USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEADERSHIP, MANAGEMENT & GOVERNANCE PROJECT
Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PLUS

PDL+

GUIÃO PARA FACILITADORES

Um processo de liderança para focalizar as equipas de saúde nos resultados prioritários do sector

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PLUS

PDL+

GUIÃO PARA FACILITADORES

Um processo de liderança para focalizar as equipas de saúde nos resultados prioritários do sector

USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEADERSHIP, MANAGEMENT & GOVERNANCE PROJECT
Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.

© 2009 Management Sciences for Health, Inc.

Todos os direitos reservados.

Actualizado em Abril de 2014

Instrutores e facilitadores podem copiar os exercícios, ferramentas, directrizes e instruções para os participantes sem necessidade de permissão prévia, mas apenas para fins não comerciais. Toda tradução, adaptação ou uso comercial de qualquer parte deste livro sob qualquer forma ou meio exige a permissão por escrito da editora.

Management Sciences for Health

200 Rivers Edge Drive

Medford, Massachusetts 02155-5741 USA

Tel.: +1.617.250.9500

Fax: +1.617.250.9090

Email: bookstore@msh.org

Website: www.msh.org

ISBN 978-0-9819616-1-3

Os fundos para a elaboração deste guião foram fornecidos pela Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (Usaid), nos termos do Acordo de Cooperação AID-OAA-A-11-00015. O conteúdo é de responsabilidade do Projecto de Liderança, Gestão e Governação e não reflete necessariamente a visão da Usaid ou do Governo dos Estados Unidos da América.

AGRADECIMENTOS

Esta versão actualizada do PDL se baseia em dez anos de implementação e testes por centenas de facilitadores e milhares de profissionais de saúde em mais de 40 países. É muito grande o número de pessoas que deveriam ser reconhecidas porque este foi um esforço verdadeiramente global, iniciado pelo MSH, mas que as equipas do PDL também assumiram como seu. Agradecemos a todos pelos comentários interessantes e úteis que ofereceram ao longo dos anos e que, juntamente com dois anos de pesquisa programática e testes pilotos, nos ajudaram a desenvolver o PDL+.

Nossa esperança é de que este novo programa, o PDL+, utilize o que há de melhor no PDL—equipas empoderadas e focadas em resultados que sejam realmente do seu interesse—para promover um maior envolvimento de cada país e maior impacto na saúde pública. Foram acrescentados importantes complementos em todo o programa, entre eles o Grupo de Governação local que escolhe uma área de enfoque de saúde pública, e uma Equipa de Apoio Técnico local que dá apoio às Equipas de Melhoria no uso dos indicadores e identifica as práticas de saúde pública mais eficazes para obter resultados.

As equipas constituem o núcleo deste programa. São a liderança e a visão delas que criam o compromisso com a mudança. A presente actualização foi concebida tendo as equipas em mente. Queremos agradecer especialmente ao Conselho de Saúde de Gwagwalada da região da Capital Federal da Nigéria, que foi o pioneiro na aplicação do PDL+ com os facilitadores do programa Nigeria Plan Health que, com o apoio de Lourdes de la Peza, implementaram corajosamente o piloto e se voluntariaram para capacitar outros países no processo.

Também queremos reconhecer o trabalho árduo e a dedicação da Equipa de Criação do PDL+: Lourdes de la Peza, Joan Bragar, Liz McLean, Ann Buxbaum e Mariah Boyd-Boffa.

ÍNDICE

Introdução ao PDL+ 1

Secção 1. Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse 23
DIA 1 31
DIA 2 49
Secção 1. Material de apoio 75

Secção 2 Reunião nº 1 da Equipa de Apoio Técnico 89
PROGRAMA 91
Secção 2. Material de apoio 101

Secção 3. Workshop 1: Exploração 115
DIA 1 119
SESSÃO 1. ORIENTAÇÃO E VISÃO GERAL DO PROGRAMA 120
SESSÃO 2. VISÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E GESTÃO 126
SESSÃO 3. CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO 138
SESSÃO 4. PROPÓSITO E VISÃO PESSOAIS 141
DIA 2 147
SESSÃO 5. CRIAÇÃO DE UMA VISÃO DA ÁREA PRIORITÁRIA DE SAÚDE. 148
SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO. 153
DIA 3 167
SESSÃO 7. MONITORIA E AVALIAÇÃO 171
SESSÃO 8. A PRÁTICA DA EXPLORAÇÃO NA LIDERANÇA 176
Secção 3. Material de apoio 185

Secção 4. Reunião nº 2 da Equipa de Apoio Técnico 213
PROGRAMA 215
Secção 4. Material de apoio 225

Secção 5. Workshop 2: Focalização, Planeamento, Alinhamento e Mobilização 237
DIA 1 241
SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS 245
DIA 2 253
SESSÃO 10. FOCALIZAÇÃO 257
DIA 3 269
SESSÃO 11. FOCALIZAÇÃO DO PLANO 270
SESSÃO 12. DA VISÃO À ACÇÃO 282
Secção 5. Materiais de Apoio 291

Secção 6. Reunião nº 3 da Equipa de Apoio Técnico 321
PROGRAMA 323
Secção 6. Material de apoio 333

Secção 7. Workshop 3: Alinhamento, Mobilização e Inspiração 345
DIA 1 349
SESSÃO 13. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA 352
DIA 2 361
SESSÃO 14. ALINHAMENTO E MOBILIZAÇÃO 362
SESSÃO 15. TRABALHO EFICAZ EM EQUIPAS 370
SESSÃO 16. INSPIRAÇÃO 378
Secção 7. Materiais de Apoio 391

Secção 8. Workshop 4: Preparação e Apresentação dos Resultados 417
DIA 1 421
BOAS VINDAS E ANÁLISE DA TAREFA 422
SESSÃO 17. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA 424
SESSÃO 18. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS. 427
DIA 2 435
SESSÃO 19. PROCESSO DE ENCERRAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROCESSO 439
DIA 3 447
Secção 8 Materiais de Apoio 453

Secção 9. Grupos de interesse do LDP+—Reunião de Planeamento da Ampliação . . 467
PROGRAMA 473
Secção 9. Materiais de Apoio 487

REFERÊNCIAS 495

PREÂMBULO

AS ORIGENS DO PDL+

O Programa de Desenvolvimento da Liderança Plus (PDL+) é a versão aprimorada do Programa de Desenvolvimento da Liderança (PDL) desenvolvido inicialmente por Management Sciences for Health (MSH) em 2002. O PDL+ aproveita as características especiais do PDL: um processo experimental de aprendizagem e melhoria do desempenho que potencializa as pessoas de todos os níveis de uma organização a aprender as práticas de liderança, gestão e governação; enfrentar desafios; e alcançar resultados mensuráveis.

Desde que o MSH introduziu o PDL, as organizações participantes de mais de 40 países utilizaram este processo já comprovado para transformar o modo de como as equipas prestam serviços de saúde. Trabalhando com desafios reais do local de trabalho ao longo do tempo, as equipas recebem retro-informação ("feedback") e apoio dos orientadores e facilitadores para:

- **Criar uma visão comum inspiradora para tratar de uma área prioritária de saúde.**
- **Aplicar práticas de liderança e gestão para melhorar o trabalho de equipa e a eficácia.**
- **Usar o processo de Modelo do Desafio para identificar e alcançar os resultados mensuráveis esperados.**
- **Alinhar os grupos de interesse ou grupos de interesse em torno de um desafio comum.**

CARACTERÍSTICAS DO PDL+

Para além das actividades do PDL básico, o PDL+ oferece várias novas características que incorporam as lições aprendidas em mais de dez anos de implementação bem sucedida do PDL. No PDL+, encontram-se agora:

- **Um Grupo de Governação, composto de gestores de nível superior do sistema de saúde do país, que usa boas práticas de governação para dar supervisão estratégica e apoiar a implementação e ampliação do PDL+.**
- **Especialistas técnicos do país, que dão destaque às prioridades nacionais de saúde e propõem uma lista de intervenções já comprovadas na área de saúde pública que atendem às normas de qualidade.**
- **Equipas de Melhoria Locais, que se concentram em alcançar os resultados de forma alinhada com a prioridade nacional de saúde destacada pelos especialistas técnicos.**
- **Equipas de Melhoria, que se envolvem num processo de aprendizagem compartilhada, baseadas em suas experiências, sobre as acções mais eficazes e as práticas de liderança, gestão e governação que levam a resultados mensuráveis de saúde.**
- **O processo do PDL+, que promove a equidade de gênero ao fortalecer o acesso aos serviços de saúde, intensificar o envolvimento de mulheres e homens nas decisões relacionadas à sua saúde, e gerar oportunidades para que participem igualmente de funções de liderança, gestão e governação.**

SIGLAS

M&A	Monitoria e Avaliação
MS	Ministério da Saúde
MSH	Management Sciences for Health
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
PDL	Programa de Desenvolvimento da Liderança
PDL+	Programa de Desenvolvimento da Liderança Plus
PTV	Prevenção da Transmissão Vertical
PVDL	Programa Virtual de Desenvolvimento da Liderança
SIS	Sistema de Informações de Saúde
SMART	Sigla em inglês de Específico, Mensurável, Apropriado, Realista, de Tempo Limitado

INTRODUÇÃO AO PDL+

PDL+ é um processo que desenvolve as pessoas em todos os níveis das organizações. Ao trabalhar em suas equipas de trabalho existentes, os participantes aprendem práticas de liderança, gestão e governação que lhes permitem enfrentar os desafios e atingir resultados mensuráveis.

Os participantes levam de volta o que aprenderam aos seus locais de trabalho, onde ensinam e inspiram seus colegas a aplicarem essas práticas aos desafios reais do local de trabalho, em áreas prioritárias de saúde pública. Os orientadores oferecem retro-informação e apoio durante todo o processo que dura de 6 a 8 meses.

Esta abordagem do desenvolvimento da liderança difere dos programas tradicionais de formação em liderança, os quais apresentam as teorias e os comportamentos de liderança em um formato de curso. No PDL+, o processo de melhoria vincula a aprendizagem à implementação de acções que atingem resultados mensuráveis de saúde pública. As equipas não só dão início às mudanças, mas também monitorizam cuidadosamente os resultados dessas mudanças ao longo do tempo.

GUIÃO DOS FACILITADORES DO PDL+

Este guião é para os facilitadores usarem e aprenderem enquanto implementam o PDL+. Ele apresenta os elementos básicos do programa e explica como realizar todas as actividades necessárias. Foi concebido para ser fácil de usar e se adaptar às necessidades específicas de uma organização ou Equipa de Melhoria do PDL+.

O guião inclui:

- **Informações essenciais de que o Campeão do PDL+ e os facilitadores necessitam para preparar as reuniões e workshops do PDL+**
- **Instruções detalhadas para facilitar cada reunião e workshop**
- **Materiais de leitura ou apoio para os participantes:**
  - *Os facilitadores podem decidir se distribuem os materiais um a um para serem usados numa sessão particular, ou se os reúne todos numa pasta que os participantes recebem no início do processo do PDL+.*

- Informações para a Equipa de Apoio Técnico sobre como orientar e assistir as Equipas de Melhoria do PDL+ na monitoria do progresso e avaliação dos resultados
- Recursos adicionais para planear e liderar o processo do PDL+.
  - *Outros materiais de suporte poderão ser baixados eletronicamente da secção de Communities—Leadership Development Facilitators do website LeaderNet:* http://www.leadernet.org.

NOTA: LeaderNet é uma comunidade global de prática para gestores que são líderes e para os facilitadores do PDL+ e do Programa Virtual de Desenvolvimento da Liderança (PVDL). Para usar a LeaderNet, acesse http://www.leadernet.org/ e se registre (gratuitamente).

RESULTADOS DO PDL+

O PDL+ oferece benefícios mensuráveis aos que participam do processo.

Os líderes e tomadores de decisões do sistema de saúde aplicam práticas de liderança, gestão e governação para:

- Supervisionar os processos de melhoria do desempenho e o uso de intervenções de saúde pública comprovadas para tratar de áreas de saúde prioritárias e específicas.
- Garantir uma liderança técnica robusta dos programas de saúde pelos quais são responsáveis.
- Sustentar e ampliar as melhoria de desempenho e o processo do PDL+.

As Equipas de Melhoria Locais aplicam as práticas de liderança, gestão e governação para:

- Realizar intervenções comprovadas para atingir resultados mensuráveis nas áreas prioritárias de saúde.
- Gerar um clima produtivo no grupo de trabalho.
- Melhorar o desempenho de forma mensurável em áreas prioritárias da saúde.
- Incorporar ao seu trabalho os processos de melhoria do desempenho que estejam em curso.

UMA ABORDAGEM DE TRANSFORMAÇÃO

O PDL+ foi concebido de forma a promover uma série de "mudanças de liderança" — ou seja, mudanças do que os participantes pensam sobre a liderança, a gestão e a governação. A tabela seguinte ilustra as mudanças de liderança que ocorrem com maior frequência quando os participantes trabalham juntos para atingir uma visão compartilhada e resultados mensuráveis numa área prioritária de saúde.

MUDANÇAS NA LIDERANÇA	
Mudança de perspectiva de...	para...
Heroísmo individual	Acções colaborativas
Desânimo e ceticismo	Esperança e possibilidade
Culpa os outros pelos problemas	Assume a responsabilidade pelos desafios
Actividades dispersas e desconectadas	Acções interconectadas e propositais
Foco nas necessidades individuais	Preocupação com o bem comum

O PDL+ também promove mudanças na forma de reflectir sobre a governação: definir a direcção estratégica; estabelecer directrizes; captar e alocar recursos; e supervisionar o alcance de resultados de uma forma atenta ao público que a organização serve.

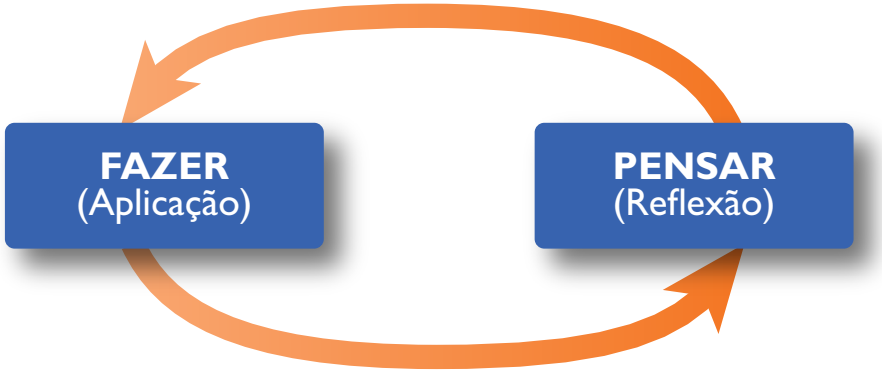
MUDANÇAS NA GOVERNAÇÃO	
Mudança de perspectiva de...	para...
Papéis e sistemas de gestão pouco claros	Transparência em todas as estruturas e sistemas
Decisões tomadas por alguns poucos situados no topo da pirâmide	Engajamento com todos os grupos de interesse
Recursos distribuídos de forma não estratégica, para tratar de prioridades estratégicas	Uso dos recursos para servir os beneficiários das áreas prioritárias
Não se sentir responsável por alcançar resultados	Ser responsável por apresentar resultados e relatá-los de uma forma transparente
Indicações baseadas em amizades	Indicações baseadas na competência
Tomada de decisões dominadas pelos homens	Engajamento de mulheres e de homens na tomada de decisões

Estas mudanças não são fáceis de empreender ou sustentar. Mas através das práticas de desafios, retro-informação e apoio, o PDL+ estimula as pessoas a pensarem e trabalharem de forma diferente com os outros em condições difíceis.

METODOLOGIA DE APRENDIZAGEM DO PDL+

O PDL+ se baseia em três metodologias: aprendizagem experimental; triângulo do desafio/retro-informação/apoio; e o Modelo do Desafio.

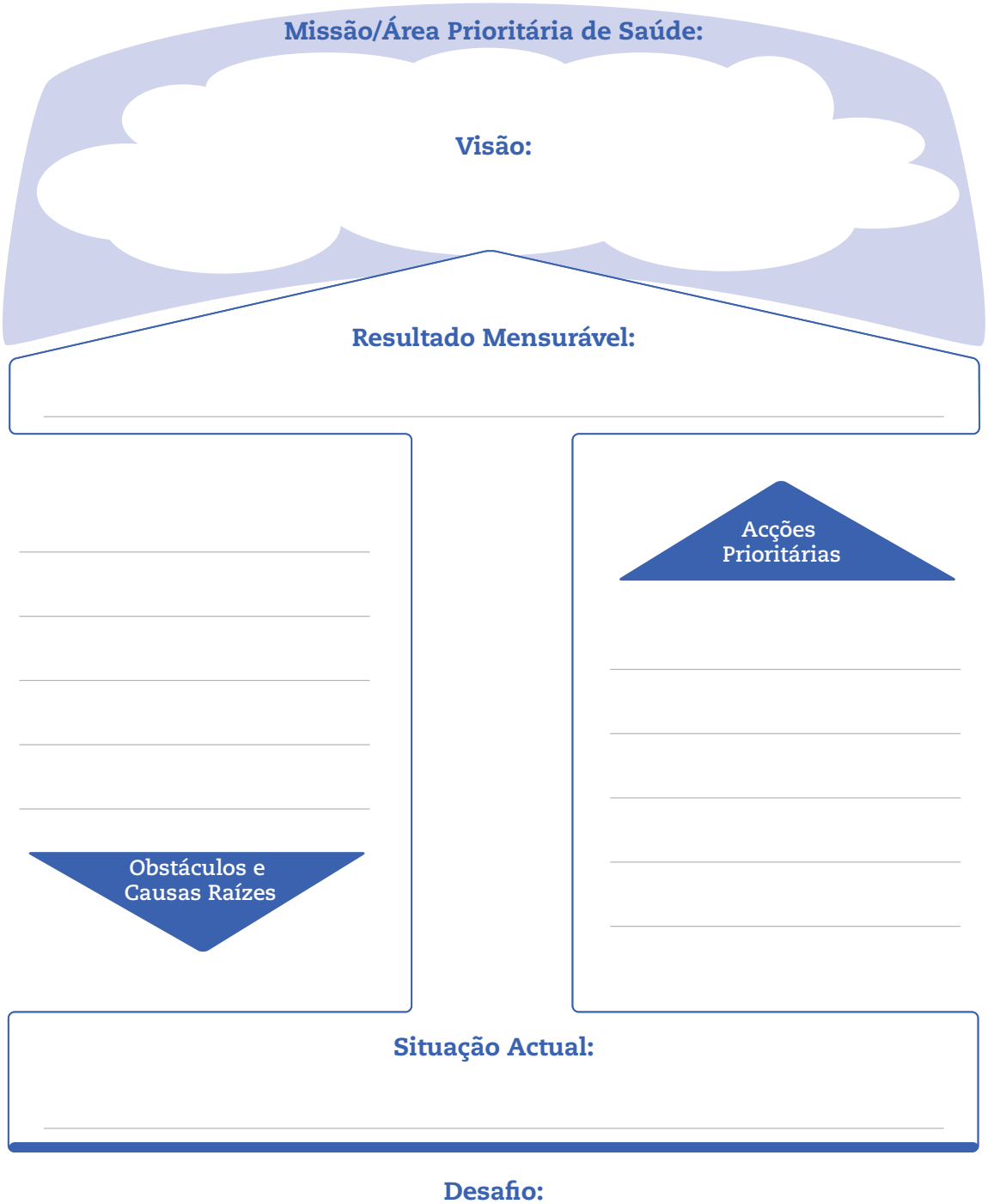
Aprendizagem experimental. Durante os workshops e reuniões, os participantes aprendem através de um ciclo que inclui primeiro executar e, depois, pensar ou reflectir sobre o que fizeram. Nos workshops, as equipas aprendem as práticas de liderança, gestão e governação que legitimam suas próprias experiências individuais. Elas aplicam essas práticas a desafios reais do local de trabalho e se envolvem num processo de reflexão e melhoria contínua com suas equipas. Este ciclo de aplicação e reflexão faz as equipas avançarem pelo ciclo de aprendizagem experimental.



Desafio, retro-informação e apoio. O processo do PDL+ oferece desafio, retro-informação e apoio para habilitar os participantes a desenvolverem suas habilidades de liderança, gestão e governação. As Equipas de Melhoria escolhem os desafios que querem abordar e recebem retro-informação e apoio dos facilitadores, dos orientadores e colegas, enquanto trabalham para alcançar seus resultados mensuráveis. O Grupo de Governação também dá apoio às equipas durante toda a implementação, na medida do possível.

Triângulo de Desenvolvimento da Liderança

O Modelo do Desafio. Cada equipa aplica este modelo para uma área prioritária de saúde que sua organização esteja abordando. O processo de aplicação do modelo leva a equipa a uma percepção mais ampla da área prioritária de saúde e à criação de uma visão comum. A equipa identifica então um resultado mensurável que lhe permitirá se aproximar da sua visão de sucesso na área prioritária de saúde. Tendo esse resultado acordado como meta, a equipa elabora então um plano para alcançá-lo. É frequente os participantes apresentarem seus Modelos do Desafio já concluídos nos locais de trabalho, como forma de divulgar suas metas e planos.



O Plano de Acção. As actividades que as equipas implementarão para atingir seus resultados mensuráveis são documentadas em seu Plano de Acção. O plano descreve cada actividade em detalhe: quem é responsável por cada uma, quando cada actividade terá lugar, e que recursos serão necessários para executá-la. Também são listados os indicadores a serem usados para acompanhar o progresso em direcção ao resultado mensurável.

O Plano de Monitoria e Avaliação. O Plano de Monitoria e Avaliação contém as informações sobre os indicadores listados no Plano de Acção que serão usados para acompanhar o progresso no alcance do resultado mensurável. Como o PDL+ está focado em alcançar resultados de prestação de serviços relacionados a uma área prioritária de saúde, é de se esperar que todas as equipas escolham indicadores quantitativos que podem ser verificados mensalmente (diferentemente de um indicador qualitativo, como por exemplo a satisfação dos utentes, o qual não seria necessariamente medido de forma rotineira e regular). As informações contidas no Plano de Monitoria e Avaliação incluem definições de indicadores, resultados mensuráveis de linha de base e de meta/esperados, fontes de dados, e responsabilidade pela recolha dos dados.

AS CONVICÇÕES E PRÁTICAS DO FACILITADOR DO PDL+ ENCORAJAM A APRENDIZAGEM ACTIVA

Um facilitador do PDL+ habilidoso e perspicaz ajuda a motivar os participantes a aprenderem como liderar, gerir e governar eficazmente. Os indivíduos que já desenvolveram com sucesso, lideraram ou foram campeões do PDL e PDL+ se sentem comprometidos com algumas convicções críticas e as práticas que apoiam essas convicções.

- Acreditamos no valor de todos os participantes, seja qual for seu gênero, posição na organização ou situação. Respeitamos e valorizamos a inteligência, os estilos, a experiência, as habilidades e o discernimento de nossos participantes. Nos interessamos pelos nossos participantes e por seu desenvolvimento. Esta é a premissa básica para um trabalho de facilitação do PDL+.
- Acreditamos que a promoção da equidade de gênero em todos os níveis dos sistemas de saúde produzirá resultados positivos em saúde. Fornecemos a todos os participantes, homens e mulheres, uma oportunidade de dar voz às suas ideias e dividir suas experiências.
- Acreditamos que as pessoas aprenderão o que necessitam aprender. Quando os participantes têm clareza sobre suas intenções e têm acesso ao conhecimento e às habilidades de que necessitam para alcançar seus resultados desejados, eles aprendem voluntariamente. Ter clareza de propósito ajuda as pessoas a colocarem o conhecimento em uso e ajuda os grupos a se alinharem. Damos apoio aos participantes para deixarem mais claros seus propósitos. Oferecemos retro-informação sobre seu progresso, para que possam continuar a aprender e se desenvolver.
- Acreditamos que o conhecimento tem que estar vinculado à acção. O conhecimento é demonstrado através de resultados, enquanto que a acção é guiada pelo conhecimento. Quando aplicamos o conhecimento e refletimos sobre nossos resultados, aumentamos nosso conhecimento. O PDL+ faz uso de desafios reais que as Equipas de Melhoria estão enfrentando e fornece um nível de conhecimento que as movimenta na direcção dos resultados mensuráveis que desejam alcançar.
- Acreditamos no poder de compartilhar a aprendizagem e a descoberta. Ao dividir nossas percepções com os outros, testamos nossas premissas e atingimos um nível mais profundo de entendimento. Acreditamos ser importante que os membros da Equipa de Melhoria reflictam e aprofundem o conhecimento de suas próprias experiências. O PDL+ cria muitas oportunidades para os participantes reflectirem sobre seu conhecimento e dividirem esse conhecimento com os outros.
- Acreditamos no espírito criativo de todo ser humano. Cada um de nós tem a capacidade de ser criativo. Estimulamos os participantes a imaginarem, sonharem e criarem um futuro.

FACTORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Alguns factores devem estar presentes para que o PDL+ tenha sucesso.

- Simplicidade é essencial. O ideal é que os participantes tenham uma experiência do PDL+ como um processo que possam replicar entre eles próprios, sem facilitação profissional. Isto é da maior importância. Implica em não usar PowerPoint, projetores e outras tecnologias durante os workshops, pois isto poderia dar a impressão de que o facilitador é um "especialista" com capacidades muito superiores às que as equipas locais poderiam contribuir por conta própria.
- Os grupos de interesse chave encontram-se comprometidos. O Grupo de Governação se compromete a possibilitar que as Equipas de Melhoria participem plenamente. Os membros deste grupo também assumem o compromisso de uma boa governação durante toda a experiência do PDL+ e a ampliar ou expandir os planos de melhoria bem sucedidos.
- Um campeão local lidera o esforço. O campeão deve acreditar na importância do PDL+ e estar disposto a liderar sua implementação. O campeão identifica e ajuda a superar os obstáculos à implementação do processo integral do PDL+. Muitas vezes, surgem campeões adicionais no transcurso do programa que se comprometem a levá-lo à frente.
- Tudo é feito dentro de uma sequência. Todas as actividades principais do processo têm que ser concluídas. Os quatro workshops que formam o núcleo do PDL+ têm resultados específicos que devem ser alcançados. Os mesmos membros das equipas precisam participar de forma integral e contínua no processo, inclusive participar de todas os workshops e reuniões das equipas e implementar o projecto de melhoria de suas equipas.
- Monitoria e avaliação são contínuas. A monitoria e avaliação devem ser incluídas no PDL+ desde o início. Cada equipa aprende como definir os indicadores para medir o progresso e informar os resultados. Um especialista de monitoria e avaliação (M&A), quando disponível, deveria fazer parte da Equipa de Apoio Técnico e poderá revisar os resultados propostos pelas equipas, os indicadores e os Planos de Acção, bem como as actividades propostas para recolher dados e monitorar o progresso. O especialista de M&A poderá ser alguém da organização local ou um recurso externo.
- Os orientadores visitam e dão apoio às equipas, entre os workshops. As Equipas de Melhoria têm mais confiança e são mais produtivas quando recebem retro-informação e apoio dos orientadores entre um workshop e o próximo.

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO PDL+

O Facilitador Principal é o gestor geral do PDL+. Ele ou ela trabalha com o Campeão do PDL+ e a Equipa de Apoio Técnico para preparar e orientar os participantes do processo do PDL+, focalizar em seus papeis específicos na implementação do processo e sua integração com as outras iniciativas de saúde.

O Facilitador Principal conduz a Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse e treina a Equipa de Apoio Técnico. Ela ou ele trabalha com a Equipa de Apoio Técnico para garantir que os dados do programa sejam recolhidos, registados, compilados, analisados e informados correctamente. Inicialmente, essa pessoa é alguém de fora do sistema de saúde e, mais tarde, poderão ser identificadas outras pessoas de dentro do sistema para serem preparados como facilitadores competentes.

Responsabilidades Essenciais do Facilitador Principal

- **Cooperar com o campeão do PDL+ para:**
  - *Identificar e convidar membros do Grupo de Governação e da Equipa de Apoio Técnico para participarem na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse*
  - *Propor a área prioritária de saúde seleccionada como foco do processo do PDL+*
  - *Obter documentos oficiais que contenham dados nacionais e/ou regionais sobre a área prioritária de saúde*
  - *Preparar uma apresentação dos dados da área prioritária de saúde identificada, indicando:*
    - A prevalência nacional e/ou regional das condições de saúde ou doenças específicas
    - Políticas/directrizes governamentais
    - 2–3 intervenções de saúde comprovadas
    - 2–3 indicadores nacionais/regionais
    - Um resumo da situação local
  - *Propor uma localização geográfica para as Equipas de Melhoria do PDL+.*
- **Cooperar com o Grupo de Governação para escolher o Coordenador Local.**
- **Apoiar o Coordenador Local no lançamento e gestão do processo do PDL+.**
- **Formar a Equipa de Apoio Técnico.**

O **Campeão do PDL+** é um gestor de nível superior, com experiência comprovada na área relevante de saúde, com um forte compromisso com o processo do PDL+, e com influência e credibilidade para advogar a causa do PDL+ nos níveis mais elevados do sistema de saúde. Ele ou ela procura garantir que as metas do PDL+ sejam coerentes com as directrizes e metas do sistema de saúde.

Em organizações de menor porte, uma só pessoa poderá servir tanto de campeão do PDL+ como de Coordenador Local.

Responsabilidades Chave do Campeão do PDL+

- **Cooperar com o Facilitador Principal do PDL+ para:**
  - *Identificar e convidar membros do Grupo de Governação e da Equipa de Apoio Técnico para participar da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse*
  - *Propor a área prioritária de saúde seleccionada como foco do processo do PDL+*
  - *Preparar uma apresentação dos dados da área prioritária de saúde identificada, indicando:*
    - A prevalência nacional e/ou regional das condições de saúde ou doenças específicas
    - Políticas/directrizes governamentais
    - 2–3 intervenções de saúde comprovadas
    - 2–3 indicadores nacionais/regionais
  - *Propor uma localização geográfica para as Equipas de Melhoria do PDL+.*
- **Garantir que as actividades do PDL+ estejam coordenadas com outras iniciativas da área prioritária de saúde.**
- **Ler os relatórios periódicos sobre as realizações e obstáculos do PDL+.**
- **Organizar os recursos necessários.**

O Grupo de Governação é composto do Campeão do PDL+ e gestores de nível superior do sistema de saúde do país. Estes líderes de nível superior poderão ser recrutados do:

- **Governo local, regional ou nacional**
- **Uma organização não governamental (ONG) ou rede nacional de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) menores e compatíveis entre si**
- **Uma combinação das opções acima**

Para coordenar eficazmente e trabalhar com um orçamento limitado, o Grupo de Governação não pode ser muito grande; idealmente, o grupo deve incluir de 5 a 8 membros. Este grupo chega a um acordo sobre a área prioritária de saúde e os indicadores, com base nas recomendações do Campeão do PDL+. O grupo selecciona os locais de implementação, indica um Coordenador Local, supervisiona e patrocina o processo, e lidera a ampliação do processo do PDL+.

Responsabilidades Chave do Grupo de Governação

- **Escolher a área prioritária de saúde e a localização geográfica (baseado na recomendação do Campeão do PDL+).**
- **Escolher o Coordenador Local para gerir as operações e a logística do PDL+.**
- **Supervisionar o progresso das actividades do PDL+ de acordo com um cronograma previamente acordado.**
- **Introduzir o PDL+ em outras regiões e liderar seu lançamento e ampliação.**

A Equipa de Apoio Técnico tem de 3 a 5 membros. A equipa inclui especialistas em componentes relevantes do sistema de saúde, e em monitoria e avaliação. Para além de suas áreas de especialização, os membros da equipa devem ser receptivos à inovação e abertos às ideias das Equipas de Melhoria. Os membros precisam estar dispostos e serem capazes de dedicar o tempo necessário para facilitar os workshops e dar orientação às Equipas de Melhoria, entre um workshop e outro.

Os membros são recrutados do sistema de saúde do país, preferencialmente na localização geográfica escolhida para a implementação do PDL+. Podem ser técnicos e gestores de departamentos relevantes do Ministério da Saúde (MS) ou especialistas de M&A do Ministério. Em alguns casos, um membro pode ser um especialista regional de algum programa nacional (ex., Comissão de HIV/SIDA, Programas Nacionais de Controlo da Malária e Tuberculose, etc.).

A formação dos orientadores da Equipa de Apoio Técnico cobre o processo do PDL+, com ênfase nos elementos de M&A. Também inclui os princípios e práticas de orientação profissional para que a Equipa de Apoio Técnico possa assistir de forma eficaz as Equipas de Melhoria na implementação dos seus Planos de Acção do PDL+ e monitorar e avaliar seus resultados. Os membros da equipa também co-facilitam Sessões de Aprendizagem com o Facilitador Principal.

Responsabilidades Chave da Equipa de Apoio Técnico

Apoio Técnico:

- Concordar sobre a área prioritária de saúde, as intervenções comprovadas e os indicadores apresentados na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.
- Conhecer as normas e directrizes nacionais e regionais para as intervenções propostas.
- Oferecer materiais técnicos e de formação na área prioritária de saúde, inclusive normas e directrizes.

Orientação e Facilitação:

- Participar em cada um dos workshops do PDL+, na Apresentação de Resultados, e nas Reuniões da Equipa de Apoio Técnico.
- Prestar orientação profissional às Equipas de Melhoria no período entre os workshops para ajudar a monitorar o progresso e apoiar as Equipas de Melhoria para aperfeiçoar seus Modelos do Desafio e Planos de Acção.
- Apoiar as Equipas de Melhoria e ajudar a monitorar o progresso durante toda a implementação do plano de melhoria.
- Co-liderar as Sessões de Aprendizagem Compartilhada com o Facilitador Principal.

Monitoria e Avaliação:

- Supervisionar a M&A e ajudar as equipas a avaliar e relatar seus resultados correctamente.
- Garantir que os dados sejam recolhidos, registados, compilados, analisados e informados correctamente.
- Recolher e avaliar os formatos de relatórios e repassar os relatórios ao Coordenador Local e ao Grupo de Governação do PDL+.
- Aproveitar as constatações feitas para ajudar o Grupo de Governação a planear a ampliação do processo.

O Coordenador Local pode ser recrutado do sistema de saúde do país, do projecto que patrocina o PDL+, ou do MSH. Ela ou ele supervisiona as operações cotidianas do processo do PDL+.

Como observado acima, em organizações menores, uma só pessoa pode servir tanto de Coordenador Local como Campeão do PDL+.

Responsabilidades Chave do Coordenador Local

- **Fornecer um elo de comunicação entre as Equipas de Melhoria e a Equipa de Apoio Técnico.**
- **Administrar os aspectos operacionais e logísticos do processo do PDL+.**
- **Dar apoio organizacional e logístico à Equipa de Melhoria nos workshops e reuniões no local de trabalho, conforme necessário.**

As Equipas de Melhoria implementam o processo do PDL+ em seus locais de trabalho. Elas participam de workshops e reuniões nos próprios locais. Avaliam e apresentam relatórios sobre suas experiências e resultados durante as Sessões de Aprendizagem Compartilhada e durante o Workshop de Resultados Finais.

NOTA: Para que o PDL+ tenha sucesso, as pessoas qualificadas devem desempenhar os seus papeis e assumir responsabilidade por cada actividade listada acima. Em algumas situações, poderá ser aceitável que uma só pessoa desempenhe mais de um papel, desde que fique à vontade tratando de todas as actividades requeridas.

O PAPEL DE LIDERANÇA DOS FACILITADORES DO PDL+

Facilitadores como Aprendizes Contínuos

Como facilitador do PDL+, você terá grande influência sobre o sucesso do programa. Como as Equipas de Melhoria, os facilitadores usam o conhecimento aplicado e a reflexão para aprenderem como melhor conduzir o PDL+. Ouvem os comentários ao final de cada sessão para aprender sobre as necessidades e desafios dos participantes e saber como responder aos mesmos.

Os facilitadores exercem a liderança de uma forma que estimula os participantes do PDL+ a sustentarem e reproduzirem sua experiência. Mantendo-se receptivos à aprendizagem e às melhorias, eles demonstram que a facilitação do PDL+ não exige um certo tipo de conhecimento especializado, mas sim que qualquer pessoa realmente dedicada pode assumir a liderança do programa.

Os facilitadores identificam os participantes que têm um grande interesse no programa e que poderiam se transformar algum dia em facilitadores. Os facilitadores devem ter cuidado para dar às mulheres as mesmas oportunidades que aos homens de se tornarem facilitadoras. Eles criam oportunidades para que essas pessoas facilitem segmentos dos workshops e oferecem a elas retro-informação e apoio enquanto praticam e aprendem.

Para propiciar um ambiente de dialógo, os facilitadores fazem perguntas que estimulam essas interações. As perguntas do PDL+ são perguntas em aberto, às quais não se pode responder com um simples "sim" ou "não" e, além disso, não há respostas certas ou erradas, todas são válidas. Essas perguntas em aberto buscam expandir as percepções e encorajar a curiosidade.

Orientação Profissional dos Participantes do PDL+

A orientação profissional é um componente chave do PDL+. Como facilitador, você trabalhará com membros da Equipa de Apoio Técnico, composta de indivíduos que têm experiência com a área prioritária de saúde e com a monitoria e avaliação. Os membros da Equipa de Apoio Técnico participam de sessões intensivas de formação dirigidas pelos facilitadores para fortalecer sua capacidade de dar orientação profissional.

A orientação profissional dada pela Equipa de Apoio Técnico ocorre entre os workshops, geralmente nos locais de trabalho das Equipas de Melhoria. A orientação dá às equipas a retro-informação e o apoio necessários para aplicar as práticas de liderança, gestão e governação. A orientação permite aos membros da equipa trabalharem juntos para alcançar resultados e apresentar esses resultados de forma eficaz. Ela aumenta enormemente a capacidade dos participantes de aplicar o que aprenderam durante os workshops e a incluir os seus novos conhecimentos como parte essencial do seu trabalho cotidiano.

Os facilitadores formam os orientadores profissionais para:

- **Dar às Equipas de Melhoria retro-informação sobre seus Modelo de Desafio, Planos de Acção, formatos de relatórios e formulários de avaliação.**
- **Estimular os participantes a reflectirem sobre o progresso no alcance dos seus resultados mensuráveis.**
- **Criar oportunidades para as Equipas de Melhoria compartilharem sua aprendizagem durante todo o processo do PDL+.**

Este Guião do Facilitador inclui as notas de orientação para ajudar a garantir sessões eficazes de orientação entre os workshops.

Dicas aos Facilitadores

Quer você seja um facilitador experiente ou novato, as dicas abaixo o/a ajudarão no processo de facilitação do PDL+. As muitas lições aprendidas que o MSH acumulou depois de vários anos de condução do PDL e PDL+ permitiram preparar esta lista. Apesar de algumas recomendações parecerem óbvias, todas são práticas e eficazes.

- Leia. Antes do início do programa, leia todas as notas de facilitação do Guião do PDL+ para Facilitadores, para se familiarizar com os exercícios e entender como cada sessão reforça os conhecimentos obtidos na sessão anterior.
- Leia novamente. Leia cada sessão de novo, antes de conduzir a sessão. Tome suas próprias notas para poder consultá-las durante o trabalho de facilitação.
- Pratique. Pratique conduzir algumas sessões com grupos menores para se acostumar com os materiais e estar preparado para não se surpreender com certas perguntas.
- Siga as notas de facilitação. Apesar dos facilitadores mais habilidosos encontrarem oportunidades de improvisar ou expandir um exercício com materiais adicionais, achamos melhor não mudar o texto das perguntas ou afirmativas incluídas em cada exercício. Todas elas foram cuidadosamente testadas e são essenciais à concepção geral do processo de aprendizagem experimental. Se as perguntas ou afirmativas forem ignoradas ou trocadas, alguns pontos e conexões importantes poderão passar totalmente desapercebidos.
- Pergunte, em vez de dizer. Alguns facilitadores querem dar explicações muito detalhadas e completas porque acham que os participantes precisam perceber todos os conceitos imediatamente. Mas os exercícios do PDL+ foram concebidos de forma a permitir que os participantes descubram por conta própria o significado por trás dos conceitos, em vez de simplesmente ficar a ouvir esses conceitos expostos por outras pessoas. Esta é uma forma de aprendizagem muito mais poderosa e duradoura. Recomendamos aos facilitadores seguirem o modelo que fornecemos neste guião e comprovarem como os participantes aprendem através deste processo.
- Tenha o cuidado de observar a dinâmica de gênero no grupo e convidar os participantes mais calados a também expressarem suas opiniões, procurando garantir que as mulheres e homens tenham oportunidades iguais de expressar seus pontos de vista e facilitar o trabalho de equipa.

Lembre-se, a chave para o desenvolvimento da liderança é apresentar desafios às pessoas e, depois, fornecer-lhes retro-informação e apoio. É fundamental se interessar genuinamente pelo desenvolvimento das pessoas e aprender a ouvi-las.

Preparação para as Reuniões e Workshops do PDL+

- Leia cada sessão completamente e faça suas próprias anotações para ajudá-lo a conduzir as sessões—mas não leia diretamente as notas do facilitador durante a sessão.
- Pratique cada exercício antecipadamente. Isto é essencial!
- Saiba com precisão quanto tempo leva cada exercício. Alguns poderão ser feitos mais rapidamente do que o tempo sugerido, enquanto que outros poderão levar mais tempo.
- Prepare antecipadamente os os papéis gigantes no cavalete ou outros materiais que forem necessários.
- Tenha pronto e organizado todo o material que for necessário distribuir entre os participantes.
- Introduza intervalos na programação de cada dia. Não se esqueça de incluí-las no cálculo da duração total de cada dia do workshop.

FASE 1:
COMO INICIAR

Preparação do terreno

O Facilitador Principal trabalha com o Campeão do PDL+ para identificar:

- **Uma área prioritária de saúde, os indicadores e as intervenções já comprovadas nesta área**
- **Os membros do Grupo de Governação e da Equipa de Apoio Técnico**

Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse

Esta é a primeira reunião do Grupo de Governação. Os membros da Equipa de Apoio Técnico também são convidados a participar. O Facilitador Principal conduz a reunião, apoiado pelo Campeão do PDL+. Nesta reunião, o Grupo de Governação:

- **Recebe orientação quanto ao PDL+ e aprende práticas de liderança, gestão e governação para supervisionar estrategicamente a implementação do PDL+.**
- **Confirma a área prioritária de saúde, os indicadores essenciais e as intervenções comprovadas propostas.**
- **Escolhe uma localização geográfica e propõe instalações ou outros locais de trabalho às Equipas de Melhoria.**
- **Selecciona um Coordenador Local para supervisionar as operações e logística do PDL+.**
- **Compromete-se com o processo do PDL+ e apresenta um plano para apoiar as Equipas de Melhoria do PDL+.**

1ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico

Durante esta reunião, que acontece logo após a Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse, os membros da Equipa de Apoio Técnico:

- **Recebem orientação sobre o Modelo do Desafio e o processo de M&A, seu papel como orientadores e os produtos a serem criados no desempenho desse papel.**

Formação dos Orientadores

O Facilitador Principal treina os orientadores da Equipa de Apoio Técnico para apoiar as Equipas de Melhoria na implementação do LDP+ e na monitoria e apresentação dos resultados.

FASE 2 : IMPLEMENTAÇÃO DAS ACTIVIDADES DA EQUIPA DE MELHORIA

Workshops e Reuniões da Equipa de Melhoria

O Facilitador Principal conduz os workshops; os Orientadores trabalham com as equipas nos períodos entre os workshops; e o Coordenador Local supervisiona o processo do PDL+. As Equipas de Melhoria trabalham frequentemente juntas e participam das reuniões regulares.

- Workshops: Ao longo de quatro workshops, os membros das Equipas de Melhoria aprendem e aplicam as práticas, ferramentas e abordagens de liderança, gestão e governação. Eles planeiam, executam e monitoram as acções que lhes permitirão alcançar os resultados mensuráveis.
- Sessões de Aprendizagem Compartilhada: A Equipa de Apoio Técnico conduz 2 sessões de aprendizagem, uma durante o 3º Workshop e outra como parte do 4º Workshop. Nessas sessões, as Equipas de Melhoria compartilham entre si e com o Grupo de Governação os seus resultados até o momento e o que aprenderam na implementação de seus planos de acção.
- Reuniões das Equipas de Melhoria: No local de trabalho, as Equipas de Melhoria aplicam o que aprenderam nos workshops e quando analisaram e enfrentaram seus desafios. Os orientadores apoiam as equipas no uso do Modelo do Desafio, na monitoria da implementação de seus planos de acção, na avaliação e no relato dos seus resultados.

FASE 3 :
AVALIAÇÃO E AMPLIAÇÃO

Preparação para a Apresentação dos Resultados Finais

Durante os Workshops 3 e 4, cada Equipa de Melhoria trabalha com seu Orientador para avaliar os resultados da experiência com o PDL+, preparar um relatório sobre esses resultados e escrever uma história interessante sobre sua experiência com o PDL+. Em seus relatórios, descrevem as acções que lhes permitiram melhorar seus indicadores e identificam as práticas de liderança, gestão e governação que contribuíram para o seu trabalho de equipa e o seu sucesso.

Apresentação dos Resultados Finais

No 3º Dia do 4º Workshop, as Equipas de Melhoria apresentam seus relatórios e histórias aos seus colegas do PDL+, à Equipa de Apoio Técnico e ao Grupo de Governação.

Reunião dos grupos de interesse de Avaliação e Plano de Ampliação

Depois do 4º Workshop, o Facilitador Principal e o Campeão do PDL+ facilitam um dia inteiro de reunião dos membros do Grupo de Governação, Equipa de Apoio Técnico e 6 a 8 gestores de nível superior da nova localização geográfica que se submeterá ao próximo grupo de planos de melhoria do PDL+.

Os participantes aprendem como as Equipas de Melhoria trabalharam na área prioritária de saúde, que práticas comprovadas foram aplicadas, que tipo de apoio receberam da Equipa de Apoio Técnico, e como as lições aprendidas podem ser aplicadas para ampliar o programa para a nova localização geográfica.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DO PDL+

O Cronograma do PDL+ é exibido na próxima página. **Preparação antes do 1º Mês:** O Facilitador Principal se reúne com o Campeão do PDL+ e a Equipa de Apoio Técnico para preparar o lançamento do programa.

CRONOGRAMA E PRODUTOS DO PDL+

NOTA: Entre um workshop e outro, os Orientadores se reúnem com suas Equipas de Melhoria para avaliar o progresso e dar apoio.

Trabalho preparatório do Campeão e Facilitador do PDL → Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse → 1ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 1° Workshop

MÊS 1

- Seleccionar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica a serem propostos pelo Grupo de Governação
- Organizar a Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse e convidar líderes do sistema de saúde para participarem
- Obter o compromisso das principais grupos de interesse
- Como Grupo de Governação, fornecer os recursos para apoiar o processo do PDL+
- Confirmar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica
- Desenvolver o plano de acção do Grupo de Governação

MÊS 2

- Os orientadores recebem instrucções quanto aos seus papéis no PDL+ , o processo de M&A e os passos do Modelo do Desafio
- As Equipas de Melhoria definem os primeiros 4 passos dos Modelos do Desafio, com ênfase nos resultados mensuráveis
- Prática de Liderança: Explorar

2ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 2° Workshop → 3ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 3° Workshop

MÊS 3

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades para orientar as Equipas de Melhoria com relação aos seus modelos do desafio
- As Equipas de Melhoria fazem análise das causas raízes e elaboram planos de acção
- Práticas de L&G: Focalizar, Planear e Organizar

MÊS 4

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades de M&A: recolha de dados e monitoria de indicadores
- São orientados quanto aos requisitos e formatos de apresentação de relatórios para o processo geral do PDL+
- As Equipas de Melhoria preparam formulários de relatórios e avaliação
- Práticas de L&G: Monitorar e Avaliar, Implementar, Alinhar e Mobilizar, e Inspirar

4° Workshop → Apresentação de Resultados → Reunião dos Grupos de Interesse para a Ampliação do Processo

MESES 5-8

- As Equipas de Melhoria partilham suas histórias de sucesso e preparam apresentações com os seus resultados
- Práticas de Liderança e Gestão: Monitorar e Avaliar, Inspirar
- As Equipas de Melhoria apresentam resultados ao Grupo de Governação, à Equipa de Apoio Técnico e outras grupos de interesse
- O Grupo de Governação desenvolve uma estratégia, planifica a ampliação do PDL+ e se compromete a fornecer recursos para essa ampliação

SECÇÃO I

REUNIÃO DE ALINHAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE

FACILITADORES

Facilitador Principal, Campeão do PDL+

PARTICIPANTES

- Membros do Grupo de Governação. Este grupo consiste de 5 a 8 gestores de nível superior do sistema de saúde do país, o que pode incluir líderes de:
  - Governo local, regional ou nacional
  - Sociedade civil
  - Área acadêmica (professores de escolas de medicina, enfermagem, saúde pública)
  - Associações profissionais (associações médicas, de enfermagem, de parteiras)
  - Sector privado
- Membros da Equipa de Apoio Técnico:
  - De 3 a 5 pessoas com experiência na área prioritária de saúde e em monitoria e avaliação.

NOTA: Ao seleccionar os membros do Grupo de Governação e da Equipa de Apoio Técnico, o equilíbrio de gênero deve ser levado em consideração, de forma a ter um número semelhante de membros de ambos os sexos em ambos os grupos.

CONCEPÇÃO DA REUNIÃO

A Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse foi concebida para dar aos membros do Grupo de Governação e Equipa de Apoio Técnico uma experiência prática com o conteúdo e processo do PDL+, bem como tempo para explorar os benefícios deste programa para as agendas de saúde pública.

Os participantes aprendem as práticas de liderança, gestão e governação necessárias para enfrentar os desafios organizacionais e alcançar os resultados desejados. Eles focalizam uma área prioritária de saúde nacional e a situação local dentro dessa área. Em seguida, aplicam o Modelo do Desafio a um desafio dentro desta área prioritária de saúde.

A Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse dura dois dias. Já foi demonstrado que este é o tempo ideal para gerar um sentimento de posse e compromisso com o PDL+. Os participantes obtêm um sólido conhecimento sobre as práticas de liderança, gestão e governação, além de uma experiência comum com o uso do Modelo do Desafio para alcançar os resultados esperados de saúde pública.

DICA: A palavra "prática" tem muitos significados—praticar um instrumento, exercer uma prática médica, etc. Nas organizações, a "prática" geralmente se refere a um conjunto de comportamentos, técnicas, procedimentos e processos. As "Práticas de Liderança" têm a ver com todos estes factores, de forma a verificar como as pessoas exercem a liderança.

A reunião completa deve incluir os elementos críticos do PDL+ que permitirão um alinhamento em torno dos resultados do programa. Estes são:

- **Práticas de liderança, gestão e governação**
- **Dados sobre a área prioritária de saúde, indicadores nacionais/regionais e intervenções comprovadas de saúde**
- **Plano para supervisionar estrategicamente e apoiar a implementação do PDL+**
- **Próximos passos**

PREPARAÇÃO DO CONTEÚDO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Trabalhar com o Campeão do PDL+ para:
  - Identificar e convidar os membros do Grupo de Governação e da Equipa de Apoio Técnico à Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.
  - Propor a área prioritária de saúde seleccionada como foco desta experiência do PDL+.
  - Obter documentos oficiais contendo dados nacionais e/ou regionais sobre a área prioritária de saúde.
  - Preparar a apresentação dos dados sobre a área prioritária de saúde, que deverão abordar:
    - A prevalência nacional e/ou regional de condições de saúde ou doenças específicas
    - Políticas governamentais
    - 2–3 intervenções comprovadas de saúde
    - 2–3 indicadores nacionais/regionais

PREPARAÇÃO DOS MATERIAIS

- Fazer cópias de todo o material de apoio da reunião, que se encontra na secção de material de apoio ao final deste capítulo.
- Preparar os materiais exigidos para cada sessão.
- Ver o vídeo "Sementes do Sucesso"
- Preparar e testar o projetor do laptop para mostrar o vídeo.

MATERIAIS

- ❑ Vídeo: "Sementes do Sucesso" (https://www.youtube.com/watch?v=0olfkUmyiaY – utilizar os sub-títulos em português)
- ❑ Projector do laptop para ver o vídeo
- ❑ Papéis gigantes, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos
- ❑ Notas autoadesivas ou cartões de notas
- ❑ Meias folhas de papel A4

PAPÉIS GIGANTES PREVIAMENTE PREPARADOS

- Papel gigante com a finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião
- Modelo de Especialista (do material *Dois Modelos de Desenvolvimento*)
- Modelo de Empoderamento (do material *Dois Modelos de Desenvolvimento*)
- Papel gigante com a frase:
  Liderar significa mobilizar os outros para visualizar e realizar um futuro melhor.
- Um papel gigante para cada uma das práticas de liderança e gestão: *Exploração, Focalização, Alinhamento* e *Mobilização, Inspiração, Planeamento, Organização, Implementação, Monitoria* e *Avaliação,* e *Outros*
- Vários papéis gigante com dados nacionais e, na medida do possível, dados regionais e locais sobre a área prioritária de saúde que foi seleccionada
- Desenho do Modelo do Desafio
- 2–3 indicadores nacionais/regionais tirados da apresentação sobre a área prioritária de saúde
- 2-3 intervenções comprovadas de saúde
- Papel gigante com a seguinte frase:
  Governação é estabelecer a direcção estratégica ou directriz, captar e alocar recursos e supervisionar estrategicamente o alcance dos resultados de uma forma sensível às pessoas que a organização serve.
- Papel gigante com duas colunas, uma à esquerda com o título *Compromisso,* e outra à direita, com o título *Cumprimento*

MATERIAL DE APOIO

- *Agenda e Objectivos*
- *Visão Geral do PDL+*
- *Dois Modelos de Desenvolvimento*
- *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados*
- *Praticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*
- *O Modelo do Desafio*
- *Uso do Modelo do Desafio*
- *Definição de Resultados SMART*
- *A Técnica dos 5 Por Quês*
- *Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde*
- *Compromisso versus Cumprimento*

AGENDA E OBJECTIVOS: Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse

FINALIDADE

Reforçar o compromisso das principais grupos de interesse em desenvolver líderes em todos os níveis das organizações de saúde que estejam aptos a enfrentar desafios e alcançar resultados em uma área prioritária de saúde.

OBJECTIVOS

- Familiarizar-se com o processo e conteúdo do PDL+
- Aprender sobre as práticas de liderança, gestão e governação para supervisionar a implementação do PDL+
- Informar-se sobre as políticas governamentais, intervenções comprovadas de saúde e indicadores nacionais/regionais na área prioritária de saúde
- Aprender e aplicar o Modelo do Desafio que constitui o núcleo do PDL+
- Elaborar um plano para apoiar as Equipas de Melhoria do PDL+
- Comprometer-se a enfrentar os desafios para melhorar os resultados de saúde e implementar o processo do PDL+ ao longo do tempo
- Comprometer-se a garantir a equidade de gênero no desenvolvimento da liderança em todo o PDL+
- Seleccionar as Equipas de Melhoria e um Coordenador Local

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos tanto para a manhã como a tarde, em cada dia.

	DIA 1	DIA 2
Manhã	**Preparação do terreno** (45 min)	**Acomodação das pessoas e reflexão matinal** (30 min) **Apresentação do modelo do desafio** (30 min)
	Familiarização com o PDL+ (30 min)	**Análise da situação actual** (45 min)
	Modelos de desenvolvimento: de empoderamento e de especialista (45 min)	**Escolha de um resultado mensurável** (45 min)
	O que fazem os líderes? (45 min)	**Identificação de obstáculos para alcançar o resultado** (45 min)
	Entendimento das práticas de liderança e gestão (30 min)	**Diagnóstico de causas raízes: A técnica dos 5 Por Quês** (45 min)
Almoço		
Tarde	**Exploração da área prioritária de saúde** (1 h 30 min)	**Aplicação das práticas de governação** (1 h 45 min)
	Criação de uma visão compartilhada do sucesso (1 h 30 min)	**Conseguir o compromisso, não apenas o cumprimento** (45 min)
	Encerramento (30 min)	**Próximos passos para o Grupo de Governação e Encerramento** (60 min)

DIA 1
SECÇÃO 1
PROGRAMA

REUNIÃO DE ALINHAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE DIA 1

A. Preparação do terreno
B. Primeiros contatos com o PDL+
C. Modelos de desenvolvimento de empoderamento e de especialista
D. O que fazem os líderes?
E. Entendimento das práticas de liderança e gestão

— ALMOÇO —

F. Exploração da área prioritária de saúde
G. Criação de uma visão compartilhada do sucesso

Encerramento

A. Preparação do terreno: boas vindas, visão geral da reunião, apresentações e expectativas

Por meio desta discussão, os participantes começam a perceber a finalidade, agenda e expectativas do PDL+.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante com a finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião
- Material de apoio: *Agenda e Objectivos: Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse*

PROCESSO:

PASSO 1. Registar os participantes (realizar isto antes da abertura formal, se possível)

PASSO 2. Receber e apresentar os participantes (30 minutos)

DAR AS BOAS VINDAS a todos e usar o papel gigante preparado previamente para explicar a finalidade, objectivos e agenda da reunião.

Pedir aos participantes e facilitadores que se apresentem.

MOSTRAR o programa para o Dia 1 da reunião.

PASSO 3. Identificar expectativas e preocupações (10 minutos)

PERGUNTAR: *O que sabem sobre o PDL+?*

Quais são suas expectativas para esta reunião?

Que preocupações têm quanto à reunião?

ANOTE as respostas num papel gigante e trate das preocupações da melhor maneira que puder. As preocupações que não puderem ser atendidas imediatamente, devem ser anotadas no papel gigante com o título "cartaz de estacionamento", para que se possa voltar a elas mais tarde no programa e discuti-las com o grupo.

PASSO 4. Distribuir o material de apoio com a finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião (5 minutos)

DIZER: *Revisar com o grupo a finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião. Explicar que esta informação poderá ajudar a esclarecer algumas das preocupações dos participantes.*

B. Familiarização com o PDL+

Por meio desta actividade, os participantes passam a conhecer a estrutura, os componentes e os factores críticos de sucesso do PDL+.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Visão geral do PDL+*

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentar a visão geral do PDL+ (15 minutos)

USAR O MATERIAL DE APOIO *Visão Geral do PDL+ para explicar a estrutura, os componentes, e os factores críticos de sucesso do PDL+.*

PASSO 2. Explorar o valor do PDL+ (15 minutos)

PERGUNTAR: *Como acham que o PDL+ poderia ajudar a melhorar os resultados de saúde nesta localidade?*

ANOTE as respostas num papel gigante.

C. Modelos de desenvolvimento de empoderamento e de especialista

Por meio deste exercício, os participantes poderão distinguir entre a abordagem do PDL+ e outras abordagens de desenvolvimento da liderança.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante previamente preparado com o *Modelo do Especialista*
- Papel gigante preparado com o *Modelo do Empoderamento*
- Material de leitura: *Dois Modelos de Desenvolvimento*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentação dos dois modelos (15 minutos)

DIZER: *Este exercício ajuda as pessoas que querem atingir o desenvolvimento sustentável a distinguirem entre duas visões do desenvolvimento humano: o Modelo do Especialista e o Modelo do Empoderamento.*

MOSTRE os dois papéis gigante e diga o seguinte sobre os problemas do desenvolvimento:

DIZER: *O Modelo do Especialista parte do pressuposto de que alguém que esteja dentro ou fora de uma situação difícil já sabe qual é a solução para o problema. Essa pessoa pode resolver o problema transferindo seu conhecimento às outras pessoas envolvidas na situação, o que lhes permite usar esse conhecimento.*

O Modelo do Empoderamento parte do pressuposto de que a solução para o problema é complexa. A solução somente pode ser alcançada quando se permite que as pessoas envolvidas percebam o problema e participem do desenvolvimento da solução.

PASSO 2. Discussão em grupo pequeno (15 minutos)

DISTRIBUIR cópias do documento *Dois Modelos de Desenvolvimento.*

Pedir aos participantes para formar pequenas equipas de 3 a 5 pessoas em cada mesa. As equipas devem combinar pessoas de diferentes níveis.

Pedir às equipas que respondam às seguintes perguntas para cada modelo, indicando o nível organizacional responsável pelas actividades de apoio à prestação dos serviços.

I

DIZER: *Considerem o pessoal no nível central, provincial, distrital ou da unidade/centro de saúde:*

- *Quem analisa a situação actual e estabelece as prioridades?*
- *Quem faz o planeamento e estabelece as metas?*
- *Quem supervisiona as actividades?*
- *Quem monitoriza e avalia os resultados?*
- *Quem é o responsável e é creditado pelos resultados?*

PASSO 3. Discussão em grupo maior (15 minutos)

Num grupo maior, pedir dois ou mais exemplos de desafios na prestação de serviços para apresentar ao grupo.

ANOTAR os exemplos no papel gigante.

PERGUNTAR: *Que modelo escolheríamos para a sua situação?*

Quais são os benefícios desse modelo?

Que modelo é sustentável?

DIZER: *O PDL+ segue o Modelo do Empoderamento no desenvolvimento. Ele aproveita o conhecimento e a participação das pessoas que se encontram naquela situação para pensar em soluções para os desafios que enfrentam.*

D. O que fazem os líderes?

Por meio desta discussão, os participantes usam suas próprias experiências para entender as Práticas Integradas dos Sistemas de Saúde de Alto Desempenho.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados*
- Papel gigante preparado previamente (encoberto) com a definição: *Liderança significa mobilizar os outros para visualizar e realizar um futuro melhor.*
- Papel A4
- Cartões de notas autoadesivos

PROCESSO:

PASSO 1. Introduzir a liderança como uma prática (15 minutos)

DIZER: *Hoje de manhã, vamos explorar o que significa liderar e gerir. Mais tarde no programa, falaremos do que significa governar.*

PERGUNTAR: *Quando vocês ouvem a palavra "líder", em quem vocês pensam?*

Ouça as respostas de alguns participantes.

NOTA: Pergunte "Em quem vocês pensam?" Não pergunte "No que vocês pensam?" Repita as instruções se os participantes começarem a lhe dar definições de liderança. A ideia aqui é que os participantes deem o nome de pessoas.

PERGUNTAR: *Quando ouvimos a palavra "líder", pensamos em grandes pessoas em posições de muita autoridade, que influenciam muitas outras pessoas?*

Pensamos em pessoas que têm qualidades carismáticas especiais, que podem persuadir e influenciar os outros devido às suas personalidades?

DIZER: *A liderança exercida somente através de uma posição de poder ou uma personalidade cativante não é o tipo de liderança que exploraremos neste programa.*

Queremos abordar a liderança como uma actividade ou prática que pode ser exercida por pessoas de qualquer nível de uma organização.

MOSTRE o papel gigante que preparou com esta definição: *Liderança significa mobilizar os outros para visualizarem e realizarem um futuro melhor.*

PERGUNTAR: *Isto é algo que os gestores e pessoal de todos os níveis de uma organização ou departamento precisam estar preparados para fazer?*

As respostas confirmarão provavelmente a necessidade desta actividade em todos os níveis de uma organização. Certifique-se de deixar bem claro que todos – não só os gestores – precisam liderar.

Começar uma discussão.

DIZER: *Agora vamos fazer um pouco de pesquisa prática sobre o que as pessoas têm que fazer para serem eficazes em liderança.*

Para fazer esta pesquisa, examinaremos pessoas que são líderes excelentes.

Desta vez, vamos buscar exemplos somente das pessoas que vocês conhecem pessoalmente e aprender sobre as suas práticas.

PASSO 2. Reflectir individualmente sobre o que significa liderar (15 minutos)

Dirigir-se a todo o grupo.

DIZER: *Pensem em alguém que conhecem (ou conheceram) que sabe muito bem como mobilizar às outras pessoas para visualizarem e realizarem um futuro melhor.*

Tem que ser uma pessoa que conhecem pessoalmente e não uma pessoa famosa.

Pensem no que é exactamente que essa pessoa faz ou fez que a torna eficaz na liderança de outras.

DIZER: *Escrevam o que essa pessoa faz (ou fez), usando o papel em sua mesa.*

Sejam o mais concretos possível. Por exemplo, escrevam: "essa pessoa pergunta o que é importante para mim", em vez de escrever: "essa pessoa se comunica muito bem".

NOTA: Lembre aos participantes que devem pensar sobre o que a pessoa faz ou fez, em vez de pensar no resultado alcançado. Por exemplo, frases como "Ela era muito pobre, mas mesmo assim conseguiu educar todos nós" ou "Ele conseguiu recursos financeiros dos doadores para sustentar o nosso projecto", exigem sondagem posterior para revelar exactamente o que o/a líder fez que lhe permitiu alcançar os resultados que alcançou.

Peça aos participantes que se juntem em pares e compartilhem suas reflexões uns com os outros.

Em plenário, peça aos participantes que contem ao resto do grupo as melhores histórias de experiências que tiveram com líderes eficientes.

PASSO 3. Discutir práticas de liderança (15 minutos)

Em grupos pequenos, cada pessoa deve contar o que escreveu aos outros membros do grupo.

- **Peça a cada grupo para colocar juntos os pedaços de papel com acções ou temas similares. Eles devem então reescrever cada acção ou tema como uma prática.**
- **Todas as pessoas do grupo devem estar de acordo que todas estas práticas são características das pessoas que sabem liderar.**
- **Peça aos grupos que anotem cada uma das práticas num cartão de notas autoadesivo.**

PRODUTO:
Cada mesa preparará um conjunto de cartões de notas em que cada cartão tem uma prática de liderança anotada.

PASSE IMEDIATAMENTE PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO, "Entendimento das práticas de liderança e gestão", durante o qual as equipas terão a oportunidade de casar os cartões com práticas específicas de liderança e gestão.

NOTA: É importante visitar cada grupo durante o exercício para certificar-se de que as pessoas não estão escrevendo características tais como "integridade" ou "motivação". Mostre-lhes como escrever práticas específicas em frases que incluam verbos, tais como "ouve as pessoas de todos os níveis" ou "fornece retro-informação *(feedback)* quando necessário".

E. Entendimento das práticas de liderança e gestão

Por meio desta discussão, os participantes terão um entendimento comum de que as práticas de liderança e gestão devem ser adoptadas em todos os níveis de uma organização.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Nove papéis gigante preparados previamente e colocados em torno da sala, mas encobertos (ou com a folha dobrada). Cada um deve ter um dos seguintes títulos: *Explorar, Focalizar, Alinhar* e *Mobilizar, Inspirar, Planear, Organizar, Implementar, Monitorar* e *Avaliar*, e *Outros*.
- Material de apoio: *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados; Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*

PROCESSO:

PASSO 1. Colocar a liderança, gestão e governação em contexto (5 minutos)

USAR O MATERIAL DE APOIO, *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados* para ilustrar a relação entre estes três elementos da liderança.

DIZER: *A liderança, gestão e governação são interdependentes e estão intimamente ligadas. Elas reforçam umas as outras e interagem para alcançar um resultado desejado.*

Hoje, estamos tratando dos primeiros 2 elementos: liderança e gestão. Amanhã focalizaremos a governação—o elemento que tem um significado especial para o Grupo de Governação.

PASSO 2. Explicar as práticas de liderança e gestão (10 minutos)

REVELAR os títulos nas páginas dos papéis gigante com as quatro práticas de liderança que foram distribuídos pela sala.

DIZER: *Há quatro práticas de liderança. Elas são explorar, focalizar, alinhar e mobilizar e inspirar.*

Vamos examinar cada uma delas.

Defina cada prática de liderança. Peça exemplos e, se necessário, forneça você próprio alguns exemplos.

- Explorar. *Identificar as condições internas e externas que influenciam os resultados desejados.*
- Focalizar. *Concentrar a atenção e os esforços nos desafios e acções prioritários.*
- Alinhar e mobilizar. *Unir e motivar os grupos de interesse, tanto internas como externas, para comprometer recursos e apoiar o alcance dos resultados esperados.*
- Inspirar. *Criar um clima de compromisso e melhoria contínua.*

Depois de discutir as práticas de liderança, **REVELE** os cinco títulos restantes dos papéis gigante.

DIZER: *Além das práticas de liderança, existem quatro práticas de gestão. Elas são: planear, organizar, implementar e monitorar e avaliar.*

Agora, vamos examinar cada uma das práticas de gestão.

Defina cada prática de gestão. Peça exemplos e, se necessário, forneça você próprio alguns exemplos.

DIZER:

- Planear. *Preparar um conjunto de actividades, cronogramas e prestações de contas para permitir alcançar as metas.*
- Organizar. *Desenvolver estruturas, sistemas e processos para apoiar o plano de acção.*
- Implementar. *Executar e adaptar o plano de acção enquanto se coordenam actividades relacionadas.*
- Monitorar e avaliar. *Observação, revisão e avaliação do progresso.*

PASSO 3. Legitimação das práticas (10 minutos)

DIZER: *Por favor, levantem-se todos com os cartões de notas que prepararam no exercício anterior. Colem cada cartão na página do papel gigante que melhor descreve a prática que você identificou.*

Use o papel gigante marcado como "Outros" para as práticas que aparentemente não se encaixam em nenhum dos oitos títulos.

Depois de colados todos os cartões de notas, **LEIA EM VOZ ALTA** as práticas de cada papel gigante.

Em seguida, verifique os cartões colados no papel gigante de "Outros" para ver se poderiam se encaixar em um dos outros papéis gigante.

Discuta como alguns itens poderiam na verdade se encaixar sob mais de uma prática.

NOTA: O ideal é que o papel gigante "Outros" fique vazio depois deste passo concluído.

Convide as pessoas a acompanhar e caminhar em torno da sala enquanto lê as notas em cada papel gigante.

PASSO 4. Revisão das práticas integradas (5 minutos)

DISTRIBUA cópias do documento *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho.*

DIZER: *O modelo e seu conjunto de práticas são o resultado de uma pesquisa conduzida com gestores que lideram e governam bem e conseguem atingir os resultados desejados. A pesquisa incluiu discussões semelhantes à que acabam de ter.*

DIZER: *As Equipas de Melhoria também discutirão como o gênero influencia a forma em que homens e mulheres exercem as práticas de liderança e gestão e como suas equipas podem apoiar a equidade de gênero no desenvolvimento da liderança.*

Diga aos participantes que nesta manhã eles abordaram duas das três categorias de práticas dos gestores que lideram. Lembre a eles de novo que, na sessão de amanhã, explorarão a terceira categoria – práticas de governação – e o papel do Grupo de Governação em garantir a equidade de gênero no desenvolvimento da liderança.

NOTA: Ao apresentar as Práticas Integradas depois que os grupos criam suas práticas essenciais, você afirma as experiências dos membros do grupo com boas práticas de liderança e gestão.

F. Exploração da área prioritária de saúde

Por meio deste exercício, o Grupo de Governação concorda com um foco de saúde comum a ser adoptado por todas as Equipas de Melhoria participantes do PDL+. Isto garante que um PDL+ bem sucedido contribuirá a uma área de saúde de grande importância para o governo e a comunidade de saúde pública.

DURAÇÃO

1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Papéis gigante preparados previamente com dados nacionais e, tanto quanto for possível, dados regionais e locais sobre a área prioritária de saúde seleccionada para o PDL+. Incluir:
  - Prevalência das condições de saúde ou doenças nessa área de saúde
  - Políticas governamentais nessa área de saúde
  - 2–3 intervenções comprovadas que o governo esteja a promover
  - 2–3 indicadores nacionais/regionais

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentar os dados sobre a área prioritária de saúde (30 minutos)

Relatório aos participantes sobre a área prioritária de saúde que foi proposta como foco do PDL+ e as razões pelas quais foi seleccionada. Pergunte aos membros se estão de acordo que esta seja a área prioritária de saúde.

Peça ao Campeão do PDL+ para usar os papéis gigante preparados previamente para apresentar os dados nacionais e regionais sobre prevalência, políticas e directrizes, intervenções comprovadas e indicadores relativos à área de saúde.

PASSO 2. Discutir a situação local (45 minutos)

PERGUNTAR: *De que maneira acham que a situação em seu [distrito/região] é similar aos dados nacionais que acabam de ver?*

De que maneira acham que é diferente?

Aproveite o actual conhecimento do Campeão, dos membros da Equipa de Apoio Técnico e de outros participantes informados para orientar a discussão.

Se disponíveis, **USE PAPÉIS GIGANTE PREPARADOS PREVIAMENTE COM DADOS LOCAIS** para enriquecer a discussão.

PASSO 3. Considerar o papel das práticas de liderança e gestão (15 minutos)

PERGUNTAR: *Como acham que as práticas de liderança e gestão que discutimos hoje de manhã poderiam ajudar às Equipas de Melhoria a contribuir com as metas nacionais?*

Que práticas de liderança e gestão poderiam ser usadas mais eficazmente para alcançar resultados nessa área de saúde?

ANOTE as respostas num papel gigante.

DIZER: *Ao trabalharmos com o Modelo do Desafio, vocês começarão a ver como estas práticas de liderança e gestão serão aplicadas pelas equipas durante todo o processo do PDL+.*

G. Criação de uma visão comum do sucesso

Este exercício ajuda os participantes a imaginarem o futuro que desejam criar na área prioritária de saúde.

DURAÇÃO

1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Vídeo "Sementes do Sucesso" sobre Aswan (não se esqueça de testar previamente o projector, som, vídeo, e sub-títulos em português). Para acessar o vídeo, acesse a URL *https://www.youtube.com/watch?v=0olfkUmyiaY,* clique no botão "Settings", clique em "English" e, a seguir, em "Translate captions", e escolhe o idioma "Portuguese-português"
- Folhas de papel A4 para os participantes escreverem
- Vários papéis gigante em branco colocados na frente da sala
- Marcadores coloridos

PROCESSO:

PASSO 1. Ver e discutir o vídeo "Sementes do Sucesso" (30 minutos)

Apresentar e **EXIBIR** o vídeo. Em plenário:

DIZER: *Virem-se para o/a colega ao lado e conversem durante alguns minutos sobre o que nesse vídeo aparece como sendo relevante para seu país ou instituição.*

Ouça algumas ideias do grupo.

PASSO 2. Imaginar o futuro (10 minutos)

DIZER: *Agora vamos criar uma visão comum do sucesso para a nossa área prioritária de saúde, em nosso distrito/região.*

Se a história dos trabalhadores de saúde de Aswan foi inspiradora, pense por um minuto sobre o que gostaria de ver em seu próprio sistema de saúde.

Imagine que gravem um vídeo depois do PDL+ concluído na sua área. Imagine também que todos os seus sonhos se tornaram realidade.

Imagine que você teve muito sucesso no desenvolvimento de líderes de todos os níveis nas Equipas de Melhoria.

PERGUNTAR: *O que você gostaria de ver exibido nesse vídeo?*

O que mudará para os beneficiários? Para os profissionais de saúde? Para os serviços de saúde?

Dizer aos participantes para imaginar um futuro ideal e descrevê-lo no papel.

DIZER: *Livre sua mente de qualquer distração. Dê a si próprio a liberdade de sonhar com o futuro e criar uma imagem do seu sonho.*

Tome alguns minutos para pensar sobre isto individualmente e anotar suas ideias.

PASSO 3. Integrar sua visão com uma outra (15 minutos)

Peça aos participantes para se formarem em pares e compartilharem suas visões entre si.

DIZER: *Agora combinem suas visões para chegar a uma visão comum, usando o melhor de cada uma das visões individuais.*

Peça aos participantes para formarem grupos de 4 (compostos de dois pares) e compartilharem entre si as visões que já haviam sido combinadas anteriormente.

DIZER: *Agora combinem essas visões novamente para chegar a uma visão comum para cada grupo de 4 pessoas.*

PASSO 4. Registar os elementos essenciais de todas as declarações de visão (15 minutos)

Dirigindo-se ao grupo inteiro:

PERGUNTAR: *Poderia cada grupo de 4 pessoas apresentar sua visão combinada?*

REGISTAR os elementos ou frases essenciais de cada declaração de visão num papel gigante.

Examinar os elementos e **CONSOLIDÁ-LOS** para eliminar repetições.

PASSO 5. Priorizar os elementos (15 minutos)

- Se a lista for longa, peça a cada participante para escolher os 3 elementos que considera de maior importância.
- REGISTE-OS num papel gigante.
- Se um elemento for repetido de forma idêntica, COLOQUE UMA MARCA na frente do mesmo cada vez que for repetido.
- Identifique os três elementos da visão que foram escolhidos com mais frequência.
- Verifique com todo o grupo para ver se esses 3 elementos ou frases correspondem às suas visões.

PASSO 6. Apresentar a declaração de visão comum (5 minutos)

COMBINE os elementos e frases numa única declaração de visão.

ESCREVA a declaração num papel gigante em branco.

PENDURE a folha de papel gigante na frente da sala para orientar as discussões posteriores.

CONCLUSÃO: 30 minutos

Para todo o grupo:

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que foi mais importante para vocês?*

Tomem 5 minutos para anotar suas respostas.

Quando terminarem, discutam suas respostas com a pessoa ao lado.

Depois de cerca de 10 minutos, dirija-se a todo o grupo:

DIZER: *Por favor, poderia cada par de pessoas dividir com o grupo uma de suas respostas? Daremos oportunidades a todos na sala.*

Ouça com atenção e agradeça aos participantes por suas respostas bem reflectidas.

DIZER: *Amanhã focalizaremos o que precisa ser feito para lançar o PDL+ com sucesso em sua organização.*

Vamos trabalhar passo a passo com um modelo para enfrentar os desafios e alcançar os resultados de saúde pública.

Vamos explorar as práticas de governação que funcionam junto com as práticas de liderança e gestão para alcançar resultados de saúde pública.

E discutiremos os primeiros passos que o Grupo de Governação dará para liderar este esforço do PDL+.

DIZER: *É essencial criar um entendimento comum e um compromisso firme deste grupo para lançar um PDL+ eficaz.*

DIA 2
SECÇÃO I
PROGRAMA

REUNIÃO DE ALINHAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE DIA 2

A. Acomodação das pessoas e reflexão matinal

B. Apresentação do modelo do desafio

C. Análise da situação actual

D. Escolha de um resultado mensurável

E. Identificação de obstáculos para alcançar o resultado

F. Diagnóstico de causas raízes: A técnica dos 5 Por Quês

— ALMOÇO —

G. Aplicação das práticas de governação

H. Conseguir o compromisso, não apenas o cumprimento

I. Próximos passos e encerramento

A. Acomodação e reflexão matinal

Nesta sessão, os participantes estabelecem a continuidade entre as actividades de ontem e de hoje.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado previamente com a agenda do Dia 2

PROCESSO:

Enquanto circula pela sala,

PERGUNTAR: *Como estão?*

Dar a todos a oportunidade de responder em duas palavras.

PERGUNTAR: *Qual foi o destaque de ontem? Sobre o que pensaram quando voltaram para suas casas?*

Ouça algumas respostas.

PERGUNTAR: *Há alguma pergunta, reflexão ou comentário sobre ontem que alguém gostaria de dividir com o grupo?*

Ouça algumas respostas.

APRESENTE a agenda do Dia 2.

B. Apresentação do Modelo do Desafio

Este exercício dá aos participantes uma breve ideia do Modelo do Desafio.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado previamente com um desenho do Modelo do Desafio
- Materiais de apoio: *O Modelo do Desafio; Uso do Modelo do Desafio*

PROCESSO:

PASSO 1 Explicar a diferença entre desafios e problemas (5 minutos)

DIZER:

Um problema é "algo que vem de fora" e, geralmente, culpam-se as forças externas por ele.

Um desafio é algo seu, algo que você assume. Tem a ver com um resultado que você se compromete a alcançar.

Você pode declarar um desafio sob a forma de uma pergunta: "Como podemos alcançar o resultado que queremos tendo em vista os obstáculos que temos que vencer?"

Verifique se todos perceberam. Pergunte se a diferença ficou clara.

Estimule os participantes a pensarem se os problemas que normalmente identificam podem ser vistos como desafios que queiram assumir como algo seu, e se podem usar as habilidades de liderança, gestão e governação para resolvê-los.

PASSO 2. Introduzir os passos do Modelo do Desafio (20 minutos)

DIZER:

O Modelo do Desafio ajudará as Equipas de Melhoria a enfrentar um desafio, ao passar da visão à acção. Ele permitirá que percebam em que situação estão actualmente e para onde querem ir, antes de decidir num plano de acção.

DICA: Para guiar os participantes pelos passos necessários ao uso do modelo, indique as suas partes, uma a uma, no papel gigante.

I

INDIQUE a área prioritária de saúde que aparece no topo do Modelo do Desafio.

DIZER: *Ontem, vocês concluíram o Passo 1, ao adquirir informações sobre a área prioritária de saúde seleccionada.*

Examinaram a prevalência da doença, as prioridades nacionais (e regionais), os indicadores, e algumas intervenções comprovadas de saúde.

Cada Equipa de Melhoria executará o Passo 1 e examinará os dados sobre a área prioritária de saúde da mesma forma que vocês fizeram.

APONTE para a "nuvem" da visão.

DIZER: *Concluíram também o Passo 2, ao criar uma visão comum do futuro.*

Cada Equipa de Melhoria criará uma visão comum através de um exercício como o que vocês já completaram. Essa visão inspirará as equipas a enfrentar novos desafios.

APONTE para a situação actual.

DIZER: *No Passo 3, as Equipas de Melhoria avaliarão sua situação actual com relação à área prioritária de saúde, explorando seus ambientes interno e externo.*

Considerarão os factores positivos e negativos do ambiente que poderiam afectar sua capacidade para seguir em direcção à visão e contribuir para o alcance das metas da área prioritária de saúde.

APONTE para o resultado mensurável.

DIZER: *No Passo 4, as Equipas de Melhoria usarão os indicadores da área prioritária de saúde e seu conhecimento da situação actual para chegar a um acordo sobre um resultado mensurável que as aproximará cada vez mais da visão.*

Cada equipa se comprometerá a atingir esse resultado mensurável nos próximos 6 a 8 meses. Alcançar o resultado constituirá um "desafio" para a equipa.

As equipas escolherão um ou mais indicadores principais e rastrearão esses indicadores. É desta forma que farão a monitoria do progresso para alcançar seu resultado mensurável e avaliarão suas realizações ao final da experiência do PDL+.

APONTE para os obstáculos e causas raízes.

DIZER: *No Passo 5, as equipas identificarão os obstáculos que terão que vencer para alcançar seu resultado.*

Usarão uma ferramenta para analisar as causas raízes ou causas subjacentes a esses obstáculos, para que possam tratar dessas causas em seus Planos de Acção.

APONTE para o desafio e acções prioritárias.

DIZER: *No Passo 6, as equipas prepararão uma declaração escrita do seu desafio, que menciona o resultado que planeiam alcançar, ao ter em vista os obstáculos que enfrentarão.*

Nesse ponto, elas seleccionarão as acções prioritárias para tratar das causas raízes.

APONTE para o Plano de Acção.

DIZER: *No Passo 7, as equipas elaborarão os Planos de Acção.*

Esses planos incluirão os recursos humanos, materiais e financeiros necessários e os prazos para implementar suas acções prioritárias.

Os planos incluirão actividades para monitorar o progresso no alcance dos resultados.

DIZER: *No Passo 8, as equipas implementarão seus Planos de Acção. Monitorarão o progresso e avaliarão os resultados de acordo com indicadores que identificaram previamente.*

A monitoria do seu progresso as ajudará a ajustar seus planos, se necessário, para continuar no caminho certo para atingir seus resultados esperados.

A avaliação dos resultados as ajudará a reexaminar os factores positivos e negativos que observaram ao enfrentar o desafio. E as ajudará também a usar sua aprendizagem para enfrentar desafios futuros nesta e em outras áreas prioritárias de saúde.

PASSO 3. Apresentar o material de apoio (5 minutos)

DISTRIBUIR as cópias do material de apoio *Uso do Modelo do Desafio.*

DIZER: *Este material explica os passos que acabamos de examinar.*

As Equipas de Melhoria também receberão cópias desse material de apoio para orientá-las no preenchimento de seus Modelos do Desafio.

Elas começarão a preencher os Modelos do Desafio nos workshops e terminarão nos locais de trabalho.

DIZER: *Agora terão a oportunidade de completar mais passos no seu próprio Modelo do Desafio e assim, ter uma ideia do que as Equipas de Melhoria experimentarão.*

C. Análise da situação actual

Neste exercício, os participantes fazem uma descrição inicial e detalhada das condições que podem afectar o progresso para obter melhores indicadores na área prioritária de saúde.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado previamente com um desenho do Modelo do Desafio
- Papel gigante com os indicadores da área prioritária de saúde
- Papel gigante para os pequenos grupos

PROCESSO:

PASSO 1. Descrever os ambientes interno e externo (30 minutos)

APONTE a "Situação Actual" no papel gigante onde está o Modelo do Desafio

Peça aos participantes que olhem para o papel gigante com os indicadores da área prioritária de saúde e decidam sobre um indicador a usar como exemplo neste exercício.

Peça aos participantes que se dividam em dois grupos pequenos, um para discutir o ambiente interno e outro para discutir o ambiente externo com relação ao dito indicador.

DIZER: *Em seu grupo pequeno, considerem o indicador seleccionado para a área prioritária de saúde.*

Como grupo, considerem os factores positivos e negativos que poderiam facilitar ou dificultar o trabalho das Equipas de Melhoria do PDL+ para melhorar o dito indicador.

Anotem suas ideias nos papéis gigante, separando-as segundo factores positivos e factores negativos.

Ofereça sugestões a cada grupo.

- *Por exemplo, o grupo que discute o ambiente interno poderia examinar as necessidades organizacionais e pessoais, as preocupações, o tempo disponível, as forças e fraquezas que afectarão seu novo papel como Grupo de Governação em apoio ao PDL+.*
- *O grupo do ambiente externo poderá examinar factores tais como o acesso aos serviços e a qualidade dos mesmos, as prioridades comunitárias, os recursos humanos e financeiros, e as políticas e leis governamentais.*

DIZER: *Talvez não tenham ainda todos os detalhes antes de fazer uma exploração para recolher dados que faltam ou para confirmar algumas das premissas que estabeleceram. Mas podem usar sua experiência e conhecimentos combinados para traçar um quadro razoavelmente preciso da situação actual.*

NOTA: Lembre aos participantes que estes são apenas exemplos. Anime-os a pensar em outros factores que poderiam afectar a implementação do PDL+.

PASSO 2. Compartilhar e aprender (15 minutos)

Convide cada grupo pequeno a vir à frente da sala e **APRESENTAR** os resultados do trabalho do seu grupo.

NOTA: Não deixe de fazer perguntas e esclarecer os resultados que forem apresentados, para que todos aprendam com cada um dos exemplos.

D. Escolha de um resultado mensurável

Os participantes utilizam o que aprenderam sobre sua situação actual para seleccionar um resultado para este PDL+ que seja SMART, sigla em inglês de eSpecífico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Escolha de Resultados SMART*
- Papel gigante preparado previamente com um desenho do Modelo do Desafio
- Papel gigante preparado previamente com 2–3 indicadores tirados da apresentação sobre a área prioritária de saúde
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Propor resultados mensuráveis para o PDL+ (10 minutos)

APONTE a "Situação Actual" e o "Resultado Mensurável" no papel gigante do Modelo do Desafio.

Em seguida, **APONTE** os indicadores tirados da apresentação sobre a área prioritária de saúde.

PERGUNTAR: *Dada a situação actual que acabam de descrever, qual seria um resultado que mostraria ter havido progresso na direcção de um desses indicadores? É muito importante que o resultado possa ser medido. É essencial poder saber com certeza se estamos progredindo ou não.*

Faça com os participantes uma chuva de ideias sobre possíveis resultados. **ANOTE** 4 ou 5 das respostas num papel gigante em branco.

NOTA: As pessoas geralmente respondem usando verbos de acção(por exemplo: capacitar, melhorar, recolher). Enfatize que um resultado não é uma acção ou actividade, mas se refere ao que se espera alcançar com uma actividade, como por exemplo um maior número de pacientes atendidos.

PASSO 2. Revisar os resultados para que atendam aos critérios SMART (20 minutos)

DIZER: *Há 5 critérios essenciais de um resultado do PDL+ que uma equipa pode alcançar e medir. O resultado tem que ser SMART: eSpecífico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.*

DISTRIBUA o material *Escolha de Resultados SMART*. Examine os critérios S, M, A, R e T do SMART e apresente exemplos de resultados SMART.

FORME 4–5 grupos pequenos, designando um grupo para cobrir cada resultado no papel gigante.

DIZER: *Examinem atentamente o resultado que seu grupo pensa escolher. Considerem esse resultado à luz de cada um dos critérios SMART e decida se ele atende a cada um desses critérios.*

Se ele não atender, revise-o para torná-lo mais SMART.

Oriente os grupos individualmente, se necessitarem de ajuda.

Em plenária, convide cada grupo para apresentar seu resultado. Decidam juntos se cada resultado atende aos critérios SMART.

PASSO 3. Estabelecer uma linha de base ou de referência (15 minutos)

DIZER: *Para ser mensurável, o resultado tem que conter um indicador, cuja função é marcar a mudança ao longo do tempo. O resultado declara a meta, ou seja, o valor do indicador que a equipa busca alcançar ao final do PDL+.*

O resultado também inclui um valor de base (ou referência) para o indicador, no início do PDL+, antes do início das actividades.

A recolha de dados de base fornece o ponto de partida para acompanhar as mudanças do indicador ao longo da duração de um Plano de Acção.

As Equipas de Melhoria podem obter dados de base para os seus indicadores a partir de documentos tais como as Pesquisas Demográfica e de Saúde, as estatísticas dos serviços, o Sistema de Informações de Saúde nacional ou regional, ou ainda o Sistema de Informações de Gestão de Saúde.

A partir daí, as equipas acompanham os valores do indicador mês a mês (se possível, ou regularmente) para mostrar o progresso obtido no alcance dos resultados esperados.

Peça aos participantes que voltem aos seus pequenos grupos e procurem definir uma linha de base para um indicador do resultado SMART que escolheram.

DIZER: *Talvez não tenham acesso a fontes de dados hoje, mas já têm conhecimentos gerais sobre a área prioritária de saúde e a situação actual de seu distrito/ região.*

Utilizem o que já conhecem para chegar a um possível valor de base para o seu indicador. Estejam prontos para explicar por que escolheram esse valor.

Em plenária, peça a cada grupo que apresente sua linha de base e explique sua escolha.

E. Identificação de obstáculos para alcançar o resultado

Este exercício ajuda os participantes a identificar o trabalho que precisa ser realizado para alcançar o resultado mensurável desejado.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Fita adesiva
- Meias folhas de papel A4, o suficiente para dar 3 pedaços a cada equipa
- Marcadores para cada grupo

PROCESSO:

PASSO 1. Identificar os obstáculos para alcançar o resultado (30 minutos)

Peça aos participantes que trabalhem em seus grupos pequenos.

DIZER: *Pensem no resultado SMART que seu grupo definiu.*

PERGUNTAR: *Todos concordaram que este resultado é importante para o sucesso do PDL+. Então, por que não chegaram lá ainda?*

O que está a bloquear o caminho para atingir esse resultado? Quais são os obstáculos?

Pensem nas 4 categorias mais comuns de obstáculos de saúde pública:

- *Políticas e procedimentos*
- *Pessoas que prestam os serviços de saúde*
- *Equipamento, infraestrutura e suprimentos*
- *Utentes e comunidades.*

Seleccionem obstáculos que estejam sob seu controle e não além dele. Por exemplo, a falta de recursos de terceiros, ou a pobreza generalizada, estão provavelmente fora do seu controlo.

DIZER: *Discutam em seus grupos pequenos e cheguem a um acordo sobre os 3 obstáculos mais importantes para alcançar seu resultado mensurável esperado.*

ANOTE cada obstáculo num folha de papel separada.

NOTA: Circule pela sala e procure evitar que preparem listas de descrições vagas do tipo "falta de recursos humanos". Se vir os grupos anotarem estes tipos de obstáculos, recomende que aprofundem sua análise, a perguntar: "Por quê?" "Por quê isto ocorre?"

PASSO 2. Seleccionar um obstáculo crítico para a análise de causa raíz (15 minutos)

Sintetize as listas dos grupos pequenos.

- Cada grupo lê em voz alta seus 3 obstáculos mais críticos e PRENDE as folhas de papel na parede.
- O grupo todo AGRUPA os obstáculos similares e decide sobre um obstáculo a usar como um exemplo para a análise de causas raízes.

DIZER: *Nesta nossa próxima actividade, podemos procurar garantir que os Planos de Acção do PDL+ tratarão das causas raízes de nosso obstáculo e não simplesmente dos sintomas das causas raízes.*

F. Diagnóstico de causas raízes: A técnica dos 5 Por Quês

Este exercício ajuda os participantes a ver a diferença entre identificar sintomas e causas raízes e depois diagnosticar as causas raízes de um obstáculo.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *A Técnica dos 5 Por Quês*
- Papéis gigante em branco, um para cada grupo pequeno

PROCESSO:

PASSO 1. Introduzir o conceito da análise de causas raízes (10 minutos)

Para todo grupo:

DIZER: *Vocês identificaram os principais obstáculos para alcançar o resultado mensurável esperado que está associado às prioridades de saúde pública, à sua visão e à sua situação actual.*

Antes de elaborar um Plano de Acção, é preciso examinar detalhadamente as causas raízes desses obstáculos.

Quanto melhor a análise, melhor o Plano de Acção.

Num papel gigante, DESENHE uma árvore com suas raízes à mostra.

PERGUNTAR: *O que esta imagem tem a ver com a prática de liderança denominada focalizar?*

Ouça as respostas até que alguém mencione a análise de causas raízes.

PERGUNTAR: *Alguém sabe o que é a análise de causas raízes?*

Ouça as respostas e elogie (dizendo "muito bem", "isto faz sentido", etc.) as explicações de causa raíz que sejam correctas ou quase correctas.

DIZER: *A análise de causas raízes nos permite examinar as razões pelas quais os obstáculos existem.*

A análise de causas raízes nos permite encontrar e corrigir as causas subjacentes dos obstáculos, ao invés de ficarmos simplesmente a tratar dos sintomas óbvios.

DIZER: *Um método usado é o de continuar a perguntar "Por quê?" e, assim, "cavar" abaixo dos sintomas e descobrir o que causa esses sintomas.*

I

ESCREVA, num papel gigante separado—um abaixo do outro—
Por quê? Por quê? Por quê? Por quê? Por quê?

Dê um exemplo de como esses "Por quês" são aplicados às causas listadas sob as 4 categorias de obstáculos. Seleccione uma causa e

PERGUNTAR: *Por que isto está a acontecer?*

Repita a pergunta depois de cada resposta para ilustrar a técnica.

DIZER: *É importante parar num "Por quê?" que esteja dentro de sua esfera de controlo ou influência, a evitar o que esteja fora de sua influência.*

PASSO 2. Praticar a técnica dos 5 Por Quês (20 minutos)

DISTRIBUIR cópias de *A Técnica dos 5 Por Quês.*.

DIZER: *Para cada uma das causas raízes que listaram, façam 5 perguntas "Por quê?".*

Marque as causas sobre as quais sentem que podem fazer algo.

Por exemplo, "pobreza" aparece frequentemente como uma causa raíz. Se a resposta à pergunta "Por que as pessoas não vêm à clínica?" for "Porque são pobres e têm pouco nível de instrução", é melhor parar ao invés de continuar a perguntar: "Por que são pobres e têm pouco nível de instrução?". Continuar a perguntar "Por quê?" nesse caso não traria nenhuma informação sobre a qual se poderia agir.

Os facilitadores devem **CIRCULAR** entre as equipas e prestar atenção às deliberações das equipas para verificar se entenderam claramente a tarefa.

NOTA: As pessoas talvez queiram saber se devem sempre perguntar "Por quê?" cinco vezes. É verdade que, às vezes, apenas três "Por quê?" são suficientes. O momento de parar de perguntar "Por quê?" depende das respostas. Se uma causa raíz não der margem à acção, é melhor voltar a uma resposta "Por quê?" sobre a qual as pessoas possam fazer algo.

PASSO 3. Informar sobre o progresso (15 minutos)

Em plenário, convide as equipas a falarem das listas de causas raízes que tiraram de suas análises.

DIZER: *Incluam somente as causas nas quais colocaram uma marca –aquelas com relação às quais sentem que podem fazer algo. Estas são as causas raízes nas quais focalizarão seus Planos de Acção.*

Discuta quaisquer preocupações ou dúvidas que tiverem.

Enfatize que as equipas devem tratar da causa raiz sobre a qual tem controlo.

DIZER: *Neste ponto, as equipas prepararam sua declaração de desafio, a qual perguntará como podem alcançar seu resultado mensurável, dados os obstáculos ao longo do caminho. Elas então realizam uma chuva de ideias sobre acções prioritárias com base na análise das causas raízes e elaboram um Plano de Acção.*

G. Aplicação das práticas de governação

Nesta actividade, os participantes entenderão as práticas de governação e aplicarão essas práticas às responsabilidades do Grupo de Governação do PDL+.

DURAÇÃO

1 hora e 45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado previamente: *Governação é definir a direcção estratégica, estabelecer directrizes, captar e distribuir recursos, e supervisionar o alcance de resultados de uma forma que responda às necessidades das pessoas servidas por uma organização.*
- Material de apoio: *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados; Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho; Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde*

PROCESSO:

PASSO 1. Colocar a governação em contexto (15 minutos)

DIZER: *Ontem, exploramos as práticas de liderança e gestão. Hoje, exploraremos o terceiro elemento – as práticas de governação.*

Enfatize os seguintes pontos:

- *A liderança, gestão e governação são interdependentes e se reforçam uma à outra.*
- *Há alguma superposição entre a liderança, gestão e governação. No entanto, todos os três elementos são essenciais para se obter um resultado mensurável.*
- *A liderança eficaz é um pré-requisito de uma governação e gestão eficazes.*

Lembre aos participantes a relação que existe entre estes três elementos da liderança.

FAÇA REFERÊNCIA ao material intitulado *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados.*

PASSO 2. Introduzir a governação (15 minutos)

PERGUNTAR: *O que significa governar?*

Peça aos participantes que discutam em pares o significado de governar e que depois compartilhem suas definições em plenária.

MOSTRE o papel gigante preparado previamente com o título *"A governação é..."* e relaccione-o com as definições que surgiram das discussões em pares.

Facilite uma discussão sobre os órgãos de governação.

PERGUNTAR: *Quais seriam alguns exemplos de órgãos ou instâncias de governação em sua localidade?*

PERGUNTAR: *Quando trabalham bem, o que fazem os órgãos ou instâncias de governação?*

ANOTE as respostas num papel gigante.

PASSO 3. Aplicar as práticas de boa governação ao PDL+ (45 minutos)

FAÇA REFERÊNCIA ao material de apoio intitulado *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*, e repasse rapidamente cada uma das quatro práticas de governação.

DIVIDA os participantes em quatro grupos pequenos e atribua uma prática a cada grupo.

DIZER: *Leiam a descrição da prática de governação atribuída ao seu grupo pequeno.*

Discutam como este Grupo de Governação pode utilizar esta prática para apoiar o PDL+.

Numa folha de papel gigante, liste as actividades específicas relacionadas com esta prática que o Grupo de Governação adoptará para apoiar o PDL+.

Em plenária, peça a cada grupo pequeno que descreva brevemente qual é a sua prática e as formas como o Grupo de Governação poderá aplicá-la para apoiar o PDL+.

PASSO 4. Considere como o Grupo de Governação pode contribuir à igualdade de gênero no desenvolvimento da liderança (15 minutos)

DIZER: *Historicamente, as mulheres (em conjunto, não individualmente) foram excluídas da maioria das posições formais de liderança, autoridade e poder. De modo geral, elas têm sido responsáveis por estabelecer e manter os relacionamentos.*

Historicamente, os homens (em conjunto, não individualmente) sempre ocuparam posições de liderança com maior autoridade e poder formal. Isto permitiu aos homens ter maior controlo sobre os recursos necessários para actividades importantes.

DIZER: *As pesquisas demonstram que o envolvimento das mulheres na liderança é benéfico aos resultados de saúde a longo prazo. Queremos empoderar tanto homens como mulheres para serem líderes eficazes.*

PERGUNTAR: *Na qualidade de Grupo de Governação, como poderiam empoderar homens e mulheres para se tornarem líderes eficazes e contribuir à equidade de gênero no desenvolvimento da liderança?*

ESCREVA as recomendações num papel gigante e lembre aos participantes que estas sugestões devem fazer parte do Plano de Acção do Grupo de Governação.

NOTA: Para tratar dos contextos culturais em que homens e mulheres não podem interagir livremente, o processo de alinhamento dos grupos de interesse deveria permitir a realização de um fórum separado em que homens e mulheres pudessem discutir independentemente. Mas a retro-informação fornecida por cada grupo deve ser valorizada igualmente no processo final de tomada de decisões.

PASSO 5. Como as equipas podem aplicar práticas de governação no nível do centro de saúde (15 minutos)

DIZER: *Já vimos como, na qualidade de Grupo de Governação, podem aplicar as práticas da boa governação enquanto supervisionam estrategicamente a implementação do PDL+ e planifica a sua ampliação.*

Essas práticas são igualmente importantes para as Equipas de Melhoria e constituirão uma parte importante de seus workshops.

As equipas pensarão em maneiras de aplicar as práticas de governação em seu nível do sistema de saúde e receberão este material de apoio com alguns exemplos aplicáveis ao nível dos unidades de saúde.

DISTRIBUA o material intitulado *Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde.*

APONTE as definições e metas mais amplas da coluna da esquerda, que se aplicam aos grupos de trabalho em todos os níveis.

Concentre a atenção dos participantes na segunda e terceira colunas — acções e ferramentas — onde as práticas de governação são aplicadas especificamente ao nível das unidades de saúde.

NOTA: Use um modo de consulta (e não um modo de prescrição) ao discutir governação com o Grupo de Governação. Enfatize o papel que eles têm no PDL+ e evite se desviar para outros papéis que representam, seja como indivíduos ou como um grupo.

Fique atento ao tempo. Se a discussão geral de práticas de governação levar muito tempo, você não conseguirá dedicar tempo suficiente às acções concretas que o Grupo de Governação executará.

H. Conseguir o compromisso, não apenas o cumprimento

Este exercício aumenta a percepção de qual é a diferença entre cumprimento e compromisso. Ele pode ajudar um grupo de trabalho ou grupo de gestores a gerar um maior compromisso com um grupo de tarefas ou um plano de trabalho.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel para os participantes escreverem.
- Papel gigante previamente preparado (encoberto) com duas colunas e os títulos "Compromisso" na coluna da esquerda e "Cumprimento" na coluna da direita. Deixe duas fileiras de espaço acima dos títulos.
- Material de apoio: *Compromisso versus Cumprimento*

PROCESSO:

PASSO 1. Reflectir sobre factores de motivação (20 minutos)

Instruir as pessoas a tomar uma folha de papel e DESENHAR UMA LINHA no meio da folha, de cima para baixo, de modo a formar duas colunas.

Em plenário:

DIZER: *Pensem num momento de sua vida em que estavam realmente comprometidos a realizar alguma coisa.*

Na coluna da esquerda, escrevam os factores que o/a motivaram.

(Pausa)

Agora pensem em outra situação, na qual foram forçados ou obrigados a fazer alguma coisa.

Escrevam os factores que o/a motivaram nessa outra situação na coluna da direita.

(Pausa)

Em sua mesa, discutam entre si o que escreveram em cada coluna.

Em plenário:

PERGUNTAR: *Qual é a diferença entre as respostas das duas colunas?*

RECOLHA algumas respostas.

REVELE agora o papel gigante preparado com as duas colunas.

PERGUNTAR: *O que escreveram na coluna da esquerda?*

ANOTE cada nova ideia. Repita para a coluna da direita.

PERGUNTAR: *Qual é a diferença entre as duas listas?*

NOTA: Provavelmente descobrirá que o compromisso tem motivadores internos, enquanto que o cumprimento tem motivadores externos.

PASSO 2. Discutir o significado do compromisso e do cumprimento (15 minutos)

ESCREVA "motivadores internos" e "motivadores externos" acima das duas listas.

PERGUNTAR: *O que é compromisso?*

Ouça algumas respostas e ANOTE-AS num papel gigante.

PERGUNTAR: *O que é cumprimento?*

Ouça algumas respostas e ANOTE-AS num papel gigante.

PERGUNTAR: *Qual é a diferença nos tipos de desempenho que eles produzem?*

Por que esta distinção é importante para a melhoria da área prioritária de saúde que vocês seleccionaram?

PERGUNTAR: *Há momentos em que o cumprimento é aceitável? Por que razões?*

Ouça algumas respostas.

DISTRIBUA e leia em voz alta ou peça a um participante que leia *Compromisso versus Cumprimento.*

NOTA: Certifique-se de que os participantes entendam que, em muitas situações, há boas razões para o cumprimento, especialmente o cumprimento de protocolos médicos ou regulamentos do governo.

DIZER: *O cumprimento não é um problema, ele simplesmente não inspira a inovação e a criatividade. Vocês terão que julgar cada situação e entender quais as necessidades em jogo.*

O verdadeiro problema é o cumprimento malicioso—inércia e sabotagem.

Solicite perguntas ou comentários. Certifique-se de que o cumprimento malicioso seja parte de uma discussão em grupo.

PASSO 3. Encerramento e sugestões para a prática (10 minutos)

DIZER: *Pensem na implementação do PDL+ e em como inspirar as Equipas de Melhoria do PDL+ e os grupos de interesse a assumirem esse compromisso.*

RECEBA algumas respostas e estimule as pessoas a buscarem mais oportunidades semelhantes a estas.

1. Próximos passos para o Grupo de Governação e Encerramento

Esta última sessão pretende dar aos membros do Grupo de Governação uma ideia clara do seu papel no lançamento do PDL+.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Visão Geral do PDL+*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Examinar as responsabilidades do Grupo de Governação (10 minutos)

Em plenária, estudar o material de apoio *Visão Geral do PDL+*, com foco nas as responsabilidades essenciais do Grupo de Governação.

PASSO 2. Confirmar as decisões já tomadas para a implementação do PDL+ (20 minutos)

DIZER: *Podem ver pela lista de responsabilidades que este Grupo de Governação tem um papel muito importante para garantir o sucesso do PDL+.*

Para começar, procurem garantir que todos estão cientes das decisões chave que já foram tomadas:

- *A área prioritária de saúde e os 2–3 indicadores nacionais/regionais*
- *A escolha de área geográfica para o PDL+*
- *O Coordenador Local para administrar as operações e logística do PDL+*

DIZER: *Três decisões importantes que ainda terão que tomar referem-se à área geográfica de implementação dos planos de melhoria, e aos membros das Equipas de Melhoria e à selecção do Coordenador Local.*

A experiência já mostrou que o PDL+ funciona melhor quando há de 5 a 8 Equipas de Melhoria que trabalham na mesma área prioritária de saúde.

DIZER: *Cada equipa deve ter entre 3 a 6 pessoas da mesma unidade de saúde ou departamento. Devem ser pessoas que estão acostumadas a trabalhar juntas e cujos horários de trabalho permitirão que participem juntas dos 4 workshops e reuniões de equipas ao longo dos próximos meses.*

Se apenas 2 ou 3 membros de uma equipa maior puderem participar dos workshops, esses participantes devem planear com seu Orientador para envolver sistematicamente o resto da equipa no processo.

DIZER: *O Coordenador Local é o indivíduo que servirá de elo de comunicação entre as Equipas de Melhoria e a Equipa de Apoio Técnico; supervisionará os aspectos operacionais e logísticos do processo do PDL+; e fornecerá apoio organizacional e logístico para nos workshops das Equipas de Melhoria e reuniões no local de trabalho, conforme necessário.*

PERGUNTAR: *Quem são as pessoas que vocês indicariam para as Equipas de Melhoria e como Coordenador Local?*

ESCREVA as recomendações num papel gigante e peça aos participantes para votar nas Equipas de Melhoria e Coordenador Local. Lembre aos participantes que o equilíbrio de gênero deve ser levado em conta ao seleccionar o coordenador local e os membros das Equipas de Melhoria.

PASSO 3. Planear as actividades do Grupo de Governação (15 minutos)

DIZER: *Agora vamos falar sobre como podem cuidar da melhor maneira possível das outras responsabilidades do Grupo de Governação. Aqui estão algumas perguntas que poderão ajudá-los a planear.*

Promova uma discussão de cada uma das seguintes perguntas. Se tiver alguma informação adicional que ajudaria os participantes a responder às perguntas, ofereça essa informação.

Quando os participantes chegarem a um acordo, ANOTE suas respostas num papel gigante.

PERGUNTAR: *Com que frequência e quando o Grupo de Governação se reunirá durante todo o ciclo do PDL+?*

- *Eles terão que se reunir pelo menos mais uma vez (provavelmente na metade do programa) para avaliar o progresso das Equipas de Melhoria, depois do Workshop 3. Eles participarão da Apresentação dos Resultados Finais no Workshop 4.*

PERGUNTAR: *Como o Grupo de Governação será informado do progresso e fornecerá retro-informação sobre o processo?*

- *O Campeão fará actualizações verbais e/ou por escrito ao Grupo de Governação, a intervalos previamente acordados, que deverão incluir os dados dos gráficos mensais de monitoria e avaliação das Equipas de Melhoria.*
- *Na próxima reunião do Grupo de Governação, este receberá um relatório completo do Campeão e dos representantes da Equipa de Apoio Técnico.*
- *Também será informado sobre o progresso e questões surgidas nas Sessões de Aprendizagem Compartilhada. O Grupo de Governação fornecerá retro-informação ao Campeão e à Equipa de Apoio Técnico.*

PERGUNTAR: *Como o Grupo de Governação usará os resultados do trabalho das Equipas de Melhoria para orientar as decisões sobre a ampliação do processo do PDL+?*

- *Seremos informados sobre as diferentes formas em que as Equipas de Melhoria podem implementar o PDL+. Podemos dividir esta aprendizagem com novas equipas, em outras partes da região ou país.*
- *Também seremos informados sobre acções empreendidas para melhorar os serviços de saúde que tiveram sucesso em nível local e que podem ser divididas com outras localidades.*

PERGUNTAR: *O que precisamos fazer agora para iniciar o processo do PDL+?*

- *Indicar um líder do Grupo de Governação.*
- *Distribuir responsabilidades entre os membros do Grupo de Governação.*

PERGUNTAR: *O que, o Grupo de Governação se compromete a fazer?*

- *Actuar como defensores/patrocinadores públicos do PDL+.*
- *Supervisionar o progresso do PDL+.*
- *Liderar a expansão do processo do PDL+ depois desta iniciativa terminar.*

Oriente os participantes a desenvolver um conjunto de actividades necessárias para o Grupo de Governação durante o período de tempo do PDL+. Certifique-se de que um membro do Grupo de Governação concorde em assumir responsabilidade por cada actividade.

PASSO 4. Encerramento da Reunião de Alinhamento das Partes Interessadas (15 minutos)

Veja as respostas às perguntas no papel gigante para ter certeza de que todos estão de acordo. Diga aos participantes que você próprio/a **DIGITARÁ** as respostas e **ENVIARÁ** uma cópia a cada um.

Solicite aos participantes que comuniquem suas reacçoes à reunião, além de comentários adicionais.

Termine lembrando-lhes sobre sua obrigação e privilégio especial de seguir e usar como modelo as 4 práticas de governação: prestar contas com responsabilidade (“accountability”), engajar os grupos de interesse, estabelecer de uma direcção comum, e administrar correctamente os recursos.

SECÇÃO 1:
MATERIAL DE APOIO

DIA 1

Agenda e Objectivos: 76
Visão Geral do PDL+ 77
Cronograma e Produtos do PDL+. 78
Dois Modelos de Desenvolvimento. 79
Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados 80
Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho 81

DIA 2

O Modelo Do Desafio 82
Como Usar o Modelo do Desafio. 83
Definição de Resultados SMART 84
A Técnica dos 5 Por Quês. 85
Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde 86
Compromisso x Cumprimento 87

AGENDA E OBJECTIVOS: REUNIÃO DOS GRUPOS DE INTERESSE

FINALIDADE

Reforçar o compromisso das principais grupos de interesse de desenvolver líderes em todos os níveis das organizações de saúde que possam enfrentar desafios e alcançar resultados numa área prioritária de saúde.

OBJECTIVOS

- Familiarizar-se com o processo e conteúdo do PDL+
- Aprender sobre as práticas de liderança, gestão e governação para supervisionar a implementação do PDL+
- Informar-se sobre as políticas e directrizes governamentais, intervenções comprovadas de saúde e indicadores nacionais/regionais na área prioritária de saúde
- Aprender e aplicar o Modelo do Desafio que constitui o núcleo do PDL+
- Elaborar um plano para apoiar as Equipas de Melhoria do PDL+
- Comprometer-se a enfrentar os desafios de melhorar os resultados de saúde e implementar o processo do PDL+ ao longo do tempo
- Comprometer-se a garantir a equidade de gênero no desenvolvimento da liderança em todo o PDL+
- Seleccionar as Equipas de Melhoria e um Coordenador Local

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos tanto para a manhã como a tarde, em cada dia.

	DIA 1	DIA 2
Manhã	**Preparação do terreno** (45 min)	**Acomodação das pessoas e reflexão matinal** (30 min) **Apresentação do modelo do desafio** (30 min)
	Familiarização com o PDL+ (30 min)	**Análise da situação actual** (45 min)
	Modelos de desenvolvimento: de empoderamento e de especialista (45 min)	**Escolha de um resultado mensurável** (45 min)
	O que fazem os líderes? (45 min)	**Identificação de obstáculos para alcançar o resultado** (45 min)
	Entendimento das práticas de liderança e gestão (30 min)	**Diagnóstico de causas raízes: A técnica dos 5 Por Quês** (45 min)
Almoço		
Tarde	**Exploração da área prioritária de saúde** (1 h 30 min)	**Aplicação das práticas de governação** (1 h 45 min)
	Criação de uma visão compartilhada do sucesso (1 h 30 min)	**Conseguir o compromisso, não apenas o cumprimento** (45 min)
	Encerramento (30 min)	**Próximos passos para o Grupo de governação e Encerramento** (60 min)

VISÃO GERAL DO PDL+

O Programa de Desenvolvimento da Liderança Plus (PDL+):

Programa nacional para focalizar as equipas de saúde nos resultados prioritários de saúde

O PDL+ é um processo que desenvolve as pessoas em todos os níveis das organizações. Ao trabalhar com as equipas da sua instituição/organização, os participantes aprendem práticas de liderança, gestão e governação que lhes permitem enfrentar os desafios e atingir resultados mensuráveis em áreas prioritárias de saúde escolhidas por líderes locais do sistema de saúde.

Eles levam aos seus locais de trabalho o que aprenderam, onde ensinam e inspiram seus colegas a aplicar essas práticas aos desafios reais do trabalho em áreas prioritárias de saúde pública. Os orientadores do PDL+ (*coaches,* em inglês) e facilitadores oferecem retro-informação e apoio durante todo o processo, que dura de 6 a 8 meses.

O PDL+ incorpora as lições já aprendidas pelo Management Sciences for Health com a implementação de programas de desenvolvimento da liderança em mais de 40 países.

No núcleo do programa encontram-se as Equipas de Melhoria dos centros de saúde locais que aprendem um método já comprovado de liderança, gestão e governação e produzem resultados mensuráveis.

Os participantes do PDL+ aprendem como:

- Liderar, gerir e governar para alcançar resultados numa área prioritária de saúde.
- Aplicar ferramentas e processos confiáveis para definir e lidar com os desafios.
- Incorporar processos contínuos de melhoria do desempenho em suas equipas de trabalho;
- Criar um clima no ambiente de trabalho que promova o compromisso com a melhoria contínua.

Funções do PDL+

O GRUPO DE GOVERNAÇÃO, formado por líderes locais do sistema de saúde, usa práticas eficazes de governação para supervisionar, sustentar e ampliar o processo do PDL+ para tratar das áreas prioritárias de saúde.

A EQUIPA DE APOIO TÉCNICO, composta de especialistas na área prioritária de saúde e em monitoração e avaliação, usa dados nacionais e regionais de saúde pública para entender e decidir sobre a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas e indicadores. Estes orientadores dão apoio contínuo às Equipas de Melhoria.

AS EQUIPAS DE MELHORIA, compostas por membros dos centros (ou unidades) de saúde locais, implementam o processo do PDL+ em seus locais de trabalho. Elas analisam as condições locais para, depois, proporem um resultado mensurável na dita área prioritária de saúde e escolhem acções apropriadas para alcançar o resultado. Elaboram também os Planos de Acção e participam de workshops, reuniões no local de trabalho e sessões de Aprendizagem Compartilhada.

As Equipas de Melhoria:

1. Entendem a área prioritária de saúde na qual se focaliza o PDL+.
2. Criam uma visão de sucesso para a área prioritária de saúde.
3. Avaliam sua situação actual.
4. Identificam resultados mensuráveis que podem alcançar dentro de 6 a 8 meses para melhorar um indicador na área prioritária de saúde.
5. Analisam as causas raízes dos obstáculos para alcançar os resultados.
6. Determinam que acções empreenderão para tratar das causas raízes (com o apoio da Equipa de Apoio Técnico).
7. Desenvolvem e implementam Planos de Acção.
8. Monitorizam seu progresso, avaliam suas realizações e relatam seus resultados.

CRONOGRAMA E PRODUTOS DO PDL+

NOTA: Entre um workshop e outro, os Orientadores se reúnem com suas Equipas de Melhoria para avaliar o progresso e dar apoio.

Trabalho preparatório do Campeão e Facilitador do PDL → Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse → 1ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 1° Workshop

MÊS 1

- Seleccionar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica a serem propostos pelo Grupo de Governação
- Organizar a Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse e convidar líderes do sistema de saúde para participarem
- Obter o compromisso das principais grupos de interesse
- Como Grupo de Governação, fornecer os recursos para apoiar o processo do PDL+
- Confirmar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica
- Desenvolver o plano de acção do Grupo de Governação

MÊS 2

- Os orientadores recebem instrucções quanto aos seus papéis no PDL+ , o processo de M&A e os passos do Modelo do Desafio
- As Equipas de Melhoria definem os primeiros 4 passos dos Modelos do Desafio, com ênfase nos resultados mensuráveis
- Prática de Liderança: Explorar

2ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 2° Workshop → 3ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 3° Workshop

MÊS 3

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades para orientar as Equipas de Melhoria com relação aos seus modelos do desafio
- As Equipas de Melhoria fazem análise das causas raízes e elaboram planos de acção
- Práticas de L&G: Focalizar, Planear e Organizar

MÊS 4

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades de M&A: recolha de dados e monitoria de indicadores
- São orientados quanto aos requisitos e formatos de apresentação de relatórios para o processo geral do PDL+
- As Equipas de Melhoria preparam formulários de relatórios e avaliação
- Práticas de L&G: Monitorar e Avaliar, Implementar, Alinhar e Mobilizar, e Inspirar

4° Workshop → Apresentação de Resultados → Reunião dos Grupos de Interesse para a Ampliação do Processo

MESES 5-8

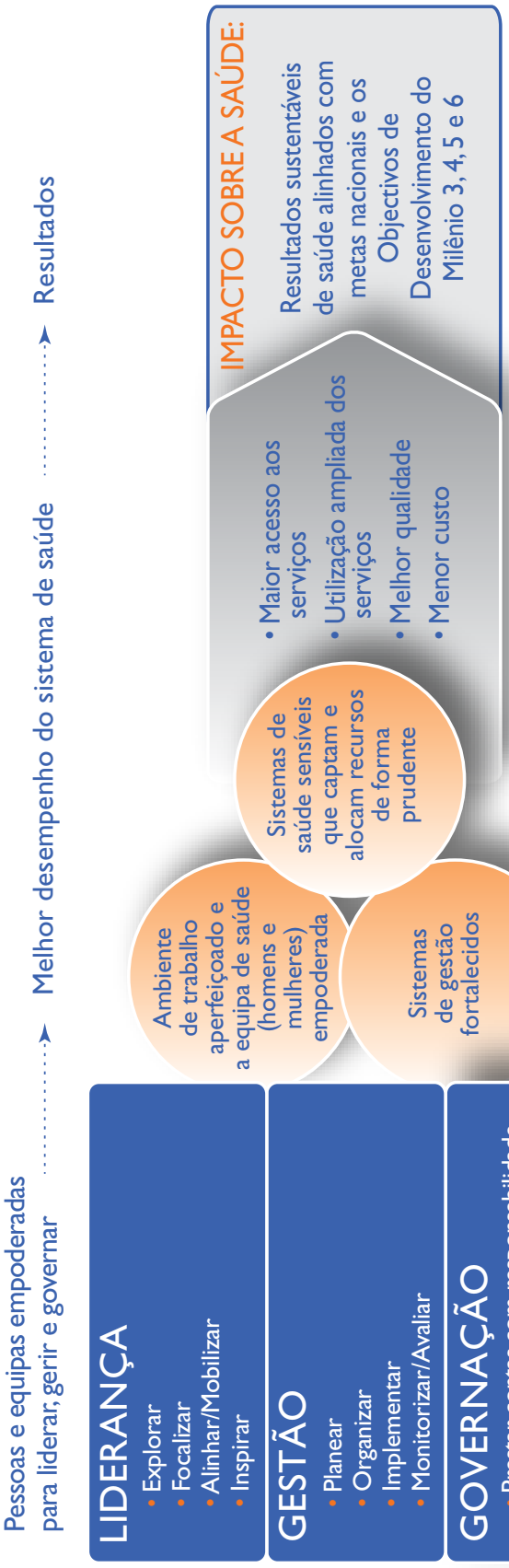
- As Equipas de Melhoria partilham suas histórias de sucesso e preparam apresentações com os seus resultados
- Práticas de Liderança e Gestão: Monitorar e Avaliar, Inspirar
- As Equipas de Melhoria apresentam resultados ao Grupo de Governação, à Equipa de Apoio Técnico e outras grupos de interesse
- O Grupo de Governação desenvolve uma estratégia, planifica a ampliação do PDL+ e se compromete a fornecer recursos para essa ampliação

DOIS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO

Indicar o nível do pessoal que assume responsabilidade pelas seguintes actividades que apoiam a prestação dos serviços (nível central, provincial, distrital ou da unidade de saúde).

	MODELO DO ESPECIALISTA *O modelo parte da premissa de que alguém já conhece a solução para o problema e pode resolvê-lo transferindo seu conhecimento para os outros implementarem.*	MODELO DO EMPODERAMENTO *O modelo parte da premissa de que o desafio é complexo e requer as ideias, a percepção e a participação daqueles que se encontram envolvidos na situação.*
1. Quem analisa a situação actual e estabelece as prioridades?		
2. Quem faz o planeamento e define os indicadores?		
3. Quem supervisiona as actividades?		
4. Quem monitora e avalia os resultados?		
5. Quem é o responsável e levará o crédito pelos resultados?		

MODELO CONCEPTUAL: LIDERANÇA, GESTÃO E GOVERNAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS



PRÁTICAS INTEGRADAS PARA SISTEMAS DE SAÚDE DE ALTO DESEMPENHO

LIDERANÇA

EXPLORAR

- Identifica as necessidades e prioridades dos utentes e dos grupos de interesse
- Reconhece as tendências, oportunidades e riscos que afectam a organização
- Procura as melhores práticas
- Identifica as capacidades e limitações da equipa
- Conhece os valores, as forças e as fraquezas próprias da equipa e da organização

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Gestores com conhecimento actualizado e válido da organização e do seu contexto e que sabem como o seu comportamento afecta os outros.

FOCALIZAR

- Define a missão e a estratégia da organização
- Identifica os desafios críticos
- Harmoniza os objectivos com a estratégia organizacional
- Determina as prioridades chave para a acção
- Cria uma visão comum dos resultados desejados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

O trabalho da organização é norteado por uma missão, estratégias e prioridades bem definidas.

ALINHAR/MOBILIZAR

- Assegura a convergência dos valores, da missão, das estratégias, da estrutura e dos sistemas com as acções diárias
- Facilita o trabalho de equipa.
- Congrega grupos de interesse importantes ao redor de uma visão inspiradora
- Relaciona recompensas/reconhecimentos com os objectivos
- Agrega grupos de interesse a comprometerem recursos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Grupos de interesse internos e externos compreendem e apoiam os objectivos organizacionais e mobilizam recursos para atingir esses objectivos.

INSPIRAR

- Compatibiliza as acções com as palavras
- Demonstra honestidade nas relações interpessoais
- Mostra confiança na equipa; reconhece as contribuições vindas das outras pessoas
- Proporciona desafios claros à equipa, fornecendo retro-informação e apoio
- É um modelo de criatividade, inovação e aprendizagem

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização demonstra um clima de aprendizagem contínua e a equipa se mostra comprometida, mesmo quando ocorre um retrocesso.

GESTÃO

PLANEAR

- Estabelece objectivos e metas de desempenho organizacionais de curto prazo
- Elabora planos anuais e plurianuais
- Aloca recursos (financeiros, humanos e materiais) adequadamente
- Antecipa e reduz riscos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização define os resultados esperados, aloca recursos e possui um plano operacional.

ORGANIZAR

- Assegura uma estrutura clara de autoridade e responsabilidade
- Assegura que os sistemas de gestão/ administração de recursos humanos, financeiros e materiais, de logística, garantia da qualidade dos serviços, operações, informação e marketing apoiem efectivamente o plano
- Fortalece os processos de trabalho para implementar o plano
- Alinha a capacidade da equipa com as actividades planeadas

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização conta com estrutura, processos e sistemas funcionais que garantem operações eficientes; as equipas estão organizadas e conscientes das suas responsabilidades e expectativas do seu desempenho.

IMPLEMENTAR

- Integra os sistemas e coordena o fluxo de trabalho
- Equilibra as demandas concorrentes
- Utiliza dados para a tomada de decisão rotineiramente
- Coordena as actividades entre programas e sectores
- Ajusta os planos e os recursos de acordo com as circunstâncias

RESULTADO ORGANIZACIONAL

As actividades são realizadas de forma eficiente, eficaz e responsável.

MONITORAR E AVALIAR

- Acompanha e analisa o progresso de acordo com os planos
- Dá retro-informação à equipa
- Identifica as mudanças necessárias
- Promove a melhoria contínua de processos, procedimentos e instrumentos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização acumula informações sobre a situação de seu progresso e resultados, está em contínuo aprendizado e aplica o conhecimento adquirido.

GOVERNAÇÃO

CULTIVAR A RESPONSABILIZAÇÃO

- Mantém uma cultura de integridade e transparência que sirva ao interesse público
- Estabelece, pratica e faz cumprir códigos de conducta que apoiem a integridade ética e moral
- Incorpora à instituição um processo de prestação de contas
- Coloca à disposição do público e dos grupos de interesse todos os relatórios de actividades financeiras, planos e resultados
- Estabelece um mecanismo de consulta formal através do qual as pessoas possam dar voz às suas preocupações e fazer comentários

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Os que governam prestam contas aos governados. A tomada de decisões é aberta e transparente. As decisões servem ao interesse público.

ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE

- Identifica e convida à participar todas as partes afectadas pelo processo de governação
- Empodera as vozes marginalizadas, inclusive mulheres, dando-lhes voz nas estruturas e processos formais de tomada de decisões
- Cria e mantem um espaço seguro para o intercâmbio de ideias
- Fornece um mecanismo independente de resolução de conflitos
- Suscita e responde a todas as formas de retro-informação em tempo hábil
- Estabelece alianças para empreender acções conjuntas que envolvam todo o governo e toda a sociedade

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um processo inclusivo e colaborativo para tomar decisões de forma a atingir metas comuns.

ESTABELECER UMA DIRECÇÃO COMUM

- Prepara, documenta e implementa um plano de acção comum para realizar a missão e atingir a visão da organização
- Estabelece mecanismos de prestação de contas para realizar a missão e atingir a visão usando indicadores mensuráveis
- Milita no sentido de atender às necessidades e responder às preocupações dos grupos de interesse
- Supervisiona a realização das metas comuns e resultados esperados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um plano de acção comum capaz de atingir os objectivos e resultados, definido em conjunto pelos que governam e pelos governados.

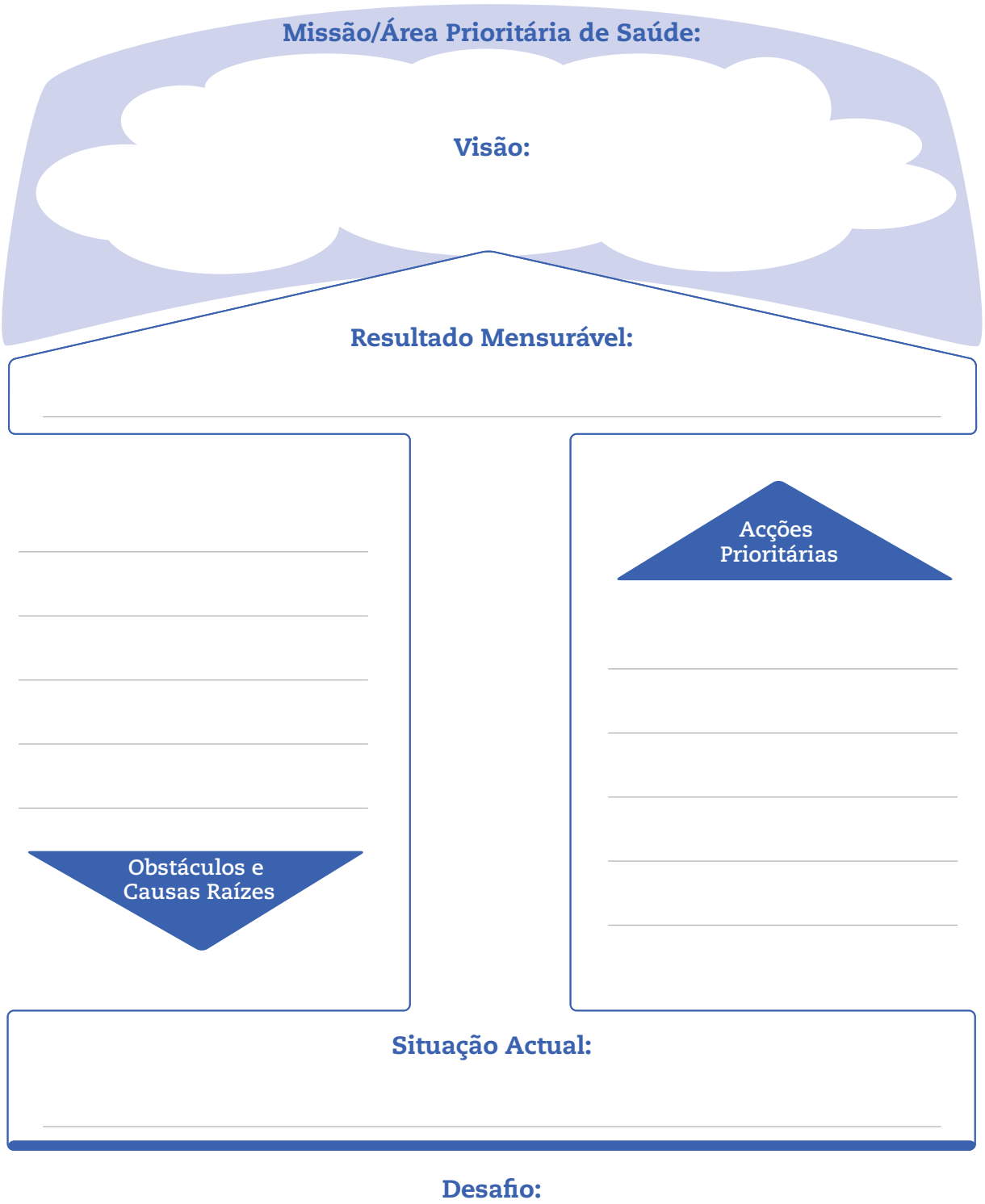
ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE

- Capta e utiliza os recursos de uma forma ética e eficiente para realizar a missão e visão e para servir às grupos de interesse e aos beneficiários
- Recolhe, analisa e usa as informações e evidências para tomar decisões
- Alinha os recursos actuais do sistema de saúde e o seu modelo com as metas comuns
- Reforça a capacidade de usar os recursos de uma forma que maximize a saúde e o bem-estar do público
- Informa e dá oportunidades ao público de monitorar a captação, distribuição e uso dos recursos e realização dos resultados.

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A instituição tem recursos adequados para alcançar as metas comuns e os recursos são captados e usados de forma ética e eficiente para alcançar os objectivos e resultados esperados.

O MODELO DO DESAFIO



COMO USAR O MODELO DO DESAFIO

PASSO 1

Examine a missão de sua organização e as prioridades estratégicas

Com sua equipa, chegue a um entendimento comum da missão de sua organização e prioridades estratégicas. Este entendimento ajudará a moldar sua visão dentro do contexto das prioridades de sua organização.

PASSO 2

Crie uma visão comum do futuro

Com sua equipa, imagine o que você e os outros verão quando sua equipa tiver feito sua contribuição de melhoria das prioridades estratégicas de sua organização. Esta visão comum inspirará a equipa a enfrentar cada novo desafio.

PASSO 3

Avalie a situação actual

Com sua equipa, explore seus ambientes interno e externo dentro do contexto das prioridades de sua organização. Considere factores como a prevalência do problema de saúde, as políticas governamentais e as intervenções actuais. Isto o ajudará a formar uma ideia precisa das condições que podem afectar o progresso da sua equipa para atingir a visão comum.

PASSO 4

Concorde sobre um resultado mensurável

Com base nas prioridades de sua organização e sua situação actual, defina um resultado mensurável que pode ser alcançado dentro do período de tempo deste PDL+. Este resultado mensurável esperado é o que motivará seu trabalho conjunto e lhe permitirá monitorar e avaliar seu progresso no alcance do resultado.

Sua equipa provavelmente terá que ajustar o resultado na medida em que obtiverem mais informações sobre a situação actual e os obstáculos que terão que vencer.

PASSO 5

Identifique os obstáculos e suas causas raízes

Faça uma lista dos obstáculos que você e sua equipa terão que superar para atingir o resultado que declararam. Considere as questões de equidade de gênero e as quatro principais categorias nas quais se encaixam a maioria dos obstáculos: políticas e procedimentos; serviços de saúde; equipamento, infraestrutura e suprimentos; utentes e comunidades. Use uma ferramenta de análise de causas raízes para certificar-se de que está tratando das causas e não só dos sintomas.

PASSO 6

Defina seu desafio principal

Declare o que sua equipa planeia alcançar (seu resultado mensurável) à luz das causas raízes dos obstáculos que identificou. (Ajuda bastante começar sua declaração de desafio com as palavras: "Como faremos para …?")

PASSO 7

Elabore um Plano de Acção

Elabore um Plano de Acção que liste as acções prioritárias necessárias para vencer seu desafio. Inclua estimativas dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários, bem como prazos para implementar suas acções.

PASSO 8

Implemente seu plano, monitore o progresso e avalie os resultados

Trabalhe em equipa para implementar o plano. Monitore regularmente o seu progresso para alcançar o resultado mensurável e, ao final, avalie esse resultado.

DEFINIÇÃO DE RESULTADOS **SMART**

Para atender aos critérios SMART, os resultados têm que ser:

S ESPECÍFICOS	O resultado é suficientemente claro para que os outros possam entender como ele se apresentará ao ser alcançado.	❑ Seu resultado tem um indicador do que mudará com o passar do tempo? ❑ Seu resultado está limitado a 1 ou 2 indicadores?
M MENSURÁVEIS	O progresso para alcançar o resultado pode ser medido usando números, taxas, proporções ou porcentagens.	❑ O resultado define um valor de base para o indicador? ❑ Define um valor alvo para o indicador? ❑ O indicador é expresso em números, bem como em porcentagens?
A APROPRIADOS	❑ O resultado está alinhado à prioridade estratégica de sua organização e sua equipa?	
R REALISTAS	❑ Sua equipa pode atingir este resultado com suas actividades e recursos actuais?	
T TEMPO LIMITADO	❑ Seu resultado tem uma data de início e uma data final?	

Exemplo de um resultado SMART para um projecto de melhoria cuja área prioritária de saúde é a prevenção da disseminação de HIV/SIDA:

> *Entre janeiro e julho de 2012, o número de centros de aconselhamento e testes voluntários que funcionam plenamente no distrito aumentarão em 50%, de 6 para 9.*

Ao examinar o resultado mensurável, pode-se ver que ele é eSpecífico, Mensurável e de Tempo limitado.

Datas de início e encerramento: entre janeiro e julho de 2012 (de Tempo limitado)

Indicador: número de centros com aconselhamento e testes voluntários que funcionam plenamente no distrito (eSpecífico)

Porcentagem, valor de base, alvo: aumentará em 50%, de 6 para 9 (Mensurável)

Ao examinar as fontes de dados e discutir sua situação, os membros da equipa serão capazes de confirmar que ele era Apropriado e Realista.

A TÉCNICA DOS 5 POR QUÊS

Finalidade

O exercício dos 5 Por Quês é uma técnica de questionamento desenvolvida por Imai Masaaki, que permite ir além dos sintomas mais óbvios e identificar as causas primárias ou raízes de um problema. Quando se pergunta "Por quê?" cinco vezes, isto evita confundir sintomas com causas e, a partir daí, pode-se tentar abordar os factores subjacentes que estão causando o problema, em vez de trabalhar no factor causal equivocado.

Processo

Quando está trabalhando com um diagrama de causa e efeito e já identificou a causa provável, pergunte: "Por que isto é verdade?" ou "Por que isto está acontecendo?" Para cada resposta, pergunte de novo: "Por quê?". Continue perguntando "Por quê?" pelo menos cinco vezes, até que a resposta seja: "É assim que as coisas são", ou "Simplesmente, é isto que aconteceu". O questionamento o ajudará a chegar a uma percepção mais profunda das causas que mantêm a actual situação da forma como ela está.

Certifique-se de perguntar sobre coisas que estão na sua esfera de influência, ou seja, que você tem poder para afectá-las. Se você se encontrar de repente falando sobre condições como "a economia" ou o "índice de alfabetização", comece de novo e siga o movimento descendente da cadeia de "Por quê?s" para ter certeza de que está discutindo algo sobre o qual você possa ter influência.

Para praticar este método, pense numa situação actual que você gostaria de mudar.

Por exemplo, a cadeia de frio (ou cadeia frigorífica) frequentemente dá pane, interrompendo as campanhas de vacinação:

- *Por que é esta a situação actual? Resposta: Porque* não há sistema de reserva *quando falta luz.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque* não havia recursos *no orçamento para arranjar um sistema de reserva.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque* ninguém pensou nisso *quando prepararam o orçamento.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque o orçamento* foi preparado por um contabilista que não sabe da importância *de uma cadeia de frio nunca poder ser interrompida.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque os* especialistas técnicos não se envolvem *na preparação do orçamento.*
- *Nessa altura, você poderá perceber que o que falta é mais envolvimento dos especialistas técnicos na preparação dos orçamentos.*

Nota: É possível que perguntar "Por quê? três vezes seja suficiente. Talvez seja bom parar quando chegar num ponto em que você responder: "É assim que as coisas são, isto é a vida …" ou quando você não conseguiu mais encontrar uma resposta útil ou elucidativa.

PRÁTICAS DE GOVERNAÇÃO NO NÍVEL DA UNIDADE DE SAÚDE

Como os gestores ao nível da unidade de saúde que realmente lideram podem praticar a boa governação (dentro do contexto do PDL+)?

Prática de governação	Acções ao nível da prestação de serviços	Ferramentas selecionadas
PRESTAR CONTAS COM RESPONSABILIDADE Promover um ambiente de tomada de decisões que se baseie em sistemas e estruturas que apoiam a integridade, transparência, participação e inclusão. Meta: *Criar e sustentar uma cultura de prestação de contas ao estabelecer e praticar uma conduta que respeite a transparência, integridade, participação e inclusão.*	1. Criar mecanismos para disseminar informações e recompensar os comportamentos que reforçam a transparência, integridade, participação e inclusão. 2. Disponibilizar os relatórios de finanças, actividades e planos com os gestores, prestadores de serviços, utentes, membros da comunidade e outras grupos de interesse. 3. Estabelecer processos para avaliar continuamente a propriedade e efeito das decisões. 4. Estabelecer um mecanismo de consulta formal através do qual o pessoal, utentes e outras grupos de interesse possam dar voz às suas preocupações.	■ Processo participativo de orçamento ■ Cartões de relatórios de cidadãos e cartões de pontuação da comunidade
ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE Identificar, engajar e colaborar com diversas grupos de interesse que representem toda a gama de grupos de interesse. Meta: *Estabelecer procedimentos e um ambiente que estimulem o pessoal, utentes, membros da comunidade e representantes de outros sectores a participarem em decisões de saúde pública que afectam suas vidas e seu trabalho.*	1. Solicitar sistematicamente e responder à retro-informação de todas os grupos de interesse sobre os serviços. 2. Ouvir e responder às vozes marginalizadas, particularmente do pessoal e utentes do sexo feminino, dando-lhes uma posição na tomada formal de decisões e estruturas de supervisão. 3. Participar em coalizões, redes e alianças relevantes, em apoio às áreas prioritárias de saúde.	■ Ferramenta de análise dos grupos de interesse ■ Instrumento de avaliação de gênero ■ Mecanismos para resolução de conflitos
ESTABELECER UMA DIRECÇÃO COMUM Desenvolver uma visão colectiva do "estado ideal" de uma área prioritária de saúde e um processo para alcançar essa visão. Meta: *Acompanhar o envolvimento dos grupos de interesse na articulação de uma visão para a área prioritária de saúde, determinando o resultado desejado e supervisionando a implementação de um Plano de Acção.*	1. Certificar-se de que a visão comum e o resultado mensurável desejado reflictam as necessidades e prioridades dos grupos de interesse. 2. Supervisionar o desenvolvimento e implementação de um Plano de Acção em comum para alcançar o resultado desejado. 3. Disseminar a visão, resultado e principais actividades do Plano de Acção a todas os grupos de interesse. 4. Estabelecer mecanismos de prestação de contas para alcançar o resultado, usando indicadores bem definidos para aferir o progresso.	■ O Modelo do Desafio ■ Painéis de controlo ("dashboards") de gestão de projectos
ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE Fortalecer a capacidade do pessoal de todos os níveis para administrar corretamente os recursos humanos, financeiros e técnicos de forma responsável. Meta: *Fortalecer a capacidade para absorver recursos e prestar serviços de alta qualidade, econômicos e de alto custo-benefício, que sejam apropriados às necessidades da população.*	1. Mobilizar recursos para executar o Plano de Acção do centro de saúde e usar esses recursos de forma sábia para servir aos beneficiários e outras grupos de interesse. 2. Recolher, analisar e usar informações para tomar decisões sólidas sobre o uso de recursos humanos, financeiros e técnicos para a implementação do Plano de Acção e alcance do resultado desejado. 3. Colocar a área prioritária de saúde na agenda do processo local de tomada de decisões. 4. Dar ao público informações e oportunidades para monitorar a aquisição e utilização dos recursos.	■ Processo de rastreamento de gastos públicos ■ Cartão de registo de estoque para enviar pedidos e gerir os medicamentos e suprimentos

COMPROMISSO X CUMPRIMENTO

Compromisso — Accionado internamente		
Fonte de motivação	**Sentimentos**	**Produtos**
Você QUER fazer algo.		
■ Você quer fazer algo extraordinário ■ Você acredita nisso	■ Preocupado com o trabalho ■ Decidido a perseverar quando confronta obstáculos ■ Empoderado para superar os obstáculos. ■ Energizado, traz novas possibilidades e opções ao trabalho.	■ Bons resultados dos quais você se orgulha

Cumprimento — Accionado externamente		
Fonte de motivação	**Sentimentos**	**Produtos**
Você TEM QUE fazer algo.		
Cumprimento formal Você faz só o que é exigido de você e nada mais.	■ Cumpridor mas não entusiasmado; age para satisfazer um padrão ou requisito externo ■ Motivado somente o suficiente para alcançar os objectivos organizacionais	■ Fazer o que se espera de nós ■ Seguir ordens e trabalhar de acordo com um plano ■ Fazer o que é preciso fazer, mas de uma forma rotineira
Não cumprimento Você não faz o que é exigido.	■ Irritado, frustrado, crítico dos outros ou algo semelhante ■ Não coopera, negativo; recusa-se a participar em actividades de trabalho	■ Insubordinação ■ Nenhum resultado
Cumprimento malicioso Você faz a coisa errada intencionalmente, apesar de poder negar esta atitude abertamente.	■ Ressentido e crítico, mas não está disposto a discutir as queixas ■ Segue literalmente o "texto da lei", mas prejudica os resultados desejados	■ Sabotagem ■ Resultados negativos

SECÇÃO 2

REUNIÃO NO. 1 DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

FACILITADORES

Facilitador Principal, Campeão do PDL+

PARTICIPANTES

- Membros da Equipa de Apoio Técnico: 3 a 5 pessoas com experiência e conhecimento da área prioritária de saúde e de monitoria e avaliação

MODELO DE REUNIÃO

Esta é a primeira de três reuniões da Equipa de Apoio Técnico. Ela ocorre depois da Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse, da qual participaram membros da Equipa de Apoio Técnico.

O objectivo desta reunião é preparar os membros da Equipa de Apoio Técnico para o seu primeiro trabalho de orientação profissional com as Equipas de Melhoria. Eles estudam o Modelo do Desafio e praticam a escolha de um resultado SMART, com ênfase na selecção e medição dos indicadores.

A reunião dura meio dia.

OBJECTIVOS DA REUNIÃO

- Confirmar a sequência do PDL+ e as responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico
- Familiarizar a Equipa de Apoio Técnico com o Modelo do Desafio

PRODUTOS DA REUNIÃO

- Realização completa de um exercício de resultado SMART

PREPARAÇÃO DO CONTEÚDO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.

PREPARAÇÃO DOS MATERIAIS

- Fazer cópias de todo o material de apoio que está disponível ao final desta secção.
- Preparar os materiais exigidos para cada sessão.

MATERIAIS

- ❑ Papéis gigantes, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos
- ❑ Notas autoadesivas ou cartões de notas
- ❑ Folhas de papel A4 divididas ao meio

PAPÉIS GIGANTE PREPARADOS

Da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse:

- ❑ Desenho do Modelo do Desafio
- ❑ Dados da área prioritária de saúde seleccionada:
  - ➤ A prevalência nacional e/ou regional das condições de saúde ou doenças específicas
  - ➤ Políticas governamentais
  - ➤ 2–3 intervenções comprovadas de saúde
  - ➤ 2–3 indicadores nacionais/regionais

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico*
- ❑ *Cronograma e Produtos do PDL+*
- ❑ *Formulário de reunião da equipa*
- ❑ *Uso do Modelo do Desafio*
- ❑ *Escolha de resultados SMART*
- ❑ *Níveis de resultados e modelos de indicadores*
- ❑ *Elementos de um plano de monitoria e avaliação*
- ❑ *Numeradores e denominadores dos indicadores*
- ❑ *Fontes comuns de dados*
- ❑ *Exercício de resultado SMART: A Equipa de Melhoria de Monapo*
- ❑ *Formulário de avaliação para a Reunião no. 1 da Equipa de Apoio Técnico*

SECÇÃO 2
PROGRAMA

REUNIÃO NO. 1 **DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO**

A. Boas vindas e Visão Geral

B. Revisão do Modelo do Desafio e Área Prioritária de Saúde

C. Orientação das Equipas de Melhoria sobre os resultados SMART

Encerramento

A. Boas Vindas e Visão Geral

Através desta discussão, os participantes percebem a importância do trabalho dos orientadores para um processo do PDL+ bem sucedido, assim como, as responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante com os objectivos e agenda da reunião
- Material de apoio: *Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico; Cronograma e Produtos do PDL+; Formulário de Reunião da Equipa*

PROCESSO:

PASSO 1. Explicar o contexto, objectivos e agenda desta reunião (10 minutos)

Enfatizar que esta reunião fundamenta-se na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse e ajuda os participantes a se prepararem para servir como orientadores das Equipas de Melhoria.

PASSO 2. Esclarecer as responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico (20 minutos)

DISTRIBUIR o material de apoio *Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico.* Ler juntos o material e discutir quaisquer dúvidas ou preocupações que surjam.

DISTRIBUIR e ler o material *Cronograma e Produtos do PDL+.* Lembrar que as primeiras tarefas de orientação terão lugar em reuniões da Equipa de Melhoria no próprio local de trabalho, entre os Workshops 1 e 2.

DISTRIBUIR o material *Formulário da Reunião de Equipa.* Discutir como os orientadores poderão assistir as Equipas de Melhoria no preenchimento dos formulários e como a informação nos formulários poderá ajudar a identificar as áreas de preocupação.

DIZER: *Vocês podem ver por quantas actividades importantes serão responsáveis e como é essencial o seu trabalho como orientadores para o sucesso desta iniciativa do PDL+.*

As 3 reuniões da Equipa de Apoio Técnico ajudarão vocês a serem orientadores eficazes e a enfrentar os desafios que surgirem enquanto trabalham com suas Equipas de Melhoria.

B. Revisão do Modelo do Desafio e Área Prioritária de Saúde

Esta actividade ajuda a identificar acções necessárias para implementar a lista de intervenções comprovadas de saúde que foram seleccionadas na Reunião dos grupos de interesse.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Papéis gigante preparados (da Reunião de Alinhamento das Grupos de interesse): Desenho do Modelo do Desafio e dados nacionais/regionais sobre a área prioritária de saúde seleccionada
- Material de apoio: *Uso do Modelo do Desafio*

PROCESSO:

PASSO 1. Estudar os passos do Modelo do Desafio (5 minutos)

Indicar os passos no papel gigante com o Modelo do Desafio, da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.

Pedir aos participantes para ler o material *Uso do Modelo do Desafio*, da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.

DIZER:

No Workshop 1, serão apresentados aos participantes todos os passos do Modelo do Desafio.

A partir daí, eles trabalharão em suas Equipas de Melhoria para executar os primeiros 4 passos:

- *revisão da área prioritária de saúde*
- *criação de uma visão comum*
- *avaliação da situação actual*
- *acordo sobre um resultado mensurável.*

Quando se reunir com eles depois do Workshop 1, sua tarefa será a de ajudá-los a examinar seu trabalho quanto a estes 4 passos.

Talvez você ache necessário discutir o Modelo do Desafio novamente, para garantir que eles entendam os passos.

2

PASSO 2. Estude a informação sobre a área prioritária de saúde (25 minutos)

Repasse rapidamente o conteúdo dos papéis gigante vindos da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse sobre a área prioritária de saúde.

DIZER: *No Workshop 1, as Equipas de Melhoria aplicarão esta informação às suas situações actuais.*

Os indicadores da área prioritária de saúde ajudarão as equipas a desenvolverem indicadores para o seu resultado mensurável, e as intervenções comprovadas poderão gerar ideias para as acções prioritárias em seus Planos de Acção.

Em suas reuniões com as equipas após o Workshop 1, talvez vocês achem necessário repassar alguns destes indicadores e intervenções da área prioritária de saúde que foram discutidos durante a Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.

PERGUNTAR: *Alguém tem alguma pergunta sobre a informação contida nestes papéis gigante?*

Alguém quer acrescentar ou modificar as intervenções comprovadas?

Responda às perguntas e faça os acréscimos sugeridos às intervenções.

C. Orientação das Equipas de Melhoria sobre os resultados SMART

Este exercício ajuda a reforçar as habilidades para analisar um resultado, explicando porque esse resultado é ou não é SMART, e dando sugestões para torná-lo mais SMART.

DURAÇÃO

2 horas e 25 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Definição de Resultados SMART; Níveis de Resultados e Exemplos de Indicadores; Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação; Numeradores e Denominadores dos Indicadores; Fontes Comuns de Dados; Exercício de Resultado SMART: A Equipa de Melhoria de Monapo*

PROCESSO:

PASSO 1. Manter o foco sobre o resultado mensurável (10 minutos)

CONTE que os facilitadores e orientadores do PDL+ constataram que algumas Equipas de Melhoria têm dificuldade em alcançar seus resultados SMART (Passo 4 do Modelo do Desafio).

Peça aos participantes para consultarem o material de apoio *Definição de Resultados SMART*, da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse. (Ter cópias adicionais à mão caso alguns participantes não tenham suas cópias consigo.)

DIZER: *Ao analisar o Modelo do Desafio com suas Equipas de Melhoria depois do Workshop 1, você poderá ajudá-las a garantir que o resultado mensurável seleccionado atende a todos os critérios SMART.*

Pode ser que tenham que modificar a sua redacção várias vezes para torná-lo realmente SMART.

PASSO 2. Selecção de um indicador para o resultado mensurável (20 minutos)

DIZER: *As Equipas de Melhoria geralmente precisam de ajuda para começar com o S de "eSpecífico" e poder elaborar o seu resultado em termos claros e sejam fáceis de entender.*

Para ser específico, seu resultado precisa conter um indicador, algo que pode ser medido ao longo do tempo. Um indicador é como um letreiro viário— um marco importante ao longo de uma estrada.

Quando medem o indicador, ele mostra se estão no caminho certo, que progresso já alcançaram e quanto caminho ainda têm à frente até atingir seu destino — seu resultado mensurável.

O indicador deve responder à pergunta: "O que veremos ou ouviremos que nos indicará que atingimos ou não nosso resultado mensurável?"

DIZER: *O resultado mensurável deve ter um ou dois indicadores. Mais indicadores tornariam a monitoria do progresso e a avaliação dos resultados mais complicadas, difíceis e talvez custosas.*

Agora terão a oportunidade de examinar alguns materiais de apoio que as Equipas de Melhoria usarão para desenvolver seus indicadores durante o Workshop 1. Esse material de apoio também será uma referência útil para vocês como orientadores ao ajudar as equipas a modificarem os indicadores depois do Workshop 1.

PASSO 3. Escolha de um indicador de resultados imediatos ou de de médio e longo prazo (30 minutos)

DIZER: *Vocês agora já estão familiarizados com alguns dos indicadores para a área prioritária de saúde no país. Estes são os indicadores relacionados a um programa nacional.*

Quando suas Equipas de Melhoria desenvolverem indicadores de seus resultados mensuráveis, elas seleccionarão um indicador que se aplique ao seu centro de saúde ou à comunidade. Pode ser um indicador usado no nível regional/nacional (tal como a taxa de carga viral testada de bebês cujas mães são soropositivas), ou um indicador no nível do centro de saúde que contribuirá com um indicador de nível mais elevado da área prioritária de saúde (tal como o número de grávidas soropositivas que recebem TARV numa unidade em particular).

DISTRIBUA o material de apoio *Níveis de Resultados* e *Exemplos de Indicadores*. Leia o material junto com os participantes e lidere uma discussão dos níveis e exemplos de indicadores no material de apoio. Peça aos participantes para dar outros exemplos com base em sua própria experiência.

DIRIJA A ATENÇÃO para as razões de escolher os indicadores de resultados imediatos e resultados de médio e longo prazo que aparecem na parte superior do material de apoio:

- *Um indicador de impacto exige mais tempo e mais intervenções do que um projecto de 6 a 8 meses pode alcançar.*
- *Os indicadores de insumo e de processo são muito limitados e relacionados as actividades para que possam demonstrar um resultado real de saúde pública.*

PASSO 4. Plano de monitoria e avaliação (45 minutos)

Lembre aos participantes que, para o resultado ser mensurável (o M de SMART), as Equipas de Melhoria precisarão acompanhar o progresso de seu indicador mês a mês, se possível, desde o início até o fim de seu projecto de melhoria dentro do PDL+.

ENFATIZE a necessidade de haver um plano para permitir que as equipas monitorizem seu progresso e avaliem seus resultados. **DISTRIBUA** o material *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação* e repassem juntos os elementos.

Explique que muitas Equipas de Melhoria precisaram do orientação profissional para entender completamente a linha de base e a meta.

DIZER: *O resultado mensurável deve informar um valor de linha de base para o indicador no início do projecto de melhoria do PDL+, antes das actividades começarem. O resultado deve também definir a meta, o valor do indicador que a equipa busca alcançar ao final do projecto de melhoria do PDL+.*

A colecta de dados da linha de base fornece o ponto de partida para acompanhar as mudanças em um indicador ao longo da vida de um projecto de melhoria.

Dirija a atenção dos participantes ao segundo elemento do material de apoio, a definição do indicador. Explique que as Equipas de Melhoria terão que estabelecer um numerador e denominador se quiserem medir quantitativamente a mudança do indicador desde a linha de base até a meta.

DISTRIBUA e repasse o material *Numeradores e Denominadores dos Indicadores*, e o material *Fontes Comuns de Dados*.

Lembre aos participantes que as Equipas de Melhoria poderão não ter acesso imediato a fontes relevantes de dados durante o Workshop 1, mas poderão obter dados mais precisos quando retornarem aos seus centros de saúde.

PASSO 5. Completar o exercício de resultado SMART (30 minutos)

DISTRIBUA o material de apoio *Exercício de Resultado SMART* e leia, com os participantes, as instruções.

DIZER: *Esta é uma oportunidade para vocês praticarem o trabalho como orientadores e para que a Equipa de Melhoria possa tornar o seu resultado ainda mais SMART.*

PERGUNTAR: *Que retro-informação dariam à sua Equipa de Melhoria se eles voltassem do Workshop 1 com um resultado como este?*

Peça aos participantes para trabalharem individualmente e sugerirem as retro-informações que ofereceriam. Eles devem usar o material *Definição de Resultados SMART* para orientá-los.

2

Depois que concluírem o trabalho individual, peça-lhe que discutam suas respostas, seja em plenária ou em pequenos grupos, dependendo do número de participantes.

Ajude os participantes a reconhecer que podem auxiliar as Equipas de Melhoria a usarem o material *Definição de Resultados SMART* da mesma forma que o fizeram durante este exercício.

Encerramento

Esta discussão reforçará a aprendizagem dos participantes e ouvirá suas reacções a esta primeira reunião.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Formulário de avaliação da Reunião 1 da Equipa de Apoio Técnico*

PROCESSO:

PASSO 1. Fazer um resumo da aprendizagem e das reacções a esta reunião (15 minutos)

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje sobre o PDL+?*

O que aprenderam sobre suas responsabilidades como orientadores das Equipas de Melhoria? Como se sentem quanto a assumir essas responsabilidades?

Estimule uma discussão aberta de qualquer dúvida ou preocupação sobre os conhecimentos ou as habilidade necessárias para o trabalho do orientador.

Reafirme aos participantes que eles irão trabalhar os conhecimentos e habilidades para ser orientadores na Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico. **MARQUE** a data, horário e local dessa reunião.

PASSO 2. Avaliar a reunião (15 minutos)

DISTRIBUIR uma cópia do *Formulário de Avaliação* e dar aos participantes 15 minutos para preenchê-la.

SECÇÃO 2:
MATERIAL DE APOIO

Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico *103*
Cronograma e Produtos do PDL+. *104*
Formulário da Reunião da Equipa *105*
Como Usar o Modelo do Desafio. *106*
Definição de Resultados SMART *107*
Níveis de Resultados e Amostra de Indicadores *108*
Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação *109*
Numeradores e Denominadores para os Indicadores *110*
Fontes Comuns de Dados *111*
Exercício de Resultado SMART: O Plano de Melhoria de Monapo *112*
Formulário de Avaliação: Reunião 1 da Equipa Técnica de Apoio *113*

RESPONSABILIDADES DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

A Equipa de Apoio Técnico tem entre 3 e 5 membros. A equipa deve possuir conhecimento especializado em componentes relevantes do sistema de saúde, bem como em monitoria e avaliação.

Além de suas áreas de especialização, os membros da equipa devem ser receptivos à inovação e interessados nas ideias das Equipas de Melhoria. Eles têm que estar dispostos e serem capazes de dedicar o tempo necessário para facilitar os workshops e fazer o trabalho de orientação das Equipas de Melhoria entre um workshop e o próximo.

Os membros são recrutados a partir do sistema de saúde do país, preferencialmente no próprio local escolhido para a implementação do PDL+. Podem ser especialistas e executivos de departamentos relevantes do Ministério da Saúde (MS) ou especialistas de M&A da unidade de Sistema de Informações de Gestão do Ministério. Em alguns casos, um membro pode ser um especialista regional de algum programa nacional relevante (ex., Comissão de HIV/SIDA, Programas Nacionais de Controlo da Malária e Tuberculose, etc.).

A formação da Equipa de Apoio Técnico deve cobrir o processo PDL+, com ênfase nos elementos de M&A, assim como, os princípios e práticas do orientação profissional para que a Equipa de Apoio Técnico possa dar um apoio eficaz às Equipas de Melhoria na implementação dos Planos de Acção do PDL+ e monitorar e avaliar seus resultados. Os Membros da Equipa também co-facilitam as Sessões de Aprendizagem Compartilhada com o Facilitador Principal.

Responsabilidades Principais da Equipa de Apoio Técnico:

Suporte Técnico:

- Estar de acordo com a área prioritária de saúde, as intervenções comprovadas e os indicadores apresentados na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.
- Examinar as normas e directrizes nacionais e regionais para as intervenções propostas.
- Oferecer materiais técnicos e formação na área prioritária de saúde, a incluir as normas e directrizes.

Orientação e Facilitação:

- Participar em cada uma dos workshops do PDL+, na Apresentação de Resultados, e nas Reuniões da Equipa de Orientação Técnica.
- Prestar orientação profissional às Equipas de Melhoria no período entre seminários para ajudar a monitorar o progresso; e apoiar as Equipas de Melhoria para aperfeiçoar seu Modelo de Desafios e Plano de Acção.
- Apoiar as Equipas de Melhoria e ajudar a monitorar o progresso durante toda a implementação do projecto de melhoria.
- Co-liderar as Sessões de Aprendizagem Compartilhada com o Facilitador Principal.

Monitoria e Avaliação:

- Supervisionar a M&A e ajudar as equipas a avaliar correctamente e relatar seus resultados.
- Garantir que os dados sejam recolhidos, registados, compilados, analisados e relatados correctamente.
- Recolher e examinar os formatos de relatórios e compartilhá-los com o Coordenador Local e o Grupo de Governação do PDL+.
- Aproveitar os resultados do processo para ajudar o Grupo de Governação a planear a ampliação do processo.

CRONOGRAMA E PRODUTOS DO PDL+

NOTA: Entre um workshop e outro, os Orientadores se reúnem com suas Equipas de Melhoria para avaliar o progresso e dar apoio.

Trabalho preparatório do Campeão e Facilitador do PDL → Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse → 1ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 1° Workshop

MÊS 1

- Seleccionar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica a serem propostos pelo Grupo de Governação
- Organizar a Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse e convidar líderes do sistema de saúde para participarem
- Obter o compromisso das principais grupos de interesse
- Como Grupo de Governação, fornecer os recursos para apoiar o processo do PDL+
- Confirmar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica
- Desenvolver o plano de acção do Grupo de Governação

MÊS 2

- Os orientadores recebem instrucções quanto aos seus papéis no PDL+ , o processo de M&A e os passos do Modelo do Desafio
- As Equipas de Melhoria definem os primeiros 4 passos dos Modelos do Desafio, com ênfase nos resultados mensuráveis
- Prática de Liderança: Explorar

2ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 2° Workshop → 3ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 3° Workshop

MÊS 3

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades para orientar as Equipas de Melhoria com relação aos seus modelos do desafio
- As Equipas de Melhoria fazem análise das causas raízes e elaboram planos de acção
- Práticas de L&G: Focalizar, Planear e Organizar

MÊS 4

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades de M&A: recolha de dados e monitoria de indicadores
- São orientados quanto aos requisitos e formatos de apresentação de relatórios para o processo geral do PDL+
- As Equipas de Melhoria preparam formulários de relatórios e avaliação
- Práticas de L&G: Monitorar e Avaliar, Implementar, Alinhar e Mobilizar, e Inspirar

4° Workshop → Apresentação de Resultados → Reunião dos Grupos de Interesse para a Ampliação do Processo

MESES 5-8

- As Equipas de Melhoria partilham suas histórias de sucesso e preparam apresentações com os seus resultados
- Práticas de Liderança e Gestão: Monitorar e Avaliar, Inspirar
- As Equipas de Melhoria apresentam resultados ao Grupo de Governação, à Equipa de Apoio Técnico e outras grupos de interesse
- O Grupo de Governação desenvolve uma estratégia, planifica a ampliação do PDL+ e se compromete a fornecer recursos para essa ampliação

FORMULÁRIO DE REUNIÃO DA EQUIPA

Reúna-se entre os workshops, talvez mais de uma vez.

1. Concorde quanto aos objectivos da reunião

O que queremos alcançar durante essa reunião? (Defina quanto tempo trabalhará para definir os objectivos.)

2. Relate os resultados

Qual era a nossa meta para as duas semanas que se passaram desde o último workshop?

O que conseguimos realizar? (Felicite a equipa pelo trabalho realizado.)

Que obstáculos estamos enfrentando e como vamos superá-los?

3. Próximas acções

Qual é a nossa meta para as próximas duas semanas (antes do próximo workshop)?

Liste as actividades que empreenderemos.
Liste quem será responsável por cada actividade.

4. Trabalho de equipa

O que está funcionando bem em nossa equipa?

O que precisamos fazer para melhorar?

COMO USAR O MODELO DO DESAFIO

PASSO 1

Examine a missão de sua organização e as prioridades estratégicas

Com sua equipa, chegue a um entendimento comum da missão de sua organização e prioridades estratégicas. Este entendimento ajudará a moldar sua visão dentro do contexto das prioridades de sua organização.

PASSO 2

Crie uma visão comum do futuro

Com sua equipa, imagine o que você e os outros verão quando sua equipa tiver feito sua contribuição de melhoria das prioridades estratégicas de sua organização. Esta visão comum inspirará a equipa a enfrentar cada novo desafio.

PASSO 3

Avalie a situação actual

Com sua equipa, explore seus ambientes interno e externo dentro do contexto das prioridades de sua organização. Considere factores como a prevalência do problema de saúde, as políticas governamentais e as intervenções actuais. Isto o ajudará a formar uma ideia precisa das condições que podem afectar o progresso da sua equipa para atingir a visão comum.

PASSO 4

Concorde sobre um resultado mensurável

Com base nas prioridades de sua organização e sua situação actual, defina um resultado mensurável que pode ser alcançado dentro do período de tempo deste PDL+. Este resultado mensurável esperado é o que motivará seu trabalho conjunto e lhe permitirá monitorar e avaliar seu progresso no alcance do resultado.

Sua equipa provavelmente terá que ajustar o resultado na medida em que obtiverem mais informações sobre a situação actual e os obstáculos que terão que vencer.

PASSO 5

Identifique os obstáculos e suas causas raízes

Faça uma lista dos obstáculos que você e sua equipa terão que superar para atingir o resultado que declararam. Considere as questões de equidade de gênero e as quatro principais categorias nas quais se encaixam a maioria dos obstáculos: políticas e procedimentos; serviços de saúde; equipamento, infraestrutura e suprimentos; utentes e comunidades. Use uma ferramenta de análise de causas raízes para certificar-se de que está tratando das causas e não só dos sintomas.

PASSO 6

Defina seu desafio principal

Declare o que sua equipa planeia alcançar (seu resultado mensurável) à luz das causas raízes dos obstáculos que identificou. (Ajuda bastante começar sua declaração de desafio com as palavras: "Como faremos para …?")

PASSO 7

Elabore um Plano de Acção

Elabore um Plano de Acção que liste as acções prioritárias necessárias para vencer seu desafio. Inclua estimativas dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários, bem como prazos para implementar suas acções.

PASSO 8

Implemente seu plano, monitore o progresso e avalie os resultados

Trabalhe em equipa para implementar o plano. Monitore regularmente o seu progresso para alcançar o resultado mensurável e, ao final, avalie esse resultado.

DEFINIÇÃO DE RESULTADOS **SMART**

Para atender aos critérios SMART, os resultados têm que ser:

S ESPECÍFICOS	O resultado é suficientemente claro para que os outros possam entender como ele se apresentará ao ser alcançado.	❑ Seu resultado tem um indicador do que mudará com o passar do tempo? ❑ Seu resultado está limitado a 1 ou 2 indicadores?
M MENSURÁVEIS	O progresso para alcançar o resultado pode ser medido usando números, taxas, proporções ou porcentagens.	❑ O resultado define um valor de base para o indicador? ❑ Define um valor alvo para o indicador? ❑ O indicador é expresso em números, bem como em porcentagens?
A APROPRIADOS	❑ O resultado está alinhado à prioridade estratégica de sua organização e sua equipa?	
R REALISTAS	❑ Sua equipa pode atingir este resultado com suas actividades e recursos actuais?	
T TEMPO LIMITADO	❑ Seu resultado tem uma data de início e uma data final?	

Exemplo de um resultado SMART para um projecto de melhoria cuja área prioritária de saúde é a prevenção da disseminação de HIV/SIDA:

> *Entre janeiro e julho de 2012, o número de centros de aconselhamento e testes voluntários que funcionam plenamente no distrito aumentarão em 50%, de 6 para 9.*

Ao examinar o resultado mensurável, pode-se ver que ele é eSpecífico, Mensurável e de Tempo limitado.

> Datas de início e encerramento: entre janeiro e julho de 2012 (de Tempo limitado)
>
> Indicador: número de centros com aconselhamento e testes voluntários que funcionam plenamente no distrito (eSpecífico)
>
> Porcentagem, valor de base, alvo: aumentará em 50%, de 6 para 9 (Mensurável)

Ao examinar as fontes de dados e discutir sua situação, os membros da equipa serão capazes de confirmar que ele era Apropriado e Realista.

NÍVEIS DE RESULTADOS E AMOSTRA DE INDICADORES

As Equipas de Melhoria devem definir resultados mensuráveis imediatos e de médio e longo prazo.

- Um indicador de impacto exige mais tempo e mais intervenções do que um projecto de 6 a 8 meses pode realizar.
- Os indicadores de insumo e de processo são muito limitados e estão relacionados as actividades para que possa mostrar um resultado real de saúde pública.

Qual é a diferença entre um indicador de produto (output) e um indicador de resultado (outcome)?

- Um indicador de produto mostra o resultado imediato ou de curto prazo das actividades—geralmente, dentro de 1 a 6 meses. Este indicador pode incluir mudanças do nível de conhecimento ou do comportamento a curto prazo, bens ou produtos criados, volume de serviços prestados, ou volume de trabalho realizado.
- Um indicador de resultado mostra o resultado a médio prazo das actividades—geralmente entre 6 meses e 3 anos. Os resultados são mudanças de comportamento, práticas e benefícios ao bem estar das pessoas em consequência dos insumos, processos (actividades) e produtos.

Nível de Resultado	**INSUMO**	**PROCESSO** (atividades)	**PRODUTO**	**RESULTADO**	**IMPACTO** (população)
O que Medir	• *Recursos humanos e financeiros* • *Suprimentos e equipamentos*	• *Reuniões* • *Desenvolv. de currículo* • *Formações* • *Desenvolv. de novos sistemas* • *Prestação de serviços*	• *N° de pessoas formadas* • *No. de clientes a utilizar os serviços* • *Novos sistemas de gestão em uso*	• *Mudanças do conhecimento e das práticas* • *Melhores serviços* • *Menos faltas de estoque*	*Mudanças nas taxas de doença, mortalidade, nascimentos e fertilidade*
Exemplo	*Financiamento e pessoal para o desenvolvimento de currículo e formação*	• *Programa de formação sobre aconselhamento e testagem para HIV elaborado* • *Realiza a formação sobre aconselhamento e testagem para HIV*	*N° de profissionais formados*	• *N° de clientes de pré-natal que recebem serviços de aconselhamento e testagem para HIV* • *N° de clientes de pré-natal seropositivas recebendo TARV*	*Porcentagem de bebês de mães seropositivas que são seronegativos ao nascer*

ELEMENTOS DE UM PLANO DE MONITORIA E AVALIAÇÃO

1. INDICADOR	Cada indicador deve ser expresso em termos claros e fáceis de entender e devem medir somente um aspecto. Se houver mais de um aspecto a medir no indicador, este deve ser expresso sob a forma de indicador separado.
2. DEFINIÇÃO DO INDICADOR	Fornecer uma definição detalhada do indicador e dos termos usados para garantir que pessoas diferentes em diferentes momentos recolham tipos idênticos de dados para o mesmo indicador, e o meçam da mesma maneira. No caso de um indicador quantitativo, incluir o numerador e o denominador com a descrição de como a medida do indicador será calculada.
3. LINHA DE BASE E META	Medir o valor de cada indicador antes de começarem as actividades do projecto e estabelecer uma meta alcançável para o indicador até o final do projecto. A medida da linha de base é o ponto de partida para acompanhar as mudanças do(s) indicador(es) por todo o período do Plano de Acção.
4. FONTE DE DADOS	Especificar a fonte de dados para cada indicador. Considerar as vantagens e desvantagens de cada fonte (exatidão, disponibilidade, custo, etc.) para garantir o acesso aos dados. Exemplos de fontes de dados: registos das unidades de saúde, pesquisas e levantamentos, websites, pesquisas publicadas, e sistemas de informações de saúde (SIS).
5. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS	Especificar o método ou abordagem da recolha de dados de cada indicador. Para os dados primários (dados que as próprias equipas colectam), anotar o tipo de instrumento necessário para recolher os dados (ex., questionário estruturado, formulário de observação directa, balança para pesar os bebês). Para os indicadores baseados em dados secundários (dados de fontes existentes), basta indicar o método de calcular o indicador.
6. FREQUÊNCIA DA RECOLHA DE DADOS	Indicar o cronograma de recolha de dados para cada indicador. Dependendo do indicador, a colecta poderá ser mensal, trimestral, anual ou com menor frequência. Os dados da linha de base são recolhidos para cada indicador antes das actividades começarem.
7. RESPONSABILIDADE PELA RECOLHA DE DADOS	Identificar quem é responsável pela recolha de dados. A responsabilidade deve ser atribuída a uma secção, equipa ou indivíduo específicos.

NUMERADORES E DENOMINADORES PARA OS INDICADORES

O que são Numeradores e Denominadores?

O numerador e o denominador representam dois grupos de pessoas, eventos ou documentos que se comparam entre si.

O numerador é um subgrupo do denominador. (Veja o exemplo abaixo.)

Quando se coloca o numerador sobre o denominador, cria-se uma fração (X/Y) que se usa para calcular porcentagens, proporções e outras taxas que indicam como as coisas estão a mudar.

- O numerador é o número efectivo de pessoas ou eventos que exibem uma característica particular. Exemplo: Número de mulheres que visitam as clínicas de pré-natal do Distrito Makumba que recebem serviços de aconselhamento e testagem para HIV.
- O denominador é o número total de pessoas ou eventos possíveis que exibem a dita característica. Exemplo: O número total de mulheres que visitam as clínicas de pré-natal do Distrito Makumba.

Você deve escolher um denominador que:

- seja relevante à intervenção que está implementando.
- inclua só unidades (ex., pessoas, clínicas, domicílios) que podem ser afectadas por sua intervenção.

Como usar os numeradores e denominadores?

Se você simplesmente contar o número de mulheres que receberam aconselhamento e testagem para HIV nos últimos 6 meses e constatar que esse número é 280, fica difícil saber se este é um facto significativo.

Por outro lado, se souber que 300 mulheres visitaram clínicas de pré-natal no Distrito Makumba durante os mesmos 6 meses, o facto torna-se realmente significativo porque, no caso, isto lhe informa que 80% dessas mulheres receberam serviços de aconselhamento e testagem para HIV.

(280 de 300 mulheres, ou 280/300 = 0,80 = 80%).

Se o número total de mulheres que visitaram clínicas de pré-natal no Distrito Makumba tiver sido 600, então somente 40% dessas mulheres receberam serviços de aconselhamento e testes.

(280 de 600 mulheres, ou 280/600 = 0,40 = 40%).

O numerador permanece o mesmo (280), mas o denominador (300 ou 600 nesses casos) é que oferece a informação sobre o alcance do resultado.

Como se pode ver, diferentes denominadores podem ter efeitos dramáticos sobre os resultados!

FONTES COMUNS DE DADOS

1	Nível de directriz ou programa governamental	■ Documentos e registos oficiais (documentos legislativos e administrativos) ■ Orçamentos nacionais ou outras contas ■ Consultas sobre políticas ■ Websites
2	Nível de serviços	■ Registos dos centros (estatísticas de serviços, dados de HMIS (sistemas de informações de gestão de saúde), dados financeiros ■ Estoques ou levantamentos de avaliação dos centros de saúde ■ Avaliações de desempenho ou competência dos prestadores de serviços, registos das formações, dados de qualidade do atendimento ■ Registos de visitas de utentes
3	Nível populacional	■ Censo governamental ■ Sistemas de registo vitais (certidões de nascimentos e óbitos) ■ Sistemas de vigilância sentinela ■ Pesquisas domiciliares ou individuais
4	Nível individual	■ Vigilância de casos para doenças específicas ■ Registos médicos ■ Dados de entrevistas (ex., entrevistas com utentes na saída das clínicas) ■ Observação de interacções entre prestadores de serviços e utentes

EXERCÍCIO DE RESULTADO SMART: O PLANO DE MELHORIA DE MONAPO

A Equipa do Centro de Saúde de Monapo foi escolhida para participar do PDL+ durante 8 meses, a partir de junho de 2013. Durante o primeiro workshop, a equipa começou a preencher seu Modelo do Desafio. Eis o que a equipa escreveu:

Área Prioritária de Saúde: Planeamento Familiar

- Declaração de visão do Centro de Saúde de Monapo: Todas as mulheres que residem a no máximo 6 kms de caminhada do Centro de Saúde de Monapo terão acesso a serviços de planeamento familiar apropriados e abrangentes que ofereçam todos os métodos de planeamento familiar.
- Situação actual: Durante o mesmo período de 8 meses do ano passado, uma média de 50 novas utentes vieram buscar serviços de planeamento familiar a cada mês, um número menor do que o coberto por outros centros de saúde em comunidades similares. Mesmo quando vivem num raio de 6 kms do Centro de Saúde de Monapo, muitas mulheres constatam, depois de caminhar até o centro, que os serviços de planeamento familiar não são oferecidos naquele dia particular ou que não há produtos básicos suficientes no armazém. Os trabalhadores de saúde comunitários que trabalham nas aldeias oferecem métodos básicos de planeamento familiar, mas não métodos de longo prazo e permanentes.
- Resultado mensurável proposto: Um número maior de novas utentes de planeamento familiar no Centro de Saúde de Monapo—passando de 50 para 75—ao final deste projecto.

Imagine então que você acaba de chegar ao centro de saúde para actuar como orientador profissional da equipa durante sua primeira reunião depois do workshop. Você se dá conta de que o resultado que alcançaram não atende a todos os critérios SMART e, portanto, quer ajudá-los a tornar os critérios mais SMART.

Repasse o material de apoio "Resultados SMART", fazendo perguntas sob cada critério. Use o que você já sabe sobre Monapo e sua experiência profissional relevante para sugerir um resultado SMART para a Equipa de Melhoria de Monapo.

Resultado Mensurável Revisto:

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: REUNIÃO 1 DA EQUIPA TÉCNICA DE APOIO

Data : _____

Favor preencher este formulário de avaliação. Agradecemos por sua contribuição para ajudar-nos a melhorar os materiais PDL+ e outros aspectos deste programa. Obrigado.

1. O que você aprendeu nesta reunião da Equipa de Apoio Técnico?

2. Como o que você aprendeu o ajudará a preencher seu papel como membro da Equipa de Apoio Técnico?

3. Que retro-informação deseja dar aos facilitadores do PDL+?

SECÇÃO 3

WORKSHOP 1: EXPLORAÇÃO

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 1

FINALIDADE

Introduzir as estruturas, conceitos e ferramentas do PDL+.

OBJECTIVOS

- Introduzir o agenda, objectivos e a metodologia do workshop
- Alinhar as expectativas dos participantes com os objectivos do PDL+
- Introduzir as práticas e modelos conceituais da liderança, gestão e governação
- Introduzir o conceito de clima de trabalho
- Esboçar um Modelo do Desafio que permitirá às equipas lançar seu projecto de melhoria

SESSÕES

- Sessão 1: Orientação e Visão Geral do Programa
- Sessão 2: Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança e Gestão
- Sessão 3: Clima de Trabalho
- Sessão 4: Propósito e Visão Pessoais
- Sessão 5: Criação de uma Visão da Área Prioritária de Saúde
- Sessão 6: O Modelo do Desafio
- Sessão 7: Monitoria e Avaliação
- Sessão 8: A Prática de Exploração na Liderança

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos tanto para a manhã como a tarde, em cada dia.

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manhã	**Abertura** (15 min) **Sessão 1:** Visão Geral e Orientação do Programa (1 h e 15 min) **Sessão 2:** Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança, Gestão e Governação (1 h e 30 min)	**Revisão** (20 min) **Sessão 5:** Criação de uma Visão da Área Prioritária de Saúde (2 h) **Sessão 6:** O Modelo do Desafio (45 min)	**Revisão** (30 min) **Sessão 6 conclusão:** O Modelo do Desafio (1 h e 45 min)
Almoço			
Tarde	**Sessão 2 (cont.):** Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança, Gestão e Governação (1 h e 30 min) **Sessão 3:** Clima de Trabalho (30 min) **Sessão 4:** Propósito e Visão Pessoais (1 h) **Reflexão de Encerramento** (10 min)	**Sessão 6 (cont.):** O Modelo do Desafio (2 h e 30 min) **Reflexão de Encerramento** (30 min)	**Sessão 7:** Monitoria e Avaliação (1 h e 30 min) **Sessão 8:** A Prática de Exploração na Liderança (2 h) **Avaliação do Workshop** (10 min)

PREPARAÇÃO: MATERIAIS

Será preciso dar aos participantes algo para guardarem o material distribuído no curso, por ex., uma bolsa de plástico ou uma pasta simples ou com três furos.

Faça cópias do material a distribuir antes de cada sessão. O plano de cada actividade mostra o que você necessita ter à mão. Encontre todo o material de apoio nas secções de Material de Apoio deste Guião ou na LeaderNet, na secção dos Facilitadores de Liderança, em Recursos. Comece em **http://www.leadernet.org.**

NOTA: LeaderNet é uma comunidade global de prática para gestores que lideram e para facilitadores do PDL+ e do PVDL (Programa Virtual de Desenvolvimento da Liderança). Para usar a LeaderNet, entre primeiro em http://www.leadernet.org/ e se registe (gratuitamente).

Também precisará de uma variedade de suprimentos para cada sessão, por exemplo, papéis gigante, papel e lápis. Os suprimentos necessários também estão listados com cada sessão para cada actividade. Às vezes, terá que preparar papéis gigante antecipadamente.

Providencie todos os materiais antes da reunião. Use a informação sobre prazos nas notas dos facilitadores para decidir quanto tempo dar aos participantes para o preenchimento dos formulários, trabalho individual, em pares, em grupos, etc.

REFLEXÃO E REVISÃO

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final de cada dia, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que lhes pareceu mais importante.

Revisão. Os dias 2 e 3 começam com uma revisão do conteúdo do dia anterior. Algo que já funcionou muito bem foi pedir a um participante para fazer uma apresentação breve e informal, resumindo o que o grupo aprendeu no dia anterior.

NOTA: Um processo regular de reflexão é uma prática importante de liderança. Ele permite que as pessoas tenham tempo para pensar sobre o que aprenderam e como aplicar esse conhecimento.

AVALIAÇÕES

Avaliação do workshop. Para avaliar o workshop, copie e distribua os materiais "Formulário de Avaliação do Workshop" e "Retro-informação para o Facilitador do PDL+". Eles podem ser encontrados nas últimas duas páginas da secção de material de apoio do Workshop 1, neste Guião.

Avaliação do progresso. O sucesso do programa é medido ao avaliar o progresso obtido pelas equipas para atingir seus resultados mensuráveis. Em apoio a isto, a Equipa de Apoio Técnico deve procurar garantir que as equipas monitorizem continuamente o seu progresso em comparação à linha de base, usando indicadores claros.

ENTRE OS WORKSHOPS 1 E 2

Reuniões da equipa completa. Os participantes devem fazer reuniões com o resto de suas equipas quando voltarem aos seus locais de trabalho para apresentar relatórios sobre o que aprenderam no workshop e para repassar os resultados de sua exploração.

Sessões de orientação profissional. Os membros da Equipa de Apoio Técnico do PDL+ trabalham com as equipas entre cada par de workshops. Nessas reuniões, examinam o progresso e os tópicos cobertos no workshop, além de oferecerem retro-informação e apoio às equipas enquanto estas formulam seus desafios.

SUSTENTAÇÃO DO PDL+

O PDL+ foi concebido de forma que as organizações possam sustentá-lo por conta própria, usando seus próprios recursos. O Grupo de Governação do PDL+ — pessoas em outros níveis do sistema de saúde —dá apoio às equipas para sustentar o programa. Para sustentar o PDL+, ele precisa ser ampliado para atingir públicos adicionais e mais amplos. Isto exige um plano para formar novos facilitadores e encontrar novos recursos. O Grupo de Governação lidera esse processo.

DIA 1
SECÇÃO 3
PROGRAMA

WORKSHOP 1: DIA 1

SESSÃO 1: ORIENTAÇÃO E VISÃO GERAL DO PROGRAMA

Abertura

1.A Boas Vindas, Expectativas e Regras do Jogo

1.B Visão Geral do Programa PDL+

SESSÃO 2. VISÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E GESTÃO

2.A O que fazem os líderes?

2.B Entendimento das práticas de liderança e gestão

2.C Ligação entre melhores liderança, gestão e governação e melhores resultados de saúde a longo prazo

— ALMOÇO —

2.D Aplicação das Práticas de Governação

SESSÃO 3. CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

3.A O que é o Clima do Grupo de Trabalho?

SESSÃO 4. PROPÓSITO E VISÃO PESSOAIS

4.A Propósito Pessoal—Por que estamos aqui?

4.B Visão pessoal

Encerramento

SESSÃO 1. ORIENTAÇÃO E VISÃO GERAL DO PROGRAMA

FINALIDADE

Introduzir as estruturas, conceitos e ferramentas do PDL+.

OBJECTIVOS

- Receber os participantes, ouvir suas expectativas e estabelecer as regras do jogo
- Orientar os participantes quando à agenda e prazos do PDL+
- Explicar como os líderes se desenvolvem através do desafio, retro-informação e apoio

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão e praticar como liderar cada sessão.
- ❑ Escrever suas próprias notas para guiá-lo(a) quando estiver na frente da sala.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Personalizar a Visão Geral, Prazo e Agenda do PDL+, conforme necessário.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores
- ❑ Notas auto-adesivas ou cartões de anotações
- ❑ Folhas de papel A4 divididas ao meio

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Agenda e Objectivos do Workshop 1 do PDL+*
- ❑ *Visão Geral do PDL+*
- ❑ *Cronograma e Produtos do PDL+*
- ❑ *Triângulo de Desenvolvimento da Liderança*

Abertura

DURAÇÃO 15 minutos

Peça aos participantes que se sentem juntos, como uma equipa, com as outras pessoas de seus locais de trabalho.

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

DICA: Uma equipa se define como um grupo de pessoas que trabalham juntas regularmente para alcançar uma meta comum.

1.A Boas vindas, Expectativas e Regras do Jogo

Este exercício define o espírito geral do PDL+ ao dar as boas vindas aos participantes, ao apresentar os objectivos do programa, ao ouvir dos participantes o que esperam ganhar com o programa e ao estabelecer as regras do jogo.

DURAÇÃO 45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante com agenda e objectivos do PDL+
- Material de apoio: *Agenda e Objectivos do PDL+*
- Papel gigante preparado com a pergunta: *Se este programa tiver muito sucesso, que benefícios você obteria?*

PROCESSO:

PASSO 1. Boas vindas (15 minutos)

DÊ AS BOAS VINDAS a todos.

Apresente os facilitadores e as autoridades locais e/ou patrocinadores organizacionais.

Aos participantes:

DIZER: *Apresentem-se por favor dizendo seu nome e de onde são. Todos terão a sua vez na sala.*

3

DISTRIBUIR o material *Agenda* e *Objectivos do PDL+*. Repassar os objectivos do PDL+:

DIZER: *Os participantes deste programa aprenderão a:*

- *Liderar e gerir para preparar os outros para enfrentar desafios e alcançar resultados.*
- *Aplicar ferramentas e processos para definir e tratar dos desafios.*
- *Produzir resultados mensuráveis que contribuam à área prioritária de saúde.*
- *Criar um clima de equipa que promova o compromisso com a melhoria contínua.*

PASSO 2. Exercício da expectativa (15 minutos)

DIZER: *Se este programa tiver muito sucesso, quais seriam os seus benefícios?*

Tomem cerca de 5 minutos para pensar nisto e, depois, escrevam suas respostas numa folha de papel. Depois de terminar, compartilhem suas respostas com a pessoa ao seu lado.

Dirigindo-se a todo o grupo (os pares continuam juntos), peça a cada par que dê uma ideia. Peça a alguém que escreva as ideias num papel gigante.

PASSO 3. Estabelecimento das regras do jogo (15 minutos)

Ao grupo inteiro:

DIZER: *A palavra "diálogo" vem das palavras gregas "dia" e "logos" e se traduz como "significado que flui através das palavras".*

Um diálogo não é um debate ou conversa em que tentamos forçar nosso ponto de vista aos outros. É um processo para chegar a um nível mais elevado de entendimento comum.

Este programa é um diálogo sobre os desafios que sua organização ou centro de saúde está enfrentando e sobre as práticas de liderança, gestão e governação que serão necessárias para enfrentar esses desafios.

DIZER: *Pensem em algum momento em que estavam num grupo onde a conversação era difícil e também era difícil expressar seu ponto de vista livremente.*

PERGUNTAR: *O que aconteceu então?*

O que impediu você de se expressar livremente?

Anote isto e compartilhe com uma pessoa ao seu lado.

Peça ao grupo inteiro alguns exemplos do que impediu as pessoas de falarem.

DIZER: *Discutam em sua mesa a questão: "O que podemos pedir uns aos outros aqui para que este seja um workshop eficaz?"*

Ouça as respostas do grupo—só uma ideia de cada mesa—e depois passe para a próxima mesa.

Continue até que não haja mais novas ideias.

Peça a alguém que **ANOTE** as respostas num papel gigante.

Acrescente seus próprios pedidos à lista dos participantes.

Confirme a concordância de todos com as regras do jogo e pendure a lista na parede.

Certifique-se de que as regras do jogo permaneçam expostas durante todas os workshops.

PERGUNTAR: *O que faremos quando as regras do jogo forem infringidas?*

NOTA: Certifique-se de que não sejam os facilitadores a assumirem a responsabilidade de fazer cumprir as regras do jogo. Lembre ao grupo que a aderência às regras do jogo é responsabilidade de todos, porque todos concordaram com elas.

1.B Visão Geral do Programa PDL+

Este exercício mostra aos participantes como desenvolver suas práticas de liderança, gestão e governação e alcançar um resultado mensurável importante através do PDL+.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Visão Geral do PDL+; Cronograma do PDL+; Triângulo de Desenvolvimento da Liderança*
- Papel gigante com páginas em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentar a visão geral e cronograma do PDL+ (15 minutos)

Use os materiais de apoio *Visão Geral do PDL+* e *Cronograma do PDL+* para explicar a estrutura, componentes, factores críticos de sucesso e cronograma do PDL+.

Peça aos participantes que discutam este material de apoio nas suas Equipas de Melhoria.

PERGUNTAR: *Alguém tem uma pergunta?*

PASSO 2. Desenvolvimento de gestores que lideram através do desafio, retro-informação, e apoio (15 minutos)

DIZER: *No PDL+, vocês e suas equipas realizarão um projecto de melhoria quando voltarem ao seu local de trabalho.*

Esse projecto permitirá que vocês e suas equipas, nos próximos meses, apresente um resultado importante para vocês.

Esse projecto exigirá novas práticas de gestão, liderança e governação.

Suas equipas usarão uma ferramenta denominada "Modelo do Desafio" para ajudá-las a escolher um desafio e elaborar um plano que leve a resultados mensuráveis.

Discuta como o PDL+ utiliza o processo natural de desenvolvimento da liderança, que consiste em enfrentar desafios enquanto recebe retro-informação e apoio.

DESENHE o Triângulo de Desenvolvimento da Liderança num papel gigante.

PERGUNTAR: *O que acontece se uma pessoa enfrentar um desafio sem receber dos outros a retro-informação e apoio apropriados? (Ela poderá ficar sobrecarregada.)*

Qual é o resultado de dar às pessoas um desafio com retro-informação em excesso? (Elas poderão usar a retro-informação e não suas próprias ideias e iniciativa.)

Qual é o resultado de dar a elas suporte demais? (Poderão não sentir a necessidade de dar o máximo de si próprias.)

Explique que a capacidade de liderança se desenvolve dando desafios às pessoas e, depois, o apoio e retro-informação adequados para que elas enfrentem cada desafio.

NOTA: O PDL+ define liderar como:
"Mobilizar os outros a visualizarem e realizarem um futuro melhor."

DIZER: *Enfrentar um desafio após o outro é a forma dos seres humanos desenvolverem suas forças. Mas:*

Se dermos retro-informação excessiva, frustramos as pessoas.

Se dermos apoio excessivo, desvirtuamos e tornamos as pessoas dependentes.

Quando o desafio, a retro-informação e o apoio são equilibrados, eles garantem um desenvolvimento positivo do processo de liderança.

DIZER: *No PDL+:*

- *O desafio é o projecto de melhoria de sua equipa.*
- *A retro-informação é oferecida pelos facilitadores, seus gestores e seus orientadores.*
- *O apoio é oferecido pelos membros da sua equipa, seus gestores e facilitadores.*

DISTRIBUA o material *Triângulo de Desenvolvimento da Liderança.*

Encerre depois de perguntar se não há mais perguntas.

SESSÃO 2. VISÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E GESTÃO

FINALIDADE

Introduzir as Práticas Integradas dos Sistemas de Saúde de Alto Desempenho, e o Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados

OBJECTIVOS

- Identificar as 8 práticas de liderança e gestão e como estão associadas à obtenção de resultados.
  (As práticas de governação serão discutidas numa sessão posterior.)

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador referentes a esta sessão.
- ❑ Preparar cópias de todo o material de apoio.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Preparar 9 páginas de papel gigante, 8 delas com uma prática de liderança ou gestão escrita no topo de cada página (por ex., exploração, focalização, etc.), e a nona com o título "Outras".
- ❑ Afixar as páginas de papel gigante em torno da sala, mantendo os títulos encobertos.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores
- ❑ Notas autoadesivas ou cartões de anotações
- ❑ Folhas de papel A4 divididas ao meio

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*
- ❑ *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados*
- ❑ *Práticas de Governação em Centros de Saúde*
- ❑ *Ferramenta: Cartões de Pontuação da Comunidade*
- ❑ *Ferramenta: Painel de Indicadores*

2.A O que fazem os líderes?

Este exercício prepara os participantes para usarem sua própria experiência em liderança e gestão e entenderem as práticas de liderança e gestão. (As práticas de governação são cobertas numa sessão posterior.)

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Organizar a sala com uma mesa separada para cada equipa.
- Papel gigante com páginas em branco
- Papel gigante preparado (encoberto) com a definição: *Os gestores que lideram preparam outros para enfrentar desafios e alcançar resultados.*
- Nove papéis gigante preparados previamente e dispostos em torno da sala, mas encobertos (folhas viradas). Cada um deve ter um dos títulos seguintes: *Exploração; Focalização; Alinhamento e Mobilização; Inspiração; Planeamento; Organização; Implementação; Monitoria e Avaliação;* e *Outros.*
- Folhas de papel A4 divididas ao meio
- Cartões de anotações autoadesivos

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas (5 minutos)

Pedir aos participantes que se sentem com suas equipas de trabalho.

PASSO 2. Introduzir a liderança e gestão (10 minutos)

DIZER: *Vamos explorar o que significa liderar e gerir.*

Quando você ouve a palavra "líder", em quem pensa?

Ouça as respostas de alguns participantes.

DICA: Pergunte "Em quem você pensa?" e não "No quê você pensa?" Repita as instruções se os participantes começarem a lhe dar definições de liderança. A ideia aqui é de que os participantes dêem o nome de pessoas.

3

Para explorar a liderança:

DIZER: *Quando ouvimos a palavra "líder", pensamos em "grandes homens ou mulheres", ou seja, pessoas em posições de grande autoridade, que influenciam muitas outras pessoas?*

Pensamos em pessoas que tem qualidades "carismáticas" especiais, que podem persuadir e influenciar os outros devido às suas personalidades?

A liderança exercida devido a uma posição de poder ou por se ter uma personalidade cativante não é o tipo de liderança que exploraremos neste programa.

Vamos falar de liderança como uma actividade ou prática na qual podem se engajar as pessoas de todos os níveis de uma organização.

DICA: A palavra "prática" tem muitos significados—praticar um instrumento, exercer uma prática médica, etc. "Prática" em organizações geralmente se refere a um conjunto de comportamentos, técnicas, procedimentos e processos. As "Práticas de Liderança" se referem a todos estes aspectos com relação a como as pessoas exercem a liderança.

MOSTRE o papel gigante que preparou previamente com a seguinte definição: *Os gestores que lideram preparam outros para enfrentar desafios e alcançar resultados.*

PERGUNTAR: *Isto é algo que os gestores e o pessoal de todos os níveis de uma organização ou centro de saúde precisam ser capazes de fazer?*

As respostas provavelmente confirmarão que existe a necessidade das pessoas, em todos os níveis de uma organização, estarem capacitadas para enfrentar desafios e alcançar resultados. Mas deixe bem claro que são todos, não só os gestores, que precisam exercer a liderança.

Inicie uma discussão.

DIZER: *Vamos agora investigar na prática o que devem fazer as pessoas para serem eficazes em sua liderança.*

Para esta investigação, examinaremos pessoas que são excelentes líderes.

Desta vez, vamos buscar exemplos apenas de pessoas que vocês conhecem e aprender com suas práticas.

PASSO 3. Reflexão individual sobre a liderança (5 minutos)

DIZER: *Pensem em alguém que conhecem que sabe liderar e consegue mobilizar os outros a visualizarem e realizarem um futuro melhor.*

Tem que ser uma pessoa que vocês realmente conhecem e não uma pessoa famosa. Pode ser alguém do passado, com a qual não tenham mais contacto frequente.

Pensem no que essa pessoa faz ou fez exactamente para ser eficaz ao liderar as outras.

DIZER: *Escrevam o que essa pessoa faz, usando o papel disponível em sua mesa. Se tiverem mais de um item a relatar, escrevam numa folha separada de papel.*

Sejam o mais específicos que for possível. Por exemplo, escrevam: "[essa pessoa] pergunta o que é importante para mim", em vez de "[essa pessoa] sabe se comunicar".

NOTA: Lembre aos participantes para pensarem no que a pessoa faz ou fazia, em vez de pensar no resultado alcançado. Exemplos de resultados são: "Apesar de ser muito pobre, [essa pessoa] conseguiu educar todos nós" ou "[Essa pessoa] conseguiu dinheiro suficiente dos doadores para apoiar o nosso projecto". Estes exemplos teriam que ser investigados mais a fundo para revelar exactamente o que o/a líder fez para alcançar os resultados que alcançou.

Peça aos participantes que se juntem em pares e compartilhem suas reflexões.

Em plenária, peça a 1 ou 2 participantes que **RELATEM** para o grupo como um todo as experiências que tiveram com líderes eficientes.

PASSO 4. Discussão das práticas de liderança pelas Equipas de Melhoria (10 minutos)

Em suas Equipas de Melhoria, cada pessoa deve relatar o que escreveu aos outros membros do grupo.

- Peça a cada grupo para COLOCAR juntos os pedaços de papel com acções ou temas similares. Eles devem então REESCREVER cada acção ou tema como uma prática.
- Todos no grupo devem estar de acordo que todas estas práticas são características das pessoas que sabem liderar.
- Peça aos grupos que ANOTEM cada uma das práticas num cartão autoadesivo.

PRODUTO:
Cada mesa preparará um conjunto de cartões, cada um com uma prática de liderança anotada.

PASSE IMEDIATAMENTE PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO, "2B. Entendimento das práticas de liderança e gestão", em que as equipas terão a oportunidade de corresponder os cartões com práticas específicas de liderança e gestão.

NOTA: É importante examinar o que cada equipa está a escrever, para evitar que anotem aspectos tais como "integridade" ou "motivação" simplesmente. Mostre-lhes como anotar práticas específicas, com frases que contenham verbos como "ouve as pessoas de todos os níveis" ou "dá retro-informação quando necessário".

2.B Entendimento das práticas de liderança e gestão

Nesta actividade, os participantes adquirirão uma percepção comum de que as práticas de liderança e gestão são executadas em todos os níveis de uma organização.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Nove papéis gigante, como observado na actividade anterior.
- Materiais de apoio: *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho; Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados*

PROCESSO:

PASSO 1. Explique as práticas (10 minutos)

REVELE os títulos das páginas do papel gigante que têm as quatro práticas de liderança que estão exibidas em torno da sala.

DIZER: *Há quatro práticas de liderança. Elas são exploração, focalização, alinhamento e mobilização, e inspiração.*

Vamos examinar cada uma delas

Defina cada prática de liderança. Peça exemplos e, se necessário, forneça você próprio alguns exemplos.

- Exploração. *Identificação das condições internas e externas que influenciam os resultados esperados.*
- Focalização. *Concentração da atenção e dos esforços nos desafios e acções prioritários.*
- Alinhamento e mobilização. *União e motivação dos grupos de interesse, tanto internas como externas, para comprometer recursos e apoiar o alcance dos resultados esperados.*
- Inspiração. *Criar um clima de compromisso e melhoria contínua.*

Depois de discutir as práticas de liderança, DESCUBRA os cinco papéis gigante restantes.

DIZER: *Além das práticas de liderança, existem quatro práticas de gestão. Elas são: planeamento, organização, implementação, e monitoria e avaliação.*

Agora, vamos examinar cada uma das práticas de gestão.

3

Defina cada prática de gestão. Peça exemplos e, se necessário, forneça você próprio alguns exemplos.

- Planeamento. *Preparação de um conjunto de actividades, cronogramas e responsabilidades para permitir alcançar as metas.*
- Organização. *Desenvolvimento de estruturas, sistemas e processos para apoiar o plano de acção.*
- Implementação. *Execução e adaptação do plano de acção, ao mesmo tempo que coordena actividades relacionadas.*
- Monitoria e avaliação. *Observação, revisão e avaliação do progresso.*

PASSO 2. Validação das práticas (15 minutos)

DIZER: *Por favor, levantem-se todos com seus cartões de anotações do exercício anterior. Colem cada um deles na página do papel gigante que melhor descreve a prática que identificaram.*

Usem o papel gigante identificado como "Outros" para as práticas que não parecem se encaixar sob nenhum dos oitos títulos.

Depois de colados todos os cartões de anotações, **LEIA EM VOZ ALTA** as práticas de cada papel gigante. Incentive as pessoas a **CIRCULAREM** pela sala com você, enquanto discute cada papel gigante.

Em seguida, verifique os cartões colados no papel gigante de "Outros" para ver se eles se encaixam em um dos outros papéis gigante.

Discuta como alguns itens podem se encaixar sob mais de uma prática.

NOTA: Idealmente, o papel gigante "Outros" ficará vazio depois deste passo concluído.

PASSO 3. Revisão dos modelos (5 minutos)

DISTRIBUIR cópias do *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados* e das *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho.*

DIZER: *Estes modelos e seu conjunto de práticas são o resultado de pesquisa conduzida com gestores que também são bons líderes—semelhante à discussão que acabam de ter aqui.*

Examinem as oito práticas de liderança e gestão do material de apoio "Práticas Integradas". Escolham uma entre elas na qual vocês são mais fortes. Escolham também uma área na qual precisam melhorar.

Depois de escolher, discutam suas escolhas com uma outra pessoa por alguns minutos.

NOTA: Ao apresentar as Práticas Integradas e o Modelo Conceptual depois das equipas criarem suas práticas essenciais, você afirmará as experiências dos membros das equipas de boas práticas de liderança e gestão.

2.C Ligação entre liderança, gestão e governação e melhores resultados de saúde a longo prazo

Este exercício apresenta aos participantes o Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados, o qual demonstra a ligação entre as práticas dos gestores e seus resultados em atendimento de saúde.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados (distribuído durante actividade anterior*

PROCESSO:

PASSO 1. Introduzir o Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados (10 minutos)

Para todo o grupo:

DIZER: No cerne do desenvolvimento da capacidade dos gestores de saúde está a seguinte convicção: *A prova da boa liderança está em conseguir melhorias mensuráveis nos resultados de saúde.*

O PDL+ focaliza a melhoria dos resultados de saúde através de uma melhor prestação dos serviços de saúde.

Refira-se ao material de apoio *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados.*

DIZER: *Hoje, mais cedo, aprofundamos nosso estudo das práticas de liderança e gestão. Na próxima sessão do workshop, vamos aprofundar também as práticas de governação.*

A aplicação das práticas de liderança, gestão e governação, listadas no lado esquerdo do modelo, poderá efectuar mudanças na eficácia organizacional.

PASSO 2. Reflexões sobre o modelo (20 minutos)

DIZER: *Em sua mesa, usem o Modelo Conceptual para falar do seu trabalho.*

Discutam como o modelo mostra as relações entre as práticas, os três círculos no meio, e a eficácia dos serviços e resultados de saúde à direita.

Estejam preparados, se for solicitado, para fazerem um breve resumo da discussão feita em sua equipa.

NOTA: Ao pedir às pessoas das Equipas de Melhoria que reflictam sobre o modelo, você as ajuda a relaccioná-lo com suas próprias experiências e adoptá-lo como seu próprio modelo.

CIRCULE pela sala e observe as equipas em suas discussões para verificar se todos entenderam o modelo. Depois, peça a todos que voltem ao grupo geral.

PERGUNTAR: *Quem gostaria de dividir com o grupo o que foi discutido?*

2.D Aplicação das Práticas de Governação

Nesta actividade, os participantes entenderão as práticas de governação e como elas se aplicam às responsabilidades das Equipas de Melhoria.

DURAÇÃO

1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com a declaração: *Governação é definir a direcção estratégica, estabelecer a directriz, captar e distribuir recursos, e supervisionar o alcance dos resultados de uma forma que atenda às necessidades das pessoas que uma organização serve.*
- Materiais de apoio: *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados; Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho; Práticas de Governação dos Centros de Saúde; Ferramenta: Cartões de Pontuação; Ferramenta: Painel de Indicadores*

PROCESSO:

PASSO 1. Colocar a governação em contexto (15 minutos)

DIZER: *Hoje, mais cedo, exploramos as práticas de liderança e gestão. Agora, vamos explorar o terceiro elemento—as práticas de governação.*

Enfatizar os seguintes pontos:

- *Há uma certa superposição entre as práticas de liderança, gestão e governação. No entanto, todos os três elementos são essenciais para alcançar um resultado mensurável.*
- *Uma liderança eficaz é um pré-requisito para a governação e a gestão eficazes.*

PASSO 2. Aplicar as práticas de boa governação (60 minutos)

REFERIR-SE ao material de apoio *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho* e expor brevemente cada uma das quatro práticas de governação.

PERGUNTAR: *Como essas práticas se aplicam aos seus próprios locais de trabalho?*

DIVIDA os participantes em suas Equipas de Melhoria e designe uma prática incluída no material de apoio a cada equipa.

DIZER: *Leiam a descrição da prática de governação designada à sua equipa.*

Numa folha de papel de papel gigante, listem as actividades específicas relacionadas a essa prática que a sua equipa pode realizar para apoiar o seu projecto de melhoria do PDL+.

Em plenária, peça a cada equipa que formule brevemente a prática de governação que lhes foi designada e descreva a forma como pode aplicar esta prática para apoiar seu projecto de melhoria no PDL+.

DIZER: *Vocês deram alguns excelentes exemplos de como suas equipas podem aplicar as quatro práticas de governação em seus locais de trabalho.*

Temos aqui um material sobre como as práticas de governação se aplicam ao centro de saúde. Ele inclui algumas das ideias que vocês já deram e outras que o pessoal de centros de saúde de outros países consideraram como úteis.

Este pode ser um bom material de referência enquanto suas equipas levam à frente seus projectos de melhoria.

DISTRIBUIR o material de apoio *Práticas de Governação dos Centros de Saúde*.

INDIQUE as definições e metas gerais da coluna da esquerda, as quais se aplicam aos grupos de trabalho de todos os níveis.

Concentre a ATENÇÃO dos participantes na segunda e terceira colunas – acções e ferramentas específicas para as equipas que operam nos centros, como as dos participantes.

Também DIRIJA A ATENÇÃO dos participantes para dois materiais de apoio que podem ser usados no Nível de Prestação de Serviços para melhorar as práticas de governação: *Cartão de Pontuação da Comunidade* e *Painel de Indicadores*.

PASSO 3. Foco na governação (15 minutos)

MOSTRE o papel gigante preparado previamente com a declaração: *"Governação é. . ."*

PERGUNTAR: *Como reconhecer a boa governação num centro de saúde?*

Peça aos participantes que discutam em pares e compartilhem suas ideias em plenária.

SESSÃO 3. CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

FINALIDADE

Introduzir o conceito de clima do grupo de trabalho.

OBJECTIVOS

- Os participantes refletirão sobre sua própria experiência do que constitui um clima de trabalho eficaz e aplicarão esta aprendizagem à sua actual equipa de trabalho.

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

3.A O que é o Clima do Grupo de Trabalho?

Este exercício introduz o conceito de clima do grupo de trabalho.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com estas duas perguntas:
  - *Por que acha que o grupo de trabalho foi improdutivo ou mal sucedido?*
  - *Quais foram suas impressões sobre o ambiente desse grupo de trabalho?*
- Papel gigante preparado com estas duas perguntas:
  - *Por que acha que o grupo de trabalho foi produtivo ou bem sucedido?*
  - *Quais foram suas impressões sobre o ambiente desse grupo de trabalho?*
- Papel gigante preparado (encoberto) com as seguintes declarações:
  - *O clima do grupo de trabalho é como a pessoa se sente ao trabalhar para uma organização.*
  - *O clima afecta a motivação e o comportamento das pessoas.*
  - *Muitos factores (por exemplo, comunicação, estrutura, directrizes) se combinam para criar o clima do grupo de trabalho.*
  - *O factor mais importante são as acções do gestor.*

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas após o intervalo (5 minutos)

Peça aos participantes que se sentem junto às suas equipas de trabalho.

PASSO 2. Definir o clima do grupo de trabalho (10 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Pensem numa determinada altura em que fizeram parte de um grupo de trabalho que não era produtivo ou que não teve sucesso. Como se sentiram como membros desse grupo de trabalho?*

Guie a discussão usando o papel gigante preparado com as perguntas sobre um clima improdutivo do grupo de trabalho.

PERGUNTAR: *Por que acham que o grupo de trabalho foi improdutivo ou mal sucedido?*

Como se sentiram sobre o ambiente daquele grupo de trabalho?

ANOTE no papel gigante as palavras que as pessoas usarem.

DIZER: *Agora pensem num momento em que participaram de um grupo de trabalho que foi produtivo e que teve sucesso no alcance dos resultados. Como se sentiram como membros desse grupo de trabalho?*

PONHA o segundo papel gigante com as perguntas na frente da sala.

PERGUNTAR: *Por que acham que esse grupo de trabalho conseguiu ser produtivo ou bem sucedido?*

Como se sentiram sobre o ambiente desse grupo de trabalho?

Discuta uma pergunta de cada vez e ANOTE as palavras que as pessoas usarem neste papel gigante. Agora, tanto as respostas negativas como positivas podem ser vistas.

PERGUNTAR: *O que precisamos fazer para criar um clima de trabalho positivo?*

Depois de discutir esta pergunta, DESCUBRA o papel gigante preparado com a definição de clima de trabalho.

PASSO 3. Em equipas: Explorar os comportamentos que contribuem a um clima positivo ou negativo do grupo de trabalho (15 minutos)

PERGUNTAR: *Como liderar, gerir e governar bem contribuem a um clima melhor?*

O que podem fazer pessoalmente para contribuir a um clima positivo nas suas equipas?

DIZER: *Nas suas equipas, falem sobre o clima do grupo de trabalho da sua equipa e as acções que podem tomar para melhorar esse clima.*

Em plenária: Discuta as acções que as equipas podem tomar para melhorar o clima de trabalho.

NOTA: Esta pergunta permite que você verifique se os participantes percebem como as práticas de liderança, gestão e governação contribuem tanto directa como indirectamente para oferecer melhores serviços. Os participantes agora perceberão que têm algum controlo sobre estas práticas ao aplicá-las em seu trabalho cotidiano.

SESSÃO 4. PROPÓSITO E VISÃO PESSOAIS

FINALIDADE

Apresentar aos participantes os conceitos de propósito e visão como preparação para usar o Modelo do Desafio.

OBJECTIVOS

- Articular um propósito pessoal
- Criar uma visão pessoal

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler e praticar as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos
- ❑ Gizes de cera, lápis de cores brilhantes ou canetas de feltro

4.A Propósito Pessoal—Por que estamos aqui?

Este breve exercício apresenta o conceito de propósito para que os participantes possam explorá-lo e aplicá-lo às suas vidas e à sua organização/centro/unidade.

DURAÇÃO 20 minutos

MATERIAIS Nenhum

PROCESSO:

PASSO 1. Propósito Pessoal (20 minutos)

DIZER: *Cada um de nós traz um contributo.*

Sabemos que quando estamos presentes, algo de especial é trazido a uma situação.

Por exemplo, algumas pessoas trazem o seu senso de humor, outros trazem ordem e ainda outros, clareza.

Pense por um minuto num momento de sua vida em que sentiu que realmente contribuía com algo. Qual foi o seu contributo à esta situação?

Tome um minuto para anotar esse pensamento. Depois, use o que escreveu para preparar uma declaração de propósito para si próprio.

DIZER: *Formem pares e compartilhem o que escreveram.*

PERGUNTAR: *Quem gostaria de compartilhar com o grupo o seu propósito?*

NOTA: Lembre-se que as declarações de propósito pessoal são às vezes expressas em termos muito gerais. Faça perguntas para levar os participantes a serem mais específicos. Por exemplo, se um participante disser: "Estou aqui para servir à humanidade", aprofunde ao perguntar: "De que forma? Você contribui com paciência e compreensão? Contribui com suas habilidades de organização?"

PERGUNTAR: *Por que é importante ter um propósito?*

Ele lhe dá maior clareza sobre o que fazer e onde gastar sua energia?

Ter clareza sobre seu propósito ajuda você a manter o foco.

4.B Visão pessoal

Este exercício ajuda os participantes a imaginarem o futuro e a aperfeiçoarem seu propósito pessoal.

DURAÇÃO

40 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com as seguintes declarações:
  - *Uma visão é uma imagem que criamos em nossas mentes de um futuro desejável para cujo alcance começamos a agir.*
  - *A visualização nos permite ter um papel activo na criação do futuro.*
- Papel A4 para escrever ou cartões de anotações

PROCESSO:

PASSO 1. Introdução (10 minutos)

DIZER: *Como seres humanos, temos uma capacidade maravilhosa de criar coisas em nossas mentes, de sonhar e de imaginar o futuro.*

Árvores e cães não conseguem fazer isto.

Infelizmente, as pessoas podem usar essa capacidade de forma negativa, imaginando os piores resultados possíveis.

Em vez disso, vamos usar nossas mentes para imaginar um futuro melhor e mais agradável.

A maioria dos bons resultados atingidos no mundo foram primeiro imaginados por alguém.

Para participar activamente na criação do futuro, primeiro é preciso imaginar o que você gostaria que acontecesse.

LEIA do papel gigante:

DIZER: *Uma visão é uma imagem que criamos em nossas mentes de um futuro desejável para cujo alcance começamos a agir.*

A visualização nos permite ter um papel activo na criação do futuro.

PASSO 2. Exercício de visualização (20 minutos)

DIZER: *Com tranquilidade, imagine você daqui a dois anos.*

Imagine o que mais deseja. Nada será um obstáculo e nada poderá detê-lo. Se nada for impossível, o que gostaria realmente de ver nesse futuro?

Se quiser, feche os olhos para visualizar melhor.

NOTA: Fale de forma lenta e cuidadosa—dê tempo aos participantes de reflectirem silenciosamente sobre cada uma destas perguntas.

DIZER: *Pense em sua saúde e condição física.*

Imagine-se na melhor situação possível para si próprio/a.

O que se vê fazendo ou sentindo nessa situação ideal futura?

[Pausa]

DIZER: *Pense numa relação pessoal que tenha no momento.*

Como você mais gostaria que essa relação fosse?

Agora, se imagine nessa relação e que essa relação é da forma em que a idealiza.

[Pausa]

DIZER: *Agora pense no seu trabalho e qual seria o maior contributo que gostaria de dar ao seu trabalho.*

Imagine-se fazendo o trabalho que realmente gosta.

A quem você está servindo?

O que está fazendo?

Crie essa imagem em sua mente.

Pause um momento para dar às pessoas a oportunidade de elaborar essa visão.

DIZER: *Agora volte lentamente para o presente.*

Abra os olhos.

Numa folha de papel, escreva uma frase sobre cada uma das 3 áreas que imaginou: saúde, relações e trabalho.

Escreva cada visão no presente—veja a si próprio realmente fazendo algo, por exemplo, "Estou brincando com meu filho e estamos rindo juntos."

Peça aos participantes para **ESCOLHEREM** um parceiro para compartilharem suas visões.

Eles devem falar no presente. **ESCREVA** no papel gigante "Eu sou …", "Eu tenho …", etc. para dar exemplos.

A pessoa que ouve só deve ouvir—nenhum comentário!

Depois de 2 minutos, alternam-se as funções de narrador/ouvinte em cada par.

PASSO 3. Discussão de avaliação com todo o grupo (10 minutos)

PERGUNTAR: *Como foi a experiência de ouvir outra pessoa lhe dizer o que ela gostaria de criar?*

Como foi a experiência de contar a outra pessoa o que você gostaria de criar? Foi estimulante? Foi constrangedor?

Foi fácil ou difícil compartilhar sua visão?

Você gostou de ouvir as visões de outras pessoas?

Como podemos reservar tempo para ouvir as visões dos outros mais frequentemente?

NOTA: Geralmente as pessoas acham estimulante tanto falar quanto ouvir, mas às vezes as pessoas têm outras reacções.

3

Encerramento

DURAÇÃO 10 minutos

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que foi mais importante para vocês?*

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.*

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao lado.

Depois de 5 minutos, dirigir-se a todo o grupo:

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor suas respostas ao resto do grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que todos os pares tenham falado.

Peça a um participante que se prepare para falar, no início do Dia 2, sobre o que aprendeu nas sessões do Dia 1.

DIA 2
SECÇÃO 3
PROGRAMA

WORKSHOP 1: DIA 2

SESSÃO 5. CRIAÇÃO DE UMA VISÃO DA ÁREA PRIORITÁRIA DE SAÚDE

Revisão

5.A Exploração da Área Prioritária de Saúde

5.B Visão Compartilhada da Área Prioritária de Saúde—Em uma Imagem

SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO

6.A Distinguir entre desafios e problemas

— ALMOÇO —

6.B Introdução ao Modelo do Desafio

6.C Da visão pessoal à acção— Uso do Modelo do Desafio

6.D Análise da situação actual

6.E Desenvolvimento de um resultado mensurável

Encerramento

SESSÃO 5. CRIAÇÃO DE UMA VISÃO DA ÁREA PRIORITÁRIA DE SAÚDE

FINALIDADE

Inspirar as equipas e obter seu compromisso com uma visão para a área prioritária de saúde

OBJECTIVO

- Criar uma visão comum para a área prioritária de saúde

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

Revisão

DURAÇÃO 20 minutos

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho e discutir o que aprenderam ontem.

DIZER: *Vamos ouvir um participante comentar sobre o que aprendemos ontem.*

NOTA: Quando os participantes se dirigem ao grupo inteiro, estão tendo a oportunidade de se ver no papel de facilitadores.

5.A Exploração da Área Prioritária de Saúde

Manter o foco das Equipas de Melhoria numa área prioritária de saúde comum para o PDL+.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com os dados nacionais e, na medida do possível, dados regionais e locais sobre a área prioritária de saúde seleccionada para o PDL+. Incluir:
  - prevalência das condições de saúde ou doenças nessa área de saúde
  - directrizes governamentais nesta área de saúde
  - 2–3 intervenções comprovadas de saúde que o governo esteja promovendo
  - 2–3 indicadores nacionais/regionais

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentar os dados sobre a área prioritária de saúde (30 minutos)

MOSTRAR o papel gigante com a área prioritária de saúde que foi seleccionada como foco do PDL+ e explicar as razões dessa selecção.

OU: Pedir ao Campeão do PDL+ ou a um membro da Equipa de Apoio Técnico que comente os papéis gigante com os dados nacionais e/ou regionais sobre prevalência, directrizes, intervenções e indicadores relativos à área de saúde.

PASSO 2. Discutir a situação local (30 minutos)

PERGUNTAR: *De que formas acham que a situação em seus distritos/regiões respectivos é similar aos dados nacionais que acabam de ver?*

De que formas acham que é diferente?

Aproveite o conhecimento do Campeão, dos membros da Equipa de Apoio Técnico e de outros participantes bem informados para orientar a discussão.

Se disponíveis, use papéis gigante preparados com dados locais para ajudar a discussão.

5.B Visão Compartilhada da Área Prioritária de Saúde—Em uma Imagem

Este exercício orienta as equipas através do processo de criação de uma visão compartilhada usando imagens ao invés de palavras. Desenhar ajuda as pessoas a se conectarem com aquilo que é pessoalmente significativo para elas sobre a área prioritária de saúde.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante para cada equipa
- Variedade de marcadores coloridos ou gizes de cera para cada mesa
- Papel gigante para o facilitador

PROCESSO:

PASSO 1. Criar individualmente uma imagem de um estado futuro que se deseja para a área prioritária de saúde (10 minutos)

DIZER: *Esta é uma visão criada por uma equipa de um centro de saúde da área rural do Afeganistão que trabalhava para melhorar a saúde infantil:*

"Vemos crianças saudáveis caminhando para a escola em estradas seguras..."

DIZER: *Agora, vocês vão sonhar sobre o futuro de suas organizações ou centros. Pensem em suas organizações daqui a dois anos. Imaginem que já resolveram todos os problemas e estão conseguindo realizar o que queriam na área prioritária de saúde.*

Façam individualmente um esboço da imagem que lhes vem à mente e que representa as realizações em sua área prioritária de saúde.

NOTA: Tranquilize as pessoas, dizendo que o exercício não é para saber quem sabe desenhar melhor, que qualquer desenho, mesmo rudimentar, é de interesse. Explique que a razão de pedir ao grupo para desenhar algo, em vez de usar palavras, é garantir que a visão comece como algo que eles podem visualizar.

PASSO 2. Compartilhar os desenhos nas equipas (5 minutos)

Peça aos participantes para mostrar e explicar as imagens que desenharam aos outros membros de suas equipas.

PASSO 3. Preparar um desenho por equipa (20 minutos)

Peça a cada equipa para **PREPARAR** um desenho maior (tamanho da folha do papel gigante) que capte o sonho colectivo dos membros da equipa.

Este processo estimula os participantes a assegurarem que elementos que são importantes para eles estejam incluídos e aqueles que não considerem tão importante sejam deixados de fora.

PASSO 4. Apresentar os desenhos das equipas (15 minutos)

Peça a cada equipa que **APRESENTE** seu desenho maior ao resto do grupo.

Se necessário, peça à equipa que esclareça partes do desenho que não estão tão evidentes. Os desenhos podem ser aumentados ou modificados como quiserem.

Enquanto as equipas apresentam seus desenhos, peça a um(a) participante que **PREPARE** num papel gigante um resumo dos elementos e conceitos exibidos nos desenhos.

PASSO 5. Discutir os elementos e conceitos representados nos desenhos (10 minutos)

Em plenário, discuta os elementos e conceitos que foram registados.

PERGUNTAR: *É isto que mais esperamos poder realizar na área prioritária de saúde?*

Depois da discussão, peça a cada equipa que **PREPARE** uma declaração inspiradora de visão, com base no seu próprio desenho.

SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO

FINALIDADE

Introduzir e aplicar o Modelo do Desafio.

OBJECTIVO

- Saber a diferença entre um desafio e um problema
- Perceber o que está e não está sob nosso controlo e influência
- Formular um resultado SMART

PREPARAÇÃO

- ❑ Leia e pratique as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Prepare cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Prepare os papéis gigante necessários.
- ❑ Aplique o Modelo do Desafio a um exemplo pessoal, trabalhando com um de seus co-facilitadores, para garantir que você domine o processo.
- ❑ Prepare um papel gigante com um desenho grande do Modelo do Desafio.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Uso do Modelo do Desafio*
- ❑ *O Modelo do Desafio*
- ❑ *Definição de Resultados SMART*
- ❑ *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação*
- ❑ *Fontes Comuns de Dados*
- ❑ *Numeradores e Denominadores para Indicadores*

6.A Distinguir entre desafios e problemas

Este exercício explora as experiências positivas dos participantes ao enfrentar desafios.

DURAÇÃO 45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado (encoberto), com a seguinte declaração:
  - *Um problema é algo que " vem de fora" e, geralmente, se culpam as forças externas pelo problema. Um desafio é algo seu, algo que você assume. Tem a ver com um resultado que você se compromete a alcançar.*

PROCESSO:

PASSO 1. O que é um desafio? (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Pense em algo que conseguiu realizar e que exigiu que vencesse grandes obstáculos e pelo qual você se orgulha agora.*

Vire-se para seu vizinho. Conte a ele ou ela sua história.

Peça para apenas ouvir sem fazer perguntas.

Depois de terminarem, troquem os papéis.

Peça que o grupo como um todo dê seus próprios exemplos.

RECOLHA alguns comentários.

PASSO 2. O que é necessário para enfrentar um desafio? (20 minutos)

DIZER: *Com a sua equipa, discutam o que aprenderam ao ouvir essas histórias—inclusive a sua própria—sobre o que é preciso ter para enfrentar um desafio e superar obstáculos.*

Preparem uma lista.

Ao circular pela sala, peça a cada equipa que lhe dê um item das listas que prepararam. (Um exemplo poderia ser "persistência e trabalho árduo".)

REGISTE os itens num papel gigante.

Continue a circular pela sala até que todos os itens tenham sido colectados.

PASSO 3. Qual é a diferença entre um problema e um desafio? (10 minutos)

PEDIR: *Dentro de suas equipas, discutam qual seria a diferença entre um problema e um desafio.*

Depois de ouvir algumas ideias de cada equipa, MOSTRE o papel gigante.

DIZER: *Um problema é algo que "vem de fora" e, geralmente, as forças externas são culpadas pelo problema. Um desafio é algo seu, algo que você assume. Tem a ver com um resultado que você se compromete a alcançar.*

Verifique se perceberam, perguntando se a diferença entre esses dois termos ficou clara.

Peça aos participantes para reflectirem se os problemas que identificaram podem, ao contrário, ser entendidos como desafios dos quais queiram se apropriar e usar para praticar suas habilidades de liderança, gestão e governação.

6.B Introdução ao Modelo do Desafio

Este exercício apresenta aos participantes um breve resumo do Modelo do Desafio.

DURAÇÃO

15 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com um desenho do Modelo do Desafio
- Material de apoio: *Uso do Modelo do Desafio*

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentar o material de apoio (5 minutos)

DISTRIBUIR cópias do material *Uso do Modelo do Desafio.*

DIZER: *Este material explica os passos do Modelo do Desafio.*

Vocês começarão a aplicar o modelo durante este workshop e, depois terminada, continuarão a trabalhar nele com sua equipa completa. Trabalharão nele um pouco mais durante o Workshop 2 e terminarão finalmente este trabalho com toda a sua equipa ao voltar ao seu local de trabalho depois do Workshop 2.

PASSO 2. Apresentar os passos de preenchimento do Modelo do Desafio (10 minutos)

DIZER: *O Modelo do Desafio ajuda você a passar da visão à acção. Também ajuda a fazer um diagnóstico cuidadoso de para onde quer ir, a partir de onde se encontra no momento, antes de você decidir num plano de acção. Para completar com sucesso o Modelo do Desafio, será preciso usar todas as práticas de liderança e gestão.*

NOTA: Para demonstrar aos participantes todos os passos de uso do Modelo do Desafio, assinale uma a uma no papel gigante.

APONTE a área prioritária de saúde no topo do Modelo do Desafio.

DIZER: *No Passo 1, vocês trabalharão em suas equipas para examinar a área prioritária de saúde e os indicadores que já foram discutidos.*

APONTE para a "nuvem" da visão.

DIZER: *No Passo 2, suas equipas prepararão uma declaração que representa sua visão comum do futuro em sua área prioritária de saúde.*

APONTE a situação actual.

DIZER: *No Passo 3, suas equipas avaliarão a situação actual com relação à área prioritária de saúde e os indicadores, ao explorar seus ambientes interno e externo.*

Deverão considerar factores positivos e negativos no ambiente que poderiam afectar sua capacidade de alcançar a visão e de contribuir para o alcance indicadores da área prioritária de saúde.

APONTE o resultado mensurável

DIZER: *No Passo 4, sua equipa concordará sobre um resultado que possa aproximá-la ainda mais do alcance da visão comum e melhores indicadores para a área prioritária de saúde.*

Esse resultado será o que sua equipa se comprometerá a alcançar nos próximos 6 a 8 meses. Ele deve funcionar como um "esforço especial" de sua equipa.

Escolherão um ou dois indicadores chave e farão o acompanhamento desses indicadores. É assim que poderão monitorar o progresso para atingir o resultado mensurável e avaliar as realizações da equipa ao final do projecto de melhoria do PDL+.

APONTE os obstáculos e as causas básicas.

DIZER: *No Passo 5, sua equipa identificará os obstáculos que terão que vencer para atingir o resultado.*

Sua equipa utilizará ferramentas para analisar as causas raízes ou subjacentes a esses obstáculos para assim poder tratar dos mesmos.

APONTE para o desafio e as acções prioritárias.

DIZER: *No Passo 6, sua equipa colocará o desafio em um quadro e selecionará as acções prioritárias.*

Prepararão uma declaração escrita sobre seu desafio, indicando o resultado que planeiam alcançar à luz dos obstáculos que enfrentarão.

Sua equipa selecionará então as acções prioritárias ou intervenções para tratar das causas raízes.

3

APONTE o Plano de Acção.

DIZER: *No Passo 7, sua equipa formulará seu Plano de Acção.*

Esse plano incluirá os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para implementar suas acções prioritárias. Ele incluirá um cronograma de implementação das acções da equipa.

Finalmente, o plano incluirá uma descrição de como a equipa monitorará o progresso para alcançar o resultado.

Todas as acções incluídas no plano têm que ser possíveis de implementar dentro do seu nível de autoridade.

DIZER: *No Passo 8, sua equipa implementará o Plano de Acção, monitorizará seu progresso e avaliará seus resultados.*

A monitoria do seu progresso permitirá ajustar o plano conforme necessário para manter o rumo no alcance do resultado esperado.

A avaliação dos resultados ajudará você a reexaminar os factores positivos e negativos para enfrentar o desafio. E permitirá que use sua aprendizagem para enfrentar desafios futuros nesta e em outras áreas prioritárias de saúde.

6.C Da visão pessoal à acção— Uso do Modelo do Desafio

Este exercício ajuda os participantes a aprenderem a usar o Modelo do Desafio ao aplicá-lo a uma visão pessoal.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Modelo do Desafio*
- Papel gigante preparado com 7 pontos, ver o Passo 1 abaixo

PROCESSO:

PASSO 1. Demonstrar como preencher o Modelo do Desafio (10 minutos)

Distribua cópias do *Modelo do Desafio*. (Os participantes já terão o material *Uso do Modelo do Desafio* que receberam no exercício anterior.)

Siga estes passos, usando sua própria visão pessoal ou um exemplo.

DIZER:

1. *Examine seu propósito pessoal e escreva-o no topo do Modelo do Desafio.*
2. *Em seguida, examine sua visão pessoal. Seleccione uma área onde focalizar.*
3. *Escreva sua situação actual em relação a essa visão.*
4. *Escolha um resultado mensurável que o ajudaria a passar de sua situação actual para se aproximar mais de sua visão. O resultado que escolher tem que ser possível de alcançar nos próximos 3 a 6 meses.*
5. *Qual seria um obstáculo para atingir esse resultado? Qual seria a causa raiz desse obstáculo?*
6. *Formule o desafio por meio de uma pergunta na parte de baixo do modelo.*
7. *Qual seria uma acção a empreender para vencer esse obstáculo?*

PASSO 2. Completar o Modelo do Desafio, com base nas visões pessoais (20 minutos)

Peça aos participantes para **PREENCHEREM** e explicarem seus Modelos do Desafio a uma outra pessoa.

Em plenário, peça a alguns voluntários para **COMPARTILHAREM** seus Modelos do Desafio.

6.D Análise da situação actual

Neste exercício, as equipas preparam uma descrição inicial detalhada da situação actual com relação aos principais indicadores para a área prioritária de saúde. Isto as ajudará a escolher o resultado mensurável mais apropriado.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com um desenho do Modelo do Desafio
- Papel gigante com os indicadores da área prioritária de saúde.
- Papel de papel gigante para as Equipas de Melhoria.

PROCESSO:

PASSO 1. Descrever a situação actual (20 minutos)

APONTE a "Situação actual" no papel gigante com o Modelo do Desafio.

Peça aos participantes para examinarem o papel gigante com os indicadores da área prioritária de saúde e concordarem sobre um indicador sobre o qual, na sua opinião, é importante a equipa manter o foco.

Peça aos participantes que trabalhem em suas Equipas de Melhoria.

DIZER: *Com a sua equipa, considerem o indicador sobre o qual concordaram para a área prioritária de saúde.*

Juntos, considerem os factores positivos e negativos que podem tornar mais fácil ou mais difícil para a sua Equipa de Melhoria contribuir para o alcance desse indicador.

Anotem suas ideias em papéis gigante, separando-as segundo factores positivos e negativos.

NOTA: Sugira que as equipas examinem factores como necessidades organizacionais e pessoais, preocupações e temores, tempo disponível, e forças e fraqueza da equipa. Também poderão examinar factores externos como prioridades comunitárias, recursos humanos e financeiros, directrizes governamentais e legislação.

DIZER: *Você pode não conhecer todos os detalhes, sem que seja feita uma exploração mais profunda para recolher dados que faltam ou para verificar se suas premissas são verdadeiras ou não. Mas pode usar sua experiência e conhecimento combinados para traçar um quadro razoavelmente preciso da situação actual. Parte da sua tarefa, entre os workshops 1 e 2, será recolher dados precisos relativos à sua linha de base.*

NOTA: Lembre aos participantes que estes são apenas exemplos. Peça-lhes que pensem em outros factores que possam ter efeito no alcance do resultado mensurável.

PASSO 2. Compartir e aprender (10 minutos)

Convide cada equipa para vir até a frente e **APRESENTAR** seu trabalho.

6.E Desenvolvimento de um resultado mensurável

Os participantes usam o que aprenderam sobre a sua situação actual para seleccionar um resultado para o PDL+ que seja SMART: eSpecífico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.

DURAÇÃO

1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Definição de Resultados SMART; Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação; Fontes Comuns de Dados*
- Papéis gigante preparados:
  - Modelo do Desafio
  - Área prioritária de saúde e 2–3 indicadores
  - Declaração: *Um indicador é um marcador ao longo do tempo de uma mudança que pode ser medida.*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Propor resultados mensuráveis para este PDL+ (10 minutos)

APONTAR as áreas de "Situação actual" e "Resultado mensurável" no papel gigante do Modelo do Desafio.

Em seguida, APONTAR os indicadores tirados da apresentação sobre a área prioritária de saúde.

PERGUNTAR: *Dada a situação actual que acaba de descrever, qual seria um resultado que demonstraria progresso no alcance de um desses indicadores?*

É muito importante que o resultado possa ser medido. Tem que ser possível saber com certeza se estamos progredindo ou não.

Peça às equipas que façam uma chuva de ideias sobre possíveis resultados que gostariam de ver em seu trabalho.

NOTA: As pessoas geralmente respondem descrevendo uma actividade (por exemplo, formar, melhorar, recolher). Enfatize que um resultado não é uma acção ou actividade, mas se refere ao resultado final de uma actividade. Veja o exemplo da página 2 do material *Definição de Resultados SMART*.

PASSO 2. Apresentar os critérios SMART (20 minutos)

DIZER: *Há cinco critérios essenciais a um resultado PDL+ que uma equipa pode alcançar e medir. O resultado tem que ser SMART: eSpecífico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.*

DISTRIBUIR o material *Definição de Resultados SMART*.

Examinar o S, M, A, R e T dos critérios SMART e **APONTAR** o exemplo de um resultado SMART na página 2 do material de apoio.

Peça aos participantes para trabalhar em suas Equipas de Melhoria para seleccionar um resultado que gostariam de alcançar.

DIZER: *Agora que já seleccionaram um resultado, vamos examinar os critérios SMART do material de apoio um por um.*

Ao fazer isto, revisem o resultado quantas vezes for necessário para atender a cada critério.

Estejam prontos para explicar suas revisões ao final desta actividade.

Apresentar cada critério como descrito abaixo. As equipas trabalham então com um critério de cada vez e revisam seus resultados enquanto prosseguem.

PASSO 3. Torne seu resultado eSpecífico (S) com um indicador (60 minutos)

DIZER: *Para ser específico, o resultado tem que conter um indicador.*

PERGUNTAR: *O que é um indicador?*

Ouça algumas respostas e agradeça aos participantes por suas definições.

LEIA a definição de um indicador a partir do papel gigante: *Um indicador é. . . .*

DIZER: *Um indicador é como um sinal na estrada – um marco ao longo da rota.*

Quando medimos o indicador, ele nos mostra se estamos no caminho certo, até onde já progredimos e quanto ainda temos que percorrer até atingir nosso destino (nosso resultado mensurável).

DIZER: *Você pode medir diretamente a maioria dos indicadores, visualmente, por comunicação verbal e/ou por escrito.*

Você terá que se perguntar: "O que posso ver, ouvir ou ler que me indica que o resultado esperado foi atingido?"

3

Explique melhor os indicadores dando um exemplo comum.

PERGUNTAR: *Consegue pensar em um indicador que o pessoal de enfermagem e pessoal médico usam frequentemente?*

Agradeça às sugestões dos participantes. Se ninguém mencionou a temperatura do corpo, proponha esse indicador como um outro exemplo.

DIZER: *Se alguém apresenta uma temperatura elevada ou febre, essa temperatura é um indicador de que a pessoa está enferma.*

Se a febre subir, sabemos que o paciente está piorando.

Se baixar, sabemos que o paciente está melhorando.

A temperatura é um indicador do estado de saúde de alguém.

PERGUNTAR: *Como medimos este indicador?*

Ouça algumas respostas. "Termômetro" deveria ser uma das respostas.

DIZER: *O termômetro é o instrumento ou ferramenta que usamos para medir a temperatura.*

Consulte o papel gigante preparado com os indicadores da área prioritária de saúde.

DIZER: *Para seu resultado SMART, você selecionará um indicador que se aplica ao seu centro ou comunidade. Ele poderá ser o mesmo que um dos indicadores de alto nível da área prioritária de saúde, ou poderá ser um indicador de um nível inferior que contribuirá a um dos indicadores de nível superior.*

DISTRIBUIR os materiais de apoio *Elementos de um Plano de Monitoria* e Avaliação e *Fontes Comuns de Dados.*

Pedir aos participantes que voltem às suas equipas.

DIZER: *Vejam os requisitos de um indicador no material "Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação".*

Em seguida, vejam a descrição de uma fonte de dados no material "Fontes Comuns de Dados".

Usem esta informação para chegar a um acordo sobre um indicador de sucesso no alcance de seu resultado SMART. Certifique-se de que o indicador que escolher é um indicador da área prioritária de saúde ou que contribuirá para o alcance de um indicador da área prioritária de saúde.

Anote suas fontes de dados: De onde poderia obter os dados para medir seu indicador? Seria do registo estatístico do centro de saúde? Do sistema de informações de saúde de nível distrital? Das Pesquisas Demográficas e de Saúde? Use o material de apoio para ajudá-lo(a).

Faça a si próprio(a) estas três perguntas:

- *O indicador pode ser medido?*
- *Uma Equipa de Melhoria teria fácil acesso à fonte de dados?*
- *A equipa seria capaz de recolher os dados sem custos adicionais?*

NOTA: Os indicadores devem ser expressos em termos neutros, ao evitar palavras como "melhorado" ou "diminuído" (ex., o indicador é "temperatura" e não "temperatura mais alta ou mais baixa"). As palavras "aumentar" ou "melhorar" podem ser colocadas na declaração de resultado mensurável.

Encerramento

DURAÇÃO 30 minutos

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que foi mais importante para vocês?*

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.*

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

Depois de 10 minutos, dirigir-se a todo o grupo:

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor suas respostas ao resto do grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que todos tenham falado.

Peça a um participante que se prepare para fazer uma revisão, no início do Dia 3, do que aprendeu nas sessões do Dia 2

DIA 3
SECÇÃO 3
PROGRAMA

WORKSHOP 1: DIA 3

SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO (ENCERRAMENTO)

Revisão

6.F Desenvolvimento de um resultado mensurável (continuação)

6.G Primeira versão do Modelo do Desafio

— ALMOÇO —

SESSÃO 7. MONITORIA E AVALIAÇÃO

7.A Por que monitorar e avaliar?

7.B Preparação de um Plano de Monitoria e Avaliação

SESSÃO 8. A PRÁTICA DA EXPLORAÇÃO NA LIDERANÇA

8.A Exploração

8.B Melhoria da habilidade de ouvir—Uma habilidade de exploração

8.C Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop 1 e Preparação para o Workshop 2

Avaliação do workshop

Revisão

DURAÇÃO 30 minutos

Peça aos participantes para continuarem em suas equipas de trabalho.

DIZER: *Agora ouviremos de um participante o que aprendemos ontem.*

6.F Desenvolvimento de um resultado mensurável (continuação)

Os participantes usam o que aprenderam sobre sua situação actual para seleccionar um resultado para este PDL+ que seja SMART: eSpecífico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.

DURAÇÃO 1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Definição de Resultados SMART; Numeradores e Denominadores para Indicadores*
- Papéis gigante preparados:
  - Modelo do Desafio
  - Área prioritária de saúde e 2–3 indicadores
  - Declaração: *Um indicador é um marcador ao longo do tempo de uma mudança que pode ser medida.*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

DIZER: *Considerem o resultado SMART que começaram a preparar ontem. Ao final do dia, tínhamos começado a pensar sobre a parte "eSpecífica" dos critérios SMART. Vamos passar agora ao próximo critério: "Mensurável".*

PASSO 1. Torne seu resultado mensurável (M), usando uma linha de base e uma meta (30 minutos)

DIZER: *O resultado mensurável enuncia sempre o valor da linha de base para um indicador quantitativo no início do PDL+, antes das actividades começarem. O resultado também declara a meta: o valor do indicador que a equipa almeja alcançar ao final das actividades do PDL+.*

A recolha dos dados de base fornece o ponto de partida para rastrear as mudanças de um indicador quantitativo ao longo da vida de um projecto de melhoria.

Mês a mês, as Equipas de Melhoria rastreiam o valor de seus indicadores em sua Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação, para mostrar como progrediram para alcançar o resultado esperado.

DIZER: *A linha de base e o resultado esperado ou meta têm sempre um numerador e um denominador.*

Vamos examinar como você pode seleccionar um numerador e denominador para o indicador que sua equipa escolheu.

Examine o material de apoio *Fontes Comuns de Dados.*

DIZER: *Podem obter dados de linha de base em documentos tais como as Pesquisas Demográficas e de Saúde, das estatísticas de serviço dos centros de saúde, ou do sistema nacional ou regional de informações.*

Talvez não tenham acesso a todas as fontes de dados hoje mesmo, mas já têm um conhecimento geral sobre a área prioritária de saúde e a situação actual em sua localidade. Quando voltarem ao seu ambiente de trabalho, poderão revisar o resultado mensurável e o indicador, com base em dados mais precisos.

Utilizem o que já conhecem para chegar a possíveis valores de base e de meta para o seu indicador.

Peça aos participantes para trabalharem em suas equipas e estabelecerem um valor de linha de base e de meta para o indicador do resultado SMART.

PASSO 2. Torne seu resultado apropriado (A) e realista (R) (15 minutos)

Os participantes continuam com suas equipas e discutem os próximos dois critérios SMART.

Aproveitam as análises que fizeram anteriormente da situação actual em sua localidade e seu conhecimento dos recursos de suas próprias Equipas de Melhoria.

PASSO 3. Torne seu resultado de tempo limitado (T) (15 minutos)

As equipas definem o período de tempo dentro do qual implementarão o projecto de melhoria do PDL+ para atingir seu resultado esperado. Para as finalidades deste PDL+, os resultados devem ser alcançáveis dentro de 6 a 8 meses.

PASSO 4. Compartilhar os resultados SMART (30 minutos)

Convide cada equipa a apresentar seu resultado proposto. Determine junto com a equipa se cada resultado atende aos critérios SMART.

Estimule a discussão e o debate.

6.G Primeira versão do Modelo do Desafio

Nesta actividade, os participantes começam a usar o Modelo do Desafio para colocar um quadro o projecto de melhoria.

DURAÇÃO 15 minutos

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante e marcadores para cada equipa

PROCESSO:

PASSO 1. As equipas começam a preencher seus Modelos do Desafio (15 minutos)

DISTRIBUA papel gigante para cada equipa desenhar seu próprio Modelo do Desafio.

DIZER: *Em suas equipas, preencham as partes do Modelo do Desafio que encobrimos: área prioritária de saúde, visão, situação actual e resultado mensurável.*

Em plenária, cada equipa **APRESENTA** sua primeira versão do Modelo do Desafio.

Enfatize que se trata de uma versão preliminar e que cada equipa continuará a trabalhar no seu Modelo do Desafio com o resto de seus colegas da Equipa de Melhoria, ao voltarem para sua origens.

Lembre a eles que, na medida que as equipas aprendam mais sobre a situação actual, provavelmente vão querer ajustar seus resultados mensuráveis para que fiquem mais SMART.

SESSÃO 7. MONITORIA E AVALIAÇÃO

FINALIDADE

Apresentar aos participantes os conceitos de monitoria e avaliação (M&A) que se relacionam ao PDL+, e identificar actividades para a monitoria e avaliação dos seus projectos de melhoria.

OBJECTIVO

- Preparar um plano de M&A para seu projecto de melhoria

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação*
- ❑ *Exercício: Criação de um Plano de M&A*

NOTA: Informações adicionais sobre a M&A estão disponíveis na LeaderNet em http://www.leadernet.org/.

7.A Por que monitorar e avaliar?

Este exercício promove uma maneira M&A de pensar e busca garantir que todos os projectos de melhoria tenham um plano de M&A.

DURAÇÃO

15 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado (encoberto) com a declaração:
  - *Monitorar é.../ Avaliar é...*

    Monitorar: *Acompanhar regularmente as mudanças dos indicadores com o tempo, de forma a administrar a implementação de um Plano de Acção.*

    Avaliar: *Entender e explicar se os resultados foram alcançados ou não, e por quê.*
- Papel gigante preparado (encoberto) com a declaração:
  - *Por que monitorar e avaliar?*

    A finalidade de uma boa prática de M&A é a de monitorar, medir e demonstrar os resultados de forma apropriada.

    Se você não medir, não poderá saber e demonstrar o quanto já melhorou.

PROCESSO:

PASSO 1. Por que a monitoria e avaliação são importantes? (15 minutos)

DIZER: *A prática da monitoria e avaliação é uma das oito práticas dos gestores que lideram. Já falamos um pouco disso em nosso processo de planeamento.*

Existem muitas definições destes dois termos. Veja a seguir as definições que usamos no PDL+.

REVELE as definições do papel gigante "Monitorar é . . . /Avaliar é . . . ."

PERGUNTAR: *Por que queremos monitorar?*

ANOTE as respostas num papel gigante.

ACRESCENTAR as seguintes opções, se não tiverem sido mencionadas:

- *Para dar retro-informação*
- *Para prestar apoio*
- *Para desenvolver e ajustar as actividades do programa e os orçamentos*
- *Para demonstrar e celebrar o progresso*

Depois de obtidas as respostas, revele o papel gigante preparado, "Por que monitorar e avaliar?" e leia a finalidade de uma boa prática de M&A.

DIZER: *No seu projecto de melhoria do PDL+, vocês usarão um plano de monitoria e avaliação para acompanhar o progresso em direcção ao seu resultado mensurável.*

7.B Preparação de um Plano de Monitoria e Avaliação

Este exercício ajudará os participantes a pensarem em todos os passos da elaboração de um plano de M&A para que possam monitorar o progresso no alcance do resultado mensurável.

DURAÇÃO

1 hora e 15 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação; Exercício: Criação de um Plano de Monitoria e Avaliação*

PROCESSO:

PASSO 1. Passagem de um Resultado Mensurável a um Plano de M&A (30 minutos)

DISTRIBUA o material *Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação.* Repasse os títulos e explicações de cada coluna da planilha.

DISTRIBUA o material *Exercício: Criação de um Plano de Monitoria e Avaliação.* Leiam juntos os detalhes do plano Monapo.

Peça aos participantes para trabalharem junto às suas Equipas de Melhoria para responder às perguntas do material sobre Monapo.

Em plenária, pergunte como as equipas responderam às perguntas do material. RECONHEÇA as respostas correctas:

1. Que indicador a equipa poderia usar para monitorar seu progresso em direcção ao resultado mensurável?
   Número de novos utentes de planeamento familiar por mês.
2. Qual é a definição do numerador e denominador para o indicador?
   Numerador: Número de novos utentes de planeamento familiar a cada mês no Centro de Saúde de Monapo.
   Denominador: Número de mulheres em idade reprodutiva que vivem num raio de 6 km do Centro de Saúde de Monapo.
3. De onde a equipa obterá os dados de numerador e denominador para medir o indicador?
   Boas fontes a considerar seriam, para o numerador, as estatísticas mensais de serviços do centro de saúde, e para o denominador, os dados do censo local. (As equipas poderão propor outras fontes de dados que também seriam correctas.)

4. Quem recolherá os dados?
   O gestor do centro de saúde ou outra pessoa que seja responsável por recolher os dados estatísticos sobre o centro.
5. Qual é o numerador da linha de base? Quando serão recolhidos os dados da linha de base?
   150 novos utentes de planeamento familiar; recolha de dados em junho de 2013.
6. Qual é o resultado esperado? Quando serão recolhidos os dados para ver se a equipa alcançou a meta?
   225 novas utentes de planeamento familiar; dados a serem recolhidos em dezembro de 2013.

Se nenhuma equipa tiver uma resposta correcta para as perguntas, **FAÇA REFERÊNCIA** ao material de apoio *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação*, para ajudá-los a corrigir suas respostas.

PASSO 2. Criação do seu Plano de M&A (30 minutos)

DIZER: *Agora já sabemos que indicador usaremos para monitorar nosso resultado mensurável.*

Também sabemos que fontes de dados nos fornecerá as informações necessárias.

DISTRIBUA cópias da *Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação* às equipas.

- Discuta as perguntas da planilha.
- Verifique o entendimento.

DIZER: *Anotem seu resultado mensurável e indicador(es) na planilha.*

Em seguida, respondam às perguntas de cada uma das colunas e completem a planilha.

CIRCULE e ajude as equipas, conforme necessário.

PASSO 3. Compartilhamento e aprendizagem (15 minutos)

Convide as equipas a compartilhar, **AFIXANDO** suas planilhas de planeamento de M&A nas paredes da sala. Peça aos outros que se levantem e examinem as planilhas.

Se o número de equipas for pequeno, elas podem **APRESENTAR** seu trabalho, uma de cada vez, ao grande grupo.

NOTA: Se as equipas não terminarem, completar esta planilha se torna parte da tarefa designada a elas.

SESSÃO 8. A PRÁTICA DA EXPLORAÇÃO NA LIDERANÇA

FINALIDADE

Melhorar a capacidade de exploração dos participantes.

OBJECTIVO

- Definir a exploração
- Identificar métodos de exploração
- Identificar grupos de interesse
- Praticar ouvir como forma de exploração

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Reexaminar a tarefa.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Entrevista da cliente ao sair do centro de saúde*
- ❑ *Perguntas de orientação de grupos focais*
- ❑ *Fontes Comuns de Dados*
- ❑ *Cronograma do PDL+*
- ❑ *Tarefa do PDL+ após o Workshop 1*
- ❑ *Formulário de Reunião da Equipa*
- ❑ *Formulário de Avaliação do Workshop 1*

8.A Exploração

Este exercício apresenta aos participantes o conceito e os métodos da exploração. Isto os ajudará ao seleccionar um desafio e um projecto de melhoria.

DURAÇÃO 15 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante em branco
- Materiais de apoio: *Entrevista de Utentes à Saída; Perguntas de Orientação de Grupos Focais; Fontes Comuns de Dados*

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentar o conceito de exploração (5 minutos)

PERGUNTAR: *O que você tem que aprender para entender melhor a situação actual com relação ao resultado que deseja alcançar?*

ANOTE as respostas das pessoas num papel gigante. Acrescente um dos seguintes factores, se não tiverem sido mencionados:

- As necessidades de saúde das pessoas
- Estatísticas de serviços
- Uso e necessidade dos recursos
- As forças, necessidades e preocupações dos membros da equipa

PASSO 2. Identificar métodos de exploração (10 minutos)

PERGUNTAR: *Em suas mesas, discutam os métodos de exploração que têm disponíveis.*

CIRCULE por toda a sala e ANOTE as respostas no papel gigante.

DISTRIBUA e repasse os materiais de apoio: *Entrevista de Utentes à Saída, Perguntas de Orientação de Grupos Focais*, e *Fontes Comuns de Dados.*

DIZER: *A Entrevista de Utentes à Saída nos ajuda a entender as necessidades de nossas utentes e ouvi-las diretamente. Assim, não precisamos depender somente de nossas próprias percepções ou opiniões.*

As Perguntas de Orientação de Grupos Focais nos ajudam a identificar as necessidades de um segmento particular da população.

Os sistemas existentes de gestão das informações fornecem dados de rotina sobre o uso dos serviços e o quadro financeiro.

PERGUNTAR: *Como podemos usar esses métodos para explorar com o fim de entender melhor a nossa linha de base e escolher mais correctamente um resultado mensurável?*

Discuta e escolha alguns métodos de exploração a usar.

8.B Melhoria da habilidade de ouvir—Uma habilidade de exploração

Saber ouvir é uma importante habilidade de exploração. Este exercício ajuda os participantes a reflectirem sobre seus hábitos de ouvir as outras pessoas e como esses hábitos podem afectar o clima de trabalho.

NOTA: Este pode ser um exercício bem divertido quando as pessoas usam seus talentos como actores/actrizes.

DURAÇÃO 45 minutos

MATERIAIS Nenhum

PROCESSO:

PASSO 1. Praticar como ouvir "mal" e discutir entre si como se sentem (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Seleccionem um parceiro/a.*

Decidam quem vai "falar" e quem vai "ouvir".

Uma pessoa fala durante dois minutos sobre qualquer coisa que julgar importante.

A outra pessoa dá sinais de que não presta muita atenção.

Agora, troquem de papéis: A segunda pessoa fala, enquanto a primeira dá sinais de não estar ouvindo com atenção.

PERGUNTAR: *Como se sentiu?*

Isto já aconteceu com você?

Tem sido um mau ouvinte das outras pessoas?

O que acontece quando as pessoas têm maus hábitos de ouvir os outros?

Ouça algumas respostas depois de cada pergunta acima.

PASSO 2. Praticar "saber" ouvir e discutir entre si como se sentem (15 minutos)

Repita o Passo 1, mas desta vez o/a ouvinte demonstra que está a ouvir atentamente o que a outra pessoa está a dizer.

PERGUNTAR: *Como se sentiu?*

Isto já aconteceu com você?

Tem sido um bom ouvinte das outras pessoas?

Quais as consequências das pessoas praticarem bons hábitos de ouvir?

Ouça algumas respostas depois de cada pergunta acima.

PASSO 3. Reflectir sobre os efeitos de ouvir bem ou mal (15 minutos)

Resumir o impacto de se ouvir bem ou mal sobre a motivação e a eficácia organizacional.

Faça uma ligação entre ouvir e explorar para obter mais informações.

PERGUNTAR: *Que lições tiram deste exercício?*

Recolher algumas respostas.

8.C Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop 1 e Preparação para o Workshop 2

Esta actividade avalia o Workshop 1 e apresenta a tarefa e as expectativas do Workshop 2.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Três papéis gigante
- Materiais de apoio: *Cronograma do PDL+; Tarefa do PDL + Após o Workshop 1; Formulário de Reunião da Equipa* a ser usado com a equipa no local de trabalho

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas (5 minutos)

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

PASSO 2. Revisão geral do PDL+ e sessões anteriores (15 minutos)

PERGUNTAR: *O que fizemos desde o nosso primeiro dia?*

Em 3 papéis gigante em branco, um para cada dia, **ANOTE** as actividades que as pessoas lembrarem. Preencha com as actividades que faltaram.

PERGUNTAR: *Na sua opinião, quais foram as ideias mais importantes que aprenderam nesta primeiro workshop?*

Recolher as respostas.

PERGUNTAR: *Que aspectos poderão ser aplicados imediatamente após sua volta ao trabalho?*

Recolher as respostas.

Repasse o material de apoio *Cronograma do PDL+* do primeiro dia. Indique onde nos encontramos no processo e o que acontecerá em seguida.

PASSO 3. Avaliação da tarefa (15 minutos)

DISTRIBUA os materiais *Tarefa do PDL+ Após o Workshop 1* e *Formulário de Reunião da Equipa.*

LEIA cada tarefa em voz alta (ou peça a alguém para ler) e resuma:

DIZER: *A tarefa depois do Workshop 1 e antes do Workshop 2 é realizar duas reuniões com o resto de sua equipa no local de trabalho:*

A primeira reunião destina-se a compartilhar o que você aprendeu e receber a retro-informação da sua equipa. Examine os seguintes pontos:

- *Área prioritária de saúde*
- *Visão compartilhada*
- *Modelo do Desafio, na forma em que encontra-se actualmente preenchido*
- *Plano de M&A*

A segunda reunião é para avaliar os resultados da exploração feita pelos membros da equipa. A exploração deve incluir a recolha de dados precisos para o indicador e o Plano de M&A.

Use o Formulário de Reunião da Equipa para planear a reunião de exploração, bem como outras reuniões entre os workshops.

Perguntar se alguém tem alguma pergunta.

PASSO 4. Explicar as visitas de orientação profissional (10 minutos)

Explicar que cada equipa tem um orientador (coach) da Equipa de Apoio Técnico e informar à cada equipa quem é o seu/sua. Se possível, **MARQUE AS DATAS** das visitas do orientador. As visitas duram algumas horas.

DIZER: *Seu orientador/a se reunirá com sua equipa e avaliará o progresso feito na sua tarefa, esclarecerá o que não estiver claro, recapitulará os elementos do Workshop 1 que precisam ser repassados, e estimulará a equipa de modo geral.*

Recomende a todos os membros da Equipa de Melhoria que estejam presentes na visita do orientador. Evidentemente, os membros da equipa maior são bem-vindos também.

PASSO 5. Próximos passos (10 minutos)

ANUNCIE as datas do Workshop 2, que tratará sobre Focalização, Planeamento, Alinhamento e Mobilização.

ENFATIZE que as mesmas pessoas deverão vir para a próximo workshop porque cada workshop fortalece e complementa a anterior.

- **Se um membro da equipa não puder comparecer, a equipa precisará encontrar um substituto para esse membro.**
- **Certifique-se de que o membro da equipa substituto se familiarize com o conteúdo do Workshop 1 e com os resultados das actividades.**

Certifique-se de que todos saibam que:

- **O segundo workshop durará 3 dias completos.**
- **Cada Equipa de Melhoria apresentará os resultados de sua tarefa no início do Workshop. As equipas devem chegar muito bem preparadas.**

Peça a um/a participante que fique pronto/a para **RECAPITULAR** no primeiro dia do próximo workshop o que ele ou ela aprendeu no presente workshop.

Avaliação do workshop

A avaliação dá aos participantes a oportunidade de compartilhar com os outros o que aprenderam e expressar suas opiniões, e aos facilitadores, de obter informações sobre o que teve mais sucesso e o que poderia ser melhorado.

DURAÇÃO

10 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Formulário de Avaliação do Workshop 1*
- Material de apoio: *Retro-informação para o Facilitador do PDL+* (distribuir uma cópia deste material para que cada facilitador para dar retro-informação individual)

PROCESSO:

DISTRIBUA uma cópia do *Formulário de Avaliação* e da folha de *Retro-informação para o Facilitador do PDL+* e dar às pessoas 10 minutos para preenchê-los.

Peça aos participantes uma retro-informação franca sobre o que aprenderam no workshop. Avise que não precisam colocar seus nomes nos formulários.

Enquanto os participantes terminam de preencher o *Formulário de Avaliação* e *Retro-informação,* RECOLHA e FAÇA UMA CÓPIA dos Modelos do Desafio que os grupos elaboraram durante este workshop para tê-los prontos para os participantes usarem na prática de fornecimento de retro-informação durante o Workshop 2. Também serão usados pelos orientadores durante a Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico.

SECÇÃO 3:
MATERIAL DE APOIO

SESSÃO 1: ORIENTAÇÃO E VISÃO GERAL DO PROGRAMA

Agenda e Objectivos: Workshop 1 187
Visão Geral do PDL+ 188
Cronograma e Produtos do PDL+. 189
Triângulo de Desenvolvimento da LiderançA 190

SESSÃO 2. VISÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E GESTÃO

Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho 191
Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados 192
Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde 193
Ferramenta: Cartões de Pontuação da Comunidade 194
Ferramenta: Painel de Indicadores ("Dashboard") 196

SESSÃO 3. CLIMA DE TRABALHO

SESSÃO 4. PROPÓSITO E VISÃO PESSOAIS

SESSÃO 5. CRIAÇÃO DE UMA VISÃO DA ÁREA PRIORITÁRIA DE SAÚDE

SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO

Como Usar o Modelo do Desafio. 198
O Modelo do Desafio. 199
Definição de Resultados SMART 200
Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação 201
Fontes Comuns de Dados 202
Numeradores e Denominadores para os Indicadores 203

SESSÃO 7. MONITORIA E AVALIAÇÃO

Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação *204*
Exercício: Criação de um Plano de M&A *205*

SESSÃO 8. A PRÁTICA DA EXPLORAÇÃO NA LIDERANÇA

Entrevista de Utentes na Saída *206*
Perguntas de Orientação do Grupo Focal. *207*
Tarefa do PDL+ para o Workshop 2 . . . . . *208*
Formulário de Reunião da Equipa *209*
Formulário de Avaliação: Workshop 1 . . . . . *210*
Retro-Informação para o Facilitador do PDL+ *211*

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 1

FINALIDADE

Introduzir as estruturas, conceitos e ferramentas do PDL+.

OBJECTIVOS

- Introduzir o prazo, objectivos e processo do programa
- Alinhar as expectativas dos participantes com os objectivos do PDL+
- Introduzir as práticas e modelos conceituais da liderança, gestão e governação
- Introduzir o conceito de clima de trabalho
- Esboçar um Modelo do Desafio que permitirá às equipas lançar seu projecto de melhoria

SESSÕES

- Sessão 1: Orientação e Visão Geral do Programa
- Sessão 2: Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança e Gestão
- Sessão 3: Clima de Trabalho
- Sessão 4: Propósito e Visão Pessoais
- Sessão 5: Criação de uma Visão da Área Prioritária de Saúde
- Sessão 6: O Modelo do Desafio
- Sessão 7: Monitoração e Avaliação
- Sessão 8: A Prática de Liderança de Exploração

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar pausas tanto para a manhã como a tarde, em cada dia.

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manhã	**Abertura** (15 min) **Sessão 1:** Visão Geral e Orientação do Programa (1 h e 15 min) **Sessão 2:** Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança, Gestão e Governação (1 h e 30 min)	**Revisão** (20 min) **Sessão 5:** Criação de uma Visão da Área Prioritária de Saúde (2 h) **Sessão 6:** O Modelo do Desafio (45 min)	**Revisão** (30 min) **Sessão 6 (conclusão):** O Modelo do Desafio (1 h e 45 min)
Almoço			
Tarde	**Sessão 2 (cont.):** Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança, Gestão e Governação (1 h e 30 min) **Sessão 3:** Clima de Trabalho (30 min) **Sessão 4:** Propósito e Visão Pessoais (1 h) **Reflexão de Encerramento** (10 min)	**Sessão 6 (cont.):** O Modelo do Desafio (2 h e 30 min) **Reflexão de Encerramento** (30 min)	**Sessão 7:** Monitoria e Avaliação (1 h e 30 min) **Sessão 8:** A Prática de Exploração na Liderança (2 h) **Avaliação do Workshop** (10 min)

VISÃO GERAL DO PDL+

O Programa de Desenvolvimento da Liderança Plus (PDL+):

Programa nacional para focalizar as equipas de saúde nos resultados prioritários de saúde

O PDL+ é um processo que desenvolve as pessoas em todos os níveis das organizações. Ao trabalhar com as equipas da sua instituição/organização, os participantes aprendem práticas de liderança, gestão e governação que lhes permitem enfrentar os desafios e atingir resultados mensuráveis em áreas prioritárias de saúde escolhidas por líderes locais do sistema de saúde.

Eles levam aos seus locais de trabalho o que aprenderam, onde ensinam e inspiram seus colegas a aplicar essas práticas aos desafios reais do trabalho em áreas prioritárias de saúde pública. Os orientadores do PDL+ (*coaches*, em inglês) e facilitadores oferecem retro-informação e apoio durante todo o processo, que dura de 6 a 8 meses.

O PDL+ incorpora as lições já aprendidas pelo Management Sciences for Health com a implementação de programas de desenvolvimento da liderança em mais de 40 países.

No núcleo do programa encontram-se as Equipas de Melhoria dos centros de saúde locais que aprendem um método já comprovado de liderança, gestão e governação e produzem resultados mensuráveis.

Os participantes do PDL+ aprendem como:

- Liderar, gerir e governar para alcançar resultados numa área prioritária de saúde.
- Aplicar ferramentas e processos confiáveis para definir e lidar com os desafios.
- Incorporar processos contínuos de melhoria do desempenho em suas equipas de trabalho;
- Criar um clima no ambiente de trabalho que promova o compromisso com a melhoria contínua.

Funções do PDL+

O GRUPO DE GOVERNAÇÃO, formado por líderes locais do sistema de saúde, usa práticas eficazes de governação para supervisionar, sustentar e ampliar o processo do PDL+ para tratar das áreas prioritárias de saúde.

A EQUIPA DE APOIO TÉCNICO, composta de especialistas na área prioritária de saúde e em monitoração e avaliação, usa dados nacionais e regionais de saúde pública para entender e decidir sobre a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas e indicadores. Estes orientadores dão apoio contínuo às Equipas de Melhoria.

AS EQUIPAS DE MELHORIA, compostas por membros dos centros (ou unidades) de saúde locais, implementam o processo do PDL+ em seus locais de trabalho. Elas analisam as condições locais para, depois, proporem um resultado mensurável na dita área prioritária de saúde e escolhem acções apropriadas para alcançar o resultado. Elaboram também os Planos de Acção e participam de workshops, reuniões no local de trabalho e sessões de Aprendizagem Compartilhada.

As Equipas de Melhoria:

1. Entendem a área prioritária de saúde na qual se focaliza o PDL+.
2. Criam uma visão de sucesso para a área prioritária de saúde.
3. Avaliam sua situação actual.
4. Identificam resultados mensuráveis que podem alcançar dentro de 6 a 8 meses para melhorar um indicador na área prioritária de saúde.
5. Analisam as causas raízes dos obstáculos para alcançar os resultados.
6. Determinam que acções empreenderão para tratar das causas raízes (com o apoio da Equipa de Apoio Técnico).
7. Desenvolvem e implementam Planos de Acção.
8. Monitorizam seu progresso, avaliam suas realizações e relatam seus resultados.

CRONOGRAMA E PRODUTOS DO PDL+

NOTA: Entre um workshop e outro, os Orientadores se reúnem com suas Equipas de Melhoria para avaliar o progresso e dar apoio.

Trabalho preparatório do Campeão e Facilitador do PDL → Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse → 1ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 1° Workshop

MÊS 1

- Seleccionar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica a serem propostos pelo Grupo de Governação
- Organizar a Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse e convidar líderes do sistema de saúde para participarem
- Obter o compromisso das principais grupos de interesse
- Como Grupo de Governação, fornecer os recursos para apoiar o processo do PDL+
- Confirmar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica
- Desenvolver o plano de acção do Grupo de Governação

MÊS 2

- Os orientadores recebem instrucções quanto aos seus papéis no PDL+ , o processo de M&A e os passos do Modelo do Desafio
- As Equipas de Melhoria definem os primeiros 4 passos dos Modelos do Desafio, com ênfase nos resultados mensuráveis
- Prática de Liderança: Explorar

2ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 2° Workshop → 3ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 3° Workshop

MÊS 3

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades para orientar as Equipas de Melhoria com relação aos seus modelos do desafio
- As Equipas de Melhoria fazem análise das causas raízes e elaboram planos de acção
- Práticas de L&G: Focalizar, Planear e Organizar

MÊS 4

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades de M&A: recolha de dados e monitoria de indicadores
- São orientados quanto aos requisitos e formatos de apresentação de relatórios para o processo geral do PDL+
- As Equipas de Melhoria preparam formulários de relatórios e avaliação
- Práticas de L&G: Monitorar e Avaliar, Implementar, Alinhar e Mobilizar, e Inspirar

4° Workshop → Apresentação de Resultados → Reunião dos Grupos de Interesse para a Ampliação do Processo

MESES 5-8

- As Equipas de Melhoria partilham suas histórias de sucesso e preparam apresentações com os seus resultados
- Práticas de Liderança e Gestão: Monitorar e Avaliar, Inspirar
- As Equipas de Melhoria apresentam resultados ao Grupo de Governação, à Equipa de Apoio Técnico e outras grupos de interesse
- O Grupo de Governação desenvolve uma estratégia, planifica a ampliação do PDL+ e se compromete a fornecer recursos para essa ampliação

TRIÂNGULO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

PRÁTICAS INTEGRADAS PARA SISTEMAS DE SAÚDE DE ALTO DESEMPENHO

LIDERANÇA

EXPLORAR

- Identifica as necessidades e prioridades dos utentes e dos grupos de interesse
- Reconhece as tendências, oportunidades e riscos que afectam a organização
- Procura as melhores práticas
- Identifica as capacidades e limitações da equipa
- Conhece os valores, as forças e as fraquezas próprias da equipa e da organização

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Gestores com conhecimento actualizado e válido da organização e do seu contexto e que sabem como o seu comportamento afecta os outros.

FOCALIZAR

- Define a missão e a estratégia da organização
- Identifica os desafios críticos
- Harmoniza os objectivos com a estratégia organizacional
- Determina as prioridades chave para a acção
- Cria uma visão comum dos resultados desejados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

O trabalho da organização é norteado por uma missão, estratégias e prioridades bem definidas.

ALINHAR/MOBILIZAR

- Assegura a convergência dos valores, da missão, das estratégias, da estrutura e dos sistemas com as acções diárias
- Facilita o trabalho de equipa.
- Congrega grupos de interesse importantes ao redor de uma visão inspiradora
- Relaciona recompensas/reconhecimentos com os objectivos
- Agrega grupos de interesse a comprometerem recursos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Grupos de interesse internos e externos compreendem e apoiam os objectivos organizacionais e mobilizam recursos para atingir esses objectivos.

INSPIRAR

- Compatibiliza as acções com as palavras
- Demonstra honestidade nas relações interpessoais
- Mostra confiança na equipa; reconhece as contribuições vindas das outras pessoas
- Proporciona desafios claros à equipa, fornecendo retro-informação e apoio
- É um modelo de criatividade, inovação e aprendizagem

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização demonstra um clima de aprendizagem contínua e a equipa se mostra comprometida, mesmo quando ocorre um retrocesso.

GESTÃO

PLANEAR

- Estabelece objectivos e metas de desempenho organizacionais de curto prazo
- Elabora planos anuais e plurianuais
- Aloca recursos (financeiros, humanos e materiais) adequadamente
- Antecipa e reduz riscos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização define os resultados esperados, aloca recursos e possui um plano operacional.

ORGANIZAR

- Assegura uma estrutura clara de autoridade e responsabilidade
- Assegura que os sistemas de gestão/ administração de recursos humanos, financeiros e materiais, de logística, garantia da qualidade dos serviços, operações, informação e marketing apoiem efectivamente o plano
- Fortalece os processos de trabalho para implementar o plano
- Alinha a capacidade da equipa com as actividades planeadas

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização conta com estrutura, processos e sistemas funcionais que garantem operações eficientes; as equipas estão organizadas e conscientes das suas responsabilidades e expectativas do seu desempenho.

IMPLEMENTAR

- Integra os sistemas e coordena o fluxo de trabalho
- Equilibra as demandas concorrentes
- Utiliza dados para a tomada de decisão rotineiramente
- Coordena as actividades entre programas e sectores
- Ajusta os planos e os recursos de acordo com as circunstâncias

RESULTADO ORGANIZACIONAL

As actividades são realizadas de forma eficiente, eficaz e responsável.

MONITORAR E AVALIAR

- Acompanha e analisa o progresso de acordo com os planos
- Dá retro-informação à equipa
- Identifica as mudanças necessárias
- Promove a melhoria contínua de processos, procedimentos e instrumentos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização acumula informações sobre a situação de seu progresso e resultados, está em contínuo aprendizado e aplica o conhecimento adquirido.

GOVERNAÇÃO

CULTIVAR A RESPONSABILIZAÇÃO

- Mantém uma cultura de integridade e transparência que sirva ao interesse público
- Estabelece, pratica e faz cumprir códigos de conducta que apoiem a integridade ética e moral
- Incorpora à instituição um processo de prestação de contas
- Coloca à disposição do público e dos grupos de interesse todos os relatórios de actividades financeiras, planos e resultados
- Estabelece um mecanismo de consulta formal através do qual as pessoas possam dar voz às suas preocupações e fazer comentários

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Os que governam prestam contas aos governados. A tomada de decisões é aberta e transparente. As decisões servem ao interesse público.

ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE

- Identifica e convida à participar todas as partes afectadas pelo processo de governação
- Empodera as vozes marginalizadas, inclusive mulheres, dando-lhes voz nas estruturas e processos formais de tomada de decisões
- Cria e mantem um espaço seguro para o intercâmbio de ideias
- Fornece um mecanismo independente de resolução de conflitos
- Suscita e responde a todas as formas de retro-informação em tempo hábil
- Estabelece alianças para empreender acções conjuntas que envolvam todo o governo e toda a sociedade

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um processo inclusivo e colaborativo para tomar decisões de forma a atingir metas comuns.

ESTABELECER UMA DIRECÇÃO COMUM

- Prepara, documenta e implementa um plano de acção comum para realizar a missão e atingir a visão da organização
- Estabelece mecanismos de prestação de contas para realizar a missão e atingir a visão usando indicadores mensuráveis
- Milita no sentido de atender às necessidades e responder às preocupações dos grupos de interesse
- Supervisiona a realização das metas comuns e resultados esperados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um plano de acção comum capaz de atingir os objectivos e resultados, definido em conjunto pelos que governam e pelos governados.

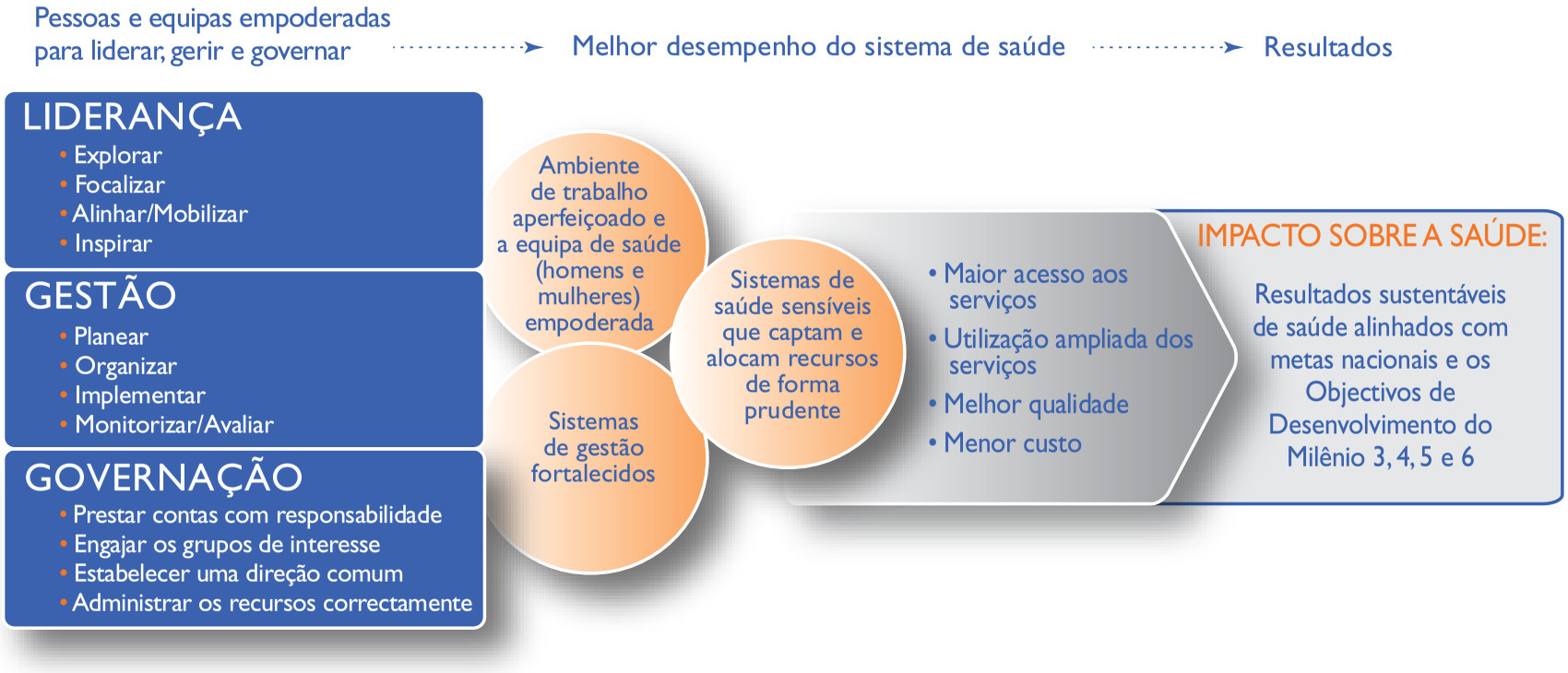
ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE

- Capta e utiliza os recursos de uma forma ética e eficiente para realizar a missão e visão e para servir às grupos de interesse e aos beneficiários
- Recolhe, analisa e usa as informações e evidências para tomar decisões
- Alinha os recursos actuais do sistema de saúde e o seu modelo com as metas comuns
- Reforça a capacidade de usar os recursos de uma forma que maximize a saúde e o bem-estar do público
- Informa e dá oportunidades ao público de monitorar a captação, distribuição e uso dos recursos e realização dos resultados.

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A instituição tem recursos adequados para alcançar as metas comuns e os recursos são captados e usados de forma ética e eficiente para alcançar os objectivos e resultados esperados.

MODELO CONCEPTUAL: LIDERANÇA, GESTÃO E GOVERNAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS



PRÁTICAS DE GOVERNAÇÃO NO NÍVEL DA UNIDADE DE SAÚDE

Como os gestores ao nível da unidade de saúde que realmente lideram podem praticar a boa governação (dentro do contexto do PDL+)?

Prática de governação	Acções ao nível da prestação de serviços	Ferramentas selecionadas
PRESTAR CONTAS COM RESPONSABILIDADE Promover um ambiente de tomada de decisões que se baseie em sistemas e estruturas que apoiam a integridade, transparência, participação e inclusão. **Meta:** *Criar e sustentar uma cultura de prestação de contas ao estabelecer e praticar uma conduta que respeite a transparência, integridade, participação e inclusão.*	1. Criar mecanismos para disseminar informações e recompensar os comportamentos que reforçam a transparência, integridade, participação e inclusão. 2. Disponibilizar os relatórios de finanças, actividades e planos com os gestores, prestadores de serviços, utentes, membros da comunidade e outras grupos de interesse. 3. Estabelecer processos para avaliar continuamente a propriedade e efeito das decisões. 4. Estabelecer um mecanismo de consulta formal através do qual o pessoal, utentes e outras grupos de interesse possam dar voz às suas preocupações.	■ Processo participativo de orçamento ■ Cartões de relatórios de cidadãos e cartões de pontuação da comunidade
ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE Identificar, engajar e colaborar com diversas grupos de interesse que representem toda a gama de grupos de interesse. **Meta:** *Estabelecer procedimentos e um ambiente que estimulem o pessoal, utentes, membros da comunidade e representantes de outros sectores a participarem em decisões de saúde pública que afectam suas vidas e seu trabalho.*	1. Solicitar sistematicamente e responder à retro-informação de todas os grupos de interesse sobre os serviços. 2. Ouvir e responder às vozes marginalizadas, particularmente do pessoal e utentes do sexo feminino, dando-lhes uma posição na tomada formal de decisões e estruturas de supervisão. 3. Participar em coalizões, redes e alianças relevantes, em apoio às áreas prioritárias de saúde.	■ Ferramenta de análise dos grupos de interesse ■ Instrumento de avaliação de gênero ■ Mecanismos para resolução de conflitos
ESTABELECER UMA DIRECÇÃO COMUM Desenvolver uma visão colectiva do "estado ideal" de uma área prioritária de saúde e um processo para alcançar essa visão. **Meta:** *Acompanhar o envolvimento dos grupos de interesse na articulação de uma visão para a área prioritária de saúde, determinando o resultado desejado e supervisionando a implementação de um Plano de Acção.*	1. Certificar-se de que a visão comum e o resultado mensurável desejado reflictam as necessidades e prioridades dos grupos de interesse. 2. Supervisionar o desenvolvimento e implementação de um Plano de Acção em comum para alcançar o resultado desejado. 3. Disseminar a visão, resultado e principais actividades do Plano de Acção a todas os grupos de interesse. 4. Estabelecer mecanismos de prestação de contas para alcançar o resultado, usando indicadores bem definidos para aferir o progresso.	■ O Modelo do Desafio ■ Painéis de controlo ("dashboards") de gestão de projectos
ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE Fortalecer a capacidade do pessoal de todos os níveis para administrar corretamente os recursos humanos, financeiros e técnicos de forma responsável. **Meta:** *Fortalecer a capacidade para absorver recursos e prestar serviços de alta qualidade, econômicos e de alto custo-benefício, que sejam apropriados às necessidades da população.*	1. Mobilizar recursos para executar o Plano de Acção do centro de saúde e usar esses recursos de forma sábia para servir aos beneficiários e outras grupos de interesse. 2. Recolher, analisar e usar informações para tomar decisões sólidas sobre o uso de recursos humanos, financeiros e técnicos para a implementação do Plano de Acção e alcance do resultado desejado. 3. Colocar a área prioritária de saúde na agenda do processo local de tomada de decisões. 4. Dar ao público informações e oportunidades para monitorar a aquisição e utilização dos recursos.	■ Processo de rastreamento de gastos públicos ■ Cartão de registo de estoque para enviar pedidos e gerir os medicamentos e suprimentos

FERRAMENTA: CARTÕES DE PONTUAÇÃO DA COMUNIDADE

Finalidade

Permite à comunidade avaliar os serviços prestados pelo centro de saúde.

Preparação

- Convide pelo menos 7, mas não mais do que 15 membros da comunidade para participar.
- Os convidados a participar devem ser utilizadores de serviços de saúde relacionados à área prioritária de saúde.
- Antes da reunião, escolha 3 critérios de avaliação nacional relacionados à área prioritária de saúde.

PASSO 1: **A comunidade identifica seus critérios** – Os membros da comunidade realizam uma discussão intensa sobre um conjunto de critérios para avaliar os serviços.

Pergunte:

- Como alguém poderá saber se este centro está fornecendo bons serviços relativos à área prioritária de saúde?
- Como você julga o desempenho do centro em relação aos serviços que o centro oferece (especificamente, o que você procura identificar)?

Entre os exemplos de critérios estão: tempo de espera, disponibilidade de pessoal de enfermagem, disponibilidade de anticoncepcionais, limpeza do centro, pontualidade do pessoal, horário da disponibilidade dos serviços, etc.

- Ajude-os a escolher os 5-8 critérios mais importantes para avaliar o serviço.
- Depois de escolherem seus próprios critérios, apresente os 3 critérios de avaliação nacional que você escolheu relativos à área prioritária de saúde.

PASSO 2: **Avaliação dos serviços** – Use o Quadro de Pontuação da próxima página – escrito num papel gigante.

- Ajude os participantes a avaliarem os serviços do centro de saúde relacionados à área prioritária de saúde, utilizando os 5-8 critérios da comunidade que eles têm, além dos 3 critérios nacionais.

PASSO 3: **Resumo da pontuação** – Use o resumo das folhas de pontuação na próxima página.

PASSO 4: **Discussão dos resultados.**

- Examine os resultados e pergunte:

  —*Por que deu essa nota?*

  —*Quem é o responsável/qual é o desafio?*

  —*O que pode ser feito para melhorar a situação?*

PASSO 5: **Sugestões de melhoria** – Estimule um membro da comunidade a liderar a discussão.

Pergunte:

—*O que pode ser feito imediatamente para melhorar o serviço?*

—*Que nível de apoio é necessário para melhorar o serviço?*

—*O que os membros da comunidade podem fazer eles próprios para melhorar o serviço?*

Registe as sugestões ou acções requeridas.

Pergunte:

—*Quais são os próximos passos?*

—*Quem será o responsável por realizar as actividades?*

—*Até quando será executado?*

FERRAMENTA: CARTÕES DE PONTUAÇÃO DA COMUNIDADE (PARTE 2)

Anote o sistema de pontuação num papel gigante.

DESEMPENHO	EXPRESSÃO FACIAL	PONTUAÇÃO
Muito ruim	expressão muito infeliz	1
Ruim	expressão infeliz	2
OK	expressão indiferente	3
Bom	expressão feliz	4
Muito bom	expressão muito feliz	5

Prepare um planilha de pontuação num papel gigante.

CRITÉRIOS	DESEMPENHO					
	1 Muito Ruim *(expressão muito infeliz)*	2 Ruim *(expressão infeliz)*	3 OK *(expressão indiferente)*	4 Bom *(expressão feliz)*	5 Muito Bom *(expressão muito feliz)*	Total
Critério 1 *(escrever aqui)*						
Critério 2 *(escrever aqui)*						
Critério 3 *(escrever aqui)*						
Etc.						

Escreva uma pontuação de resumo num papel gigante.

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO MÉDIA	% PONTUADO COMO BOM OU MUITO BOM
1		
2.		
3.		
4. *(etc.)*		

Escreva sugestões de melhoria num papel gigante.

CRITÉRIOS	SUGESTÕES DE MELHORIA
1	
2.	
3.	
4. *(etc.)*	

FERRAMENTA: PAINEL DE INDICADORES ("DASHBOARD")

Finalidade

O Painel de Indicadores é uma ferramenta que fornece aos tomadores de decisões uma representação gráfica dos indicadores essenciais para um programa, projecto ou iniciativa específicos. Como o painel de instrumentos de um carro, ele foi concebido para enviar sinais relativos ao desempenho de um programa ou projecto comparado aos resultados ou metas esperados.

Quando surge um sinal de advertência—números em vermelho, uma luz vermelha, ou um nível muito baixo de alguma barra indicadora, mostrando que a situação real está abaixo da meta escolhida—a equipa terá que investigar para ver se está a ocorrer algum problema e, depois, decidir o que fazer para resolver o problema.

Os painéis de indicadores podem ser simples—feitos à mão e usando papel e marcadores coloridos. Também podem ser criados usando software de computador.

Processo para criar um Painel de Indicadores (ver exemplos na próxima página)

PASSO 1: Escolher um número pequeno de indicadores programáticos, financeiros ou administrativos essenciais. Por exemplo, num projecto que tem como objectivo a melhoria da qualidade do atendimento pré-natal, os indicadores do Painel poderão ser:

- No. ou % de parturientes que tiveram pelo menos uma consulta pré-natal
- No. ou % de parturientes que se submeteram a teste de HIV durante a gravidez
- No. ou % de centros com pessoal de enfermagem habilitado para dar atendimento pré-natal

PASSO 2: Preparar as tabelas do Painel de Indicadores.

- Use gráficos de barra (como nos exemplos) ou gráficos de linha para rastrear seus indicadores essenciais.
- Use as cores verde, amarelo e vermelho para destacar o desempenho. Acima da meta (verde), ligeiramente abaixo da meta (amarelo) e significativamente abaixo da meta (vermelho).

PASSO 3: Realizar a reunião de equipa para apresentar as tabelas do Painel de Indicadores.

- Durante a apresentação, a discussão deve focalizar as razões de alcançar ou não cada resultado esperado.
- A equipa deve propor recomendações de melhoria.

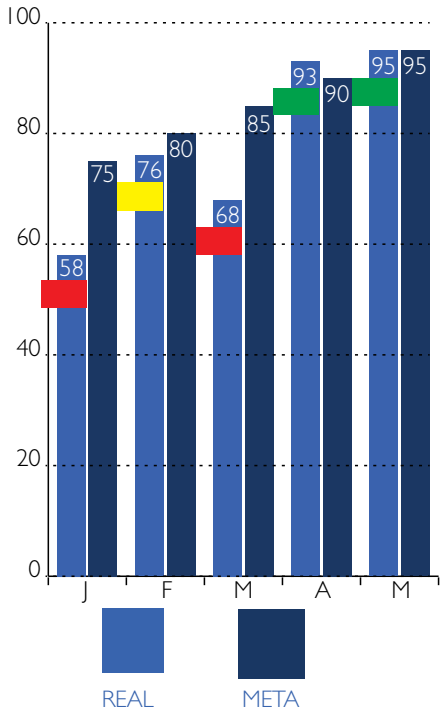
PASSO 4: Seguimento.

- Na sua próxima reunião, dê seguimento às acções que foram recomendadas.
- Verifique seu desempenho actual e ajuste suas acções conforme necessário.

FERRAMENTA: PAINEL DE INDICADORES ("DASHBOARD")

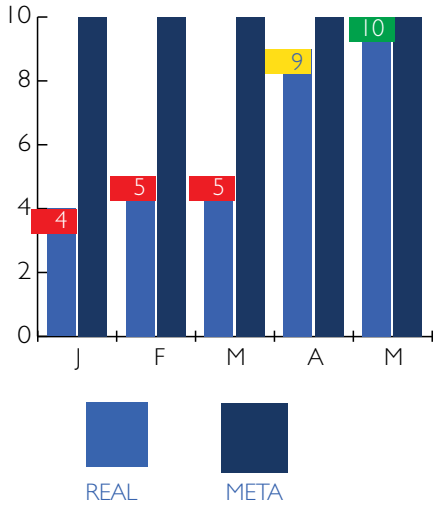
EXEMPLO 1:

% de parturientes que fizeram pelo menos um consulta de pré-natal



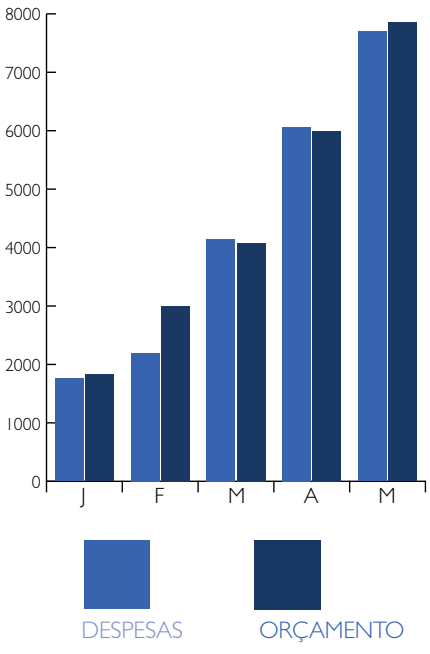
EXEMPLO 2:

Número de unidades/centros com pessoal de enfermagem especializado em atendimento pré-natal



EXEMPLO 3:

Orçamento vs. Despesas



COMO USAR O MODELO DO DESAFIO

PASSO 1

Examine a missão de sua organização e as prioridades estratégicas

Com sua equipa, chegue a um entendimento comum da missão de sua organização e prioridades estratégicas. Este entendimento ajudará a moldar sua visão dentro do contexto das prioridades de sua organização.

PASSO 2

Crie uma visão comum do futuro

Com sua equipa, imagine o que você e os outros verão quando sua equipa tiver feito sua contribuição de melhoria das prioridades estratégicas de sua organização. Esta visão comum inspirará a equipa a enfrentar cada novo desafio.

PASSO 3

Avalie a situação actual

Com sua equipa, explore seus ambientes interno e externo dentro do contexto das prioridades de sua organização. Considere factores como a prevalência do problema de saúde, as políticas governamentais e as intervenções actuais. Isto o ajudará a formar uma ideia precisa das condições que podem afectar o progresso da sua equipa para atingir a visão comum.

PASSO 4

Concorde sobre um resultado mensurável

Com base nas prioridades de sua organização e sua situação actual, defina um resultado mensurável que pode ser alcançado dentro do período de tempo deste PDL+. Este resultado mensurável esperado é o que motivará seu trabalho conjunto e lhe permitirá monitorar e avaliar seu progresso no alcance do resultado.

Sua equipa provavelmente terá que ajustar o resultado na medida em que obtiverem mais informações sobre a situação actual e os obstáculos que terão que vencer.

PASSO 5

Identifique os obstáculos e suas causas raízes

Faça uma lista dos obstáculos que você e sua equipa terão que superar para atingir o resultado que declararam. Considere as questões de equidade de gênero e as quatro principais categorias nas quais se encaixam a maioria dos obstáculos: políticas e procedimentos; serviços de saúde; equipamento, infraestrutura e suprimentos; utentes e comunidades. Use uma ferramenta de análise de causas raízes para certificar-se de que está tratando das causas e não só dos sintomas.

PASSO 6

Defina seu desafio principal

Declare o que sua equipa planeia alcançar (seu resultado mensurável) à luz das causas raízes dos obstáculos que identificou. (Ajuda bastante começar sua declaração de desafio com as palavras: "Como faremos para …?")

PASSO 7

Elabore um Plano de Acção

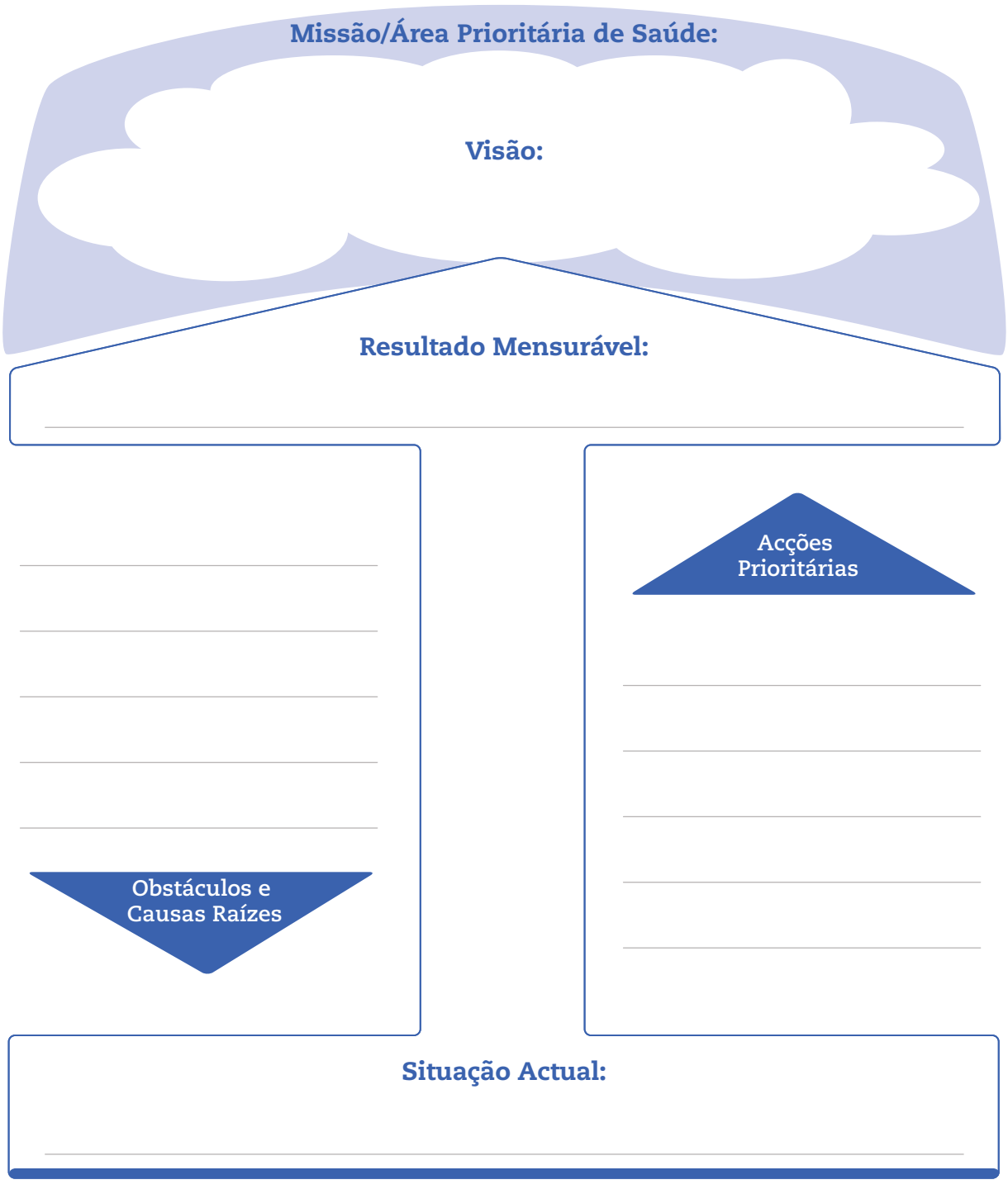
Elabore um Plano de Acção que liste as acções prioritárias necessárias para vencer seu desafio. Inclua estimativas dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários, bem como prazos para implementar suas acções.

PASSO 8

Implemente seu plano, monitore o progresso e avalie os resultados

Trabalhe em equipa para implementar o plano. Monitore regularmente o seu progresso para alcançar o resultado mensurável e, ao final, avalie esse resultado.

O MODELO DO DESAFIO



DEFINIÇÃO DE RESULTADOS **SMART**

Para atender aos critérios SMART, os resultados têm que ser:

S ESPECÍFICOS	O resultado é suficientemente claro para que os outros possam entender como ele se apresentará ao ser alcançado.	❑ Seu resultado tem um indicador do que mudará com o passar do tempo? ❑ Seu resultado está limitado a 1 ou 2 indicadores?
M MENSURÁVEIS	O progresso para alcançar o resultado pode ser medido usando números, taxas, proporções ou porcentagens.	❑ O resultado define um valor de base para o indicador? ❑ Define um valor alvo para o indicador? ❑ O indicador é expresso em números, bem como em porcentagens?
A APROPRIADOS	❑ O resultado está alinhado à prioridade estratégica de sua organização e sua equipa?	
R REALISTAS	❑ Sua equipa pode atingir este resultado com suas actividades e recursos actuais?	
T TEMPO LIMITADO	❑ Seu resultado tem uma data de início e uma data final?	

Exemplo de um resultado SMART para um projecto de melhoria cuja área prioritária de saúde é a prevenção da disseminação de HIV/SIDA:

> *Entre janeiro e julho de 2012, o número de centros de aconselhamento e testes voluntários que funcionam plenamente no distrito aumentarão em 50%, de 6 para 9.*

Ao examinar o resultado mensurável, pode-se ver que ele é eSpecífico, Mensurável e de Tempo limitado.

Datas de início e encerramento: entre janeiro e julho de 2012 (de Tempo limitado)

Indicador: número de centros com aconselhamento e testes voluntários que funcionam plenamente no distrito (eSpecífico)

Porcentagem, valor de base, alvo: aumentará em 50%, de 6 para 9 (Mensurável)

Ao examinar as fontes de dados e discutir sua situação, os membros da equipa serão capazes de confirmar que ele era Apropriado e Realista.

ELEMENTOS DE UM PLANO DE MONITORIA E AVALIAÇÃO

1. INDICADOR	Cada indicador deve ser expresso em termos claros e fáceis de entender e devem medir somente um aspecto. Se houver mais de um aspecto a medir no indicador, este deve ser expresso sob a forma de indicador separado.
2. DEFINIÇÃO DO INDICADOR	Fornecer uma definição detalhada do indicador e dos termos usados para garantir que pessoas diferentes em diferentes momentos recolham tipos idênticos de dados para o mesmo indicador, e o meçam da mesma maneira. No caso de um indicador quantitativo, incluir o numerador e o denominador com a descrição de como a medida do indicador será calculada.
3. LINHA DE BASE E META	Medir o valor de cada indicador antes de começarem as actividades do projecto e estabelecer uma meta alcançável para o indicador até o final do projecto. A medida da linha de base é o ponto de partida para acompanhar as mudanças do(s) indicador(es) por todo o período do Plano de Acção.
4. FONTE DE DADOS	Especificar a fonte de dados para cada indicador. Considerar as vantagens e desvantagens de cada fonte (exatidão, disponibilidade, custo, etc.) para garantir o acesso aos dados. Exemplos de fontes de dados: registos das unidades de saúde, pesquisas e levantamentos, websites, pesquisas publicadas, e sistemas de informações de saúde (SIS).
5. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS	Especificar o método ou abordagem da recolha de dados de cada indicador. Para os dados primários (dados que as próprias equipas colectam), anotar o tipo de instrumento necessário para recolher os dados (ex., questionário estruturado, formulário de observação directa, balança para pesar os bebês). Para os indicadores baseados em dados secundários (dados de fontes existentes), basta indicar o método de calcular o indicador.
6. FREQUÊNCIA DA RECOLHA DE DADOS	Indicar o cronograma de recolha de dados para cada indicador. Dependendo do indicador, a colecta poderá ser mensal, trimestral, anual ou com menor frequência. Os dados da linha de base são recolhidos para cada indicador antes das actividades começarem.
7. RESPONSABILIDADE PELA RECOLHA DE DADOS	Identificar quem é responsável pela recolha de dados. A responsabilidade deve ser atribuída a uma secção, equipa ou indivíduo específicos.

FONTES COMUNS DE DADOS

1	Nível de directriz ou programa governamental	■ Documentos e registos oficiais (documentos legislativos e administrativos) ■ Orçamentos nacionais ou outras contas ■ Consultas sobre políticas ■ Websites
2	Nível de serviços	■ Registos dos centros (estatísticas de serviços, dados de HMIS (sistemas de informações de gestão de saúde), dados financeiros ■ Estoques ou levantamentos de avaliação dos centros de saúde ■ Avaliações de desempenho ou competência dos prestadores de serviços, registos das formações, dados de qualidade do atendimento ■ Registos de visitas de utentes
3	Nível populacional	■ Censo governamental ■ Sistemas de registo vitais (certidões de nascimentos e óbitos) ■ Sistemas de vigilância sentinela ■ Pesquisas domiciliares ou individuais
4	Nível individual	■ Vigilância de casos para doenças específicas ■ Registos médicos ■ Dados de entrevistas (ex., entrevistas com utentes na saída das clínicas) ■ Observação de interacções entre prestadores de serviços e utentes

NUMERADORES E DENOMINADORES PARA OS INDICADORES

O que são Numeradores e Denominadores?

O numerador e o denominador representam dois grupos de pessoas, eventos ou documentos que se comparam entre si.

O numerador é um subgrupo do denominador. (Veja o exemplo abaixo.)

Quando se coloca o numerador sobre o denominador, cria-se uma fração (X/Y) que se usa para calcular porcentagens, proporções e outras taxas que indicam como as coisas estão a mudar.

- O numerador é o número efectivo de pessoas ou eventos que exibem uma característica particular. Exemplo: Número de mulheres que visitam as clínicas de pré-natal do Distrito Makumba que recebem serviços de aconselhamento e testagem para HIV.
- O denominador é o número total de pessoas ou eventos possíveis que exibem a dita característica. Exemplo: O número total de mulheres que visitam as clínicas de pré-natal do Distrito Makumba.

Você deve escolher um denominador que:

- seja relevante à intervenção que está implementando.
- inclua só unidades (ex., pessoas, clínicas, domicílios) que podem ser afectadas por sua intervenção.

Como usar os numeradores e denominadores?

Se você simplesmente contar o número de mulheres que receberam aconselhamento e testagem para HIV nos últimos 6 meses e constatar que esse número é 280, fica difícil saber se este é um facto significativo.

Por outro lado, se souber que 300 mulheres visitaram clínicas de pré-natal no Distrito Makumba durante os mesmos 6 meses, o facto torna-se realmente significativo porque, no caso, isto lhe informa que 80% dessas mulheres receberam serviços de aconselhamento e testagem para HIV.

(280 de 300 mulheres, ou 280/300 = 0,80 = 80%).

Se o número total de mulheres que visitaram clínicas de pré-natal no Distrito Makumba tiver sido 600, então somente 40% dessas mulheres receberam serviços de aconselhamento e testes.

(280 de 600 mulheres, ou 280/600 = 0,40 = 40%).

O numerador permanece o mesmo (280), mas o denominador (300 ou 600 nesses casos) é que oferece a informação sobre o alcance do resultado.

Como se pode ver, diferentes denominadores podem ter efeitos dramáticos sobre os resultados!

PLANILHA DE PLANEAMENTO DA MONITORIA E AVALIAÇÃO

Indicador	Definição do Indicador	Linha de Base	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	Meta	Fonte de Dados	Frequência da Recolha de Dados	Responsabilidade
	Qual é a definição de numerador? Qual é a definição de denominador?	Qual é o valor do indicador no mês anterior ao início das actividades do PDL+?							Que meta estabeleceu para o valor do indicador no final das actividades do PDL+?	Onde obteremos os dados para medir este indicador?	Com que frequência recolheremos os dados?	Quem é o responsável pela recolha dos dados?
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentagem										

EXERCÍCIO: CRIAÇÃO DE UM PLANO DE M&A

A equipa do Centro de Saúde de Monapo deseja apoiar a missão e visão do centro de saúde. A visão é a seguinte:

Área Prioritária de Saúde: Planeamento Familiar

- Declaração de Visão do Centro de Saúde de Monapo: Todas as mulheres que residem a até 6 km de caminhada do Centro de Saúde de Monapo terão acesso a serviços de planeamento familiar convenientes e abrangentes que oferecem todos os métodos de planeamento familiar.
- Situação Actual: Mesmo que residam a no máximo 6 km do Centro de Saúde de Monapo, muitas mulheres caminham até o centro e, ao chegar, constatam que os serviços de planeamento familiar não são oferecidos naquele dia particular ou que os produtos básicos estão fora de estoque.

Com isto em vista, a equipa elaborou o seguinte resultado mensurável.

- Resultado mensurável: Entre junho e dezembro de 2013, o centro de saúde verá um aumento de 50% no número de novas utentes de planeamento familiar por mês, passando de 150, em junho de 2013, para 225 novas utentes de planeamento familiar por mês em dezembro de 2013.

Mantendo este resultado mensurável esperado em mente, responda às seguintes perguntas sobre qual seria a melhor forma da equipa monitorar o progresso.

1. Que indicador a equipa poderia usar para monitorar seu progresso em direcção ao resultado mensurável?
2. Qual é a definição do numerador e do denominador para o indicador?
3. De onde a equipa obterá os dados para medir o indicador?
4. Quem recolherá os dados?
5. Qual é o numerador na linha de base? Quando os dados da linha de base serão recolhidos?
6. Qual é o resultado mensurável?
7. Quando serão recolhidos os dados para ver se a equipa atingiu o resultado mensurável?

ENTREVISTA DE UTENTES NA SAÍDA

Abordagem das utentes:
Queremos saber como fazer para que este centro de saúde sirva a suas utentes da melhor maneira possível. Poderia responder algumas perguntas para aprendermos com a sua experiência de que este centro está precisando?

Perguntas:

1. Com que frequência vem aqui?

2. Por que usa os serviços deste centro?

3. Do que gosta e do que não gosta nos serviços deste centro?

4. Qual é a razão mais importante de você usar este centro? Por que isto é importante para você?

5. Como se sente quando visita este centro?

6. O que acha que um provedor de serviços de saúde deve fazer pelas suas utentes?

PERGUNTAS DE ORIENTAÇÃO DO GRUPO FOCAL

Grupo:
De 5 a 10 participantes da comunidade que usam os serviços de saúde. O processo pode levar de 30 minutos a 1 hora. Mantenha alguém consigo na sala para tomar notas enquanto os participantes respondem às perguntas.

Início: Apresente-se e diga:

- Estou aqui para me informar sobre as necessidades de saúde de sua comunidade e suas expectativas quanto aoatendimento no centro de saúde.
- Vou fazer várias perguntas.
- Gostaríamos de ouvir tanto sobre o que está funcionando, como o que precisa ser melhorado, portanto podem falar com toda a franqueza.

Perguntas:

1. Quais são as necessidades de saúde mais importantes desta comunidade? Como estão sendo atendidas estas necessidades?

2. Quais são suas razões para vir ao centro de saúde?

3. Como é geralmente sua experiência de vir ao centro?

- O que é bom?
- O que precisa melhorar?

4. Se pudesse dar um dica ao pessoal de atendimento de saúde, o que diria a eles/elas?

5. O que comenta com as outras pessoas sobre o centro de saúde?

- Recomenda que usem o centro?
- Por que recomenda? OU: Por que não recomenda?

6. Que serviços de saúde gostaria que fossem oferecidos aqui que, segundo viu ou ouviu falar, são oferecidos em outros lugares?

- Por que gostaria que esses serviços de saúde estivessem disponíveis?

7. Como descreveria o melhor centro de saúde que pode imaginar?

8. O que você própria viu ou ouviu falar, que aconteceu no centro de saúde, mas que não gostaria que acontecesse com você ou qualquer outra pessoa?

9. O que você descreveria como a pior coisa do serviço de saúde? Por quê?

10. Se tiver a oportunidade de mudar algo no serviço de saúde, o que mudaria ou o que gostaria que fosse feito de forma diferente?

- Qual seria a primeira coisa a mudar? Por quê?
- Qual seria a segunda coisa? Por quê?
- O que mais? Por quê?

TAREFA DO PDL+ PARA O WORKSHOP 2

Reunião de equipa entre os workshops 1 e 2

Planear e organizar uma reunião com sua equipa para apresentar um relatório sobre o Workshop 1. Usar o Formulário de Reunião da Equipa (próxima página).

Nesta reunião:

1. Compartilhe as práticas de liderança que aprendeu e a visão comum que criou com sua equipa. Certifique-se de que ela representa também a visão da sua equipa maior.

2. Compartilhe o projecto de melhoria que você identificou, usando o Modelo do Desafio.

3. Mostre o que já preencheu até agora no Modelo do Desafio e trabalhe com sua equipa para refinar seu resultado mensurável e a realidade actual.

4. Comece a recolher dados precisos para desenvolver seu plano de monitoria e avaliação.

Depois desta reunião:

Organize uma reunião adicional usando o Formulário de Reunião da Equipa. Isto o/a ajudará a progredir em direcção ao seu resultado mensurável esperado.

FORMULÁRIO DE REUNIÃO DA EQUIPA

Reúna-se entre os workshops, talvez mais de uma vez.

1. Concorde quanto aos objectivos da reunião

O que queremos alcançar durante essa reunião? (Defina quanto tempo trabalhará para definir os objectivos.)

2. Relate os resultados

Qual era a nossa meta para as duas semanas que se passaram desde o último workshop?

O que conseguimos realizar? (Felicite a equipa pelo trabalho realizado.)

Que obstáculos estamos enfrentando e como vamos superá-los?

3. Próximas acções

Qual é a nossa meta para as próximas duas semanas (antes do próximo workshop)?

Liste as actividades que empreenderemos.
Liste quem será responsável por cada actividade.

4. Trabalho de equipa

O que está funcionando bem em nossa equipa?

O que precisamos fazer para melhorar?

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: WORKSHOP 1

Data: _____

Favor preencher esta avaliação da forma mais completa e franca possível. Sua retro-informação nos ajudará a melhorar o conteúdo e as actividades do workshop, bem como outros aspectos do PDL+. Muito obrigado.

1. O que você aprendeu neste workshop?

2. Como poderá aplicar em seu trabalho o que aprendeu aqui?

3. Que retro-informação deseja dar aos facilitadores do PDL+?

RETRO-INFORMAÇÃO PARA O FACILITADOR DO PDL+

Até que ponto concorda ou discorda com as seguintes declarações? Marque um quadro para cada item, conforme apropriado. Obrigado!

	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
O facilitador iniciou e terminou as sessões pontualmente.				
O facilitador ajudou o grupo a definir as regras do jogo para a discussão e cumpri-las.				
O facilitador manteve um tom amistoso e tranquilo durante a conversação.				
O facilitador ouviu com atenção.				
O facilitador permaneceu neutro.				
O facilitador ajudou o grupo a discutir diferentes pontos de vista de forma produtiva.				
O facilitador parecia estar familiarizado com os materiais de discussão.				
O facilitador estimulou todos no grupo a participar nas conversações.				
O facilitador fez um bom trabalho de não deixar que uma só pessoa dominasse as discussões.				
O facilitador encorajou os membros mais calados do grupo a discutir suas ideias.				
O facilitador trabalhou com eficácia para manter as discussões no rumo certo.				
O facilitador ofereceu resumos periódicos das discussões e/ou encorajou os membros do grupo a fazê-lo.				
O facilitador soube lidar bem com as situações mais intensas.				

Favor escrever qualquer outro comentário que tiver no espaço abaixo.

Data:

SECÇÃO 4

REUNIÃO NO. 2 DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

FACILITADORES

Facilitador Principal, Campeão do PDL+

PARTICIPANTES

- Membros da Equipa de Apoio Técnico que participaram da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse, Reunião 1 da Equipa de Apoio Técnico, e Workshop 1

CONCEITO DE REUNIÃO

Esta reunião tem lugar após o Workshop 1. Durante esse workshop, as Equipas de Melhoria terão abordado os seguintes temas: práticas de liderança, gestão e governação; clima do grupo de trabalho; Modelo do Desafio; área prioritária de saúde; intervenções prioritárias; M&A; planeamento e exploração. Ao participar do Workshop 1, os membros da Equipa de Apoio Técnico terão, observado um facilitador capaz de lidar com os tópicos citados, e visto como as Equipa de Melhoria trabalham juntas.

Esta reunião tem o fim de aperfeiçoar as habilidades de orientação profissional dos participantes e reforçar seu entendimento dos 4 passos do Modelo do Desafio para que eles próprios possam começar a dar orientação profissional às Equipa de Melhoria.

A reunião dura um dia.

OBJECTIVOS DA REUNIÃO

- Apresentar à Equipa de Apoio Técnico os princípios da orientação profissional.
- Avaliar as habilidades de orientação dos membros da Equipa de Apoio Técnico.
- Praticar a orientação das Equipas de Melhoria em torno da primeira parte do Modelo do Desafio: área prioritária de saúde, visão, situação actual, e resultado mensurável.

PRODUTOS DA REUNIÃO

- Avaliações individuais das habilidades de orientação
- Melhores habilidades de orientação das Equipas de Melhoria em torno de seus Modelos do Desafio

PREPARAÇÃO DO CONTEÚDO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.

PREPARAÇÃO DOS MATERIAIS

- Fazer cópias de todo o material de apoio que está disponível ao final desta secção.
- Recolher os Modelos do Desafio que os grupos prepararam durante o Workshop 1 e colocá-los à disposição dos participantes para usarem na prática de dar retro-informação.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante(s), cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

PAPÉIS GIGANTE PREPARADOS

- ❑ Objectivos e agenda da reunião
- ❑ Habilidades OPORA

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico*
- ❑ *Princípios de Orientação*
- ❑ *Exercício de Orientação em Trios*
- ❑ *Auto-Avaliação das Habilidades de Orientação OPORA*
- ❑ *Dicas para Aperfeiçoar as Habilidades de Orientação OPORA*
- ❑ *Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria do Workshop 1 (recolhidos ao final do Workshop 1)*
- ❑ *Revisão dos Primeiros Passos dos Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria*
- ❑ *Retro-informação sobre a Prática de Orientação dos Primeiros Passos do Modelo do Desafio*
- ❑ *Formulário de Avaliação da Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico*

SECÇÃO 4
PROGRAMA

REUNIÃO NO. 2 **DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO**

A. Boas-vindas, Objectivos e Expectativas
B. Aprendizagem e Prática das Habilidades de Orientação
C. Avaliação e Fortalecimento das Habilidades de Orientação
D. Aplicação das Habilidades de Orientação ao Modelo do Desafio

Encerramento

A. Boas-vindas, Objectivos e Expectativas

Os objectivos da reunião são explicados e relacionados às expectativas dos participantes.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado: Objectivos e agenda da reunião

PROCESSO:

PASSO 1. Preparar o ambiente da reunião (15 minutos)

Saudar os participantes.

Explicar o contexto desta reunião em seguimento à Reunião 1 da Equipa de Apoio Técnico e Workshop 1 e continuidade da preparação para as primeiras sessões de orientação pelos participantes.

USE o papel gigante preparado, "Objectivos e agenda da reunião", para apresentar os objectivos e agenda da reunião.

EXPLIQUE que os participantes começarão por reforçar suas habilidades de dar orientação e depois praticarão o uso destas habilidades para dar orientação às Equipa de Melhoria nos primeiros 4 passos do Modelo do Desafio.

PASSO 2. Fazer as expectativas corresponderem aos objectivos (15 minutos)

PERGUNTAR: *O que você espera tirar desta reunião?*

Depois de participar da primeira reunião da Equipa de Apoio Técnico e da primeiro workshop, tem alguma preocupação quanto ao seu papel de orientador?

ANOTE as respostas dos participantes num papel gigante.

Faça um resumo das respostas e relacione-as aos objectivos e agenda da reunião. **INDIQUE** as formas em que esta reunião pode atender às expectativas e ajudar a resolver suas preocupações.

B. Aprendizagem e Prática das Habilidades de Orientação

Esta actividade enfatiza a importância da orientação para o PDL+ e introduz os princípios e práticas da orientação.

DURAÇÃO 1 hora e 45 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico; Princípios da Orientação; Exercício de Orientação em Trios*

PROCESSO:

PASSO 1. Discutir o papel e a importância da orientação profissional para o PDL+ (15 minutos)

Se os participantes tiverem as pastas com os materiais de apoio da Reunião 1 da Equipa de Apoio Técnico, peça-lhes que consultem o material *Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico.* (Tenha cópias à mão para distribuir aos que não tiverem sua cópia.)

Peça aos participantes que examinem a lista de responsabilidades e leiam em voz alta todas as que envolvem orientação profissional.

DIZER: *Acabamos de ver como as habilidades de orientação profissional são importantes para o seu trabalho com as Equipa de Melhoria e para o sucesso do PDL+.*

Agora terão a oportunidade de explorar os princípios de uma orientação eficaz, por os princípios em prática num exercício da vida real, e obter retro-informação de seus colegas sobre as suas habilidades como orientador/a.

PASSO 2. Explorar os princípios da orientação profissional (30 minutos)

DISTRIBUIR o material *Princípios da Orientação Profissional.*

LEIA em voz alta a definição que se encontra no topo do documento de apoio: *Orientação profissional é habilitar as pessoas para reflectir sobre os seus compromissos e descobrir novas formas de alcançar os resultados esperados.*

Verificar se esta definição corresponde às visões dos participantes do que é a orientação profissional. Reconheça as contribuições feitas para complementar essa definição.

PERGUNTAR: *Já experimentaram alguma vez esse tipo de orientação —na escola, numa equipa esportiva, no exercício da profissão?*

Como se sentiram? De que forma essa experiência ajudou você a introduzir mudanças nas suas acções?

Estimule os participantes a falarem sobre experiências bem sucedidas de orientação, com ênfase nas mudanças de comportamento bem como nos sentimentos bons.

Peça aos participantes que leiam os princípios da orientação no material distribuído. Peça-lhes que relacionem alguns dos princípios às histórias que acabam de ouvir ou a outras experiências pessoais de orientação.

PASSO 3. Iniciar e estimular uma conversa de orientação profissional (60 minutos)

DISTRIBUIR o material "Exercício de Orientação em Trios". Explicar que todos os participantes terão agora a oportunidade de representar 3 papéis: dar orientação, receber orientação, e observar e dar retro-informação sobre a experiência de orientação.

LEIA o material distribuído junto com os participantes e esclareça aspectos que possam ainda estar confusos.

Peça aos participantes que pensem numa situação desafiadora que enfrentam no momento em seu trabalho.

DIVIDA os participantes em grupos de 3 e designe uma letra a cada pessoa do grupo:

- A pessoa A é o orientador
- A pessoa B é o orientado
- A pessoa C é o observador.

(Se não for possível dividir igualmente em grupos de 3, duas pessoas poderão ser observadores num só grupo.)

Dê as instruções para o exercício.

DIZER: *Cada rodada deste exercício levará não mais do que 15 minutos.*

Durante 10 minutos, a Pessoa B descreverá uma situação difícil que enfrenta no momento em seu trabalho e a Pessoa A atuará como orientador, fazendo perguntas, mas sem oferecer soluções. Ver no material distribuído as sugestões dos tipos de perguntas que os orientadores podem fazer.

A Pessoa C terá 5 minutos para dar retro-informação à Pessoa A.

Limite cada rodada a 15 minutos. Relatório aos participantes quando o tempo terminar e peça-lhes para se alternarem, de forma que cada participante represente todos os três papéis.

Depois das três rodadas, reúna os participantes e conduza uma discussão de como se passou o processo e que experiências tiveram com cada um dos papéis.

C. Avaliação e Fortalecimento das Habilidades de Orientação

Neste exercício, os participantes reconhecem as forças e fraquezas das habilidades de orientação e começam a se esforçar para melhorar suas habilidades.

DURAÇÃO

2 horas

MATERIAIS

- Papel gigante preparado: Habilidades OPORA:
  - **O**bservar
  - Fazer boas **P**erguntas
  - **O**uvir atentamente
  - Fornecer **R**etro-informação
  - Chegar a um **A**cordo
- Materiais de apoio: *Autoavaliação de Habilidades de Orientação OPORA; Dicas para Melhorar as Habilidades de Orientação OPORA*

PROCESSO:

PASSO 1. Avaliar as habilidades básicas de orientação (60 minutos)

MOSTRAR o papel gigante preparado com as habilidades OPORA.

DIZER: *Para colocar em acção os princípios da orientação profissional, cinco habilidades são essenciais. Usamos o acrônimo "OPORA" para nos lembrar destas habilidades:*

- ***O**bservar*
- *Fazer boas **P**erguntas*
- ***O**uvir atentamente*
- *Fornecer **R**etro-informação*
- *Chegar a um **A**cordo*

Comente que mesmo os orientadores mais experientes têm áreas que ainda podem ser melhoradas. Explique que o PDL+ oferece uma ferramenta para ajudar os orientadores a aprender mais sobre suas habilidades de orientação—as que são mais fortes e as que eles/elas ainda gostariam de fortalecer.

DISTRIBUIR o material *Autoavaliação de Habilidades de Orientação OPORA*. Ler as instruções em voz alta e responder a quaisquer perguntas sobre o sistema de pontuação.

Pedir aos participantes que leiam em voz alta os componentes das 5 habilidades.

Estimule os participantes a fazerem perguntas e responda às perguntas para esclarecer as áreas onde ainda existam dúvidas.

Dê aos participantes 30 minutos para completar e pontuar suas auto-avaliações. Procure ouvir suas reacções ao exercício (por ex., novas percepções, surpresas positivas ou negativas, efeitos sobre o nível de confiança, etc.).

PASSO 2. Escolher e compartilhar formas de melhorar as habilidades de orientação profissional (60 minutos)

DIZER: *A avaliação OPORA lhe deu a oportunidade de dar pontos às 5 habilidades essenciais da orientação no seu caso.*

Agora você pode começar a melhorar suas habilidades com dicas de orientadores bem sucedidos.

DISTRIBUIR o material *Dicas para Melhorar as Habilidades de Orientação OPORA*. Peça aos participantes que leiam os dicas em voz alta.

Estimule os participantes a encontrar vínculos entre esses dicas e os princípios que se encontram no material *Princípios da Orientação.*

Peça aos participantes que, individualmente, escolham três dicas que, na sua opinião, poderiam ajudá-los a melhorar as habilidades nas quais obtiveram pontos mais baixos.

Peça-lhes que discutam suas respostas com uma outra pessoa e expliquem como acham que essas dicas os/as ajudarão a dar uma melhor orientação às suas Equipa de Melhoria.

D. Aplicação das Habilidades de Orientação ao Modelo do Desafio

Esta actividade permite aos orientadores se prepararem para as suas primeiras sessões de orientação através da prática com Modelos de Desafio reais.

DURAÇÃO

2 horas

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Modelos de Desafios das Equipas de Melhoria* (recolhidos ao final do Workshop 1, com os primeiros 4 passos concluídos); *Revisão dos Primeiros Passos dos Modelos de Desafios das Equipa de Melhoria; Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Primeiros Passos do Modelo do Desafio*

PROCESSO:

PASSO 1. Revisão do Modelo do Desafio do Workshop 1 (15 minutos)

ESCOLHA um Modelo do Desafio desenvolvido durante o Workshop 1 (material de apoio: *Modelos de Desafios das Equipa de Melhoria*). DISTRIBUA cópias desse Modelo do Desafio, junto com o material *Revisão dos Primeiros Passos dos Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria.*

Peça aos participantes para considerarem individualmente o Modelo do Desafio à luz dos perguntas do material *Revisão dos Primeiros Passos.* Peça-lhes que falem de suas visões e dos dicas que dariam a uma Equipa de Melhoria.

Lembre à pessoa designada para esta Equipa de Melhoria para prestar atenção a esses comentários, pois serão muito úteis em seu trabalho com a equipa.

PASSO 2. Prática de orientação da Equipa de Melhoria no seu Modelo do Desafio (15 minutos)

DIZER: *Cada um de vocês terá agora uma oportunidade de praticar a orientação de suas Equipa de Melhoria reais e obter uma retro-informação valiosa dos seus colegas sobre suas habilidades de orientação.*

DISTRIBUIR o material *Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Primeiros Passos do Modelo do Desafio.* Peça aos participantes que leiam o material em voz alta. Responda às perguntas que tiverem.

4

DESIGNE PAPÉIS para a prática da orientação.

- **O participante que estiver trabalhando com esta Equipa de Melhoria será o orientador.**
- **Um outro participante será o membro da equipa que recebe a orientação, o "orientado".**
- **O resto do grupo é de observadores.**

Peça ao orientador para demonstrar como ele/ela poderia usar as habilidades de orientação para ajudar a equipa a fortalecer seu Modelo do Desafio, com base nos comentários do exercício anterior.

Depois de 10 minutos, peça aos observadores que deem retro-informação ao orientador, com base no material distribuído *Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Primeiros Passos do Modelo do Desafio.*

PASSO 3. Repetir os passos 1 e 2 (30 minutos para cada exercício)

REPETIR a sequência de estudo do material/orientação/retro-informação até que todo participante tenha tido oportunidade de praticar a orientação.

Em plenária, peça aos participantes que falem de suas reacções à prática da orientação e o que aprenderam com ela, tanto como orientadores como orientados.

Encerramento da Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico

Esta sessão encerra a reunião e determina os próximos passos.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Formulário de Avaliação para a Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico*

PROCESSO:

PASSO 1. Resumir as aprendizagens e reacções a esta reunião (15 minutos)

PERGUNTAR: *O que aprendeu hoje sobre orientação profissional? Como se sente agora para assumir responsabilidades como orientador?*

Promova uma discussão franca e aberta sobre quaisquer dúvidas ou preocupações quanto ao conteúdo do Modelo do Desafio ou às habilidades de orientação profissional. Solicite perguntas e procure respondê-las.

PASSO 2. Planeamento dos próximos passos (15 minutos)

Discutir como as visitas de orientação serão programadas e organizadas.

Lembrar aos participantes que trabalharão na próxima parte do Modelo do Desafio na Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico, depois do Workshop 2.

MARCAR A DATA, horário e local dessa reunião.

PASSO 3. Avaliar a reunião (15 minutos)

Distribuir as cópias do *Formulário de Avaliação para a Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico.* Dar aos participantes 15 minutos para preenchê-lo.

SECÇÃO 4:
MATERIAL DE APOIO

Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico 227
Princípios da Orientação Profissional 228
Exercício de orientação em trios 229
Auto-Avaliação das Habilidades de Orientação Profissional OPORA 230
Dicas para melhorar as habilidades de orientação OPORA 232
Avaliação dos primeiros passos dos modelos de desafio das Equipa de Melhoria 233
Retro-informação sobre a prática de orientação para os primeiros passos do modelo do desafio 234
Formulário de Avaliação: Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico 235

RESPONSABILIDADES DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

A Equipa de Apoio Técnico tem entre 3 e 5 membros. A equipa deve possuir conhecimento especializado em componentes relevantes do sistema de saúde, bem como em monitoria e avaliação.

Além de suas áreas de especialização, os membros da equipa devem ser receptivos à inovação e interessados nas ideias das Equipas de Melhoria. Eles têm que estar dispostos e serem capazes de dedicar o tempo necessário para facilitar os workshops e fazer o trabalho de orientação das Equipas de Melhoria entre um workshop e o próximo.

Os membros são recrutados a partir do sistema de saúde do país, preferencialmente no próprio local escolhido para a implementação do PDL+. Podem ser especialistas e executivos de departamentos relevantes do Ministério da Saúde (MS) ou especialistas de M&A da unidade de Sistema de Informações de Gestão do Ministério. Em alguns casos, um membro pode ser um especialista regional de algum programa nacional relevante (ex., Comissão de HIV/SIDA, Programas Nacionais de Controlo da Malária e Tuberculose, etc.).

A formação da Equipa de Apoio Técnico deve cobrir o processo PDL+, com ênfase nos elementos de M&A, assim como, os princípios e práticas do orientação profissional para que a Equipa de Apoio Técnico possa dar um apoio eficaz às Equipas de Melhoria na implementação dos Planos de Acção do PDL+ e monitorar e avaliar seus resultados. Os Membros da Equipa também co-facilitam as Sessões de Aprendizagem Compartilhada com o Facilitador Principal.

Responsabilidades Principais da Equipa de Apoio Técnico:

Suporte Técnico:

- Estar de acordo com a área prioritária de saúde, as intervenções comprovadas e os indicadores apresentados na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.
- Examinar as normas e directrizes nacionais e regionais para as intervenções propostas.
- Oferecer materiais técnicos e formação na área prioritária de saúde, a incluir as normas e directrizes.

Orientação e Facilitação:

- Participar em cada um dos workshops do PDL+, na Apresentação de Resultados, e nas Reuniões da Equipa de Orientação Técnica.
- Prestar orientação profissional às Equipas de Melhoria no período entre seminários para ajudar a monitorar o progresso; e apoiar as Equipas de Melhoria para aperfeiçoar seu Modelo de Desafios e Plano de Acção.
- Apoiar as Equipas de Melhoria e ajudar a monitorar o progresso durante toda a implementação do projecto de melhoria.
- Co-liderar as Sessões de Aprendizagem Compartilhada com o Facilitador Principal.

Monitoria e Avaliação:

- Supervisionar a M&A e ajudar as equipas a avaliar correctamente e relatar seus resultados.
- Garantir que os dados sejam recolhidos, registados, compilados, analisados e relatados correctamente.
- Recolher e examinar os formatos de relatórios e compartilhá-los com o Coordenador Local e o Grupo de Governação do PDL+.
- Aproveitar os resultados do processo para ajudar o Grupo de Governação a planear a ampliação do processo.

PRINCÍPIOS DA ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Orientação profissional é habilitar as pessoas para reflectir sobre os seus compromissos e descobrir novas formas de alcançar seus resultados esperados.

Um orientador ajuda outra pessoa a:

- Esclarecer seus compromissos e resultados esperados.
- Ver novas possibilidades e acções para além de expandir sua gama de opções de comportamento.
- Entender sua própria contribuição a problemas recorrentes e ver as consequências das opções feitas.
- Pensar mais claramente e perceber novas formas de alcançar resultados esperados.

Um orientador não:

- Avalia e julga
- Culpa, critica e repreende
- Oferece soluções

Um orientador eficaz:

- Cria uma relação de confiança e apoio.
- Se interessa por quem orienta e tem o crescimento deste orientado em mente.
- Sabe ouvir.
- Faz perguntas para esclarecer e iluminar uma meta ou desafio.

Para receber orientação profissional, você tem que:

- Desejar aprender e mudar.
- Estar aberto à retro-informação oferecida pelos outros.
- Assumir responsabilidade por suas próprias acções.

Para uma avaliação mais completa do orientação profissional, pode-se fazer a transferência eletrônica do *The eManager* intitulado "Coaching for Professional Development and Organizational Results" [Orientação para o Desenvolvimento Profissional e Resultados Organizacionais] de **http://www.msh.org/resource-center/emanager-1-2008.cfm**

EXERCÍCIO DE ORIENTAÇÃO EM TRIOS

PARA A PESSOA **B** (pessoa sendo orientada, o ORIENTADO)

1. Pense numa situação desafiadora que enfrenta agora no trabalho – uma situação real.
2. Em no máximo 10 minutos, conte a história de sua situação ao seu orientador (Pessoa A).

PARA A PESSOA **A**, (o ORIENTADOR)

1. Ouça toda a história da Pessoa B atentamente e sem interrompê-la.
2. Quando a Pessoa B terminar, faça 2 ou 3 perguntas que podem esclarecer a situação e ajudar a Pessoa B a ver a situação sob uma nova perspectiva.
3. Faça perguntas apenas; não tente oferecer soluções

A Pessoa A tem 5 minutos para dar orientação. Veja abaixo alguns tipos de perguntas que pode fazer, mas você poderá pensar em outras:

- O que você está empenhado em alcançar?
- O que já alcançou até agora?
- Que obstáculos está enfrentando?
- Por que acha que está estagnado?
- Se as coisas pudessem ser exactamente como você sonhou, como seria esse final?
- Que acções poderia empreender para superar seus obstáculos?
- Que nível de apoio você precisa dos outros?
- Como posso ajudá-lo/a?

4. Quando a Pessoa C, o observador, lhe der retro-informação ao final deste exercício, ouça cuidadosamente. Fique à vontade para fazer quaisquer perguntas que o/a ajudem a entender melhor a retro-informação, mas lembre-se que este é o momento de aprender e não de explicar ou argumentar.

PARA A PESSOA **C** (o OBSERVADOR)

1. Observe como a Pessoa A (o orientador) trabalha durante a sessão de orientação de 10 minutos. Ao final desse período, você tem 5 minutos para dar retro-informação ao orientador.
2. Comece por descrever o que o orientador soube fazer bem: bom ouvinte, boas perguntas, interesse real, evitou dar soluções prontas, etc. Dê exemplos específicos.
3. Em seguida, descreva as acções que poderiam ser melhoradas. Mais uma vez, seja específico sobre que acção, comentário ou pergunta poderia ser mais útil ou eficaz, na sua opinião.
4. Outras sugestões específicas para melhorar essas acções.

Tenha o cuidado de dar retro-informação ao orientador e não recomendações ao orientado.

AUTO-AVALIAÇÃO DAS HABILIDADES DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL **OPORA**

Esta auto-avaliação ajudará você a avaliar sua proficiência em cinco habilidades: observar, fazer perguntas, ouvir, oferecer retro-informação, e chegar a um acordo.

Dê uma nota de 1 a 5 (definidas na escala do topo da página) a cada uma das declarações abaixo. Depois, some as notas referentes a cada habilidade e, finalmente, some os cinco subtotais para chegar à pontuação final de suas cinco habilidades OPORA.

1	2	3	4	5
Eu raramente me comporto desta forma	Às vezes me comporto desta forma	Frequentemente me comporto desta forma	Muito frequentemente me comporto desta forma	Quase sempre me comporto desta forma

Quando dou orientação a alguém…

Observar

■ Presto atenção às expressões faciais e movimentos corporais da outra pessoa	
■ Busco oportunidades para ter um diálogo e resolver os problemas quando há mal-entendidos ou transtornos de comunicação	
■ Fico consciente sobre o estado de humor das outras pessoas	
■ Sou observador; noto quando uma outra pessoa deseja falar comigo	
■ Posso distinguir uma oportunidade de orientação de outras interações	
Total de Observar:	

Perguntar

■ Minhas perguntas são motivadas pelo desejo de entender melhor a pessoa ou situação	
■ Quando faço uma pergunta, continuo a sondar e investigar em maior profundidade, ao invés de aceitar a primeira resposta	
■ Faço perguntas para ampliar minha percepção do problema e não para confirmar meu ponto de vista	
■ Quando a outra pessoa expressa suas opiniões, procuro saber mais sobre os factos em que se baseiam essas opiniões	
■ Faço perguntas para desafiar a interpretação da outra pessoa de uma situação ou experiência	
Total de Perguntar:	

Ouvir

■ Ouço atentamente à outra pessoa, sem pensar em como vou responder	
■ Tento me imaginar no lugar da outra pessoas quando estou ouvindo	
■ Não julgo o comportamento da outra pessoa	
■ Resumo as mensagens que ouço usando minhas próprias palavras, para garantir que entendi as mensagens	
■ Procuro detectar também o que não está sendo dito	
Total de Ouvir:	

(continua na próxima página)

AUTO-AVALIAÇÃO DAS HABILIDADES (PÁG. 2)

(Continuação da página anterior)

Retro-informação

■ Descrevo para a outra pessoa o que eu observei no seu comportamento em termos bem específicos	
■ Descrevo para a outra pessoa as possíveis consequências do seu comportamento	
■ Ofereço retro-informação em particular	
■ Quando ofereço retro-informação, sempre começo pelas forças, em vez das fraquezas	
■ Dou retro-informação de uma forma que a outra pessoa consiga ouvir o que tenho para dizer	
Total de Retro-informação:	

Acordo

■ Ajudo a outra pessoa a identificar acções concretas e realistas que ela pode tomar	
■ Ajudo a outra pessoa a identificar obstáculos e descobrir formas práticas de superá-los	
■ Estabeleço acordos claros que destacam a responsabilidade da outra pessoa de levá-los a cabo	
■ Peço uma decisão e compromisso da parte da outra pessoa de mudar seu comportamento	
■ Periodicamente, verifico como está o progresso da pessoa no cumprimento dos acordos	
Total de Acordo:	
Total OPORA	

Se fizer 100 pontos ou mais, você tem muita prática nas habilidades de orientação profissional.

Se fez menos de 75 pontos, há lugar para melhoria, ou seja, você poderia pedir para receber orientação. O próximo material de apoio dá algumas sugestões para aperfeiçoar suas habilidades de dar orientação.

DICAS PARA MELHORAR AS HABILIDADES DE ORIENTAÇÃO **OPORA**

HABILIDADES **OPORA**	FORMAS DE FORTALECER ESSAS HABILIDADES
Observar	■ Tente observar sem julgar. Prenda-se aos factos (o que você está realmente vendo?), em vez do que você acha que vê. Anote esses factos e verifique quantos deles são observáveis objectivamente e quantos são impressões subjectivas. ■ Quando você interpreta o que observa, verifique se sua interpretação está correcta, perguntando: "Você me parece tenso/a. Há algum problema?"
Perguntar	■ Se planeia ter uma conversa, prepare boas perguntas antecipadamente. Avalie cada pergunta para garantir que se trata de uma averiguação que possa ajudar, em vez de bloquear a aprendizagem. ■ Antes da conversa, diga a si próprio: "Sei muito pouco a respeito da experiência dessa pessoa." Ou "Gostaria de ouvir a perspectiva da pessoa, especialmente se for diferente da minha." ■ Depois da conversa, repasse as perguntas que fez efectiviamente as respostas que recebeu. O que aprendeu sobre a outra pessoa? E sobre si próprio?
Ouvir	■ Procure se conter ao sentir-se inclinado a aconselhar. Ao invés disso, preste atenção a possíveis indicações de que a outra pessoa já sabe o conteúdo do seu dica. ■ Pratique escrever um resumo do que o orientado diz durante a conversa. ■ Pratique identificar o sentimento por trás das palavras. Verifique se você estava correcto. ■ Aumente sua tolerância ao silêncio. Se esperar pacientemente, permitirá que a outra pessoa responda de forma bem ponderada.
Retro-informação	■ Pense em como gostaria de receber retro-informação de uma outra pessoa. ■ Pratique ser o mais específico possível ao dar retro-informação, referindo-se a comportamentos específicos sem rotulá-los. ■ Antes de dar uma retro-informação negativa, busque comportamentos que merecem aplauso e encorajamento e, então, apresente a retro-informação negativa sob a forma de uma sugestão de melhoria.
Acordo	■ Toda vez que chegar a um acordo, verifique se ele é accionável de ser cumprido e tem um limite de tempo. ■ Anote lembretes para dar seguimento em seu diário ou calendário. ■ Antes de encerrar a conversa, certifique-se de que há um acordo.

AVALIAÇÃO DOS PRIMEIROS PASSOS DOS MODELOS DE DESAFIO DAS EQUIPA DE MELHORIA

A visão

- A visão da equipa é coerente com a área prioritária de saúde e com sua missão organizacional?
- A visão é algo que poderia inspirar a equipa a se esforçar para alcançá-la?
- Há alguma mudança de ideias ou de palavras que poderiam tornar a visão mais forte e vibrante?

A situação actual

- A equipa explorou seus ambientes interno e externo no contexto da área prioritária de saúde e dos indicadores nacionais/regionais?
- A descrição é uma declaração precisa de todos os factos relevantes aos quais a equipa tem acesso?
- É possível fazer alguma mudança no texto para descrever a situação actual de forma mais precisa e abrangente?

O resultado mensurável

O resultado atende a todos os 5 critérios SMART?

- **Específico:** O resultado está claro o suficiente para que os outros saibam reconhecê-lo quando finalmente for alcançado?
  - O resultado tem um indicador das mudanças ao longo do tempo?
  - O resultado está limitado a 1–2 indicadores?
- **Mensurável:** O progresso para atingir o resultado pode ser medido usando números, taxas, proporções ou porcentagens?
  - O resultado estabelece um valor da linha de base para o indicador?
  - Estabelece um valor de alvo ou uma meta para o indicador?
  - É expresso tanto em números como em porcentagens?
- **Apropriado:** O resultado está alinhado com a área prioritária de saúde e as metas da organização e da equipa?
- **Realista:** A equipa consegue alcançar esse resultado com suas actividades e recursos actuais?
- **Tempo Limitado:** O resultado tem data de início e data de término?

Há alguma mudança de texto que poderia tornar o resultado mensurável mais forte?

RETRO-INFORMAÇÃO SOBRE A PRÁTICA DE ORIENTAÇÃO PARA OS PRIMEIROS PASSOS DO MODELO DO DESAFIO

Perguntas para o observador:

Habilidades gerais de orientação: criação de um ambiente positivo	■ O que o orientador disse e fez para promover um ambiente físico e emocional positivo para este exercício? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para promover esse ambiente? ■ Poderia dar algum exemplo de coisas que ele/ela disse ou fez, em qualquer parte desta actividade, que não foi útil ou apropriado? Nesse caso, o que o/a orientador poderia ter dito ou feito de forma diferente?
A visão da equipa	■ O que o/a orientador disse ou fez para confirmar ou ajudar a equipa a aperfeiçoar a visão? ■ Que perguntas úteis ele/ela fez? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para ajudar a tornar a visão mais vibrante?
A situação actual	■ O que o/a orientador disse ou fez para ajudar a equipa a analisar a situação actual e conectá-la ao seu resultado mensurável? ■ Que perguntas úteis ele/ela fez? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para ajudá-los a analisar e descrever sua situação actual de forma mais precisa?
O resultado mensurável	■ O que o orientador disse ou fez para ajudar a equipa a tornar seu resultado mais SMART? ■ Que perguntas úteis ele/ela fez? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para ajudar a criar um resultado SMART?

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: REUNIÃO 2 DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

Data: _____

Favor preencher este formulário de avaliação. Agradecemos sua colaboração para ajudar-nos a melhorar os materiais do PDL+ e outros aspectos deste programa. Obrigado.

1. O que você aprendeu nesta Reunião da Equipa de Apoio Técnico?

2. Como o que você aprendeu o ajudará a cumprir suas funções como membro da Equipa de Apoio Técnico?

3. Que retro-informação deseja dar aos facilitadores do PDL+?

SECÇÃO 5

WORKSHOP 2: FOCALIZAÇÃO, PLANEAMENTO, ALINHAMENTO E MOBILIZAÇÃO

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 2

FINALIDADE

Aplicar as práticas de liderança, gestão e governação para passar da visão à acção.

OBJECTIVOS

- Apresentar as ferramentas e técnicas para entender como focalizar na prática de liderança
- Perceber o efeito do gênero nas abordagens de liderança
- Identificar obstáculos e suas causas raízes
- Propor acções prioritárias dentro de uma perspectiva de gênero
- Aprender como focalizar em prioridades para atingir resultados importantes
- Criar planos de acção que orientem as equipas rumo aos seus resultados mensuráveis

SESSÕES

- Boas vindas e revisão da tarefa: Avaliar o que os participantes aprenderam durante o Workshop 1
- Sessão 9: Mobilização para Obter Resultados: Aprender como mobilizar os grupos de interesse
- Sessão 10: Focalização: Entender a focalização como uma prática de liderança
- Sessão 11: Focalização do Plano: Identificar as acções prioritárias e aprender como focalizar pessoalmente e como equipa para atingir resultados importantes
- Sessão 12: Da Visão à Acção: Criar planos de acção que orientem as equipas rumo aos seus resultados mensuráveis

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar um intervalo de manhã e de tarde todos os dias.

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manhã	**Abertura** (15 min) **Boas Vindas e Revisão da Tarefa** (3 hrs)	**Revisão** (20 min) **Sessão 9:** Mobilização para obter resultados (conclusão) (1 h) **Sessão 10:** Focalização (1 h 30 min)	**Revisão** (20 min) **Sessão 11:** Focalização do plano (3 h)
Almoço			
Tarde	**Revisão da tarefa (conclusão):** (1 h ou conforme necessário, dependendo do número de equipas) **Sessão 9:** Mobilização para obter resultados (3 h) **Reflexão de encerramento** (30 min)	**Sessão 10:** Focalização (conclusão) (3 h 30 min) **Reflexão de encerramento** (30 min)	**Sessão 11:** Focalização do plano (1 h) **Sessão 12:** Da visão à acção(2 h) **Avaliação do workshop** (10 min)

PREPARAÇÃO

Será preciso dar a cada participante algo para guardar o material distribuído no curso, por ex., uma bolsa de plástico, uma pasta ou ficheiro três furos.

Faça cópias do material a distribuir antes de cada sessão. O plano de cada actividade mostra o que você necessita ter à mão para a dita actividade. Encontre todo o material de apoio nas secções de Material de Apoio deste Guião ou na LeaderNet, na secção dos Facilitadores de Liderança, em Recursos. Comece em **http://www.leadernet.org/.**

NOTA: LeaderNet é uma comunidade global de prática para gestores que lideram e para facilitadores do PDL+ e do PVDL (Programa Virtual de Desenvolvimento da Liderança). Para usar a LeaderNet, entre primeiro em http://www.leadernet.org/ e se registe (gratuitamente).

Também precisará de uma variedade de suprimentos para cada sessão, por exemplo, papéis gigante, papel e lápis. Os suprimentos necessários também estão listados com cada sessão e cada actividade. Às vezes, terá que preparar papéis gigante antecipadamente.

Leia todos os materiais antes da reunião. Use a informação sobre prazos fornecida nas notas dos facilitadores para decidir quanto tempo dar aos participantes para preencher os formulários e para trabalhar seja individualmente, em pares ou em grupos.

REFLEXÃO E REVISÃO

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final de cada dia, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que lhes pareceu mais importante.

Revisão. Os dias 2 e 3 começam com uma revisão do conteúdo do dia anterior. É uma boa ideia pedir a um participante para fazer uma apresentação breve e informal, resumindo o que o grupo aprendeu no dia anterior.

NOTA: Um processo regular de reflexão é uma prática importante de liderança. Ele permite que as pessoas tenham tempo para pensar sobre o que aprenderam e como aplicar esse conhecimento.

AVALIAÇÕES

Avaliação do workshop. Para avaliar o workshop, copie e distribua o formulário de avaliação do workshop e os materiais de apoio "Retro-informação para o Facilitador do PDL+". Eles podem ser encontrados nas duas últimas páginas da secção de material de apoio do Workshop 2, neste Guião.

Avaliação do progresso. O sucesso do programa é medido ao avaliar o progresso obtido pelas equipas para atingir seus resultados mensuráveis. Em apoio a isto, a Equipa de Apoio Técnico deve procurar garantir que as equipas monitorizem continuamente o seu progresso em comparação à linha de base, usando indicadores claros.

ENTRE OS WORKSHOPS 2 E 3

Reuniões da equipa completa. Os participantes fazem reuniões com suas equipas, quando voltarem aos seus locais de trabalho, para apresentar um relatório sobre o que aprenderam no workshop e para comentar os resultados do processo de exploração que empreenderam.

Sessões de orientação. Os membros da Equipa de Apoio Técnico do PDL+ trabalham com as equipas entre um workshop e outro. Nessas reuniões, examinam o progresso e os tópicos cobertos no workshop, e oferecerem retro-informação e apoio às equipas enquanto estas trabalham nos seus Modelos do Desafio e preparam seus Planos de Acção.

DIA 1
SECÇÃO 5
PROGRAMA

WORKSHOP 2: DIA 1

BOAS VINDAS E AVALIAÇÃO DA TAREFA

Abertura

Revisão da Aprendizagem no Workshop 1 e dos Objectivos do Workshop 2

— ALMOÇO —

Revisão da Aprendizagem no Workshop 1 e dos Objectivos do Workshop 2 (continuação)

SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS

9.A Equilíbrio Entre as Duas Abordagens da Liderança

9.B Entendimento do Efeito do Gênero Sobre as Abordagens de Liderança

9.C Análise das Necessidades e Interesses dos Grupos de Interesse— Exercício de Exploração e Mobilização

Encerramento

5 DIA 1

BOAS VINDAS E AVALIAÇÃO DA TAREFA

Abertura

DURAÇÃO 15 minutos

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas dos seus locais de trabalho.

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Revisão da Aprendizagem no Workshop 1 e dos Objectivos do Workshop 2

Este exercício revê o que os participantes aprenderam durante o último workshop.

DURAÇÃO 2,5 a 3,5 horas

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com os objectivos do Workshop 2
- Papel gigante com a tarefa para o Workshop 2
- Material de apoio: *Agenda do Workshop 2 do PDL+; Tarefa para o Workshop 2*

PROCESSO:

PASSO 1. Revisão do conteúdo do Workshop 1 (20 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos durante o workshop anterior.*

Você já terá pedido a um participante, ao final do Workshop 1, para falar a todo o grupo. Depois que esta pessoa terminar,

PERGUNTAR: *Alguém tem alguma dúvida ou pergunta nesta altura do processo?*

PASSO 2. Visão geral e agenda do Workshop 2 (10 minutos)

DISTRIBUA o material *Agenda do Workshop 2 do PDL+.*

Repasse os objectivos e o programa do workshop.

PASSO 3. Apresentação dos relatórios sobre as tarefas (2–3 horas)

DISTRIBUA e comente o material *Tarefa do Workshop 2.* Convide cada equipa à frente da sala para fazer sua **APRESENTAÇÃO**. Dependendo do número de equipas, dê a cada equipa 20–30 minutos para a apresentação, retro-informação e perguntas.

- Peça às equipas que MOSTREM seus Modelos de Desafio revistos. Elas devem explicar como seguiram em frente e aperfeiçoaram o trabalho que fizeram no Workshop 1.

NOTA: Permita perguntas e esclarecimentos, mas mantenha o foco em contribuir às equipas, em vez de criticá-las.

5

O INTERVALO PARA ALMOÇO deve ser feito de forma que cada equipa tenha tempo suficiente para fazer sua apresentação sem pressa e os participantes, tempo suficiente para fazer perguntas.

Retomar os trabalhos e **COMPLETAR** as apresentações das equipas.

PASSO 4. Encerramento (10 minutos)

PERGUNTAR: *Onde vocês viram sinais de actividades de exploração?*

DESTAQUE os métodos de recolha de dados que as equipas usaram e sua eficácia na recolha das informações essenciais.

PERGUNTAR: *O que teria acontecido se as equipas não tivessem explorado desta forma?*

O que aprendemos sobre exploração?

SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS

FINALIDADE

Aprender como mobilizar os grupos de interesse.

OBJECTIVO

- Mobilizar recursos para alcançar seus resultados mensuráveis esperados

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAL DE APOIO

- ❑ *Auto-Avaliação sobre Abordagens da Liderança*
- ❑ *Duas Abordagens da Liderança*
- ❑ *Conceitos Básicos de Gênero*
- ❑ *Planilha de Análise dos grupos de interesse*
- ❑ *Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos*

9.A Equilíbrio Entre as Duas Abordagens da Liderança

Este exercício demonstra que as abordagens de relacionamento e postura da liderança contribuem a resultados positivos.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Auto-Avaliação sobre Abordagens da Liderança; Duas Abordagens da Liderança*

PROCESSO:

PASSO 1. Comentar os objectivos da actividade (5 minutos)

DIZER: *É importante entender as diferentes abordagens da liderança em sua equipa e como melhor trabalhar em conjunto para usar todas as suas forças.*

Quando terminarmos esta actividade, vocês poderão:

- *Entender a abordagem de relacionamento e postura da liderança.*
- *Estar cientes de como a liderança de relacionamento e postura contribui para os resultados.*
- *Reconhecer a importância de equilibrar ambas as abordagens em um grupo de trabalho ou equipa.*

PASSO 2. Auto-avaliação das abordagens de liderança (15 minutos)

DISTRIBUA o material *Auto-Avaliação sobre Abordagens de Liderança.*

DIZER: *Isto o ajudará a avaliar a abordagem que usa com mais frequência nas situações de trabalho.*

Leia as frases e marque com um círculo os números 1, 2, 3 ou 4 para indicar, respectivamente, com que frequência usa esta abordagem quando trabalha em grupo.

Por exemplo, se você assumir a responsabilidade de liderar o grupo para obter resultados a maior parte do tempo, deve circular o número 4 na primeira tabela.

Escolha somente um número para cada conjunto de 1–4.

Depois de ter preenchido a Avaliação:

DIZER: *Depois de ter circulado um número para cada conjunto de frases, verifique se tem círculos em mais 1s e 2s, ou mais 3s e 4s.*

DIZER: *Se constatar que tem mais 1s e 2s, então sua tendência é usar a abordagem relacional com mais frequência.*

Se tiver mais 3s e 4s, então sua tendência é usar a abordagem posicional com mais frequência.

Discutam isto em pares durante 5 minutos.

PASSO 3. Equilíbrio entre as abordagens de liderança em uma equipa (30 minutos)

DISTRIBUA o material *Duas Abordagens de Liderança.*

DIZER: *Vejam as descrições dos dois tipos diferentes da liderança.*

A liderança de Relacionamento *depende mais da força das relações de uma pessoa.*

A liderança de Postura *depende mais da posição de autoridade de uma pessoa.*

Observe a importante declaração no topo do material distribuído: "Os líderes eficazes equilibram as abordagens de relacionamento e postura."

Compare sua auto-avaliação com as descrições destas duas abordagens da liderança. Considere até que ponto estas descrições correspondem ao seu próprio comportamento normal.

DIZER: *Formem pares e passem 5 minutos cada um discutindo como poderiam equilibrar as duas abordagens.*

Lidere uma discussão Em plenário sobre os efeitos destas duas abordagens da liderança.

PERGUNTAR: *Que efeitos cada uma destas abordagens pode ter sobre a maneira que os membros de uma equipa trabalham em conjunto?*

Em nossas equipas, como podemos respeitar e reconhecer outros que usam abordagens da liderança mais relacionais ou mais posicionais do que as nossas?

Que compromissos sua equipa pode assumir de respeitar outras abordagens das liderança?

Em plenária, peça aos grupos que RELATEM os resultados de suas discussões.

9.B Entendimento do Efeito do Gênero Sobre as Abordagens de Liderança

Neste exercício, os participantes começam a entender como os papéis de gênero afectam as abordagens de liderança e como apoiar mulheres e homens para liderarem juntos com dignidade e respeito.

DURAÇÃO

1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Conceitos Básicos de Gênero*

PROCESSO:

PASSO 1. Esclarecer as definições e implicações de "sexo" e "gênero" (30 minutos)

Distribuir o material de apoio *Conceitos Básicos de Gênero.*

DIZER:

Estamos discutindo a questão de gênero. Temos que garantir que estamos usando as mesmas definições de conceitos essenciais de gênero.

No material de apoio pode-se ver as definições de gênero e sexo.

Gênero *é um conjunto culturalmente definido de papéis, responsabilidades, direitos, privilégios e obrigações econômicos, sociais e políticos associados com o facto de ser homem ou mulher, bem como as relações de poder entre homens e mulheres, rapazes e moças.*

Sexo *é a diferença biológica entre homens e mulheres.*

Vejamos agora as definições de sexo, gênero, equidade e igualdade de gêneros, violência baseada no gênero, empoderamento e envolvimento masculino no material de apoio.

Dê tempo aos participantes para estudar o material de apoio, e responda às perguntas de esclarecimento em plenária.

PASSO 2. Consideração dos papéis históricos de liderança de mulheres e homens (30 minutos)

DIZER: *Se quisermos que nossas equipas trabalhem bem, precisamos promover a equidade de gênero na liderança.*

PERGUNTAR: *Você acha que mulheres e homens têm as mesmas oportunidades de ocupar posições de liderança e tomada de decisões? Por que sim e por que não?*

DIZER: *Historicamente, as mulheres (como um grupo, não todas) têm sido excluídas da maioria das posições formais de liderança, autoridade e poder. Por outro lado, elas têm normalmente sido responsáveis por criar e manter os relacionamentos humanos e sociais.*

Apesar de que possivelmente as mulheres tenham tido alguma influência sobre os recursos necessários para conduzir actividades importantes, raramente elas detiveram o controlo desses recursos.

Historicamente, os homens (como um grupo, não todos) têm ocupado as posições de liderança e mantido maior autoridade e poder formal.

Isto permitiu que os homens tenham mais controlo sobre os recursos necessários às actividades mais importantes.

PASSO 3. Considerar como podemos cumprir nosso compromisso com a equidade de gênero na liderança (30 minutos)

DIZER: *As pesquisas demonstram que líderes eficazes de ambos os sexos usam abordagens tanto relacionais como posicionais de liderança.*

Queremos empoderar tanto mulheres como homens para serem líderes eficientes que usam ambas as abordagens.

Peça às equipas que discutam a seguinte questão por 10 minutos:

Como nossa equipa pode encorajar e apoiar mulheres e homens a usar abordagens tanto de relacionamento e postura da liderança?

Em plenária, peça aos grupos para **RELATAREM** os resultados de suas discussões.

Sugestões para o Facilitador:

1—Manter o modo investigativo durante a facilitação. Reconhecer que as questões de gênero podem tocar nossos sentimentos mais profundos e nos levar a defender o nosso próprio ponto de vista.
2—Enfatizar a equidade de gênero e o acesso a papéis de liderança tanto para mulheres como homens.
3—Evitar transformar a sessão num fórum de queixas e tentar focalizar a atenção no futuro: Perguntar: "O que podemos fazer para melhorar a liderança tanto pelos homens como pelas mulheres?"

9.C Análise das necessidades e Interesses dos Grupos de Interesse Exercício de Exploração e Mobilização

Este exercício ajuda os participantes a identificarem suas grupos de interesse e a entender suas necessidades e interesses usando as práticas da focalização, planeamento, exploração e mobilização.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com a definição de grupos de interesse: *Os grupos de interesse são aquelas pessoas ou grupos que têm um interesse especial em que você alcance o resultado que selecionou. Isto inclui aqueles que podem afectar e são afectados pelo resultado—de formas positivas ou negativas.*
- Material de apoio: *Planilha de Análise dos grupos de interesse*

PROCESSO:

PASSO 1. Identificar os grupos de interesse (20 minutos)

PERGUNTAR: *Que queremos dizer com a expressão "grupos de interesse"?*

Responda algumas perguntas.

DIZER: *Grupos de interesse são aquelas pessoas ou grupos que têm um interesse especial no resultado que você selecionou.*

- *Os grupos de interesse incluem qualquer um que possa lhe ajudar a ter sucesso—ou que torne as coisas mais difíceis para você. Uma parte interessada é também alguém que será afetado quando você alcançar seu resultado. Ficarão felizes? Ou infelizes?*

DISTRIBUA e comente a *Planilha de Análise dos grupos de interesse.*

PASSO 2. Identificar os interesses e preocupações dos grupos de interesse (25 minutos)

INDIQUE o papel gigante com a definição de grupos de interesse.

DIZER: *Na sua equipa, tenham uma discussão intensa sobre a lista de todos os grupos de interesse e seleccione com um círculo os 5 de interesse mais crítico.*

Coloque-as na coluna da esquerda da planilha.

Para cada grupo de interesse, discuta as questões nas próximas três colunas:

- *Em que está interessado esse grupo de interesse?*
- *Qual é a maior preocupação deste grupo de interesse?*
- *O que você precisa fazer para obter o apoio deste grupo de interesse?*

Complete a planilha e discuta os próximos passos com sua equipa.

Usaremos esta informação numa sessão amanhã para pensar em formas de mobilizar estes grupos de interesse para apoiarem a implementação de seus planos de acção e alcance de resultados.

Encerramento

DURAÇÃO 30 minutos

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?*

Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao lado.

Depois de 10 minutos, dirija-se a todo o grupo:

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor suas respostas ao resto do grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que todos os pares tenham falado.

Peça a um participante que esteja preparado para falar, no início do Dia 2, sobre o que aprendeu nas sessões do Dia 1.

DIA 2
SECÇÃO 5
PROGRAMA

WORKSHOP 2: DIA 2

SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS (ENCERRAMENTO)

Revisão

9.D Mobilização dos Grupos de Interesse para Obter Recursos

SESSÃO 10. FOCALIZAÇÃO

10.A O que é a Focalização?

10.B Reconhecimento de Sua Esfera de Influência

— ALMOÇO —

10.C Identificar Obstáculos para Alcançar Resultados

10.D Diagnóstico das Causas Raízes—A Técnica dos 5 Por Quês

Encerramento

5

Revisão

DURAÇÃO 20 minutos

Peça aos participantes para sentarem com suas equipas de trabalho.

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos ontem.*

NOTA: Quando os participantes se dirigem ao grupo inteiro, esta é uma oportunidade para começarem a se ver eles próprios no papel de facilitadores.

Lembre aos participantes que você está retomando do ponto onde encerraram o Dia 1, com a exploração da mobilização dos grupos de interesse.

9D. Mobilização dos Grupos de Interesse para Obter Recursos

Este exercício demonstra como a mobilização de recursos exige análise e planeamento.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Solicitação de Mobilização de Recursos; Planilha de Análise dos grupos de interesse*
- Papel gigante em branco

NOTA: As actividades para mobilizar recursos precisam estar inseridas no Plano de Acção que será elaborado na próxima sessão. Isto é o "alinhamento e a mobilização" em funcionamento!

PROCESSO:

PASSO 1. Mobilização do apoio dos grupos de interesse (5 minutos)

DISTRIBUIR cópias do *Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos.*

DIZER: *Usaremos a Análise dos grupos de interesse que vocês completaram ontem como base para este exercício.*

DIZER: *Como discutimos, os grupos de interesse essenciais são pessoas ou grupos que têm um interesse especial no resultado que você selecionou.*

Isto inclui aqueles que podem afectar o seu progresso, bem como aqueles que são afectados por seu resultado.

Quer o impacto deles ou sobre eles seja positivo ou negativo—eles são seus grupos de interesse e você terá que contar com o seu apoio.

Sem o apoio dos grupos de interesse, não progrediremos muito em direcção aos nossos resultados esperados.

PASSO 2. Planeamento para a mobilização (30 minutos)

DIZER: *Examinem a Planilha de Análise dos grupos de interesse: quem são os grupos de interesse, seus interesses e preocupações, e o que vocês precisam fazer para obter o apoio delas.*

Na coluna da esquerda do Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos, anotem o nome de cada parte interessada de quem precisam de um recurso particular.

DIZER: *Exemplos de recursos são dinheiro, trabalho voluntário, acesso a pessoas influentes, ou materiais.*

Para cada recurso necessário, preencham nas colunas da planilha: o que exactamente precisam que essa parte interessada forneça/contribua, quem fará a solicitação, e dentro de que prazo?

PASSO 3. Compartilhamento e aprendizagem em conjunto (25 minutos)

Convite cada equipa a **LER** uma fileira (sobre uma parte interessada e um conjunto de recursos) de suas planilhas.

Repita o processo até que todas as equipas tenham compartilhado tudo de suas planilhas.

PERGUNTAR: *Quais são algumas das actividades que precisam incluir nos seus Planos de Acção para garantir que realmente consigam os recursos de que precisam?*

Ouça as respostas e **ANOTE-AS** num papel gigante.

- Os exemplos poderão ser visitas, reuniões, conversas telefônicas, envio de materiais, e convidar ou acompanhar outras pessoas em uma viagem a campo para ver algo em acção.
- Esta é uma oportunidade para as equipas recolherem novas ideias com a troca.

DIZER: *Ao começarem a trabalhar nos seus Planos de Acção, acrescentem as actividades sobre as quais precisam actuar para mobilizar recursos.*

DIZER: *Utilizem o Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos como ferramenta de monitoria nas próximas reuniões com suas equipas.*

Agora que têm os nomes das pessoas responsáveis por fazer cada solicitação de recursos, poderão se apoiar e responsabilizar uns aos outros pelo cumprimento.

NOTA: Ao indicar quem fará cada solicitação, exclua os nomes das pessoas que não fazem parte da equipa ou que não estão presentes na sala.
A responsabilização tem que ser da equipa!

SESSÃO 10. FOCALIZAÇÃO

FINALIDADE

Entender a focalização como uma prática de liderança.

OBJECTIVOS

- Explicar a focalização
- Explicar as ferramentas e técnicas da focalização
- Identificar obstáculos que impedem atingir um resultado desejado
- Aplicar a análise da causa raiz

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papel gigante necessários.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Seleccionar um resultado mensurável para usar na actividade, "Obstáculos para Alcançar o Resultado" e anotar num papel gigante. Praticar o uso da Técnica dos 5 Por Quês com um de seus co-facilitadores. Seleccionar um exemplo para usar com o qual se sinta à vontade.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAL DE APOIO

- ❑ *Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*
- ❑ *Categorias de Obstáculos*
- ❑ *Conceitos Básicos de Gênero*
- ❑ *Ferramenta de Análise da Equidade de Gênero*
- ❑ *A Técnica dos 5 Por Quês*

10.A O que é a Focalização?

Este exercício explora a importância da focalização dentro de uma organização.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. A prática da focalização na liderança (10 minutos)

No grande grupo:

PERGUNTAR: *O que significa focalização?*

Por que é importante que os líderes focalizem?

O que acontece quando um grupo ou organização não tem um foco claro?

ANOTE as respostas num papel gigante.

Examine a definição de focalização que se encontra no material *Práticas Integradas*.

DIZER: *Focalização significa:*

- *Determinar as prioridades essenciais de acção, e*
- *Criar um quadro comum de resultados esperados.*

DIZER: *O resultado organizacional da boa focalização é:*

- *O trabalho da organização passa a ser dirigido por uma missão e estratégia bem definidas e as prioridades ficam claras.*

PASSO 2. Prioridades (10 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Para que as equipas possam focalizar, você tem que saber qual é o foco de sua instituição como um todo.*

No último workshop, discutimos a área prioritária de saúde e os indicadores que focalizariam o trabalho de nossa equipa.

ESCREVA área prioritária de saúde e indicadores num papel gigante.

PASSO 3. Foco organizacional (10 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *Além da área prioritária de saúde e dos indicadores, o que mais teria a sua organização que você poderia usar como ferramenta de focalização? (Ex. missão, estratégia, metas anuais, etc.)*

ESCREVA as respostas num papel gigante.

10.B Reconhecimento de Sua Esfera de Influência

Este exercício ajuda as pessoas a pensarem sobre o que está sob o seu controlo para mudar e o que não está, dado o papel ou posição das pessoas em sua organização. Esta discussão ajudará a focalizar seus Planos de Acção.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante grande (2 folhas juntas) com 3 círculos concêntricos de diâmetro crescente desenhados um em torno do outro
- Papel gigante preparado (encoberto) com a seguinte prece da serenidade escrita:
  "Dê-me a serenidade de aceitar as coisas que não posso mudar, a coragem de mudar as coisas que posso, e a sabedoria para perceber a diferença".

PROCESSO:

PASSO 1. Definir círculos de controlo e influência (10 minutos)

Em plenário, **MOSTRE** os três círculos e **ESCREVA**:

- "controlo" dentro do círculo interno;
- "influência" no círculo intermediário;
- "nenhum controlo e pouca ou nenhuma influência" no círculo externo.

Discuta as diferenças entre os 3 círculos.
Peça exemplos de cada círculo, tais como:

- Círculo interno: nossas palavras e nossas acções.
- Círculo médio: nosso bairro, nosso ambiente de trabalho, amigos, colegas, familiares (podemos influenciá-los mas não podemos controlá-los!).
- Círculo externo: fenômenos naturais tais como terremotos ou intempéries, a política e as directrizes governamentais, que estão muito fora do nosso alcance, e o comportamento de pessoas com as quais não temos nenhum contacto.

PERGUNTAR: *Com qual destes círculos você mais se preocupa?*

NOTA: Este é geralmente o círculo externo, onde não podemos fazer muita coisa.

PERGUNTAR: *Em que círculo você tem a maior probabilidade de ter impacto?*

O que acontece quando você tem um impacto aí?

Como isto afecta os outros círculos?

PASSO 2. Discutir as práticas que ajudam a influenciar (15 minutos)

Em suas equipas, peça aos participantes que reflictam e discutam que práticas de liderança, gestão e governação eles precisam usar para influenciar os outros de forma eficaz.

Em que actividades têm mais influência como uma equipa?

Peça-lhes que **FAÇAM UMA LISTA** para apresentar ao grupo maior.

PASSO 3. Apresentar práticas que apoiam o ato de influenciar (15 minutos)

Com todo o grupo, peça às equipas para **APRESENTAR** suas reflexões sobre as práticas de influência.

PASSO 4. Encerramento (5 minutos)

REVELAR E LER (ou pedir alguém para ler) a prece da serenidade escrita no papel gigante.

Enfatizar que a liderança tem a ver com focalizar as coisas que podemos influenciar, ao invés de reclamar das coisas sobre as quais nada podemos fazer.

10.C Identificar Obstáculos para Alcançar Resultados

Este exercício ajuda os participantes a identificarem o trabalho necessário para alcançar o resultado mensurável desejado.

DURAÇÃO

2 horas

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com o resultado mensurável que você selecionou
- Folhas de papel gigante em branco
- Fita adesiva para prender os papéis na parede
- Folhas de papel ao meio, em número suficiente para que cada equipa receba 3 a 5 delas
- Marcadores para cada grupo escrever suas ideias no papel
- Material de apoio: *Categorias de Obstáculos; Ferramenta de Análise da Equidade de Gênero*

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas após o almoço (15 minutos)

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

PASSO 2. Identificar os obstáculos para alcançar o resultado (60 minutos)

FAÇA REFERÊNCIA ao papel gigante preparado com o resultado mensurável desejado que você selecionou para a demonstração. Explique ao grupo como o selecionou e encontrou.

PERGUNTAR: *Por que ainda não chegou nesse ponto?*

O que está bloqueando seu caminho para atingir esse resultado— quais são os obstáculos?

Distribuir o material de apoio *Categorias de Obstáculos.*

DIZER: *Há várias categorias mais amplas nas quais os obstáculos para a sua equipa podem se encaixar. Alguns das mais comuns são:*

- *Directrizes e procedimentos*
- *Serviços de saúde*
- *Equipamento, infraestrutura e suprimentos*
- *Pacientes, utentes, indivíduos ou comunidades*

PERGUNTAR: *Quais são alguns exemplos destas categorias que se aplicam à prestação e uso dos serviços de saúde?*

PENDURE 4 folhas de papel gigante em branco tendo as categorias como títulos. ESCREVA os exemplos nos papéis gigante apropriados, enquanto os participantes sugerem os mesmos.

DIZER: *Observe que o gênero é uma questão transversal que precisa ser levada em consideração ao conduzir esta análise. Há muitos exemplos de questões de gênero que poderiam afectar a prestação e uso dos serviços de saúde em todas as categorias. Por exemplo, as directrizes oficiais podem restringir o acesso das mulheres aos serviços de saúde, (ex., as mulheres às vezes precisam de "permissão" para usar serviços ou métodos de planeamento familiar) ou as atitudes dos prestadores de serviços podem ser tendenciosas e, portanto, limitar o uso dos serviços pelas mulheres, de modo geral.*

DISTRIBUIR o material de apoio *Ferramenta de Análise da Equidade de Gênero.*

DIZER: *Ao realizar uma análise de causa raiz, podemos pensar em equidade de gênero em termos de 3 tópicos diferentes:*

- Oportunidade: *Como o sistema de saúde promove a equidade de gênero nas funções de gestão e liderança?*
- Acesso: *Como os serviços de saúde são organizados para que mulheres e homens recebam serviços de qualidade mais facilmente?*
- Envolvimento: *Como mulheres e homens da comunidade participam das decisões sobre os serviços de saúde?*

DIZER: *Agora, em seus grupos, comecem a preencher esta planilha para identificar alguns obstáculos relacionados a gênero que podem bloquear o acesso ou uso dos serviços por mulheres e homens.*

PASSO 3. Discussão intensa sobre os principais obstáculos para alcançar os resultados mensuráveis desejados (30 minutos)

PERGUNTAR: *Quais são os principais obstáculos que sua equipa enfrenta para alcançar seu resultado mensurável desejado?*

DIZER: *Com sua Equipa de Melhoria, escreva todos os obstáculos em que conseguir pensar.*

Considere os obstáculos em cada uma das categorias que acabamos de discutir: directrizes e procedimentos; prestadores de serviços; equipamento, infraestrutura e suprimentos; pacientes, utentes, indivíduos ou comunidades; e a natureza transversal da questão do gênero. Acrescente outros obstáculos que não se encaixam exactamente nestas categorias.

Em plenária, peça às equipas para falar dos obstáculos que identificaram. CIRCULE pela sala pedindo um aspecto de cada vez a cada equipa e, depois, repita o processo até que as equipas tenham acrescentado todos os seus obstáculos à lista.

ESCREVA todos os obstáculos que mencionaram num papel gigante.

5

PASSO 4. Identifique os obstáculos mais críticos (30 minutos)

DIZER: *Vocês identificaram muitos obstáculos, mas é mais útil concentrarmos nos poucos que causam mais dificuldades para atingir seu resultado desejado.*

Por exemplo, pode haver muitas razões para mulheres não acessarem os serviços de PTV (prevenção da transmissão vertical), mas talvez já tenha observado que a maioria das grávidas não vêm ao centro de saúde nem para os serviços pré-natal. Neste caso, seria melhor analisar as causas deste obstáculo – o facto de que não procuram os serviços pré-natais – do que qualquer um dos obstáculos relacionados aos próprios serviços de PTV.

DIZER: *Com sua Equipa de Melhoria, examine os obstáculos que identificou e marque-os de acordo com seu nível de criticalidade. Escreva "A" próximo àqueles que você considera os mais críticos, "C" para os menos críticos, e "B" para os medianamente críticos.*

Pense nas esferas de influência que vimos na sessão anterior. Seleccione os obstáculos que estão sob seu controlo e não aqueles que estão fora. Por exemplo, os recursos fornecidos por outros estão fora do seu controlo, se bem que possivelmente ainda estão sob sua esfera de influência.

Seleccione depois os 3 a 5 obstáculos mais críticos para alcançar o resultado mensurável desejado por sua equipa. Verifique para garantir que todos concordam com a sua escolha.

Escreva cada obstáculo numa folha separada de papel de papel gigante.

Peça às equipas que **RELATEM** seus obstáculos seleccionados em plenária e expliquem rapidamente suas razões.

10.D Diagnóstico das Causas Raízes—A Técnica dos 5 Por Quês

Este exercício ajuda os participantes a perceber a diferença entre sintomas e causas raízes e, depois, a diagnosticar as causas raízes.

DURAÇÃO

1 hora e 10 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado: Uma árvore mostrando suas raízes.
- Papel gigante preparado com a definição de análise de causa raiz: *A análise de causa raiz tem a ver com métodos de resolução de problemas que escavam abaixo da superfície dos sintomas para encontrar as causas básicas dos problemas. Usamos a análise de causa raiz porque os problemas são melhor resolvidos quando tentamos corrigir ou remover as causas subjacentes, ao invés de tratar simplesmente dos sintomas óbvios.*
- Papel gigante preparado com exemplo de tabela, incluindo obstáculo, causa raiz e acções prioritárias.
- Material de apoio: *A Técnica dos 5 Por Quês*
- Papéis gigante em branco: Um para cada equipa

PROCESSO:

PASSO 1. Introduzir a Técnica dos 5 Por Quês para a análise de causa raiz (20 minutos)

MOSTRAR o papel gigante com a imagem de uma árvore com suas raízes à mostra.

PERGUNTAR: *O que isto tem a ver com focalização e planeamento?*

Ouça as respostas até que alguém mencione a análise de causa raiz.

PERGUNTAR: *Alguém sabe o que é a análise de causa raiz?*

Ouça as respostas e encoraje ("muito bem", "isto faz sentido", etc.) as explicações de causa raiz que estiverem correctas ou quase correctas.

DIZER: *A análise de causa raiz tem a ver com métodos de resolução de problemas que escavam abaixo da superfície dos sintomas para encontrar as causas básicas dos problemas.*

Usamos a análise de causa raiz porque os problemas são melhor resolvidos quando tentamos corrigir ou remover as causas subjacentes, ao invés de simplesmente tratar dos sintomas óbvios.

DIZER: *Vocês aprenderão alguns meios estruturados para diagnosticar os problemas organizacionais, similares aos meios que aprendemos para diagnosticar os problemas médicos.*

Uma forma é continuar a perguntar: "Por Quê?" para se infiltrar abaixo dos sintomas e aprender o que causa esses sintomas.

Escreva, num papel gigante separado—um abaixo do outro—
Por Quê? Por Quê? Por Quê? Por Quê? Por Quê?

Dê um exemplo de como estes "Por Quês" são aplicados às causas listadas sob as 4 categorias descritas na actividade anterior. Seleccione uma causa e comece a perguntar "Por Quê?".

PERGUNTAR: *Por que isto está acontecendo?*

Repita a pergunta depois de cada resposta para ilustrar a técnica.

DIZER: *Apesar de chamarmos esta técnica de "Os 5 Por Quês", nem sempre você tem que perguntar "Por Quê?" todas as 5 vezes. Às vezes, bastam 3 "Por Quês", e outras vezes, você tem que perguntar "Por Quê" mais de 5 vezes para chegar à verdadeira causa raiz.*

O momento de parar de perguntar "Por Quê?" depende das respostas. É importante parar num "Por Quê?" que esteja dentro de sua esfera de influência e não um que esteja fora dessa esfera.

PASSO 2. Prática da Técnica dos 5 Por Quês (40 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vocês identificaram os principais obstáculos ao alcance do resultado mensurável desejado que está associado às prioridades institucionais de sua organização e à visão da sua equipa.*

Para desenvolver seu Plano de Acção, você terá que examinar mais atentamente as causas raízes desses obstáculos.

Quanto melhor sua análise, melhor seu Plano de Acção.

DISTRIBUA cópias de *A Técnica dos 5 Por Quês.*

DIZER: *Para cada uma das causas raízes que você listou, faça cerca de 5 perguntas "Por Quê?". (Lembre-se que poderá precisar de menos ou mais do que 5.) Pare quando chegar à última causa sobre a qual se pode agir – que sua equipa sente que pode fazer alguma coisa para contribuir. Estas são as causas raízes que você focalizará nos seus Planos de Acção.*

Se a pergunta for: "Por que as mulheres não estão vindo à clínica?", a pobreza ou a falta de instrução poderão estar na raiz do problema.

Mas seria melhor parar numa causa raiz mais accionável, tal como "Porque elas não sabem como poderiam se beneficiar com os serviços que oferecemos". É melhor parar aí. Continuar a perguntar "Por Quê?" não traria informações sobre as quais você poderia agir.

Quando chegar ao final das suas perguntas "Por Quê" para cada obstáculo, preencha o papel de papel gigante para o dito obstáculo com uma tabela que inclui a última causa raiz e deixa espaço para as acções prioritárias para tratar do mesmo.

MOSTRE um exemplo num papel gigante:

Obstáculo	Causa raiz	Acções prioritárias
As mulheres não visitam o centro de saúde para obter serviços de PTV	Ninguém sensibilizou as mulheres grávidas nesta comunidade sobre o facto de que a PTV pode salvar as vidas dos bebês	

CIRCULE entre as equipas, ouça atentamente as suas deliberações, e verifique suas folhas de papel gigante para garantir que entenderam a tarefa e estão identificando as causas raízes sobre as quais têm controlo.

NOTA: Enquanto circula, procure garantir que as equipas não produzam uma longa lista de descrições vagas tais como "há falta de recursos humanos". Se notar esta tendência, ajude as equipas a analisar mais profundamente, perguntando: "Por que isto acontece?"

PASSO 3. Relato do progresso (20 minutos)

Convite cada equipa a **COMENTAR** suas folhas de papel gigante em plenária.

Discuta quaisquer preocupações ou questões.

5

Encerramento

DURAÇÃO 30 minutos

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?*

Cada um deve tomar cerca de 5 minutos para anotar suas respostas.

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

Depois de 10 minutos, dirigir-se a todo o grupo:

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor uma de suas respostas ao grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que não haja mais.

Peça a um participante que se prepare para fazer uma revisão, no início do Dia 3, do que aprendeu nas sessões do Dia 2.

DIA 3
SECÇÃO 5
PROGRAMA

WORKSHOP 2: DIA 3

SESSÃO 11. FOCALIZAÇÃO DO PLANO

Revisão

11.A Chuva de Ideias Sobre Acções Prioritárias para Lidar com as Causas Raízes

11.B Análise de Acções Prioritárias com a Perspectiva de Gênero

11.C Estabelecer Prioridades usando a Matriz de Prioridades

— ALMOÇO —

11.D Primeiro, as Coisas Mais Importantes—A Matriz Importante e Urgente

SESSÃO 12. DA VISÃO À ACÇÃO

12.A Elaboração de um Plano de Acção que Leve a Resultados

12.B Reflexão sobre o Workshop 2 e Preparação para o Workshop 3

Avaliação do Workshop

SESSÃO 11. FOCALIZAÇÃO DO PLANO

FINALIDADE

Identificar acções prioritárias e aprender como focalizar pessoalmente e como equipa para atingir resultados importantes.

OBJECTIVOS

- Identificar prioridades
- Analisar acções prioritárias dentro da perspectiva de gênero
- Distinguir entre "Importante" e "Urgente"

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Experimentar as ferramentas com um co-facilitador ou amigo para se familiarizar com as mesmas.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Estabelecer Prioridades Usando a Matriz de Prioridades (modelo)*
- ❑ *Estabelecer Prioridades Usando a Matriz de Prioridades (planilha em branco)*
- ❑ *Modelo do Desafio*
- ❑ *Quadro Sequencial de Integração do Gênero*
- ❑ *Quadro Sequenciais de Gênero*
- ❑ *A Matriz Importante e Urgente*

Revisão

DURAÇÃO 20 minutos

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos ontem.*

NOTA: Quando os participantes se dirigem ao grupo inteiro, esta é uma oportunidade para começarem a se ver eles próprios no papel de facilitadores.

Lembre aos participantes que você está retomando do ponto onde encerrou o Dia 2 e agora usará as ferramentas de alinhamento, mobilização, focalização e planeamento discutidas anteriormente neste workshop para focalizar o plano.

11.A Chuva de Ideias Sobre Acções Prioritárias para Lidar com as Causas Raízes

Este exercício ajuda os participantes a identificar acções prioritárias específicas que as equipas podem usar para superar as causas raízes dos seus obstáculos e alcançar seu resultado mensurável.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante com directrizes para a chuva de ideias:
  - *Não criticar nenhuma ideia.*
  - *Não discutir ideias durante a sessão de chuva de ideias.*
  - *Pensar de forma criativa.*

PROCESSO:

PASSO 1. Chuva de ideias de acções prioritárias (15 minutos)

DIZER: *Agora que já identificaram as causas raízes que lhes impedem de atingir seu resultado mensurável, chegou o momento de fazer uma chuva de ideias sobre as actividades de alto nível que serão essenciais para fazê-los avançar na conquista do seu resultado mensurável. Ao pensarem nas actividades de alto nível para alcançar seu resultado mensurável, considerem suas causas raízes e as intervenções comprovadas que foram sugeridas pelos orientadores.*

5

DIZER: *A finalidade da chuva de ideias é a de gerar muitas ideias criativas para ajudar suas equipas a realizar melhoria.*

Através deste processo, todos os membros de equipa devem participar activamente. Existem algumas regras gerais das chuvas de ideias.

MOSTRE o papel gigante com as Directrizes de Chuvas de Ideias.

PERGUNTAR: *Existem outras directrizes que precisamos considerar para poder gerar um bom número de ideias criativas para alcançar nosso resultado mensurável?*

ACRESCENTE outras sugestões ao papel gigante.

DIZER: *Reflictam individualmente sobre o resultado mensurável desejado de sua equipa e as causas raízes.*

Tomem 5 minutos para escrever individualmente as acções prioritárias que vocês podem empreender para superar esses obstáculos e alcançar os resultados.

DIZER: *Em suas equipas, registem numa folha de papel de papel gigante todas as ideias que surgiram da chuva de ideias. Como um grupo, combinem as ideias que forem similares.*

PASSO 2. Relato sobre o progresso (15 minutos)

Convide cada equipa a **COMENTAR** sobre suas folhas de papel gigante em plenária.

11.B Análise de Acções Prioritárias com a Perspectiva de Gênero

Este exercício gera a consciência de como as acções prioritárias têm um impacto positivo ou negativo sobre a equidade de gênero e usa este conhecimento para seleccionar intervenções que promovem a equidade de gênero.

DURAÇÃO

1 hora e 10 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Quadro Sequencial da Integração de Gênero; Quadro Sequenciais da Integração de Gênero*
- Papel gigante preparado com o Quadro Sequencial da Integração de Gênero

PROCESSO:

PASSO 1. Explicar o Quadro Sequencial da Integração de Gênero (30 minutos)

MOSTRAR o papel gigante com o Quadro Sequencial da Integração de Gênero.

DIZER: *No primeiro dia deste workshop, discutimos a questão do gênero. Quando fizemos a análise de causa raiz, também exploramos como as questões de gênero são transversais e importantes de levar em consideração ao analisar os obstáculos relacionados a directrizes, procedimentos, prestadores de serviços e utentes. E começamos a analisar como os valores e princípios culturais afectam a forma de agirmos e pensarmos. O problema é quando não estamos conscientes desta influência e tomamos decisões cegas em termos de gênero ou pior ainda, quando usamos conscientemente os desequilíbrios de gênero para alcançar nossos objectivos.*

No processo de selecção de nossas intervenções, queremos estar atentos à questão de gênero e seleccionar intervenções que promovam a equidade de gênero ou pelo menos não reforcem ou contribuam à desigualdade de gênero.

DIZER: *Vamos analisar este quadro sequencial da integração de gênero.*

Na parte superior da estrutura, pode ser visto o objectivo predominante que é o de ser "consciente em termos de gênero" quando programamos as actividades. Fazemos isto ao perceber como o gênero afecta o uso dos serviços e os comportamentos de saúde e como nossas intervenções podem contribuir à equidade de gênero e à saúde.

Na parte de baixo da estrutura, pode ser vista a atitude que tentamos evitar, ou seja, ser "cego em termos de gênero". Ser "cego de gênero" nos faz propor actividades sem estar conscientes de como elas afectam a equidade de gênero e a saúde.

Pela seta, 3 tipos de intervenções/actividades são demonstradas e classificadas, dependendo de como afectam a equidade de gênero. As intervenções/ actividades podem ser "Exploradoras", "Conciliadoras" ou "Transformadoras".

5

DISTRIBUA o material de apoio, *Quadro Sequencial da Integração de Gênero,* e convide alguns participantes para ler em voz alta as definições. Em seguida, reforce explicando.

DIZER: *Esta estrutura demonstra a existência de uma sequência nos tipos de intervenções, sendo estas categorizadas segundo as formas em que tratam as normas e desigualdades de gênero na sua concepção, implementação e avaliação.*

- *As intervenções ou acções* cegas de gênero *não fazem nenhuma consideração prévia para tratar das normas de gênero e relações desiguais de poder, ou de como as intervenções impactam o gênero.*
- *As intervenções ou acções* conscientes do gênero *analisam e tratam dos resultados previstos, relacionados a gênero, durante ambas as fases de concepção e implementação.*
- *As intervenções* exploradoras do gênero *aproveitam as rígidas normas de gênero e os desequilíbrios de poder existentes para atingir os objectivos das intervenções de saúde.*
- *As intervenções* conciliadoras de gênero *reconhecem o impacto das normas de gênero e desigualdades e buscam desenvolver acções que ajustam e muitas vezes compensam os desequilíbrios existentes de poder.*
- *As intervenções* transformadoras de gênero *se esforçam para examinar, questionar e mudar as rígidas normas de gênero e os desequilíbrios de poder para atingir objectivos de saúde e de equidade de gênero.*

DIZER: *Espera-se das intervenções conscientes do gênero que sejam concebidas de forma conciliadora ou transformadora em termos de gênero, dentro do objectivo final de alcançar resultados de saúde e, ao mesmo tempo, transformar as normas de gênero para promoverem uma maior igualdade. A abordagem exploradora do gênero é inaceitável, particularmente em programas de saúde pública que têm a obrigação de "antes de tudo, não causar nenhum dano".*

PERGUNTAR: *Em suas próprias palavras, como seria uma intervenção cega de gênero? Poderia dar um exemplo?*

Peça a um ou dois participantes para, em suas próprias palavras, explicar a definição e dar um exemplo do que é ser cego de gênero. PREPARE-SE para dar um EXEMPLO, se eles não encontrarem um. Repita o mesmo procedimento para explicar as intervenções "exploradora", "conciliadora" e "transformadora".

PASSO 2. Classificar alguns cenários com base no Quadro Sequencial de Integração de Gênero (20 minutos)

DISTRIBUIR o material de apoio, *Quadro Sequenciais da Integração de Gênero*, e convidar os participantes a trabalharem em suas equipas para classificá-los de acordo com o "Quadro Sequencial de Gênero"

Depois de 10 minutos, peça às equipas para dividir com os outros:

PERGUNTAR: *Onde, na sequência de integração de gênero, se encaixa cada cenário e por quê?*

Dê oportunidade a todas as equipas de **DISCUTIREM** suas próprias análises, caso a caso, e dê-lhes retro-informação, se necessário.

PASSO 3. Analisar as intervenções das equipas com base no Quadro Sequencial de Integração de Gênero (20 minutos)

Peça às equipas para analisar a lista de intervenções que prepararam na análise da causa raiz e classificá-las como "exploradora", "conciliadora" ou "transformadora".

Depois de 10 minutos, pedir às equipas para **EXPOR** sua análise em plenária:

PERGUNTAR: *Na lista de intervenções resultantes da sessão de chuva de ideias, encontrou alguma que fosse cega de gênero? Poderia explicar qual intervenção e por quê?*

Ouça as intervenções cegas de gênero que forem propostas e corrija, se necessário. Peça aos participantes para explicar por quê e como fariam para mudá-las para intervenções conciliadoras de gênero (se forem cegas) ou para transformadoras de gênero (se forem conciliadoras). Continue com o mesmo processo pedindo intervenções que são exploradoras, conciliadoras ou transformadoras.

Encerre a sessão reforçando a importância de analisar as intervenções sob a perspectiva de gênero, dizendo:

DIZER: *Na próxima sessão, vocês seleccionarão as intervenções prioritárias para tratar das causas raízes do seu desafio. Analise onde elas se encontram na sequência de integração de gênero.*

Tenha cuidado para não seleccionar actividades que possam ser exploradoras de gênero, já que um dos princípios fundamentais do trabalho de saúde e desenvolvimento é "não causar nenhum dano".

Se possível, seleccionar actividades que tendam a programas transformadores de gênero para, assim, desafiar gradualmente as desigualdades existentes de gênero e promover mudanças positivas dos papéis e normas de gênero e na dinâmica de poder.

11.C Estabelecer Prioridades usando a Matriz de Prioridades

A Matriz de Prioridades ajuda os participantes a classificar as acções com base em critérios que são importantes para eles. Podem usar esta ferramenta para priorizar acções durante a elaboração dos seus Planos de Acção.

NOTA: O uso da Matriz de Prioridades parte da premissa de que os participantes já completaram a análise da causa raiz e, portanto, que as acções que seleccionaram tratam das causas raízes e não só dos sintomas dos seus obstáculos.

DURAÇÃO

1 hora e 10 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Estabelecimento de Prioridades Usando a Matriz de Prioridades (modelo); Estabelecer Prioridades Usando a Matriz de Prioridades (planilha em branco); Modelo do Desafio*
- Papel gigante preparado com uma Matriz de Prioridades em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Apresente e demonstre a ferramenta (10 minutos)

Use o exercício "Escolha de um Marido" (bastante divertido) para mostrar como funciona a Matriz de Prioridades.

DIZER: *Vamos aprender como fazer escolhas, como tomar decisões quando existem várias opções, e como perceber que opção trará o melhor benefício.*

Para fazer isto, usamos os chamados "critérios". Exemplos de critérios são o tempo que leva para completar uma tarefa, os custos, o impacto sobre a qualidade, e a disponibilidade de recursos.

Estamos sempre usando critérios quando julgamos alguma coisa.

Para entender como usar critérios, vamos começar com um exemplo de uma importante escolha pessoal.

PERGUNTAR: *Quais são algumas das escolhas mais importantes que fazemos em nossas vidas?*

(Geralmente, "escolher o cônjuge" será a primeira resposta; se não for, diga isto você mesmo.)

DIZER: *Vamos tomar o exemplo da escolha de um marido e ver que critérios poderíamos usar para tomar esta decisão. Os homens servirão de observadores neste exercício.*

APONTE a matriz em branco no papel gigante.

- Peça às mulheres que deem 3 nomes comuns de homens em seu país.
- ESCREVA o nome de cada homem no topo de cada coluna, sob "acções prioritárias".

DIZER: *Quando as mulheres escolhem um marido, o que pode ser mais importante?*

Repita a pergunta depois de cada resposta dada pelas mulheres do grupo. Elas mencionarão as características dos homens que são mais importantes, entre elas: "ele tem bons costumes," "ele é bom para mim", "ele me ouve com atenção", "ele tem um bom nível de instrução", e assim sucessivamente.

- Depois de ouvir várias respostas, SELECCIONE E ESCREVA um critério do lado esquerdo da matriz—um para cada fileira.

PASSO 2. Classifique cada homem imaginário por cada critério, numa escala de 1 a 3 (10 minutos)

CLASSIFIQUE esses homens imaginários. Por exemplo:

DIZER: *Ele é um cientista, então recebe a nota "3" pelo nível educacional, mas ele é mau e, por isto, merece apenas "1" no quesito bondade.*

O grupo certamente se identificará com estes dilemas.

- ESCREVA as notas de cada homem imaginário em cada um dos critérios (1 = baixo, 2 = médio, 3 = alto). CERTIFIQUE-SE de que os totais para os homens não sejam os mesmos.

PASSO 3. Calcule o total de pontos para cada homem (5 minutos)

- Depois de preencher as 12 caixas da matriz, ADICIONE cada coluna e anote a soma na parte de baixo.
- APONTE a melhor escolha, segundo o funcionamento da Matriz de Prioridades.

PASSO 4. Priorização das acções de seus Planos de Acção (10 minutos)

PERGUNTAR: *Que critérios você usaria para priorizar suas acções prioritárias?*

Tome algumas respostas e ANOTE-AS no papel gigante.

5

DIZER: *Em seu Plano de Acção, você classificará cada acção prioritária segundo seus próprios critérios, usando uma escala de 1 a 3, onde 1 traz o menor benefício e 3 o maior benefício.*

DIZER: *Para cada acção no seu plano de trabalho, some os valores de cada coluna para ver a nota total para cada acção.*

Quanto mais alta a nota, maior a prioridade da acção com base nos critérios listados. (Você poderá escolher acrescentar ou mudar os critérios para atender às suas necessidades específicas.)

PASSO 5. Introduzir a Matriz de Prioridades (5 minutos)

- DISTRIBUIR os dois materiais de Matriz de Prioridades (o modelo e a matriz em branco) para as equipas usarem em sua próxima reunião da equipa. Examine com o grupo a matriz modelo.
- Certifique-se de que os participantes entendam como a Matriz de Prioridades funciona e que as prioridades do modelo fazem sentido para os participantes.
- Explique que depois de usarem a matriz com toda a sua equipa, precisam ter certeza de que poderão implementar as acções escolhidas sem ter que esperar pela aprovação de alguém ou por mais recursos.

PASSO 6. Estabelecer critérios para a tomada de decisões (5 minutos)

PERGUNTAR: *Que critérios poderia usar para priorizar as acções que surgiram na chuva de ideias da sessão anterior?*

- ANOTE algumas respostas num papel gigante.
- Sugira, caso não tenham sido ainda mencionados: tempo, custo, impacto sobre os resultados, transformadora de gênero, e disponibilidade de recursos.
- Classifique os critérios de forma que quanto maior a nota, mais alta a prioridade (maior importância) da acção.

NOTA: Algumas equipas poderão querer modificar os critérios para adaptá-los às suas necessidades específicas.

PASSO 7. Preencher o Modelo do Desafio (25 minutos)

DIZER: *Agora use a Matriz de Prioridades para avaliar sua lista de acções geradas durante a chuva de ideias. Use os critérios que escolheu para avaliá-las.*

Seleccione as acções que melhor satisfazem os critérios que escolheu.

Escolha não mais do que 3 acções prioritárias, já que está trabalhando para atingir um resultado de curto prazo.

5 minutos antes do término desta actividade, **DISTRIBUA** o Modelo do Desafio..

DIZER: *Agora, você pode preencher seu Modelo do Desafio.*

Preencha 3 (ou menos) acções prioritárias que selecionou do lado direito do seu Modelo do Desafio.

DIZER: *Verifique para ter certeza de que a implementação destas acções deixará você mais próximo do resultado mensurável e, portanto, da missão da sua organização e da visão da sua equipa.*

Se a resposta for "sim", estará pronto para elaborar seu Plano de Acção.

Se a resposta for "não", volte e revise o processo de escolha de acções novamente e, depois, faça mudanças no seu Modelo do Desafio.

DIZER: *Verifique também se você poderá começar a implementar as acções que selecionou, dado o seu nível de autoridade e os recursos disponíveis.*

Se não tiver certeza, verifique o diagrama de Círculos de Controlo e Influência.

Você escolheu acções sob o seu controlo, ou seja, de mudança de suas próprias ideias ou comportamentos?

Escolha acções que exigirão de você influenciar aqueles que se encontram dentro do seu círculo de influência: membros da comunidade, colegas, outras pessoas de sua organização, amigos ou familiares.

Diga aos participantes que pensem nisso enquanto continuam a trabalhar para aperfeiçoar seus Modelos do Desafio e elaborar seus Planos de Acção.

11.D Primeiro, as Coisas Mais Importantes—A Matriz Importante e Urgente

Esta ferramenta ajudará indivíduos e grupos a aprenderem que a coisa mais importante não é administrar o tempo mas, sim, administrar as prioridades.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante com uma versão maior da Matriz Importante e Urgente com cada quadrante rotulado como no material de apoio
- Papel gigante preparado com as definições:
  - Urgente—*actividades que exigem atenção imediata—AGORA;*
  - Importante—*actividades que contribuem à sua missão, valores e prioridades*
- Material de apoio: *A Matriz Importante e Urgente*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Como passamos o tempo? (20 minutos)

APRESENTAR a matriz vazia e explicar os 4 quadrantes (rotulados).

DIZER: *Passamos o nosso tempo em uma de quatro formas, trabalhando em actividades que são:*

- *Urgentes e importantes*
- *Urgentes, mas não importantes*
- *Importantes, mas não urgentes*
- *Nem importantes nem urgentes*

Explicar: "Urgente"— actividades que exigem atenção imediata — AGORA.

Explicar: "Importante"— actividades que contribuem à sua missão, valores e prioridades.

PERGUNTAR: *Se uma actividade for urgente, isto significa também que é importante?*

Discuta com o grupo maior como certas actividades urgentes podem nos impedir de passar mais tempo em actividades que nos permitiriam realizar nossa missão ou visão.

PERGUNTAR: *Que actividades você empreende numa semana típica de trabalho, em cada um dos quadrantes?*

REGISTE as respostas nos quadrantes apropriados.

NOTA: Ninguém gosta de admitir que gasta tempo em actividades nem urgentes e nem importantes, mas com a ajuda do grupo inteiro, você poderá descobrir algumas destas actividades.

PASSO 2. Como passa seu tempo? (25 minutos)

DISTRIBUA cópias da *Matriz Importante e Urgente.*

DIZER: *Faça este exercício com relação a si próprio.*

Primeiro, pense em sua semana típica de trabalho. Talvez você trabalhe um total de 40 horas por semana e ache que gasta 20 horas fazendo trabalho urgente e importante.

Isto significa que você passa normalmente 50% da sua semana de trabalho no Quadrante I.

Complete isto para cada quadrante e, em seguida, vire-se para a pessoa ao lado e discuta com ela seus resultados.

DIZER: *Liste as tarefas que são mais importantes no seu trabalho.*

Discuta isto com outra pessoa.

Discutam juntos o que cada um faria de diferente para executar mais actividades importantes.

DIZER: *Para liderar de forma eficaz, será preciso passar mais tempo no Quadrante II, "importante mas não urgente."*

Se não passar tempo neste quadrante planificando, desenvolvendo a capacidade, etc., muitos itens passarão para o Quadrante I, "urgente", e você estará constantemente tendo que lidar com crises.

Isto não é uma liderança eficaz, mas muitos de nós acabamos fazendo isto porque não prestamos atenção suficiente às actividades do Quadrante II.

DIZER: *Em seu grupo menor, discutam como podem mudar as porcentagens para deixar mais tempo para as actividades mais importantes do Quadrante II. Em outras palavras, as coisas mais importantes vêm primeiro.*

PASSO 3. Como por as coisas mais importantes em primeiro lugar (15 minutos)

Em plenário, ouça as ideias (estratégias) de como colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar e ANOTE-AS num papel gigante.

Peça aos participantes que se lembrem disso ao continuar a aperfeiçoar seus Modelos do Desafio e elaborar seus Planos de Acção.

SESSÃO 12. DA VISÃO À ACÇÃO

FINALIDADE

Criar Planos de Acção que orientem as equipas em direcção aos seus resultados mensuráveis.

OBJECTIVOS

- Criar um Plano de Acção
- Integrar as actividades de M&A nas actividades de mobilização de recursos para o Plano de Acção

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos
- ❑ Notas autoadesivas ou cartões de anotações

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Plano de Acção das Equipas (em branco)*
- ❑ *Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção*
- ❑ *Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação, encontrada na secção de materiais de apoio do Workshop 1*
- ❑ *Tarefa para o Workshop 3*
- ❑ *Formulário de Reunião da Equipa*
- ❑ *Formulário de Avaliação do Workshop 2*
- ❑ *Retro-informação para o Facilitador do PDL*

12.A Elaboração de um Plano de Acção que Leve a Resultados

Este exercício ajuda cada equipa a elaborar um Plano de Acção que mostra as actividades, cronogramas e responsabilidade específicas para cada uma das acções prioritárias.

DURAÇÃO

1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Plano de Acção da Equipa (em branco); Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção; Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação* da secção de materiais de apoio do Workshop 1
- Papéis gigante preparados para cada equipa com um Plano de Acção em branco
- Papel gigante preparado com tarefas:
  - *1—Preparar uma lista de todas as actividades necessárias para completar cada acção prioritária.*
  - *2—Designar uma pessoa como responsável por cada actividade.*
  - *3—Estimar os recursos necessários para completar a actividade.*
  - *4—Indicar datas de início e conclusão de cada actividade.*
  - *5—Fazer uma verificação rápida da minuta do seu Plano de Acção.*
- Suprimento de notas autoadesivas

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas após o almoço (15 minutos)

Pedir aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

PASSO 2. Examine o formato do Plano de Acção(5 minutos)

DISTRIBUA o Plano de Acção das Equipas (em branco) e Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção.

DEMONSTRE como completar o Plano de Acção no papel gigante.

- **MOSTRE às equipas como preencher a parte de cima do Plano de Acção em seus papéis gigante, usando a informação de seus Modelos do Desafio.**

5

PASSO 3. Preenchimento do resto do Plano de Acção (45 minutos)

MOSTRAR e explicar o papel gigante preparado com as 5 tarefas a serem concluídas para preencher o Plano de Acção.

DIZER:

Primeiro, preparem uma lista de todas as actividades necessárias para completar cada acção prioritária na coluna da esquerda, sob "Actividades"

Segundo, designem uma pessoa para ser responsável por cada actividade.

Estimem os recursos necessários para realizar cada actividade.

Quarto, indiquem as datas de início e fim de cada actividade.

E finalmente, verifiquem sua minuta de Plano de Acção usando as perguntas que podem ser encontradas no material de apoio, Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção.

NOTA: As equipas não devem atribuir uma actividade a uma pessoa que não esteja na sala. Depois de voltarem aos seus locais de origem, as equipas poderão acrescentar outras pessoas para assumir algumas tarefas.

Convide as equipas a preencherem o resto dos seus Planos de Acção em seus papéis gigante.

- Recomende que usem as notas autoadesivas para as actividades sob cada acção, bem como para a pessoa responsável e recursos necessários. (Isto tornará mais fácil fazer mudanças sem perturbar toda a folha do papel gigante.)
- Verifique que cada equipa complete correctamente pelo menos uma ou duas de suas acções prioritárias.

NOTA: Se as equipas completarem correctamente pelo menos uma ou duas de suas acções prioritárias, poderão terminar o resto da actividade como parte da tarefa para o Workshop 3.

PASSO 4. Avaliação do progresso (20 minutos)

INTERROMPA o trabalho das equipas quando faltar apenas 25 minutos para terminar o exercício.

- Em plenário, verifique que passos as equipas já terminaram.

Convide cada equipa para **AFIXAR** seu Plano de Acção completo ou incompleto na parede e peça a um ou dois membros que permaneçam junto do cartaz.

- Os membros da equipa CIRCULAM para trocar ideias.
- Os facilitadores e membros da equipa fazem perguntas activamente e sugestões de melhoria.
- Peça a uma pessoa de cada equipa para COPIAR o Plano de Acção de sua equipa num material de apoio e entregar a você para a sua avaliação.

NOTA: Se houver cinco ou menos equipas na sala, cada equipa poderá apresentar seu Plano de Acção.

PASSO 5. Encerramento e próximos passos (5 minutos)

DIZER: *Vocês irão avaliar o trabalho que fizeram até agora e completar o Plano de Acção durante uma ou mais reuniões com suas equipas, quando voltarem ao seu lugar de origem.*

Como serão todos os membros da equipa a implementar o plano, certifique-se de que todos estão de acordo com o mesmo.

PERGUNTAR: *Alguma pergunta sobre como completar o processo de Planeamento de Acções?*

NOTA: Se não tiver certeza de como responder a uma pergunta, relatório à pessoa que se informará e lhe dará a resposta mais tarde. Não se esqueça de fazer isto durante uma sua visita para fins de dar orientação, ou por outro meio que for conveniente.

12.B Reflexão sobre o Workshop 2 e Preparação para o Workshop 3

Esta sessão examina o Workshop 2 e apresenta a tarefa e as expectativas do próximo workshop, para que estejam todos alinhados quando as equipas voltarem aos seus locais originais de trabalho.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Dois papéis gigante em branco
- Material de apoio: *Cronograma do PDL+* (na secção de materiais de apoio do Workshop 1, já distribuído); *Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção; Tarefa para a Workshop 3; Formulário de Reunião da Equipa*

PROCESSO:

PASSO 1. Avaliação geral do PDL+ e das sessões anteriores (10 minutos)

PERGUNTAR: *O que fizemos nos últimos 3 dias?*

Em três folhas de papel gigante em branco, uma para cada dia, ANOTE as actividades das quais as pessoas se lembrarem. PREENCHA com as actividades que faltarem.

PERGUNTAR: *Quais são as aprendizagens mais importantes que vocês levarão desta segunda workshop?*

RECOLHER as respostas.

PERGUNTAR: *O que poderão colocar em prática imediatamente assim que voltarem ao trabalho?*

RECOLHER as respostas.

Examine o material *Cronograma do PDL+* da primeiro workshop; INDICAR em que ponto do processo estamos e o que acontecerá em seguida.

Explicar que entre este workshop e a próximo, as equipas deverão se reunir com seus gestores e avaliar seu trabalho.

- Durante essa reunião, as equipas terão a oportunidade de examinar a tarefa, fazer perguntas sobre algo que não esteja claro, e buscar apoio para as suas actividades.

PASSO 2. Examinar a tarefa (10 minutos)

DISTRIBUA os materiais *Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção, Tarefa para o Workshop 3,* e *Formulário de Reunião da Equipa.*

LEIA cada tarefa em voz alta (ou pedir a alguém que leia) e faça um resumo da mesma.

Explique que a tarefa do Workshop 3 é planear e organizar duas reuniões:

DIZER: *A primeira reunião é para dividir com os outros o que aprendeu com o resto da equipa no local de trabalho e para obter a retro-informação deles sobre:*

- *Matriz de Prioridades*
- *Matriz Urgente e Importante*
- *Ferramenta de Análise da Equidade de Gênero*
- *Modelo do Desafio*
- *Minuta do Plano de Acção*
- *Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos*

DIZER: *Em reunião separada (ou na mesma), sua equipa:*

- *Completará seu Plano de Acção*
- *Verificará seu Plano de Acção usando o material de apoio "Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção"*
- *Incluirá seu plano de M&A*
- *Incluirá as actividades para mobilizar recursos dos grupos de interesse*
- *Examinará os resultados da exploração adicional, se for o caso*
- *Preparará para a apresentação da sua equipa no Workshop 3*

DIZER: *Usem o Formulário de Reunião da Equipa para organizar essa reunião e todas as reuniões entre um workshop e o próximo.*

PERGUNTAR: *Alguma pergunta?*

5

PASSO 3. Próximos passos (10 minutos)

MARQUE A DATA do Workshop 3, que versará sobre alinhamento, mobilização e inspiração.

Enfatize que espera contar com a presença das mesmas pessoas no próximo workshop, porque cada workshop aproveita e fortalece os resultados dos workshops anteriores.

DIZER: *Se um membro da equipa não puder comparecer, a equipa precisará encontrar um substituto.*

Certifique-se de que o substituto se familiarize com tudo que foi coberto no Workshop 1 e Workshop 2.

Certifique-se de que todos saibam que:

- Cada equipa APRESENTARÁ os resultados de sua tarefa na primeira manhã do próximo workshop. As equipas devem chegar preparadas para fazê-lo.
- O segundo workshop durará 2 dias completos.

Peça a um/a participante que se prepare para recapitular, no primeiro dia do próximo workshop, o que ele ou ela aprendeu neste workshop.

Avaliação do Workshop

A avaliação dá aos participantes a oportunidade de dividir com os outros o que aprenderam e dar suas opiniões, e aos facilitadores, a oportunidade de se informar sobre o que teve mais sucesso e o que poderia ser melhorado.

DURAÇÃO

10 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Formulário de Avaliação do Workshop 2*
- Material de apoio: *Retro-informação para o Facilitador do PDL+* (distribuir uma cópia deste material para cada facilitador a fornecer retro-informação individual)

PROCESSO:

DISTRIBUIR uma cópia do *Formulário de Avaliação* e da folha do *Retro-informação para o Facilitador do PDL+* e dar às pessoas 10 minutos para preenchê-los.

Peça aos participantes uma retro-informação franca e honesta sobre o que aprenderam no workshop. Relatório que não precisam colocar seus nomes nos formulários.

Enquanto os participantes terminam de preencher o *Formulário de Avaliação* e *Retro-informação,* **RECOLHA** e **FAÇA UMA CÓPIA** dos *Modelos do Desafio* e *Planos de Acção* que os grupos elaboraram durante este workshop. Estes materiais serão usados no Workshop 3 e durante a Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico.

SECÇÃO 5:
MATERIAIS DE APOIO

BOAS VINDAS E AVALIAÇÃO DA TAREFA

Agenda e Objectivos:Workshop 2 293
Tarefa do Workshop 2—Reunião da Equipa entre os Workshops 1 e 2 294

SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS

Auto-Avaliação das Abordagens de Liderança. 295
Duas Abordagens da Liderança 296
Conceitos Básicos de Gênero 297
Conceitos Básicos de Gênero—Definições 298
Planilha de Análise dos grupos de interesse 299
Formulário de Pedido de Mobilização de Recursos 300

SESSÃO 10. FOCALIZAÇÃO

Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho 301
Categorias de Obstáculos. 302
Ferramenta de Análise da Equidade de Gênero 303
A Técnica dos 5 Por Quês. 304

SESSÃO 11. FOCALIZAÇÃO DO PLANO

Definição de prioridades usando a matriz de prioridades — Modelo. 305
Estabelecimento de prioridades usando a matriz de prioridades — Planilha 306
O Modelo do desafio 307
Quadro Sequencial de Integração do Gênero. 308
Quadro de Sequência de Integração de Gênero. 310
A Matriz Importante e Urgente. 311

SESSÃO 12. DA VISÃO À ACÇÃO

Plano de Acção da Equipa de Melhoria *312*
Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção *313*
Tarefa do PDL+ do workshop 3 . . . . . *314*
Formulário de Reunião da Equipa *315*
Formulário de Avaliação: Workshop 2 . . . . . *316*
Retro-Informação para o Facilitador do PDL+ *317*
Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ *318*
Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação *319*
Formulário de Avaliação *320*

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 2

FINALIDADE

Aplicar as práticas de liderança, gestão e governação para passar da visão à acção.

OBJECTIVOS

- Apresentar as ferramentas e técnicas para entender a focalização como uma prática de liderança
- Perceber o efeito do gênero nas abordagens de liderança
- Identificar obstáculos e suas causas raízes
- Propor acções prioritárias com uma perspectiva de gênero
- Aprender como focalizar nas prioridades para alcançar resultados importantes
- Criar planos de acção que conduzam as equipas em direcção aos seus resultados mensuráveis

SESSÕES

- Boas vindas e revisão da tarefa: Avaliar o que os participantes aprenderam durante o Workshop 1
- Sessão 9: Mobilização para Obter Resultados: Aprender como mobilizar os grupos de interesse
- Sessão 10: Focalização: Entender a focalização como uma prática de liderança
- Sessão 11: Focalização do Plano: Identificar acções prioritárias e aprender como focalizar individualmente e como equipa para atingir resultados importantes
- Sessão 12: Da Visão à Acção: Criar planos de acção que guiarão as equipas em direcção ao seu resultado mensurável

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar um intervalo de manhã e de tarde todos os dias..

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manhã	**Abertura** (15 min) **Boas Vindas e Revisão da Tarefa** (3 hrs)	**Revisão** (20 min) **Sessão 9:** Mobilização para obter resultados (conclusão) (1 h) **Sessão 10:** Focalização (1 h 30 min)	**Revisão** (20 min) **Sessão 11:** Focalização do plano (3 h)
Almoço			
Tarde	**Revisão da tarefa (conclusão):** (1 h ou conforme necessário, dependendo do número de equipas) **Sessão 9:** Mobilização para obter resultados (3 h) **Reflexão de encerramento** (30 min)	**Sessão 10:** Focalização (conclusão) (3 h 30 min) **Reflexão de encerramento** (30 min)	**Sessão 11:** Focalização do plano (1 h) **Sessão 12:** Da visão à acção(2 h) **Avaliação do workshop** (10 min)

TAREFA DO WORKSHOP 2—REUNIÃO DA EQUIPA ENTRE OS WORKSHOPS 1 E 2

Planear e idealizar uma reunião com a sua equipa para apresentar um relatório sobre o Workshop 1. Nessa reunião:

- Discuta as práticas de liderança, gestão e governação.
- Examine a área prioritária de saúde.
- Examine e revise:
  - Visão compartilhada – Certifique-se de que reflita a visão de toda a sua equipa.
  - Modelo do Desafio – Mostre aos outros o que já preencheu até agora, até a parte de "obstáculos e causas raízes". Trabalhe com sua equipa para detalhar seu resultado mensurável e situação actual.
  - Plano de monitoria e avaliação

AUTO-AVALIAÇÃO DAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA

Instruções: *Leia as declarações abaixo e faça um círculo em torno de 1, 2, 3 ou 4 para indicar com que frequência você usa essa abordagem quando trabalha em grupo. Escolha somente um número de cada conjunto de 1 a 4. Por exemplo: Se você assume responsabilidade por liderar o grupo no alcance dos resultados a maior parte do tempo, deve circular o número 4 na primeira fileira.*

Nos grupos com que trabalho…

Divido a responsabilidade de liderar para obter resultados com os membros do grupo		Assumo a responsabilidade de liderar o grupo para alcançar resultados	
1 A maior parte das vezes	2 Às vezes	3 Às vezes	4 A maior parte das vezes

Me concentro em envolver as pessoas no trabalho		Me concentro em realizar as metas do trabalho	
1 A maior parte das vezes	2 Às vezes	3 Às vezes	4 A maior parte das vezes

Influencio os outros para obter recursos		Tomo decisões sobre os recursos	
1 A maior parte das vezes	2 Às vezes	3 Às vezes	4 A maior parte das vezes

Envolvo a equipa para criar uma visão comum		Defino e comunico uma visão clara à equipa	
1 A maior parte das vezes	2 Às vezes	3 Às vezes	4 A maior parte das vezes

Envolvo o grupo na identificação e análise dos problemas		Analiso e resolvo problemas para o grupo	
1 A maior parte das vezes	2 Às vezes	3 Às vezes	4 A maior parte das vezes

Me esforço para manter as relações dentro do grupo		Me esforço para garantir que as regras e normas sejam seguidas	
1 A maior parte das vezes	2 Às vezes	3 Às vezes	4 A maior parte das vezes

Resolvo conflitos discutindo como podemos melhor integrar os diferentes pontos de vista		Resolvo um conflito identificando o melhor ponto de vista	
1 A maior parte das vezes	2 Às vezes	3 Às vezes	4 A maior parte das vezes

Processo de pontuação:

Depois de circular um número para cada fileira, examine seus resultados e veja se tem mais círculos no lado sombreado da planilha (mais números 1 e 2) ou no lado não sombreado (mais números 3 e 4).

Se tiver mais círculos no lado sombreado da planilha, você tende a usar o estilo de liderança de relacionamento. Se tiver mais círculos no lado direito, você tende a usar mais o estilo de postura. Para saber mais sobre os dois estilos, consulte o material de apoio *Duas Abordagens da Liderança*.

DUAS ABORDAGENS DA LIDERANÇA

—A liderança relacional depende da força das relações que uma pessoa mantém
—A liderança posicional depende da posição de autoridade de uma pessoa

LIDERANÇA DE RELACIONAMENTO	LIDERANÇA DE POSTURA
Relação com o grupo *O líder é visto como um membro do grupo* A liderança é uma actividade que pode ser passada entre os membros do grupo ■ Envolvimento e desenvolvimento das pessoas ■ Manutenção de relacionamentos ■ Divisão de responsabilidades	**Relação com o grupo** *O líder é visto como separado do grupo* A liderança depende de uma posição de autoridade ■ Preocupação com o alcance das metas/realização das tarefas ■ Compromisso com os deveres, a organização e a eficiência ■ Delegação de responsabilidades
Recursos *O líder pode influenciar, mas não controlar o uso dos recursos*	**Recursos** *O líder controla o acesso aos recursos e mantém a autoridades quanto ao seu uso*
Definição da direcção *O líder facilita a criação conjunta da visão e direcção* ■ Age para integrar e incorporar todos os pontos de vista ■ Sabe ouvir	**Definição da direcção** *O líder define e comunica a visão e direcção* ■ Age como um representante confiável ■ Comunica bem a visão
Resolução de problemas *O líder compartilha seu conhecimento relevante para que o grupo possa gerar e testar ideias e hipóteses* ■ Usa a intuição e as relações para entender as situações ■ Aprendiz conectado: entra nas situações para entendê-las melhor	**Resolução de problemas** *O líder age como alguém que identifica e resolve problemas* ■ Usa dados para identificar soluções para problemas complexos ■ Faz uma boa análise para poder oferecer soluções ■ Aprendiz objectivo: afasta-se para poder entender
Ética *A principal ênfase do líder é no atendimento e capacidade de resposta* ■ Preocupa-se em manter as relações ■ Leva em consideração o contexto particular	**Ética** *A principal ênfase do líder é na justiça, regras e contratos* ■ Preocupa-se com as normas e princípios externos ■ Justifica os atos pelas normas externas
Resolução de conflitos *O líder ajuda a resolver os conflitos integrando os diferentes pontos de vista* ■ Enfatiza o diálogo ■ Coopera para resolver diferenças ■ Busca encontrar uma solução diferente, em vez de uma proposta de uma das partes	**Resolução de conflitos** *O líder ajuda a resolver conflitos ao conciliar diferentes pontos de vista* ■ Enfatiza a lógica/argumento/prova ■ Busca um acordo entre as perspectivas individuais ■ Promove seu próprio ponto de vista
Resultados *Os resultados podem ser mais sustentáveis, mas o estímulo à participação e a responsabilidade compartilhada poderão exigir mais tempo.*	**Resultados** *Os resultados esperados podem ser alcançados mais rápida e eficientemente, mas pode haver menos responsabilidade compartilhada e participação na resolução de problemas.*

Adaptado de: Bragar, Joan, "Effective Leadership Practices for Managers, Balancing Interdependence and Autonomy" [Práticas Eficazes de Liderança para Gestores, o Equilíbrio entre Interdependência e Autonomia] Harvard University, 1990.

CONCEITOS BÁSICOS DE GÊNERO

Gênero: ***papéis, comportamentos, actividades e atributos socialmente construídos que uma dada sociedade considera apropriados para homens e mulheres.***

Sexo: ***diferença biológica entre homens e mulheres.***

O que é gênero?	Por exemplo:
■ Construção social e comportamentos ■ Mudanças com o tempo ■ Diferente entre as culturas e dentro delas	■ As mulheres se encarregam tradicionalmente da criação dos filhos. ■ Tradicionalmente, os homens são vistos como tomadores de decisões nas famílias e no trabalho.
O que é sexo?	**Por exemplo:**
■ Biológico ■ Não muda com o tempo ■ Não é diferente entre uma cultura e outra	■ As mulheres dão à luz, os homens não. ■ As mulheres amamentam, os homens não.

Declarações esclarecendo o conceito de gênero e sexo	Categoria		Justificativa
	Gênero	Sexo	
As mulheres são o sexo mais fraco			
Em sua maioria, os homens são mais altos que as mulheres			
As mulheres dão à luz, os homens não			
As moças são meigas, os rapazes são brutos.			
As mulheres são as cuidadoras primárias de doentes e idosos.			
Só os homens podem produzir o esperma para a reprodução.			
Os homens não choram.			
As mulheres são mais amorosas e atenciosas que os homens.			
O papel de um homem é ser o ganha-pão e o chefe da família.			
Os homens pensam e agem de forma mais racional que as mulheres.			
As mulheres podem amamentar; os homens só podem dar a mamadeira.			
As mulheres menstruam; os homens não.			
Muitas mulheres não tomam decisões livremente, sobretudo quanto à sexualidade e os relacionamentos.			
A voz masculina muda na puberdade.			
Os homens não precisam de ternura e são menos sensíveis que as mulheres.			
As mulheres recebem menos que os homens pelo mesmo trabalho.			

CONCEITOS BÁSICOS DE GÊNERO—DEFINIÇÕES

Equidade de Gênero

Para garantir justiça e equidade para homens e mulheres, rapazes e moças, medidas devem ser tomadas para compensar pelas desvantagens econômicas, sociais e políticas cumulativas que impedem homens e mulheres, rapazes e moças de conduzirem suas vidas em condição de igualdade (recursos de formação do IGWG).

Igualdade de Gênero

O estado ou condição que oferece a homens e mulheres o gozo igualitário dos direitos humanos, bens de valor social, oportunidades e recursos. A verdadeira igualdade significa mais do que paridade em números ou em leis publicadas; significa mais liberdade e melhor qualidade de vida geral para todas as pessoas (Recursos de Formação do IGWG; Política de Igualdade de Gênero e Empoderamento Feminino da USAID).

Violência Baseada em Gênero

Em termos mais amplos, a "violência de gênero" (VG) é aquela dirigida a indivíduos em função do seu sexo biológico, identidade de gênero, ou da adesão percebida a expectativas culturalmente definidas do que significa ser uma mulher ou homem, rapaz ou moça. Inclui o abuso físico, sexual e psicológico; ameaças; coerção; privação arbitrária da liberdade; e privação econômica, quer ocorra de forma pública ou privada.

Os tipos específicos de VG incluem (mas não se limitam ao) infanticídio feminino; casamento precoce ou forçado, homicídio em "defesa da honra", e cortes/mutilações genitais femininas; abuso e exploração sexual infantil; tráfico de pessoas; coerção, assédio e abuso sexual; negligência; violência doméstica; privação econômica e abuso de idosos.

Empoderamento

É a ampliação da capacidade das pessoas de tomar e colocar em prática decisões que afectam todos os aspectos de suas vidas – inclusive decisões relacionadas à saúde – enfrentando de forma activa as desigualdades socioeconômicas e outras desigualdades de poder, num contexto em que essa capacidade era antes negada. As intervenções programáticas geralmente focalizam especificamente o empoderamento das mulheres, devido às desigualdades em sua situação socioeconômica *(Adaptado da definição de empoderamento por Naila Kabeer)*.

Engajamento masculino

O engajamento masculino é uma abordagem programática que envolve homens e rapazes a) como utentes e beneficiários, b) como parceiros e companheiros, e c) como agentes de mudança, na promoção activa da igualdade de gênero, no empoderamento das mulheres e na modificação das definições injustas do que seria a masculinidade. No contexto da saúde, isto implica em engajar homens e rapazes para tratar de suas necessidades reprodutivas, sexuais e outras necessidades de saúde, bem como das mesmas necessidades de suas parceiras. O engajamento masculino também inclui esforços mais amplos para promover a igualdade na prestação de cuidados, criação dos filhos e divisão do trabalho e, finalmente, a eliminação da violência de gênero.

PLANILHA DE ANÁLISE DOS GRUPOS DE INTERESSE

Use esta planilha para considerar os interesses e preocupações dos grupos de interesse.

Grupos de interesse – grupo ou indivíduo	Quais são seus interesses e preocupações?	Que solicitação específica faremos a esta parte interessada?	O que temos que fazer para obter seu apoio?

FORMULÁRIO DE PEDIDO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Nome do grupo de interesse e recursos necessários	Que solicitação específica faremos a este grupo de interesse?	Quem fará essa solicitação?	Quando será feita a solicitação?

PRÁTICAS INTEGRADAS PARA SISTEMAS DE SAÚDE DE ALTO DESEMPENHO

LIDERANÇA

EXPLORAR

- Identifica as necessidades e prioridades dos utentes e dos grupos de interesse
- Reconhece as tendências, oportunidades e riscos que afectam a organização
- Procura as melhores práticas
- Identifica as capacidades e limitações da equipa
- Conhece os valores, as forças e as fraquezas próprias da equipa e da organização

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Gestores com conhecimento actualizado e válido da organização e do seu contexto e que sabem como o seu comportamento afecta os outros.

FOCALIZAR

- Define a missão e a estratégia da organização
- Identifica os desafios críticos
- Harmoniza os objectivos com a estratégia organizacional
- Determina as prioridades chave para a acção
- Cria uma visão comum dos resultados desejados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

O trabalho da organização é norteado por uma missão, estratégias e prioridades bem definidas.

ALINHAR/MOBILIZAR

- Assegura a convergência dos valores, da missão, das estratégias, da estrutura e dos sistemas com as acções diárias
- Facilita o trabalho de equipa.
- Congrega grupos de interesse importantes ao redor de uma visão inspiradora
- Relaciona recompensas/reconhecimentos com os objectivos
- Agrega grupos de interesse a comprometerem recursos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Grupos de interesse internos e externos compreendem e apoiam os objectivos organizacionais e mobilizam recursos para atingir esses objectivos.

INSPIRAR

- Compatibiliza as acções com as palavras
- Demonstra honestidade nas relações interpessoais
- Mostra confiança na equipa; reconhece as contribuições vindas das outras pessoas
- Proporciona desafios claros à equipa, fornecendo retro-informação e apoio
- É um modelo de criatividade, inovação e aprendizagem

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização demonstra um clima de aprendizagem contínua e a equipa se mostra comprometida, mesmo quando ocorre um retrocesso.

GESTÃO

PLANEAR

- Estabelece objectivos e metas de desempenho organizacionais de curto prazo
- Elabora planos anuais e plurianuais
- Aloca recursos (financeiros, humanos e materiais) adequadamente
- Antecipa e reduz riscos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização define os resultados esperados, aloca recursos e possui um plano operacional.

ORGANIZAR

- Assegura uma estrutura clara de autoridade e responsabilidade
- Assegura que os sistemas de gestão/ administração de recursos humanos, financeiros e materiais, de logística, garantia da qualidade dos serviços, operações, informação e marketing apoiem efectivamente o plano
- Fortalece os processos de trabalho para implementar o plano
- Alinha a capacidade da equipa com as actividades planeadas

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização conta com estrutura, processos e sistemas funcionais que garantem operações eficientes; as equipas estão organizadas e conscientes das suas responsabilidades e expectativas do seu desempenho.

IMPLEMENTAR

- Integra os sistemas e coordena o fluxo de trabalho
- Equilibra as demandas concorrentes
- Utiliza dados para a tomada de decisão rotineiramente
- Coordena as actividades entre programas e sectores
- Ajusta os planos e os recursos de acordo com as circunstâncias

RESULTADO ORGANIZACIONAL

As actividades são realizadas de forma eficiente, eficaz e responsável.

MONITORAR E AVALIAR

- Acompanha e analisa o progresso de acordo com os planos
- Dá retro-informação à equipa
- Identifica as mudanças necessárias
- Promove a melhoria contínua de processos, procedimentos e instrumentos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização acumula informações sobre a situação de seu progresso e resultados, está em contínuo aprendizado e aplica o conhecimento adquirido.

GOVERNAÇÃO

CULTIVAR A RESPONSABILIZAÇÃO

- Mantém uma cultura de integridade e transparência que sirva ao interesse público
- Estabelece, pratica e faz cumprir códigos de conducta que apoiem a integridade ética e moral
- Incorpora à instituição um processo de prestação de contas
- Coloca à disposição do público e dos grupos de interesse todos os relatórios de actividades financeiras, planos e resultados
- Estabelece um mecanismo de consulta formal através do qual as pessoas possam dar voz às suas preocupações e fazer comentários

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Os que governam prestam contas aos governados. A tomada de decisões é aberta e transparente. As decisões servem ao interesse público.

ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE

- Identifica e convida à participar todas as partes afectadas pelo processo de governação
- Empodera as vozes marginalizadas, inclusive mulheres, dando-lhes voz nas estruturas e processos formais de tomada de decisões
- Cria e mantem um espaço seguro para o intercâmbio de ideias
- Fornece um mecanismo independente de resolução de conflitos
- Suscita e responde a todas as formas de retro-informação em tempo hábil
- Estabelece alianças para empreender acções conjuntas que envolvam todo o governo e toda a sociedade

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um processo inclusivo e colaborativo para tomar decisões de forma a atingir metas comuns.

ESTABELECER UMA DIRECÇÃO COMUM

- Prepara, documenta e implementa um plano de acção comum para realizar a missão e atingir a visão da organização
- Estabelece mecanismos de prestação de contas para realizar a missão e atingir a visão usando indicadores mensuráveis
- Milita no sentido de atender às necessidades e responder às preocupações dos grupos de interesse
- Supervisiona a realização das metas comuns e resultados esperados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um plano de acção comum capaz de atingir os objectivos e resultados, definido em conjunto pelos que governam e pelos governados.

ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE

- Capta e utiliza os recursos de uma forma ética e eficiente para realizar a missão e visão e para servir às grupos de interesse e aos beneficiários
- Recolhe, analisa e usa as informações e evidências para tomar decisões
- Alinha os recursos actuais do sistema de saúde e o seu modelo com as metas comuns
- Reforça a capacidade de usar os recursos de uma forma que maximize a saúde e o bem-estar do público
- Informa e dá oportunidades ao público de monitorar a captação, distribuição e uso dos recursos e realização dos resultados.

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A instituição tem recursos adequados para alcançar as metas comuns e os recursos são captados e usados de forma ética e eficiente para alcançar os objectivos e resultados esperados.

CATEGORIAS DE OBSTÁCULOS

Ao considerar os obstáculos que impedem seu caminho para alcançar resultados, considere estas categorias comuns de obstáculos. Observe que o gênero também é uma questão transversal e que necessita ser levado em consideração ao conduzir esta análise. Há muitos exemplos de questões de gênero que poderiam afectar a prestação e o uso dos serviços de saúde em todas as categorias. Por exemplo, as políticas oficiais podem restringir o acesso das mulheres aos serviços de saúde, (ex., as mulheres às vezes precisam de "permissão" para usar os serviços ou métodos de planeamento familiar), ou as atitudes dos prestadores de serviços podem ser tendenciosas e, portanto, limitar o uso dos serviços pelas mulheres, de modo geral.

1	**Políticas e procedimentos** Podem ser normas, padrões, directrizes, etc.
2	**Prestadores de serviços** O obstáculo pode estar relacionado ao número de prestadores de serviços, seus conhecimentos, suas atitudes, suas habilidades, etc.
3	**Equipamento, infraestrutura e suprimentos** O obstáculo pode estar relacionado à qualidade e quantidade de equipamentos, se são utilizáveis e estão disponíveis, ao layout da clínica, ao estoque de medicamentos e suprimentos básicos, etc.
4	**Utentes, indivíduos ou comunidades** O obstáculo pode estar relacionado aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos utentes; à percepção da comunidade sobre os serviços, etc.
5	**Gênero** O obstáculo pode estar relacionado ao acesso igualitário aos serviços, inclusão igual na tomada de decisões sobre a saúde, e oportunidades iguais para os papéis de liderança.

FERRAMENTA DE ANÁLISE DA EQUIDADE DE GÊNERO

Sexo: *diferença biológica entre homens e mulheres*
Gênero: *papéis, comportamentos, actividades e atributos socialmente construídos que uma dada sociedade considera apropriados para homens e mulheres*
Equidade de gênero: *justiça em termos de oportunidades, acesso e envolvimento na tomada de decisões*

OPORTUNIDADE: Como o sistema de saúde promove ou inibe a equidade de gênero nas funções de gestão, liderança e tomada de decisões?
ACESSO: Como são prestados os serviços de saúde (ex., atitudes, padrões de comunicação, etc.). O que facilita ou dificulta o acesso aos serviços de saúde, para homens e mulheres?
ENVOLVIMENTO: Como as mulheres e homens participam das decisões sobre sua própria saúde, a saúde de suas famílias e a saúde de suas comunidades?

A TÉCNICA DOS 5 POR QUÊS

Finalidade

O exercício dos 5 Por Quês é uma técnica de questionamento desenvolvida por Imai Masaaki, que permite ir além dos sintomas mais óbvios e identificar as causas primárias ou raízes de um problema. Quando se pergunta "Por quê?" cinco vezes, isto evita confundir sintomas com causas e, a partir daí, pode-se tentar abordar os factores subjacentes que estão causando o problema, em vez de trabalhar no factor causal equivocado.

Processo

Quando está trabalhando com um diagrama de causa e efeito e já identificou a causa provável, pergunte: "Por que isto é verdade?" ou "Por que isto está acontecendo?" Para cada resposta, pergunte de novo: "Por quê?". Continue perguntando "Por quê?" pelo menos cinco vezes, até que a resposta seja: "É assim que as coisas são", ou "Simplesmente, é isto que aconteceu". O questionamento o ajudará a chegar a uma percepção mais profunda das causas que mantêm a actual situação da forma como ela está.

Certifique-se de perguntar sobre coisas que estão na sua esfera de influência, ou seja, que você tem poder para afetá-las. Se você se encontrar de repente falando sobre condições tais como "a economia" ou o "índice de alfabetização", comece de novo e siga o movimento descendente da cadeia de "Por quê?s" para ter certeza de que está discutindo algo que você possa afectar.

Para praticar este método, pense numa situação actual que você gostaria de mudar.

Por exemplo, a cadeia de frio (ou cadeia frigorífica) frequentemente dá pane, interrompendo as campanhas de vacinação:

- *Por que é esta a situação actual? Resposta: Porque* não há sistema de reserva *quando falta luz.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque* não havia recursos *no orçamento para arranjar um sistema de reserva.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque* ninguém pensou nisso *quando prepararam o orçamento.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque o orçamento* foi preparado por um contabilista que não sabe da importância *de uma cadeia de frio nunca ser interrompida.*
- *Por que é assim? Resposta: Porque os* especialistas técnicos não se envolvem *na preparação do orçamento.*
- *Nessa altura, você poderá perceber que o que falta é mais envolvimento dos especialistas técnicos na preparação dos orçamentos.*

Nota: É possível que perguntar "Por quê? três vezes seja suficiente. Talvez seja bom parar quando chegar num ponto em que você responder: "É assim que as coisas são, isto é a vida …" ou quando você não conseguiu mais encontrar uma resposta útil ou elucidativa.

DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES USANDO A MATRIZ DE PRIORIDADES — MODELO

Modelo da Matriz de Prioridades

CRITÉRIOS (Classifique de 1 a 3)	Acções PRIORITÁRIAS		
	Formar conselheiros	Conduzir workshops de educação comunitária	Renovar as clínicas
Tempo para implementar (1=mais tempo) (3=menos tempo)	2	2	1
Custo para implementar (1=mais custo) (3=menos custo)	2	3	1
Potencial para melhorar a qualidade a longo prazo (1=menos potencial) (3=mais potencial)	3	2	2
Capacidade para implementar (1=menos disponível) (3=mais disponível)	1	3	1
TOTAIS	8	10	5

Este exemplo mostra que a condução de workshops de educação comunitária deve ser uma prioridade.
Isto não significa que não serão empreendidas outras acções, mas sim que devem ser focalizadas aquelas que terão o maior impacto no alcance dos resultados, tendo em vista tempo e dinheiro.

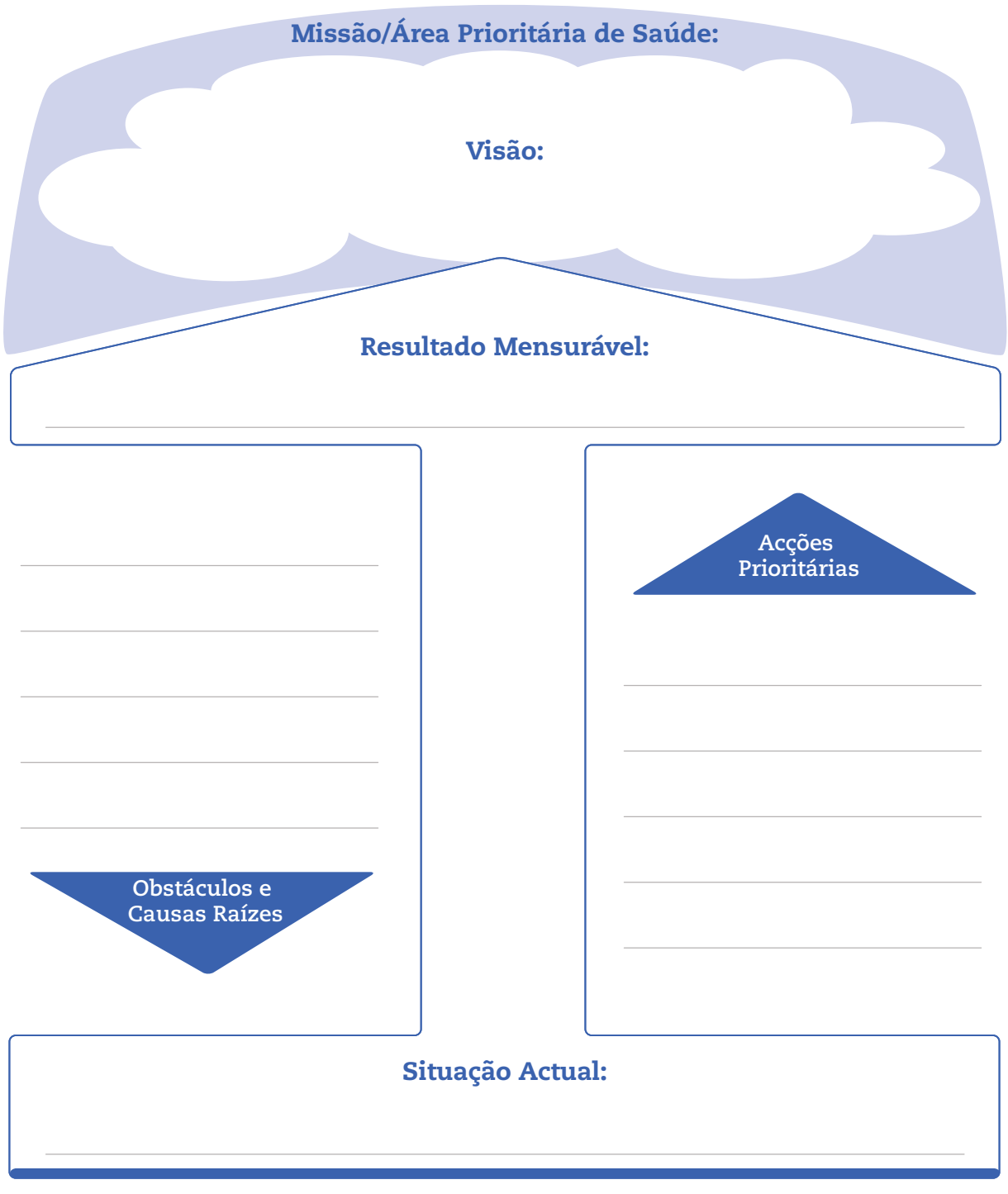
ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES USANDO A MATRIZ DE PRIORIDADES — PLANILHA

Planilha da Matriz de Prioridades

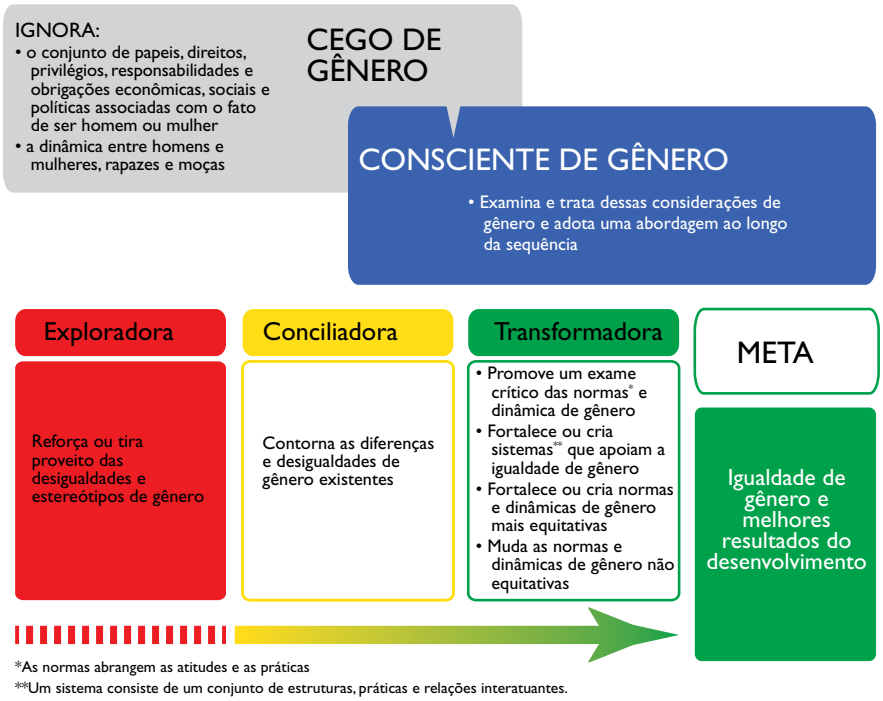
CRITÉRIOS (Classifique de 1 a 3)	Acções PRIORITÁRIAS		
TOTAIS			

Nota: "1" é a situação mais desfavorável, como por exemplo, mais tempo para implementar ou menos potencial de impacto. "3" é a situação mais favorável.

O MODELO DO DESAFIO



QUADRO SEQUENCIAL DE INTEGRAÇÃO DO GÊNERO



Existe uma sequência no tipo de intervenções, categorizadas segundo tratam as normas e desigualdades de gênero na concepção, implementação e avaliação das intervenções.

As intervenções/acções cegas de gênero não fazem nenhuma consideração prévia de como as normas de gênero e relações desiguais de poder afectam a realização das intervenções ou como as intervenções têm impacto sobre o gênero.

As intervenções/acções conscientes de gênero examinam e tratam dos resultados relacionados a gênero previstos durante a concepção e a implementação.

As intervenções/acções exploradoras de gênero reforçam de forma intencional ou não intencional ou se utilizam das normas rígidas e estereótipos de gênero e desequilíbrios existentes de poder para alcançar os objectivos das intervenções de saúde. Esta abordagem exacerba as desigualdades.

As intervenções/acções conciliadoras de gênero reconhecem as diferenças e desigualdades de gênero, mas procuram contorná-las para atingir os objectivos do programa. Apesar desta abordagem resultar em benefícios a curto prazo, ela não tenta reduzir a desigualdade de gênero ou modificar os sistemas que contribuem às diferenças de gênero.

As intervenções/acções transformadoras de gênero procuram transformar as relações de gênero para promover a igualdade e atingir os objectivos do programa. Esta abordagem tenta promover a igualdade de gênero das seguintes formas:

- promovendo um revisão crítico das desigualdades e papéis, normas e dinâmicas de gênero;
- reconhecendo e fortalecendo normas positivas que promovem a igualdade e um ambiente propício;
- promovendo a posição relativa de mulheres, moças e grupos marginalizados e transformando as estruturas e políticas subjacentes e as normas sociais já difundidas que perpetuam as desigualdades de gênero.

Estrutura tirada do documento da OMS/ICRW, "Guidelines for Integrating Gender into HIV/AIDS Programmes" [Directrizes para Integrar o Gênero nos Programas de HIV/SIDA], 2002. http://www.igwg.org/igwg_media/Training/FG_GendrIntegrContinuum.pdf

QUADRO SEQUENCIAL DE INTEGRAÇÃO DO GÊNERO (PARTE 2)

Mensagens para lembrar:

- Esta sequência pode ser usada como ferramenta de diagnóstico ou estrutura de planeamento. Em ambos os casos, ela reflete um processo de análise de dois níveis que começa por determinar se as intervenções são "cegas de gênero" ou "conscientes de gênero", para depois considerar se são exploradoras, conciliadoras ou transformadoras.
- Como estrutura de planeamento, ela pode ajudar a determinar como se movimentar ao longo da sequência em direcção a uma programação mais transformadora de gênero. Nesse contexto, é importante salientar que as intervenções programáticas deveriam sempre buscar ser "conscientes de gênero" e avançar rumo a uma "programação transformadora de gênero".
- A consideração mais importante é a de garantir que o programa não adote uma abordagem exploradora, respeitando assim o princípio fundamental do desenvolvimento, que é de NÃO CAUSAR NENHUM DANO. A ferramenta tenta reflectir isto visualmente, usando a cor vermelha e a linha pontilhada para destacar que, apesar de algumas intervenções poderem ser exploradoras (seja intencionalmente ou não) ou conter elementos que são exploradores, o objectivo deve ser sempre o de avançar rumo as abordagens transformadoras.
- As intervenções cegas de gênero podem ser exploradoras ou conciliadoras, não intencionalmente. Elas têm muito menos probabilidade de ser transformadoras, já que esta abordagem presume um esforço proativo e intencional de promover a igualdade de gênero.
- A sequência reflete um espectro, ou seja, um projecto particular pode não se encaixar facilmente sob um só tipo de abordagem e incluir, por exemplo, elementos tanto conciliadores como transformadores.
- Os elementos transformadores podem ser integrados em projectos em curso sem ter que reiniciar o projecto novamente.

QUADRO DE SEQUÊNCIA DE INTEGRAÇÃO DE GÊNERO

Cenário 1:

Um programa de PTV (prevenção da transmissão do HIV vertical) enfrenta o desafio do baixo apoio masculino às mulheres que querem aceder ao serviço. Uma das estratégias do PTV é a de submeter as mulheres a testes de HIV durante suas visitas de atendimento pré-natal. Nos casos de mulheres seropositivas, recomenda-se que tragam seus parceiros para serem testados. Mas as mulheres temem revelar sua condição de seropositividade aos maridos e, por isto, não os convidam para fazerem os testes. Os trabalhadores de saúde da comunidade deram início a uma intervenção envolvendo a comunidade e líderes religiosos para sensibilizar os homens sobre o seu papel na gravidez, sua responsabilidade comum de cuidar bem da saúde e segurança de suas esposas e filhos ainda não nascidos. Incentivavam, portanto, os parceiros a virem junto com suas esposas às visitas de pré-natal. Com esta intervenção, o envolvimento masculino no pré-natal e ATV (Aconselhamento e testagem voluntária para HIV) vem aumentando. Agora, homens e mulheres são aconselhados e testados juntos, dando-lhes a oportunidade de revelar sua situação com aconselhamento apropriado pós-teste.

Cenário 2:

Num esforço para aumentar o uso de anticoncepcionais e o envolvimento masculino nesse uso, um projecto de planeamento familiar iniciou uma campanha encorajando os homens a participarem na tomada de decisões sobre planeamento familiar. A campanha reforçou mensagens tais como: "A escolha é sua", "É fácil ser um vencedor", "Jogue certo", "Você tem o controlo". Como resultado da campanha, o uso de métodos anticoncepcionais aumentou. No entanto, ao avaliar o impacto, constataram que os homens interpretavam as mensagens da campanha como sendo de que as decisões de planeamento familiar deveriam ser tomadas somente por eles.

Cenário 3:

Numa comunidade rural e muito tradicional, era muito baixo o uso de métodos anticoncepcionais. Os homens eram de opinião que deveriam ter todos os filhos que Deus lhes enviasse e que, se suas esposas queriam usar um método de planeamento familiar, era porque eram infiéis e tinham outros parceiros sexuais. As mulheres, por outro lado, estavam cientes da importância de espaçar suas gravidezes para poder cuidar de sua própria saúde e limitar o número de filhos e, assim, poder cuidar bem de todos eles. O programa de planeamento familiar começou a promover a injeção. Explicaram às mulheres que seus maridos não precisavam saber que elas estavam usando um método de planeamento familiar; elas só precisavam vir à clínica a cada dois ou três meses para tomar a injeção. O número de mulheres que usavam anticoncepcionais aumentou e a injeção se tornou o método de planeamento familiar mais popular entre as mulheres.

A MATRIZ IMPORTANTE E URGENTE

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	**I** **Actividades** ■ Crises ■ Problemas prementes ■ Projectos movidos a prazos que são essenciais para suas prioridades estratégicas	**II** **Actividades** ■ Prevenção de problemas e previsão de actividades futuras ■ Criação de estratégias e planeamento ■ Fortalecimento das relações ■ Reconhecimento de novas oportunidades ■ Recreação
NÃO IMPORTANTE	**III** **Actividades** ■ Interrupções, algumas chamadas ■ Alguma correspondência, alguns relatórios ■ Algumas reuniões ■ Assuntos prementes	**IV** **Actividades** ■ Trabalho intenso e trivial ■ Interrupções ■ Alguma correspondência ■ Alguns telefonemas ■ Desperdícios de tempo

O Quadrante I representa aquilo que é "urgente e importante." As actividades do Quadrante I são geralmente "crises" ou "problemas". Elas são muito importantes, mas cuidado! Este quadrante pode consumir todo o seu tempo. Se você se concentrar só nele, ele continuará a crescer sem parar até dominar totalmente seu trabalho. Sempre haverá crises que exigem sua atenção imediata, mas quantas actividades são realmente urgentes?

O Quadrante II inclui actividades que são "importantes mas não urgentes". Este é o Quadrante da qualidade, onde planeamos, prevemos e prevenimos actividades que, de outra forma, poderiam se tornar urgentes. O Quadrante II é o coração de uma gestão pessoal eficaz.

O Quadrante III inclui actividades que são "urgentes, mas não importantes". Muitos de nós passamos muito tempo neste Quadrante. A urgência às vezes se baseia nas prioridades dos outros. É fácil acreditar que algo urgente é também importante. Veja o que classificou de "urgente e importante" no Quadrante I. Pergunte-se se a actividade urgente contribuiu a um objectivo estratégico importante. Se não contribuiu, então ela provavelmente pertence ao Quadrante III.

O Quadrante IV inclui actividades que não são "nem urgentes nem importantes". Este é o Quadrante do "desperdício de tempo". Conversa fiada, leitura de piadas e troca de boatos são alguns exemplos dessas actividades.

Impacto de cada quadrante na sua energia e eficácia:

Resultados de viver no Quadrante I—
Estresse, fadiga, gestão de crise, sempre apagando o fogo

Resultados de viver no Quadrante II —
Visão, perspectiva, equilíbrio, controlo, poucas crises

Resultados de viver no Quadrante III —
Foco a curto prazo, gestão de crise, sentir-se vitimizado e fora do controlo

Resultados de viver no Quadrante IV—
Falta de responsabilidade, trabalho não terminado a tempo, perda de emprego

Sete Práticas Essenciais do Quadrante II

- Melhoria da comunicação com os outros
- Melhor preparação
- Melhor planeamento e organização
- Cuidar de si próprio
- Tirar proveito de novas oportunidades
- Desenvolvimento pessoal
- Perceber o que é mais importante

PLANO DE ACÇÃO DA EQUIPA DE MELHORIA

DESAFIO:	INDICADOR(ES):
RESULTADO MENSURÁVEL ESPERADO:	
Acções PRIORITÁRIAS:	

Actividades	Pessoa responsável	Data de início	Data de término	Recursos

VERIFICAÇÃO RÁPIDA DA QUALIDADE DE UM PLANO DE ACÇÃO

Para verificar a qualidade a lógica do seu Plano de Acção, responda às seguintes perguntas:

- Há actividades para cada uma das acções prioritárias?
- Incluiu actividades para alinhar, mobilizar e inspirar?
- O resultado esperado é SMART?
- Foram definidos indicadores mensuráveis que indicarão se a equipa atingiu ou não o resultado esperado?
- As actividades listadas no plano contribuíram para atingir o resultado esperado?
- Foram identificadas pessoas específicas como responsáveis pela execução de cada actividade?
- Todos os recursos foram identificados?
- Cada actividade tem um prazo e cronograma?
- Há algo mais que deveriam acrescentar ao seu Plano de Acção?

TAREFA DO PDL+ DO WORKSHOP 3

Reunião da Equipa entre os workshops 2 e 3

Na primeira reunião com a sua equipa integral:

Planeie e desenhe uma reunião com a sua equipa para lhes informar sobre o Workshop 1.
Use o Formulário de Reunião da Equipa na próxima página.

1. Instrua a sua equipa sobre a Matriz de Prioridades, a Matriz Urgente/Importante, os conceitos de gênero, e o que aprendeu sobre M&A e planeamento.

2. Discuta e apresente o Modelo de Desafio completo e a minuta do Plano de Acção.

a. Discuta e complete o Plano de Acção para que a equipa possa começar a implantá-lo. Use o material distribuído "Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção" para confirmar que seu Plano de Acção está completo.

b. Examine seu plano de M&A e as actividades de que precisa para mobilizar os recursos dos grupos de interesse..

3. Trabalhem juntos para implementar o Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos.

Na segunda reunião, a ser realizada logo antes do Workshop 3:

1. Discuta e actualize o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação e complete:

a. Resultados e indicadores usados para acompanhar o progresso.

b. Mudanças introduzidas

c. Obstáculos enfrentados na implementação das mudanças

d. Recomendações

2. Trabalhem juntos para implementar o Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos.

3. Actualize o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+.

4. Actualize o Formulário de Avaliação.

5. Prepare a apresentação de sua equipa no Workshop 3, onde apresentará o Modelo de Desafio e informações tiradas dos formulários de Apresentação de Relatórios e de Avaliação.

FORMULÁRIO DE REUNIÃO DA EQUIPA

Reúna-se entre os workshops, talvez mais de uma vez.

1. Concorde quanto aos objectivos da reunião

O que queremos alcançar durante essa reunião? (Defina quanto tempo trabalhará para definir os objectivos.)

2. Relate os resultados

Qual era a nossa meta para as duas semanas que se passaram desde o último workshop?

O que conseguimos realizar? (Felicite a equipa pelo trabalho realizado.)

Que obstáculos estamos enfrentando e como vamos superá-los?

3. Próximas acções

Qual é a nossa meta para as próximas duas semanas (antes do próximo workshop)?

Liste as actividades que empreenderemos.
Liste quem será responsável por cada actividade.

4. Trabalho de equipa

O que está funcionando bem em nossa equipa?

O que precisamos fazer para melhorar?

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: WORKSHOP 2

Data: _____

Favor preencher esta avaliação da forma mais completa e franca possível. Sua retro-informação nos ajudará a melhorar o conteúdo e as actividades do workshop, bem como outros aspectos do PDL+. Obrigado.

1. O que você aprendeu neste workshop?

2. Como poderá aplicar em seu trabalho o que aprendeu aqui?

3. Que retro-informação deseja dar aos facilitadores do PDL+?

RETRO-INFORMAÇÃO PARA O FACILITADOR DO PDL+

Até que ponto concorda ou discorda com as seguintes declarações? Marque um quadro para cada item, conforme apropriado. Obrigado!

	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
O facilitador iniciou e terminou as sessões pontualmente.				
O facilitador ajudou o grupo a definir as regras do jogo para a discussão e cumpri-las.				
O facilitador manteve um tom amistoso e tranquilo durante a conversação.				
O facilitador ouviu com atenção.				
O facilitador permaneceu neutro.				
O facilitador ajudou o grupo a discutir diferentes pontos de vista de forma produtiva.				
O facilitador parecia estar familiarizado com os materiais de discussão.				
O facilitador estimulou todos no grupo a participar nas conversações.				
O facilitador fez um bom trabalho de não deixar que uma só pessoa dominasse as discussões.				
O facilitador encorajou os membros mais calados do grupo a discutir suas ideias.				
O facilitador trabalhou com eficácia para manter as discussões no rumo certo.				
O facilitador ofereceu resumos periódicos das discussões e/ou encorajou os membros do grupo a fazê-lo.				
O facilitador soube lidar bem com as situações mais intensas.				

Favor escrever qualquer outro comentário que tiver no espaço abaixo.

Data:

FORMULÁRIO DE APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS DO PDL+

Nome e local da Equipa de Melhoria: _____

Relatório preparado por: _____

Datas da actividade (meses): _____

Data de envio: _____

Membros da Equipa de Melhoria:

Nome	Função	H/M	Email

1. Área prioritária de saúde para esta iniciativa do PDL+:

2. Resultado mensurável que sua equipa definiu no seu Modelo de Desafio:

3. Planilha(s) de Planeamento da Monitoria e Avaliação: Favor incluir uma Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação preenchida para cada indicador para o qual você recolheu dados durante a implementação do projecto de melhoria do PDL+.

4. Resumo dos resultados: Baseado nos valores de seus indicadores, favor descrever brevemente o que a sua Equipa de Melhoria conseguiu realizar.

PLANILHA DE PLANEAMENTO DA MONITORIA E AVALIAÇÃO

Indicador	Definição do Indicador	Linha de Base	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	Meta	Fonte de Dados	Frequência da Recolha de Dados	Responsabilidade
	Qual é a definição de numerador? Qual é a definição de denominador?	Qual é o valor do indicador no mês anterior ao início das actividades do PDL+?							Que meta estabeleceu para o valor do indicador no final das actividades do PDL+?	Onde obteremos os dados para medir este indicador?	Com que frequência recolheremos os dados?	Quem é o responsável pela recolha dos dados?
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentagem										

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. Use a matriz abaixo para resumir qualquer dificuldade que sua equipa tenha encontrado enquanto trabalhava para atingir seu resultado mensurável, e como fizeram para resolver essas dificuldades.

Que dificuldades sua equipa encontrou na implementação do seu Plano de Acção?	Que acções sua equipa realizou para superar essas dificuldades?	As acções tiveram sucesso? Por que sim ou por que não?

2. Além das mudanças nos seus indicadores, que outros efeitos da sua intervenção você pôde observar?

3. Como sua equipa aplicou as práticas de liderança, gestão e governação para conduzir sua intervenção?

As seguintes perguntas somente devem ser respondidas ao final do Seminário 4:

4. O que sua equipa poderia fazer de diferente se usar o processo PDL+ num novo desafio no futuro?

5. Sua equipa já escolheu um novo desafio a enfrentar? Sim ___ Não ___

6. Se for sim, qual é este novo desafio?

7. Se for não, favor descrever a razão de não escolher um outro desafio.

SECÇÃO 6

REUNIÃO NO. 3 DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

FACILITADORES

Facilitador Principal, Campeão do PDL+

PARTICIPANTES

- Membros da Equipa de Apoio Técnico que participaram da Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse, Reuniões 1 e 2 da Equipa de Apoio Técnico, e Workshops 1 e 2

CONCEITO DE REUNIÃO

Esta reunião tem lugar após o Workshop 2. Durante esse workshop, a Equipa de Apoio Técnico terá se reunido com suas Equipa de Melhoria para trabalhar no Modelo do Desafio: identificar os obstáculos e as causas raízes, e elaborar um Plano de Acção.

Nesta terceira e última reunião, a Equipa de Apoio Técnico cobrirá esses passos e deve pôr em foco o Passo 8: monitoria e avaliação da implementação do Plano de Acção. Estudarão os componentes de monitoria e avaliação (M&A) e praticarão dar orientação profissional às suas Equipa de Melhoria na monitoria, na avaliação e elaboração e apresentação de relatórios. Isto ajudará as equipas a se prepararem para a Sessão de Aprendizagem Compartilhada no início do Workshop 3.

A reunião dura 1 dia.

OBJECTIVOS DA REUNIÃO

- Falar das experiências de orientação das Equipa de Melhoria
- Praticar a orientação das Equipa de Melhoria para completar a segunda parte do Modelo do Desafio, com ênfase na monitoria, na avaliação, na elaboração e apresentação de relatórios.

PRODUTOS DA REUNIÃO

- Melhorar as habilidades de orientação sobre os últimos passos do Modelo do Desafio
- Demonstrar ter compreendido os componentes do processo de M&E do PDL+: indicadores, fontes de dados, processo de recolha de dados, requisitos de elaboração e apresentação de relatórios, e formulários

PREPARAÇÃO DE CONTEÚDO

- Ler as notas do facilitador para esta reunião.

PREPARAÇÃO DOS MATERIAIS

- Recolher e copiar os Modelos do Desafio e Planos de Acção que as Equipa de Melhoria elaboraram durante o Workshop 2, se ainda não o fez.
- Fazer cópias de todos os Modelos do Desafio e Planos de Acção do Workshop 2 para cada participante.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

PAPÉIS GIGANTE PREPARADOS

- ❑ Objectivos e agenda da reunião

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Dicas OPORA para Melhorar as Habilidades de Orientação*
- ❑ *Exemplo do Modelo do Desafio*
- ❑ *Exemplo do Plano de Acção*
- ❑ *Modelos do Desafio do Workshop 2*
- ❑ *Planos de Acção do Workshop 2*
- ❑ *Revisão dos Últimos Passos dos Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria*
- ❑ *Retro-informação sobre a Prática de Orientação*
- ❑ *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação*
- ❑ *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*
- ❑ *Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação*
- ❑ *Exemplo de Planeamento da Monitoria e Avaliação*
- ❑ *Formulário de Avaliação*
- ❑ *Formulário de Avaliação para a Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico*

SECÇÃO 6
PROGRAMA

REUNIÃO NO. 3 DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

A. Boas Vindas, Objectivos e Expectativas

B. Avaliação da Experiência de Orientação

C. Orientação nos outros três 3 passos do Modelo do Desafio

D. Orientação sobre o último passo do Modelo do Desafio: Monitoria do progresso e avaliação dos resultados

Encerramento

A. Boas Vindas, Objectivos e Expectativas

Os objectivos da reunião são explicados e relacionados às expectativas dos participantes.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado: Objectivos e Agenda da Reunião

PROCESSO:

PASSO 1. Preparação do terreno para a reunião (15 minutos)

SAÚDE os participantes.

Explique o contexto desta reunião como um seguimento da Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico e do Workshop 2.

USE o papel gigante preparado, "Objectivos e Agenda da Reunião", para falar sobre eles

RESSALTE que os participantes praticarão o uso de suas habilidades para dar orientação às Equipa de Melhoria na execução dos últimos passos do Modelo do Desafio, inclusive a finalização de um plano de monitoria e avaliação para o seu projecto de melhoria do PDL+.

PASSO 2. Corresponder expectativas com objectivos (15 minutos)

PERGUNTAR: *O que esperamos desta reunião?*

Depois da reunião com suas Equipa de Melhoria e participação no Workshop 2, que dúvidas têm quanto à sua função de orientação?

ANOTE as respostas dos participantes num papel gigante.

Faça um resumo das respostas e relacione-as aos objectivos e agenda da reunião.

INDIQUE as formas em que esta reunião pode atender às expectativas e ajudar a resolver suas preocupações.

B. Avaliação da Experiência de Orientação

Esta actividade estimula os participantes a reconhecerem suas forças e fraquezas como orientadores.

DURAÇÃO 1 hora e 30 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Dicas OPORA para Melhorar as Habilidades de Orientação; Exemplo do Modelo do Desafio; Exemplo do Plano de Acção*

PROCESSO:

PASSO 1. Revisão dos princípios e habilidades da orientação (10 minutos)

Lembrar aos participantes os princípios básicos da orientação e as habilidades necessárias para ter uma comunicação efectiva durante a orientação.

Enfatizar a importância da sua função como orientador para o sucesso das Equipa de Melhoria.

PASSO 2. Compartilhar sobre as experiências de orientação (20 minutos)

Convide os participantes a **FORMAREM PARES** e **DISCUTIR ENTRE SI** suas experiências de orientação com as Equipa de Melhoria.

Peça-lhes que **TOMEM NOTAS** sobre: 1) realizações da orientação; e 2) dificuldades que encontraram para cumprir seu papel como orientadores.

PASSO 3. Discussão sobre as experiências de orientação (30 minutos)

Em plenária, peça aos participantes para descreverem as experiências da orientação que compartilharam com seus pares. Reconheça o bom trabalho que fizeram até o momento.

Peça-lhes para **FALAR** também de suas dificuldades com o processo de orientação.

Estimule-os a servir como recursos uns aos outros, sugerindo formas de superar essas dificuldades.

Faça sugestões adicionais baseadas no seu conhecimento e experiência e no material de apoio *Dicas OPORA para Melhorar as Habilidades de Orientação.*

6

PASSO 4. Preparar para dar orientação sobre o resto do Modelo do Desafio (30 minutos)

Lembre aos participantes que sua próxima tarefa de orientação focalizará o resto do Modelo do Desafio, o Plano de Acção, e o plano de M&A.

Pergunte se têm dúvidas sobre os últimos passos do Modelo do Desafio ou dos Planos de Acção resultantes do Workshop 2.

ESTUDEM juntos os materiais de apoio: *Exemplo do Modelo do Desafio* e *Exemplo do Plano de Acção.* **CONSULTE** esses exemplos para responder às perguntas dos participantes.

C. Orientação nos Outros Três 3 Passos do Modelo do Desafio

Esta actividade ajuda os participantes a se prepararem para dar orientação às Equipa de Melhoria nos Passos 5, 6 e 7 do Modelo do Desafio: obstáculos e causas raízes, finalização da declaração do desafio, acções prioritárias e Planos de Acção.

DURAÇÃO 2 horas e 15 minutos (para 3 rodadas de prática)

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Modelos do Desafio e Planos de Acção (do Workshop 2); Revisão dos Últimos Passos dos Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria; Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Últimos Passos do Modelo do Desafio*

PROCESSO:

STEP 1. Preparar para dar orientação a uma Equipa de Melhoria sobre seu Modelo do Desafio (30 minutos)

Esta actividade poderá ser realizada em um ou dois grupos, dependendo do número de participantes.

FORNEÇA a cada grupo uma cópia dos materiais de apoio: *Modelo do Desafio* e *Plano de Acção do Workshop 2.*

DISTRIBUA também o material "Revisão dos Últimos Passos dos Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria".

LEIAM juntos os primeiros três itens: Obstáculos e Causas Raízes, Desafio Principal, e Plano de Acção.

Explicar que examinarão o último item—Plano de Monitoria e Avaliação—separadamente na próxima actividade.

Peça aos participantes que examinem individualmente o Modelo do Desafio e Plano de Acção do seu grupo, à luz das questões apresentadas no material "Revisão dos Últimos Passos dos Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria".

Peça-lhes que exponham seus pontos de vista e as sugestões que dariam a uma Equipa de Melhoria.

PASSO 2. Prática de orientação sobre os próximos passos do Modelo do Desafio (30 minutos)

Como na Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico, designar papéis para a prática da orientação.

- O participante que estiver trabalhando com esta Equipa de Melhoria será o ORIENTADOR.
- Um outro participante será o membro da equipa que recebe a orientação—o "ORIENTADO".
- Os demais participantes do grupo serão os OBSERVADORES.

DISTRIBUA o material de apoio *Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Últimos Passos do Modelo do Desafio.*

- Peça aos participantes para ler o material em voz alta, deixando mais uma vez o último item, Monitoria e Avaliação, para a próxima actividade.
- Lembre aos observadores que poderão usar este material ao dar retro-informação ao orientador. Responda a quaisquer perguntas que possam ter.
- Peça ao Orientador para demonstrar como ele/ela poderia usar as habilidades de orientação para ajudar a equipa a fortalecer as áreas de identificação de obstáculos/causas raízes, declaração de desafio e acções prioritárias do Modelo do Desafio (com base nos comentários do exercício anterior).

Depois de 20 minutos, peça aos **observadores** que consultem o material de apoio *Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Últimos Passos do Modelo do Desafio,* quando oferecerem retro-informação ao orientador.

PASSO 3. Repetir os Passos 1 e 2 (30 minutos para cada exercício)

Repetir a sequência de revisão/orientação/retro-informação até que todos os participantes tenham tido a oportunidade de praticar dar e receber orientação e retro-informação.

PASSO 4. Apresentar as reacções (15 minutos)

Em plenária, peça aos participantes que descrevam suas reacções e aprendizagens da prática de orientação, quer como orientadores ou como orientados.

D. Orientação Sobre o Último Passo do Modelo do Desafio: Monitoria do Progresso e Avaliação dos Resultados

Este exercício prepara os participantes para dar orientação às Equipa de Melhoria sobre o processo de monitoria e avaliação do PDL+, inclusive o preenchimento do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.

DURAÇÃO

2 horas e 30 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Revisão dos Últimos Passos do Modelo do Desafio das Equipa de Melhoria; Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Últimos Passos do Modelo do Desafio; Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação; Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+, com seus anexos: Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação, Exemplo de Planeamento da Monitoria e Avaliação; Formulário de Avaliação*

PROCESSO:

PASSO 1. Discutir os elementos essenciais da monitoria e avaliação do processo de melhoria do PDL+ (30 minutos)

RESSALTE que este é o momento de praticar a orientação para o último passo do Modelo do Desafio: implementação, monitoria, e avaliação.

Leiam juntos o último item dos materiais de apoio: *Revisão dos Últimos Passos dos Modelos do Desafio das Equipa de Melhoria* e *Retro-informação sobre a Prática de Orientação para os Últimos Passos do Modelo do Desafio.*

DISTRIBUA o material *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação.*

Leiam juntos o material para usá-lo como ferramenta na discussão do processo de monitoria do PDL+ e para esclarecer os elementos.

DIZER: *Depois que as Equipa de Melhoria implementarem seus Planos de Acção e monitorarem seu progresso, deverão apresentar um resumo de sua experiência em 2 importantes formulários: o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.*

As equipas usarão estes dois formulários como base para compartilhar seus resultados e sua aprendizagem:

- *com colegas dos seus locais de trabalho,*
- *com outras Equipa de Melhoria,*
- *com os orientadores de todas as Equipa de Melhoria,*
- *com os membros do Grupo de Governação.*

6

Vocês, como orientadores, têm a grande responsabilidade de ajudar suas equipas a preencher os formulários de forma precisa e completa.

Vamos praticar o uso do Modelos do Desafio nos quais já trabalharam hoje.

PASSO 2. Prática de preenchimento do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ (30 minutos)

DISTRIBUA o material *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+* com seus dois anexos, *Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação (M&A)* e *Exemplo de Planeamento da Monitoria e Avaliação (M&A).*

Estudem atentamente ambos os materiais. **INDIQUE** que o anexo, a Planilha de Planeamento da M&A, cobre todos os elementos de um plano de M&A.

Discuta as perguntas da parte de cima do anexo e aborde o exemplo do outro anexo, o Exemplo de Planeamento da M&A. **OBSERVE** que o exemplo de indicador serve apenas para mostrar o numerador, denominador e o índice do número de grávidas que recebem aconselhamento e testes de HIV nas clínicas de pré-natal. Reconhece-se que o denominador de 300 grávidas que visitam as clínicas de pré-natal tem pouca probabilidade de permanecer constante durante o período de implementação de 6 meses.

ATRIBUA aos participantes um ou mais Modelos do Desafio que eles praticaram na actividade anterior. Poderão trabalhar em pares ou em pequenos grupos, dependendo do número de participantes.

Peça-lhes que **COMPLETEM** o material de apoio, Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+, dedicando a maior parte do seu tempo para preencher o anexo, a Planilha de Planeamento da M&A.

Eles devem ser capazes de encontrar o **indicador**, **numerador** e **denominador**, **linha de base**, e o **alvo/meta** declarados no resultado mensurável.

Podem usar seu conhecimento e experiência para sugerir prováveis fontes de dados, frequência da recolha de dados, e partes responsáveis.

PASSO 3. Repetir o Passo 2 (30 minutos)

Se houver tempo e você achar que os participantes poderiam se beneficiar de uma prática adicional, escolha um Modelo do Desafio diferente e peça aos participantes para repetir o processo.

PASSO 4. Familiarização com o Formulário de Avaliação (15 minutos)

Juntos, leiam os itens do material *Formulário de Avaliação.*

PERGUNTAR: *Suas equipas serão solicitadas a preencher este formulário depois que terminarem seus projectos de melhoria.*

Baseados no que já observaram, têm alguma pergunta relevante sobre a forma em que estão trabalhando juntos?

RECOLHA AS RESPOSTAS e peça que apresentem evidência empírica.

PASSO 5. Discussão sobre as reacções (15 minutos)

Em plenário, peça aos participantes que descrevam as suas reacções sobre esta actividade e sobre o que aprenderam.

6

Encerramento da Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico

Esta sessão encerra a reunião e determina os próximos passos.

DURAÇÃO 45 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Formulário de Avaliação da Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico*

PROCESSO:

PASSO 1. Resumo dos aprendizagens e reacções a esta reunião (15 minutos)

DIVIDA o grupo em pares para discutir as actividades do dia.

PERGUNTAR: *O que aprendeu hoje sobre a orientação em geral?*

O que aprendeu especificamente sobre o processo de orientação para sua Equipa de Melhoria na execução do Modelo do Desafio e Plano de Monitoria e Avaliação?

Como se sente agora quanto às suas responsabilidades de dar orientação?

Promova uma discussão aberta sobre quaisquer dúvidas ou preocupações sobre o Modelo do Desafio e o conteúdo do Plano de M&A ou as habilidades de orientação. Convide a todos a fazer perguntas e responda-as.

PASSO 2. Planeamento dos próximos passos (15 minutos)

Discuta como as visitas de orientação serão programadas e organizadas.

Lembre aos participantes que antes do Workshop 3, deverão dar orientação às suas equipas para:

- COMPLETAR seus Modelos do Desafio, inclusive seu Plano de Acção e Plano de M&A.
- PREPARAR suas apresentações para o Workshop 3.
- PREPARAR o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação

PASSO 3. Avaliar a reunião (15 minutos)

DISTRIBUIR o material *Formulário de Avaliação da Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico.*

Dar 15 minutos para os participantes completarem o mesmo.

SECÇÃO 6:
MATERIAL DE APOIO

Dicas para melhorar as habilidades de orientação OPORA 334
Exemplo de Modelo do Desafio 335
Exemplo de Plano de Acção 336
Revisão Dos Últimos Passos dos Modelos de Desafio das Equipa de Melhoria 337
Retro-Informação Sobre a Prática de Orientação Para os Primeiros Passos do Modelo de Desafio 338
Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação 339
Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ 340
Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação 341
Exemplo de Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação 342
Formulário de Avaliação 343
Formulário de Avaliação: Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico 344

DICAS PARA MELHORAR AS HABILIDADES DE ORIENTAÇÃO **OPORA**

HABILIDADES **OPORA**	FORMAS DE FORTALECER ESSAS HABILIDADES
Observar	■ Tente observar sem julgar. Prenda-se aos factos (o que você está realmente vendo?), em vez do que você acha que vê. Anote esses factos e verifique quantos deles são observáveis objectivamente e quantos são impressões subjectivas. ■ Quando você interpreta o que observa, verifique se sua interpretação está correcta, perguntando: "Você me parece tenso/a. Há algum problema?"
Perguntar	■ Se planeia ter uma conversa, prepare boas perguntas antecipadamente. Avalie cada pergunta para garantir que se trata de uma averiguação que possa ajudar, em vez de bloquear a aprendizagem. ■ Antes da conversa, diga a si próprio: "Sei muito pouco a respeito da experiência dessa pessoa." Ou "Gostaria de ouvir a perspectiva da pessoa, especialmente se for diferente da minha." ■ Depois da conversa, repasse as perguntas que fez efectiviamente as respostas que recebeu. O que aprendeu sobre a outra pessoa? E sobre si próprio?
Ouvir	■ Procure se conter ao sentir-se inclinado a aconselhar. Ao invés disso, preste atenção a possíveis indicações de que a outra pessoa já sabe o conteúdo do seu dica. ■ Pratique escrever um resumo do que o orientado diz durante a conversa. ■ Pratique identificar o sentimento por trás das palavras. Verifique se você estava correcto. ■ Aumente sua tolerância ao silêncio. Se esperar pacientemente, permitirá que a outra pessoa responda de forma bem ponderada.
Retro-informação	■ Pense em como gostaria de receber retro-informação de uma outra pessoa. ■ Pratique ser o mais específico possível ao dar retro-informação, referindo-se a comportamentos específicos sem rotulá-los. ■ Antes de dar uma retro-informação negativa, busque comportamentos que merecem aplauso e encorajamento e, então, apresente a retro-informação negativa sob a forma de uma sugestão de melhoria.
Acordo	■ Toda vez que chegar a um acordo, verifique se ele é possível de ser cumprido e tem um limite de tempo. ■ Anote lembretes para dar seguimento em seu diário ou calendário. ■ Antes de encerrar a conversa, certifique-se de que há um acordo.

EXEMPLO DE MODELO DO DESAFIO

Área Prioritária de Saúde

Área de Saúde: HIV/SIDA/PTV: Prevenção da Transmissão Vertical

Visão

Todos os homens e mulheres das comunidades em torno de nossas clínicas saberão da sua situação de HIV, e receberão serviços acessíveis e convenientes relacionados ao HIV e à saúde reprodutiva de forma integrada, para evitar gravidezes não planeadas e proteger a saúde de suas famílias.

Resultado Mensurável

Entre junho e dezembro de 2012, o número de grávidas que visitam as clínicas de controlo pré-natal do Distrito Makumba e que recebem serviços de aconselhamento e testagem para de HIV aumentará de 150/300 (50%) para 280/300 (93%).

Obstáculos e Causas Raízes

- Muitas grávidas resistem a vir às nossas clínicas de controlo pré-natal, ou vêm apenas uma vez e não voltam mais para saber da sua situação de HIV.
  - Elas não se sentem bem recebidas na clínica.
  - Não têm dinheiro para o transporte.
- Não querem saber e revelar sua situação sobre o HIV.
  - Sentem que poderiam ser abandonadas pelos parceiros.
  - Não sabem que podem proteger os fetos contra a infecção.

Acções Prioritárias

- Oferecer acção social comunitária às mulheres grávidas para explicar e promover o atendimento pré-natal e os serviços de aconselhamento e testagem para HIV.
- Integrar o aconselhamento e testagem para HIV e a PTV no pacote de atendimento pré-natal.
- Sensibilizar os profissionais de saúde quanto à importância de ajudar as mulheres a se sentirem acolhidas e seguras nas clínicas de controlo pré-natal.
- Comunicar os resultados dos testes de HIV às mulheres em suas casas, para que não tenham que repetir uma visita à clínica só para esse fim.

Situação Actual (alguns exemplos)

- Somente metade das mulheres que frequentam as clínicas de controlo pré natal do Distrito Makumba recebem actualmente serviços de aconselhamento e testagem para HIV. A directriz governamental disponibiliza fundos de apoio à acção social comunitária para fins de PTV.
- O número de mulheres cujo teste de HIV foi positivo está aumentando no Distrito Makumba.
- Alguns prestadores de serviços discriminam as utentes seropositivas.

Desafio

Como aumentar o número de grávidas que recebem aconselhamento e testagem para HIV, apesar de sua resistência em frequentar as clínicas de controlo pré-natal e serem testadas?

EXEMPLO DE PLANO DE ACÇÃO

Desafio: Como aumentar o número de grávidas que recebem aconselhamento e testagem para HIV, apesar de sua resistência em frequentar as clínicas de controlo pré-natal e serem testadas?	**Indicadores de Resultados:** ■ No. de mulheres que visitam as clínicas de controlo pré-natal e que recebem serviços de aconselhamento e testagem para HIV
Resultado Mensurável: Entre junho e dezembro de 2012, o número de grávidas que visitam as clínicas pré-natais do Distrito Makumba e que recebem serviços de aconselhamento e teste de HIV aumentará de 150/300 (50%) para 280/300 (93%).	**Indicadores de Produtos:** ■ No. de mulheres grávidas que participam de sessões de informação comunitária sobre aconselhamento/testagem para e PTV ■ No. de profissionais de saúde que participam de cursos de sensibilização sobre atendimento pré-natal

Actividades	Pessoa responsável	Data(s) de conclusão	Recursos
Examinar e adaptar os materiais comunitários de Comunicação para Mudança de Comportamento	Autoridade Distrital de Saúde	15 de Junho	■ Internet ■ Materiais de CMC do Min. Saúde
Acção social comunitária dirigida a grávidas para explicar e promover o atendimento pré-natal e os serviços de aconselhamento e testagem para HIV	Autoridade Distrital de Saúde	31 de Julho 31 de Agosto 15 de Dezembro	■ Recursos para imprimir os materiais de CMC
Examinar os protocolos e padrões de prática para aconselhamento e teste e PTV	Autoridade Distrital de Saúde	15 de Junho	■ Internet ■ Adaptação local dos Padrões de Prática
Integrar o aconselhamento e teste de HIV e a PTV ao pacote de atendimento pré-natal	Equipa de chefes de enfermagem das clínicas pré-natais	15 de Julho	■ Tempo para as reuniões ■ Recursos para imprimir protocolos
Realizar grupos focais com as utentes sobre a qualidade do atendimento, atitudes dos profissionais de saúde e acessibilidade a clínicas de controlo pré-natal	Especialista de CMC do distrito	30 de Junho	■ Gravador
Sensibilizar os profissionais de saúde quanto à importância de ajudar as mulheres a se sentirem acolhidas e seguras nas clínicasde de controlo pré-natal.	Autoridade Distrital de Saúde	31 de Julho	■ Materiais de formação
Criar um sistema para comunicar os resultados dos testes de HIV às mulheres em suas casas, para que não tenham que repetir uma visita à clínica só para esse fim.	Autoridade Distrital de Saúde	15 de Julho	■ Horário da reunião ■ Exemplos de outros locais
Implementar sistema para comunicar os resultados do teste de HIV às utentes sem precisarem de vir à clínica	Autoridade Distrital de Saúde e equipa de supervisores dos trabalhadores de saúde comunitários	1 de Agosto	■ Tempo de viagem e despesas
Dar os resultados do teste de HIV às mulheres em suas casas, sem precisarem de voltar à clínica	Trabalhadores de saúde comunitários e supervisores	31 de Agosto, Set, Out, Nov, Dez	■ Resultados impressos dos testes ■ Tempo de viagem e despesas

REVISÃO DOS ÚLTIMOS PASSOS DOS MODELOS DE DESAFIO DAS EQUIPA DE MELHORIA

Os Obstáculos e Causas Raízes:

- Os obstáculos estão relacionados ao resultado mensurável?
- A equipa considerou todas as categorias de obstáculos: directrizes e procedimentos; profissionais de saúde; equipamento, infraestrutura e suprimentos; utentes e comunidades; gênero?
- Usaram uma ferramenta de análise da causa raiz para ter certeza de estar tratando das causas e não só dos sintomas?
- A redação do texto poderia ser modificada para esclarecer melhor as causas raízes?

O Desafio Principal:

- O desafio seleccionado pela equipa inclui referências tanto ao seu resultado mensurável como aos seus obstáculos?
- A redação do texto poderia ser modificada para descrever o desafio mais precisamente?

O Plano de Acção:

- As acções prioritárias tratam das causas raízes dos obstáculos e ajudam a enfrentar o desafio?
- Foram previstas actividades suficientes para atingir o resultado mensurável?
- O Plano de Acção inclui estimativas dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários à realização das actividades?
- Ele inclui um cronograma das actividades?
- A redação do texto poderia ser modificada para tornar mais consistente o Plano de Acção?

O Plano de Monitoria e Avaliação:

- A equipa incluiu todos os elementos de um plano de M&A?
  - Indicador claramente formulado?
  - Definição de indicador com um numerador e um denominador?
  - Valor de linha de base e um valor de meta para o indicador?
  - Fonte de dados e um método de recolha de dados? Frequência da recolha de dados? Pessoa responsável por recolher os dados?
- Os indicadores são adequados para medir o resultado esperado?

RETRO-INFORMAÇÃO SOBRE A PRÁTICA DE ORIENTAÇÃO PARA OS PRIMEIROS PASSOS DO MODELO DE DESAFIO

Perguntas para o observador:

Habilidades gerais de orientação: criação de um ambiente positivo	■ O que o orientador disse e fez para promover um ambiente físico e emocional positivo para este exercício? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para promover esse ambiente? ■ Poderia dar exemplos de coisas que ele/ela disse ou fez em qualquer parte desta actividade que não foram adequadas ou úteis? Neste caso, o que o orientador poderia ter dito ou feito de diferente?
A visão da equipa	■ O que o orientador disse ou fez para confirmar ou ajudar a equipa a melhorar a visão? ■ Que perguntas úteis ele/ela fez? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para ajudar a tornar a visão mais robusta?
A situação actual	■ O que o orientador disse e fez para ajudar a equipa a analisar a situação actual e conectá-la ao resultado mensurável? ■ Que perguntas úteis ele/ela fez? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para ajudá-los a analisar e descrever sua situação actual de forma mais precisa?
O resultado mensurável	■ O que o orientador disse e fez para ajudar a equipa a tornar seu resultado mais SMART? ■ Que perguntas úteis ele/ela fez? ■ O que mais ele/ela poderia ter dito ou feito para ajudar a criar um resultado SMART?

ELEMENTOS DE UM PLANO DE MONITORIA E AVALIAÇÃO

1. INDICADOR	Cada indicador deve ser expresso em termos claros e fáceis de entender e devem medir somente um aspecto. Se houver mais de um aspecto a medir no indicador, este deve ser expresso sob a forma de indicador separado.
2. DEFINIÇÃO DO INDICADOR	Fornecer uma definição detalhada do indicador e dos termos usados para garantir que pessoas diferentes em diferentes momentos recolham tipos idênticos de dados para o mesmo indicador, e o meçam da mesma maneira. No caso de um indicador quantitativo, incluir o numerador e o denominador com a descrição de como a medida do indicador será calculada.
3. LINHA DE BASE E META	Medir o valor de cada indicador antes de começarem as actividades do projecto e estabelecer uma meta alcançável para o indicador até o final do projecto. A medida da linha de base é o ponto de partida para acompanhar as mudanças do(s) indicador(es) por todo o período do Plano de Acção.
4. FONTE DE DADOS	Especificar a fonte de dados para cada indicador. Considerar as vantagens e desvantagens de cada fonte (exatidão, disponibilidade, custo, etc.) para garantir o acesso aos dados. Exemplos de fontes de dados: registos das unidades de saúde, pesquisas e levantamentos, websites, pesquisas publicadas, e sistemas de informações de saúde (SIS).
5. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS	Especificar o método ou abordagem da recolha de dados de cada indicador. Para os dados primários (dados que as próprias equipas colectam), anotar o tipo de instrumento necessário para recolher os dados (ex., questionário estruturado, formulário de observação directa, balança para pesar os bebês). Para os indicadores baseados em dados secundários (dados de fontes existentes), basta indicar o método de calcular o indicador.
6. FREQUÊNCIA DA RECOLHA DE DADOS	Indicar o cronograma de recolha de dados para cada indicador. Dependendo do indicador, a colecta poderá ser mensal, trimestral, anual ou com menor frequência. Os dados da linha de base são recolhidos para cada indicador antes das actividades começarem.
7. RESPONSABILIDADE PELA RECOLHA DE DADOS	Identificar quem é responsável pela recolha de dados. A responsabilidade deve ser atribuída a uma secção, equipa ou indivíduo específicos.

FORMULÁRIO DE APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS DO PDL+

Nome e local da Equipa de Melhoria: _____

Relatório preparado por: _____

Datas da actividade (meses): _____

Data de envio: _____

Membros da Equipa de Melhoria:

Nome	Função	H/M	Email

1. Área prioritária de saúde para esta iniciativa do PDL+:

2. Resultado mensurável que sua equipa definiu no seu Modelo de Desafio:

3. Planilha(s) de Planeamento da Monitoria e Avaliação: Favor incluir uma Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação preenchida para cada indicador para o qual você recolheu dados durante a implementação do projecto de melhoria do PDL+.

4. Resumo dos resultados: Baseado nos valores de seus indicadores, favor descrever brevemente o que a sua Equipa de Melhoria conseguiu realizar.

PLANILHA DE PLANEAMENTO DA MONITORIA E AVALIAÇÃO

Indicador	Definição do Indicador	Linha de Base	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	Meta	Fonte de Dados	Frequência da Recolha de Dados	Responsabilidade
	Qual é a definição de numerador? Qual é a definição de denominador?	Qual é o valor do indicador no mês anterior ao início das actividades do PDL+?							Que meta estabeleceu para o valor do indicador no final das actividades do PDL+?	Onde obteremos os dados para medir este indicador?	Com que frequência recolheremos os dados?	Quem é o responsável pela recolha dos dados?
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentagem										

EXEMPLO DE PLANILHA DE PLANEAMENTO DA MONITORIA E AVALIAÇÃO

Indicador	Definição do Indicador	Linha de Base	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	Meta	Fonte de Dados	Frequência da Recolha de Dados	Responsabilidade
Número de grávidas que visitam as clínicas de pré-natal que recebem serviços de aconselhamento e teste de HIV	**Numerador:** Número de grávidas que visitam as clínicas de pré-natal no Distrito Makumba que recebem serviços de aconselhamento e teste de HIV	150/300 (50%)							280/300 (93%)	Registos das unidades de saúde	Mensal	Chefe de enfermagem da clínica de pré-natal
	Denominador: Número de grávidas que visitam as clínicas de pré-natal no Distrito Makumba											
		Porcentagem										

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. Use a matriz abaixo para resumir qualquer dificuldade que sua equipa tenha encontrado enquanto trabalhava para atingir seu resultado mensurável, e como fizeram para resolver essas dificuldades.

Que dificuldades sua equipa encontrou na implementação do seu Plano de Acção?	Que acções sua equipa realizou para superar essas dificuldades?	As acções tiveram sucesso? Por que sim ou por que não?

2. Além das mudanças nos seus indicadores, que outros efeitos da sua intervenção você pôde observar?

3. Como sua equipa aplicou as práticas de liderança, gestão e governação para conduzir sua intervenção?

As seguintes perguntas somente devem ser respondidas ao final do Seminário 4:

4. O que sua equipa poderia fazer de diferente se usar o processo PDL+ num novo desafio no futuro?

5. Sua equipa já escolheu um novo desafio a enfrentar? Sim ___ Não ___

6. Se for sim, qual é este novo desafio?

7. Se for não, favor descrever a razão de não escolher um outro desafio.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: REUNIÃO 3 DA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

Data: _____

Favor preencher este formulário de avaliação. Agradecemos sua colaboração para ajudar-nos a melhorar os materiais do PDL+ e outros aspectos deste programa. Obrigado.

1. O que você aprendeu nesta Reunião da Equipa de Apoio Técnico?

2. Como o que você aprendeu o ajudará a cumprir suas funções como membro da Equipa de Apoio Técnico?

3. Que retro-informação deseja dar aos facilitadores do PDL+?

SECÇÃO 7

WORKSHOP 3: ALINHAMENTO, MOBILIZAÇÃO E INSPIRAÇÃO

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 3

FINALIDADE

Aumentar e sustentar a capacidade de trabalhar em equipa, enfrentar desafios e alcançar resultados mensuráveis.

OBJECTIVOS

Introduzir ferramentas e técnicas de alinhamento, mobilização e inspiração, incluindo:

- Analisar e interpretar os resultados em curso
- Apoiar os outros com a orientação profissional
- Identificar os papéis da equipa
- Distinguir compromisso de cumprimento
- Fazer pedidos ao invés de reclamações
- Liderar e dar orientação a uma equipa em períodos de perturbação
- Obter e manter a confiança
- Valorizar os outros
- Partilhar o que aprenderam com os sucessos e obstáculos, e as lições que podem ser identificadas e ampliadas para outros locais.

SESSÕES

- Boas vindas e revisão da tarefa: Recapitular o que os participantes aprenderam durante o Workshop 2
- Sessão 13: Sessões de Aprendizagem Compartilhada
- Sessão 14: Alinhamento e Mobilização
- Sessão 15: Trabalho Eficaz em Equipas
- Sessão 16: Inspiração
- Preparação para o Workshop 4

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos de manhã e à tarde todos os dias.

	DIA 1	DIA 2
Manha	**Abertura** (15 min) **Boas vindas** (30 min) **Sessão 13:** Sessões de Aprendizagem Compartilhada (2 hs e 30 min)	**Revisão** (15 min) **Sessão 14:** Alinhamento e Mobilização (2 hs e 30 min) **Sessão 15:** Trabalho Eficaz em Equipas (45 min)
Almoço		
Tarde	**Sessão 13:** Sessões de Aprendizagem Compartilhada (conclusão) (2 hrs) **Reflexão de Encerramento** (30 min)	**Sessão 15:** Trabalho Eficaz em Equipas (conclusão) (1 h e 30 min) **Sessão 16**: Inspiração (2 hs) **Preparação para o Workshop 4** (30 min) **Avaliação do Workshop** (10 min)

PREPARAÇÃO

Programe tempo suficiente para as Boas Vindas e a Revisão da Tarefa do Dia 1. O período de Acomodação das pessoas, Boas vindas e Visão geral tomará cerca de 45 minutos. Para os relatórios de cada equipa nas Sessões de Aprendizagem compartilhada, reserve cerca de 15 minutos por equipa—10 minutos para apresentar e 5 minutos para perguntas.

Faça cópias do materiais a distribuir antes de cada sessão. O plano de cada actividade mostra do que você necessita para a dita actividade. Encontre todos os materiais de apoio nas secções de Materiais de Apoio deste Guião ou na LeaderNet, na secção dos Facilitadores de Liderança, em Recursos. Comece em **http://www.leadernet.org/.**

NOTA: LeaderNet é uma comunidade global de prática para gestores que lideram e para facilitadores do PDL+ e do PVDL (Programa Virtual de Desenvolvimento da Liderança). Para usar a LeaderNet, entre primeiro em http://www.leadernet.org/ e se registe (gratuitamente).

Os suprimentos necessários também estão listados com cada sessão e cada actividade. Às vezes, terá que preparar papéis gigante antecipadamente. Leia todos os materiais antes da reunião. Planeie quanto tempo dará para o trabalho individual, em grupo e em plenária.

REFLEXÃO E REVISÃO

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final de cada dia, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que pareceu mais importante para eles.

Revisão. A manhã do Dia 1 começa com uma apresentação do conteúdo do Workshop 2 e a manhã do Dia 2 começa com uma revisão do conteúdo do dia anterior. Antes de iniciar este workshop, peça a um participante para fazer uma apresentação sobre o que foi coberto no workshop anterior. Organize também, ao final do Dia 1, um apresentador para iniciar o Dia 2 com uma revisão.

NOTA: Um processo regular de reflexão é uma prática importante de liderança. Ele permite que as pessoas tenham tempo para pensar sobre o que aprenderam e como aplicar esse conhecimento.

AVALIAÇÕES

Avaliação do workshop. Para avaliar o workshop, copie e distribua o formulário de avaliação do workshop e os materiais de apoio "Retro-informação para o Facilitador do PDL+". Eles podem ser encontrados nas últimas duas páginas da secção de materiais de apoio do Workshop 2, neste Guião.

Avaliação do progresso. A Monitoria e Avaliação ajudarão as equipas a avaliarem o progresso de seus projectos de melhoria.

ENTRE OS WORKSHOPS 3 E 4

Reuniões da equipa completa. Os participantes fazem reuniões com as suas equipas integrais, ao voltarem aos seus locais de trabalho, para apresentar relatos sobre o que aprenderam no workshop e examinar os resultados. As equipas têm muito a fazer quando estiverem de volta em seus locais de trabalho, antes do Workshop 4. As equipas devem fazer reuniões para:

- Avaliar o que foi aprendido no Workshop 3
- Detalhar seus Planos de Acção e implementar as actividades
- Analisar os dados de resultados recolhidos até o momento
- Começar a trabalhar em suas apresentações finais

Sessões de orientação. Os membros da Equipa de Apoio Técnico do PDL+ trabalham com as equipas entre cada par de workshops. Nessas reuniões, examinam o progresso e os tópicos cobertos no workshop, além de oferecerem retro-informação e apoio às equipas enquanto estas preparam e implementam seus Planos de Acção.

DIA 1
SECÇÃO 7
PROGRAMA

WORKSHOP 3: DIA 1

BOAS VINDAS E REVISÃO DA TAREFA

Abertura

Acolher os participantes de volta ao PDL+

SESSÃO 13. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

13.A Uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

— ALMOÇO —

13.B Relato da sua História

13.C Intervenções Técnicas para Tratar da Área Prioritária de Saúde

Encerramento

7

JOUR 1

BOAS VINDAS E REVISÃO DA TAREFA

Abertura

DURAÇÃO 15 minutos

Peça aos participantes para se sentarem com as equipas dos seus locais de trabalho.

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Acolher os participantes de volta ao PDL+

Este exercício considera e reforça o conteúdo do workshop anterior e apresenta o que foi planificado para o Workshop 3.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Agenda* e *Objectivos: Workshop 3*

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas (15 minutos)

Dar as boas vindas a todos.

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos no workshop anterior.*

(Você já terá pedido a esse participante ao final do Workshop 2 que fale ao grupo.)

DIZER: *Agora vamos examinar a agenda deste workshop, ver a tarefa que vocês e suas equipas executarão em seu local de trabalho e ouvir as apresentações. Depois disto, terão a oportunidade de fazer perguntas.*

PASSO 2. Visão geral e agenda do Workshop 3 (15 minutos)

DISTRIBUIR o materiais *Agenda* e *Objectivos do Workshop 3 do PDL+.*

Repasse os objectivos e programa do workshop. Reserve tempo para as perguntas.

SESSÃO 13. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

FINALIDADE

As equipas dividem o que aprenderam sobre:

- O que as equipas aprenderam enquanto trabalhavam para obter um resultado comum em diferentes locais de trabalho.
- Os resultados obtidos até agora e as mudanças introduzidas para alcançá-los.
- Os obstáculos que as equipas enfrentaram até agora ao implementar as mudanças e como eles foram enfrentados.

PARTICIPANTES

- Membros da Equipa de Melhoria
- Orientadores (da Equipa de Apoio Técnico)

PREPARAÇÃO PAR A EQUIPA DE APOIO TÉCNICO:

Antes das Sessões de Aprendizagem compartilhada, os orientadores devem:

- ❑ Visitar as equipas para monitorar seu progresso no uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+
- ❑ Estimular as equipas a concluir seus Planos de Acção e preparar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação
- ❑ Identificar o conhecimento (práticas comprovadas, directrizes, etc.) que beneficiará as equipas para lidar com seus desafios e vir às Sessões de Aprendizagem compartilhada no início do Workshop 3 preparadas para compartilhar essas lições.

PREPARAÇÃO DAS EQUIPAS:

Antes de participarem no workshop, as equipas terão trabalhado em conjunto para preparar três materiais de apoio:

- ❑ Plano de Acção
- ❑ Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+
- ❑ Formulário de Avaliação

APRESENTAÇÕES DAS EQUIPAS

As equipas deverão apresentar seu progresso usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação:

- Resultados até a data e indicadores usados para acompanhar o progresso
- Mudanças introduzidas
- Obstáculos enfrentados na implementação das mudanças
- Planilha de Planeamento da Monitoração e Avaliação
- Recomendações

RESULTADOS

- ❑ Compartilhamento de lições aprendidas
- ❑ Identificação de intervenções eficazes
- ❑ Planos de Acção revisados para incluir as acções eficazes

13.A Uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

Este exercício ajuda os participantes a relatar e analisar seus dados usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.

DURAÇÃO 2 horas e 30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante em branco
- Materiais de apoio: *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+; Formulário de Avaliação*

PROCESSO:

PASSO 1. Examinar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ (15 minutos)

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas e seus orientadores. Se os orientadores forem designados a mais de uma equipa, eles/elas devem circular entre suas várias equipas para lhes dar apoio durante todo o exercício.

No grupo inteiro:

DIZER: *O Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ os ajudará a acompanhar o progresso para atingir seus resultados.*

A Planilha de Planeamento de M&A é uma ferramenta na qual você regista o indicador, numerador e denominador, linha de base, e resultado mensurável de meta ou esperado. A cada mês, você registará seu progresso no alcance do seu resultado esperado (o valor do numerador/denominador para o dito mês). Essa tabela também serve como registo da fonte de dados, método de recolha de dados, com que frequência você recolherá esses dados, e a pessoa responsável.

ANOTE os seguintes 4 termos num papel gigante:

- LINHA DE BASE: valor do indicador seleccionado no início da implementação do Plano de Acção.
- NUMERADOR: número real de pessoas ou eventos que exibem uma característica particular; este valor é registado para cada mês.
- DENOMINADOR: população total possível ou número de eventos por um período específico de tempo.
- VALOR MENSAL DO INDICADOR: numerador/denominador para aquele mês.

Lembre aos participantes que eles trabalharam em suas equipas (com um orientador) para acompanhar seu progresso até a data, usando o *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*.

PASSO 2. Definir os termos usados na Monitoria e Avaliação (15 minutos)

No grupo inteiro:

DIZER: *O uso eficaz dos resultados exige a capacidade de analisar e interpretar dados.*

Analisar significa examinar algo em detalhe para entender melhor sua natureza, especialmente estudar suas partes ou estrutura para perceber como elas formam o todo.

Interpretar significa explicar o significado de algo, especialmente concluir a significância ou a causa e efeito a partir dos dados.

DIZER: *Vocês terão que poder mostrar, através da análise e interpretação, o progresso que fizeram para alcançar seus resultados.*

O Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ permite que você acompanhe seus dados e relate qualquer mudança.

PASSO 3. Entendimento de acções eficazes (60 minutos)

DIZER: *Nos seus grupos, discutam as perguntas seguintes usando os dados que registaram no seu Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+:*

- *Os valores do indicador aumentaram e/ou diminuíram com o tempo? Se for este o caso, o que causou isto?*
  Nota: *As variações nos dados poderiam ser causadas pela forma em que suas acções prioritárias foram programadas, bem como pelas condições de tempo, actividades comunitárias, mudanças políticas, ou outras razões.*
- *Os valores dos dados aumentaram/diminuíram de forma lenta ou rápida?*
  Nota: *Alguns indicadores mudam de forma mais lenta que outros.*
- *Que outras observações vocês podem fazer?*

Usem o materiais de apoio "Formulário de Avaliação" para examinar e revisar sua aprendizagem durante este workshop.

Nesse formulário, sua equipa registará os obstáculos enfrentados, os passos que deu para superar esses obstáculos, e as práticas de liderança, gestão e governação que aplicou.

PASSO 4. Resumir seu entendimento dos dados e relatar ao grupo inteiro (60 minutos)

PERGUNTAR: *Agora que já analisou e interpretou seus dados, acha que sua equipa está no rumo certo para atingir seu resultado esperado?*

DIZER: *Depois de preencher o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação, cada equipa deve resumir seus resultados, as acções que a equipa empreendeu (inclusive a aplicação de práticas de liderança, gestão e governação) e que contribuíram aos resultados que alcançou, e discutir outros factores que também contribuíram aos resultados.*

Cada equipa deve tomar cinco minutos para apresentar seu relato em plenária.

Depois que todas as equipas tenham apresentado:

PERGUNTAR: *Quais são as intervenções principais apresentadas aqui que produziram resultados?*

DIZER: *As equipas devem tomar notas sobre intervenções comprovadas que foram implementadas por outras equipas e que podem apoiar o alcance do seu resultado mensurável esperado.*

13.B Relato da sua História

Este exercício ajuda as equipas a contar a história de suas realizações.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Relato da sua história*

PROCESSO:

Acomodação das pessoas (5 minutos)

Peça aos participantes que se sentem com suas equipas de trabalho.

PASSO 1. Redação da sua história (40 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vamos aprender como contar uma boa história sobre os resultados que alcançamos até a data e as acções que empreendemos para alcançá-los.*

Peça a um participante que leia em voz alta o materiais de apoio *Relato da sua História.*

DIZER: *Consulte o materiais de apoio "Relato da sua História". Ao responder às perguntas desse materiais de apoio, você se ajuda a preparar sua equipa para contar a sua história. As equipas devem responder a essas perguntas sobre a sua própria experiência.*

- *Qual era o cenário da história?*
- *Qual era o desafio que a equipa enfrentava?*
- *Quais foram as principais actividades que empreenderam para tratar do desafio?*
- *Quais foram os resultados que alcançaram?*

DIZER: *Trabalhando em suas equipas, escrevam uma história que descreva os desafios que enfrentaram, as intervenções que usaram e os resultados que alcançaram.*

7

PASSO 2. Contar a sua história aos outros (15 minutos)

Cada equipa apresenta sua história a uma outra equipa (2–5 minutos).

A outra equipa dá uma retro-informação com base no materiais de apoio *Relato da sua História.*

DIZER: *Vocês agora já prepararam uma versão preliminar da história e já tiveram alguma experiência na apresentação da mesma. Na Apresentação dos Resultados Finais, durante o Workshop 4, terão outra oportunidade de contar sua história.*

Parte da sua tarefa depois deste workshop é a de aperfeiçoar sua história e praticar contá-la aos outros.

13.C Intervenções Técnicas para Tratar da Área Prioritária de Saúde

Este exercício ajuda as equipas a aprenderem novas intervenções para tratar dos seus desafios.

FACILITADO por um membro da Equipa de Apoio Técnico

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante em branco
- Apresentação técnica sobre Intervenções Comprovadas na Área Prioritária de Saúde preparada antecipadamente pela Equipa de Apoio Técnico.

PROCESSO:

PASSO 1. Discutir as intervenções que podem apoiar o alcance dos resultados mensuráveis das equipas (10 minutos)

No grupo inteiro:

DIZER: *Nas Sessões de Aprendizagem compartilhada, aprendemos com outras equipas sobre intervenções promissoras.*

DIZER: *Agora vamos apresentar algumas intervenções que os ajudarão a tratar melhor da área prioritária de saúde.*

(Os membros da Equipa de Apoio Técnico fazem uma apresentação sobre intervenções que comprovadamente produzem resultados na Área Prioritária de Saúde.)

PASSO 2. Revisão do Plano de Acção (30 minutos)

DIZER: *Discutam em suas equipas como podem incluir algumas dessas intervenções em seu Plano de Acção.*

Incluam também intervenções que aprenderam ao ouvir outras equipas quando relataram suas acções eficazes.

PASSO 3. As equipas apresentam Planos de Acção actualizados (20 minutos)

7

Encerramento

DURAÇÃO 30 minutos

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?*

Ouça algumas respostas.

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.*

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

Depois de 10 minutos, dirigir-se a todo o grupo:

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor uma de suas respostas ao grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que não haja mais. Se algo importante não foi mencionado, aproveite para MENCIONÁ-LO agora.

Peça a um participante que se prepare para apresentar, no início do Dia 2, o que ele ou ela aprendeu nas sessões de hoje.

DIA 2
SECÇÃO 7
PROGRAMA

WORKSHOP 3: DIA 2

SESSÃO 14. ALINHAMENTO E MOBILIZAÇÃO

Abertura

14.A O que significa Alinhamento e Mobilização?

14.B Orientação de Apoio Aos Outros

14.C Conseguir o Compromisso e não só o Cumprimento

SESSÃO 15. TRABALHO EFICAZ EM EQUIPAS

15.A Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa

— ALMOÇO —

15.B Fazer Pedidos Eficazes e Reduzir as Queixas

15.C Liderança em Períodos de Perturbação

SESSÃO 16. INSPIRAÇÃO

16.A O que é a Inspiração?

16.B Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança

16.C Inspirar Através do Reconhecimento

16.D Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop 3 e Preparação para o Workshop 4

Avaliação do Workshop

SESSÃO 14. ALINHAMENTO E MOBILIZAÇÃO

FINALIDADE

Introduzir as práticas de alinhamento e mobilização na liderança.

OBJECTIVO

- Descrever formas de alinhar e mobilizar os outros
- Criar condições para as pessoas se engajarem e se comprometerem a implementar os Planos de Acção
- Oferecer orientação a outros para alcançarem resultados

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Praticar a representação de papeis para a sessão de orientação com um co-facilitador ou participante.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*
- ❑ *Princípios de Orientação*
- ❑ *Exercício de Orientação em Trios*
- ❑ *Compromisso versus Cumprimento*

Abertura

DURAÇÃO 15 minutos

Peça aos participantes que se sentem juntos, como numa equipa, com as outras pessoas de seus locais de trabalho.

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Peça a um participante para relatar o que foi aprendido no Dia 1.

14.A O que significa Alinhamento e Mobilização?

Este exercício dá aos participantes a oportunidade de explorar como o alinhamento e a mobilização são importantes para a liderança, gestão e governação.

DURAÇÃO 40 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante em branco
- Materiais de apoio: *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*

PROCESSO:

PASSO 1. Definir alinhamento e mobilização (20 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Começamos a enfrentar nossos desafios e a explorar e focalizar. Vocês já começaram a implementar seus planos, mas talvez tenham enfrentado alguns obstáculos representados por indivíduos de dentro ou de fora de sua equipa. Então vamos discutir as questões de alinhamento e mobilização.*

Isto os ajudará a transformar suas visões em acções para poder alcançar seus resultado esperados.

PERGUNTAR: *O que significam as palavras "alinhamento" e "mobilização"?*

REGISTE as respostas num papel gigante.

DISTRIBUA o material *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho.*

Examine a definição de "alinhamento e mobilização".

7

DIZER: *Há 5 resultados principais de um processo bem sucedido de alinhamento e mobilização. Isto torna possível para vocês:*

- *Garantir que os valores, missão, estratégia, estrutura, sistemas e acções diárias estejam todos conectados e se apoiem mutuamente.*
- *Facilitar ou suavizar o progresso do trabalho de equipa.*
- *Unir as principais grupos de interesse em torno de uma visão inspiradora.*
- *Vincular metas com recompensas e reconhecimento.*
- *Conseguir que os grupos de interesse empenhem recursos.*

Peça a alguém que leia no material "Práticas Integradas" os resultados organizacionais do bom alinhamento e mobilização:

DIZER: *O resultado organizacional do bom alinhamento e mobilização é:*

"Os grupos de interesse internos e externos entendem e apoiam as metas da organização e já mobilizaram recursos para atingir essas metas."

PASSO 2. Conclusão (20 minutos)

PERGUNTAR: *Por que, para os gestores que lideram, é importante mobilizar e alinhar?*

DIZER: *Trabalhem em suas equipas para ver se podem incluir actividades adicionais de alinhamento e mobilização para ajudá-los a por em prática seu Plano de Acção.*

Recolha algumas respostas.

14.B Orientação de Apoio aos Outros

Esta actividade dá aos participantes a oportunidade de praticar uma breve conversa de orientação e explorar o seu uso para ajudar os outros a se tornarem mais eficazes.

DURAÇÃO

1 hora e 10 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado (encoberto) com a definição de orientação:
  Orientação é permitir aos outros que reflictam sobre seus compromissos e descubram novas formas de atingir seus resultados esperados.
  Deixar encoberto até ser instruído a descobri-lo.
- Materiais de apoio: *Princípios da Orientação; Exercício de Orientação em Trios*

PROCESSO:

PASSO 1. Introduzir o conceito de orientação (5 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que é um orientador e o que ele/ela faz?*

NOTA: As pessoas provavelmente falam do trabalho de orientação no futebol ou em outros esportes, onde o orientador (técnico, treinador) ajuda os indivíduos ou a equipa a vencerem.

DESCOBRIR e LER EM VOZ ALTA a definição de orientação no papel gigante preparado.

DIZER: *A orientação permite aos outros reflectirem sobre seus compromissos e descobrir novas formas de alcançar seus resultados esperados. Enquanto trabalham para implementar seus Planos de Acção, haverá momentos em que terão que dar orientação aos colegas membros da equipa para reanimá-los em seu compromisso e para descobrir novas formas de alcançar o resultado.*

PASSO 2. Representação de papéis de orientação—um mau exemplo (5 minutos)

Dois facilitadores (ou você e um participante que você preparou com antecedência) conduzem a dramatização ou representação de papéis. Apresente a seguinte situação:

- Um supervisor visita um membro da equipa para criticar seu desempenho.
- Ao invés de ouvir, ele/ela começa imediatamente a olhar uns papéis e critica o membro da equipa por seu baixo desempenho.
- Ao invés de discutir as causas dos problemas, o supervisor/a passa imediatamente a oferecer soluções.

À conclusão desta representação, pergunte à pessoa que recebeu a orientação,

PERGUNTAR: *Como se sentiu?*

Seu desempenho vai melhorar a partir desta interação?

No grupo inteiro:

PERGUNTAR: *Esta situação é familiar para vocês?*

PASSO 3. Representação de papéis de orientação —um bom exemplo (5 minutos)

Repita a representação, mas com uma abordagem diferente.

- O supervisor visita um membro da equipa para dar-lhe orientação no sentido de melhorar seu desempenho.
- Primeiro, o supervisor/a saúda o membro da equipa e pergunta como ele/ela acha que as coisas estão.
- O orientador então faz perguntas para tentar entender o que o membro da equipa está tentando alcançar, que acções já empreendeu, e o que acha que precisa ser feito.
- O orientador continua no modo de "investigação" e somente faz perguntas, sem dar soluções.
- O orientador dá à pessoa uma oportunidade de pensar de forma mais profunda sobre os seus problemas e lhe oferece apoio—tentando entender como a outra pessoa vê esses problemas—em vez de dar soluções prontas.

Pergunte à pessoa recebendo a orientação:

PERGUNTAR: *Como se sente agora?*

No grupo inteiro:

PERGUNTAR: *O funcionário foi capaz de pensar em algumas soluções?*

Acham que ele ou ela ficaria mais motivado/a agora para ter um bom desempenho?

Distribua cópias de *Princípios da Orientação.*

Repasse esses princípios usando a representação de papéis para ilustrar cada um.

PASSO 4. Prática da orientação eficaz (30 minutos)

DISTRIBUA cópias do *Exercício de Orientação em Trios.*

- DIVIDA os participantes em grupos de três, contando todas as pessoas da sala como "1, 2 ou 3"
- Se faltar um membro para completar uma equipa, peça a um facilitador que cumpra esse papel.

Leia em voz alta as instruções e o papel de cada pessoa para a prática da orientação, antes que cada trio comece sua representação.

PASSO 5. Relatar as experiências (15 minutos)

Peça aos participantes que discutam suas experiências com a prática da orientação.

DIZER: *Em seus grupos pequenos, discutam as seguintes perguntas:*

Como foi receber orientação?

O que foi bom e o que poderia ter sido melhor?

O que foi fácil e o que foi difícil no trabalho do orientador?

Como observadores, o que notaram?

PASSO 6. Conclusões e sugestões para a prática (10 minutos)

No grupo inteiro, repita cada uma das perguntas do Passo 5.

- RECOLHA algumas respostas.
- Discuta os principais desafios para ser um orientador eficaz com base nas respostas recebidas.

PERGUNTAR: *O que é preciso melhorar para se tornar um (melhor) orientador?*

- ANOTE as respostas no papel gigante.

Convide os participantes a escolherem uma situação de trabalho na qual poderiam ser orientadores ou receber orientação. Anime-os a praticarem o que acabam de aprender.

NOTA: Os participantes que trabalham na mesma organização ou na mesma equipa poderiam pensar em formar um grupo de suporte de orientação que se reuniria periodicamente para discutir o progresso e os desafios comuns.

14.C Conseguir o Compromisso e não só o Cumprimento

Este exercício introduz os conceitos de cumprimento e compromisso e de como eles diferem entre si. Entender estes conceitos ajuda um grupo de trabalho ou grupo de gestores a gerar compromisso na implementação de um conjunto de tarefas ou de um plano de trabalho.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Papel para os participantes escreverem
- Papel gigante previamente preparado com duas colunas e os títulos "Compromisso" na coluna da esquerda e "Cumprimento" na coluna da direita. Deixe duas fileiras de espaço acima dos títulos.
- Materiais de apoio: *Compromisso versus Cumprimento*

PROCESSO:

PASSO 1. Reflectir sobre os factores de motivação (10 minutos)

Instruir as pessoas a tomar uma folha de papel e **TRAÇAR UMA LINHA** no meio de cima para baixo, de forma a formar duas colunas.

Em plenário:

DIZER: *Pensem num momento de sua vida em que realmente se comprometeram a fazer algo.*

Na coluna da esquerda, escrevam os factores que o/a motivaram.

(Pausa)

Para fins de contraste, pensem agora em outra situação, na qual foram forçados ou obrigados a fazer algo.

Escrevam os factores que o/a motivaram nessa outra situação na coluna da direita.

(Pausa)

DIZER: *Em sua mesa, discuta com os outros o que você escreveu em cada coluna.*

Em plenário:

PERGUNTAR: *Qual é a diferença entre as respostas das duas colunas?*

RECOLHA algumas respostas e **ANOTE-AS** no papel gigante sob "Compromisso" ou sob "Cumprimento".

NOTA: Você provavelmente descobrirá que o compromisso tem motivações internas, enquanto que o cumprimento tem motivações externas.

PASSO 2. Discutir os efeitos do compromisso e do cumprimento no desempenho (10 minutos)

ESCREVA "Motivações Internas" acima de "Compromisso" e "Motivações Externas" acima de "Cumprimento.".

PERGUNTAR: *Qual é a diferença nos tipos de desempenho que eles produzem?*

Por que esta distinção é importante para o projecto de melhoria que vocês seleccionaram?

PERGUNTAR: *Há momentos em que o cumprimento é aceitável? Por que razões?*

Ouça algumas respostas.
DISTRIBUA e leia em voz alta ou peça a um participante que leia *Compromisso versus Cumprimento.*

NOTA: Certifique-se de que os participantes entendam que, em muitas situações, há boas razões para o cumprimento, especialmente o cumprimento de protocolos médicos ou regulamentos do governo.

DIZER: *O cumprimento não é sempre um problema; ele simplesmente não inspira a inovação e a criatividade. Vocês terão que julgar a situação e decidir o que é necessário fazer.*

Realmente, o problema é o cumprimento malicioso—inércia e sabotagem.

Solicite perguntas ou comentários. Certifique-se de que o cumprimento malicioso faça parte de uma discussão em grupo.

PASSO 3. Encerramento e sugestões para a prática (10 minutos)

DIZER: *Pensem no seu local de trabalho e onde poderiam inspirar compromisso.*

Recolha algumas respostas e estimule as pessoas a buscar essas oportunidades onde trabalham.

SESSÃO 15. TRABALHO EFICAZ EM EQUIPAS

FINALIDADE

Demonstrar os diferentes papéis dentro de uma equipa para que os participantes possam se tornar membros mais eficazes da mesma.

OBJECTIVOS

- Reconhecer os diferentes papéis que os membros cumprem numa equipa
- Transformar queixas em pedidos
- Dar orientação a uma equipa durante um período simulado de perturbação

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar os papéis gigante necessários.
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa*
- ❑ *Pedidos em Vez de Queixas*
- ❑ *Liderança durante Períodos de Perturbação*
- ❑ *Planilha de Conversação Durante uma Perturbação*
- ❑ *Orientação Durante Períodos de Perturbação*

15.A Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa

Este exercício ajuda as equipas a reflectirem sobre as várias acções de seus membros. Use este exercício para descobrir formas de melhorar as acções e interações dos membros da equipa.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com as 4 acções listadas dos membros das equipas: Iniciar, Seguir, Opor, Observar
- Material de apoio: *Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa*
- Papel para as anotações dos observadores e de todos os outros em suas reflexões finais

PROCESSO:

PASSO 1. Apresentar os 4 papéis dos membros das equipas (10 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Há 4 papéis igualmente importantes que as pessoas podem assumir numa equipa: Iniciar, Seguir, Opor ou Observar.*

Numa equipa saudável, as pessoas cumprem todos os quatro papéis para obter resultados.

ESCREVER "produtivo" e "não produtivo" depois de cada palavra no papel gigante.

PERGUNTAR: *Quais são os aspectos produtivos e não produtivos de cada um desses papéis?*

LEMBRE que a forma em que a pessoa actua nesses papéis também pode ser produtiva ou não produtiva.

DIZER: *Iniciar pode significar estabelecer uma direcção ou, então, dominar.*

Seguir pode significar fazer as coisas progredirem ou, então, aceitar passivamente.

Opor pode significar questionar e pensar de forma construtiva ou, então, obstruir as acções.

Observar pode significar reflectir e comentar ou, então, afastar-se.

DIZER: *Para que uma equipa funcione bem, ela precisa que todos os 4 papéis sejam representados de uma forma produtiva.*

Para que um membro da equipa seja eficaz, ele ou ela tem que poder ser produtivo/a em cada um dos 4 papéis.

7

PASSO 2. Praticar os papéis da equipa (15 minutos)

Divida os participantes em grupos de 6 pessoas.

- Seleccione 2 pessoas de cada grupo para servir de observadores.

NOTA: É bom escolher para este papel pessoas que você considere como "iniciadores" natos, porque manter-se quietos e observar constituirá um desafio para elas.

Instruir os observadores:

DIZER: *Listem os 4 papéis da equipa em uma folha de papel.*

Marque no papel quando observar membros da equipa representando um desses papéis.

Instruir as equipas:

DIZER: *Escolham um tópico ou desafio que possa gerar uma discussão animada. Por exemplo, o que temos que fazer em nosso projecto de melhoria para obtermos os resultados que queremos?*

Este tópico deve fazer parte do trabalho que você executa actualmente, para que sua discussão seja mais realista e cativante.

Dê às equipas cerca de 10 minutos para terem essas conversas; se nem todos os papéis vierem à tona, este tempo pode ser estendido.

PASSO 3. Troca de experiências (15 minutos)

Instruir os observadores a dar retro-informação às suas equipas, utilizando as notas que tomaram durante o exercício.

No grupo inteiro:

PERGUNTAR: *Como foi ser apenas um observador?*

O que foi difícil?

Observou cada um dos quatro papéis sendo representado?

No grupo inteiro, peça a cada equipa para comentar:

PERGUNTAR: *Viram os quatro papéis representados de uma forma equilibrada, ou houve um papel que foi o dominante?*

PASSO 4. Encerramento e sugestões para praticar (5 minutos)

DIZER: *Todos tempos preferências por um papel em vez de outro.*

Mas para nos tornarmos membros eficazes das equipas, precisamos aprender a representar também os papéis com os quais não nos sentimos muito à vontade.

DISTRIBUIR *Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa.*

Convide as equipas a pensar em formas de corrigir desequilíbrios que porventura tenham observado.

- Recolha algumas respostas.
- Enfatize que, apesar de não haver papéis errados, às vezes existe uma falta de equilíbrio entre os vários papéis.

15.B Fazer Pedidos Eficazes e Reduzir as Queixas

Este exercício ajuda os participantes a se tornarem mais hábeis para se comunicar com os outros e alinhá-los e mobilizá-los em torno dos resultado esperados.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado com 3 frases, com espaços em branco para preencher:

  Você, _____ (pessoa específica)

  poderia fazer isto: _____ (acção específica)

  até _____ (prazo específico)
- Material de apoio: *Pedidos em Vez de Queixas*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas após o almoço (5 minutos)

PASSO 2. Passar de queixas a pedidos (5 minutos)

Dirigindo-se a todo o grupo, explique que as pessoas nas organizações geralmente têm muitas queixas. Ao fazer um pedido, conseguimos melhores resultados para alinhar e mobilizar as pessoas para agir do que quando nos queixamos.

Peça para darem alguns exemplos de queixas que eles próprios têm ou que já ouviram em suas organizações/unidades.

- REGISTE os exemplos num papel gigante.

MUDE algumas das queixas a pedidos. Para fazer isto, use o papel gigante preparado e PREENCHA os espaços em branco com os pedidos.

- Você, _____ (pessoa específica)
- poderia fazer isto: _____ (acção específica)
- até _____ (prazo específico) ?

ESCREVA no papel gigante três formas de responder a um pedido:

- Sim
- Não
- Contra-oferta: "Não, não posso fazer isto, mas posso fazer aquilo" ou "Posso fazer, mas até uma outra data."

PASSO 3. Praticar transformar queixas em pedidos (10 minutos)

DISTRIBUIR cópias do material *Pedidos em Vez de Queixas*.

- Pedir a cada participante para **ANOTAR** exemplos de três queixas.
- Peça-lhes agora para **REESCREVER** essas queixas sob a forma de pedidos.

PASSO 4. Comentar seus pedidos entre si (5 minutos)

Peça aos participantes que trabalhem em duplas.

- As duplas devem **VERIFICAR** os pedidos um do outro para ver se têm os três elementos específicos de um bom pedido.

PASSO 5. Comentar a experiência e encerrar (5 minutos)

No grupo inteiro, convidar os participantes a **DIVIDIR** seus exemplos de bons pedidos.

Estimule os participantes a usar essas práticas.

DIZER: *Tentem fazer pedidos—que poderiam facilmente ser queixas—às pessoas logo após este workshop. Observem como as pessoas tratam desses pedidos. Decida se acha que elas tratariam de queixas de forma diferente.*

15.C Liderança em Períodos de Perturbação

Este exercício ajuda os participantes a ver as perturbações como fonte de mudança positiva, e aprender como conduzir a si próprios e aos outros de uma perturbação para um avanço em acção eficaz.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado (encoberto) com a definição de uma perturbação:

  Uma perturbação é qualquer situação que...
  - *Ameaça o progresso para cumprir um compromisso*
  - *Apresenta incertezas ou dificuldades*
  - *Paralisa as acções eficazes*
  - *Apresenta obstáculos aos nossos compromissos.*

- Materiais de apoio: *Liderança em Períodos de Perturbação; Planilha de Conversa em Caso de Perturbação; Orientação em Períodos de Perturbação*
- Papel para os participantes escreverem

PROCESSO:

PASSO 1. O que é uma perturbação? (5 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que é uma perturbação?*

RECOLHA algumas respostas e depois REVELE o papel gigante preparado e DISTRIBUA o material *Liderança em Períodos de Perturbações:*

DIZER: *Um perturbação é qualquer situação que …*

- *Ameace o progresso para cumprir um compromisso*
- *Apresente incertezas ou dificuldades*
- *Paralisa as acções eficazes*
- *Apresente obstáculos aos nossos compromissos*

PASSO 2. Reflectir sobre as respostas pessoais a perturbações (10 minutos)

DISTRIBUA o material *Orientação em Períodos de Perturbações.*

No grupo inteiro, peça aos participantes para se lembrarem de alguma vez em que tinham compromissos a realizar mas se depararam com obstáculos aos mesmos.

PERGUNTAR: *O que fizeram?*

Peça aos participantes para ANOTAREM suas respostas.

PASSO 3. Discutir as lições aprendidas nos períodos de perturbações (10 minutos)

Peça aos participantes para trabalharem em grupos pequenos.

- DISTRIBUA cópias da *Planilha de Conversa em Caso de Perturbação* a cada grupo.
- Peça aos participantes para responder às perguntas na planilha.

PERGUNTAR: *Qual foi a perturbação?*

O que você tinha se comprometido a fazer?

O que faltava ou o que aconteceu que provocou a perturbação?

O que você aprendeu?

Que acções você empreenderia agora?

PASSO 4. Extrair práticas para tratar de perturbações (20 minutos)

Depois de troca de experiências em duplas, peça alguns exemplos.

Para resumir a aprendizagem:

PERGUNTAR: *O que mais aprenderam com este exercício?*

SESSÃO 16. INSPIRAÇÃO

FINALIDADE

Ajudar os participantes a entenderem a necessidade de inspirar seus grupos de trabalho e apresentar formas de inspirar.

OBJECTIVOS

- Definir a prática da inspiração na liderança
- Mostrar como ganhar e manter a confiança

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Preparar cópias do material de apoio *Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança.*
- ❑ Recortar as cópias do material com o texto "Eu reconheço você por… _____." em seis tiras de papel cada uma, de forma que cada tira contenha o texto. Faça tiras suficientes para que cada participante possa escrever um reconhecimento de cada pessoa em sua equipa.
- ❑ Relatório à equipa de facilitadores que deverão representar como proceder ao reconhecimento dos outros, praticando entre si em frente das equipas.

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho (distribuído previamente neste workshop)*
- ❑ *Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança*
- ❑ *Reconheço você por … _____.*
- ❑ *Cronograma do PDL*
- ❑ *Tarefa do Workshop Final*
- ❑ *Formulário de Avaliação*
- ❑ *Formulário da Reunião da Equipa*
- ❑ *Relato da sua História*
- ❑ *Dicas para uma Apresentação Eficaz da História*
- ❑ *Formulário de Avaliação do Workshop 3*

16.A O que é a Inspiração?

Este exercício dá aos participantes a oportunidade de explorar a prática de inspiração na liderança. Ajuda-os a aprender como podem inspirar os outros a segui-los e também a ser líderes eles próprios.

DURAÇÃO 30 minutos

MATERIAIS

- ❑ Material de apoio: *Práticas Integradas de um Sistema de Saúde de Alto Desempenho*
- ❑ Papel gigante

PROCESSO:

PASSO 1. Discutir o significado de inspiração (15 minutos)

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas. Em plenário:

DIZER: *Já repassamos todas as práticas de liderança, gestão e governação, menos uma.*

Agora vamos examinar mais atentamente como inspirar.

PERGUNTAR: *O que significa inspirar?*

DIZER: *Tentem chegar a uma definição em suas equipas.*

RECOLHA algumas respostas e ANOTE-AS no papel gigante.

DIZER: *Inspirar é dar um sopro de vida (espírito) sobre alguém, pelo que fazemos ou dizemos.*

Inspiração é uma prática importante de liderança.

Quando nos sentimos inspirados, temos o compromisso e a motivação de continuar em frente mesmo nas situações mais difíceis.

CONSULTE o material de apoio, *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho.*

- ■ Peça a alguém que leia as cinco práticas sob "inspirar", bem como o resultado organizacional: *"O clima da organização é de aprendizagem contínua e o quadro de pessoal demonstra compromisso, mesmo quando ocorrem contratempos."*

7

PASSO 2. Chuva de ideias sobre formas de inspirar (15 minutos)

DIZER: *Discutir o que sua equipa precisa fazer para se inspirarem entre si e aos outros para atingirem seu resultado esperado.*

RECOLHA as respostas pedindo que cada grupo sugira uma acção. Continue até que os grupos não tenham mais exemplos para dar.

REGISTE num papel gigante.

16.B Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança

Este exercício explora os vínculos entre confiança e inspiração.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante preparado (e encoberto) com duas definições de "confiança": como substantivo e como verbo.
  - *Substantivo: Confiança é uma dependência arraigada na integridade, capacidade ou caráter de uma pessoa*
  - *Verbo: Confiar é aumentar a nossa vulnerabilidade a alguém cujo comportamento não está sob nosso controlo, numa situação em que pode haver riscos*
- Material de apoio: *Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança*
- Papel para os participantes fazerem anotações
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Explorar a importância da confiança (10 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que é a confiança?*

REGISTAR as respostas num papel gigante.

DISTRIBUIR as cópias de Inspirar *Através do Fortalecimento da Confiança* e MOSTRAR o papel gigante com as duas definições de confiança.

DIZER: *A confiança pode ser um sentimento que temos quando acreditamos que podemos confiar em alguém. Também pode ser algo que fazemos.*

Ler as definições em voz alta.

PERGUNTAR: *Por que a confiança é importante para os gestores que lideram?*

RECOLHA algumas respostas e ANOTE-AS num papel gigante.

PASSO 2. Conduzir uma investigação sobre confiança (15 minutos)

PERGUNTAR: *Pensem em alguém em quem confiam.*

O que essa pessoa fez para merecer sua confiança? Anotem as acções no seu papel.

(Pause enquanto as pessoas anotam suas ideias.)

Agora pensem em alguém em quem não confiam.

O que ele ou ela fez para perder a sua confiança? Anotem estas também.

(Pausa.)

Discutam suas respostas com um colega próximo.

RECOLHA as respostas e ANOTE-AS num papel gigante com duas colunas intituladas: "Confiança ganha" e "Confiança perdida".

PASSO 3. Identificar as práticas para melhorar a confiança (15 minutos)

DIZER: *Em suas equipas, discutam como podem usar as práticas de liderança, gestão e governação para melhorar o nível de confiança em seu local de trabalho.*

RECOLHER os resultados do grupo e REGISTÁ-LOS num papel gigante.

Consulte o material de apoio, *Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança*.

- Anote outras ideias que os grupos não mencionaram.
- Os participantes podem anotar sugestões adicionais em seus materiais de apoio.

PASSO 4. Encerramento e sugestões de prática (5 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *Que práticas listadas vocês já podem começar a implementar imediatamente?*

Quais serão as mais difíceis?

RECOLHA algumas respostas. Sugira às equipas que, depois do workshop, discutam como podem apoiar uns aos outros para aumentar a confiança.

16.C Inspirar Através do Reconhecimento

Este exercício ajuda os participantes a perceber a importância de reconhecer as realizações ou contribuições dos outros, bem como receber de boa vontade o reconhecimento dirigido a si próprio.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: Tiras de papel com a frase para completar: "Reconheço você por ...", em número suficiente para cada membro da equipa escrever um reconhecimento para todos os outros membros da sua equipa.

PROCESSO:

PASSO 1. Trabalho individual (15 minutos)

Peça aos participantes para **COMPLETAREM** a sentença que começa com "Reconheço você por…" para cada membro de sua equipa.

- Eles devem usar as tiras de papel que você distribuiu.
- Esses reconhecimentos podem incluir o que o outro membro contribuiu à equipa, aos utentes ou à comunidade.
- Os participantes devem colocar o nome da pessoa que estão reconhecendo na tira de papel. Os participantes podem decidir se identificam ou não a tira de papel com seu próprio nome.

PASSO 2. Ler e receber reconhecimentos (20 minutos)

No grupo inteiro, peça a cada pessoa que **LEIA EM VOZ ALTA** os reconhecimentos que ele ou ela escreveu a cada um dos membros da sua equipa, para que todos possam ouvir.

- Certifique-se de que todos recebam as tiras de papel com os reconhecimentos de seus colegas, para guardarem consigo.

7

PASSO 3. Encerramento e sugestões de prática posterior (10 minutos)

RECOLHER as respostas dos seguintes grupos de perguntas.

PERGUNTAR: *Como foi receber esses reconhecimentos?*

Por que é uma coisa tão forte?

PERGUNTAR: *O que nos impede de reconhecer e recompensar os nossos colegas com maior frequência?*

Como podemos aumentar o reconhecimento em nosso trabalho?

NOTA: Destaque que um reconhecimento tem que ser genuíno para ter força. Se reconhecer alguém por algo, mas não tinha realmente a intenção de fazê-lo, correrá o risco de ser visto como insincero ou falso.

16.D Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop 3 e Preparação para a Workshop 4

Nesta actividade, os facilitadores avaliam o Workshop 3 e apresentam a tarefa e expectativas do Workshop 4.

DURAÇÃO

30 minutos

MATERIAIS

- 2 papéis gigante em branco
- Materiais de apoio: *Cronograma do PDL+; Tarefa para o Workshop Final; Formulário de Avaliação; Formulário de Reunião da Equipa; Relato da sua História; Sugestões de uma Apresentação Eficaz de uma História*
- Papel gigante com os pontos principais da tarefa

PROCESSO:

PASSO 1. Avaliação geral do PDL+ e sessões prévias (10 minutos)

PERGUNTAR: *O que fizemos neste workshop?*

Em dois papéis gigante em branco, um para cada dia, **ANOTE** as actividades de que as pessoas se lembram.

PREENCHA com outras actividades que não foram mencionadas.

PERGUNTAR: *Na sua opinião, quais foram as ideias mais importantes que aprenderam durante este terceiro workshop?*

Recolher as respostas.

PERGUNTAR: *O que poderão aplicar imediatamente quando voltarem ao trabalho?*

Recolher as respostas.

Examine o material de apoio, *Cronograma do PDL+*. **INDIQUE** onde as equipas se encontram no processo e o que acontecerá em seguida.

7

PASSO 2. Revisão da tarefa (10 minutos)

DISTRIBUIR cópias dos materiais *Tarefa do Workshop Final* e *Formulário de Reunião da Equipa*.

- LER a tarefa em voz alta (ou pedir alguém que leia) e resumir os pontos principais num papel gigante:

DIZER: *A tarefa do Workshop 4 inclui planear e preparar uma reunião com o resto de sua equipa em seu local de trabalho para discutir o que aprenderam neste workshop, inclusive:*

- *Intervenções comprovadas*
- *Aprendizagem compartilhada*
- *Planos de acção revistos*
- *Orientação*
- *Compromisso versus cumprimento*
- *Papéis da equipa*
- *Pedidos versus queixas*
- *Liderança durante períodos de perturbação*
- *Como ganhar e manter a confiança*
- *A importância do reconhecimento*

DIZER: *Examinem seus planos de acção à luz do que aprenderam sobre novas intervenções e como alinhar e mobilizar e inspirar uns aos outros e a outras pessoas.*

DIZER: *A segunda parte da tarefa é importante porque trata de finalmente começar a se preparar para as suas apresentações.*

Não deixem de actualizar seus Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e Formulário de Avaliação e *de estudar novamente o material* Relato da sua História.

DISTRIBUA cópias do *Relato da sua História* e *Sugestões para uma Apresentação Eficaz de uma História*.

DIZER: *Pensem cuidadosamente nas perguntas contidas no material "Sugestões para uma Apresentação Eficaz de uma História".*

Ao responder a essas perguntas como seu primeiro passo, vocês perceberão muito mais por que dividem os resultados com os outros, porque esses resultados interessam, para quem estão apresentando, e como organizarão e apresentarão suas informações.

Quando souberem tudo isto, o trabalho de criar sua apresentação será muito mais fácil.

DIZER: *Finalmente, habituem-se a reconhecer ou a agradecer a uma pessoa todos os dias, em casa e no trabalho, por um trabalho bem feito.*

Verificar se têm alguma pergunta.

PASSO 3. Próximos Passos (10 minutos)

DEFINA A DATA para o próximo workshop (no. 4): Preparação e Apresentação de Resultados.

- **Defina a data para uma visita de orientação.**
- **Os orientadores usarão os dois materiais de apoio para ajudar as equipas a se prepararem para suas apresentações finais.**

Deixe claro que as mesmas pessoas são esperadas no próximo workshop, porque cada workshop aproveita e fortalece os resultados dos workshops anteriores.

DIZER: *Se um membro da equipa não puder comparecer, a equipa precisará encontrar um substituto que esteja bem informado sobre o PDL+ e sobre seu projecto de melhoria.*

Na próximo e último workshop, as equipas passarão grande parte do primeiro e segundo dias introduzindo melhoria e obtendo retro-informação sobre suas apresentações

- **No terceiro dia, as equipas terão a honra de apresentar seus resultados a um público convidado que incluirá algumas grupos de interesse deste PDL+.**

Peça a um participante para estar preparado para falar do que aprendeu neste workshop por ocasião do início do próximo workshop.

7

Avaliação do Workshop

A avaliação dá aos participantes a oportunidade de falar do que aprenderam e expressar suas opiniões, e aos facilitadores de se informarem sobre o que teve mais sucesso e o que poderia ser melhorado.

DURAÇÃO

10 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Formulário de Avaliação do Workshop 3; Retro-informação para o Facilitador do PDL+* (distribuir uma cópia deste material de apoio para cada facilitador a fornecer retro-informação individual)

PROCESSO:

DISTRIBUA uma cópia do *Formulário de Avaliação* e a folha de Retro-informação para o Facilitador do PDL+ e dê às pessoas 10 minutos para preenchê-los.

Peça aos participantes uma retro-informação franca e verdadeira sobre o que aprenderam neste workshop. Diga que não precisam colocar os seus nomes nos formulários.

NOTAS DE ORIENTAÇÃO ENTRE AS WORKSHOP 3 E 4

Reúna-se com as equipas em seus locais de trabalho, entre um workshop e outro, para discutir como está o progresso em suas tarefas do workshop.

FINALIDADE

Ajudar as equipas a transmitir sua aprendizagem durante o Workshop 3 às suas equipas completas, e a planear para fazer uma apresentação interessante dos resultados no Workshop 4.

DURAÇÃO

2 horas

PREPARAÇÃO DA ORIENTAÇÃO

- ❑ Organize uma reunião com membros da equipa em seu local de trabalho.
- ❑ Examine as tarefas da equipa.
- ❑ Examine seu *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+.*
- ❑ Examine seu *Formulário de Avaliação.*
- ❑ Examine a apresentação de resultados da equipa.

PROCESSO:

PASSO 1. Avaliar o progresso e as necessidades da equipa

Fazer algumas perguntas iniciais.

PERGUNTAR: *O que fizeram deste o último workshop?*

Conseguiram realizar sua reunião de equipa? Como foi isto?

O que aprenderam e tentaram aplicar? O que está resultando como particularmente útil?

O que está resultando ser difícil? Onde lutaram com mais dificuldades?

PASSO 2. Avaliar o progresso da equipa e ajudar os membros a se prepararem para a Apresentação dos Resultados Finais

EXAMINE o *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+.* Lembre aos participantes sobre o material de apoio, *Tarefa do Workshop Final — Reuniões da Equipa entre os workshops 3 e 4.*

Examine os valores de base do resultado mensurável da equipa e os dados de resultados mensais. (Se estiverem faltando dados, certifique-se de que a equipa pode localizá-los antes de você partir do local.)

PERGUNTAR: *Conseguiram reunir todos os seus dados para incluí-los nas tabelas e gráficos?*

Podemos dar uma vista d'olhos nos dados que trarão para o Workshop 4?

PERGUNTAR: *Como gostariam de apresentar seus resultados?*

Gostariam de colocá-los num papel gigante ou numa apresentação PowerPoint?

Vamos examinar de novo seus dados de linha de base e de resultados mensais.

O que vemos aqui?

(Busque identificar padrões e faça uma chuva de ideias para apresentar as informações.)

DICA: Ajude a equipa a ver as vantagens e desvantagens das diferentes formas de apresentar resultados. As apresentações PowerPoint podem provocar boa impressão nos líderes de nível superior, mas não estimulam tanto a discussão e muita gente acaba adormecendo porque a sala tem que ficar escura e, se não houver eletricidade, o projetor não funcionará. Às vezes, é mais eficaz para a equipa contar a sua história e colocar os pontos mais importantes sob a forma de um gráfico no papel gigante.

PASSO 3. Perguntas de conclusão

PERGUNTAR: *Quais serão seus próximos passos?*

Quem fará o quê e até quando para se preparar para o Workshop 4?

Que apoio precisam de outras pessoas?

Como podemos ajudá-los?

DICA: A equipa terá ajuda para preparar sua apresentação durante o Workshop 4, mas os membros da equipa já devem começar a pensar desde já sobre como contarão a história, porque precisarão trazer todos os dados necessários com eles para o Workshop 4.

SECÇÃO 7 MATERIAIS DE APOIO

BOAS VINDAS E REVISÃO DA TAREFA

Agenda e Objectivos: Workshop 3 393
Tarefa Para o Workshop 3—Reuniões da Equipa entre os Workshops 2 e 3. 394

SESSÃO 13: SESSÕES DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ 395
Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação 396
Formulário de Avaliação 397
Relato da sua História 398

SESSÃO 14: ALINHAMENTO E MOBILIZAÇÃO

Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho 399
Princípios da Orientação Profissional 400
Exercício de orientação em trios 401
Compromisso x Cumprimento 402

SESSÃO 15: TRABALHO EFICAZ EM EQUIPAS

Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa 403
Pedidos em Vez de Queixas 404
Liderança em Períodos de Perturbação 405
Planilha de Conversação em Casos de Perturbações 406
Orientação em Períodos de Perturbação 407

SESSÃO 16: INSPIRAÇÃO

Inspirar ao Reforçar a Confiança *408*
Quero valorizá-lo por... . . . . . *409*
Cronograma e Produtos do PDL+ *410*
Tarefa Final Para o Workshop do PDL+— Reuniões da Equipa Entre os Workshops 3 e 4 . . . . . *411*
Formulário de Reunião da Equipa *412*
DICAS Para Fazer uma Apresentação Eficaz *413*
Formulário de Avaliação: Workshop 3 . . . . . *414*
Retro-Informação para o Facilitador do PDL+ *415*

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 3

FINALIDADE

Aumentar e sustentar a capacidade de trabalhar em equipa, enfrentar desafios e alcançar resultados mensuráveis.

OBJECTIVOS

Introduzir ferramentas e técnicas de alinhamento, mobilização e inspiração, incluindo:

- Analisar e interpretar os resultados em curso
- Apoiar os outros com a orientação profissional
- Identificar os papéis da equipa
- Distinguir compromisso de cumprimento
- Fazer pedidos ao invés de reclamações
- Liderar e dar orientação a uma equipa em períodos de perturbação
- Obter e manter a confiança
- Valorizar os outros
- Partilhar o que aprenderam com os sucessos e obstáculos, e as lições que podem ser identificadas e ampliadas para outros locais.

SESSÕES

- Boas vindas e revisão da tarefa: Recapitular o que os participantes aprenderam durante o Workshop 2
- Sessão 13: Sessões de Aprendizagem compartilhada
- Sessão 14: Alinhamento e Mobilização
- Sessão 15: Trabalho Eficaz em Equipas
- Sessão 16: Inspiração
- Preparação para o Workshop 4

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos de manhã e à tarde todos os dias.

	DIA 1	DIA 2
Manhã	**Abertura** (15 min) **Boas vindas** (30 min) **Sessão 13:** Sessões de Aprendizagem compartilhada (2 hs e 30 min)	**Revisão** (15 min) **Sessão 14:** Alinhamento e Mobilização (2 hs e 30 min) **Sessão 15:** Trabalho Eficaz em Equipas (45 min)
Almoço		
Tarde	**Sessão 13:** Sessões de Aprendizagem compartilhada (conclusão) (2 hs) **Reflexão de Encerramento** (30 min)	**Sessão 15:** Trabalho Eficaz em Equipas (conclusão) (1 h e 30 min) **Sessão 16**: Inspiração (2 hs) **Preparação para o Workshop 4** (30 min) **Avaliação do Workshop** (10 min)

TAREFA PARA O WORKSHOP 3—REUNIÕES DA EQUIPA ENTRE OS WORKSHOPS 2 E 3

Planear e organizar uma reunião com sua equipa. Usar o Formulário de Reunião da Equipa.

Nessa reunião:

- Explique à sua equipa a Matriz de Prioridades, a Matriz Urgente/Importante, os conceitos de gênero, e o que você aprendeu sobre M&A e planeamento.
- Discuta e apresente o Modelo de Desafio concluído e a minuta do Plano de Acção.
    - Discuta e complete o Plano de Acção para que a equipa possa começar a implantá-lo.
    - Examine seu plano de M&A e as actividades de que precisa para mobilizar os recursos dos grupos de interesse.
- Trabalhe em conjunto na implementação do Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos.
- Actualize o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+.
- Actualize o Formulário de Avaliação.
- Prepare a apresentação de sua equipa no Workshop 3, onde você apresentará o Modelo de Desafio e informações tiradas dos formulários de Apresentação de Relatórios e de Avaliação.

FORMULÁRIO DE APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS DO PDL+

Nome e local da Equipa de Melhoria: _____

Relatório preparado por: _____

Datas da actividade (meses): _____

Data de envio: _____

Membros da Equipa de Melhoria:

Nome	Função	H/M	Email

1. Área prioritária de saúde para esta iniciativa do PDL+:

2. Resultado mensurável que sua equipa definiu no seu Modelo de Desafio:

3. Planilha(s) de Planeamento da Monitoria e Avaliação: Favor incluir uma Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação preenchida para cada indicador para o qual você recolheu dados durante a implementação do projecto de melhoria do PDL+.

4. Resumo dos resultados: Baseado nos valores de seus indicadores, favor descrever brevemente o que a sua Equipa de Melhoria conseguiu realizar.

PLANILHA DE PLANEAMENTO DA MONITORIA E AVALIAÇÃO

Indicador	Definição do Indicador	Linha de Base	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	Meta	Fonte de Dados	Frequência da Recolha de Dados	Responsabilidade
	Qual é a definição de numerador? Qual é a definição de denominador?	Qual é o valor do indicador no mês anterior ao início das actividades do PDL+?							Que meta estabeleceu para o valor do indicador no final das actividades do PDL+?	Onde obteremos os dados para medir este indicador?	Com que frequência recolheremos os dados?	Quem é o responsável pela recolha dos dados?
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentagem										

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. Use a matriz abaixo para resumir qualquer dificuldade que sua equipa tenha encontrado enquanto trabalhava para alcançar seu resultado mensurável, e como resolveram essas dificuldades.

Que dificuldades sua equipa encontrou na implementação do seu Plano de Acção?	Que acções sua equipa realizou para superar essas dificuldades?	As acções foram bem sucedidas? Por que sim ou por que não?

2. Além das mudanças nos seus indicadores, que outros efeitos da sua intervenção pôde observar?

3. Como sua equipa aplicou as práticas de liderança, gestão e governação para conduzir sua intervenção?

As seguintes perguntas somente devem ser respondidas ao final do Workshop 4:

4. O que sua equipa poderia fazer de diferente se usarem o processo PDL+ num novo desafio no futuro?

5. Sua equipa já escolheu um novo desafio a enfrentar? Sim ___ Não ___

6. Se for sim, qual é este novo desafio?

7. Se for não, favor descrever a razão de não escolher um outro desafio.

RELATO DA SUA HISTÓRIA

Sua equipa realizou algo importante e chegou o momento de informar às outras pessoas—contar a sua história.

Todos gostam de uma boa história! Sua história deve ter 4 partes: o cenário, o desafio, a actividade e os resultados.

Veja a seguir algumas sugestões de perguntas a considerar, ao escrever sua história. Uma resposta apropriada ajudará a realçar ou dar vida à sua história.

O cenário

- Quem somos? Que tipo de organização ou agência somos e qual é nossa finalidade?
- Que tipo de pessoas servimos? Como eles vivem? Em que acreditam? Quais são suas preocupações?

O desafio

- Qual era a área prioritária de saúde e o indicador de que nossa equipa tratava?
- Quais eram os nossos dados da linha de base? Em que situação estávamos antes de iniciar este processo do PDL+?
- Qual era o nosso resultado mensurável? Quais eram os principais obstáculos para alcançar o nosso resultado?

Os resultados

- Que resultado foi alcançado?
- Qual era o valor do indicador ao final do período de implementação?
- Quais foram as mudanças mais significativas que introduzimos para as pessoas a quem servimos?
- Que mudanças introduzimos na forma em que nossa equipa funciona?

A actividade

- Que intervenção escolhemos para lidar com esses obstáculos?
- O que precisávamos mudar?
- Como trabalhamos juntos como equipa para introduzir essas mudanças? Que papéis diferentes tivemos que representar?
- Que práticas de liderança, gestão e governação foram aplicadas?

Uma citação

Será que poderia enriquecer sua história e incluir uma ou mais citações directas de pessoas cujas vidas foram afectadas por essa intervenção? Um citação da vida real dará à sua história um forte impacto emocional.

PRÁTICAS INTEGRADAS PARA SISTEMAS DE SAÚDE DE ALTO DESEMPENHO

LIDERANÇA

EXPLORAR

- Identifica as necessidades e prioridades dos utentes e dos grupos de interesse
- Reconhece as tendências, oportunidades e riscos que afectam a organização
- Procura as melhores práticas
- Identifica as capacidades e limitações da equipa
- Conhece os valores, as forças e as fraquezas próprias da equipa e da organização

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Gestores com conhecimento actualizado e válido da organização e do seu contexto e que sabem como o seu comportamento afecta os outros.

FOCALIZAR

- Define a missão e a estratégia da organização
- Identifica os desafios críticos
- Harmoniza os objectivos com a estratégia organizacional
- Determina as prioridades chave para a acção
- Cria uma visão comum dos resultados desejados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

O trabalho da organização é norteado por uma missão, estratégias e prioridades bem definidas.

ALINHAR/MOBILIZAR

- Assegura a convergência dos valores, da missão, das estratégias, da estrutura e dos sistemas com as acções diárias
- Facilita o trabalho de equipa.
- Congrega grupos de interesse importantes ao redor de uma visão inspiradora
- Relaciona recompensas/reconhecimentos com os objectivos
- Agrega grupos de interesse a comprometerem recursos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Grupos de interesse internos e externos compreendem e apoiam os objectivos organizacionais e mobilizam recursos para atingir esses objectivos.

INSPIRAR

- Compatibiliza as acções com as palavras
- Demonstra honestidade nas relações interpessoais
- Mostra confiança na equipa; reconhece as contribuições vindas das outras pessoas
- Proporciona desafios claros à equipa, fornecendo retro-informação e apoio
- É um modelo de criatividade, inovação e aprendizagem

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização demonstra um clima de aprendizagem contínua e a equipa se mostra comprometida, mesmo quando ocorre um retrocesso.

GESTÃO

PLANEAR

- Estabelece objectivos e metas de desempenho organizacionais de curto prazo
- Elabora planos anuais e plurianuais
- Aloca recursos (financeiros, humanos e materiais) adequadamente
- Antecipa e reduz riscos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização define os resultados esperados, aloca recursos e possui um plano operacional.

ORGANIZAR

- Assegura uma estrutura clara de autoridade e responsabilidade
- Assegura que os sistemas de gestão/ administração de recursos humanos, financeiros e materiais, de logística, garantia da qualidade dos serviços, operações, informação e marketing apoiem efectivamente o plano
- Fortalece os processos de trabalho para implementar o plano
- Alinha a capacidade da equipa com as actividades planeadas

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização conta com estrutura, processos e sistemas funcionais que garantem operações eficientes; as equipas estão organizadas e conscientes das suas responsabilidades e expectativas do seu desempenho.

IMPLEMENTAR

- Integra os sistemas e coordena o fluxo de trabalho
- Equilibra as demandas concorrentes
- Utiliza dados para a tomada de decisão rotineiramente
- Coordena as actividades entre programas e sectores
- Ajusta os planos e os recursos de acordo com as circunstâncias

RESULTADO ORGANIZACIONAL

As actividades são realizadas de forma eficiente, eficaz e responsável.

MONITORAR E AVALIAR

- Acompanha e analisa o progresso de acordo com os planos
- Dá retro-informação à equipa
- Identifica as mudanças necessárias
- Promove a melhoria contínua de processos, procedimentos e instrumentos

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A organização acumula informações sobre a situação de seu progresso e resultados, está em contínuo aprendizado e aplica o conhecimento adquirido.

GOVERNAÇÃO

CULTIVAR A RESPONSABILIZAÇÃO

- Mantém uma cultura de integridade e transparência que sirva ao interesse público
- Estabelece, pratica e faz cumprir códigos de conducta que apoiem a integridade ética e moral
- Incorpora à instituição um processo de prestação de contas
- Coloca à disposição do público e dos grupos de interesse todos os relatórios de actividades financeiras, planos e resultados
- Estabelece um mecanismo de consulta formal através do qual as pessoas possam dar voz às suas preocupações e fazer comentários

RESULTADO ORGANIZACIONAL

Os que governam prestam contas aos governados. A tomada de decisões é aberta e transparente. As decisões servem ao interesse público.

ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE

- Identifica e convida à participar todas as partes afectadas pelo processo de governação
- Empodera as vozes marginalizadas, inclusive mulheres, dando-lhes voz nas estruturas e processos formais de tomada de decisões
- Cria e mantem um espaço seguro para o intercâmbio de ideias
- Fornece um mecanismo independente de resolução de conflitos
- Suscita e responde a todas as formas de retro-informação em tempo hábil
- Estabelece alianças para empreender acções conjuntas que envolvam todo o governo e toda a sociedade

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um processo inclusivo e colaborativo para tomar decisões de forma a atingir metas comuns.

ESTABELECER UMA DIRECÇÃO COMUM

- Prepara, documenta e implementa um plano de acção comum para realizar a missão e atingir a visão da organização
- Estabelece mecanismos de prestação de contas para realizar a missão e atingir a visão usando indicadores mensuráveis
- Milita no sentido de atender às necessidades e responder às preocupações dos grupos de interesse
- Supervisiona a realização das metas comuns e resultados esperados

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A jurisdição/sector/organização tem um plano de acção comum capaz de atingir os objectivos e resultados, definido em conjunto pelos que governam e pelos governados.

ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE

- Capta e utiliza os recursos de uma forma ética e eficiente para realizar a missão e visão e para servir às grupos de interesse e aos beneficiários
- Recolhe, analisa e usa as informações e evidências para tomar decisões
- Alinha os recursos actuais do sistema de saúde e o seu modelo com as metas comuns
- Reforça a capacidade de usar os recursos de uma forma que maximize a saúde e o bem-estar do público
- Informa e dá oportunidades ao público de monitorar a captação, distribuição e uso dos recursos e realização dos resultados.

RESULTADO ORGANIZACIONAL

A instituição tem recursos adequados para alcançar as metas comuns e os recursos são captados e usados de forma ética e eficiente para alcançar os objectivos e resultados esperados.

PRINCÍPIOS DA ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Orientação profissional é habilitar as pessoas para reflectir sobre os seus compromissos e descobrir novas formas de alcançar seus resultados esperados.

Um orientador ajuda outra pessoa a:

- Esclarecer seus compromissos e resultados esperados.
- Ver novas possibilidades e acções para além de expandir sua gama de opções de comportamento.
- Entender sua própria contribuição a problemas recorrentes e ver as consequências das opções feitas.
- Pensar mais claramente e perceber novas formas de alcançar resultados esperados.

Um orientador não:

- Avalia e julga
- Culpa, critica e repreende
- Oferece soluções

Um orientador eficaz:

- Cria uma relação de confiança e apoio.
- Se interessa por quem orienta e tem o crescimento deste orientado em mente.
- Sabe ouvir.
- Faz perguntas para esclarecer e iluminar uma meta ou desafio.

Para receber orientação profissional, você tem que:

- Desejar aprender e mudar.
- Estar aberto à retro-informação oferecida pelos outros.
- Assumir responsabilidade por suas próprias acções.

Para uma avaliação mais completa do orientação profissional, pode-se fazer a transferência eletrônica do *The eManager* intitulado "Coaching for Professional Development and Organizational Results" [Orientação para o Desenvolvimento Profissional e Resultados Organizacionais] de **http://www.msh.org/resource-center/emanager-1-2008.cfm**

EXERCÍCIO DE ORIENTAÇÃO EM TRIOS

PARA A PESSOA **B** (pessoa sendo orientada, o ORIENTADO)

1. Pense numa situação desafiadora que enfrenta agora no trabalho – uma situação real.
2. Em no máximo 10 minutos, conte a história de sua situação ao seu orientador (Pessoa A).

PARA A PESSOA **A**, (o ORIENTADOR)

1. Ouça toda a história da Pessoa B atentamente e sem interrompê-la.
2. Quando a Pessoa B terminar, faça 2 ou 3 perguntas que podem esclarecer a situação e ajudar a Pessoa B a ver a situação sob uma nova perspectiva.
3. Faça perguntas apenas; não tente oferecer soluções

A Pessoa A tem 5 minutos para dar orientação. Veja abaixo alguns tipos de perguntas que pode fazer, mas você poderá pensar em outras:

- O que você está empenhado em alcançar?
- O que já alcançou até agora?
- Que obstáculos está enfrentando?
- Por que acha que está estagnado?
- Se as coisas pudessem ser exactamente como você sonhou, como seria esse final?
- Que acções poderia empreender para superar seus obstáculos?
- Que nível de apoio você precisa dos outros?
- Como posso ajudá-lo/a?

4. Quando a Pessoa C, o observador, lhe der retro-informação ao final deste exercício, ouça cuidadosamente. Fique à vontade para fazer quaisquer perguntas que o/a ajudem a entender melhor a retro-informação, mas lembre-se que este é o momento de aprender e não de explicar ou argumentar.

PARA A PESSOA **C** (o OBSERVADOR)

1. Observe como a Pessoa A (o orientador) trabalha durante a sessão de orientação de 10 minutos. Ao final desse período, você tem 5 minutos para dar retro-informação ao orientador.
2. Comece por descrever o que o orientador soube fazer bem: bom ouvinte, boas perguntas, interesse real, evitou dar soluções prontas, etc. Dê exemplos específicos.
3. Em seguida, descreva as acções que poderiam ser melhoradas. Mais uma vez, seja específico sobre que acção, comentário ou pergunta poderia ser mais útil ou eficaz, na sua opinião.
4. Outras sugestões específicas para melhorar essas acções.

Tenha o cuidado de dar retro-informação ao orientador e não recomendações ao orientado.

COMPROMISSO X CUMPRIMENTO

Compromisso — Accionado internamente		
Fonte de motivação	**Sentimentos**	**Produtos**
Você QUER fazer algo.		
■ Você quer fazer algo extraordinário ■ Você acredita nisso	■ Preocupado com o trabalho ■ Decidido a perseverar quando confronta obstáculos ■ Empoderado para superar os obstáculos. ■ Energizado, traz novas possibilidades e opções ao trabalho.	■ Bons resultados dos quais você se orgulha

Cumprimento — Accionado externamente		
Fonte de motivação	**Sentimentos**	**Produtos**
Você TEM QUE fazer algo.		
Cumprimento formal Você faz só o que é exigido de você e nada mais.	■ Cumpridor mas não entusiasmado; age para satisfazer um padrão ou requisito externo ■ Motivado somente o suficiente para alcançar os objectivos organizacionais	■ Fazer o que se espera de nós ■ Seguir ordens e trabalhar de acordo com um plano ■ Fazer o que é preciso fazer, mas de uma forma rotineira
Não cumprimento Você não faz o que é exigido.	■ Irritado, frustrado, crítico dos outros ou algo semelhante ■ Não coopera, negativo; recusa-se a participar em actividades de trabalho	■ Insubordinação ■ Nenhum resultado
Cumprimento malicioso Você faz a coisa errada intencionalmente, apesar de poder objetar a esta atitude abertamente.	■ Ressentido e crítico, mas não está disposto a discutir as queixas ■ Segue literalmente o "texto da lei", mas prejudica os resultados desejados	■ Sabotagem ■ Resultados negativos

ENTENDIMENTO DOS PAPÉIS NO TRABALHO DE EQUIPA

Existem 4 papéis no trabalho de equipa. Esses papéis podem ser representados em diferentes momentos por diferentes pessoas.

INICIAR:	iniciar uma acção, propor novas ideias
SEGUIR:	aceitar a ideia ou proposta de acção e apoiá-la activamente
OPOR:	questionar a direcção
OBSERVAR:	observar o que está ocorrendo

Papel	Produtivo	Não produtivo
Iniciar	■ Dar partida nas acções	■ Dominar
Seguir	■ Apoiar a implementação da acção	■ Concordar cegamente
Opor	■ Pensar de forma crítica	■ Obstruir
Observar	■ Reflectir e dar retro-informação	■ Agir passivamente

PEDIDOS EM VEZ DE QUEIXAS

Transformar uma queixa em pedido ao usar o seguinte formato.

Formulário de pedido

1. Você, _____ (pessoa específica)

2. Poderia fazer o seguinte _____ (acção específica)

3. Até a seguinte data _____? (data específica)

Três formas de responder a um pedido:

- Sim
- Não
- Fazer uma contra-oferta: "Não, não posso fazer isto, mas posso fazer uma outra coisa" ou "Posso fazer, mas dentro de outro prazo."

Queixas e pedidos: Princípios de equipas eficazes:

- As pessoas só fazem pedidos a alguém que realmente possa fazer algo para resolver a situação.
- As pessoas formulam suas queixas sob a forma de pedidos.
- Se receber uma queixa sobre a qual não pode fazer nada, sugira que a transformem num pedido e encaminhe esse pedido a quem possa fazer alguma coisa (evite intrigas).
- Se receber um pedido, terá a opção de responder a ele de três formas (sim, não, ou contra-oferta).

LIDERANÇA EM PERÍODOS DE PERTURBAÇÃO

Sucesso é passar de fracasso a fracasso sem perder o entusiasmo.
—Winston Churchill

Uma perturbação é qualquer situação que…

- ameaça o progresso para cumprir um compromisso
- apresenta incertezas ou dificuldades
- paralisa as acções eficazes
- apresenta obstáculos aos nossos compromissos

As perturbações geralmente levam as pessoas a…

- minimizar ou ignorar o problema
- culpar umas às outras, e
- minar o trabalho de equipa, a confiança e a eficácia

Mude sua forma de tratar das situações de perturbação, reconhecendo que …

- todos os grandes compromissos passam por situações de perturbação
- quanto maior nosso compromisso, maiores e mais frequentes serão as perturbações ("Sem compromisso, não há perturbação")
- as perturbações, quando bem controladas, são situações que também dão origem a avanços, quando as pessoas "descobrem novas formas" de cumprir seus compromissos

As equipas de alto desempenho lidam com as perturbações de forma diferente dos grupos típicos:

GRUPOS TÍPICOS	EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO
ficam paralisados pelas perturbações	preveem as perturbações
os membros culpam uns aos outros	valorizam as perturbações
as perturbações são vistas como obstáculos e problemas a evitar	usam as perturbações para ocasionar avanços
as perturbações são vistas como indicações de que há algo de errado com a pessoa, a equipa ou o projecto	veem as perturbações como úteis para entender o que está a faltar para cumprir um compromisso

PLANILHA DE CONVERSAÇÃO EM CASOS DE PERTURBAÇÕES

Pense numa perturbação pela qual sua equipa passou recentemente e responda às seguintes perguntas relacionadas a essa perturbação.

1. Como foi a perturbação? Descreva brevemente o que aconteceu.

2. Com o que haviam se comprometido? Descreva o compromisso assumido por você ou sua equipa.

3. Faltou algo que acabou provocando a perturbação?

4. O que aprendeu ou aprenderam?

5. Que acções poderiam empreender agora?

ORIENTAÇÃO EM PERÍODOS DE PERTURBAÇÃO

1. Informar a perturbação.
   - Que tipo de perturbação ocorreu?
   - O que aconteceu? (Forneça factos, não interpretações.)

2. Identificar seu compromisso.
   - Qual é o compromisso por trás disso?
   - Assumir a responsabilidade (não culpa) pela perturbação.

3. Observar o que está faltando.
   - O que faltava no momento e acabou provocando a perturbação? (ex., integridade, processo, etc.)
   - Agora se comprometem a fazer o quê?

4. Captar a aprendizagem.
   - O que aprenderam?
   - O que é possível agora?

5. Planear as acções.
   - Que acções empreenderão?
   - Que pedidos e promessas vocês ou outros precisam fazer?

INSPIRAR AO REFORÇAR A CONFIANÇA

Confiança:
Está directamente relacionada com integridade, capacidade ou carácter de uma pessoa.

Confiar:
Aumentar a nossa vulnerabilidade diante de uma pessoa cujo comportamento não está sob nosso controlo, numa situação em que pode haver riscos.

Práticas que promovem a confiança

- Exploração: demonstrar interesse pelos colegas de trabalho, perguntar por suas famílias e seu bem-estar; investigar causas de problemas nos processos de trabalho, em vez de culpar as pessoas.
- Focalização: mostrar que você está atento ao que as pessoas fazem e às contribuições que oferecem.
- Alinhamento e mobilização: consultar os colegas de trabalho, reconhecê-los por seu conhecimento especializado e experiência; cooperar, em vez de competir; usar o conhecimento e a competência, em vez da posição oficial para influenciar os outros.
- Inspiração: tratar os colegas com respeito; apoiar e ajudar os colegas; buscar novas informações e procurar ser criativo e inovador, inclusive ao reconhecer os próprios erros ou incertezas.

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

Quero valorizá-lo por...

CRONOGRAMA E PRODUTOS DO PDL+

NOTA: Entre um workshop e outro, os Orientadores se reúnem com suas Equipas de Melhoria para avaliar o progresso e dar apoio.

Trabalho preparatório do Campeão e Facilitador do PDL → Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse → 1ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 1° Workshop

MÊS 1

- Seleccionar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica a serem propostos pelo Grupo de Governação
- Organizar a Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse e convidar líderes do sistema de saúde para participarem
- Obter o compromisso das principais grupos de interesse
- Como Grupo de Governação, fornecer os recursos para apoiar o processo do PDL+
- Confirmar a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas, indicadores e localização geográfica
- Desenvolver o plano de acção do Grupo de Governação

MÊS 2

- Os orientadores recebem instrucções quanto aos seus papéis no PDL+ , o processo de M&A e os passos do Modelo do Desafio
- As Equipas de Melhoria definem os primeiros 4 passos dos Modelos do Desafio, com ênfase nos resultados mensuráveis
- Prática de Liderança: Explorar

2ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 2° Workshop → 3ª Reunião da Equipa de Apoio Técnico → 3° Workshop

MÊS 3

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades para orientar as Equipas de Melhoria com relação aos seus modelos do desafio
- As Equipas de Melhoria fazem análise das causas raízes e elaboram planos de acção
- Práticas de L&G: Focalizar, Planear e Organizar

MÊS 4

- Os Orientadores aprendem e praticam habilidades de M&A: recolha de dados e monitoria de indicadores
- São orientados quanto aos requisitos e formatos de apresentação de relatórios para o processo geral do PDL+
- As Equipas de Melhoria preparam formulários de relatórios e avaliação
- Práticas de L&G: Monitorar e Avaliar, Implementar, Alinhar e Mobilizar, e Inspirar

4° Workshop → Apresentação de Resultados → Reunião dos Grupos de Interesse para a Ampliação do Processo

MESES 5-8

- As Equipas de Melhoria partilham suas histórias de sucesso e preparam apresentações com os seus resultados
- Práticas de Liderança e Gestão: Monitorar e Avaliar, Inspirar
- As Equipas de Melhoria apresentam resultados ao Grupo de Governação, à Equipa de Apoio Técnico e outras grupos de interesse
- O Grupo de Governação desenvolve uma estratégia, planifica a ampliação do PDL+ e se compromete a fornecer recursos para essa ampliação

TAREFA FINAL PARA O WORKSHOP DO PDL+— REUNIÕES DA EQUIPA ENTRE OS WORKSHOPS 3 E 4

1. Planear e desenhar uma reunião com sua equipa. Usar o Formulário de Reunião da Equipa.

2. Compartilhar com sua equipa o que aprendeu no Workshop 3, inclusive:

- Intervenções comprovadas
- Aprendizagem compartilhada
- Planos de acção revistos
- Orientação profissional
- Compromisso versus cumprimento
- Papéis da equipa
- Pedidos versus queixas
- Liderança durante períodos de perturbação
- Como ganhar e manter a confiança
- A importância do reconhecimento.

3. Numa reunião separada com sua equipa, examine seu Plano de Acção à luz do que você aprendeu sobre novas intervenções e como alinhar, mobilizar e inspirar pessoas. Use os materiais de apoio "Relato da sua História" e "Sugestões para a Apresentação Eficaz de uma História" para começar a pensar sobre suas apresentações finais no Workshop 4.

Examine as seguintes perguntas:

- Qual é a sua linha de base em números brutos?
- De onde está recolhendo os dados (ex., formulários, relatórios, registos de utentes)?
- Quais são seus resultados esperados em números brutos?
- Que cálculos usará para descrever a diferença entre sua linha de base e os resultados esperados (ex., uma média, porcentagem, taxa ou índice)?
- Qual é a diferença entre sua linha de base e os resultados esperados usando estas estatísticas? Isto pode ser alcançado no tempo atribuído?
- Tem a intenção de comparar seus resultados com os de outros centros ou unidades? Se tiver, que centro ou unidade está considerando para fazer essa comparação? Quais são as características que tornam esse outro local apropriado para uma comparação?
- Pense em outros factores que podem afectar sua intervenção e resultados (ex., erro na selecção do seu centro/unidade ou na recolha de dados, ou ainda outros factores). O que poderia fazer para minimizar esses factores?

4. Habitue-se a dar o reconhecimento a uma pessoa todos os dias – tanto em casa como no trabalho – por um trabalho bem feito. No próximo workshop, você será solicitado a fazer um relato sobre isto.

FORMULÁRIO DE REUNIÃO DA EQUIPA

Reúna-se entre os workshops, talvez mais de uma vez.

1. Concorde quanto aos objectivos da reunião

O que queremos alcançar durante essa reunião? (Defina quanto tempo trabalhará para definir os objectivos.)

2. Relate os resultados

Qual era a nossa meta para as duas semanas que se passaram desde o último workshop?

O que conseguimos realizar? (Felicite a equipa pelo trabalho realizado.)

Que obstáculos estamos enfrentando e como vamos superá-los?

3. Próximas acções

Qual é a nossa meta para as próximas duas semanas (antes do próximo workshop)?

Liste as actividades que empreenderemos.
Liste quem será responsável por cada actividade.

4. Trabalho de equipa

O que está funcionando bem em nossa equipa?

O que precisamos fazer para melhorar?

DICAS PARA FAZER UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ

Prepare-se bem.

- Comece a organizar e trabalhar a sua história com bastante antecedência.
- Comece com uma introdução bem preparada..

Esclareça a sua mensagem.

- Que desafio você enfrentou?
- Que acções realizaram juntos como uma equipa?
- Que resultados mensuráveis alcançaram?

Elementos visuais.

- Se usar papéis gigante, certifique-se de que as palavras e imagens aparecem claras e fáceis de serem vistas.

Use suas anotações, mas NÃO as leia simplesmente.

- Use as anotações para saber o que você deve falar em seguida.
- Mantenha a cabeça erguida e fale como se estivesse conversando com alguém sobre algo que é importante para você.
- Não leia a apresentação como se estivesse lendo um livro em voz alta.

Pratique dar e receber retro-informação.

- Pratique contar a sua história várias vezes até se sentir totalmente à vontade.
- Cronometre sua apresentação. Se for longa demais, retire parte do material. Não tente simplesmente falar mais rápido.
- Ensaie sua apresentação em frente de outras pessoas. Peça-lhes que façam comentários. Você está passando a mensagem claramente? Sua postura está correcta? Demonstra confiança?

Responda às perguntas.

- Peça aos ouvintes para lhe fazer perguntas para que você possa praticar respostas para as mais inesperadas.
- Responda às perguntas de forma lenta e cuidadosa.
- Não tenha receio de dizer que não sabe a resposta a uma pergunta qualquer. Diga que se informará e dará a resposta à pessoa assim que puder.

Tenha confiança!

- A maioria dos apresentadores que se descrevem como apreensivos parecem confiantes e calmos para o público.
- Seja você próprio; revele sua personalidade como ela é. Respire fundo e procure se acalmar.
- Mas também divirta-se! Isto ajudará o público a manter-se do seu lado e a se interessar pelo que você tem a dizer.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: WORKSHOP 3

Data: _____

Favor preencher esta avaliação da forma mais completa e franca possível. Sua retro-informação nos ajudará a melhorar o conteúdo e as actividades do workshop, bem como outros aspectos do PDL+. Obrigado.

1. O que você aprendeu neste workshop?

2. Como poderá aplicar em seu trabalho o que aprendeu aqui?

3. Que retro-informação deseja dar aos facilitadores do PDL+?

RETRO-INFORMAÇÃO PARA O FACILITADOR DO PDL+

Até que ponto concorda ou discorda com as seguintes declarações? Marque um quadro para cada item, conforme apropriado. Obrigado!

	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
O facilitador iniciou e terminou as sessões pontualmente.				
O facilitador ajudou o grupo a definir as regras do jogo para a discussão e cumpri-las.				
O facilitador manteve um tom amistoso e tranquilo durante a conversação.				
O facilitador ouviu com atenção.				
O facilitador permaneceu neutro.				
O facilitador ajudou o grupo a discutir diferentes pontos de vista de forma produtiva.				
O facilitador parecia estar familiarizado com os materiais de discussão.				
O facilitador estimulou todos no grupo a participar nas conversações.				
O facilitador fez um bom trabalho de não deixar que uma só pessoa dominasse as discussões.				
O facilitador encorajou os membros mais calados do grupo a discutir suas ideias.				
O facilitador trabalhou com eficácia para manter as discussões no rumo certo.				
O facilitador ofereceu resumos periódicos das discussões e/ou encorajou os membros do grupo a fazê-lo.				
O facilitador soube lidar bem com as situações mais intensas.				

Favor escrever qualquer outro comentário que tiver no espaço abaixo.

Data:

SECÇÃO 8

WORKSHOP 4: PREPARAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

AGENDA E OBJECTIVO: WORKSHOP 4

FINALIDADE

Preparar-se para a apresentação dos resultados e apresentar os resultados finais às principais grupos de interesse.

OBJECTIVO

- Preparar-se para e realizar uma apresentação eficaz
- Apresentar os resultados de forma interessante
- Fazer planos para manter o processo do PDL+ nos locais de trabalho das equipas

SESSÕES

- Boas vindas e revisão da tarefa: Examinar o que os participantes aprenderam durante o Workshop 3
- Sessão 17: Aprendizagem Compartilhada
- Sessão 18: Comunicação dos Resultados
- Sessão 19: Processo de Encerramento e Manutenção do Processo
- Apresentar os resultados finais às grupos de interesse

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos de manhã e à tarde todos os dias.

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manha	**Abertura e Retrospectiva** (1 h) **Sessão 17:** Aprendizagem compartilhada (2 h)	**Preparação e Prática da Apresentação** (manhã inteira)	**Apresentação dos Resultados Finais às Grupos de interesse** (toda a manhã)
Almoço			
Tarde	**Sessão 18:** Comunicação dos Resultados (3 h) **Reflexão de Encerramento** (30 min)	**Sessão 19:** Processo de Encerramento e Manutenção do Processo (3 h e 15 min)	**Reconhecimento e Avaliação Final:** (1 h)

PREPARAÇÃO

Organizar a cerimônia oficial de encerramento (convites, designação de assentos, equipamentos, etc.). A realização de um evento formal demonstra às equipas participantes que este programa e a trajetória dos participantes contam com o apoio total dos grupos críticos de interesse, inclusive organizações patrocinadoras, campeões, o Grupo de Governação do PDL+, autoridades centrais, regionais ou provinciais, e representantes das agências doadoras.

Copie o material de apoio antes de cada sessão. O plano de cada actividade mostra do que se necessita para que seja realizado. Todos os materiais de apoio podem ser encontrados nas secções de Materiais de Apoio deste Guião ou na LeaderNet, na secção de Facilitadores de Liderança, em Recursos. Comece em **http://www.leadernet.org/.**

NOTA: LeaderNet é uma comunidade global de prática para gestores que lideram e para facilitadores do PDL+ e do PVDL (Programa Virtual de Desenvolvimento da Liderança). Para usar a LeaderNet, entre primeiro em http://www.leadernet.org/ e se registe (gratuitamente).

Prepare um certificado de reconhecimento da participação e conclusão bem sucedida do PDL+ para cada participante ou equipa.

REFLEXÃO E RETROSPECTIVA

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final do Dia 1, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que lhes pareceu mais importante.

Retrospectiva. A manhã do Dia 1 começa com uma apresentação do conteúdo coberto no Workshop 3. Antes de iniciar este workshop, peça a um participante para apresentar um resumo do conteúdo do Workshop 3.

AVALIAÇÕES

Para avaliar o que os participantes aprenderam durante todo o PDL+, use os documentos *Formulário de Avaliação Final* e *Retro-informação para o Facilitador do PDL+* que podem ser encontrados na secção de Materiais de Apoio do Workshop 4. Se desejar, adapte o formulário um pouco mais para obter uma retro-informação mais detalhada sobre todo o programa.

SUSTENTAÇÃO DO PDL+

Neste workshop, as equipas explorarão possíveis desafios que enfrentarão em seguida e discutirão o desafio para manter o PDL+ com seus próprios recursos.

O Grupo de Governação do PDL+ terá um papel essencial neste processo. Eles se reunirão após o Workshop 4 para discutir a melhor forma de apoiar o PDL+ como abordagem e também como sustentar e ampliar o programa para novas áreas.

DIA 1
SECÇÃO 8
PROGRAMA

WORKSHOP 4: DIA 1

BOAS VINDAS E ANÁLISE DA TAREFA

Abertura

Retrospectiva do Workshop 3 e da Tarefa Final

SESSÃO 17. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

17.A Revisão do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

— ALMOÇO —

SESSÃO 18. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

18.A Relato da sua História

18.B Apresentações e Retro-informação

Encerramento

8 DIA 1

BOAS VINDAS E ANÁLISE DA TAREFA

Abertura

DURAÇÃO 15 minutos

Peça aos participantes que se sentem com suas equipas de trabalho.

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Retrospectiva do Workshop 3 e da Tarefa Final

Este exercício examina e reforça o conteúdo do workshop anterior e apresenta o plano para o Workshop 4.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Agenda do Workshop 4 do PDL+; Tarefa para o Workshop Final—Reuniões da Equipa entre os workshops 3 e 4*
- Papel para os participantes escreverem

PROCESSO:

PASSO 1. Revisão do conteúdo do Workshop 3 (20 minutos)

Bem-vindos a todos.

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos no workshop anterior.*

(Você já terá pedido a esse participante ao final do Workshop 3 que fale ao grupo agora.)

Depois que ele/ela falar,

PERGUNTAR: *Que perguntas vocês teriam neste ponto do processo?*

PASSO 2. Visão geral e agenda do Workshop 4 (10 minutos)

DISTRIBUA a Agenda do Workshop 4.

Comente os objectivo e o programa do workshop.

PASSO 3. Avaliação da tarefa do Workshop 3 (25 minutos)

DISTRIBUA o material *Tarefa para o Workshop Final* e examine o conteúdo mais importante da tarefa.

DIZER: *Vamos examinar os pontos principais da tarefa na qual vocês têm trabalhado, deixando a preparação de suas apresentações para o final.*

A primeira tarefa foi a de planear e desenhar uma reunião com todas as suas equipas do no local de trabalho. Pedimos que orientassem seus colegas sobre o que aprenderam no Workshop 3.

Os tópicos do Workshop 3 foram: aprendizagem compartilhada, compromisso versus cumprimento, papéis da equipa, pedidos versus queixas, como ganhar e manter a confiança, a importância do reconhecimento, e a orientação profissional em situações de perturbações.

PERGUNTAR: *Vocês puderam fazer isso? As pessoas estão usando essas ferramentas no trabalho agora?*

DIZER: *Também lhes foi pedido que se habituassem a reconhecer uma pessoa todos os dias, tanto em casa como no escritório, por um trabalho bem feito.*

PERGUNTAR: *Quando fizeram isso, o que foi que aconteceu?*

DIZER: *O essencial da tarefa foi:*

- *Rever seus Planos de Acção com toda a equipa, à luz do que aprenderam e conforme necessário.*
- *Calcular médias, porcentagens e taxas, conforme necessário.*
- *Reexaminar seu Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e Formulário de Avaliação para preparar suas apresentações.*

PERGUNTAR: *Hoje, em nossa Sessão de Aprendizagem Compartilhada, passaremos a ter uma ideia de como isso se passou. Mas, antes disso, alguém teria outra pergunta?*

PASSO 4. Fechamento (5 minutos)

Encerre esta parte, refletindo sobre o progresso e as mudanças que observou desde o início do PDL+.

SESSÃO 17. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

FINALIDADE

As equipas discutem entre si o que aprenderam ao trabalhar para atingir um resultado comum em diferentes locais/centros.

PARTICIPANTES

- Membros da Equipa de Melhoria
- Orientadores (da Equipa de Apoio Técnico)

PREPARAÇÃO PARA A EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

Este é um lembrete sobre as Notas de Orientação ao final do Workshop 3.

Antes das Sessões de Aprendizagem Compartilhada, os orientadores devem:

- ❑ Visitar as equipas para monitorar o seu progresso no uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+.
- ❑ Estimular as equipas a completar seus Planos de Acção e preparar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.
- ❑ Identificar o conhecimento (práticas comprovadas, directrizes, etc.) que beneficiará as equipas ao lidar com os desafios e comparecer às Sessões de Aprendizagem Compartilhada, no início do Workshop 4, preparados para discutir essas lições com os outros.

PREPARAÇÃO DAS EQUIPAS

Antes de sua participação nesse workshop, as equipas trabalham juntas para completar três materiais de apoio:

- ❑ Plano de Acção
- ❑ Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+
- ❑ Formulário de Avaliação

APRESENTAÇÕES DAS EQUIPAS

Está previsto que as equipas apresentarão seu progresso usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação:

- Resultados e indicadores usados para acompanhar o progresso
- Mudanças introduzidas
- Obstáculos enfrentados na implementação das mudanças
- Recomendações

RESULTADOS

- ❑ Intercâmbio de lições aprendidas
- ❑ Identificação de intervenções eficazes

17.A Revisão do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

Este exercício ajuda os participantes a relatar e analisar seus dados usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.

DURAÇÃO 1 hora e 45 minutos

MATERIAIS

- Papéis gigante em branco
- Materiais de apoio: *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+; Formulário de Avaliação*

PROCESSO:

PASSO 1. Distribuir e observar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *O Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ o ajudará a acompanhar o progresso para atingir seus resultados.*

A Planilha de Planeamento de M&A é uma ferramenta na qual você regista seu indicador, o numerador e denominador, linha de base e meta. A cada mês, você registará seu progresso no alcance do seu resultado esperado (o valor do numerador/denominador para o dito mês). Essa tabela também serve como registo da fonte de dados, método de recolha de dados, com que frequência você recolherá esses dados, e a pessoa que ficará responsável.

PASSO 2. Reconhecimento de acções eficazes (1 hora)

DIZER: *Nos seus grupos, discutam as seguintes perguntas usando os dados que registaram no seu Relatório:*

- *Atingiram seu resultado mensurável esperado?*
- *Os valores do indicador aumentaram e/ou diminuíram com o tempo?*
- *Se aconteceu, o que causou isso?*
  Nota: *As variações dos dados poderiam ser causadas pela forma em que suas acções prioritárias foram programadas, bem como pelas condições de tempo, actividades comunitárias, mudanças políticas, ou outras razões.*
- *Os valores dos dados aumentaram/diminuíram de forma lenta ou rápida?*
- *Alguns indicadores mudam de forma mais lenta que outros.*
- *Que outras observações você poderia fazer?*

Use o material de apoio "Formulário de Avaliação" para registar sua aprendizagem.

Nesse formulário, sua equipa registou os obstáculos enfrentados, os passos dados para superar esses obstáculos, e que práticas de liderança, gestão e governação aplicaram.

PASSO 3. Resumir o que compreendeu dos dados e relatar ao grupo inteiro (30 minutos)

DIZER: *Depois de preencher o Formulário de Relatórios e o Formulário de Avaliação, cada equipa deve anotar o seguinte num papel gigante:*

- *Um ponto com os resultados alcançados*
- *Um a trê pontos com as acções prioritárias que sua equipa empreendeu (inclusive a aplicação de práticas de liderança, gestão e governação) e que contribuíram aos seus resultados*
- *Um ponto com os outros factores que contribuíram aos resultados.*

Cada equipa deve usar cinco minutos para apresentar seu relatório em plenária.

Depois que todas as equipas tenham apresentado:

PERGUNTAR: *Quais foram as intervenções principais apresentadas aqui que produziram resultados?*

TOMAR NOTAS no papel gigante e guardá-las para serem usadas na reunião com o Grupo de Governação.

DIZER: *É importante comunicarmos essas intervenções comprovadas para que os outros grupos também se beneficiem. Podemos trabalhar com o Grupo de Governação para ampliar essas práticas a outras áreas que se beneficiariam disso.*

PERGUNTAR: *Como podemos dividir esse aprendizagem com os outros, da melhor forma possível?*

Como o Grupo de Governação pode ajudar a disseminar essas melhoria?

SESSÃO 18. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

FINALIDADE

Aprender como fazer uma apresentação eficaz.

DURAÇÃO

3 horas

PREPARAÇÃO

- ❑ Leia as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Prepare cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Verifique se estão disponíveis todos os equipamentos eletrônicos, papéis gigante, papel A4, etc. que as equipas possam precisar.

MATERIAIS

- ❑ Papéis gigante preparadas e em branco, cavalete
- ❑ Equipamento eletrônico, se necessário
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Relato da sua História*
- ❑ *Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História*

18.A Relato da sua História

Este exercício ajuda as equipas a contar a história de suas realizações.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Material de Apoio: *Relato da sua História*

PROCESSO:

Acomodação das pessoas (5 minutos)

Pedir aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

PASSO 1. Redação da sua história (40 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Durante o último workshop, começamos a aprender como contar a nossa história aos outros e vocês tiveram a oportunidade de trabalhar com suas equipas na redação dessa história. Hoje, vamos aprender como contar uma boa história sobre os resultados que alcançamos e as acções que realizamos para alcançá-los.*

PERGUNTAR: *Peça a um participante para ler em voz alta o material "Relato da sua História". Responder às perguntas deste material ajudará a preparar sua equipa para contar a sua história. As equipas devem responder às perguntas com base em suas próprias experiências.*

DIZER: *Consulte o material* Relato da sua História.

- *Qual era o cenário da história?*
- *Qual era o desafio que a equipa enfrentava?*
- *Quais foram as principais actividades que realizaram para lidar com o desafio?*
- *Quais foram os resultados que alcançaram?*

DIZER: *Trabalhem em suas equipas, escrevam uma história que descreva os desafios que enfrentaram, as intervenções que fizeram e os resultados que alcançaram.*

PASSO 2. Contar sua história aos outros (15 minutos)

Cada equipa apresenta a sua história a uma outra equipa (2–5 minutos).

A outra equipa faz então uma retro-informação baseada no material *Relato da sua História.*

DIZER: *Vocês terão a oportunidade de apresentar essa história na Apresentação dos Resultados Finais.*

As equipas praticam contar suas histórias.

DIZER: *Encurtar uma história para 2–3 minutos exige uma prática repetida, mas no final terão uma história realmente interessante, que causará uma boa impressão às grupos de interesse!*

18.B Apresentações e Retro-informação

Este exercício ajuda as equipas a ganhar experiência em apresentar histórias sobre resultados.

DURAÇÃO

2 horas

MATERIAIS

- Papel gigante com os dizeres:
  continue a fazer / faça melhor / pare de fazer
- Materiais de apoio: *Relato da sua História; Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História*

PROCESSO:

PASSO 1. Estude os materiais de apoio (15 minutos)

DISTRIBUA o material *Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História.*

Lembre aos participantes sobre os materiais de apoio: *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+; Relato da sua História; Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História.*

PERGUNTAR: *O que precisam se lembrar para a sua apresentação, que pode ser encontrado nesses materiais de apoio?*

PASSO 2. Relatar os resultados e acções realizadas (Relato da sua História) (1 hora para todos os grupos)

Explique ao grupo inteiro o que cada equipa deve fazer.

DIZER: *Será útil praticar contar a sua história em frente de um grupo e receber retro-informação desse grupo.*

Cada equipa não deve levar mais do que 5 minutos para contar sua história de resultados. Essa apresentação pode incluir o revisão do Modelo do Desafio da equipa.

Depois de cada equipa se apresentar, dê uma breve retro-informação.

Explicar como tornar a retro-informação mais útil.

DIZER: *Enquanto ouvem, observem também o que os apresentadores já fazem bem, o que poderiam fazer melhor e o que deveriam parar de fazer.*

(Consulte o papel gigante preparado.)

Qual é a evidência mais forte apresentada pela equipa de que melhores práticas de liderança, gestão e governação estão produzindo mudanças?

Acham que a equipa apresentou seus dados e resultados de forma eficaz?

Lembre às pessoas que todos estão aprendendo como fazer uma apresentação eficaz.

Convide cada equipa a vir à frente da sala e fazer sua apresentação a todo o grupo. Depois de cada apresentação, peça ao grupo inteiro para dar retro-informação.

NOTA: A duração deste passo dependerá do número de equipas presentes. Se possível, dê cerca de 10 minutos a cada equipa para uma breve apresentação, seguidos de cinco minutos de retro-informação. Mas é muito importante que as equipas tenham tempo suficiente à tarde para trabalhar em suas apresentações.

PASSO 3. Dar retro-informação e aprender uns com os outros (30 minutos para todos os grupos)

Depois de cada equipa apresentar, solicite retro-informação do grupo inteiro.

DIZER: *Quando ouviram a apresentação da equipa, pensaram no que a equipa deveria: "continuar a fazer" / "fazer melhor" / "parar de fazer".*

APONTE para o papel gigante com os dizeres: continuar a fazer / fazer melhor / parar de fazer.

Mantenha-se focado em ajudar a equipa a entender com que nível de clareza apresentaram sua declaração de desafio, modelo do desafio e resultados.

DIZER: *Este não é o momento de resolver como superar os obstáculos ou preocupações semelhantes.*

Peça primeiro os resultados positivos.

PERGUNTAR: *O que a equipa fez bem? Tentem ser específicos.*

RECOLHA as respostas e faça ANOTAÇÕES em um papel gigante.

DICA: O oferecimento da retro-informação agora é uma oportunidade para os participantes usarem o que aprenderam sobre dar reconhecimento às outras pessoas. Lembre às equipas a importância de começar os comentários pelos elementos positivos de cada apresentação.

PERGUNTAR: *O que foi bem feito na apresentação, mas deixou vocês querendo saber mais? Talvez tenham visto ou ouvido algo que, na sua opinião, a equipa poderia facilmente melhorar.*

RECOLHA as respostas e faça ANOTAÇÕES em um papel gigante.

PERGUNTAR: *O que viram ou ouviram que, na sua opinião, precisa ser mudado consideravelmente ou simplesmente não deve ser feito mais?*

RECOLHA as respostas e faça ANOTAÇÕES em um papel gigante.

Se não for mencionado por alguém, considere se a equipa foi capaz de mostrar que a mudança das práticas de liderança, gestão ou governação fez uma diferença. A equipa mostrou dados para corroborar suas afirmações? Comentar, se for apropriado.

PASSO 4. Avaliação da retro-informação (15 minutos)

Depois que todas as equipas se apresentaram e receberam retro-informação, anote no papel gigante um resumo do que ouviu e observou. Destaque o que as pessoas acharam mais eficaz.

Encerramento

DURAÇÃO 30 minutos

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?*

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.*

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

Depois de 10 minutos, dirigindo-se a todo o grupo:

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor uma de suas respostas ao grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que não haja mais.

Peça a um participante que se prepare para apresentar, no início do Dia 2, o que ele ou ela aprendeu nas sessões de hoje.

DIA 2
SECÇÃO 8
PROGRAMA

WORKSHOP 4: DIA 2

PREPARAÇÃO E PRÁTICA DE APRESENTAÇÕES

Avaliação

Apresentações e Retro-informação

— ALMOÇO —

SESSÃO 19. PROCESSO DE ENCERRAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROCESSO

19.A Avaliação de todo o PDL+— Destaques e Lições Aprendidas

19.B Compromissos da Liderança

19.C Identificar novos desafios de liderança

19.D Recursos adicionais online

Avaliação

DURAÇÃO 20 minutos

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos ontem.*

DIZER: *Vamos passar esta manhã a continuar nossa preparação e prática de apresentações. Seguiremos o mesmo formato que usamos ontem.*

Apresentações e Retro-informação

Este exercício dá aos participantes a oportunidade de apresentar sua história mais uma vez, depois de aperfeiçoá-la durante o primeiro dia.

DURAÇÃO 2 horas

MATERIAIS

- Papel gigante com os dizeres:
  continuar a fazer / fazer melhor / parar de fazer
- Materiais de apoio: *Relato da sua História; Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História*

PROCESSO:

PASSO 1. Estudar os materiais de apoio (15 minutos)

DISTRIBUIR *Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História.*

Lembre aos participantes sobre os materiais de apoio: *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+; Relato da sua História; Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História.*

PERGUNTAR: *Do que precisam se lembrar para suas apresentações, que está nesses materiais de apoio?*

PASSO 2. Relatar os resultados e acções empreendidas (relato da sua história) (1 hora para todos os grupos)

Explique ao grupo o que cada equipa deve fazer.

DIZER: *Será útil praticar contar a sua história em frente de um grupo e receber retro-informação desse grupo.*

Cada equipa deve levar não mais do que 5 minutos para contar sua história dos resultados. Essa apresentação pode incluir a revisão do Modelo de Desafio da equipa.

Depois de cada equipa se apresentar, daremos uma breve retro-informação.

Explicar como tornar a retro-informação mais útil.

DIZER: *Enquanto ouvem, observem também o que os apresentadores já fazem bem, o que poderiam fazer melhor e o que deveriam parar de fazer.*

(Consulte o papel gigante preparado.)

Qual é a evidência mais forte apresentada pela equipa de que melhores práticas de liderança, gestão e governação estão produzindo mudanças?

Acham que a equipa apresentou seus dados e resultados de forma eficaz?

Lembre às pessoas que todos estão aprendendo como fazer uma apresentação eficaz.

Convide cada equipa a **VIR À FRENTE** da sala e fazer sua apresentação a todo o grupo.

PASSO 3. Dar retro-informação e aprender uns com os outros (30 minutos para todos os grupos)

Depois de cada equipa apresentar, solicite retro-informação do grupo inteiro.

DIZER: *Quando ouviram a apresentação da equipa, pensaram no que a equipa deveria: "continuar a fazer" / "fazer melhor" / "parar de fazer".*

APONTE para o papel gigante com os dizeres: *continuar a fazer / fazer melhor / parar de fazer.*

Mantenha-se focado em ajudar a equipa a entender com que nível de clareza apresentaram sua declaração de desafio, modelo do desafio e resultados.

DIZER: *Este não é o momento de resolver como superar os obstáculos ou preocupações semelhantes.*

Peça primeiro os resultados positivos.

PERGUNTAR: *O que a equipa fez bem? Tentem ser específicos.*

RECOLHA as respostas e **FAÇA ANOTAÇÕES** em um papel gigante.

8

DICA: O oferecimento da retro-informação agora é uma oportunidade para os participantes usarem o que aprenderam sobre dar reconhecimento às outras pessoas. Lembre às equipas a importância de começar os comentários pelos elementos positivos de cada apresentação.

PERGUNTAR: *O que foi bem feito na apresentação, mas deixou vocês querendo saber mais? Talvez tenham visto ou ouvido algo que, na sua opinião, a equipa poderia facilmente melhorar.*

RECOLHA as respostas e faça ANOTAÇÕES em um papel gigante.

PERGUNTAR: *O que viram ou ouviram que, na sua opinião, precisa ser mudado consideravelmente ou simplesmente não deve ser feito mais?*

RECOLHA as respostas e faça ANOTAÇÕES em um papel gigante.

Se não for mencionado por alguém, considere se a equipa foi capaz de mostrar que a mudança das práticas de liderança, gestão e governação fez uma diferença. A equipa mostrou dados para corroborar suas afirmações? Comentar, se for apropriado.

PASSO 4. Avaliação da retro-informação (15 minutos)

Depois de todas as equipas apresentarem e receberem retro-informação, faça um resumo do que ouviu e anotou no papel gigante. Destaque o que as pessoas acharam mais eficaz. Reconheça o que foi mudado na apresentação, com base na retro-informação anterior.

SESSÃO 19. PROCESSO DE ENCERRAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROCESSO

FINALIDADE

Praticar a apresentação e concluir o PDL+. Fazer planos para continuar a usar o processo e as ferramentas do PDL+.

OBJECTIVO

- Discutir e planear como as equipas continuarão a usar o PDL+ e ensiná-lo às outras equipas
- Identificar novos desafios
- Criar compromissos de liderança

PREPARAÇÃO

- ❑ Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- ❑ Familiarizar-se com a LeaderNet e recursos adicionais na Internet (ver os materiais de apoio).
- ❑ Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- ❑ Preparar certificados de conclusão (exceto se forem entregues no Dia 3)

MATERIAIS

- ❑ Papéis gigante preparados e em branco, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos
- ❑ Certificados de conclusão (exceto se forem entregues no Dia 3)
- ❑ Papel A4

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Modelo de Desafio*
- ❑ *Folheto da LeaderNet*
- ❑ *Fontes da Internet para Práticas de Saúde Pública Comprovadas/Eficazes*
- ❑ *Formulário de Avaliação Final*

19.A Avaliação de todo o PDL+— Destaques e Lições Aprendidas

Este exercício de encerramento ajuda os participantes a observarem melhor o fluxo do PDL+ como um todo, ao considerarem os destaques, reflectirem sobre o aprendizagem e reconhecerem seu próprio crescimento.

NOTA: Dependendo do tempo disponível, você poderá fazer todas as perguntas com os participantes organizados em pares, equipas, no grupo inteiro, ou em alguma combinação dos precedentes.

DURAÇÃO

1 hora

MATERIAIS

- 4 papéis gigante preparados, um para cada workshop, com uma lista dos títulos das Sessões 1 até 19
- Papel gigante preparado com a definição: *Os gestores que lideram habilitam os outros a enfrentarem desafios e alcançar resultados.*
- Quatro papéis gigante preparados com os títulos: *Habilitação dos Outros, Enfrentamento de Desafios, Produção de Resultados,* e *Visão Geral do PDL+*

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação das pessoas após o almoço (15 minutos)

Pedir aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

Parabenizá-los por suas apresentações e empenho aos seus projectos de melhoria.

PASSO 2. Recapitular o programa do início ao fim (10 minutos)

MOSTRAR os papéis gigante com os títulos das 19 sessões e ler os títulos.

Verificar se as pessoas se lembram das sessões.

PASSO 3. Identificar os destaques (10 minutos)

PERGUNTAR: *Que sessões se destacam em sua lembrança?*

Recolher as respostas (o registo das mesmas é opcional).

PASSO 4. Explorar o que os participantes aprenderam (15 minutos)

No grupo, **LER** a definição do papel gigante:

DIZER: *Os gestores que lideram habilitam os outros a enfrentar desafios e alcançar resultados.*

Faça as seguintes perguntas e registe as respostas no papel gigante preparado com o título correspondente:

PERGUNTAR: *O que aprenderam sobre como habilitar outras pessoas?*

O que aprenderam sobre como enfrentar desafios?

O que aprenderam sobre como alcançar resultados?

PASSO 5. Recapitular os objectivo do PDL+ (10 minutos)

DIZER: *No início do Workshop 1, dissemos que vocês aprenderiam a fazer várias coisas durante o PDL+.*

Ler os objectivo do Workshop 1:

- *Liderar, gerir e governar para habilitar os outros a enfrentar desafios e alcançar resultados.*
- *Aplicar ferramentas e processos para definir e tratar dos desafios.*
- *Produzir resultados mensuráveis que apoiam a área prioritária de saúde e sua visão de sucesso na dita área.*
- *Criar um clima de equipa que apoie o compromisso com a melhoria contínua.*

Discutir:

PERGUNTAR: *Alcançamos esses objectivo?*

O que precisamos fazer para continuar a tratar dos mesmos?

19.B Compromissos da Liderança

Este exercício ajuda os participantes a terem clareza sobre seus compromissos.

DURAÇÃO 45 minutos

MATERIAIS

- ❑ Papel para os participantes escreverem

PROCESSO:

PASSO 1. Explorar os compromissos pessoais (10 minutos)

PERGUNTAR: *Vocês aprenderam muito sobre a liderança, gestão e governação no local de trabalho. O que se comprometem pessoalmente a contribuir para liderar o processo de alcançar resultados no campo da saúde?*

Anotem suas respostas.

PASSO 2. Discutir os compromissos com a equipa (15 minutos)

No grupo, depois que as pessoas tiveram a oportunidade de anotar suas respostas.

DIZER: *Discutam suas respostas com as outras pessoas de suas equipas.*

DICA: Para ilustrar o que você está pedindo aos participantes, dê exemplos do que você próprio se compromete em sua liderança.

PASSO 3. Compromissos declarados à viva voz a todo o grupo (20 minutos)

Em plenário, peça a cada participante para falar dos seus compromissos.

DIZER: *Os compromissos assumidos têm mais força quando declarados em voz alta.*

Tentem ser específicos, não vagos, sobre seus compromissos.

Isto os ajudará a contribuir mais eficazmente às suas equipas e às seus utentes.

19.C Identificar novos desafios de liderança

Este importante exercício dá às equipas a oportunidade de identificar o próximo desafio sobre o qual trabalharão juntos.

NOTA: As equipas devem sair deste workshop final com clareza sobre como lidar com seus próximos desafios usando as ferramentas do PDL+, e como sustentar e expandir o processo do PDL+.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Modelo de Desafio*

PROCESSO:

PASSO 1. Explorar os possíveis desafios (20 minutos)

DIZER: *Usem os próximos 15 minutos para explorar com sua equipa que desafio gostariam de abordar em seguida.*

Sigam o mesmo processo que usaram pela primeira vez com o Modelo de Desafio. Usem a missão e as prioridades estratégicas de sua organização para guiá-los rumo a uma visão comum e depois concordem sobre um resultado mensurável que esteja dentro de sua esfera de controlo.

Convide cada equipa para apresentar brevemente o desafio que seleccionaram.

PASSO 2. O desafio de manter o PDL+ (30 minutos)

Peça aos participantes para discutirem as seguintes perguntas entre si.

PERGUNTAR: *Como manter o PDL+ activo usando seus recursos locais?*

Quem está interessado em se tornar um facilitador e levar este programa a novas equipas?

Que novas equipas serão inscritas no PDL+?

Que recomendações dariam ao Grupo de Governação do PDL+ quando este fizer planos para sustentar e ampliar o programa?

Depois que as equipas tiveram cerca de 10 minutos para discussão, **DISTRIBUA** novas cópias do Modelo de Desafio.

8

DIZER: *Usem o Modelo do Desafio para criar uma visão de como sustentar o PDL+, para escolher um resultado mensurável, e para elaborar um Plano de Acção para os próximos passos e responsabilidades.*

Dê às equipas cerca de 15 minutos para fazer isto.

PASSO 3. Assumir responsabilidade pelos próximos passos (10 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *Quem terá a responsabilidade de liderar os próximos passos para sustentar este processo?*

Quem será voluntário para integrar a equipa para fazer isto?

Quais são os primeiros passos que tomarão?

Que ferramentas do PDL+ continuarão a usar?

19.D Recursos adicionais online

Esta actividade de encerramento garante que os participantes entrem para a comunidade maior de participantes dos programas PDL, PVDL e PDL+ e aproveitem os recursos disponíveis de apoio e aprendizagem posteriores.

DURAÇÃO

15 minutos

MATERIAIS

- Materiais de apoio: *Folheto LeaderNet; Fontes da Internet para Práticas de Saúde Pública Comprovadas/Eficazes*
- Papel gigante preparado com o endereço do website: LeaderNet: http://www.leadernet.org/

PROCESSO:

PASSO 1. Descrever os recursos online do MSH (5 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vocês aprenderam a usar as práticas de liderança, gestão e governação, o Modelo de Desafio, e outras ferramentas nos últimos meses. O uso de todas elas pode se tornar a forma preferencial de abordar o seu trabalho e os desafios cotidianos.*

Existem outros recursos disponíveis online que poderão consultar frequentemente para ajudá-los a continuar a enfrentar desafios e alcançar resultados.

INDIQUE o endereço do website no papel gigante preparado:

LeaderNet: http://www.leadernet.org/

Se houver acesso à Internet na sala, MOSTRE a LeaderNet em um computador.

DICA: Visite os websites antes para que possa falar com conhecimento de causa.

Explique que a LeaderNet é uma rede de pessoas semelhantes aos participantes actuais, originárias do mundo inteiro, que passaram por programas de desenvolvimento da liderança. Elas enfrentam desafios similares em situações com limitação de recursos.

- Qualquer um pode se registar para se tornar um membro da LeaderNet—sem nenhum custo!

PASSO 2. Destacar os recursos eletrônicos adicionais (10 minutos)

Verifique os sites no material de apoio *Recursos da Internet para Práticas de Saúde Pública Comprovadas/Eficazes* para certificar-se de que são relevantes para os participantes do seu PDL+.

- DISTRIBUA e comente essa lista de recursos.
- DESTAQUE alguns dos websites que dão acesso às melhores práticas em saúde reprodutiva, HIV e SIDA, etc.

DIA 3
SECÇÃO 8
PROGRAMA

WORKSHOP 4: DIA 3

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS FINAIS

A. Apresentações Finais

— ALMOÇO —

B. Reconhecimento, Certificados/Prêmios e Avaliação Final

8 DIA 3

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS FINAIS

FINALIDADE

Demonstrar que os participantes adquiriram habilidades em práticas de liderança, gestão e governação, e estão produzindo resultados.

OBJECTIVO

- Falar de uma forma confiante e convincente sobre as práticas de liderança, gestão e governação da equipa e os resultados produzidos
- Fazer uma apresentação eficaz às principais grupos de interesse

PREPARAÇÃO

- ❑ Teste final do equipamento
- ❑ Ter os cartazes ou apresentações prontos.
- ❑ Preparar os materiais de apoio, conforme necessário.
- ❑ Preparar um programa escrito para os convidados.
- ❑ Preparar comentários de encerramento para os grupos de interesse.
- ❑ Certificados de conclusão (se não forem entregues no Dia 2)

MATERIAIS

- ❑ Papel gigante preparado e em branco, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos
- ❑ Computador/laptop, retroprojetor

MATERIAIS DE APOIO

- ❑ *Confirmar que as equipas tenham os materiais de apoio para fazer suas apresentações*

A. Apresentações Finais

Estas são as apresentações dos resultados dos projectos de melhoria às principais grupos de interesse, para demonstrar que a aprendizagem sobre liderança, gestão e governação produziu resultados.

DURAÇÃO 3–4 horas

MATERIAIS

- Programa escrito
- Certificados de conclusão

PROCESSO:

PASSO 1. Acomodação do público, convidados tomam seus assentos e boas-vindas (15 minutos)

Apresentar os convidados, conforme necessário. Apresentar as equipas e os facilitadores, conforme necessário.

PASSO 2. As equipas apresentam os resultados dos seus projectos de melhoria (o tempo variará)

O momento de perguntas e respostas poderá ser logo após cada apresentação ou você poderá permitir perguntas durante a apresentação.

Comece pelas equipas que podem mostrar um vínculo claro entre seus Modelos do Desafio, Planos de Acção e resultados alcançados.

Dê cerca de 20 minutos para cada apresentação, dependendo do número de equipas, inclusive perguntas e respostas.

FIQUE ATENTO ao relógio. Preste atenção quanto ao tempo gasto por cada apresentação, para dar oportunidades a todas as equipas de fazer suas apresentações e responder as perguntas.

- **Se já souber que o tempo é exíguo, algumas equipas podem apresentar seus resultados num cartaz ou papel gigante que dispõem sobre a parede. Os grupos de interesse podem examiná-los durante o intervalo ou durante uma "sessão especial de posters".**

8

PASSO 3. Palavras de agradecimento e discursos de encerramento (30 minutos)

Encerramento da manhã.

- Dê às autoridades locais a oportunidade de fazer rápidos discursos agradecendo aos participantes por focalizarem seus desafios e trabalharem para obter resultados.
- Os certificados de conclusão podem ser ENTREGUES pelos convidados visitantes nesse momento.

B. Reconhecimento, Certificados/Prêmios e Avaliação Final

Ofereça reconhecimento aos participantes por suas realizações e contribuições e também demonstre formas de reconhecer os outros.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Certificados e Prêmios
- Materiais de apoio: *Formulário de Avaliação Final; Retro-informação para o Facilitador do PDL+* (Distribuir uma cópia da retro-informação para cada facilitador para fornecer retro-informação individual)

PROCESSO:

PASSO 1. Reconhecimento e comentários de encerramento (20 minutos)

Agradecer aos patrocinadores, campeões, grupos de interesse (se estiverem presentes), e um(a) ao outro(a).

Facilitadores e participantes dão seu depoimento sobre o que o programa significou para eles. Solicite voluntários para fazer comentários finais.

PASSO 2. Entregar os certificados e prêmios (20 minutos)

Certifique-se de que todos os participantes ou equipas recebam um certificado reconhecendo sua participação e conclusão do PDL+.

PASSO 3. Última retro-informação e avaliação final (10 minutos)

Solicite dos participantes uma retro-informação franca e honesta sobre o que aprenderam no workshop. Lembre a eles que não é obrigatório apor seus nomes aos formulários.

DISTRIBUA uma cópia do *Formulário de Avaliação e Retro-informação para o Facilitador do PDL+.*

- Peça aos participantes sua retro-informação sobre o que aprenderam no PDL+. Dê-lhes 10 minutos para preencher e devolver o formulário antes de partir.
- Lembre aos participantes que não é obrigatório apor seus nomes às suas avaliações.

PASSO 4. Comemorar!!!

SECÇÃO 8:
MATERIAIS DE APOIO

SESSÃO 17. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

Agenda e Objectivo:Workshop 4 454
Tarefa para o Workshop Final —Reuniões da Equipa 455
entre Workshops 3 e 4. 455
Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ 456
Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação 457
Formulário de Avaliação 458

SESSÃO 18. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

Relato da sua História 459
Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz 460

SESSÃO 19. PROCESSO DE ENCERRAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROCESSO

O Modelo do Desafio. 461
LEADERNET 462
Fontes da Internet para as Práticas de Saúde Pública 463
Comprovadas/Eficazes 463
Formulário de Avaliação:Workshop 4. 464
Retro-Informação para o Facilitador do PDL+ 465

AGENDA E OBJECTIVO: WORKSHOP 4

FINALIDADE

Preparar-se para a apresentação dos resultados e apresentar os resultados finais às principais grupos de interesse.

OBJECTIVO

- Preparar-se para realizar uma apresentação eficaz
- Apresentar os resultados de forma interessante
- Fazer planos para manter o processo do PDL+ nos locais de trabalho das equipas

SESSÕES

- Boas vindas e revisão da tarefa: Examinar o que os participantes aprenderam durante o Workshop 3
- Sessão 17: Sessões de Aprendizagem compartilhada
- Sessão 18: Comunicação dos Resultados
- Sessão 19: Processo de Encerramento e Manutenção do Processo
- Apresentar os resultados finais às grupos de interesse

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos de manhã e à tarde todos os dias.

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manha	**Abertura e Retrospectiva** (1 h) **Sessão 17:** Aprendizagem compartilhada (2 h)	**Preparação e Prática da Apresentação** (manhã inteira)	**Apresentação dos Resultados Finais às Grupos de interesse** (toda a manhã)
Almoço			
Tarde	**Sessão 18:** Comunicação dos Resultados (3 h) **Reflexão de Encerramento** (30 min)	**Sessão 19:** Processo de Encerramento e Manutenção do Processo (3 h e 15 min)	**Reconhecimento e Avaliação Final:** (1 h)

TAREFA PARA O WORKSHOP FINAL —REUNIÕES DA EQUIPA ENTRE WORKSHOPS 3 E 4

1. Planear e desenhar uma reunião com sua equipa. Usar o Formulário de Reunião da Equipa.

2. Compartilhar com sua equipa o que aprendeu no Workshop 3, inclusive:

- Intervenções comprovadas
- Aprendizagem compartilhada
- Planos de acção revistos
- Orientação profissional
- Compromisso versus cumprimento
- Papéis da equipa
- Pedidos versus queixas
- Orientação profissional durante períodos de colapso
- Como ganhar e manter a confiança
- A importância do reconhecimento

3. Numa reunião separada da sua equipa, examine seu Plano de Acção à luz do que você aprendeu sobre novas intervenções e de como alinhar, mobilizar e inspirar uns aos outros e a outras pessoas.

Use os materiais de apoio *Relato da sua História* e *Sugestões para a Apresentação Eficaz de uma História* para começar a pensar sobre suas apresentações finais no Workshop 4.

Examine as seguintes perguntas:

- Qual é a sua linha de base em números brutos?
- De onde está retirando os dados (ex., formulários, relatórios, registos de pacientes)?
- Quais são seus resultados esperados em números brutos?
- Que cálculos usará para descrever a diferença entre sua linha de base e os resultados esperados (ex., uma média, porcentagem, taxa ou índice)?
- Qual é a diferença entre sua linha de base e os resultados esperados usando estas estatísticas? Isto pode ser alcançado no tempo designado?
- Vai comparar seus resultados com os de outros centros ou unidades? Se for, que centro ou unidade está considerando para fazer essa comparação? Quais são as características que tornam esse outro local apropriado para uma comparação?
- Pense em outros factores que podem afectar sua intervenção e resultados (ex., erro na selecção do seu centro/unidade ou na recolha de dados ou ainda outros factores). O que pode fazer para minimizar esses factores?

4. Habitue-se a reconhecer uma pessoa todos os dias – tanto em casa como no trabalho – por um trabalho bem feito. No próximo workshop, será solicitado a fazer um relato sobre isto.

FORMULÁRIO DE APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS DO PDL+

Nome e local da Equipa de Melhoria: _____

Relatório preparado por: _____

Datas de actividade (meses): _____

Data de envio: _____

Membros da Equipa de Melhoria:

Nome	Função	H/M	Email

1. Área prioritária de saúde para esta iniciativa do PDL+:

2. Resultado mensurável que sua equipa definiu no seu Modelo de Desafio:

3. Planilha(s) de Planeamento da Monitoria e Avaliação: Favor incluir uma Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação preenchida para cada indicador para o qual você recolheu dados durante a implementação do projecto de melhoria do PDL+.

4. Resumo dos resultados: Baseado nos valores de seus indicadores, favor descrever brevemente o que a sua Equipa de Melhoria conseguiu realizar.

PLANILHA DE PLANEAMENTO DA MONITORIA E AVALIAÇÃO

Indicador	Definição do Indicador	Linha de Base	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	Meta	Fonte de Dados	Frequência da Recolha de Dados	Responsabilidade
	Qual é a definição de numerador? Qual é a definição de denominador?	Qual é o valor do indicador no mês anterior ao início das actividades do PDL+?							Que meta estabeleceu para o valor do indicador no final das actividades do PDL+?	Onde obteremos os dados para medir este indicador?	Com que frequência recolheremos os dados?	Quem é o responsável pela recolha dos dados?
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentagem										

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. Use a matriz abaixo para resumir qualquer dificuldade que sua equipa tenha encontrado enquanto trabalhava para alcançar seu resultado mensurável, e como resolveram essas dificuldades.

Que dificuldades sua equipa encontrou na implementação do seu Plano de Acção?	Que acções sua equipa realizou para superar essas dificuldades?	As acções foram bem sucedidas? Por que sim ou por que não?

2.Além das mudanças nos seus indicadores, que outros efeitos da sua intervenção pôde observar?

3. Como sua equipa aplicou as práticas de liderança, gestão e governação para conduzir sua intervenção?

As seguintes perguntas somente devem ser respondidas ao final do Workshop 4:

4. O que sua equipa poderia fazer de diferente se usarem o processo PDL+ num novo desafio no futuro?

5. Sua equipa já escolheu um novo desafio a enfrentar? Sim ___ Não ___

6. Se for sim, qual é este novo desafio?

7. Se for não, favor descrever a razão de não escolher um outro desafio.

RELATO DA SUA HISTÓRIA

Sua equipa realizou algo importante e chegou o momento de informar às outras pessoas—contar a sua história.

Todos gostam de uma boa história! Sua história deve ter 4 partes: o cenário, o desafio, a actividade e os resultados.

Veja a seguir algumas sugestões de perguntas a considerar, ao escrever sua história. Uma resposta apropriada ajudará a realçar ou dar vida à sua história.

O cenário

- Quem somos? Que tipo de organização ou instituição somos e qual é nossa finalidade?
- Que tipo de pessoas servimos? Como eles vivem? Em que acreditam? Quais são suas preocupações?

O desafio

- Qual era a área prioritária de saúde e o indicador de que nossa equipa tratava?
- Quais eram os nossos dados da linha de base? Em que situação estávamos antes de iniciar este processo do PDL+?
- Qual era o nosso resultado mensurável? Quais eram os principais obstáculos para alcançar o nosso resultado?

Os resultados

- Que resultado foi alcançado?
- Qual era o valor do indicador ao final do período de implementação?
- Quais foram as mudanças mais significativas que introduzimos para as pessoas a quem servimos?
- Que mudanças introduzimos na forma em que nossa equipa funciona?

A actividade

- Que intervenção escolhemos para lidar com esses obstáculos?
- O que precisávamos mudar?
- Como trabalhamos juntos como equipa para introduzir essas mudanças? Que papéis diferentes tivemos que representar?
- Que práticas de liderança, gestão e governação foram aplicadas?

Uma citação

Será que poderia enriquecer sua história incluindo uma ou mais citações directas de pessoas cujas vidas foram afectadas por essa intervenção? Um citação da vida real dará à sua história um forte impacto emocional.

DICAS PARA FAZER UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ

Prepare-se bem.

- Comece a organizar e trabalhar a sua história com bastante antecedência.
- Comece com uma introdução bem preparada..

Esclareça a sua mensagem.

- Que desafio você enfrentou?
- Que acções tomaram juntos como uma equipa?
- Que resultados mensuráveis alcançaram?

Elementos visuais.

- Se usar papéis gigante, certifique-se de que as palavras e imagens aparecem claras e fáceis de ver.

Use suas anotações, mas NÃO as leia simplesmente.

- Use as anotações para saber o que você deve falar em seguida.
- Mantenha a cabeça erguida e fale como se estivesse conversando com alguém sobre algo que é importante para você.
- Não leia a apresentação como se estivesse lendo um livro em voz alta.

Pratique dar e receber retro-informação.

- Pratique contar a sua história várias vezes até se sentir totalmente à vontade.
- Cronometre sua apresentação. Se for longa demais, retire parte do material. Não tente simplesmente falar mais rápido.
- Ensaie sua apresentação em frente de outras pessoas. Peça-lhes que façam comentários. Você está passando a mensagem claramente? Sua postura está correcta? Demonstra confiança?

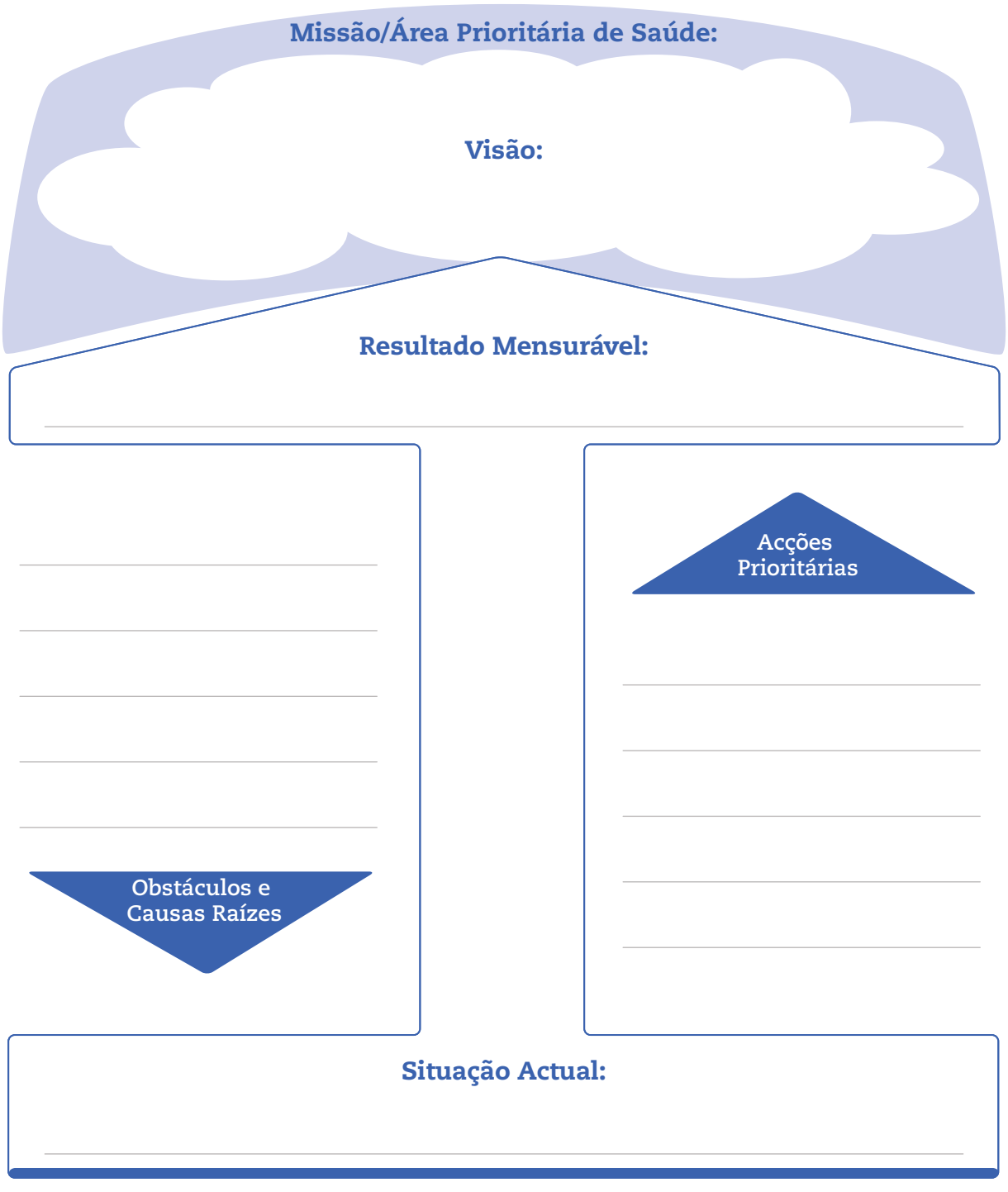
Responda às perguntas.

- Peça aos ouvintes que façam perguntas para você praticar responder as mais inesperadas.
- Responda às perguntas de forma lenta e cuidadosa.
- Não tenha receio de dizer que não sabe a resposta a uma pergunta qualquer. Diga que se informará e dará a resposta à pessoa assim que puder.

Tenha confiança!

- A maioria dos apresentadores que se descrevem como apreensivos parecem confiantes e calmos para o público.
- Seja você próprio; revele sua personalidade como ela é. Respire fundo e procure se acalmar.
- Mas também divirta-se! Isto ajudará o público manter-se do seu lado e a se interessar pelo que você tem a dizer.

O MODELO DO DESAFIO



LEADERNET

Você deseja e tem o conhecimento para levar a cabo mudanças, mas não conta, conforme necessário, com o apoio dos colegas, recursos ou um orientador para se manter inspirado? A LeaderNet fornece a estrutura de uma comunidade de gestores, líderes e facilitadores em liderança e gestão para compartir seu conhecimento.

POR QUE A LEADERNET É NECESSÁRIA?

O programa de Liderança, Gestão e Sustentabilidade (LMS, em inglês) do Management Sciences for Health tem oferecido formação em liderança e gestão a milhares de profissionais de países em desenvolvimento do mundo inteiro. Esses gestores terminam sua formação prontos para levar de volta seus novos conhecimentos e auto-conscientização ao seus locais de trabalho de forma a efectuar mudanças. Muitos se deparam com um muro de obstáculos, a falta de uma rede de pares, nenhum recurso para consultar, e nenhum orientador para mantê-los inspirados.

Tendo em vista a descentralização dos sistemas de saúde e a urgente necessidade de ampliar os serviços de combate ao HIV/SIDA, tuberculose e malária, muitos graduados dos programas LMS/MSH estão se tornando também facilitadores de programas de desenvolvimento da liderança em seus próprios países e precisam de recursos e suporte para reforçar suas habilidades. Foi dessa necessidade intensamente manifestada que surgiu a LeaderNet.

QUEM PODE SE TORNAR MEMBRO?

A LeaderNet está aberta a gestores, prestadores de serviço de saúde, professores, facilitadores, administradores, e especialistas técnicos com interesse em melhorar a liderança e gestão dos programas de saúde e outros serviços sociais. Ela fornece uma plataforma para a aprendizagem contínuo, apoio constante e intercâmbio entre pares muito depois que os programas formais de aprendizagem já tenham terminado.

COMO FAÇO PARA ME INSCREVER?

É fácil. Basta entrar na página de registo (login) da LeaderNet em http://www.leadernet.org e clicar no seu idioma preferido. Depois clique em "Novo Utilizador? Registe-se Aqui – É Gratuito" e preste a informação solicitada no formulário de registo.

O QUE A LEADERNET OFERECE?

- Uma rede de quase 9.000 membros de mais de 172 países do mundo inteiro
- Um website em espanhol, francês, inglês e português
- Arquivos de workshops sobre tópicos tais como: Profissionalização da Liderança e Gestão; Orientação Executiva; Melhoria da Satisfação dos Funcionários Através da Gestão de Recursos Humanos; e Financiamento Baseado no Desempenho
- Capacidade de conduzir discussões com moderadores online sobre qualquer tópico de interesse para os membros, em quatro idiomas
- Recursos de base Web sobre as últimas ideias e avanços em Liderança e Gestão
- Uma secção de facilitadores onde os membros podem descarregar (download) guias para facilitar e prover apoio de M&A a Programas de Desenvolvimento da Liderança
- Um sítio onde montar seu próprio blog em nossa secção de Histórias dos Membros
- Uma secção de ex-alunos para os formados pelo curso de verão em liderança da Escola de Saúde Pública da Universidade de Boston

"Esta actividade foi extremamente interessante e enriquecedora. É muito importante poder trocar ideias sobre tópicos essenciais com pessoas de outros países, para assim termos uma visão mais ampla do mundo em que vivemos."

—Um membro da LeaderNet da Nicarágua comentando sobre o Workshop de Orientação Executiva

FONTES DA INTERNET PARA AS PRÁTICAS DE SAÚDE PÚBLICA COMPROVADAS/EFICAZES

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS)

- A OMS tem vários materiais disponíveis sobre práticas promissoras de saúde sexual e reprodutiva. Aceder a http://www.who.int/reproductive-health.

INICIATIVA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS (IBP)

- Este fórum internacional ajuda os responsáveis pelas políticas públicas, os gestores de programas, as organizações de implementação e os prestadores de serviços de saúde a identificar e aplicar práticas clínicas baseadas em evidências para melhorar os resultados de saúde reprodutiva em seus países. Aceder a http://www.ibpinitiative.org/.

INICIATIVA DA USAID DE MAXIMIZAÇÃO DO ACESSO E QUALIDADE (MAQ)

- Esta iniciativa do Governo dos EUA inclui a investigação de boas práticas para melhorar os serviços de planeamento familiar/saúde reprodutiva, além de servir de intercâmbio para missões da USAID, contrapartes nacionais, USAID/Washington e agências de colaboração. Aceder a http://www.maqweb.org.

TOOLKITS DE CONHECIMENTOS PARA A SAÚDE

- Bibliotecas online de recursos técnicos e de saúde. Os Toolkits (caixas de ferramentas) oferecem acesso fácil a informações confiáveis de saúde em um só local conveniente, dirigido a gestores de programas de saúde, responsáveis por políticas públicas e prestadores de serviços. Aceder a http://www.k4health.org/product/toolkits.

THE HEALTH MANAGER'S TOOLKIT (CAIXA DE FERRAMENTAS DO GESTOR DE SAÚDE)

- Compêndio eletrônico da MSH com ferramentas de gestão e informações sobre outras boas práticas de profissionais de saúde. Aceder a http://erc.msh.org/toolkit/.

COLEÇÃO FHI/UNAIDS DE MELHORES PRÁTICAS EM PREVENÇÃO DE HIV/SIDA

- A organização FHI360 produziu este livro sobre prevenção de HIV/SIDA nos países em desenvolvimento. Aceder a http://www.fhi.org/en/Publications/index.htm

THE COCHRANE COLLABORATION

- Organização internacional sem fins lucrativos que produz avaliações sistemáticas de intervenções no atendimento de saúde. Aceder a http://www.cochrane.org/reviews/index.htm. Resumos dessas avaliações podem ser lidos em Informed Health Online: http://www.informedhealthonline.org.

THE LANCET SERIES – EDIÇÃO ESPECIAL COM O TEMA DE HIV/SIDA

- Publicado em 15 de Julho de 2011. Aceder a http://www.thelancet.com/themed-hiv-aids-2011.

THE LANCET SERIES SOBRE PLANEAMENTO FAMILIAR

- Publicado em Julho de 2012, volume 380, número 9837. Aceder a http://www.thelancet.com/series/family-planning.

THE LANCET SERIES SOBRE SOBREVIVÊNCIA NEONATAL

- Publicado em 5 de Março de 2005. Aceder a http://www.thelancet.com/series/neonatal-survival

THE LANCET – OUTRAS EDIÇÕES ESPECIAIS SOBRE TÓPICOS GLOBAIS DE SAÚDE

- Aceder a http://www.thelancet.com/global-health-series.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: WORKSHOP 4

Data: _____

Favor preencher esta avaliação da forma mais completa e franca possível. Sua retroalimentação nos ajudará a melhorar o conteúdo e as actividades do workshop, bem como outros aspectos do PDL+. Obrigado.

1. O que você aprendeu neste programa?

2. Como poderá aplicar em seu trabalho o que aprendeu aqui?

3. Que retroalimentação deseja dar aos facilitadores do PDL+?

RETRO-INFORMAÇÃO PARA O FACILITADOR DO PDL+

Até que ponto concorda ou discorda com as seguintes declarações? Marque um quadro para cada item, conforme apropriado. Obrigado!

	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
O facilitador iniciou e terminou as sessões pontualmente.				
O facilitador ajudou o grupo a definir as regras do jogo para a discussão e cumpri-las.				
O facilitador manteve um tom amistoso e tranquilo durante a conversação.				
O facilitador ouviu com atenção.				
O facilitador permaneceu neutro.				
O facilitador ajudou o grupo a discutir diferentes pontos de vista de forma produtiva.				
O facilitador parecia estar familiarizado com os materiais de discussão.				
O facilitador estimulou todos no grupo a participar nas conversações.				
O facilitador fez um bom trabalho de não deixar que uma só pessoa dominasse as discussões.				
O facilitador encorajou os membros mais calados do grupo a discutir suas ideias.				
O facilitador trabalhou com eficácia para manter as discussões no rumo certo.				
O facilitador ofereceu resumos periódicos das discussões e/ou encorajou os membros do grupo a fazê-lo.				
O facilitador soube lidar bem com as situações mais intensas.				

Favor escrever qualquer outro comentário que tiver no espaço abaixo.

Data:

SECÇÃO 9

GRUPOS DE INTERESSE DO PDL+—REUNIÃO DE PLANEAMENTO DA AMPLIAÇÃO

FACILITADORES

Facilitador Principal, Campeão do PDL+

PARTICIPANTES

- Membros do Grupo de Governação
- Membros da Equipa de Apoio Técnico:

Em alguns casos, o Grupo de Governação já terá selecionado uma nova área geográfica e identificado gestores de nível superior do sistema de saúde daquela área para liderar a implementação do próximo PDL+. O Grupo de Governação poderá decidir convidar essas pessoas para participarem desta reunião.

NOTA: Ao seleccionar os membros do Grupo de Governação e da Equipa de Apoio Técnico, deve-se levar em conta a necessidade de haver um equilíbrio de gênero, buscando ter um número semelhante de homens e mulheres como membros de ambos os grupos.

RESULTADOS DA REUNIÃO

- Um compromisso do Grupo de Governação de fazer a supervisão técnica e dar apoio à ampliação do PDL+.
- Um Modelo do Desafio novo e completo com visão e acções prioritárias para ampliar o PDL+ para as novas áreas geográficas e/ou para tratar de uma nova prioridade de saúde, que servirá de guião do processo de ampliação.
- Papéis e responsabilidades definidos para a ampliação do PDL+.

- Intervenções comprovadas selecionadas para a ampliação.
- Lições documentadas aprendidas com a implementação do programa, tanto das Equipa de Melhoria como do Grupo de Governação.

DESENHO DA REUNIÃO

O Grupo de Governação, com o apoio do Facilitador Principal e do Campeão do PDL+, criará esta reunião de um dia. Durante a reunião, o Grupo de Governação fará o seguinte:

- Examinará os resultados e lições da primeira experiência do PDL+, com uma discussão sobre formas de aproveitar os sucessos e evitar o que não teve sucesso.
- Usará as práticas de governação para analisar como o Grupo de Governação funcionou e propor acções que poderiam fortalecer seu desempenho no futuro.
- Decidirá continuar com a mesma área de saúde e indicadores ou fazer mudanças.
- Selecionará novas áreas geográficas para ampliar o PDL+.
- Identificará as principais grupos de interesse em potencial: Campeão do PDL+, Facilitador do PDL+, membros da Equipa de Apoio Técnico, Coordenador Local, e novos membros potenciais do Grupo de Governação.
- Criará um novo Modelo do Desafio para orientar o processo de ampliação.

O guião actual pode ser adaptado às necessidades locais para esta reunião de avaliação e ampliação. Propomos usar o Modelo do Desafio para identificar intervenções eficazes para ampliar o PDL+.

Se houver novos membros, a visão geral do PDL+ e o vídeo "Sementes do Sucesso", que fazem parte dos materiais para a Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse, são ferramentas eficazes para usar e ajudar a orientar e alinhar novas grupos de interesse do PDL+. Se desejar mudar a área prioritária de saúde ou indicadores, poderá também identificar sessões apropriadas para fazer isto na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse.

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Cooperar com o Grupo de Governação para preparar a agenda da reunião e decidir:
  - Continuar com a mesma área prioritária e indicadores. Se não, usar a Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse para incorporar actividades de selecção da área prioritária de saúde e dos indicadores.
  - Escolher que áreas geográficas continuarão a ser ampliadas no PDL+.

- Decidir se novas pessoas poderiam ser convidadas como membros do Grupo de Governação e da Equipa de Apoio Técnico.

- Convidar os participantes da reunião

PREPARAÇÃO DE MATERIAIS

- Fazer cópias de todos os materiais da reunião, disponíveis na secção de materiais de apoio ao final deste capítulo.
- Preparar materiais necessários para cada sessão.
- Recolher os papéis gigante do Workshop 4 e o formulário de relatório da equipa para fazer um resumo dos resultados em papéis gigante.

MATERIAIS

- ❑ Papeis gigantes, cavalete
- ❑ Fita adesiva
- ❑ Marcadores coloridos

PAPÉIS GIGANTE PREPARADOS

- ❑ Papel gigante com finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião
- ❑ Papéis gigante que contenham os resultados das equipas e incluam:
  - Resumo dos resultados das equipas, em relação aos indicadores da área prioritária de saúde
  - Intervenções comprovadas de saúde que apoiaram as equipas a atingir os resultados
  - Aplicação das práticas de liderança, gestão e governação durante a implementação dos projectos de melhoria.
  - Recomendações desenvolvidas pelas Equipa de Melhoria durante o Workshop 4 para o Grupo de Governação sobre como sustentar e ampliar o PDL+.
- ❑ Papel gigante com a seguinte definição: *Governação é definir a direcção estratégica, estabelecer políticas ou directrizes, captar e distribuir recursos, e supervisionar o alcance de resultados de uma forma que atenda às pessoas servidas por uma organização. Uma boa governação implica em franqueza, transparência, responsabilidade e participação dos governados no processo de tomada de decisões.*
- ❑ Papel gigante com o Modelo do Desafio desenhado no quadro, com a área prioritária de saúde e a visão desenvolvida na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse
- ❑ Papéis gigante com um Plano de Acção em branco (Workshop 2)

- **Papel gigante com tarefas:**
  - Preparar uma lista de todas as actividades necessárias para cada acção prioritária.
  - Designar uma pessoa para ser responsável por cada actividade.
  - Estimar os recursos necessários para concluir a actividade.
  - Indicar as datas de início e conclusão de cada actividade.
  - Reexaminar o Plano de Acção e fazer revisões, conforme necessário.
- **Papel gigante com "Perguntas para verificar a qualidade e lógica do seu Plano de Acção"**
  - Há actividades suficientes para cada acção prioritária?
  - Você incluiu as actividades relacionadas ao seu papel como Grupo de Governação?
  - As actividades listadas são suficientes para contribuir ao alcance do seu resultado esperado?
  - Foram identificadas pessoas específicas para se responsabilizarem pela conclusão de cada actividade?
  - Foram identificados todos os recursos necessários?
  - Toda actividade tem um prazo?

MATERIAIS DE APOIO

- *Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*
- *O Modelo do Desafio*
- *Uso do Modelo do Desafio*
- *Visão Geral do PDL+*

AGENDA E OBJECTIVOS: REUNIÃO DE PLANEAMENTO DA EXPANSÃO DOS GRUPOS DE INTERESSE DO PDL+

FINALIDADE

Reforçar o compromisso dos grupos de interesse de ampliar o PDL+ para desenvolver líderes de todos os níveis das organizações de saúde que possam enfrentar desafios e alcançar resultados em uma área prioritária de saúde.

OBJECTIVOS

- Avaliar os resultados e aprendizagem da primeira experiência do PDL+, com uma discussão sobre as formas de aproveitar os sucessos e evitar o que não teve sucesso
- Usar as práticas de governação para: 1) Analisar como o Grupo de Governação apoiou o PDL+ e 2) Propor acções que possam fortalecer o desempenho da equipa, com ênfase na boa governação e equidade de gênero
- Criar um novo Modelo do Desafio para orientar o processo de ampliação
- Assumir o compromisso de tratar dos desafios de melhorar os resultados de saúde e implementar o Processo do PDL+ ao longo do tempo
- Seleccionar as Equipa de Melhoria e um Coordenador Local

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos de manhã e à tarde todos os dias.

	DIA
Manhã	**Preparação do terreno** (45 min) **Análise dos resultados da equipa** (1 h e 15 min) **Aplicação das práticas de governação** (45 min)
Almoço	
Tarde	**Uso do Modelo do Desafio para definir a estratégia de ampliação** (60 min) **Elaboração de um Plano de Acção para implementar a estratégia** (45 min) **Próximos passos para o Grupo de Governação e Encerramento** (60 min)

SECÇÃO 9
PROGRAMA

GRUPOS DE INTERESSE DO PDL+—REUNIÃO DE PLANEAMENTO DA AMPLIAÇÃO

A. Preparação do terreno: Boas vindas, Visão geral da reunião, Apresentações e Expectativas
B. Análise do Resultados das Equipas
C. Aplicação das Práticas de Governação

— ALMOÇO —

D. Uso do Modelo do Desafio para Definir a Estratégia de Ampliação
E. Elaboração de um Plano de Acção para Obter Resultados
F. Próximos Passos para o Grupo de Governação, e Encerramento

A. Preparação do terreno: Boas vindas, Visão geral da reunião, Apresentações e Expectativas

Através desta discussão, os participantes percebem a finalidade, agenda e expectativas do PDL+.

DURAÇÃO 45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante com a finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião
- Material de apoio: *Visão Geral do PDL+*

PROCESSO:

PASSO 1. Receber e apresentar os participantes (15 minutos)

Dar as boas vindas a todos e **USAR** o papel gigante preparado previamente para explicar a finalidade, os objectivos e a agenda da reunião.

Pedir aos participantes e facilitadores que se apresentem.

MOSTRAR o programa para o Dia 1 da reunião.

PASSO 2. Identificar expectativas e preocupações (15 minutos)

PERGUNTAR: *Quais são suas expectativas para esta reunião?*

Que preocupações têm quanto à reunião?

ANOTE as respostas num quadro papel gigante e aborde as preocupações da melhor maneira que puder. As preocupações que não puder responder imediatamente, **ANOTE-AS** num chamado cartaz de "estacionamento", para voltar mais tarde no programa e discuti-las.

PASSO 3. Relembrar a estrutura e os componentes do PDL+ (20 minutos)

DISTRIBUA o documento *Visão Geral do PDL+* para lembrar aos participantes sobre a estrutura e os componentes do PDL+.

Dê oportunidade aos membros das equipas de descrever sua experiência de participação no PDL+ como um Grupo de Governação.

B. Análise do resultados das equipas

Nesta actividade, os resultados das equipas são apresentados ao Grupo de Governação e analisados para tomar decisões sobre a ampliação.

DURAÇÃO 1 hora e 15 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante: Resumo dos resultados obtidos pelas equipas com os indicadores da área prioritária de saúde
- Papel gigante: Intervenções comprovadas de saúde que apoiaram as equipas para alcançar seus resultados
- Papel gigante: Aplicação das práticas de liderança, gestão e governação durante a implementação dos projectos de melhoria
- Papel gigante: Recomendações desenvolvidas pelas Equipa de Melhoria durante o Workshop 4 para o Grupo de Governação sobre como sustentar e ampliar o PDL+

PROCESSO:

PASSO 1. Resultados das equipas com relação à área prioritária de saúde (30 minutos)

USE O PRIMEIRO PAPEL GIGANTE para apresentar os resultados das equipas relacionados aos indicadores da área prioritária de saúde.

DIZER: *Temos aqui os resultados obtidos pelas equipas com relação aos indicadores da área prioritária de saúde. Vamos analisar os resultados.*

PERGUNTAR: *As equipas atingiram seu resultado mensurável esperado?*

Quantas delas atingiram seus resultados?

Quanto melhoraram?

Se não melhoraram, qual foi a causa disso?

Que outras observações fariam?

Esses indicadores ainda são uma prioridade? Devemos continuar com os mesmos indicadores?

TOME NOTAS no papel gigante para registar as conclusões da análise. Mantenha o papel gigante para usar na última sessão sobre os próximos passos.

PASSO 2. Intervenções comprovadas de saúde que apoiam a equipa para alcançar seus resultados (30 minutos)

USE O SEGUNDO PAPEL GIGANTE para explicar as intervenções de saúde implementadas pelas equipas. Dê exemplos concretos que podem ilustrar as intervenções.

DIZER: *Temos aqui a lista de intervenções de saúde que as equipas usaram para obter seus resultados. Vamos explicá-las uma a uma.*

DIVIDA o grupo em subgrupos, um subgrupo para cada intervenção. DISTRIBUA as intervenções aos subgrupos. No papel gigante, ANOTE as perguntas que facilitarão uma análise de até que ponto as intervenções são úteis e se vale a pena disseminá-las.

DIZER: *Em cada grupo, analisem a intervenção que lhes designei, respondendo as seguintes perguntas:*

- *Temos evidência sobre a eficácia desta intervenção?*
- *Esta intervenção é apropriada para ampliar-se a outras áreas?*
- *Recomendamos ampliar esta intervenção?*
- *Que acções recomendamos para ampliar esta intervenção?*

Dê às equipas 10 minutos para discutir a intervenção a elas designada, antes de voltar para discutir suas recomendações em plenária. ANOTE as recomendações no papel gigante.

PASSO 3. Aplicação das práticas de liderança, gestão e governação pelas Equipa de Melhoria (15 minutos)

USE O TERCEIRO PAPEL GIGANTE para apresentar a aplicação pela equipa das práticas de liderança, gestão e governação durante a implementação de seus projectos de melhoria. Comente algumas das histórias contadas pelas equipas para exemplificar como elas usaram as práticas de práticas de liderança, gestão e governação.

DIZER: *Temos aqui o que as equipas nos contaram, durante o Workshop 4, sobre sua aplicação das práticas de liderança, gestão e governação.*

PERGUNTAR: *As equipas melhoraram em termos da utilização das práticas de liderança, gestão e governação?*
Que indicadores temos desses resultados?
Se não, o que causou isto?

APRESENTE O QUARTO PAPEL GIGANTE e leia as recomendações ao Grupo de Governação (preparadas pelas Equipa de Melhoria durante o Workshop 4) sobre como sustentar e ampliar o PDL+.

PERGUNTAR: *O que podemos fazer para continuar a apoiar as equipas que participaram no PDL+ a continuar a aprender e melhorar?*

FAÇA ANOTAÇÕES no papel gigante para registar as sugestões de como continuar a apoiar as equipas do PDL+. Mantenha o papel gigante para a última sessão sobre os próximos passos.

C. Aplicação das Práticas de Governação

Nesta actividade, os participantes avaliarão como as práticas de governação foram aplicadas pelo Grupo de Governação durante a Implementação do PDL+.

DURAÇÃO

45 minutos

MATERIAIS

- Papel gigante que define a governação:
  Governação é definir a direcção estratégica, estabelecer políticas ou directrizes, captar e distribuir recursos, e supervisionar o alcance de resultados de uma forma que responda às pessoas servidas por uma organização. Uma boa governação implica em franqueza, transparência, responsabilidade e participação dos governados no processo de tomada de decisões.
- Material de apoio: *Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho*

PROCESSO:

PASSO 1. Renovar o conceito de governação (10 minutos)

DIZER: *Em nossa Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse, quando começamos o PDL+, exploramos as práticas de liderança, gestão e governação e como todos os três elementos são essenciais para alcançar um resultado mensurável. Nesta sessão, vamos examinar como vocês cumpriram seu papel de governação e como aplicaram as práticas de governação.*

PERGUNTAR: *Lembram-se de como definimos a governação?*

Ouça as respostas apresentadas, mostre o papel gigante com a definição "Governação é ..." e relacione as respostas dadas com esses conceitos.

DIZER: *"Governação é definir a direcção estratégica, estabelecer políticas ou directrizes, captar e distribuir recursos, e supervisionar o alcance de resultados de uma forma que responda às pessoas servidas por uma organização."*
A boa governação implica em franqueza, transparência, responsabilidade e participação dos governados no processo de tomada de decisões.

9

PASSO 2. Como aplicamos as práticas da boa governação ao PDL+ (35 minutos)

DISTRIBUA o material de apoio "Práticas Integradas de Sistemas de Saúde de Alto Desempenho" e comente brevemente cada uma das 4 práticas de governação.

DIVIDA os participantes em pares ou grupos pequenos e designe uma prática a cada grupo.

DIZER: *Discutam com seus parceiros como esta prática foi aplicada para apoiar a iniciativa do PDL+.*

Em plenária, peça a cada grupo pequeno para descrever brevemente como as práticas foram aplicadas para apoiar o PDL+ e que outras actividades podem ser empreendidas para apoiá-lo no futuro.

TOME NOTAS no papel gigante sobre actividades específicas que o Grupo de Governação empreendeu e sobre o que pode ser feito para apoiar a ampliação do PDL+.

DIZER: *Já vimos como vocês e o Grupo de Governação aplicaram as práticas de boa governação ao supervisionar a implementação do PDL+ e como vocês continuarão a apoiar o PDL+. Agora usaremos o Modelo do Desafio para definir as intervenções que o Grupo de Governação implementará para ampliar o PDL+.*

NOTA: Use um modo investigativo (e não prescritivo) quando discutir a governação dentro do Grupo de Governação. Enfatize o papel dos membros do Grupo de Governação na ampliação do PDL+ e evite se desviar para outros papeis que eles têm como indivíduos ou como grupos.

D. Uso do Modelo do Desafio para Definir a Estratégia de Ampliação

Neste exercício, os participantes concordam sobre um desafio para ampliar o PDL+ a novas áreas.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Cavalete com papel gigante em branco
- Papel gigante preparado com o Modelo do Desafio, preenchido com a área prioritária de saúde e a visão elaborada durante a Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse
- Materiais de apoio: *O Modelo do Desafio; Uso do Modelo do Desafio*
- Fita adesiva para prender os papéis gigante à parede
- Marcadores

PROCESSO:

PASSO 1. Dar os primeiros passos no uso do Modelo do Desafio (20 minutos)

Percorra os passos de preenchimento do Modelo do Desafio para definir a estratégia de ampliação do PDL+.

DISTRIBUA os materiais de apoio *O Modelo do Desafio* e *Uso do Modelo do Desafio.*

DIZER: *Durante a Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse do PDL+, usamos o Modelo do Desafio para definir que intervenções empreenderemos para apoiar o lançamento do PDL+. Agora que terminou o primeiro lançamento, usaremos novamente o modelo para definir a estratégia para ampliá-lo.*

CONSULTE a missão e visão no papel gigante preenchido com o Modelo do Desafio.

DIZER: *Como podem ver, os primeiros dois passos do Modelo do Desafio já foram preenchidos com a missão de sua organização, a área prioritária de saúde que seleccionaram, e a visão do PDL+ que desenvolveram.*

O próximo passo é o de analisar a situação actual e escolher um resultado que possa contribuir à visão.

PERGUNTAR: *Qual é a situação actual com relação ao PDL+? Levem em consideração o que acabamos de analisar nas sessões prévias sobre os resultados das equipas e o desempenho do Grupo de Governação.*

PREPARE UM RESUMO dos comentários do grupo sobre a situação actual e **ANOTE** no papel gigante do Modelo do Desafio.

PERGUNTAR: *Considerando essa situação actual:*

Qual poderia ser um resultado mensurável para o Grupo de Governação como próximo passo para ampliar o PDL+?

Um exemplo de um resultado mensurável do Grupo de Governação poderia ser: Até o final do ano XX, uma equipa de cada centro de saúde dos Distritos X, Y e Z terá finalizado seu formação em PDL+ e terá implementado seu primeiro projecto de melhoria.

TOME NOTAS num papel gigante em branco sobre os diferentes resultados mensuráveis e ajude o grupo a seleccionar um deles. Quando o grupo chegar a um consenso, ajude-os a aperfeiçoar o resultado para torná-lo mais SMART.

DIZER: *Vamos examinar este resultado e tentar torná-lo mais SMART.*

PERGUNTAR:

- Específico
  O resultado é claro o suficiente para que os outros possam entender e saber como reconhecê-lo quando ele for alcançado?
- Mensurável
  O progresso para alcançar o resultado pode ser medido usando números, taxas, proporções ou porcentagens?
- Apropriado
  O resultado está alinhado com a área prioritária de saúde e as metas de sua organização e sua equipa?
- Realista
  Sua equipa pode atingir esse resultado com suas actividades e recursos actuais?
- Tempo Limitado
  Seu resultado tem uma data de início e uma de término?

Quando o resultado for aperfeiçoado, ESCREVA-O no papel gigante do Modelo do Desafio.

PASSO 2. Identificar os obstáculos para atingir o resultado (20 minutos)

PERGUNTAR: *Por que não chegamos ainda onde queríamos chegar?*

O que bloqueia o caminho para alcançar o resultado?

Que obstáculos do caminho podem ser removidos pelo Grupo de Governação?

TOME NOTAS num papel gigante em branco sobre os diferentes obstáculos e ajude o grupo a seleccionar os 3 mais importantes. Os obstáculos podem estar relacionados com os instrutores, recursos, tempo disponível das pessoas, etc. Certifique-se de que são obstáculos sob o controlo do Grupo de Governação.

DIZER: *Quais são os 3 obstáculos mais importantes que o Grupo de Governação pode ajudar a remover?*

Continue a discutir e chegue a um acordo sobre os 3 obstáculos mais importantes ao alcance do resultado esperado que podem ser removidos pelo Grupo de Governação. Depois de terminar, **ANOTE-OS** no papel gigante do Modelo do Desafio.

PASSO 3. Definir um desafio e seleccionar a estratégia (20 minutos)

Ajudar o Grupo de Governação a redigir uma declaração de desafio no papel gigante.

DIZER: *O próximo passo no preenchimento do Modelo do Desafio é o de preparar a declaração do desafio, que deve se iniciar com as palavras: "Como vamos alcançar X (seu resultado)… tendo em vista Y (os principais obstáculos que identificou)?"*

Por exemplo: Como podemos ampliar o PDL+ para os distritos X, Y e Z, tendo em vista o escasso número de facilitadores e recursos disponíveis?

ESCREVA a declaração de desafio na parte de baixo do papel gigante do Modelo do Desafio.

DIZER: *Agora que temos nosso desafio e os obstáculos, precisamos identificar a estratégia ou acções prioritárias que precisam ser implementadas pelo Grupo de Governação para superar os obstáculos.*

PERGUNTAR: *Quais são a estratégia ou as acções prioritárias que o Grupo de Governação tem que adoptar/empreender para superar os obstáculos para ampliar o PDL+?*

TOME NOTAS num papel gigante em branco sobre a estratégia/acções prioritárias e ajude o grupo a seleccionar as 3 mais importantes.

Continue a discutir e chegue a um acordo sobre as 3 estratégias/acções prioritárias mais importantes que serão implementadas pelo Grupo de Governação. Depois de terminar, **ANOTE-AS** no papel gigante do Modelo do Desafio.

Faça um resumo lendo todo o Modelo do Desafio na ordem certa: Missão, Área Prioritária de Saúde, Visão, Situação Actual, Resultado Mensurável, Obstáculos, Desafio, e Acções Prioritárias.

DIZER: *Já preenchemos todo o Modelo do Desafio, já estão cientes das estratégias/acções prioritárias que vocês, na qualidade de Grupo de Governação, implementarão para apoiar a ampliação do PDL+. Agora vamos elaborar um Plano de Acção específico para implementá-las.*

E. Elaboração de um Plano de Acção para Obter Resultados

Este exercício ajuda a elaborar um Plano de Acção que indique as actividades específicas, cronogramas e responsabilidades para cada uma das acções prioritárias.

DURAÇÃO

60 minutos

MATERIAIS

- Papéis gigante preparados com o Plano de Acção em branco
- Papel gigante preparado com as tarefas:
  - Prepare uma lista de todas as actividades necessárias para executar cada acção prioritária.
  - Designe uma pessoa para ser responsável por cada actividade.
  - Estime os recursos necessários para executar a actividade.
  - Indique as datas de início e término de cada actividade.
  - Reexamine o Plano de Acção e faça revisões, conforme necessário.
- Papel gigante preparado com as "Perguntas para verificar a qualidade e lógica do seu Plano de Acção"
  - Há actividades suficientes para cada uma das acções prioritárias?
  - Incluíram as actividades relacionadas ao seu papel como Grupo de Governação?
  - As actividades listadas são suficientes para contribuir ao alcance do seu resultado esperado?
  - Foram identificadas pessoas específicas como responsáveis pela execução de cada actividade?
  - Todos os recursos necessários foram identificados?
  - Cada actividade tem um cronograma?

PROCESSO:

PASSO 1. Avaliação do formato do Plano de Acção (10 minutos)

MOSTRAR e explicar o papel gigante preparado com as 5 tarefas a serem concluídas para preencher o Plano de Acção.

DEMONSTRAR como completar o Plano de Acção no papel gigante, dando um exemplo.

PASSO 2. Preenchimento do Plano de Acção (50 minutos)

NOTA: Algumas actividades, especialmente as relacionadas ao alinhamento e mobilização, podem não se encaixar sob qualquer uma das acções prioritárias, mas mesmo assim são importantes.

DIZER: *Primeiro, vamos preparar uma lista de todas as actividades necessárias para completar cada acção prioritária na coluna da esquerda, sob "Actividades".*

Convidar os participantes a contribuir com suas ideias e preencher o papel gigante do Plano de Acção com sugestões de actividades necessárias para executar cada acção prioritária. Recomendar cerca de 3-5 actividades para cada acção prioritária, para aumentar a probabilidade de sua execução cabal.

PERGUNTAR: *Além das actividades relacionadas às acções prioritárias identificadas, há outras actividades que vocês, como Grupo de Governação, teriam que implementar? Por exemplo, actividades sugeridas pelas equipas ou por vocês ao rever o papel do Grupo de Governação.*

DIZER: *Agora que descrevemos todas as actividades necessárias, vamos designar uma pessoa responsável por cada actividade.*

ESCREVA no papel gigante os nomes das pessoas responsáveis por cada actividade.

DIZER: *Agora que já designamos as responsabilidades, vamos definir quando cada actividade deve começar e quando cada uma deve terminar.*

ESCREVA no papel gigante as datas estimadas para começar e finalizar cada actividade.

DIZER: *Agora temos que estimar de que recursos necessitaremos para executar cada actividade.*

ESCREVA no papel gigante os recursos estimados necessários para completar cada actividade.

MOSTRE o papel gigante preparado com o Plano de Acção.

DIZER: *Agora vamos verificar nossa primeira versão do Plano de Acção respondendo às seguintes perguntas:*

MOSTRE o papel gigante preparado "Perguntas para verificar a qualidade e lógica do seu Plano de Acção". Examine cada pergunta separadamente e faça as mudanças no Plano de Acção que forem necessárias.

NOTA: As equipas não devem designar uma actividade a uma pessoa que não esteja na sala.

F. Próximos Passos para o Grupo de Governação, e Encerramento

Esta actividade dará aos membros do Grupo de Governação um visão clara dos próximos passos a tomar em sua função de ampliar o PDL+.

DURAÇÃO 60 minutos

MATERIAIS

- Material de apoio: *Visão Geral do PDL+*
- Papel gigante em branco

PROCESSO:

PASSO 1. Examinar as responsabilidades do Grupo de Governação (10 minutos)

Em plenária, leia o material de apoio, *Visão Geral do PDL+*, focalizando nas responsabilidades essenciais do Grupo de Governação.

PASSO 2. Confirmar as decisões já tomadas para a ampliação do PDL+ (20 minutos)

DIZER: *Podem ver pela lista de responsabilidades que este Grupo de Governação tem um papel muito importante para garantir o sucesso do PDL+.*

Podem começar por certificar-se de que todos estejam cientes das decisões essenciais que já foram tomadas:

- *A área prioritária de saúde e os 2–3 indicadores nacionais/regionais*
- *A escolha de área geográfica para o próximo passo de ampliação do PDL+*
- *O Coordenador Local para gerir as operações e logística do PDL+*

DIZER: *Há ainda duas decisões importantes para tomarem sobre a localização e membros das Equipa de Melhoria, e selecção do Coordenador Local.*

A experiência mostra que o PDL+ funciona melhor quando há entre 5 e 10 Equipa de Melhoria em cada lançamento, todas trabalhando na mesma área prioritária de saúde.

DIZER: *Cada equipa deve compor-se de 3 a 6 pessoas da mesma unidade, centro ou departamento. Devem ser pessoas que trabalham normalmente juntas e cujos esquemas de trabalho permitam que participem juntas dos 4 workshops e reuniões de equipas nos próximos meses.*

Se somente dois ou três membros de uma equipa maior puderem participar dos workshops, estes participantes devem planear com seu orientador profissional como engajar sistematicamente o resto da equipa no processo.

DIZER: *O Coordenador Local é a pessoa que fornecerá um elo de comunicação entre as Equipa de Melhoria e a Equipa de Apoio Técnico; administrará os aspectos operacionais e logísticos do Processo do PDL+; e dará apoio organizacional e logístico aos workshops e reuniões no local da Equipa de Melhoria, conforme necessário.*

PERGUNTAR: *Quem são os indicados para integrar as Equipas de Melhoria em cada distrito e quem será o Coordenador Local?*

ESCREVA as recomendações num papel gigante e peça aos participantes para votarem nas Equipas de Melhoria e no Coordenador Local. Lembre aos participantes que, ao seleccionar o coordenador local e os membros das Equipas de Melhoria, o equilíbrio de gênero tem que ser levado em consideração.

PASSO 3. Planear a estrutura e as actividades do Grupo de Governação (20 minutos)

DIZER: *Vamos falar agora de qual seria a melhor maneira de cumprir as outras responsabilidades do Grupo de Governação. Vejam a seguir algumas perguntas que poderão ajudá-los.*

Dirija uma discussão sobre cada uma das seguintes perguntas. Se tiver quaisquer informações que podem ajudar os participantes a responder às perguntas, passe a eles essas informações. Depois dos participantes chegarem a um acordo, ANOTE suas respostas em um papel gigante.

PERGUNTAR: *A estrutura actual do Grupo de Governação é adequada para atender à ampliação do PDL+? Há necessidade de mudar ou acrescentar membros? Quem deve fazer parte do Grupo de Governação nessas novas circunstâncias?*

PERGUNTAR: *Com que frequência e quando o Grupo de Governação se reunirá durante todo o ciclo do PDL+?*

- *Eles terão que se reunir para dar prosseguimento ao plano de implementação e para examinar o progresso das Equipas de Melhoria depois do Workshop 3. Eles participarão da Apresentação de Resultados Finais no Workshop 4.*

PERGUNTAR: *Como nós, o Grupo de Governação, seremos informados sobre o progresso e daremos retroalimentação sobre o processo?*

- *O Campeão atualizará as pessoas verbalmente e/ou por escrito a intervalos previamente acordados, inclusive as entradas mensais nos gráficos de monitoração e avaliação das Equipas de Melhoria.*
- *Na próxima reunião do Grupo de Governação, obterão um relatório completo apresentado pelo Campeão e representantes da Equipa de Apoio Técnico.*
- *Também ouvirão sobre o progresso e as questões surgidas nas Sessões de Aprendizagem Compartilhada. Fornecerão retroalimentação ao Campeão e à Equipa de Apoio Técnico.*

PERGUNTAR: *Como o Grupo de Governação usará os resultados do trabalho das Equipas de Melhoria para orientar as decisões de como continuar no processo de ampliação do PDL+?*

- *Aprenderemos sobre as diferentes formas das Equipas de Melhoria implementarem o PDL+. Podemos dividir essa aprendizagem com as novas equipas em outras partes da região ou do país.*
- *Também aprenderemos sobre as acções para melhorar os serviços de saúde que tiveram sucesso a nível local e que podem ser compartilhadas com outros locais.*

PERGUNTAR: *O que precisamos fazer agora para iniciar a segunda fase do processo de ampliação do PDL+?*

- *Indicar um líder do Grupo de Governação.*
- *Distribuir responsabilidades entre os membros do Grupo de Governação.*

PERGUNTAR: *Com o que nos comprometemos no Grupo de Governação?*

- *Actuar como promotores/patrocinadores públicos do PDL+.*
- *Supervisionar o progresso do PDL+.*
- *Liderar a ampliação do processo do PDL+ depois de terminada a iniciativa.*

Orientar os participantes na elaboração do conjunto de actividades requeridas pelo Grupo de Governação ao longo do período do PDL+. Certifique-se de que um membro do Grupo de Governação concorde em assumir a responsabilidade por cada actividade. Acrescente essas actividades ao Plano de Acção desenvolvido.

PASSO 4. Encerrar a reunião de ampliação dos grupos de interesse (10 minutos)

Repasse as respostas às perguntas no papel gigante para garantir que todos estejam de acordo. Relatório aos participantes que você **DIGITARÁ** as respostas e **ENVIARÁ UMA CÓPIA** a cada um deles.

Solicite as reacções dos participantes à reunião e seus comentários adicionais.

Termine lembrando a eles sua obrigação especial e privilégio de seguir e servir de modelo das quatro práticas de governação: cultivo da responsabilidade, engajamento dos grupos de interesse, estabelecimento de uma direcção comum, e uso correcto e responsável dos recursos.

SECÇÃO 9:
MATERIAIS DE APOIO

Agenda e Objectivos: Reunião de Planeamento da Ampliação dos Grupos de Interesse do PDL+ 489
Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho 490
O Modelo do Desafio. 491
Como Usar o Modelo do Desafio. 492
Visão Geral do PDL+ 493

AGENDA E OBJECTIVOS: REUNIÃO DE PLANEAMENTO DA AMPLIAÇÃO DOS GRUPOS DE INTERESSE DO PDL+

FINALIDADE

Reforçar o compromisso dos grupos de interesse de ampliar o PDL+ para desenvolver líderes de todos os níveis das organizações de saúde que possam enfrentar desafios e alcançar resultados em uma área prioritária de saúde.

OBJECTIVOS

- Avaliar os resultados e aprendizagem da primeira experiência do PDL+, com uma discussão sobre as formas de aproveitar os sucessos e evitar o que não teve sucesso
- Usar as práticas de governação para: 1) Analisar como o Grupo de Governação apoiou o PDL+ e 2) Propor acções que possam fortalecer o desempenho da equipa, com ênfase na boa governação e equidade de gênero
- Criar um novo Modelo do Desafio para orientar o processo de ampliação
- Assumir o compromisso de tratar dos desafios de melhorar os resultados de saúde e implementar o Processo do PDL+ ao longo do tempo
- Seleccionar as Equipas de Melhoria e um Coordenador Local

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar intervalos de manhã e à tarde todos os dias.

	DIA
Manhã	**Preparação do terreno** (45 min) **Análise dos resultados da equipa** (1 h e 15 min) **Aplicação das práticas de governação** (45 min)
Almoço	
Tarde	**Uso do Modelo do Desafio para definir a estratégia de ampliação** (60 min) **Elaboração de um Plano de Acção para implementar a estratégia** (45 min) **Próximos passos para o Grupo de Governação e Encerramento** (60 min)

PRÁTICAS INTEGRADAS PARA SISTEMAS DE SAÚDE DE ALTO DESEMPENHO

LIDERANÇA

EXPLORAR

- Identifica as necessidades e prioridades dos utentes e dos grupos de interesse
- Reconhece as tendências, oportunidades e riscos que afectam a organização
- Procura as melhores práticas
- Identifica as capacidades e limitações da equipa
- Conhece os valores, as forças e as fraquezas próprias da equipa e da organização

RESULTADO ORGANIZACIONAL
Gestores com conhecimento actualizado e válido da organização e do seu contexto e que sabem como o seu comportamento afecta os outros.

FOCALIZAR

- Define a missão e a estratégia da organização
- Identifica os desafios críticos
- Harmoniza os objectivos com a estratégia organizacional
- Determina as prioridades chave para a acção
- Cria uma visão comum dos resultados desejados

RESULTADO ORGANIZACIONAL
O trabalho da organização é norteado por uma missão, estratégias e prioridades bem definidas.

ALINHAR/MOBILIZAR

- Assegura a convergência dos valores, da missão, das estratégias, da estrutura e dos sistemas com as acções diárias
- Facilita o trabalho de equipa.
- Congrega grupos de interesse importantes ao redor de uma visão inspiradora
- Relaciona recompensas/reconhecimentos com os objectivos
- Agrega grupos de interesse a comprometerem recursos

RESULTADO ORGANIZACIONAL
Grupos de interesse internos e externos compreendem e apoiam os objectivos organizacionais e mobilizam recursos para atingir esses objectivos.

INSPIRAR

- Compatibiliza as acções com as palavras
- Demonstra honestidade nas relações interpessoais
- Mostra confiança na equipa; reconhece as contribuições vindas das outras pessoas
- Proporciona desafios claros à equipa, fornecendo retro-informação e apoio
- É um modelo de criatividade, inovação e aprendizagem

RESULTADO ORGANIZACIONAL
A organização demonstra um clima de aprendizagem contínua e a equipa se mostra comprometida, mesmo quando ocorre um retrocesso.

GESTÃO

PLANEAR

- Estabelece objectivos e metas de desempenho organizacionais de curto prazo
- Elabora planos anuais e plurianuais
- Aloca recursos (financeiros, humanos e materiais) adequadamente
- Antecipa e reduz riscos

RESULTADO ORGANIZACIONAL
A organização define os resultados esperados, aloca recursos e possui um plano operacional.

ORGANIZAR

- Assegura uma estrutura clara de autoridade e responsabilidade
- Assegura que os sistemas de gestão/ administração de recursos humanos, financeiros e materiais, de logística, garantia da qualidade dos serviços, operações, informação e marketing apoiem efectivamente o plano
- Fortalece os processos de trabalho para implementar o plano
- Alinha a capacidade da equipa com as actividades planeadas

RESULTADO ORGANIZACIONAL
A organização conta com estrutura, processos e sistemas funcionais que garantem operações eficientes; as equipas estão organizadas e conscientes das suas responsabilidades e expectativas do seu desempenho.

IMPLEMENTAR

- Integra os sistemas e coordena o fluxo de trabalho
- Equilibra as demandas concorrentes
- Utiliza dados para a tomada de decisão rotineiramente
- Coordena as actividades entre programas e sectores
- Ajusta os planos e os recursos de acordo com as circunstâncias

RESULTADO ORGANIZACIONAL
As actividades são realizadas de forma eficiente, eficaz e responsável.

MONITORAR E AVALIAR

- Acompanha e analisa o progresso de acordo com os planos
- Dá retro-informação à equipa
- Identifica as mudanças necessárias
- Promove a melhoria contínua de processos, procedimentos e instrumentos

RESULTADO ORGANIZACIONAL
A organização acumula informações sobre a situação de seu progresso e resultados, está em contínuo aprendizado e aplica o conhecimento adquirido.

GOVERNAÇÃO

CULTIVAR A RESPONSABILIZAÇÃO

- Mantém uma cultura de integridade e transparência que sirva ao interesse público
- Estabelece, pratica e faz cumprir códigos de conducta que apoiem a integridade ética e moral
- Incorpora à instituição um processo de prestação de contas
- Coloca à disposição do público e dos grupos de interesse todos os relatórios de actividades financeiras, planos e resultados
- Estabelece um mecanismo de consulta formal através do qual as pessoas possam dar voz às suas preocupações e fazer comentários

RESULTADO ORGANIZACIONAL
Os que governam prestam contas aos governados. A tomada de decisões é aberta e transparente. As decisões servem ao interesse público.

ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE

- Identifica e convida à participar todas as partes afectadas pelo processo de governação
- Empodera as vozes marginalizadas, inclusive mulheres, dando-lhes voz nas estruturas e processos formais de tomada de decisões
- Cria e mantem um espaço seguro para o intercâmbio de ideias
- Fornece um mecanismo independente de resolução de conflitos
- Suscita e responde a todas as formas de retro-informação em tempo hábil
- Estabelece alianças para empreender acções conjuntas que envolvam todo o governo e toda a sociedade

RESULTADO ORGANIZACIONAL
A jurisdição/sector/organização tem um processo inclusivo e colaborativo para tomar decisões de forma a atingir metas comuns.

ESTABELECER UMA DIRECÇÃO COMUM

- Prepara, documenta e implementa um plano de acção comum para realizar a missão e atingir a visão da organização
- Estabelece mecanismos de prestação de contas para realizar a missão e atingir a visão usando indicadores mensuráveis
- Milita no sentido de atender às necessidades e responder às preocupações dos grupos de interesse
- Supervisiona a realização das metas comuns e resultados esperados

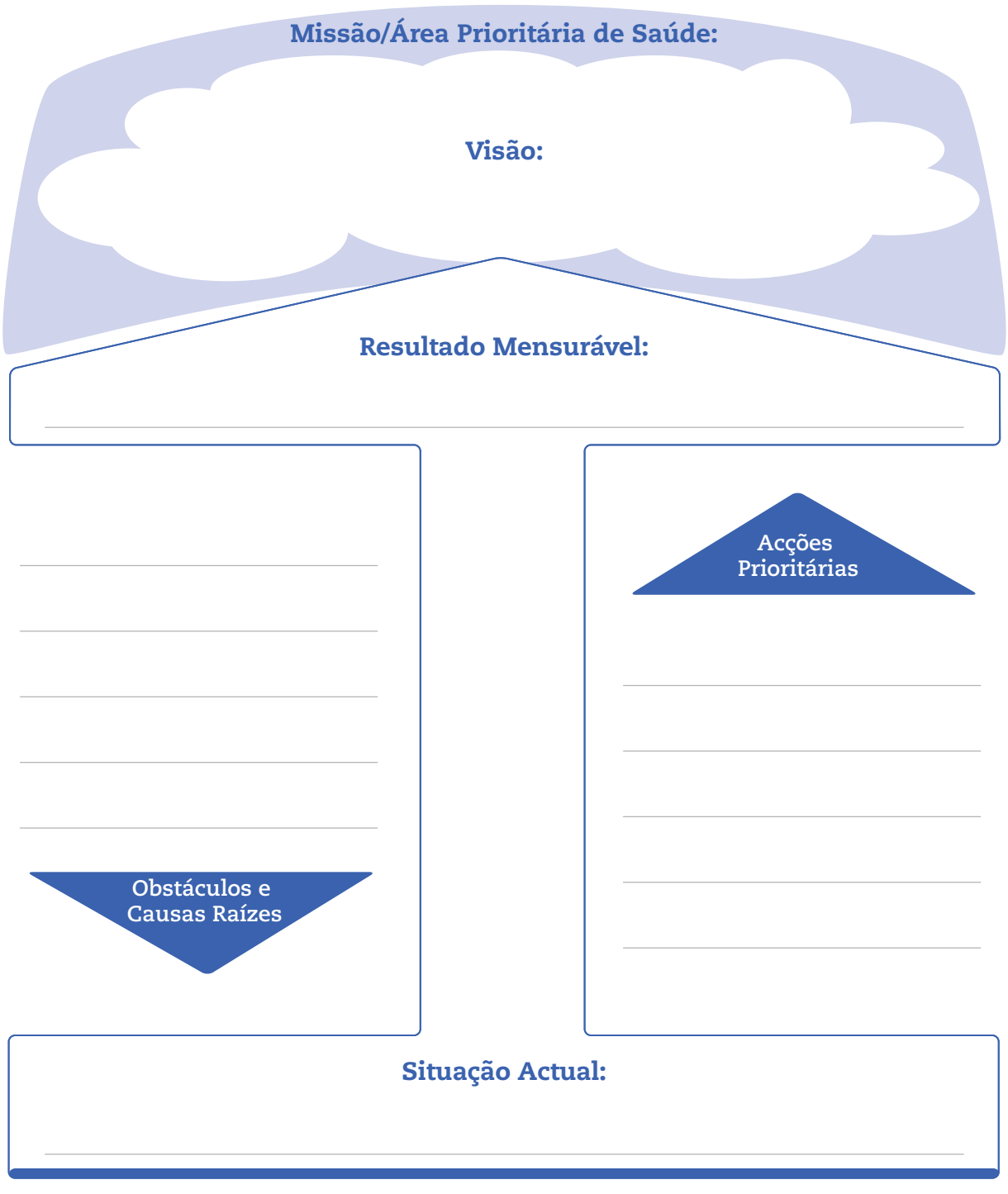
RESULTADO ORGANIZACIONAL
A jurisdição/sector/organização tem um plano de acção comum capaz de atingir os objectivos e resultados, definido em conjunto pelos que governam e pelos governados.

ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE

- Capta e utiliza os recursos de uma forma ética e eficiente para realizar a missão e visão e para servir às grupos de interesse e aos beneficiários
- Recolhe, analisa e usa as informações e evidências para tomar decisões
- Alinha os recursos actuais do sistema de saúde e o seu modelo com as metas comuns
- Reforça a capacidade de usar os recursos de uma forma que maximize a saúde e o bem-estar do público
- Informa e dá oportunidades ao público de monitorar a captação, distribuição e uso dos recursos e realização dos resultados.

RESULTADO ORGANIZACIONAL
A instituição tem recursos adequados para alcançar as metas comuns e os recursos são captados e usados de forma ética e eficiente para alcançar os objectivos e resultados esperados.

O MODELO DO DESAFIO



COMO USAR O MODELO DO DESAFIO

PASSO 1	**Examine a missão de sua organização e as prioridades estratégicas** Com sua equipa, chegue a um entendimento comum da missão de sua organização e prioridades estratégicas. Este entendimento ajudará a moldar sua visão dentro do contexto das prioridades de sua organização.
PASSO 2	**Crie uma visão comum do futuro** Com sua equipa, imagine o que você e os outros verão quando sua equipa tiver feito sua contribuição de melhoria das prioridades estratégicas de sua organização. Esta visão comum inspirará a equipa a enfrentar cada novo desafio.
PASSO 3	**Avalie a situação actual** Com sua equipa, explore seus ambientes interno e externo dentro do contexto das prioridades de sua organização. Considere factores como a prevalência do problema de saúde, as políticas governamentais e as intervenções actuais. Isto o ajudará a formar uma ideia precisa das condições que podem afectar o progresso da sua equipa para atingir a visão comum.
PASSO 4	**Concorde sobre um resultado mensurável** Com base nas prioridades de sua organização e sua situação actual, defina um resultado mensurável que pode ser alcançado dentro do período de tempo deste PDL+. Este resultado mensurável esperado é o que motivará seu trabalho conjunto e lhe permitirá monitorar e avaliar seu progresso no alcance do resultado. Sua equipa provavelmente terá que ajustar o resultado na medida em que obtiverem mais informações sobre a situação actual e os obstáculos que terão que vencer.
PASSO 5	**Identifique os obstáculos e suas causas raízes** Faça uma lista dos obstáculos que você e sua equipa terão que superar para atingir o resultado que declararam. Considere as questões de equidade de gênero e as quatro principais categorias nas quais se encaixam a maioria dos obstáculos: políticas e procedimentos; serviços de saúde; equipamento, infraestrutura e suprimentos; utentes e comunidades. Use uma ferramenta de análise de causas raízes para certificar-se de que está tratando das causas e não só dos sintomas.
PASSO 6	**Defina seu desafio principal** Declare o que sua equipa planeia alcançar (seu resultado mensurável) à luz das causas raízes dos obstáculos que identificou. (Ajuda bastante começar sua declaração de desafio com as palavras: "Como faremos para …?")
PASSO 7	**Elabore um Plano de Acção** Elabore um Plano de Acção que liste as acções prioritárias necessárias para vencer seu desafio. Inclua estimativas dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários, bem como prazos para implementar suas acções.
PASSO 8	**Implemente seu plano, monitore o progresso e avalie os resultados** Trabalhe em equipa para implementar o plano. Monitore regularmente o seu progresso para alcançar o resultado mensurável e, ao final, avalie esse resultado.

VISÃO GERAL DO PDL+

O Programa de Desenvolvimento da Liderança Plus (PDL+):

Programa nacional para focalizar as equipas de saúde nos resultados prioritários de saúde

O PDL+ é um processo que desenvolve as pessoas em todos os níveis das organizações. Ao trabalhar com as equipas da sua instituição/organização, os participantes aprendem práticas de liderança, gestão e governação que lhes permitem enfrentar os desafios e atingir resultados mensuráveis em áreas prioritárias de saúde escolhidas por líderes locais do sistema de saúde.

Eles levam aos seus locais de trabalho o que aprenderam, onde ensinam e inspiram seus colegas a aplicar essas práticas aos desafios reais do trabalho em áreas prioritárias de saúde pública. Os orientadores do PDL+ (*coaches,* em inglês) e facilitadores oferecem retro-informação e apoio durante todo o processo, que dura de 6 a 8 meses.

O PDL+ incorpora as lições já aprendidas pelo Management Sciences for Health com a implementação de programas de desenvolvimento da liderança em mais de 40 países.

No núcleo do programa encontram-se as Equipas de Melhoria dos centros de saúde locais que aprendem um método já comprovado de liderança, gestão e governação e produzem resultados mensuráveis.

Os participantes do PDL+ aprendem como:

- Liderar, gerir e governar para alcançar resultados numa área prioritária de saúde.
- Aplicar ferramentas e processos confiáveis para definir e lidar com os desafios.
- Incorporar processos contínuos de melhoria do desempenho em suas equipas de trabalho;
- Criar um clima no ambiente de trabalho que promova o compromisso com a melhoria contínua.

Funções do PDL+

O GRUPO DE GOVERNAÇÃO, formado por líderes locais do sistema de saúde, usa práticas eficazes de governação para supervisionar, sustentar e ampliar o processo do PDL+ para tratar das áreas prioritárias de saúde.

A EQUIPA DE APOIO TÉCNICO, composta de especialistas na área prioritária de saúde e em monitoração e avaliação, usa dados nacionais e regionais de saúde pública para entender e decidir sobre a área prioritária de saúde, intervenções comprovadas e indicadores. Estes orientadores dão apoio contínuo às Equipas de Melhoria.

AS EQUIPAS DE MELHORIA, compostas por membros dos centros (ou unidades) de saúde locais, implementam o processo do PDL+ em seus locais de trabalho. Elas analisam as condições locais para, depois, proporem um resultado mensurável na dita área prioritária de saúde e escolhem acções apropriadas para alcançar o resultado. Elaboram também os Planos de Acção e participam de workshops, reuniões no local de trabalho e sessões de Aprendizagem Compartilhada.

As Equipas de Melhoria:

1. Entendem a área prioritária de saúde na qual se focaliza o PDL+.
2. Criam uma visão de sucesso para a área prioritária de saúde.
3. Avaliam sua situação actual.
4. Identificam resultados mensuráveis que podem alcançar dentro de 6 a 8 meses para melhorar um indicador na área prioritária de saúde.
5. Analisam as causas raízes dos obstáculos para alcançar os resultados.
6. Determinam que acções empreenderão para tratar das causas raízes (com o apoio da Equipa de Apoio Técnico).
7. Desenvolvem e implementam Planos de Acção.
8. Monitorizam seu progresso, avaliam suas realizações e relatam seus resultados.

REFERÊNCIA

BIBLIOGRAFIA

1. Benefiel, Margaret. *The Soul of a Leader: Finding Your Path to Fulfillment and Success*. New York: Crossroad Publishing, 2008.
2. Bragar, Joan. "Accelerating Shared Learning for Business Results." *Prism* no. 4, 1996.
3. Bragar, Joan. "The Customer-Focused Quality Leader." *Quality Progress*. May 1993.
4. Bragar, Joan. "Effective Leadership Practices for Managers: Balancing Interdependence and Autonomy." Doctoral dissertation, Harvard University Graduate School of Education, 1990.
5. Covey, Stephen. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon and Schuster, 2004.
6. Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1994.
7. Heifetz, Ronald A., and Donald L. Laurie. "The Work of Leadership." *Harvard Business Review,* Jan.–Feb. 1997.
8. Johnson, Kerry, and Joan Bragar. "Principles of Adult Learning: A Multi-Paradigmatic Model." In C. R. Dills and A. J. Romiszowski, eds. *Instructional Development Paradigms*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1997.
9. Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
10. Kotter, John P. "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review* May–June 1990.
11. Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
12. Management Sciences for Health (MSH). "Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance." *The Manager* vol. 11, no. 3, 2002.
13. ———. "Developing Managers Who Lead." *The Manager* vol. 10, no. 3, 2001.
14. _____. "Managers Who Lead Effectively: Report on the M&L Project's Leadership Inquiry." Unpublished research report, 2001.

15. Mansour, Joan Bragar, Sylvia Vriesendorp, and Alison Ellis. *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services*. Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2005.

16. McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

17. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday, 1990.

18. Senge, Peter M., et al. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.* New York: Doubleday, 1994.

19. Zaffron, Steve, and Dave Logan. *The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SOBRE A MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

Management Sciences for Health (MSH) é uma organização internacional sem fins lucrativos dedicada a fechar a lacuna entre o que se sabe sobre os assombrosos desafios de saúde pública enfrentados por muitas nações e o que é feito para vencer esses desafios.

Desde 1971, a MSH vem trabalhando em mais de 100 países com responsáveis pelas políticas públicas, profissionais de saúde e consumidores de serviços de saúde para melhorar a qualidade, disponibilidade e acessibilidade de custo dos serviços de saúde. Trabalhamos com governos, doadores, organizações não governamentais e órgãos de saúde para responder aos problemas prioritários de saúde tais como HIV e AIDS, tuberculose, malária, saúde infantil e saúde reprodutiva. Nossas publicações e produtos eletrônicos reforçam nossa assistência nessas áreas técnicas.

O pessoal da MSH consiste de mais de 2.000 pessoas de quase 70 países que trabalham na sua matriz de Cambridge, Massachusetts, no seu escritório de Washington, capital, e em mais de 40 escritórios nacionais. Através da assistência técnica, pesquisa, formação e desenvolvimento de sistemas, a MSH empenha-se para fazer uma diferença duradoura nas condições mundiais da saúde.

Para obter mais informações sobre Management Sciences for Health, favor visitar nosso website www.msh.org. Para obter um catálogo das publicações da MSH, favor contatar:

MSH Bookstore
200 River's Edge Drive
Medford, MA 02155
Telefone: 617.250.9500
Fax: 617.250.9090

http://www.msh.org/resource-center/ebookstore/

MATERIAIS DE APOIO

Agenda e Objectivos: Reunião dos grupos de interesse 76
Agenda e Objectivos: Workshop 1 187
Agenda e Objectivos: Workshop 2 293
Agenda e Objectivos: Workshop 3 393
Agenda e Objectivos: Workshop 4 454
Agenda e Objectivos: Reunião de Planeamento da Ampliação das Grupos de interesse do PDL+ 489
A Matriz Importante e Urgente 311
A Técnica dos 5 Por Quês 85
A Técnica dos 5 Por Quês 304
Auto-Avaliação das Abordagens de Liderança 295
Auto-Avaliação das Habilidades de Orientação Profissional OPORA 230
Avaliação dos primeiros passos dos modelos de desafio das Equipas de Melhoria 233
Categorias de Obstáculos 302
Quadro de Sequência de Integração de Gênero 310
Compromisso x Cumprimento 87, 402
Conceitos Básicos de Gênero 297
Conceitos Básicos de Gênero—Definições 298
Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz 413, 460
Dicas para melhorar as habilidades de orientação OPORA 232, 334
Cronograma e Produtos do PDL+ 21, 78, 104, 189, 410
Definição de prioridades usando a matriz de prioridades — Modelo 305
Definição de Resultados SMART 84, 107, 200
Dois modelos de desenvolvimento 79
Duas Abordagens da Liderança 296
Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação 109, 201, 339
Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa 403
Entrevista de Utentes na Saída 206
Estabelecimento de prioridades usando a matriz de prioridades — Planilha 306
Estrutura Sequencial de Integração do Gênero 308
Revisão dos Primeiros Passos dos Modelos de Desafio das Equipas de Melhoria 337
Exemplo de Modelo do Desafio 335
Exemplo de Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação 342
Exemplo de Plano de Acção 336
Exercício: Criação de um Plano de M&A 205

Exercício de Orientação em Trios *229, 401*
Exercício de Resultado SMART: O Plano de Melhoria de Monapo *112*
Ferramenta: Cartões de Pontuação da Comunidade *194*
Ferramenta de Análise da Equidade de Gênero *303*
Ferramenta: Painel de Indicadores ("Dashboard") *196*
Fontes Comuns de Dados *111, 202*
Fontes da Internet para as Práticas de Saúde Pública Comprovadas/Eficazes *463*
Formulário da Reunião da Equipa *105*
Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ *318, 340, 395,456*
Formulário de Avaliação *320, 343, 397, 458*
Formulário de Avaliação: Workshop 1 . . . . . *210*
Formulário de Avaliação: Workshop 2 . . . . . *316*
Formulário de Avaliação: Workshop 3 . . . . . *414*
Formulário de Avaliação Final: Workshop 4 . . . . . *464*
Formulário de Avaliação: Reunião 1 da Equipa de Apoio Técnico *113*
Formulário de Avaliação: Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico *235*
Formulário de Avaliação: Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico *344*
Formulário de Pedido de Mobilização de Recursos *300*
Formulário de Reunião da Equipa *209, 315, 412*
Inspirar ao Reforçar a Confiança *408*
Quero reconhecê-lo por … *409*
LeaderNet *462*
Liderança em Períodos de Perturbação *405*
Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados *80, 192*
Níveis de Resultados e Amostra de Indicadores *108*
Numeradores e Denominadores para os Indicadores *110, 203*
O Modelo do Desafio *82, 199, 307, 461, 491*
Orientação em Períodos de Perturbação *407*
Pedidos em Vez de Queixas *404*
Perguntas de Orientação do Grupo Focal *207*
Planilha de Análise dos grupos de interesse *299*
Planilha de Conversação em Casos de Perturbações *406*
Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação *204, 319, 341, 396, 457*
Plano de Acção da Equipa de Melhoria *312*
Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde *86, 193*

Práticas Integradas para Sistemas de Saúde de Alto Desempenho *81, 191, 301, 399, 490*
Princípios da Orientação Profissional *228, 400*
Relato da sua História *398, 459*
Responsabilidades da Equipa de Apoio Técnico *103, 227*
Retro-informação Sobre a Prática de Orientação Para os Primeiros Passos do Modelo de Desafio *234, 338*
Retro-Informação para o Facilitador do PDL+ *211, 317, 415, 465*
Tarefa do PDL+ para do Workshop 3 . . . . . *314, 394*
Tarefa do PDL+ para o Workshop 2 . . . . . *208, 294*
Tarefa para o Workshop Final do PDL+ *411, 455*
Triângulo de Desenvolvimento da Liderança *190*
Uso do Modelo do Desafio *83, 106, 198, 492*
Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção *313*
Visão Geral do PDL+ *77, 188, 493*