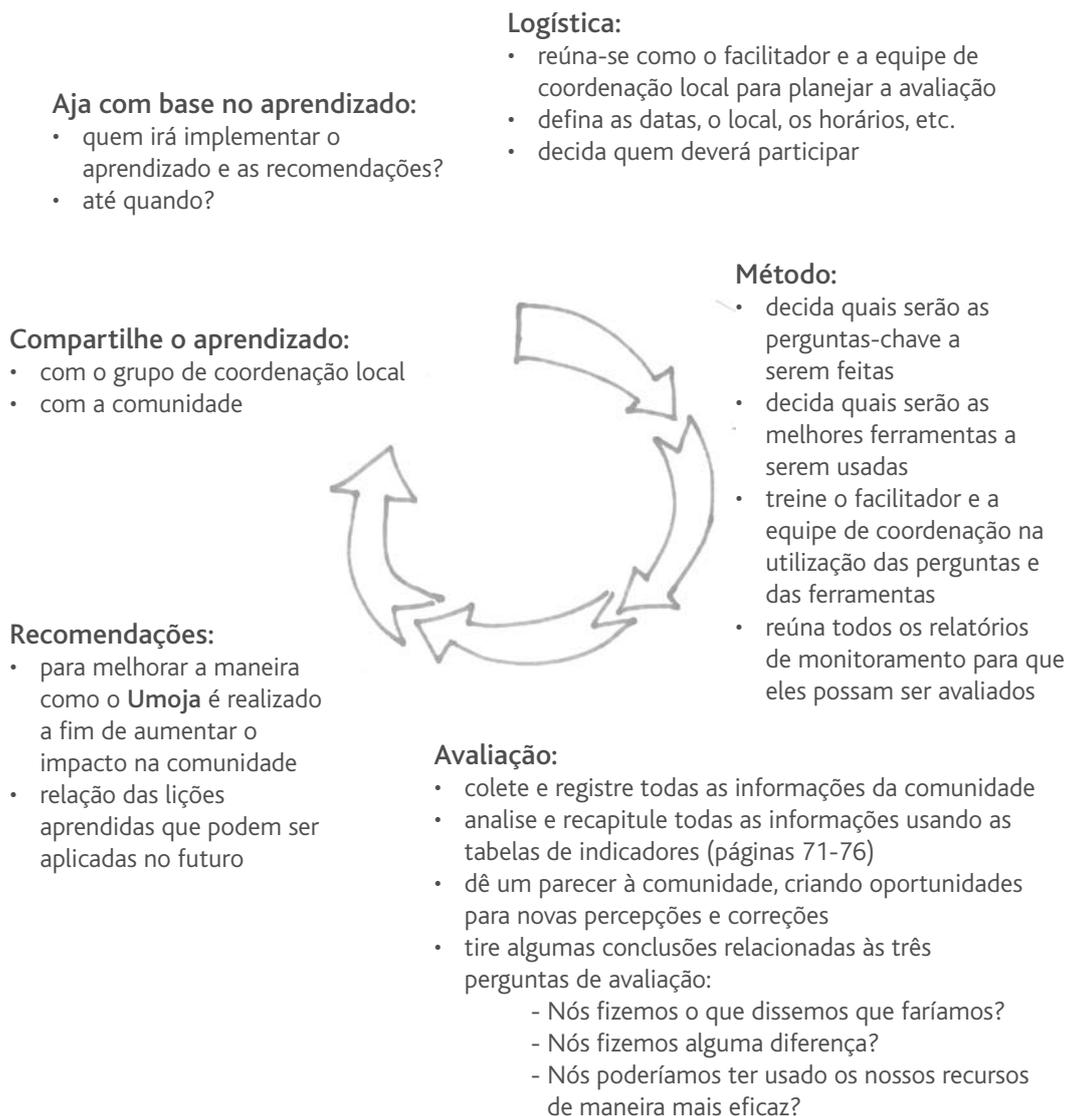
Apesar deste modelo ser breve, ele abrange os aspectos essenciais das informações que devem constar de um relatório de monitoramento. Estes relatórios devem ser arquivados e guardados para serem usados na avaliação final do programa.



3. Avaliação

Passos para a realização de uma avaliação

O diagrama seguinte mostra os principais passos a serem dados no planejamento e na realização de uma avaliação. É muito importante planejar com antecedência, de modo que todos na comunidade estejam preparados e possam fazer as suas contribuições à avaliação. Às vezes, como parte da preparação para a avaliação, é conveniente organizar uma pequena oficina para a comunidade sobre o que é uma avaliação, por que ela é importante e como a comunidade pode participar.



Fontes de informação para a avaliação

As informações das seguintes fontes precisam ser reunidas para que se chegue a uma compreensão geral de como o **Umoja** foi realizado e o que foi alcançado.



Informações dos centros de saúde, escolas e autoridades locais

Informações dos relatórios de monitoramento

Uma vez que todas as informações tenham sido reunidas, pode ser útil analisá-las utilizando as tabelas de indicadores (páginas 71-76). Isso ajuda a dar indicações claras de como o programa aconteceu e o que foi alcançado, especialmente quando as constatações da avaliação forem comparadas com os relatórios de monitoramento.

Outra maneira interessante de analisar as informações é usar a análise FFOA, que é descrita na página 86.

Os resultados da avaliação

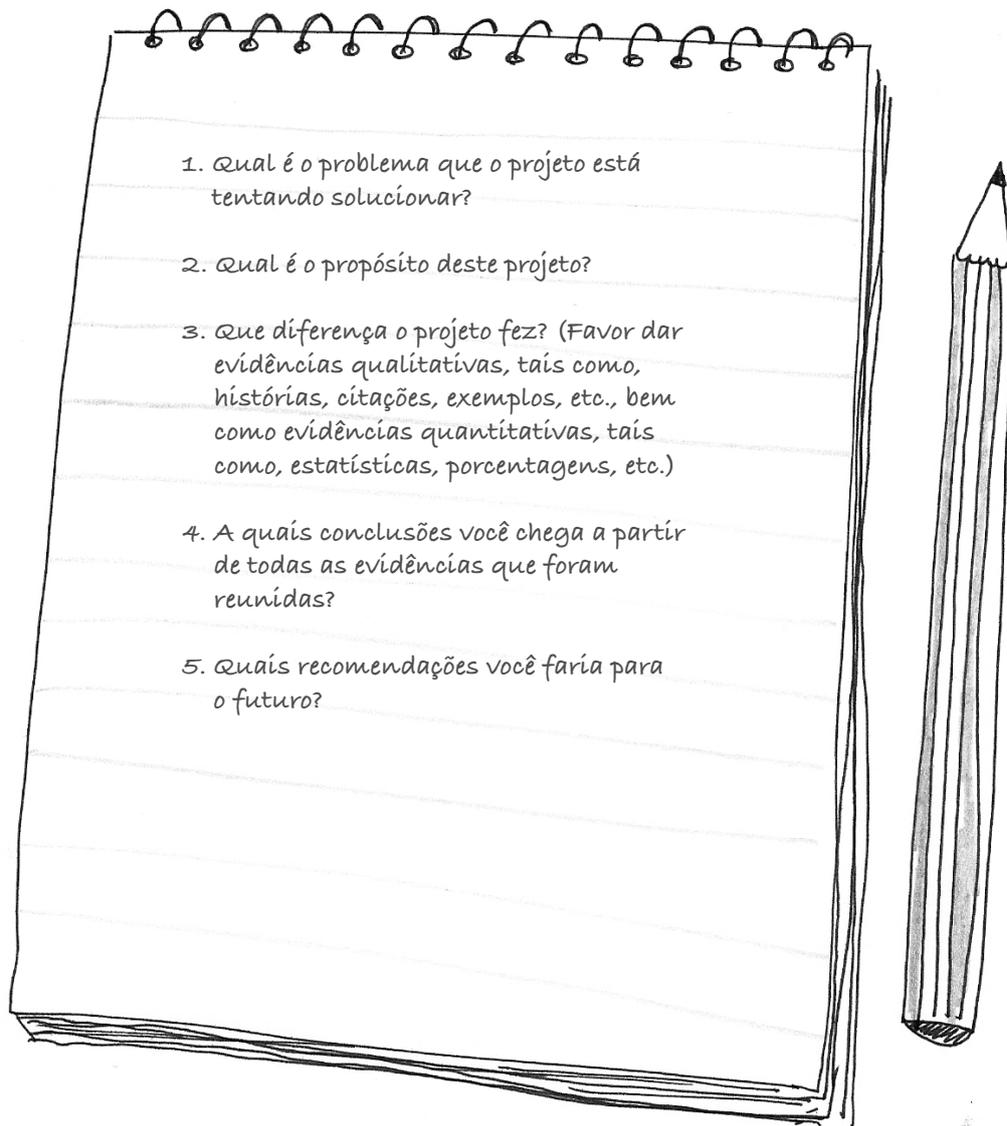
Ao realizar uma avaliação, é importante relacionar todos os resultados que tenham vindo direta ou indiretamente como consequência do seu projeto. Estão relacionados abaixo, com figuras, alguns dos resultados que você esperaria ver como consequência do impacto de um projeto de ajuda a pessoas que vivem com o HIV/VIH. Convém registrar esses resultados com as fotos e as histórias de como as pessoas foram beneficiadas pelo projeto, incluindo números que mostrem que elas gozam de melhor saúde e de um maior bem estar.



Como escrever um relatório de avaliação da comunidade

Uma vez que cada comunidade tiver reunido as informações provenientes da avaliação, é útil organizar as informações em um relatório, o qual deve ser escrito pelo facilitador e compartilhado com a comunidade e seus líderes. Uma vez que o coordenador tenha recebido os relatórios de todas as comunidades que estão fazendo parte do programa, ele poderá compilar o relatório do programa.

Abaixo estão algumas sugestões de tópicos para o facilitador usar quando estiver preparando um relatório de avaliação.



O que os doadores procuram?

Esta seção trata das informações que os doadores esperam de uma avaliação de um programa **Umoja**, que pode abranger diversas comunidades. É da responsabilidade do coordenador elaborar um relatório que mostre tanto o que está acontecendo do ponto de vista comunitário, quanto como o **Umoja** está sendo realizado em várias comunidades.



As seções seguintes devem constar no relatório destinado ao doador:

Antecedentes à avaliação

Um resumo do histórico e propósito do programa. Uma visão geral das diferentes comunidades envolvidas no **Umoja**, que deve incluir uma compreensão e descrição claras do problema que a comunidade está tentando resolver. Esta descrição deve ser sustentada por algumas estatísticas básicas e evidências.

Um resumo do planejamento do projeto de cada comunidade, descrevendo por que tal comunidade está desenvolvendo este trabalho, como o estão realizando e como ele será organizado.

A avaliação

Um esboço da abrangência da avaliação do programa e das perguntas-chave que ela propõe. Uma visão geral dos métodos usados na avaliação em todas as comunidades. As constatações específicas com relação ao que mudou nas comunidades como resultado do **Umoja**, com evidências e exemplos concretos.

As conclusões e as recomendações dos aspectos que precisam ser fortalecidos e melhorados.

Dicas

1. Um erro muito comum em relatórios de avaliação é fazer uma relação de todas as atividades que foram realizadas e não explicar as mudanças a que tais atividades conduziram.
2. Não faça um relatório com mais do que 25 páginas, pois os doadores perderão o interesse se o documento for longo demais.
3. Assegure-se de que o resumo executivo no início do documento apresente um breve esboço dos resultados da avaliação.



4. Ferramentas para o monitoramento e a avaliação de um projeto

As ferramentas apresentadas a seguir podem ser muito úteis para avaliar se está havendo uma mudança individual, na igreja, no grupo de coordenação e na comunidade. Não é imprescindível usar todas as ferramentas, mas uma combinação delas dará uma boa idéia do que aconteceu no projeto. Ao preparar um relatório de avaliação é realmente útil explicar quais ferramentas você usou e a que constatações específicas você chegou através delas.

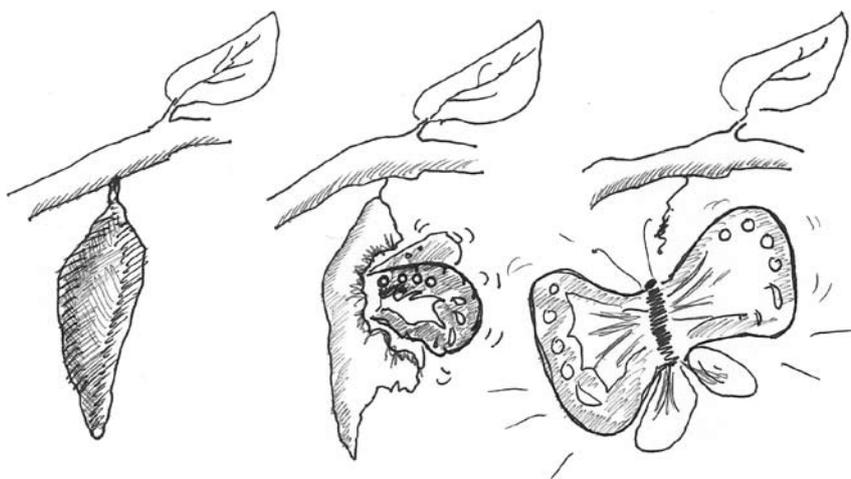
a) Discussões de grupos focais

Divida a comunidade em pequenos grupos focais de acordo com sexo, idade ou etnia dos participantes. Defina uma série de perguntas para facilitar a discussão (para obter mais informações sobre grupos focais, consulte a página 85 do Manual de Facilitação).



b) Contar histórias sobre mudanças significativas

Este é um método simples que permite que as pessoas contem histórias de transformação observadas na comunidade devido a este projeto.



Uma boa maneira de introduzir esta ferramenta é usar a metáfora de um jornal, mostrando todas as diferentes histórias que evidenciem mudanças que aconteceram. Em seguida, explique a um pequeno grupo como este método funciona para que o mesmo possa experimentá-lo e seus membros atuem como facilitadores em uma grande reunião de um grupo comunitário.



Faça a pergunta abaixo ao grupo e peça-lhe que pense sobre uma história que mostre uma mudança significativa.



Se possível, peça que alguém tome nota de cada história na medida em que estiver sendo contada. Uma vez que a pessoa tiver acabado de contar a sua história, peça ao grupo como um todo para dar um título para a história e definir alguns pontos-chave que mostrem o porquê eles acham que a história é significativa. Tome nota desses pontos também.



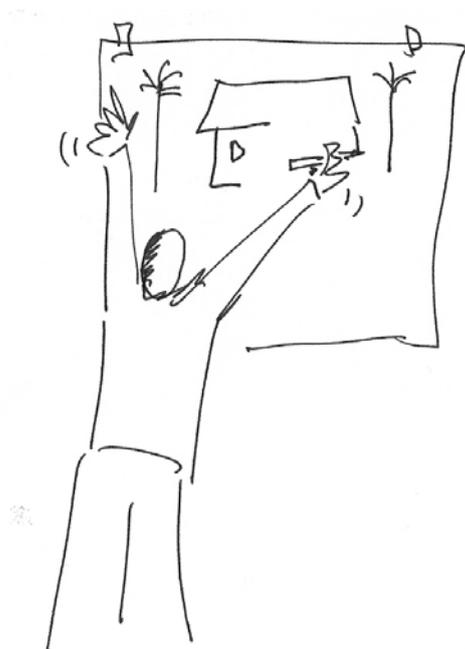
As histórias podem ser coletadas tanto a partir de entrevistas individuais ou de um grupo. Uma das vantagens de fazer isso com um grupo é que uma história pode desencadear diversas outras histórias.

Uma vez que todas as histórias tiverem sido contadas e escritas em cartões, incentive o grupo a selecionar as três ou cinco melhores histórias que eles acham que refletem as maiores mudanças. Em alguns casos, pode valer a pena fazer este exercício para cada projeto comunitário. Também pode ser útil ter uma coletânea de histórias sobre os desafios e aspectos negativos do projeto comunitário.



c) Figuras

Esta é uma atividade semelhante a de celebrar nossa comunidade com figuras no Manual de Facilitação. Porém, aqui você enfoca as várias etapas e as atividades do projeto por meio do desenho de figuras. Em seguida, as figuras são comparadas e discutidas para que se possa identificar temas em comum, tanto positivos quanto negativos.

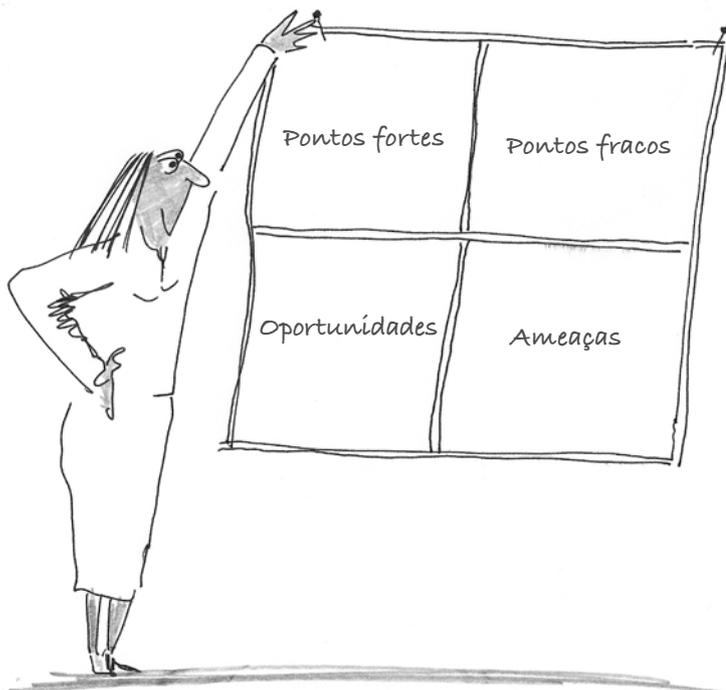


d) Ferramenta de análise FFOA

O propósito desta ferramenta é avaliar o andamento de uma atividade ou projeto em especial e quais considerações precisam ser feitas para que tal atividade ou projeto melhore no futuro.

Passos essenciais:

1. Divida o grupo em pequenos grupos. Você terá um resultado melhor se dividir o grupo de acordo com as diferentes funções que eles realizaram no processo.
2. Peça que cada grupo faça o desenho de um meio de transporte que melhor represente como eles acham que o projeto aconteceu.
3. Dê a cada grupo cartões coloridos com as inscrições: Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. Peça que eles façam uma explosão de idéias sobre seus pensamentos e opiniões acerca do projeto, escrevendo seus comentários nos cartões correspondentes.
4. Peça a cada grupo para apresentar a figura do seu meio de transporte e sua análise FFOA para todo o grupo.
5. Em grupo, discuta os temas em comum e escreva-os em uma folha grande de papel.
6. Discuta que ações de curto prazo precisam ser tomadas para melhorar o projeto (nos próximos 6 meses).
7. Discuta quais ações de longo prazo precisam ser tomadas para melhorar o projeto (nos próximos 12-18 meses).
8. Celebre as conquistas que foram ressaltadas no exercício.



Exemplo de uma pequena organização comunitária (um clube de mães), usando a ferramenta de análise FFOA.

<p>Pontos Fortes</p> <p>Trabalham bem em equipe Têm boa compreensão das necessidades da comunidade Sempre prontas para responder às crises Bom senso de humor Comprometidas com o estudo da Bíblia Atendem as necessidades umas das outras Maravilhoso grupo vocal</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Habilidades de organização Sistemas financeiros Arquivos Conversam muito</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Trabalhar em parceria com a igreja católica em um orfanato Apresentar-se em um evento musical interdenominacional Iniciar, no povoado de cada membro, um programa voltado às pessoas que vivem com o HIV/VIH</p>	<p>Ameaças</p> <p>Conflitos civis entre as diferentes tribos Colheitas ruins Más condições de saúde Necessidades concorrentes dentro da igreja</p>



e) Avaliação usando a linha do tempo

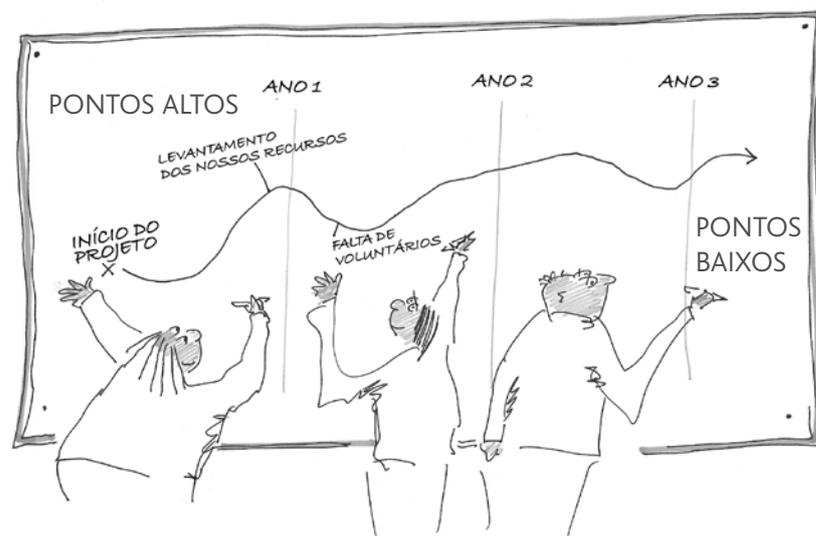
O propósito desta ferramenta é avaliar um projeto desde o seu início e registrar os pontos altos e baixos, bem como as conquistas. Leva em torno de uma hora para usar esta ferramenta.

Você vai precisar de folhas grandes de papel presas juntas, formando uma folha bem extensa, e canetas hidrográficas.

Passos essenciais:

1. Desenrole o papel sobre as mesas, ou no chão, e explique que uma das pontas do papel representa o início do projeto.
2. O grupo desenha uma linha a partir desse ponto até o dia de hoje. Ao fazer isso, ele precisa assinalar os eventos principais, tanto positivos, quanto negativos, daquele período.
3. Incentive o grupo a desenhar ou colar figuras que simbolizem as experiências positivas e negativas.
4. Quando a linha do tempo estiver terminada, incentive o grupo a discutir o que contribuiu para as experiências positivas e negativas. Peça que os membros do grupo examinem o que eles aprenderam e o que fariam de maneira diferente no próximo projeto.

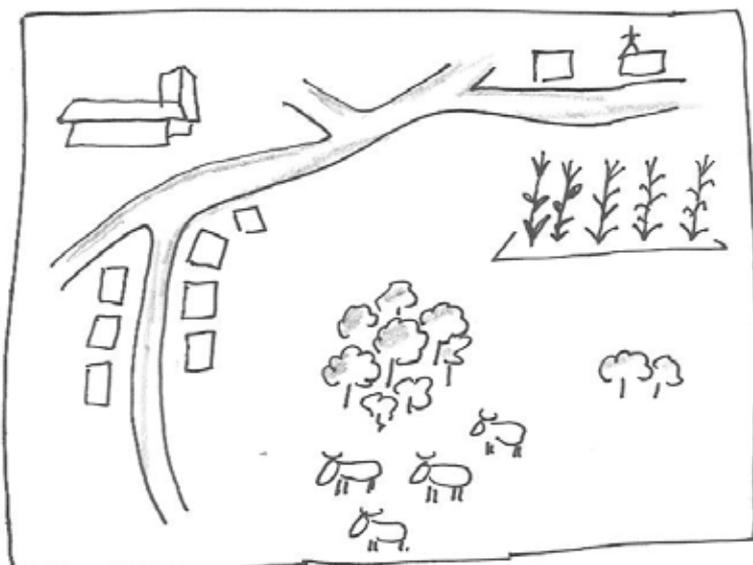
Podem-se fazer linhas do tempo separadas para a igreja e para a comunidade, ou elas podem ser conjuntas. O final das discussões pode ser uma boa oportunidade para convidar as pessoas para orar e refletir sobre o que Deus tem feito.



f) Avaliação usando o mapeamento

O propósito desta ferramenta é descobrir quais são as maiores mudanças na comunidade. Leva cerca de 30 minutos para fazer esta atividade.

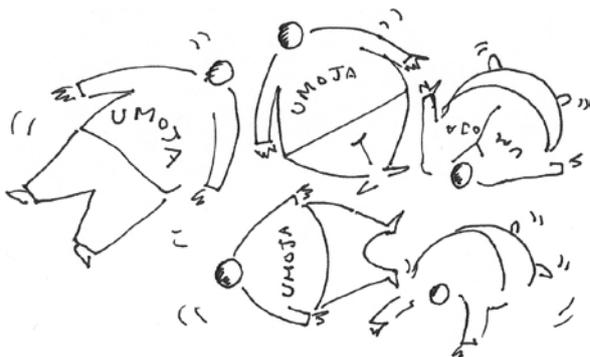
Você vai precisar de folhas grandes de papel e canetas hidrográficas.



Passos essenciais:

1. Forme grupos de sete ou oito pessoas.
2. Dê uma folha grande de papel para cada grupo e peça que eles desenhem um mapa da região, marcando as ruas, as principais características e as áreas que oferecem boas condições.
3. Peça que os grupos façam uma explosão de idéias sobre quais foram as maiores mudanças na região desde que o processo começou e desenhem essas mudanças no mapa. Discuta quais mudanças resultaram do processo.
4. Em seguida, cada grupo poderá dar quatro votos às maiores mudanças escolhidas.
5. Peça que cada grupo faça seus comentários e anote os resultados em seu mapa.
6. Se for possível, incentive o grupo como um todo a desenhar um mapa que resuma as principais informações dos outros mapas.

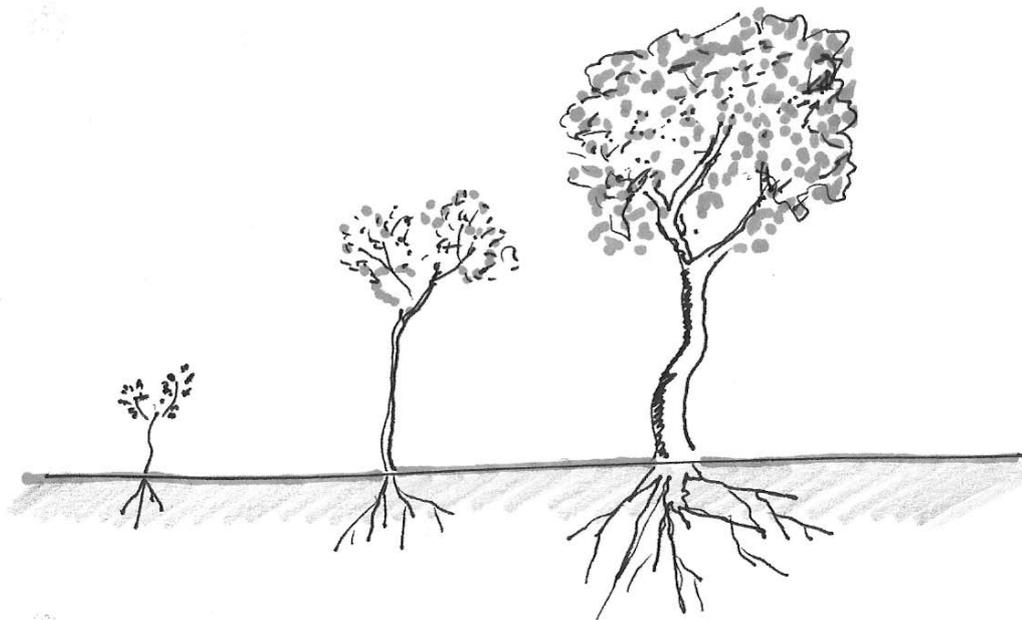
6. Ampliando e adaptando o programa Umoja



Ampliando e adaptando o programa Umoja

Introdução

O **Umoja** pode causar um impacto tremendo nas igrejas e comunidades. Havendo um bom apoio, comprometimento e enfoque por parte da denominação ou organização cristã que estiver facilitando o **Umoja**, o mesmo poderá produzir um impacto impressionante em distritos inteiros, regiões e, até mesmo, países, na medida em que centenas de igrejas e suas comunidades se engajarem no processo. O fator fundamental é estabelecer o **Umoja** no centro da visão, da estrutura e do modo de pensar da organização.



Para que isso aconteça, a organização que estiver facilitando o **Umoja** (seja uma denominação ou uma organização cristã) precisa examinar as seguintes áreas-chave:

1. Ajudar a liderança principal da organização a apropriar-se e liderar o **Umoja**.
2. Adaptar as estruturas eclesiais e organizacionais para que as mesmas promovam o crescimento do **Umoja**.
3. Ajudar os líderes das igrejas locais a perceberem que a participação dos mesmos no **Umoja** é parte integral do seu ministério.
4. Desenvolver mais pessoas que sejam capazes de treinar facilitadores.
5. Facilitar visitas a comunidades participantes do **Umoja**.
6. Adaptar o **Umoja** a contextos específicos.

1. Ajudando a liderança principal da organização a apropriar-se e liderar o Umoja

Em uma seção anterior deste manual, examinamos como ajudar os principais líderes da igreja a adquirir a visão do **Umoja** e, depois, desenvolver a visão em outros. A fim de aumentar significativamente o número de comunidades que participam do **Umoja**, os principais líderes precisam passar do ponto de terem a visão e o compromisso com o **Umoja** para o ponto de sentirem que o **Umoja** lhes pertence e liderá-lo em sua organização.

Aqui estão algumas maneiras pelas quais você pode ajudá-los a fazer isso:

1. Envolve-os na avaliação das primeiras igrejas e comunidades participantes do Umoja.

Esta pode ser uma boa maneira de fazer com que eles dediquem um tempo específico para avaliar e analisar o impacto do **Umoja**. Isso também poderá ajudá-los a refletir sobre as implicações do processo para os rumos futuros do programa e da organização.

2. Leve-os a ver o que está acontecendo nas comunidades para que eles tenham a sua visão renovada.

Se for difícil envolver os principais líderes no processo de avaliação, pode ser mais fácil conseguir que eles visitem as igrejas e comunidades participantes do **Umoja**. Ver o que está acontecendo e ouvir histórias de transformação dos membros da comunidade pode fazer uma enorme diferença em seu desejo de apoiar e aumentar o compromisso de sua igreja ou organização com o **Umoja**.

3. Incentive-os a reavaliar a visão e a missão da igreja ou organização e seus diversos departamentos à luz do que aprenderam com o Umoja.

O **Umoja** pode revelar uma abordagem totalmente diferente para o trabalho de desenvolvimento da igreja e, até mesmo, para o trabalho pastoral da mesma. Pode-se chegar a mudanças drásticas ao reavaliar a missão de toda a denominação ou organização à luz dos princípios do **Umoja**, tais como, a participação, o empoderamento, a sustentabilidade e a necessidade de ser uma iniciativa da igreja.

4. Incentive-os a priorizar o Umoja em seu planejamento estratégico e alocação de recursos.

Geralmente os programas **Umoja** começam como um pequeno projeto implementado paralelamente ao departamento de desenvolvimento de uma organização, financiado por doadores externos. Contudo, para que o projeto se torne parte da força vital da organização, é imprescindível ajudar os principais líderes a pensar em como eles podem integrar o **Umoja** às principais estratégias da igreja ou da organização e, dessa forma, priorizar a alocação de seus recursos para o mesmo.



2. Adaptando as estruturas eclesiais e organizacionais para melhor viabilizar o crescimento do Umoja

Uma vez que os principais líderes estiverem plenamente se apropriando e liderando o **Umoja**, é importante avaliar as estruturas atuais da organização (seja esta uma denominação eclesial ou organização cristã) para definir como elas podem ficar mais adequadas para possibilitar o crescimento do programa **Umoja**.

Em muitas denominações, os departamentos de desenvolvimento e ministerial são independentes. Em tais casos, é preciso pensar com muita cautela sobre quem deverá ter a responsabilidade de administrar o **Umoja**.

Há duas abordagens que possibilitam a expansão do **Umoja** em uma denominação: mantê-lo inserido no departamento de desenvolvimento da igreja ou no departamento ministerial.



Departamento ministerial da igreja



Departamento de desenvolvimento da igreja

A tabela abaixo contém um resumo de algumas das vantagens e desvantagens de se trabalhar através desses departamentos.

Abordagem	Vantagens	Desvantagens	Comentários
Inserção do Umoja em um departamento de desenvolvimento	Ajuda o departamento de desenvolvimento a ter vínculos mais fortes com as igrejas locais. O Umoja pode valer-se de uma gama de apoio técnico do departamento de desenvolvimento (ex. saúde, água e saneamento, agricultura e geração de renda).	Visto como mais um recurso e algo beneficiado pelo apoio significativo de doadores. Visto por alguns dos pastores como algo distante da igreja local.	Algumas denominações que têm escolhido ampliar significativamente seu programa Umoja decidiram que este é o enfoque mais apropriado para a sua atuação na área de desenvolvimento, e começaram a reduzir gradativamente suas outras atividades de desenvolvimento em setores específicos.
Inserção do Umoja em um departamento ministerial	Faz com que o Umoja ocupe um espaço central na vida e no ministério da igreja local e do seu líder.	Pode ser mais difícil conseguir apoio técnico e uma verba inicial devido o departamento ministerial não relacionar-se com doadores.	Em algumas denominações, o Umoja foi iniciado como um programa inserido no departamento de desenvolvimento, mas, uma vez que a liderança principal decidiu expandi-lo por toda a igreja, o programa foi inserido em um dos departamentos ministeriais pelos mesmos líderes.

Em alguns casos no contexto asiático, o **Umoja** só pode ser implementado através de uma organização comunitária local.

Coordenadores de área do Umoja

À medida que o programa **Umoja** for ampliado, não será mais possível que um único coordenador treine e gerencie todos os facilitadores. Será necessário ter coordenadores de área ou regionais com a responsabilidade de trabalhar com os facilitadores em uma determinada região.

Uma denominação de Uganda desenvolveu uma estrutura para gerenciar os coordenadores de área. Os mesmos são gerenciados pelo coordenador nacional do programa **Umoja**, apesar de estarem sediados nos escritórios regionais da igreja, permitindo-lhes ter um contato diário com outros funcionários da igreja que também atuam no âmbito regional. Isso significa que os coordenadores participam em importantes reuniões regionais onde podem promover o **Umoja** e conversar periodicamente com os principais líderes de suas regiões. Ao mesmo tempo, os coordenadores regionais continuam sendo gerenciados por uma pessoa que tem conhecimento especializado sobre o trabalho que eles realizam.



Aumentando e mantendo os principais funcionários

O **Umoja** empodera as pessoas e lhes dá novas habilidades e confiança. Portanto, não é de se estranhar que os coordenadores do programa **Umoja** sejam vistos como pessoas-chave em suas igrejas ou denominações e acabem sendo promovidos para outras funções. A saída dos mesmos pode representar um desafio ao programa **Umoja**.

Desde o início, as denominações e organizações precisam pensar em como elas podem desenvolver novos líderes para substituir aqueles que se forem. Elas também têm de considerar como estes líderes encaram o programa **Umoja** do ponto de vista estratégico. Se os líderes da igreja consideram o programa como algo preponderante, eles precisam pensar com cautela antes de transferir funcionários do programa **Umoja** para outras funções.



3. Ajudando os líderes de igrejas locais a perceber que sua participação no Umoja é parte integral do seu ministério

A fim de que o **Umoja** se estenda por toda uma determinada área geográfica ou denominação, é de grande ajuda que os líderes da igreja vejam o **Umoja** como um elemento-chave que irá ajudá-los a realizar seu ministério. Se o **Umoja** for visto pelos líderes das igrejas locais apenas como uma iniciativa do departamento de desenvolvimento, ou de uma organização cristã, que pede que eles se envolvam, a sua expansão será sempre limitada.



Entretanto, quando o **Umoja** é visto pelos líderes da igreja como algo que traz transformação para as suas igrejas e comunidades, ajudando a aumentar as contribuições e o compromisso com a igreja, ajudando a equipar e motivar os seus membros a servir a igreja de maneira ativa e ajudando a dar à igreja um papel claro e de valor na vida da comunidade, não haverá falta de líderes de igrejas locais querendo iniciar o **Umoja**.

Algumas maneiras de ajudar os líderes de igrejas locais a abraçar esta visão são as seguintes:

1. Organize visitas dos líderes das igrejas locais a igrejas e comunidades onde o Umoja já esteja acontecendo

Nós já mencionamos como estas visitas podem ser eficazes em inspirar as pessoas (consulte a página 19). Se tais visitas forem seguidas de oficinas que ajudem os líderes das igrejas locais a refletir sobre o que eles viram, ouviram e aprenderam, bem como a pensar de que maneira eles podem responder, isso irá incentivar muitas outras igrejas a iniciar o **Umoja** em suas comunidades.

2. Incentive os líderes das igrejas locais que participam do Umoja a compartilhar sua história nos encontros regionais

Quando os líderes das igrejas ouvem o que tem acontecido em outras igrejas através do **Umoja**, isso pode inspirá-los a também participar.



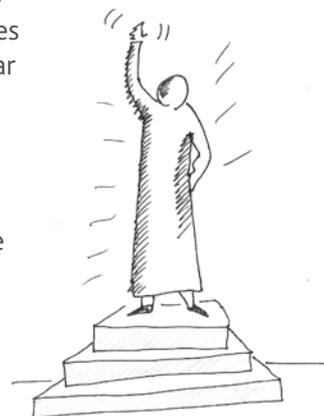
3. Incentive as igrejas e comunidades participantes do Umoja a "espalhar a notícia" para as comunidades vizinhas

Quando uma igreja e comunidade iniciam o **Umoja**, as comunidades vizinhas começam a ver o impacto positivo, e também se dispõem a participar. Ajudar as igrejas e comunidades envolvidas no **Umoja** a compartilhar seus conhecimentos e experiências é uma maneira muito simples e rápida de aumentar o número de comunidades participantes do **Umoja**.

4. Identifique "campeões" para promover o Umoja

Em alguns contextos, pode ser muito útil ter um líder cristão influente que promova ativamente o **Umoja**, seja em reuniões das quais ele participe ou em cultos nos quais ele prega. Levar tal líder a uma visita pessoal para ver as comunidades transformadas pelo **Umoja**, e supri-lo com atualizações regulares, capacita-o a falar de maneira consistente.

De modo similar, incentivar os líderes regionais da igreja, que podem ser responsáveis por diversos líderes de igrejas locais, a apoiar e promover o **Umoja** pode ser bastante eficaz.



5. Conseguir que a mídia faça uma cobertura do Umoja

Usar a mídia para compartilhar histórias sobre o que está acontecendo nas comunidades do **Umoja** pode ajudar a alcançar uma grande audiência e dar credibilidade ao programa. Estes meios de comunicação podem incluir desde os boletins informativos das igrejas, com circulação regional, até os jornais de circulação nacional e programas de rádio. Tal cobertura também pode incentivar muito as próprias comunidades, ajudando-as a perceber tudo o que elas já alcançaram.

É óbvio, contudo, que em contextos onde haja tensões políticas, étnicas ou religiosas, a utilidade da cobertura dos meios de comunicação precisa ser avaliada em relação aos possíveis perigos.

6. Incentive os seminários teológicos a ensinarem sobre o Umoja em seus cursos de formação de líderes de igrejas

Algumas denominações incluíram um módulo sobre o **Umoja** no currículo de seus seminários teológicos. Eles ensinam a todos os alunos acerca dos fundamentos bíblicos, da teoria e prática do **Umoja**. Isso significa que todos os novos líderes são preparados para facilitar o **Umoja** em suas igrejas. Nos lugares em que o treinamento é dado para aqueles que já são líderes de igreja, há o benefício de que eles podem aplicar seu treinamento imediatamente.

4. Como desenvolver treinadores de facilitadores do Umoja

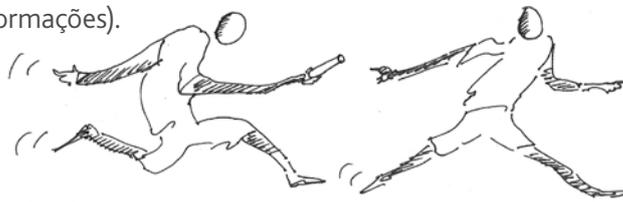
À medida que mais igrejas e comunidades ficam interessadas no **Umoja**, aumenta a necessidade de mais facilitadores. A fim de atender a esta demanda, não é viável que uma única pessoa faça todo o treinamento, preparação e mentoreamento dos facilitadores. Outros terão de ser treinados para realizar o treinamento dos novos facilitadores.

Estes “treinadores de facilitadores” normalmente surgirão do meio do primeiro grupo de facilitadores, dentre aqueles que mostraram uma compreensão particularmente boa do processo e a capacidade de facilitar outras pessoas.

Um bom ponto de partida é oferecer-lhes o Manual de Facilitação (caso eles ainda não tenham um exemplar), incentivando-os a consultar as seções 3 (Como recrutar e treinar os facilitadores) e 4.1 (Como monitorar e preparar facilitadores) do Manual de Coordenação.

Além disso, talvez você queira dar a eles o seguinte apoio:

- Mentoreamento (Por exemplo, ao realizar o treinamento, envolva-os como treinadores assistentes e dê-lhes um parecer sobre como se saíram).
- Acompanhamento (Por exemplo, participe de suas oficinas de treinamento e dê o seu parecer).
- Oferecendo-lhes treinamento adicional sobre habilidades de facilitação (Por exemplo, você pode usar o Manual de habilidades de facilitação da série PILARES – consulte a página 117 para obter mais informações).



5. Como facilitar visitas às comunidades que participam do Umoja

As visitas às comunidades para ver o **Umoja** na prática podem ser uma maneira bastante eficaz de inspirar as pessoas e incentivá-las a participar do **Umoja**.

Aqui estão algumas orientações úteis:

1. Escolha uma comunidade para ser visitada

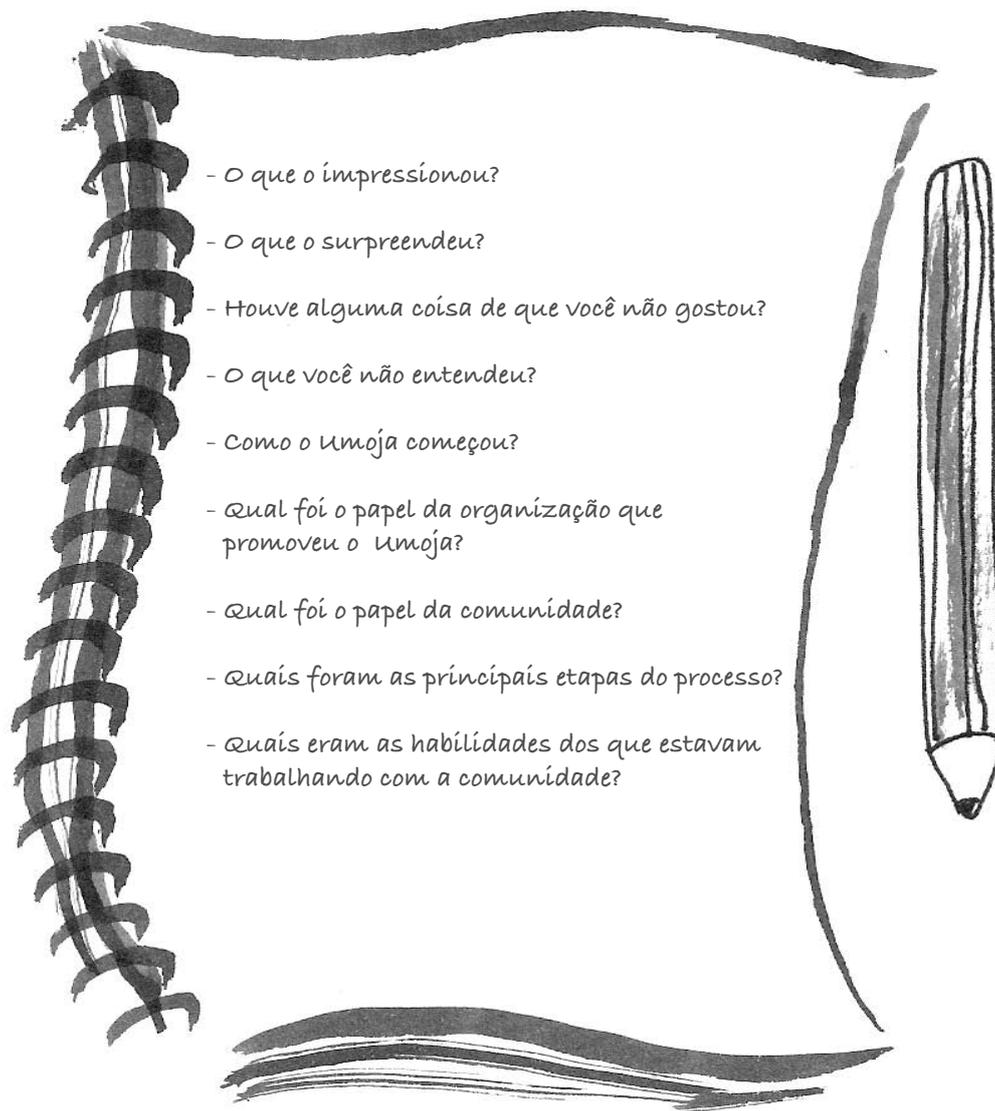
Visite a comunidade para avaliar sua adequação e as lições que podem ser aprendidas por outros que a visitem. Estas são algumas perguntas-chave que podem ser feitas ao avaliar se uma comunidade é adequada para ser visitada:

- Esta comunidade oferece um exemplo inspirador de como o **Umoja** está funcionando?
- Alguns membros da igreja e da comunidade estão dispostos a falar sobre sua experiência?
- Existem pessoas (tais como o facilitador, o líder da igreja local ou o grupo de coordenação local) que possam explicar a abordagem **Umoja** e responder as perguntas?
- Existem outras comunidades do **Umoja** na vizinhança? Se existirem, as pessoas poderiam visitar as diferentes comunidades para ver como a abordagem tem funcionado em diferentes contextos?
- Existem lições da comunidade do **Umoja** que sejam relevantes para o contexto das pessoas que a estão visitando?
- Existem razões pelas quais receber uma visita possa não ser útil para a comunidade? Estas razões podem ser tratadas antes que a visita aconteça ou uma outra comunidade deve ser escolhida para ser visitada?
- Você tem um plano estabelecido para apoiar os participantes, caso a visita os motive a participar do **Umoja** em suas próprias comunidades?
- Que preparativos você vai precisar fazer para a visita? Pense em coisas como viagem, alimentação e hospedagem.
- Além de reembolsar as despesas que a igreja ou organização anfitriã teve, algum honorário ou taxa seria esperada ou adequada?

2. Realize uma oficina antes da visita

Pode ser útil realizar uma oficina antes da visita para aqueles que estarão participando da mesma, para examinar os princípios do **Umoja** e dar às pessoas uma compreensão básica da abordagem adotada.

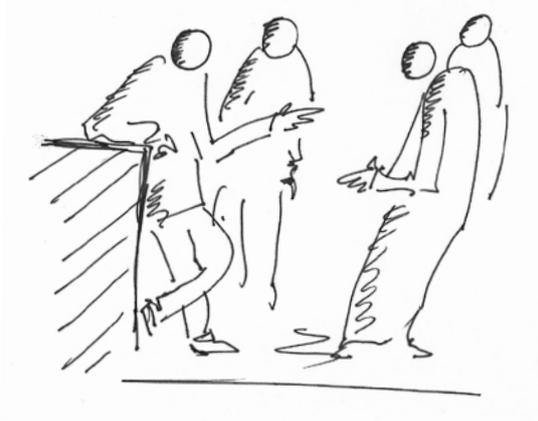
Durante a oficina, ajude os participantes a prepararem uma lista de perguntas-chave que os ajudará a refletir tanto durante, quanto depois da visita. Esta lista poderia incluir perguntas como:



- O que o impressionou?
- O que o surpreendeu?
- Houve alguma coisa de que você não gostou?
- O que você não entendeu?
- Como o Umoja começou?
- Qual foi o papel da organização que promoveu o Umoja?
- Qual foi o papel da comunidade?
- Quais foram as principais etapas do processo?
- Quais eram as habilidades dos que estavam trabalhando com a comunidade?

3. Durante a visita

Durante a visita, procure garantir que os participantes conheçam uma grande variedade de pessoas diferentes da igreja e da comunidade. Por exemplo, pode ser útil que os participantes ouçam as reflexões dos líderes comunitários, pastores e membros das igrejas, mulheres, crianças, etc. Às vezes, as crianças têm dificuldade de se expressar quando os adultos estão por perto, por isso é importante encontrar meios para que elas possam se expressar com tranquilidade.



4. Depois da visita

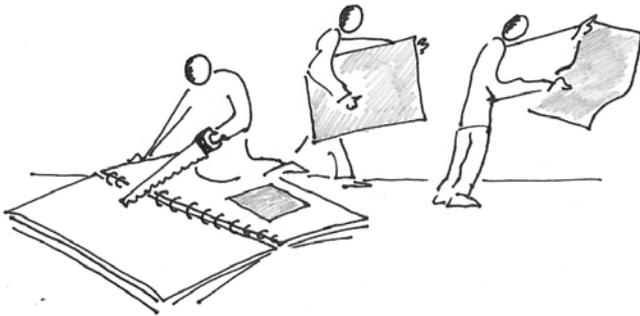
Imediatamente após a visita (no dia seguinte, se possível), organize uma outra oficina para ajudar os participantes a refletirem sobre o que eles viram e aprenderam, bem como para pensar sobre o que eles farão como resultado da visita. Isso poderia ser escrito como um plano de ação que, depois, poderia ser compartilhado com os outros. Reserve bastante tempo para essa atividade. O processo de reflexão não deve ser feito às pressas.

Um acompanhamento posterior à visita também é crucial para evitarmos que os seus benefícios sejam perdidos. Você pode, por exemplo, entrar em contato com os participantes para saber de seus planos de ação dentro dos próximos dois meses após a visita e, se possível, oferecer apoio ou orientação para ajudá-los a implementar seus planos.

6. Adaptando o Umoja a contextos específicos

Introdução

É importante pensar sobre o contexto no qual você irá usar os materiais **Umoja** e adaptá-los de acordo com a necessidade. O Manual de Facilitação não foi escrito para funcionar como uma planta de engenharia, que todos devem seguir com exatidão. Espera-se que cada grupo que use os materiais **Umoja** irá associá-lo à sua experiência própria e, assim, desenvolvam um novo processo que funcione em seu contexto.



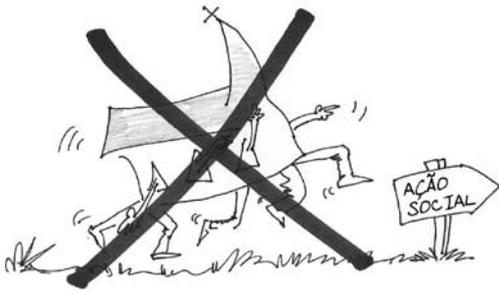
Por exemplo, a abordagem descrita no Manual de Facilitação para o **Umoja** pode funcionar muito bem e sem alterações em um povoado da zona rural onde a igreja é uma parte reconhecida e respeitada daquela comunidade. Contudo, o processo pode carecer de adaptações para que possa funcionar em um cenário urbano, ou num contexto em que a própria igreja é marginalizada ou perseguida.

Nesta seção, em vez de tentar fazer um relato exaustivo de como o **Umoja** pode ser adaptado para qualquer contexto, nós iremos refletir na experiência de pessoas que vivenciaram isso tudo na prática em duas áreas:

- Contextos onde a igreja local é marginalizada e tem suas atividades legalmente restritas.
- Contextos urbanos onde a “comunidade” pode ser mais fragmentada.

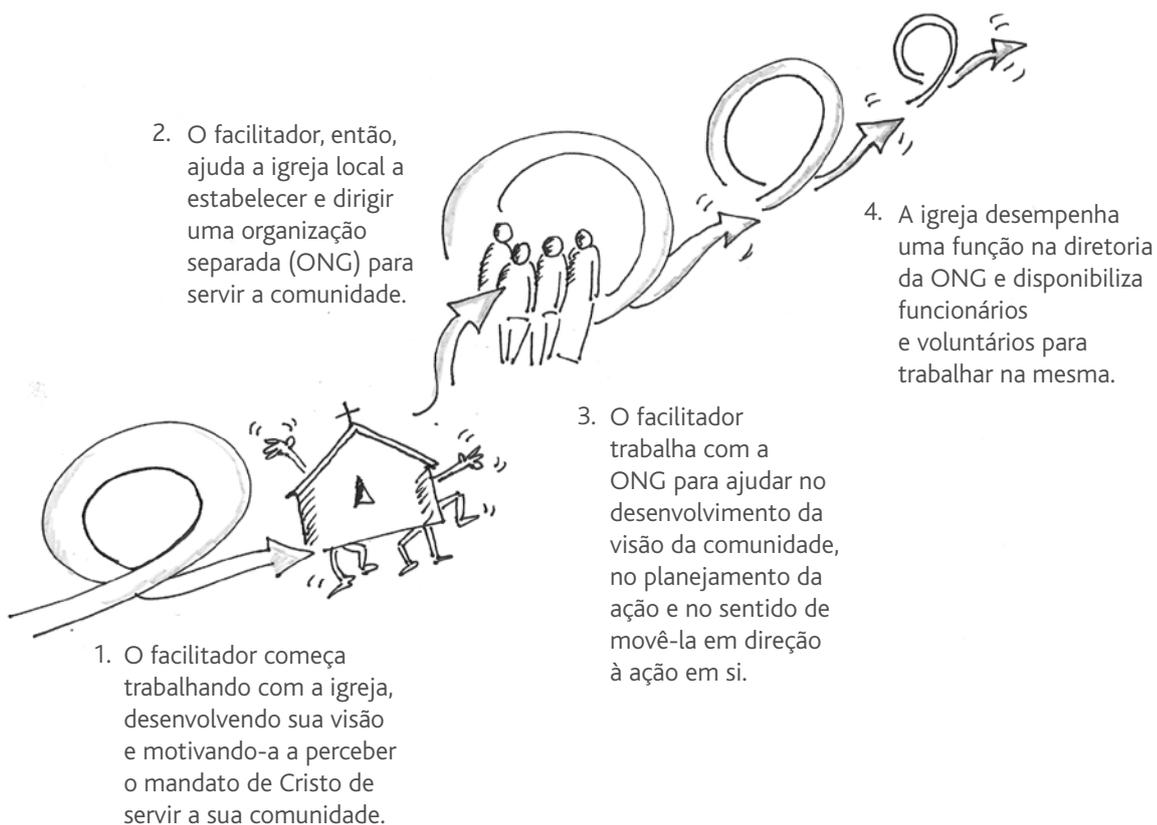
Isto deve dar algumas idéias de como o **Umoja** pode ser adaptado a outros contextos também.

a) Como usar o Umoja onde as igrejas enfrentam restrições legais



Em muitas partes do mundo, a igreja local enfrenta restrições legais com respeito ao que ela pode fazer na comunidade. Por exemplo, pode ser ilegal que os cristãos compartilhem sua fé, ou que as pessoas de outras crenças se convertam ao cristianismo. Pode também ser o caso de não ser permitido que a igreja local se envolva em ação social.

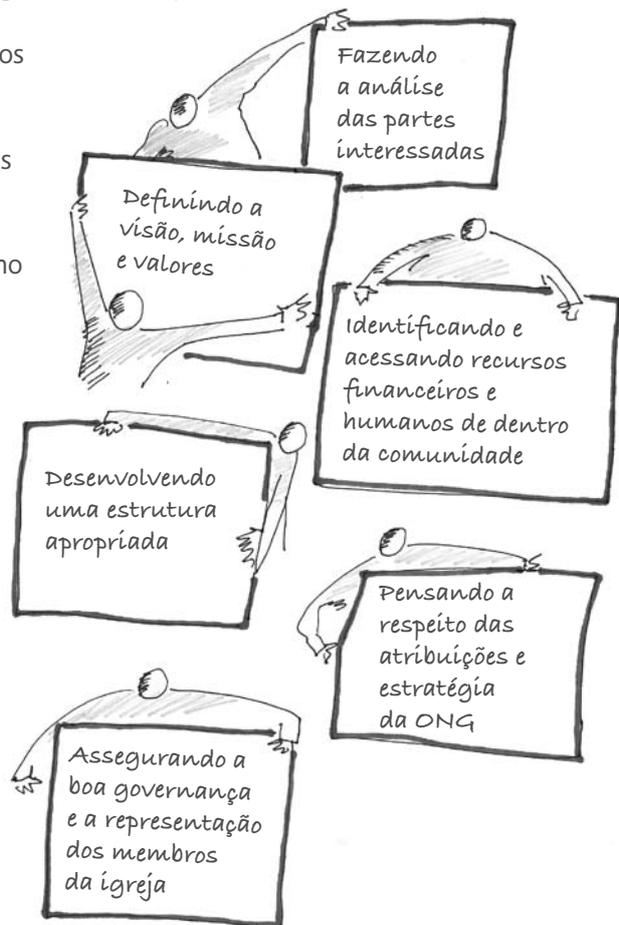
Em um contexto como esse, recomenda-se a seguinte abordagem:



Estabelecendo uma ONG (organização não governamental)

A ONG deve ser financiada e receber recursos da igreja local, ou de outras igrejas locais, desde o começo. Ela não deve depender de financiamento externo e deve prestar contas às igrejas locais. Às vezes, as ONGs são estabelecidas e, depois, se tornam independentes da igreja, fazendo seu trabalho sozinha e perdendo os vínculos com a igreja que a estabeleceu. Na abordagem adotada pelo **Umoja** é muito importante que a ONG preste contas e seja apoiada pela igreja local – que a ONG seja o veículo da igreja local para servir a sua comunidade.

À direita estão as prioridades de treinamento que o facilitador deve considerar ao treinar uma igreja para formar uma ONG.



Os membros da igreja escolhidos para ajudar na coordenação das atividades da ONG devem receber treinamento em:



As etapas restantes do **Umoja** podem acontecer sem grandes alterações, mas tendo a recém-formada ONG como a catalizadora da mobilização da comunidade. Um aspecto fundamental do papel da ONG será garantir que a igreja seja mantida informada e envolvida no processo. Os estudos bíblicos no Manual de Facilitação podem ser usados a cada etapa com a igreja e também servir como uma importante ferramenta de reflexão aos membros da ONG.

b) Adaptando o Umoja a um contexto urbano

Benefícios em realizar o **Umoja** em pequenas e grandes cidades

Cooperação entre redes de relacionamento informais e grupos de interesse

Acesso a materiais e recursos para geração de renda

Acesso a mercados grandes e diversificados



Grande oportunidade de trabalhar com diferentes grupos

Acesso a uma grande fonte de diferentes habilidades e especialidades

Desafios na implementação do **Umoja** em pequenas e grandes cidades

Demandas competitivas de um estilo de vida urbano

População flutuante e, às vezes, população transitória

Alguns dos grupos mais vulneráveis e marginalizados são menos óbvios para serem identificados



Algumas comunidades não são claramente definidas em áreas geográficas

Comunidades dependem da economia informal oriunda da venda de bens ou mão de obra

Ao projetar um programa **Umoja** em pequenas e grandes cidades é importante reconhecer os benefícios (relacionados na página anterior) para observar como estes podem ser aproveitados e usados a bom termo. É igualmente importante reconhecer alguns dos desafios que podem limitar a extensão e o alcance do **Umoja**, quando comparado ao seu uso em áreas rurais.

Dicas para trabalhar em pequenas e grandes cidades

1. Devido ao fato das comunidades serem menos claramente definidas, pode ser mais adequado trabalhar com grupos distintos, tais como, grupos de auto-ajuda com mulheres, comerciantes de rua, jovens e grupos específicos de trabalhadores de baixa renda.
2. Pode ser apropriado formar um pequeno grupo de coordenação para cada um destes grupos distintos.
3. O programa deve procurar aproveitar as oportunidades que estejam disponíveis em pequenas e grandes cidades para gerar renda para pequenos grupos e indivíduos em situação de vulnerabilidade. Tais atividades podem incluir:
 - estabelecimento de clubes de poupança para grupos
 - grupos de auto-ajuda e cooperativas
 - treinamento em empreendedorismo
 - ensino profissionalizante.
4. Onde houver comunidades distintas dentro de pequenas e grandes cidades devem haver oportunidades para a melhoria de serviços e provisão de infra-estrutura. Tais atividades podem incluir:
 - fazer lobby por melhores serviços junto às autoridades locais
 - melhora no acesso à água e eletricidade
 - melhora nas condições de moradia
 - assegurar os direitos à moradia e à propriedade
 - melhora no acesso à água e saneamento
 - melhora no acesso à educação para as crianças
 - melhora no acesso aos serviços de saúde e clínicas.
5. O HIV/VIH e AIDS/SIDA e a tuberculose tendem a ser mais prevalentes nas grandes cidades e, onde forem identificados como questões fundamentais, as seguintes iniciativas podem ser consideradas:
 - estabelecimento de centros de testagem voluntária e aconselhamento (CTA)
 - atividades de conscientização sobre o HIV/VIH e AIDS/SIDA
 - atividades alternativas de geração de renda para profissionais do sexo
 - atividades de apoio e geração de renda para pessoas que vivem com o HIV/VIH e AIDS/SIDA
 - provisão de moradia, educação e geração de renda para viúvas e órfãos.

O processo de utilização dos recursos do **Umoja** em pequenas e grandes cidades é bem similar ao processo usado nas áreas rurais. A principal diferença é, em grande parte, a definição dos grupos com os quais trabalhar. Onde houver diferentes comunidades, a questão é descobrir o quão unidas elas estão, de modo que algo possa ser conquistado.

Considerações finais

Ele mostrou a você, ó homem, o que é bom e o que o Senhor exige: pratique a justiça, ame a fidelidade e ande humildemente com o seu Deus.

Miquéias 6:8



Oramos para que vocês tenham força para permanecer firmes na longa jornada – não a força severa do ranger de dentes, mas a força gloriosa que Deus dá. Força que suporta o insuportável e transborda em alegria, agradecendo ao Pai que nos torna suficientemente fortes para participar de todas as coisas esplendorosas e belas que ele tem para nós.

Colossenses 1:11 (Tradução livre da Bíblia na versão chamada "The Message")



Apêndices

A. Principais funções no processo Umoja	109
B. Histórias de transformação	112

A. Principais funções no processo Umoja

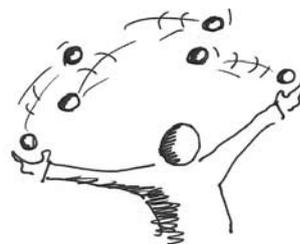
Como há muitas pessoas participando do **Umoja**, é útil relacionar qual parte cada função desempenha no processo. É importante que tanto as mulheres quanto os homens ocupem estas funções.

i) Coordenador do programa

O coordenador do programa administra o programa **Umoja** de maneira geral em nome de sua denominação ou organização cristã.

Sua função é:

- estabelecer o contato com os principais líderes denominacionais a respeito do processo
- trabalhar com os principais líderes da igreja na identificação das igrejas e comunidades locais adequadas com as quais trabalhar
- recrutar os facilitadores locais
- garantir que aqueles que treinam os facilitadores locais sejam adequadamente apoiados e que o processo seja adaptado ao contexto local
- monitorar e avaliar o programa
- comunicar-se regularmente com os principais líderes da igreja e com a igreja como um todo, de modo que haja um interesse e comprometimento crescentes com o processo no sentido de conseguir o financiamento necessário para o programa.



ii) Treinador

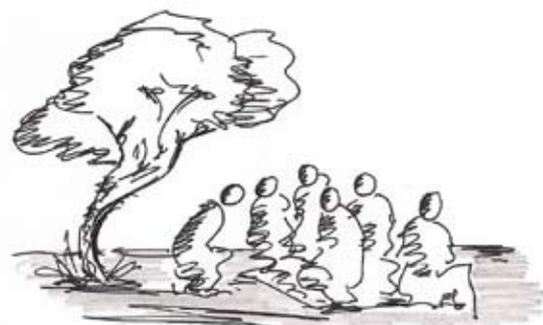
O treinador é alguém que tem experiência no **Umoja** (Ele pode ser o coordenador do programa). Sua função é:

- treinar e apoiar os vários facilitadores.

iii) Facilitador local

O facilitador local pode ser de fora da comunidade ou pode ser uma pessoa de dentro da comunidade, que seja habilidosa e tenha credibilidade. Sua função é:

- trabalhar com uma igreja e uma comunidade no âmbito local, fazendo a facilitação com elas através das etapas do **Umoja**.



iv) Líder da igreja local

Sua função é:

- trabalhar junto ao facilitador no desenvolvimento da visão da igreja para a ação e na relação com os demais grupos da comunidade.

Obs.: Em algumas situações, quando o líder da igreja tiver habilidades de facilitação (e não apenas habilidades de pregação), pode ser conveniente que ele seja o facilitador.

v) Igreja local

Sua função é:

- engajar-se plenamente no **Umoja** por meio dos estudos bíblicos e das atividades
- iniciar e dar apoio a projetos locais como forma de mostrar à comunidade o que é possível
- incentivar todos os membros da comunidade a participarem do **Umoja**
- serem membros ativos da comunidade, ajudando na implementação das ações comunitárias.

vi) Comunidade

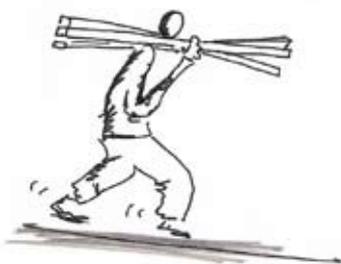
Sua função, orientada pelo facilitador, é:

- identificar e analisar as necessidades e recursos em sua comunidade
- tomar decisões em conjunto
- envolver-se na implementação de tais decisões.

vii) Líderes comunitários

Sua função é:

- incentivar um alto grau de participação comunitária no **Umoja**
- fazer parte do processo de tomada de decisão
- ajudar na implementação de projetos.



viii) Grupo de coordenação local

Este é um grupo eleito pela comunidade o qual dá apoio ao facilitador. Sua função é:

- ajudar a organizar as reuniões da comunidade
- coordenar a coleta de informações
- garantir que a comunidade venha a refletir periodicamente sobre o processo.

ix) Principais líderes da igreja

A função dos principais líderes da denominação ou rede de igrejas locais participantes do **Umoja** é:

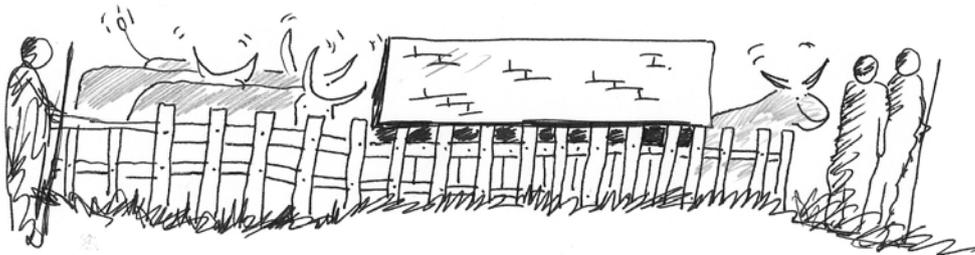
- promover o **Umoja** dentro de sua denominação ou organização através de pregações, reuniões, etc.
- garantir que haja funcionários e recursos adequados que possibilitem que o processo aconteça
- monitorar o programa periodicamente nas reuniões do comitê principal
- visitar as igrejas e comunidades participantes do **Umoja**
- planejar e possibilitar o crescimento do programa por todas as igrejas pelas quais eles são responsáveis.



B. Histórias de transformação

Aqui estão duas histórias que mostram o impacto que programa **Umoja** pode fazer – uma é da África e a outra é da Ásia.

Estudo de caso: Banho carrapaticida para o gado na comunidade Olkeri, em Narok, Quênia



Olkeri é uma das muitas comunidades em Narok que passaram pelo processo **Umoja**. O processo teve início no ano 2000 e os resultados significativos foram avaliados em julho de 2006.

O banho carrapaticida para o gado em Olkeri originalmente era fornecido pelo governo, mas depois de algum tempo este ficou em condições precárias. Durante o processo **Umoja**, a comunidade identificou isso como sendo uma de suas prioridades em seu plano de ação.

Uma parte importante do processo foi incentivar a comunidade a analisar por que o banho carrapaticida havia ficado em estado precário e definir como ela poderia agir para impedir que isso acontecesse de novo.

Os pais dos alunos das escolas locais decidiram assumir a responsabilidade de consertar e organizar o banho carrapaticida porque eles eram os donos dos animais e reconheceram a sua utilidade. Eles decidiram prestar contas do funcionamento do banho carrapaticida à comunidade. Desenvolveram normas e regulamentos para o uso do mesmo, incluindo uma taxa de uso. Eles entrevistaram um novo supervisor que passaria a ser remunerado com a renda gerada pelo banho. Este deveria reportar acerca de quaisquer membros da comunidade que deixassem de seguir as normas e regulamentos. Eles estabeleceram um sistema de multas por descumprimento das normas que foi implementado com sucesso.

Impacto

O banho contribuiu diretamente para os seguintes resultados:

- Um declínio das principais doenças do gado nos últimos três anos. Isso resultou em um aumento no tamanho do rebanho e melhorou a renda familiar.
- O banho gerou renda suficiente para o salário do supervisor e para o suprimento do tratamento do banho carrapaticida.
- A renda foi suficiente para contribuir para a melhora das salas de aula e outros aspectos da escola.
- Os pais desenvolveram diversas habilidades a partir desse processo, incluindo planejamento e preparação de orçamentos, como conduzir entrevistas e processos de seleção e o estabelecimento de sistemas de prestação de contas.

Houve resultados de maior alcance ainda como consequência do processo **Umoja**:

- A construção do antigo prédio da igreja no centro de Olkeri foi concluída e um novo templo para uma igreja de 60 membros foi iniciado.
- Em Olkeri, três novas salas de aula permanentes foram construídas e estão sendo usadas.
- Muitos membros da comunidade começaram a melhorar sua criação de animais, especialmente através da introdução de crias melhoradas.
- No ano 2000 não havia grupos de auto-ajuda. Hoje em dia, existem oito grupos ativos com pequenos empreendimentos, gerando recursos para atender as necessidades domésticas.
- A comunidade nomeou um novo comitê de desenvolvimento que se reúne mensalmente e é composto por homens e mulheres.

Estudo de caso: Organização de Desenvolvimento Holístico (ODH), Camboja

Histórico

Nos anos 70, o regime opressor do Khmer Rouge diminuiu a capacidade das pessoas de cuidar de suas famílias, de tomar decisões comunitárias e de participar nas atividades comunitárias no Camboja. Como resultado disso, as respostas das igrejas locais às necessidades da comunidade são freqüentemente voltadas para a assistência, o que cria dependência.

A Organização de Desenvolvimento Holístico (ODH), uma organização cristã, queria desafiar a dependência existente e criar condições para que as igrejas locais empoderassem as comunidades para agirem. A ODH treinou facilitadores cristãos, os quais desenvolveram a visão das igrejas locais. As igrejas locais identificaram seis membros para formar um grupo coordenador cristão, o qual trabalhou com a comunidade para identificar problemas e possíveis soluções. Os facilitadores e o grupo coordenador cristão deram apoio às comunidades enquanto elas solucionavam seus próprios problemas.

Objetivo do trabalho da ODH:

Estabelecer grupos coordenadores cristãos que facilitem iniciativas comunitárias que contribuam para a segurança alimentar, aumentem a renda e tragam melhorias nas condições de saúde.

Passos do processo

1. Seleção e treinamento de facilitadores.
2. Seleção das comunidades-alvo. As comunidades são identificadas pela ODH com base na necessidade e na maturidade da igreja local e de sua liderança.
3. Formação de grupos coordenadores cristãos dentro das comunidades.
4. Análise das necessidades da comunidade e planejamento da ação.
5. Execução de ações. A comunidade executa ações para tratar de seus problemas. Os facilitadores de desenvolvimento comunitário e o grupo coordenador cristão facilitam o processo.
6. Desenvolvimento das capacidades do grupo coordenador cristão. Os facilitadores de desenvolvimento comunitário investem tempo no desenvolvimento dos membros do grupo coordenador cristão ao longo de todo o processo de modo que, eventualmente, eles possam gerenciar iniciativas na comunidade com um apoio mínimo.

Trapeang Keh

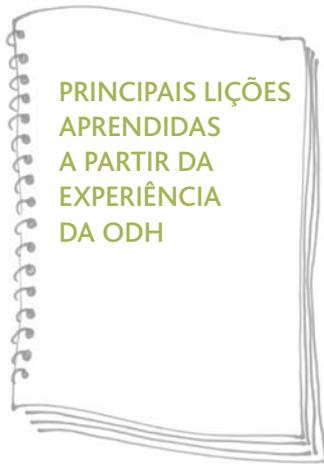
Trapeang Keh era uma comunidade pobre, com terras áridas, migração para fora da área, saúde debilitada e dívidas. Havia pouca confiança ou cooperação entre os membros da comunidade. A igreja era composta por quatro membros que eram perseguidos e marginalizados pelo restante da comunidade. Após o processo de mobilização, os membros da comunidade começaram a trabalhar juntos a fim de solucionar seus problemas, fazendo coisas como cavar poços melhores e instalar sistemas de irrigação.



Impacto

1. As atitudes e os relacionamentos entre os membros da comunidade mudaram das seguintes maneiras:
 - Há menos ruptura social porque os homens não precisam mais migrar.
 - As discussões comunitárias incentivam os homens a ouvirem as mulheres.
 - Dessa forma, o respeito dos homens pelas mulheres aumentou.
 - Há menos violência doméstica e mais compartilhamento das “tarefas das mulheres” com os homens, tais como, cuidar da horta, buscar água e cozinhar.
 - Há menos disputas e brigas no povoado e menos alcoolismo.
 - A tomada de decisão é mais justa e mais inclusiva.

2. As atitudes para com a igreja também mudaram:
 - Aumentou a confiança dos cristãos em cuidar de seus vizinhos e compartilhar sua fé.
 - Há menos perseguição e mais respeito pelos cristãos.
 - A igreja cresceu e todas as famílias, com exceção de duas, agora freqüentam a igreja local.



1. Aqueles que já experimentaram a pobreza na prática tendem a ser os melhores facilitadores

Os facilitadores não precisam ter quaisquer qualificações ou experiência em desenvolvimento. Na verdade, os que têm qualificações formais tendem a ter menos vontade de permanecer nas comunidades ou de viajar para regiões afastadas – e não ficam por muito tempo na ODH.

Os facilitadores estavam dispostos a passar tempo na comunidade, inclusive passar a noite, o que muitos agentes de desenvolvimento não têm vontade de fazer. Isso levou à formação de relacionamentos profundos que aumentaram o sucesso do processo de mobilização.

2. A construção de relacionamentos ajuda na superação da dependência da comunidade

No início do processo, as comunidades não costumavam gostar de abordagens participativas e da ênfase na importância do envolvimento comunitário e da responsabilidade. A ODH venceu este desafio investindo tempo em cada comunidade, construindo relacionamentos e compartilhando a visão do trabalho.

3. As estruturas de poder existentes podem se sentir ameaçadas pelo processo

As estruturas locais de poder, tais como os comitês de desenvolvimento do povoado, às vezes se sentem ameaçadas porque o processo empodera as pessoas pobres e lhes dá voz. O processo geralmente realiza muito mais em uma comunidade em poucos meses do que os comitês de desenvolvimento do povoado realizam em anos.

4. O processo funciona melhor com igrejas locais bem estabelecidas

Se as igrejas forem muito novas e imaturas, elas serão incapazes de assumir a responsabilidade de serem as catalizadoras do processo de mobilização. Elas vêem o processo como uma oportunidade de crescimento da igreja através da oferta de ajuda como um incentivo para que as pessoas se convertam, em vez de uma oportunidade para que a igreja local mostre que ela se importa com a comunidade.

Bibliografia

Os seguintes livros podem ser úteis:

Feuerstein M (1986) *Partners in Evaluation – Evaluating Development and Community Programmes with Participants*, Macmillan

Chambers R (1983) *Rural Development – Putting the Last First*, Longman

Hope A, Timmel S (1988) *Training for Transformation – A Handbook for Community Workers*, Mambo Press

Kaner S (2001) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-making*, New Society Publishers

Andrews D (2006) *Compassionate Community Work*, (Piquant Editions)

Pretty J, Guijt I, Thompson J, Scoones I (1995) *Participatory Learning and Action*, IIED

Publicações da Tearfund

(todas elas também podem ser baixadas gratuitamente do seguinte site: www.tearfund.org/tilz)

Blackman R, Carter I, Clark S (2004) *Manual de habilidades de Facilitação*, Tearfund

Carter I (2004) *Mobilização da igreja – um Guia PILARES*, Tearfund

Carter I (2003) *Mobilização da comunidade – um Guia PILARES*, Tearfund

Blackman R (2007) *ROOTS 11: Parceria com a igreja local*, Tearfund

Blackman R (2003) *ROOTS 4: Construindo a paz nas nossas comunidades*, Tearfund

Blackman R (2006) *ROOTS 10: Governabilidade organizacional*, Tearfund

Visite também o site <http://tilz.tearfund.org/Churches/> para consultar uma grande variedade de artigos, estudos de caso e manuais de boas práticas sobre a mobilização de igrejas.

