



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

Seção I:
Introdução,
Alinhamento e
Alargamento

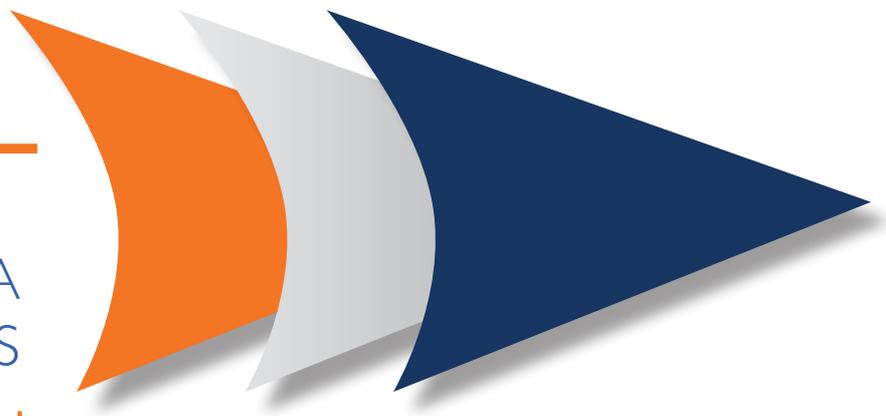
Um processo de liderança para
focalizar as equipas de saúde nos
resultados prioritários do sector

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PLUS

PDL+

GUIÃO PARA
FACILITADORES

Seção I:
Introdução,
Alinhamento e
Alargamento



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

© 2009 Management Sciences for Health, Inc.

Todos os direitos reservados.

Revisto em Janeiro de 2017

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.



Yale Global Health Leadership Institute



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 Governança 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.

Queremos também reconhecer o trabalho árduo e a dedicação da Equipa de Design inicial do PDL e a todos os que contribuíram para as melhorias subsequentes: Lourdes de la Peza, Sylvia Vriesendorp, Joan Bragar, Liz Mclean, Ann Buxbaum, e Mariah Boyd-Boffa, bem como aos inúmeros colegas de todo o mundo que conceberam, orientaram e melhoraram o original.

Preâmbulo.	ix
Introdução ao PDL+.	I
Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse	21
DIA 1 Programa.	27
A. PREPARAÇÃO DO TERRENO.	28
B. PRIMEIROS CONTATOS COM O PDL+	30
C. MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE EMPODERAMENTO E DE ESPECIALISTA	31
D. O QUE FAZEM OS LÍDERES?	33
E. EXPLORAÇÃO DA ÁREA PRIORITÁRIA DE SAÚDE.	38
F. CRIAÇÃO DE UMA VISÃO COMPARTILHADA DO SUCESSO	40
DIA 2 Programa.	45
A. ACOMODAÇÃO DAS PESSOAS E REFLEXÃO MATINAL.	46
B. APRESENTAÇÃO DO MODELO DO DESAFIO	47
C. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL	50
D. ESCOLHA DE UM RESULTADO MENSURÁVEL	52
E. IDENTIFICAÇÃO DE OBSTÁCULOS PARA ALCANÇAR O RESULTADO	55
F. DIAGNÓSTICO DE CAUSAS RAÍZES: A TÉCNICA DOS 5 POR QUÊS	57
G. APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNAÇÃO.	60
H. CONSEGUIR O COMPROMISSO, NÃO APENAS O CUMPRIMENTO	64
I. PRÓXIMOS PASSOS E ENCERRAMENTO	67
Grupos de Interesse do PDL+—Reunião de Planeamento do Alargamento.	71
Programa	77
A. PREPARAÇÃO DO TERRENO.	78
B. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS EQUIPAS DE MELHORIA	79
C. APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNAÇÃO.	81
D. USO DO MODELO DO DESAFIO PARA DEFINIR A ESTRATÉGIA DE ALARGAMENTO.	83
E. ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE ACÇÃO PARA OBTER RESULTADOS.	86
F. PRÓXIMOS PASSOS PARA O GRUPO DE GOVERNAÇÃO E ENCERRAMENTO	88
Material de Apoio	91
Referência.	105
Bibliografia.	105
Sobre a Management Sciences for Health	107

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 alargamento 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 género 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
RAGI	Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse
SIS	Sistema de Informações de Saúde
SMART	Sigla em inglês de Específico, Mensurável, Adequado, 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. O processo de melhoria do PDL+ liga a aprendizagem à implementação de acções prioritárias que alcancem resultados mensuráveis na saúde pública. As equipas não só dão início às mudanças, mas também monitorizam cuidadosamente os resultados dessas mudanças ao longo do tempo.

JOGO DE MATERIAIS DE GUIA DO FACILITADOR DE PDL+

Este jogo é para o uso e aprendizado dos facilitadores, 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 jogo inclui:

- Três guias para facilitadores com instruções detalhadas de como facilitar cada reunião e workshop
 - Seção 1: Introdução, Alinhamento e Alargamento
 - Seção 2: Reuniões da Equipa de Apoio Técnico
 - Seção 3: Workshops
- Informações essenciais de que o Campeão do PDL+ e os facilitadores necessitam para preparar as reuniões e workshops do PDL+ (Contido na Seção 1)

■ **Um livreto com Apostilas para os Participantes:**

■ *Este livreto contém apostilas para as Seções 2 (Reuniões da Equipa de Apoio Técnico) e 3 (Workshops). Recomenda-se aos facilitadores imprimir e encadernar este livreto e distribuí-lo aos participantes dessas reuniões, pedindo-lhes que o tragam para todas as reuniões subsequentes. As apostilas para a Seção 1 (Introdução, Alinhamento e Alargamento) estão incluídas no final deste guia do facilitador e devem ser copiadas e distribuídas como descrito nas instruções detalhadas.*

■ **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 podem ser transferidos por download a partir da seção Recursos do website LeaderNet: <http://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://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 melhorias 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.

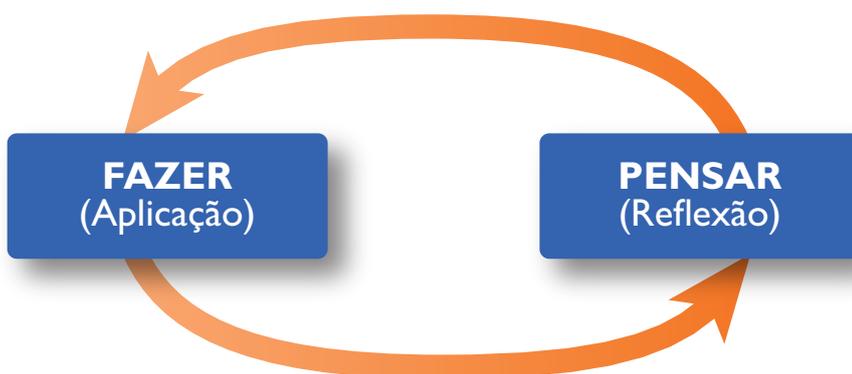
MUDANÇAS NA LIDERANÇA	
Mudança de perspectiva de...	para...
Heroísmo individual	Ações colaborativas
Desânimo e ceticismo	Esperança e possibilidade
Culpar os outros pelos problemas	Assumir a responsabilidade pelos desafios
Actividades dispersas e desconectadas	Ações interconectadas e propositais
Enfoque no indivíduo e suas necessidades	Preocupação com o bem comum

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 (ver a Seção 3:Workshops), 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.

Missão/Área Prioritária de Saúde:

Visão:

Resultado Mensurável:

Obstáculos e Causas Raízes

Acções Prioritárias

Situação Actual:

Desafio:

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 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 género, 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 género 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 reflectam 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+ (ver a Seção 3:Workshops) 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 papéis 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 (ver a Seção 1: Introdução, Alinhamento e Alargamento) 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 o alargamento 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 alargamento.

NOTA: A seleção da área prioritária de saúde e indicadores, da área geográfica, das equipas participantes e do Coordenador do PDL+ são decisões que têm de ser propostas pelo Facilitador Principal e Campeão PDL+ e decididas pelo Órgão de Governação. Estes debates devem começar antes da reunião de Alinhamento Sénior, durante as quais são informadas as restantes partes interessadas.

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 VIH/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

Considerando as responsabilidades da equipa de apoio técnico descritas abaixo, é importante seleccionar orientadores que tenham disponibilidade para comparecer a todos os workshops e visitar as equipas entre workshops. Por isso, é necessário ter em conta as implicações orçamentais e geográficas.

Apoio Técnico:

- Concordar sobre a área prioritária de saúde, as intervenções comprovadas e os indicadores apresentados na Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse (ver a Seção 1: Introdução, Alinhamento e Alargamento).
- 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 (ver a Seção 3: Workshops), e nas Reuniões da Equipa de Apoio Técnico (ver a Seção 2: 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 Governança do PDL+.
- Aproveitar as constatações feitas para ajudar o Grupo de Governança a planear o alargamento 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 (ver a Seção 3: 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 papéis 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 Equipes 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 diálogo, 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 Equipe de Apoio Técnico, composta de indivíduos que têm experiência com a área prioritária de saúde e com a monitoria e avaliação. Os membros da Equipe 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 Equipe de Apoio Técnico ocorre entre os workshops, geralmente nos locais de trabalho das Equipes de Melhoria. A orientação dá às equipes a retro-informação e o apoio necessários para aplicar as práticas de liderança, gestão e governação. A orientação permite aos membros da equipe 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 Equipes 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 Equipes 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 despercebidos.
- **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 género 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+

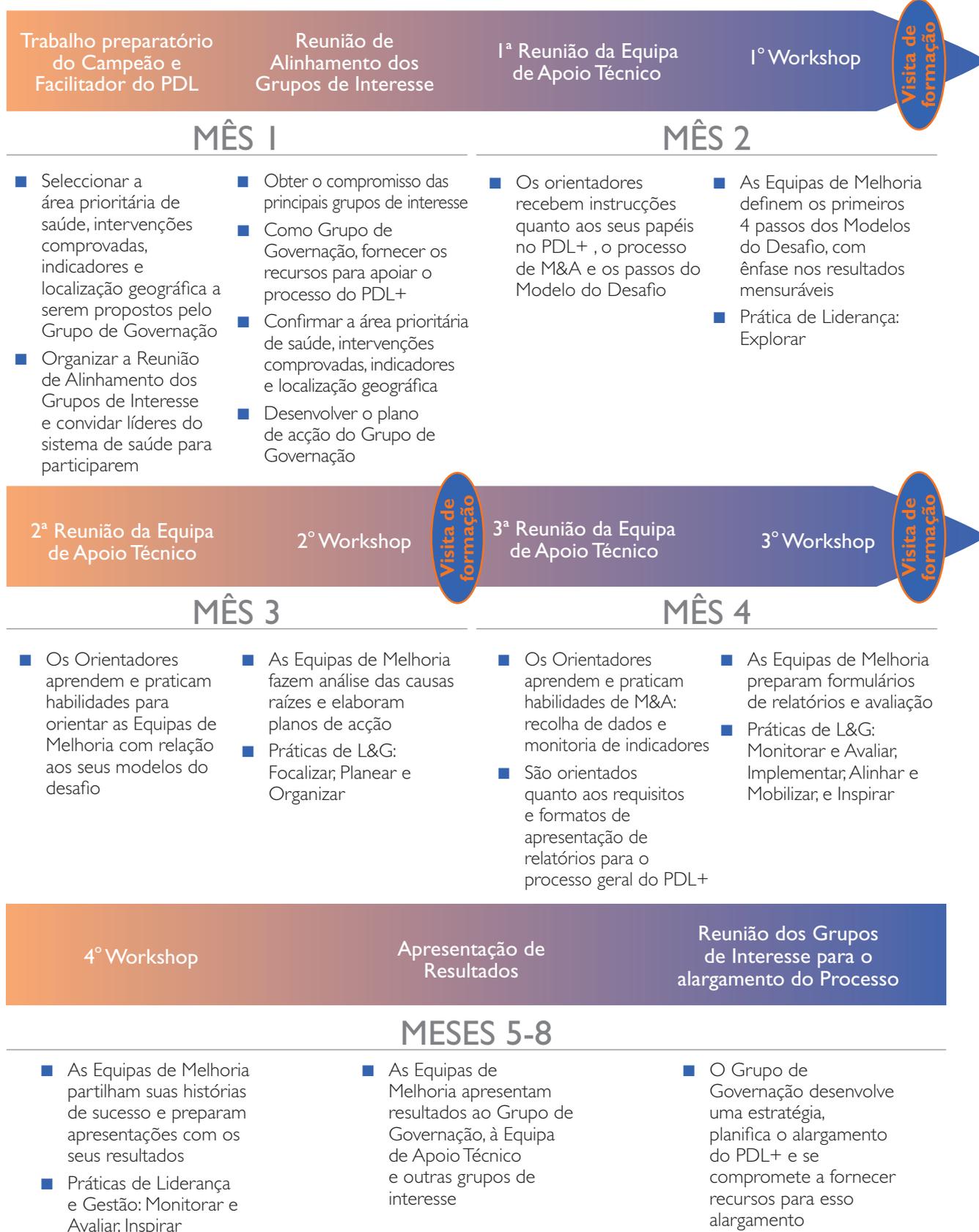
- Leia cada sessão completamente e faça suas próprias anotações para ajudá-lo a conduzir as sessões—mas não leia diretamente as notas do facilitador durante a sessão.
- Pratique cada exercício antecipadamente. Isto é essencial!
- Saiba com precisão quanto tempo leva cada exercício. Alguns poderão ser feitos mais rapidamente do que o tempo sugerido, enquanto que outros poderão levar mais tempo.
- Prepare antecipadamente os 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-los no cálculo da duração total de cada dia do workshop.

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.



FASE I: COMO INICIAR

Preparação do terreno (Antes do 1º Mês)

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 (MÊS 1)

Ver a Seção 1: Introdução, Alinhamento e Alargamento. 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 (MÊS 2)

Ver a Seção 2: Reuniões 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.

FASE 2 : IMPLEMENTAÇÃO DAS ACTIVIDADES DA EQUIPA DE MELHORIA

Workshops e Reuniões da Equipa de Melhoria (MÊS 2 – MÊS 5)

Ver a Seção 3: Workshops. 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, realizam e monitorizam as acções prioritárias que lhes permitirão alcançar os seus 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. Nestas sessões, as Equipas de Melhoria partilham mutuamente os seus resultados até à data, bem como o que aprenderam ao implementar os 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 ALARGAMENTO

Preparação para a Apresentação dos Resultados Finais (MÊS 5 – MÊS 8)

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.

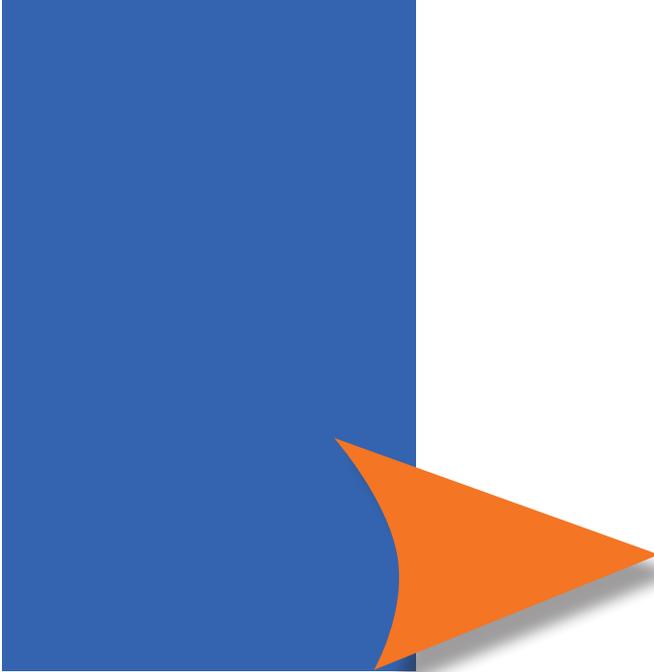
Apresentação dos Resultados Finais (MÊS 5 – MÊS 8)

Ver a Seção 3:Workshops. 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 de Avaliação dos Grupos de Interesse e Plano de Ampliação (MÊS 5 – MÊS 8)

Ver a Seção 1: Introdução, Alinhamento e Alargamento. 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.



REUNIÃO DE ALINHAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE

FINALIDADE

Reforçar o compromisso dos 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 género no desenvolvimento da liderança em todo o PDL+
- Seleccionar as Equipas de Melhoria e um Coordenador Local

PROGRAMA

Esta secção é ilustrativa de uma reunião de dois dias.

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)
	Familiarização com o PDL+ (30 min)	Apresentação do modelo do desafio (30 min)
	Modelos de desenvolvimento: de empoderamento e de especialista (45 min)	Análise da situação actual (45 min)
	O que fazem os líderes? (1 h 15 min)	Escolha de um resultado mensurável (45 min)
		Identificação de obstáculos para alcançar o resultado (45 min)
		Diagnóstico de causas raízes: A técnica dos 5 Por Quês (45 min)
Almoço		
Tarde	Exploração da área prioritária de saúde (1 h 15 min)	Aplicação das práticas de governação (2 h)
	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 (1 h)

FACILITADORES

Equipa organizadora, liderada pelo Facilitador Principal. Pode incluir o Campeão PDL+ e/ou os orientadores.

PARTICIPANTES

- As principais partes interessadas que podem vir a tornar-se membros do Órgão 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 académica (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: Se os membros do órgão de governação e a equipa de apoio técnico não tiverem sido selecionados antes da RAGI, certifique-se de que os potenciais membros compareçam à reunião e utilize a RAGI para os incentivar a tornarem-se membros dessas equipas. Tente manter um equilíbrio de géneros nessas duas equipas.

CONCEPÇÃO DA REUNIÃO

A Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse (RAGI) é concebida para dar aos Grupos de Interesse, aos membros do Órgão de Governação e à Equipa de Apoio Técnico uma experiência prática no conteúdo e processo do Programa de Desenvolvimento da Liderança Plus (PDL+), bem como tempo para explorar os benefícios deste programa nos planos 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.

De todos os elementos do PDL+, o que mais influencia a Reunião de Alinhamento é o contexto. Quando são convidadas altas individualidades, o máximo que pode conseguir é geralmente três ou quatro horas. O exemplo nesta secção indica uma reunião de dois dias completos, o que é aconselhável. Mas, dependendo das circunstâncias e tempo disponível, pode seleccionar as secções mais apropriadas. Em qualquer caso, os principais objectivos da reunião devem continuar a ser: alinhar os grupos de interesse em relação ao que é o PDL+, compreender os seus benefícios para melhorar a área de saúde prioritária e criar um sentido de participação na prestação.

A reunião completa deve incluir os elementos essenciais do PDL+ que levarão ao alinhamento em torno dos resultados do programa. Estes são:

- Apresentar uma visão geral do PDL+, das Práticas de Liderança, Gestão e Governação, e do Modelo de Desafio.
- Informar os participantes sobre a área de saúde seleccionada e os indicadores a melhorar através do PDL+.
- Obter o comprometimento na prestação de apoio à implementação do programa.

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.

PREPARAÇÃO DO CONTEÚDO

com

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Rever o programa ilustrativo e os objectivos, procedendo a ajustes base no período de tempo disponível.
- 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

- Imprimir cópias de todas as fichas da reunião de alinhamento dos grupos de interesse, disponíveis na secção Material de Apoio, no final deste guia.
- Preparar uma nova ficha com base no programa ajustado.
- 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 (OU FICHAS)

- ❑ Papel gigante com a finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião
- ❑ Modelo de Especialista (do material **B** *Dois Modelos de Desenvolvimento*)
- ❑ Modelo de Empoderamento (do material **B** *Dois Modelos de Desenvolvimento*)
- ❑ Papel gigante com a frase:
Um Gestor Líder é alguém que mobiliza os outros para antever e concretizar um futuro melhor para todos, planeando e utilizando eficazmente os recursos para produzir os resultados pretendidos.
- ❑ 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 gigantes 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:
Governança 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

- ❑ **A:** *Visão Geral do PDL+*
- ❑ **B:** *Dois Modelos de Desenvolvimento*
- ❑ **C:** *As Práticas de Liderança, Gestão e Governança*
- ❑ **D:** *Processos Integrados de Gestão e Liderança*
- ❑ **E:** *O Modelo do Desafio*
- ❑ **F:** *Como Usar o Modelo do Desafio*
- ❑ **G:** *Definição de Resultados SMART*
- ❑ **H:** *A Técnica dos 5 Por Quês*
- ❑ **I:** *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governança para Obter Resultados*
- ❑ **J:** *Práticas de Governança no Nível da Unidade de Saúde*
- ❑ **K:** *Compromisso x Cumprimento*

REUNIÃO DE ALINHAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE DIA I

- 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?

—ALMOÇO—

- E. Exploração da área prioritária de saúde
- F. 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
- **PROCESSO:**

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

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

DAR AS BOASVINDAS 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 I 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** Ficha: **A** *Visão Geral do PDL+*
- **PROCESSO:**

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

USAR o material de apoio **A** *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: **B** *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 gigantes 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 da Ficha **B** *Dois Modelos de Desenvolvimento*.

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

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

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

- *Quem iria analisar a situação atual e definir as prioridades?*
- *Quem trataria do planeamento e de definir os objectivos?*
- *Quem iria supervisionar as actividades?*
- *Quem iria monitorizar e avaliar os resultados?*
- *Quem seria responsável pelos resultados e, caso fosse bem sucedido, veria reconhecido o mérito?*

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: *Quais são os benefícios desse modelo?*

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 de Liderança, Gestão e Governança. Os participantes obterão uma compreensão comum de que as práticas de liderança e gestão são aplicadas a todos os níveis numa organização.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 15 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Ficha: **C** As Práticas de Liderança, Gestão e Governança; **D** Processos Integrados de Gestão e Liderança
 - ❑ Papel gigante preparado previamente (encoberto) com a definição: *Um Gestor Líder é alguém que mobiliza os outros para antever e concretizar um futuro melhor para todos, planejando e utilizando eficazmente os recursos para produzir os resultados pretendidos.*
 - ❑ Nove papéis gigantes 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, Planejar, Organizar, Implementar, Monitorar e Avaliar, e Outros.*
 - ❑ Papel A4
 - ❑ Cartões de notas autoadesivas

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Apresente os "Gestores Líderes" (15 minutos)

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

DIZER: *Digam-me alguns nomes de pessoas que considerem líderes.*

Ouçá as respostas de alguns participantes.

NOTA: Repita as instruções se os participantes começarem a lhe dar definições de liderança. A ideia aqui é que os participantes deem nomes de pessoas.

PERGUNTAR: *Poderá alguém ser um líder, mesmo não estando numa posição de poder?*

Há quem pense que é preciso ter carisma (verifique se esta palavra é conhecida) para se ser um líder. O que acham?

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.

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

MOSTRE o papel gigante que preparou com esta definição: *Um Gestor Líder é alguém que mobiliza os outros para antever e concretizar um futuro melhor para todos, planeando e utilizando eficazmente os recursos para produzir os resultados pretendidos.*

PERGUNTAR: *Como seria se tivessem pessoas com uma boa liderança e gestão a todos os níveis no vosso setor/sistema/organização?*

O que é que seria possível que agora não é?

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 ver se as práticas de gestão e liderança que encontramos na nossa pesquisa são também válidas para o vosso caso.*

Para fazê-lo, iremos ter em conta pessoas que são excelentes gestores líderes.

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

PASSO 3. Discutir práticas de liderança (15 minutos)

DIZER: *Pensem numa pessoa (ainda viva, ou já falecida) que conheceram de perto e que consideram ser uma boa gestora líder.*

Visualizem esta pessoa em acção e escrevam o tipo de coisas que essa pessoa fez e que mostram que ele/ela é um bom exemplo do conceito que temos de boa gestão e boa liderança.

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”.

Peça aos participantes que troquem ideias em suas mesas e cheguem a acordo sobre as ações que são bons exemplos de gestão e liderança no seu contexto. Peça-lhes que escrevam cada uma delas nos papéis facultados, utilizando poucas palavras e em letra maiúscula grande. Incentive-os a adicionar quaisquer detalhes em letra pequena no verso.

NOTA: Quando os grupos começam a escrever os seus cartões de notas, preste atenção aos que não são ações e esclareça que não estão a analisar características de personalidade, nem mesmo valores— mas apenas ações. Quanto mais situações destas detetar antes do plenário, menos problemas terá no exercício seguinte.

NOTA: Lembre os participantes de que isto não é um exercício teórico. Tudo aquilo que colocarem nos cartões devem ser comportamentos e ações que tenham testemunhado. Muitas vezes, os grupos, especialmente os intelectuais, perdem-se nos "teriam" e "deviam", ao invés daquilo que observaram.

PASSO 4. Colocar a liderança, gestão e governação em contexto (5 minutos)

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 iremos analisar os primeiros dois elementos—liderança e gestão—para ver se estas práticas soam verdadeiras para os gestores líderes no seu contexto. Mais tarde, centrar-nos-emos na governação: o elemento que tem significado especial para o Órgão de Governação.

PASSO 5. Explique as práticas de gestão e compare as práticas à liderança identificadas (10 minutos)

REVELAR os títulos nas páginas dos papéis gigantes 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.

Pergunte aos participantes o que é que cada palavra significa para eles. Peça exemplos e, se necessário, dê exemplos. Se necessário, faculte as definições abaixo:

- **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 internos como externos, para comprometer recursos e apoiar o alcance dos resultados esperados.*
- **Inspirar.** *Criar um clima de compromisso e melhoria contínua.*

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 oito títulos.

NOTA: Verifique o que é que as pessoas colocam no flipchart "Outros". Muitas vezes, trata-se de traços de personalidade.

PASSO 6. Explique as práticas de gestão e compare as práticas às acções identificadas (10 minutos)

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

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

Agora, vamos examinar cada uma das práticas de gestão.

Pergunte aos participantes o que é que cada palavra significa para eles. Peça exemplos e, se necessário, dê exemplos. Se necessário, faculte as definições abaixo:

- DIZER:**
- **Planejar.** *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.*

DIZER: *Levantem-se, por favor, e analisem os cartões que afixaram.*

PERGUNTAR: *Algun dos cartões colocados no "Outros" pertence às práticas de gestão?
Algun dos cartões que colocaram nas práticas de liderança é melhor descrito
pelas práticas de gestão?*

DIZER: *Movam os cartões entre os flipcharts, conforme quiserem.*

Após serem afixados todos os cartões de notas, **LEIA EM VOZ ALTA** (ou peça a um dos participantes para ler) as práticas constantes de cada flipchart.

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

NOTA: Se as pessoas discordarem de onde colocarem um cartão, pergunte ao grupo que o fez o que queriam dizer. Idealmente, o flipchart "Outros" estará vazio após este passo ser concluído.

Se o tamanho do grupo e o espaço o permitirem, convide as pessoas a **ANDAR** pela sala consigo, à medida que lê as notas em cada flipchart.

PASSO 7. Rever as Práticas (5 minutos)

DISTRIBUIR cópias da Ficha **C** *As Práticas de Liderança, Gestão e Governança* e Ficha **D** *Processos Integrados de Gestão e Liderança*.

DIZER: *Em 2001 foram entrevistados gestores de todo o mundo, tendo-lhes sido perguntado quais os líderes de saúde pública que viam como um exemplo para os outros. Ao perguntar-lhes o que fizeram estes líderes, as práticas foram identificadas.*

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

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

NOTA: Ao apresentar os Processos e Práticas Integrados após os grupos criarem as suas principais práticas, está a confirmar as experiências dos membros do grupo, no que se refere às boas práticas de liderança e gestão.

DICA: Os participantes podem encontrar mais informação sobre as práticas de liderança e gestão, e muito mais, no blogue LeaderNet (<http://leadernet.org/blog/>) e através da publicação "ABCs for Managers who Lead" (<http://leadernet.org/resource/abcs-for-managers-who-lead/>).

E. Exploração da área prioritária de saúde

Através deste exercício, os participantes são informados sobre um enfoque na saúde partilhado por todas as Equipas de Melhoria do PDL+ participantes. 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 15 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 relevantes para a área de saúde prioritária
 - Políticas governamentais nessa área de saúde
 - 2–3 intervenções comprovadas que o governo esteja a promover
 - 2–3 indicadores nacionais/regionais

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Apresentar os dados sobre a área prioritária de saúde (45 minutos)

Relatório aos participantes sobre a área prioritária de saúde que foi proposta como foco do PDL+ e as razões pelas quais foi seleccionada.

NOTA: Antes da RAGI, a área de saúde, os indicadores de saúde e a área geográfica são propostos pelo Campeão PDL+ e decididos pelo Órgão de Governação.

Peça ao Campeão do PDL+ para usar os papéis gigantes 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. Considerar o papel das práticas de liderança e gestão (30 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+.*

F. 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 projectador, 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 escolha o idioma “Portuguese-português”
 - ❑ Folhas de papel A4 para os participantes escreverem
 - ❑ Vários papéis gigantes 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 parece ser relevante para seu país ou instituição.*

Ouçã 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.*

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

Relaxe, sente-se confortavelmente na sua cadeira e feche os olhos, ou encontre um ponto alguns metros à sua frente para onde possa olhar e evitar tais distrações.

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 Equipes 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.

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

Peça aos participantes para se formarem em pares e compartilhem 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 compartilhem 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. Registrar 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 que escolha os elementos que considera mais importantes.
- **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)

Se esta é a última sessão antes de um intervalo longo (almoço ou durante toda a noite), peça a algumas pessoas para criar uma declaração, utilizando os elementos selecionados e apresente-a aos outros quando voltarem a reunir-se. Se não existe intervalo, deixe os elementos à vista e refira-se a eles como relevantes durante as sessões seguintes.

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.*

Ouçã 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.*

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?*

Ouçã algumas respostas.

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

Ouçã 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
 - ❑ Fichas: **E** O Modelo do Desafio; **F** Como Usar o 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 Equipes 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.

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 a parte inferior do Modelo de Desafio.

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.*

APONTE para a secção de Acções Prioritárias no Modelo de Desafio.

DIZER: *No Passo 7, as equipas irão seleccionar acções prioritárias para combater as causas primárias.*

DIZER: *No Passo 8, as equipas irão desenvolver os seus 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.

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 cópias da Ficha **E** *O Modelo do Desafio* e Ficha **D** *Como Usar o 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 I. 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 grupos de cinco ou seis pessoas, com pelo menos um grupo para debater o ambiente interno e outro para o ambiente externo relativamente a esse indicador. Se houver mais de dois grupos, nomeie grupos ímpares para debater o ambiente interno e grupos pares para o ambiente externo.

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 gigantes, 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 eSpecifico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Ficha: **G** Definição 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 I. 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 cópias da Ficha **G** *Definição 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.

NOTA: Muitos participantes podem entender A e R como Alcançável e Relevante, mas o significado é o mesmo.

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 I. 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.

Selecione os obstáculos que pode influenciar. Por exemplo, a falta de recursos de terceiros ou a pobreza generalizada são provavelmente coisas que não pode influenciar.

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**
 - ❑ Ficha: **H** A Técnica dos 5 Por Quês
 - ❑ Papéis gigante em branco, um para cada grupo pequeno
- **PROCESSO:**

PASSO I. 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?*

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

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

Ouçã 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, “escavar” abaixo dos sintomas e descobrir 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 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 na sua esfera de influência e não um que esteja fora da mesma.*

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

DISTRIBUIR cópias da Ficha **H** *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: *Incluem 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 prepararão 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** 2 horas

➤ **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.*
- ❑ Fichas: **I** Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados; **C** As Práticas de Liderança, Gestão e Governação; **J** Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. 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.

DISTRIBUA cópias da Ficha **I** 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 relacione-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+ (60 minutos)

FAÇA REFERÊNCIA ao material de apoio **C** intitulado *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*, 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 género 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 género 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.

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 planeiam a seu alargamento.*

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 das unidades de saúde.

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

APONTE as definições na coluna da esquerda que se aplicam a grupos de trabalho a todos os níveis.

Chame a atenção dos participantes para a segunda coluna com acções, 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.
 - ❑ Ficha: **K** *Compromisso x Cumprimento*

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. 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?*

Ouçã algumas respostas e **ANOTE-AS** num papel gigante.

PERGUNTAR: *O que é cumprimento?*

Ouçã 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?*

Ouçã algumas respostas.

DISTRIBUA e leia em voz alta ou peça a um participante que leia Ficha **K** *Compromisso x 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 Equipes 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.

I. 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**
 - ❑ Ficha: **A 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 **A 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+*

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 os 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 género deve ser levado em conta ao seleccionar o coordenador local e os membros das Equipas de Melhoria.

NOTA: A seleção da área de saúde prioritária e dos indicadores, da área geográfica, das equipas participantes e do Coordenador PDL+ são decisões que têm de ser propostas pelo Facilitador Principal e o Campeão PDL+ e decididas pelo Órgão de Governação. Este debate deve ocorrer antes da RAGI, sendo que nesse caso a RAGI serve para informar as restantes partes interessadas. Se alguma destas decisões não tiver ainda sido tomada, poderá ser debatida durante esta sessão, conforme sugerido aqui.

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 o alargamento 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.

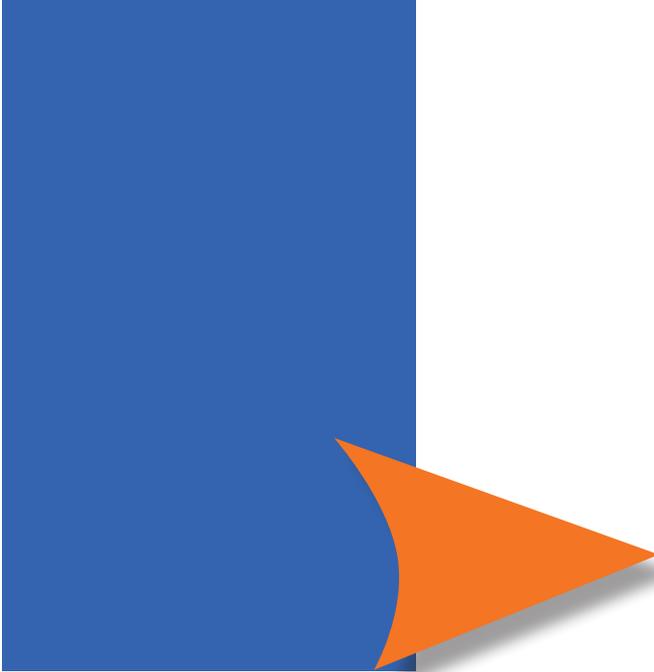
Oriente os participantes a desenvolver um conjunto de actividades necessárias para o Grupo de Governação durante o período de tempo do PDL+. Certifique-se de que um membro do Grupo de Governação concorde em assumir responsabilidade por cada actividade.

PASSO 4. Encerramento da Reunião de Alinhamento dos Grupos de Interesse (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.

Reveja os objectivos e expectativas expressos no início do workshop. Pergunte aos participantes o que acharam da reunião e peça seus 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.



GRUPOS DE INTERESSE DO PDL+—REUNIÃO DE PLANEAMENTO DO ALARGAMENTO

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 género
- Criar um novo Modelo do Desafio para orientar o processo de alargamento
- 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

Esta secção é ilustrativa de uma reunião de um dia.

Os facilitadores devem programar intervalos de manhã e à tarde todos os dias.

DIA	
Manhã	Preparação do terreno (50 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 alargamento (60 min)
	Elaboração de um Plano de Acção para implementar a estratégia (60 min)
	Próximos passos para o Grupo de Governação e Encerramento (60 min)

FACILITADORES

Equipa organizadora, liderada pelo Facilitador Principal. Pode incluir o Campeão PDL+ e/ou os orientadores.

PARTICIPANTES

- Membros do Grupo de Governação
- Membros da Equipa de Apoio Técnico:

Em alguns casos, o Grupo de Governação já terá seleccionado 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 género, 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 ao alargamento 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 alargamento.

- Papéis e responsabilidades definidos para o alargamento do PDL+.
- Intervenções comprovadas selecionadas para o alargamento.
- 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 alargamento.

O guião actual pode ser adaptado às necessidades locais para esta reunião de avaliação e alargamento. 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 novos 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
- Rever os objectivos ilustrativos e o plano, procedendo a ajustes com base no período de tempo disponível.

PREPARAÇÃO DE MATERIAIS

- Imprimir cópias de todas as fichas sobre reunião de planeamento de alargamento de grupos de interesse, disponíveis na seção de materiais de apoio (fichas) no final deste guia.
- Preparar materiais necessários para cada sessão.
- Recolher os papéis gigantes do Workshop 4 e o formulário de relatório da equipa para fazer um resumo dos resultados em papéis gigantes.
- Criar uma ficha com base no plano ajustado.

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: Governança 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 governança 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 Governança?
 - 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?

FICHAS

- ❑ **A: Visão Geral do PDL+**
- ❑ **C: As Práticas de Liderança, Gestão e Governança**
- ❑ **E: O Modelo do Desafio**
- ❑ **F: Como Usar o Modelo do Desafio**
- ❑ **L: Plano de Acção da Equipa de Melhoria**

GRUPOS DE INTERESSE DO PDL+—REUNIÃO DE PLANEAMENTO DO ALARGAMENTO

- A. Preparação do terreno: Boas vindas, visão geral da reunião, apresentações e expectativas
- B. Análise dos resultados das equipas de melhoria
- C. Aplicação das práticas de governação

—ALMOÇO—

- D. Uso do Modelo do Desafio para definir a estratégia de alargamento
- 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** 50 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante com a finalidade, objectivos, agenda e programa da reunião
 - ❑ Ficha: **A 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 material de apoio **A 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 dos resultados das equipas de melhoria

Nesta actividade, os resultados das equipas são apresentados ao Grupo de Governação e analisados para tomar decisões sobre o alargamento.



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 pela Equipa de Melhoria durante o Workshop 4 para o Grupo de Governação sobre como sustentar e ampliar o PDL+



PROCESSO:

PASSO I. 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: *Quantas equipas tivemos? Quantas alcançaram os seus resultados? Quantas ficaram perto de alcançar os seus resultados? Que resultados vimos? O que o surpreendeu? O que sente em relação à experiência e aos resultados? O que é que explica os sucessos (ou fracassos)? Por que é que isto é importante? Que lições podemos tirar daqui? Como podemos criar mais resultados destes? Como podemos criar mais experiências destas? Se repetíssemos isto, o que mudaríamos?*

TOME NOTAS no papel gigante para registar as conclusões da análise. Mantenha o papel gigante para usar na última sessão sobre os próximos passos.

NOTA: Analise com os participantes se houve factores, além das intervenções do PDL+ (práticas de liderança e gestão, intervenções em seus planos de acção), que podem ter contribuído também ao resultado (formação adicional, mudanças em procedimentos ou práticas de supervisão não relacionadas aos planos de acção).

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:*

- *Que prova temos da eficácia desta intervenção?*
- *Que potencial tem esta intervenção para ser alargada a outras áreas?*
- *Recomendamos alargar esta intervenção?*
- *Que acções recomendamos para alargar 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 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: *Que observações ou comentários temos em termos de equipas a utilizar as práticas de liderança, gestão ou 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 pela Equipa de Melhoria durante o Workshop 4) sobre como sustentar e alargar 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 Governança

Nesta actividade, os participantes avaliarão como as práticas de governança foram aplicadas pelo Grupo de Governança durante a Implementação do PDL+.

- **DURAÇÃO** 45 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante que define a governança:
Governança 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 governança implica em franqueza, transparência, responsabilidade e participação dos governados no processo de tomada de decisões.
 - ❑ Ficha: **C** As Práticas de Liderança, Gestão e Governança
- **PROCESSO:**

PASSO I. Renovar o conceito de governança (10 minutos)

DIZER: *Em nossa Reunião de Alinhamento dos grupos de interesse, quando começamos o PDL+, exploramos as práticas de liderança, gestão e governança e como todos os três elementos são essenciais para alcançar um resultado mensurável. Nesta sessão, vamos examinar como vocês cumpriram seu papel de governança e como aplicaram as práticas de governança.*

PERGUNTAR: *Lembram-se de como definimos a governança?*

Ouçã as respostas apresentadas, mostre o papel gigante com a definição “Governança é ...” e relacione as respostas dadas com esses conceitos.

DIZER: *“Governança 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 governança implica em franqueza, transparência, responsabilidade e participação dos governados no processo de tomada de decisões.*

PASSO 2. Como aplicamos as práticas da boa governação ao PDL+ (35 minutos)

DISTRIBUA o material de apoio **C** *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação* 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 o alargamento 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 papéis que eles têm como indivíduos ou como grupos.

D. Uso do Modelo do Desafio para Definir a Estratégia de Alargamento

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
 - ❑ Fichas: **E** O Modelo do Desafio; **F** Como Usar o Modelo do Desafio
 - ❑ Fita adesiva para prender os papéis gigantes à parede
 - ❑ Marcadores

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. 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 alargamento do PDL+.

DISTRIBUA cópias da Ficha **E** O Modelo do Desafio e Ficha **F** Como Usar o 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 sua 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 Governança. 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 Governança 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 Governança para superar os obstáculos.*

PERGUNTAR: *Quais são as acções prioritárias que o Órgão de Governança tem que empreender para ultrapassar os obstáculos ao alargamento do 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 Governança. 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: *Agora que preenchamos todo o Modelo de Desafio, já conhece as acções prioritárias que você, como Órgão de Governança, irá implementar para dar apoio ao alargamento do PDL+. Vamos preparar 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?
 - ❑ Fichas: **L** Plano de Acção da Equipa de Melhoria

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. 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.

DIZER: *O Coordenador Local é a pessoa que fornecerá um elo de comunicação entre as Equipas 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 género 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 ao alargamento 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 monitoria 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 alargamento 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 alargamento 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 o alargamento do processo do PDL+ depois de terminada a iniciativa.*

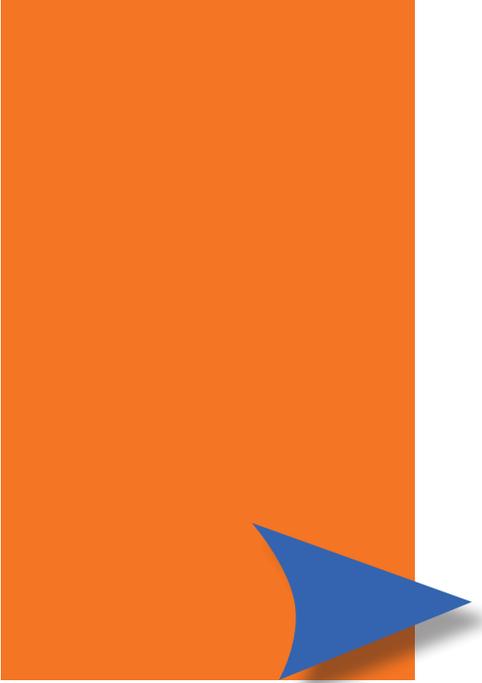
Orientar os participantes na elaboração do conjunto de actividades requeridas pelo Grupo de Governação ao longo do período do PDL+. Certifique-se de que um membro do Grupo de Governação concorde em assumir a responsabilidade por cada actividade. Acrescente essas actividades ao Plano de Acção desenvolvido.

PASSO 4. Encerrar a reunião de alargamento 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.



MATERIAL DE APOIO

REUNIÃO DE ALINHAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE: DIA 1

<i>Visão Geral do PDL+</i>	92
<i>Dois Modelos de Desenvolvimento</i>	93
<i>As Práticas de Liderança, Gestão e Governação</i>	94
<i>Processos Integrados de Gestão e Liderança</i>	95

REUNIÃO DE ALINHAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE: DIA 2

<i>O Modelo do Desafio</i>	96
<i>Como Usar o Modelo do Desafio</i>	97
<i>Definição de Resultados SMART</i>	98
<i>A Técnica dos 5 Por Quês</i>	99
<i>Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados</i>	100
<i>Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde</i>	101
<i>Compromisso x Cumprimento</i>	102

GRUPOS DE INTERESSE DO PDL+—REUNIÃO DE PLANEAMENTO DO ALARGAMENTO

<i>Visão Geral do PDL+</i>	92
<i>As Práticas de Liderança, Gestão e Governação</i>	94
<i>O Modelo do Desafio</i>	96
<i>Como Usar o Modelo do Desafio</i>	97
<i>Plano de Acção da Equipa de Melhoria</i>	103

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 monitoria 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.

DOIS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO

Indique o nível da equipa que deve assumir a responsabilidade pelas actividades seguintes que dão apoio à prestação do serviço (nível central, provincial, distrital ou da unidade de saúde).

	MODELO DO ESPECIALISTA <i>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.</i>	MODELO DO EMPODERAMENTO <i>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.</i>
1. Quem iria analisar a situação atual e definir as prioridades?		
2. Quem trataria do planeamento e de definir os objectivos?		
3. Quem iria supervisionar as actividades?		
4. Quem iria monitorizar e avaliar os resultados?		
5. Quem seria responsável pelos resultados e, caso fosse bem sucedido, veria reconhecido o mérito?		

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 conduta 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 mantém 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.

ESTABELECEER 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.

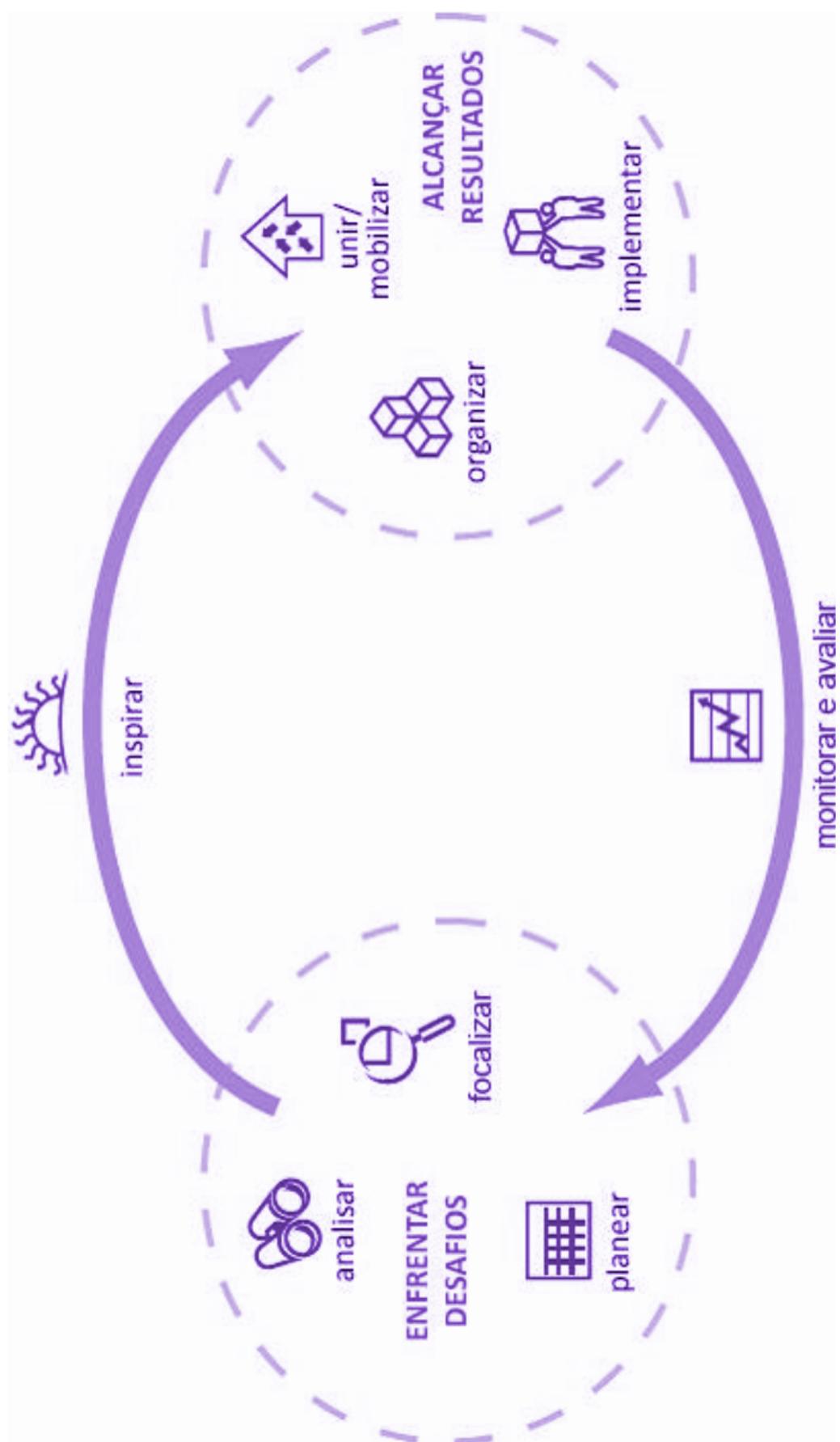
ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE

- 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.

PROCESSOS INTEGRADOS DE GESTÃO E LIDERANÇA



O MODELO DO DESAFIO

Missão/Área Prioritária de Saúde:

Visão:

Resultado Mensurável:

Obstáculos e Causas Raízes

Ações Prioritárias

Situação Actual:

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. Descreva o que é, ao invés de descrever o problema. Isto ajudá-lo-á a identificar os desafios e selecionar os seus resultados mensuráveis.
-
- 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 género 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 das causas primárias para compreender por que é que a situação actual não é melhor e que factores mantêm o estado actual, para que possa combater as causas e não apenas os 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 alcançar [seu resultado mensurável], considerando [seus principais obstáculos]?")
-
- PASSO 7** **Selecionar acções prioritárias**
Selecione as principais intervenções que podem combater as causas primárias de cada um dos principais obstáculos identificados. Seja criativo e evite propor intervenções que já tenham sido implementadas sem resultados. O processo não é linear; uma intervenção pode contribuir para vencer dois ou mais obstáculos.
-
- PASSO 8** **Elabore um Plano de Acção**
Desenvolva um Plano de Acção que descreva as actividades necessárias para cada uma das acções prioritárias usadas para vencer o seu desafio. Incluir estimativas dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários e o prazo para implementar suas acções.

DEFINIÇÃO DE RESULTADOS SMART

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

<p>S ESPECÍFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ O resultado é claro, para que os outros possam compreender como ficará quando for alcançado? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Seu resultado tem um indicador do que mudará com o passar do tempo? ❑ Seu resultado está limitado a 1 ou 2 indicadores?
<p>M MENSURÁVEIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ O progresso relativamente aos resultados pode ser medido através de números, taxas, proporções ou percentagens? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 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 percentagens?
<p>A APROPRIADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ O resultado está alinhado à prioridade estratégica de sua organização e sua equipa? 	
<p>R REALISTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Sua equipa pode atingir este resultado com suas actividades e recursos actuais? 	
<p>T TEMPO LIMITADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 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 VIH/SIDA:

Entre janeiro e julho de 2012, o número de unidades voluntárias de aconselhamento e teste a funcionar em pleno no distrito, de acordo com as normas do M.S., irá aumentar em 50%, de 6 para 9.

Ao examinar o resultado mensurável, pode-se ver que ele é eEspecífico, 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 (eEspecífico)

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 seriam capazes de confirmar que ele era Apropriado e Realista. Vamos presumir que este resultado é tanto apropriado, dada a autoridade e mandato da equipa, como realista (pelo menos de momento).

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, aquelas que você pode afectar. 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?” para ter certeza de que está discutindo algo sobre o qual você possa ter influência.

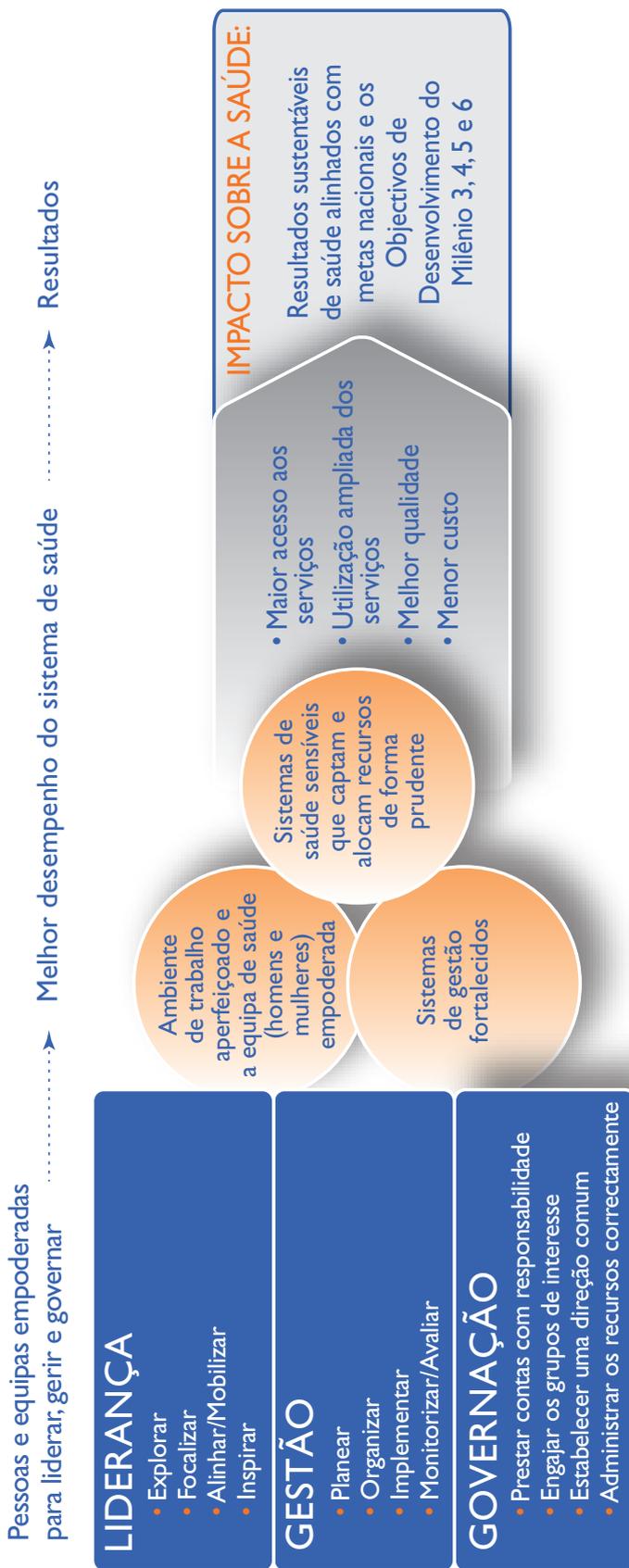
Para praticar este método, pense numa situação actual que você gostaria de mudar.

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 conseguir mais encontrar uma resposta útil ou elucidativa.

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
<p>PRESTAR CONTAS COM RESPONSABILIDADE</p> <p>Crie e mantenha uma cultura de responsabilização, adotando uma conduta que prime pela transparência e integridade.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partilhe o Plano de Acção e os progressos no Plano de Monitoria e Avaliação com todas as partes interessadas. 2. Recompense os comportamentos que reforcem a transparência, integridade, participação e inclusão.
<p>ENGAJAR OS GRUPOS DE INTERESSE</p> <p>Envolve e colabore com todas as partes interessadas para participar em decisões de saúde pública que afetam as suas vidas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabeleça um mecanismo de consulta formal, através do qual a equipa, os clientes e outras partes interessadas possam expressar preocupações. 2. Responda sistematicamente a feedback sobre serviços de todas as partes interessadas. 3. Dê voz a grupos marginalizados em estruturas formais de supervisão e tomada de decisões.
<p>ESTABELECEER UMA DIRECÇÃO COMUM</p> <p>Desenvolver uma visão colectiva do “estado ideal” de uma área prioritária de saúde e um processo para alcançar essa visão.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificar-se de que a visão comum e o resultado mensurável desejado reflectam as necessidades e prioridades dos grupos de interesse. 2. Divulgue e supervisione o desenvolvimento e a implementação do Plano de Acção partilhado para alcançar o resultado pretendido. 3. Estabeleça mecanismos de responsabilização para alcançar o resultado, usando indicadores bem definidos para medir o progresso.
<p>ADMINISTRAR OS RECURSOS CORRECTAMENTE</p> <p>Crie, mobilize e supervisione o uso ético e eficaz de recursos para a prestação de serviços de alta qualidade e com boa relação qualidade/preço que sejam adequados às necessidades da população.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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. Supervisione o uso sensato de tais recursos para servir os beneficiários e as outras partes interessadas. 3. Dar ao público informações e oportunidades para monitorar a aquisição e utilização dos recursos.

COMPROMISSO X CUMPRIMENTO

Compromisso — Accionado internamente

Fonte de motivação	Sentimentos	Produtos
Você QUER fazer algo.		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Você quer fazer algo extraordinário ■ Você acredita nisso 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preocupado com o trabalho ■ Decidido a perseverar quando confronta obstáculos ■ Empoderado para superar os obstáculos. ■ Energizado, traz novas possibilidades e opções ao trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bons resultados dos quais você se orgulha

Cumprimento — Accionado externamente

Fonte de motivação	Sentimentos	Produtos
Você TEM QUE fazer algo.		
<p>Cumprimento formal Você faz só o que é exigido de você e nada mais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cumpridor mas não entusiasmado; age para satisfazer uma norma ou requisito externo ■ Motivado somente o suficiente para alcançar os objetivos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
<p>Não cumprimento Você não faz o que é exigido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Irritado, frustrado, crítico dos outros ou algo semelhante ■ Não coopera, negativo; recusa-se a participar em atividades de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Insubordinação ■ Nenhum resultado
<p>Cumprimento malicioso Você faz a coisa errada intencionalmente, apesar de poder negar esta atitude abertamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ressentido e crítico, mas não está disposto a discutir as queixas ■ Segue literalmente o “texto da lei”, mas prejudica os resultados desejados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sabotagem ■ Resultados negativos

Adaptado de: Kantor, David. <http://www.kantorinstitute.com/fullwidth.html>

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

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 VIH 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/>

