

DIP – DOELGERICHTE INTERVENTIEPLANNING

SOUTH RESEARCH
LOUVAINA – BÉLGICA

PLANIFICAÇÃO DE INTERVENÇÕES ORIENTADAS PARA OBJECTIVOS

Tradução com o apoio do FSE – projecto Horizon – 1996
Adaptação – Pós-graduação EQUAL – 2003

OBJECTIVOS DO DIP:

- formular objectivos claros e reais a partir dum diagnóstico feito por todos os grupos / indivíduos envolvidos;
- elaborar um planeamento em que todos os grupos / pessoas envolvidos participam;
- melhorar a comunicação e a colaboração entre todos os grupos / indivíduos envolvidos;
- definir as responsabilidades de todos os grupos/indivíduos envolvidos;
- proporcionar uma base para acompanhamento e avaliação da intervenção.

CARACTERÍSTICAS DO DIP

- DIP é uma metodologia de planeamento, que proporciona aos grupos/indivíduos implicados num determinado problema, planear em conjunto, a partir do diagnóstico feito em conjunto, uma acção de desenvolvimento. Aconselha-se que a coordenação dum workshop DIP seja feita por uma entidade externa (externa ao problema).
- A metodologia DIP é uma combinação de 2 técnicas.
 - “O quadro lógico”, um esquema-matrix, em que são enquadrados os dados sobre a intervenção, permitindo a gestão da intervenção
 - “Uma metodologia participativa” para análise da situação actual, que parte dos problemas vividos / sentidos pelos grupos envolvidos. Esta metodologia é sobretudo interessante para envolver os grupos alvos na formulação da intervenção.
- A qualidade do DIP depende da qualidade da equipa de coordenação e participantes;
- DIP permite definir claramente problemas e objectivos;
- DIP é realizado através de trabalho de equipa;
- A visualização dos problemas e do progresso são charneiras do DIP.

Fase de Preparação

- Definir o problema inicial
- Definir os grupos / pessoas que estão implicados, de qualquer forma, neste problema. Verificar se estes grupos são compostos por sub-grupos com problemas, interesses ou expectativas específicas.
- Procurar representantes “válidos” de todos os diferentes grupos e subgrupos. Pretende-se que representantes de **todos** os grupos/subgrupos participam no DIP.
- Preparar a organização do workshop DIP (sala, post-its ou fichas A6, marcadores, fita cola, espaço para a árvore)

Fase : Introdução		Etapa nº 1 : Esclarecimento do problema inicial do DIP	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ descreve muito claramente o problema e escreve tal como foi definido numa ficha que é afixada.</p> <p>@ moderador@ verifica que toda a gente está envolvida e pergunta se todos compreenderam.</p>	<p>Toda a gente sabe do que se trata e considera-se envolvida.</p>	<p>Dificuldades de conseguir uma formulação concisa de problemas complexos.</p> <p>Na descrição já se formulam outros problemas.</p> <p>As pessoas ainda não ousam formular as suas perguntas e fixam-se numa outra interpretação do problema inicial.</p>	<p>De antemão bem preparar e definir o problema.</p> <p>Não elaborar demasiado. Ser concis@ na formulação do Problema inicial.</p> <p>Pedir a um participante de descrever claramente o problema inicial.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Todos os participantes percebem muito bem o problema inicial da sessão DIP. O problema inicial está definido inequivocamente e delimitado no tempo, no espaço e no lugar.

Foram convidados todos os grupos envolvidos no problema / ou são identificadas os grupos envolvidos e dividido os papéis pelos participantes para simulação. Todos os grupos e os participantes dos grupos sentem-se envolvidos no problema inicial.

Fase : Introdução		Etapa nº 2 : Introdução da sessão	
		DIP	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>Percorrer sumariamente e cronologicamente as etapas do DIP + esboçar as relações entre as etapas. Salientar as funções dos participantes . Descrever o que se espera dos participantes em cada etapa. Esboçar o produto final do DIP Esclarecer a função d@ moderador@. O que se pode esperar del@?</p>	<p>Os participantes sentem-se tranquilizados, el@s sabem o que acontecerá e no que estão a trabalhar.</p>	<p>A explicação curta não é clara e faz surgir muitas perguntas nos participantes. El@s querem saber mais sobre o método. Os participantes vêm com expectativas pessoais que não se podem realizar.</p> <p>Nem toda a gente se sente responsável pela elaboração de soluções.</p>	<p>Usar cartazes com a menção das etapas do DIP e depois fazer referências. Tranquilizá-los de que tudo se tornará claro durante o processo.</p> <p>Informar bem os participantes no convite. Esclarecer de antemão o que se pode esperar do DIP.</p> <p>Nem salientar tanto quem será responsável pelas soluções, mas dizer que desta sessão talvez surjam ideias interessantes.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Todos os participantes sabem por que motivo estão presentes, o que acontecerá. El@s percebem a importância da sessão e da sua participação. El@s estão entusiasmados e querem pôr mãos à obra.

Fase : Identificação dos problemas		Etapa nº 3 : identificar, fazer o inventário, visualizar os problemas que os presentes sentem quanto ao problema inicial	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>Formular o que se espera, nomeadamente: que cada grupo/participante formula os problemas reais que o grupo/ el@ sente quanto ao problema inicial.</p> <p>Pedir aos participantes que anotem os problemas nas fichas ou post-it's.</p> <p>Transmitir as regras do jogo :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ escrever de forma clara, ➤ 1 problema por ficha ➤ um máximo de 3 linhas por ficha (formulação concisa) ➤ problemas reais <p>e afixar as fichas bem visivelmente.</p> <p>Observar se os participantes cumprem as regras do jogo, se el@s formulam as suas ideias como problemas.</p> <p>Encorajar os participantes a serem criativos e a formularem tudo o que lhes passa pela cabeça, a se exprimirem sem inibições.</p>	<p>Os participantes formulam de maneira desinibida os problemas que el@s ressentem quanto ao problema inicial.</p>	<p>Reserva, inibição de alguns perante pessoas presentes no grupo.</p> <p>Nem todos os grupos/as pessoas estão presentes, por isso esquece-se dum conjunto de problemas.</p> <p>Formula-se no lugar de outras pessoas.</p> <p>Alguns participantes não sabem ler nem escrever, Formulam-se problemas como sendo ausências de solução sem que seja indicado o problema fundamental. Não são respeitadas as regras</p>	<p>Pôr as pessoas à vontade.</p> <p>Estimular o trabalho de grupo de interesse.</p> <p>Trabalhar por etapas, primeiro organizar um DIP com o grupo que não consegue nem ousa exprimir-se, antes de o confrontar com os outros (grupos).</p> <p>Organizar reuniões preparatórias com os grupos mais fracos.</p> <p>Pedir aos presentes que contem com o grupo que está ausente.</p> <p>Apresentar um estudo preparatório ou outro estudo em que se mencionam os problemas dos outros grupos não presentes, pedir aos participantes para formularem os problemas destes outros grupos.</p> <p>Voltar às regras do jogo.</p> <p>Trabalhar em grupos e em cada grupo está alguém que sabe escrever. Mandar o grupo fazer desenhos acompanhados duma tradução.</p> <p>Chamar eventualmente a atenção dos participantes.</p> <p>Pedir para el@s evitarem o mais possível termos como : " Não temos, não há ... "</p> <p>Pedir aos participantes para formularem 1 a 3 problemas que depois serão discutidos quanto ao cumprimento das regras. Depois os participantes continuam a formular.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Todos os participantes apresentaram os problemas que el@s experimentam quanto ao problema inicial. Todos esses problemas são formulados segundo regras determinadas e escritos em fichas que todos os participantes podem ler.

Fase : Identificação dos Problemas		Etapa nº 4 : Esclarecer os problemas	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ explica o objectivo desta etapa : trata-se de toda a gente perceber correctamente o conteúdo de cada ficha sem que por isso toda a gente esteja completamente de acordo com o conteúdo. Palavras que podem ser interpretadas de diferentes maneiras têm que ser esclarecidas. É preciso examinar se as fichas foram formuladas segundo as regras do jogo e @ moderador@ repete as regras do jogo. Lemos cada ficha e perguntamos: "Isto é claro?" Depois dum bocado @ moderador@ pergunta : " Isto está formulado segundo as regras?" @ moderador@ olha para o grupo e espera por uma reacção. No caso de não haver reacção, @ moderador@ faz eventualmente algumas perguntas ou incentiva um participante a contar como el@ interpreta essa ficha. Se houver uma sugestão para alterar, @ moderador@ repete a sugestão e se o grupo estiver de acordo @ moderador@ anota-a ou manda anotar. Uma vez que a ficha está pronta @ moderador@ lê-a e, quando tod@s estiverem de acordo, a ficha é afixada do outro lado da parede.</p>	<p>Todos os participantes pensam sobre cada ficha e procuram entendê-la. Fazem perguntas críticas,</p>	<p>Os participantes não ousam reagir. Um participante teima quanto à sua ficha e não a quer alterar.</p> <p>Surgem discussões delicadas e difíceis.</p> <p>Um participante acha que as suas fichas mudam sempre ou que as suas reacções não são consideradas durante as discussões e el@ abandona. Esta etapa pode demorar muito tempo e os participantes podem abandonar ou deixar de se interessar.</p>	<p>O próprio moderador@ faz algumas perguntas, de preferência perguntas "brincalhonas". Pede-se ao próprio participante para reformular e escrever a alteração. Ajuda-se o participante a reformular e salienta-se que o que está lá escrito não é claro e só por isso tem que ser reformulado. @ moderador@ canaliza a discussão, põe-se fisicamente na proximidade das pessoas que se enfrentam e reformula ou repete o que cada um diz, procura "objectivar". Eventualmente inserir um intervalo. NUNCA PARTICIPAR OU FORMULAR AS SUAS IDEIAS, a não ser eventualmente no intervalo. @ moderador@ responde a qualquer reacção, repete-a e elabora-a. Também tenta envolver toda a gente por contacto ocular. @ moderador@ tem que zelar sempre pela dinâmica do grupo. Quando a atenção começa a baixar, insere-se um intervalo ou acelera-se. Isto pode ser a custa da clareza das fichas. Numa etapa adiante essas terão que ser esclarecidas.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Todos os problemas estão claramente formulados. Todos os participantes entendem os problemas e entendem-nos da mesma maneira (não precisam de estar de acordo com o problema). Não há mais espaço para interpretações diferentes. Alguns problemas estão reformulados, outros problemas são acrescentados com a condição que o grupo esteja de acordo. Na parede estão afixadas uma data de fichas (50 a 100) legíveis. Em cada ficha está um problema claramente formulado.

Fase Identificação dos problemas		Etapa nº 5 : Identificação do problema principal	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ repete o que aconteceu nas etapas anteriores e porquê e agora explica o que vai acontecer : "Vamos analisar todos esses problemas estabelecendo relações de causa e efeito para desta maneira construir uma árvore de problemas."</p> <p>@ moderador@ pede aos participantes para escolherem um problema importante que tem relações de causa e efeito. El@ afixa-o no meio do quadro.</p>	<p>Os participantes sabem o que vai acontecer agora.. Há a sugestão dum problema importante.</p>	<p>São introduzidos novos conceitos que são confusos e pouco claros para os participantes.</p> <p>Surgem divergências sobre qual é o problema principal.</p>	<p>Dá-se eventualmente um pequeno exemplo de relações de causa e efeito. Diz-se que isso se esclarecerá na próxima etapa.</p> <p>Salienta-se que todos os problemas serão examinados e que este problema só serve para iniciar o processo.</p> <p>"É preciso começar algures!"</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Um problema importante com causas e efeitos está afixado no meio da parede e serve como ponto de partida para a análise.

--	--

Fase : Análise dos problemas		Etapa nº 6 : Detectar relações de causa e efeito e a construção da árvore de problemas	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>Assim que estiver afixado o primeiro problema, @ moderador@ pergunta: "Encontram-se neste conjunto de problemas as causas deste primeiro problema?" Entretanto el@ lê qual é o primeiro problema. El@ dá tempo aos participantes para lerem as fichas e espera pelas reacções. Um participante menciona um problema, aí @ moderador@ toma a ficha correspondente, coloca-a por baixo do problema inicial e pergunta : " PORQUE..." (el@ lê a ficha em baixo) "POR ISSO..." (el@ lê a ficha em cima) e pergunta se isso está certo. Depois el@ coloca a ficha por cima do problema inicial e pergunta : "PORQUE..." (el@ lê o problema inicial) "POR ISSO..." (el@ lê a ficha em cima) e pergunta se isso está certo. El@ coloca a ficha conforme bater certo (as causas em baixo, os efeitos em cima). El@ pergunta ao grupo se ainda há outras causas e repete as mesmas acções e perguntas como acima mencionadas. El@ pergunta depois se se encontram consequências ou efeitos no conjunto do primeiro problema ou dum outro problema que já está afixado. El@ repete as mesmas acções e perguntas.</p> <p>Para as primeiras 5 a 10 fichas, é preciso</p>	<p>Os participantes procuram atentamente as relações de causa e efeito e el@s examinam muito activamente a justeza das relações.</p>	<p>@ moderador@ não consegue encontrar uma das fichas. As fichas não são claras ou são interpretadas de maneiras diferentes, 2 problemas numa ficha ou mencionam-se as relações nas fichas. Os participantes interpretem as fichas de maneira subjectiva. O problema do ovo e da galinha: o que vem primeiro?</p> <p>Um problema que não foi considerado como importante pelo grupo torna-se a causa dum outro problema importante. Aquele primeiro torna-se demasiado exclusivo e demasiado importante.</p> <p>Dificuldades em colocar as fichas no seu devido lugar.</p>	<p>Numerar as filas e colunas, eventualmente pôr um número em cada ficha. Voltar às regras e ao procedimento da etapa nº3. Reformular a ficha se todo o grupo estiver de acordo.</p> <p>Através de perguntas e do pedido de mais informação e uma reformulação, chegar a uma formulação mais objectiva. Examinar profundamente e pedir para que pensem bem. Eventualmente perguntar o que veio primeiro?" ou "Que relação é a mais importante?"</p> <p>Repetir que pode haver várias causas directas e que aquele não é exclusivo. Repetir imediatamente outras causas se já estiverem afixadas ou perguntar : "Há ainda mais causas deste problema?"</p> <p>Alguns meios auxiliares : As causas estão sempre por baixo daquilo que causam. As fichas afixadas numa fila não têm uma relação de causa e efeito Confiar que o grupo também acompanha e corrigirá @ moderador@ se el@ estabelecer uma relação errada.</p> <p>Voltar a colocar a ficha e dizer que retomaremos</p>

<p>examinar em todas as direcções, depois salientar que os próprios participantes têm que prestar atenção a eventuais outras relações. Repete-se regularmente o que já está afixado.</p>		<p>A discussão demora demasiado e não se chega a um acordo sobre a relação. Há pessoas que abandonam. Da discussão consta que ainda há problemas não formulados.</p> <p>Um mesmo problema pode ser colocado em 2 sítios diferentes, é impossível realizar isso fisicamente.</p>	<p>mais tarde. @ moderador@ NUNCA PODE PARTICIPAR OU MOSTRAR O QUE EL@ PENSA.</p> <p>A formulação de novos problemas é aceite excepcionalmente (só se já estiver pronto 3/4 da árvore) e só se o grupo estiver completamente de acordo.</p> <p>Se realmente não for possível de outra maneira : fazer uma 2º ficha com a mesma formulação.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

RESULTADO DESTA ETAPA : Todas as fichas com problemas encontraram, através duma relação de causa e efeito, o seu lugar na árvore dos problemas..

Fase : Análise dos problemas		Etapa nº 7 ; Verificar as relações de causa e efeito e visualizar estas relações	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ retoma toda a árvore. El@ ou ela pede aos participantes que prestem muita atenção e que corrijam uma relação se fôr esquecida ou estabelecida erradamente.</p> <p>@ moderador@ presta muita atenção aos participantes.</p> <p>Quando @ moderador@ percorreu a árvore e se os participantes estão de acordo, indicam-se as relações. Para isso talvez seja preciso recolocar as fichas.</p> <p>Se isto for o caso, @ moderador@ repete as relações e pergunta se ainda batem certo.</p> <p>Depois da visualização das relações @ moderador@ percorre mais uma vez a árvore ou pede a 1 ou vários participantes que apresentem a árvore.</p> <p>Quando isto estiver pronto, fixam-se muito bem as fichas de maneira que já não podem ser deslocadas.</p> <p>Qualquer alteração na árvore efectua-se na presença dos participantes.</p>	<p>Os participantes acompanham muito atentamente e corrigem quando forem indicadas relações erradas.</p> <p>Consideram a árvore como obra del@s.</p>	<p>Há demasiado cansaço para os participantes acompanharem. El@s não corrigem.</p> <p>Esquece-se de relações quando se recoloca a árvore.</p> <p>Há falta de espaço na parede.</p>	<p>De manhã ou depois dum intervalo repetir a árvore ou fazer repeti-la pelos participantes.</p> <p>Criar espaço senão há problemas.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : A árvore dos problemas está acabada e foram estabelecidas as linhas que representam as relações de causa e efeito. Os participantes estão de acordo com a análise e el@s têm maior consciência..

Fase : Análise dos objectivos		Etapa nº 8 : Todos os problemas são reformulados em situações positivamente alcançadas que são realizáveis	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ explica o objectivo desta etapa : “ Já acabámos a análise dos problemas. Agora queremos ver o que se pode fazer com esses problemas. Uma primeira etapa é a de traduzir os problemas para situações positivamente alcançáveis (objectivos) e analisá-las. Desta maneira podemos formar-nos uma ideia, criar uma compreensão do que queremos alcançar.”</p> <p>@ moderador@ indica uma ficha e tradu-la para uma situação positivamente alcançada. El@ ou ela indica uma segunda ficha e pede a alguém do grupo para a traduzir para uma situação positivamente alcançável. Pede-se para ficar o mais próximo possível da formulação já usada, de utilizar as mesmas palavras. Depois faz-se o seguinte: se tiver muito tempo e se dispuser numa parede grande, divide-se o grupo em pequenos grupos e cada um desses traduz uma parte dos problemas para objectivos. Afixa-se as fichas com os objectivos no mesmo sítio numa nova árvore, a árvore dos objectivos. @ moderador@ percorre de voz alta as relações que existem entre os objectivos (em princípio são os mesmos que aquelas que existem entre os problemas) e pede ao grupo para julgar se essas relações ainda estão correctas.</p> <p>Ou então traduz-se ou manda-se traduzir para objectivos só as 3 filas superiores da árvore. Colam-se essas fichas ao lado dos problemas e diz-se “Alcançamos este ou aquele objectivo se conseguirmos resolver os problemas por baixo afixados”.</p>	<p>Os participantes deixam de pensar em problemas para pensar em objectivos. El@s tomam consciência que agora se fala de maneira positiva e que se pode remediar os problemas.</p>	<p>Há um problema que não pode ser traduzido para uma situação positivamente alcançada.</p> <p>Uma relação de causa-efeito já não bate certo na árvore dos objectivos.</p>	<p>Esse problema fica afixado numa cor berrante na árvore dos objectivos. Temos que contar com el@ durante a planificação (a formulação de objectivos e resultados).</p> <p>Indicar claramente que essa relação já não bate certo. Este dado também tem que ser transportado para a planificação.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Formulou-se uma árvore de objectivos. Os problemas que não podem ser formulados em situações positivamente alcançáveis ficam visíveis. Os participantes elaboram uma visão de “ em que sentido queremos trabalhar o quê é que queremos e podemos alcançar?”.

Fase : Análise dos objectivos		Etapa nº 9 : Identificação do objectivo principal para o qual queremos trabalhar e que está no topo da árvore e que é no entanto alcançável	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
Depois de ter percorrido a parte superior da árvore, @ moderador@ pergunta qual é o problema mais importante que se quer solucionar ou qual é o objectivo que se quer ver realizado depois de alguns anos. Este objectivo poderá ser o objectivo principal da nossa intervenção.		Não se chega a um acordo sobre o objectivo geral.	Muito depende do aspecto da árvore. Às vezes não é possível distinguir um problema central. Nesse caso é melhor passar directamente para a distinção de grupos (a etapa seguinte) do que ficar na discussão sobre o que é o mais importante.

RESULTADO DESTA ETAPA : Se possível, o grupo está de acordo com o que se quer alcançar. Foi formulada uma visão sustentada por todo o grupo.

Fase : Análise dos objectivos Determinação das estratégias		Etapa nº 10 : Identificação de "clusters" ou grupos de objectivos	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ repete o problema ou o assunto do DIP. Depois el@ volta para a árvore e lê as fichas superiores ou essas que se aproximam mais do assunto. El@ diz : "Se quisermos obter resultados e se quisermos alcançar esse objectivo, em princípio temos que alcançar todos estes objectivos ou resolver todos estes problemas. Ora não conseguimos resolver estes problemas todos juntos e por isso temos que determinar prioridades. Uma primeira etapa nesse processo de escolha é a nomeação de problemas da mesma ordem, que estão relacionados e que podem ser nomeados com um termo. Se conseguirmos encontrar 5 a 10 desses grupos de problemas, podemos facilmente, por meio desses grupos, estabelecer uma hierarquia. Portanto : " Alguém consegue indicar tais grupos de problemas?" Se há uma proposta, @ moderador@ visualiza-a na árvore. El@ pergunta quais os problemas que fazem parte do grupo. El@ determina a delimitação desse grupo e pergunta qual poderia ser o nome desse grupo. Escreve-se a proposta numa ficha e afixa-a no grupo. Procede-se desta maneira até que todos os problemas estejam afixados num grupo.</p>	<p>Os participantes procuram activamente os problemas da mesma ordem e estão de acordo em simplificar de novo a árvore para se poderem determinar as prioridades.</p>	<p>Discussões intermináveis sobre se os problemas são da mesma ordem ou não. As pessoas querem ver mantidos os seus problemas como um grupo, custe o que custar.</p>	<p>É melhor constituir mais grupos do que discutir interminavelmente. O próprio moderador@ faz propostas para fazer avançar a discussão. Se realmente constituírem um grupo, dá-se-lhe um nome, senão o próprio moderador@ faz propostas.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Na árvore dos objectivos destacaram-se uns 5 a 10 grupos de problemas. Estes grupos permitirão fazer uma escolha de prioridades numa fase mais adiantada.

Fase : Análise das estratégias		Etapa nº 1 : Esclarecimento do objecto do DIP	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ repete os objectivos no topo da árvore e esclarece que para alcançar esses objectivos, os problemas subjacentes têm que ser resolvidos." Isto é todo um trabalho. Provavelmente nem todos os problemas poderão e terão que ser abordados. De qualquer maneira é preciso estabelecer prioridades. Isto faremos nesta etapa. .Faremos uma hierarquia dos grupos de problemas que podemos distinguir na árvore. Esta hierarquia indica qual o grupo de problemas que queremos abordar prioritariamente.</p> <p>Para fazermos uma escolha, utilizaremos um certo número de critérios." (Aqui @ moderador@ pode trazer um certo número de critérios escolhidos de antemão ou el@ pode acompanhar o grupo na determinação de critérios)</p> <p>Depois apresenta-se a matriz de decisão, pede-se aos participantes que dêem um número a cada grupo e relativo aos diversos critérios. Isto pode-se fazer individualmente ou em grupo.</p> <p>As pontuações dos diferentes grupos são preenchidas na matriz e onde houver grandes diferenças nas pontuações, @ moderador@ pede explicação. No final somam-se as pontuações e procura-se um consenso relativo às prioridades.</p>	<p>Os participantes vêem a relação entre os problemas e os objectivos. Percebem que é importante estabelecer prioridades e determinar por onde querem começar, se quiserem obter resultados quanto às prioridades.</p> <p>A palavra "critérios" está esclarecida e percebe-se a importância dela.</p> <p>Nos pequenos grupos os participantes conseguem preencher a matriz da maneira correcta, Surgem discussões interessantes nos grupos.</p> <p>As diferenças são discutidas duma maneira construtiva. Chega-se a um consenso e toda a gente tem o mesmo entusiasmo para continuar.</p>	<p>Escolher é sempre difícil e evoca na maioria dos casos resistência.</p> <p>"Critérios" é um conceito difícil e não é compreendido pelos participantes.</p> <p>É difícil para os participantes de decidirem porque têm pouca informação sobre as diversas alternativas.</p>	<p>É importante que @ moderador@ esclareça que se trata de determinar por onde se quer começar. Isto não implica que não se trate dos outros. Se forem importantes, também terão que ser abordados.</p> <p>Um jogo de papéis em que alguém tem que escolher dum certo número de alternativas pode ajudar para esclarecer o conceito.</p> <p>@ moderador@ salienta de novo que se trata de determinar por onde se começa, mais nada.</p> <p>"Sem determinar por onde começamos, não podemos continuar."</p>

RESULTADO DESTA ETAPA: O grupo determinou qual é a prioridade e por onde o grupo vai começar. Todos os participantes aceitam a escolha.

Fase : Planificação		Etapa nº 1 : Introdução da fase da planificação e o quadro lógico	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ percorre o grupo ou "cluster" de objectivos ou problemas que foram retidos. El@ indica que passamos agora para a planificação e determinaremos o que faremos para chegarmos ao objectivo.</p> <p>Para planear utilizamos um meio auxiliar, nomeadamente um quadro lógico onde se juntam toda a informação e todos os dados numa maneira significativa e utilizável.</p> <p>Esboça-se um quadro lógico. Percorre-se e explica-se a primeira coluna da "descrição do projecto". Salienta-se a lógica : " Se colocarmos estes resultados, e todos estes resultados são necessários, teremos a certeza de alcançar o objectivo específico ou o objectivo do projecto. Este objectivo do projecto contribuirá para um objectivo geral.</p> <p>Somos responsáveis pelo projecto como projecto ou objectivo específico. O projecto contribui para um objectivo geral, mas nós próprios não o dominamos totalmente.</p> <p>Dependendo do grupo @ moderador@ ou explica todo o quadro lógico ou começa simplesmente com o preenchimento da coluna da "descrição do projecto"</p>	<p>Os participantes compreendem a lógica do quadro lógico.</p>	<p>Certos grupos pedem uma visão clara de o que seguirá. Outros grupos querem logo pôr mãos à obra e não querem perder muito tempo com a teoria.</p>	<p>@ moderador@ adapta a explicação ao grupo.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Todos os participantes compreenderam as etapas seguintes para começarem a planificação de maneira motivada.

Fase : Planificação		Etapa nº 2 : Preencher a primeira coluna (da descrição do projecto) do quadro lógico até ao nível dos resultados	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>.@ moderador@ percorre mais uma vez o "cluster" ou o grupo escolhido de prblemas. A ficha que está no topo do "cluster" torna-se em princípio o objectivo principal. El@ pergunta : "Estamos de acordo que "...(a ficha superior do "cluster") " se torna o objectivo do projecto?" Esta ficha é anotada e afixada no quadro lógico na descrição do projecto sob o objectivo do projecto.</p> <p>@ moderador@ volta outra vez à árvore e lê o objectivo do projecto. "Para alcançar este, as fichas seguintes (lêem-se as fichas que estão por baixo) têm que ser alcançadas. Estas fichas tornam-se pois os resultados. " Toda a gente está de acordo com isto?" Escrevem-se estes objectivos em fichas que serão afixadas no quadro lógico, na coluna de "descrição do projecto" sob "resultados".</p> <p>@ moderador@ volta de novo à árvore. El@ lê o objectivo específico e diz : Se alcançarmos isto, isto contribuirá para..." e el@ lê todas as fichas acima afixadas; uma destas fichas tem que se tornar o objectivo geral. " Que ficha diz melhor para quê quer contribuir o projecto?"</p> <p>Quando há consenso, coloca-se essa ficha na descrição do projecto.</p>	<p>Os participantes vêem a transição da fase da análise para a fase da planificação e também a maneira de se usar a árvore durante a planificação.</p> <p>El@s estão de acordo com a definição dos diversos conceitos na descrição do projecto no quadro lógico.</p>		

RESULTADO DESTA ETAPA : A coluna da descrição do projecto no quadro lógico está preenchida até ao nível das actividades. O grupo está de acordo com o que está preenchido.

Fase : Planificação		Etapa nº 3 : A verificação da lógica do projecto e a formulação de suposições	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes ?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ soma todos os resultados até agora formulados e pergunta: "São precisos todos estes resultados para alcançar o objectivo principal?" No caso afirmativo, ficam; no caso negativo, retiram-se, com o consenso do grupo, estes resultados do quadro lógico. Uma segunda pergunta é a seguinte : " Estes resultados são suficientes para alcançar o objectivo principal?" Se alguém tem dúvidas, estas têm que ser verbalizadas e colocadas na coluna das suposições. Trata-se dum "brainstorm", pois todas as ideias são apontadas sem se fazer muitas perguntas.</p> <p>Pergunta-se depois : " Este objectivo específico é necessário e suficiente para contribuir substancialmente para o objectivo geral?"</p> <p>Se há dúvidas, colocá-las na coluna das suposições.</p> <p>Agora analisam-se essas suposições. Para tal, utilizamos um esquema numa folha à parte. Através da análise decide-se não colocar a suposição no quadro lógico, ou porque não é importante ou porque é realizada por outras; decide-se tornar a suposição um resultado ou um objectivo específico complementar (em função da lógica do projecto) ou a suposição fica na coluna das suposições porque achamos que é uma suposição importante ou um factor com o qual teremos que contar e pensamos que provavelmente será realizada por outras.</p>	<p>Os participantes concentram-se numa segunda lógica, a lógica do projecto. Pouco a pouco constroem o projecto.</p>	<p>A lógica de causa-efeito utilizada na fase da análise é substituída por uma outra lógica.</p> <p>Na análise das suposições os participantes têm a tendência de integrar tudo no projecto. "Tudo o que nós fazemos, fazemos melhor." Acabamos então com um projecto mastodôntico que se tornou irrealizável.</p>	<p>@ moderador@ repete muitas vezes a lógica do projecto. El@ indica que a árvore se tornou agora informação de fundo importante mas que já não chega.</p> <p>@ moderador@ percorre minuciosamente o esquema da análise das suposições e salienta as consequências e efeitos da resposta dada pelo grupo.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : A lógica do projecto está certa e formularam-se todos objectivos e resultados. O conceito de "suposições" é claro.

Fase : Planificação	Etapa nº 4: Definição dos indicadores
----------------------------	----------------------------------------------

O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>@ moderador@ dá um exemplo provindo da descrição do quadro lógico. Lê-o e pergunta o que se quer dizer com isso exactamente. Provavelmente receberá várias respostas. Aí, el@ conclui : " É bom descrever todos os resultados, o objectivo específico e geral para que todos estejam de acordo sobre a mesma coisa. Também é preciso descrevê-los claramente e em tempos mensuráveis para mais tarde podermos verificar se os alcançámos. Por isso temos a coluna dos indicadores." Um indicador dá uma descrição clara dum grupo-alvo ou dum objectivo, el@ indica quantitativamente e qualitativamente o que tem que ser alcançado, dentro de que prazo e , se fôr preciso, el@ dá uma descrição clara do local (vejam a folha separada sobre os indicadores). Esses elementos estão num cartaz e são explicados por meio dum exemplo ou dum elemento do quadro lógico.</p> <p>Pede-se agora aos participantes que procurem indicadores para os diversos resultados e objectivos; isto faz-se em pequenos grupos.</p> <p>Os resultados dos grupos são discutidos e todo o grupo acaba por formular os indicadores.</p> <p>@ moderador@ verifica se o indicador é mensurável e independente dos outros resultados ou objectivos. Se tiver dúvidas, el@ apresenta-as ao grupo.</p>	<p>El@s percebem a utilidade dum esclarecimento dos resultados e dos objectivos. Discutem numa maneira constructiva sobre o que se pretende alcançar com este projecto.</p>	<p>O conceito de "indicadores" não é um conceito simples. Muitas pessoas acham difícil trabalhar com "indicadores".. Ainda não se podem tornar específicos alguns resultados ou objectivos porque não se tem experiência.</p>	<p>É aconselhável elaborar alguns exemplos ou pode-se tomar um dos resultados e com esses percorrer a lista no cartaz.</p> <p>Efectivamente, às vezes ainda não se consegue formular um indicador nos pormenores. Nesse caso é preciso avançar suficientemente na formulação para indicar claramente em que direcção se quer evoluir. Depois dum certo tempo o indicador tem que estar completamente preenchido.</p> <p>Também tem que se indicar onde se deve buscar informação ou o que é preciso fazer para construir informação suficiente sobre o indicador.</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : Todos os resultados e objectivos estão claramente descritos e explicados e são aceites por toda a gente. Com o preenchimento dos indicadores, o projecto está claramente definido..

Fase : Planificação		Etapa nº 5 : Reexaminar a lógica da descrição do projecto	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>Uma vez que os resultados e os objectivos estão claramente formulados, tem que se verificar se a lógica do projecto ainda está certa. Por isso volta-se a perguntar: "Estes resultados", e aqui @ moderador@ lê os indicadores, " são suficientes para alcançar o objectivo específico" e el@ lê o indicador, " a condição que", el@ lê as suposições retidas, "as suposições são correctas?"</p> <p>Por um lado tem que se verificar que a quantidade e a qualidade especificadas nos indicadores, correspondem com os diversos resultados e objectivos, por outro lado tem que se verificar a questão normal : se são suficientes.</p> <p>Eventualmente tem que se adaptar os indicadores ou analisar as suposições novamente formuladas e as integrar.</p>	<p>Os participantes concentram-se de novo na lógica do projecto.</p>		

RESULTADO DESTA ETAPA : A lógica do projecto é adaptada aos indicadores formulados. A proposta do projecto torna-se ainda mais concreta e realista.

Fase : Planificação		Etapa nº 6 : A formulação das actividades	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>Agora tomamos cada resultado e perguntamo-nos : " O que é preciso fazer para alcançar este resultado?" ou "Que actividades temos que executar para alcançar este resultado?"</p> <p>Vamos agora trabalhar em pequenos grupos à volta destas questões. Voltar à árvore dos problemas pode eventualmente dar-nos informação muito útil sobre as actividades a executar. Eventualmente uma pequena árvore de problemas ou a pergunta: " Como se explica que ainda não alcançámos esse resultado?" podem ser muito esclarecedoras.</p> <p>As pessoas trabalham em pequenos grupos. Os resultados dos diversos grupos serão discutidos no plenário e completados.</p> <p>No fim a coluna "descrição do projecto" está completamente preenchida no quadro lógico. Verifica-se a lógica do projecto : " Estas actividades são necessárias e suficientes para alcançar os resultados?" Quando toda a gente estiver de acordo, pode-se considerar a descrição do projecto como completa.</p>	<p>Toda a gente usa a sua criatividade muito activamente para formular actividades.</p>	<p>Dispõe-se de pouca bagagem ou experiência para formular correctamente as actividades. Isto acontece sobretudo se se faz a planificação com o próprio grupo-alvo.</p>	<p>É preciso prever tempo, possibilidades e actividades para que os participantes tenham a possibilidade de adquirirem experiência, de se aplicarem criativamente nas buscas.</p> <p>Aqui intervém a abordagem processual do DIP. Às vezes temos que dizer : " Tiramos alguns meses para investirmos em actividades de formação, antes de continuarmos com a planificação."</p>

RESULTADO DESTA ETAPA : A coluna "descrição do projecto" do quadro lógico está completamente preenchida. Está claro que actividades têm que ser executadas para se obterem resultados. Os participantes estão ansiosos por começar a agir.

Fase : Planificação		Etapa nº 7 : A planificação operacional	
O que diz e o que faz @ moderador@?	O que se espera dos participantes?	Possíveis problemas	Meios auxiliares Alternativas
<p>Para cada actividade é preciso determinar quem a executará, qual é o prazo para a execução, qual o preço, etc...</p> <p>Para isso utilizamos uma tabela da planificação operacional.</p>		<p>Não é sempre necessário passar por esta etapa com o grupo de participantes. Às vezes é possível dizer que a equipa do projecto vai continuar a elaboração desta etapa e que ela vai comunicar os resultados.</p>	

RESULTADO DESTA ETAPA : Todo o material está presente para elaborar um orçamento, uma descrição da tarefa e uma planeamento dos prazos para o projecto.