



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 3:
Workshops

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 3:
Workshops



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

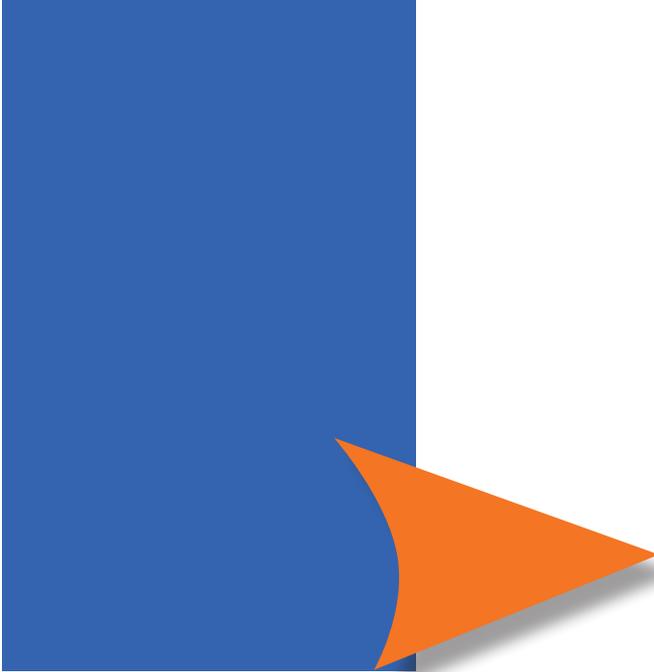
Os fundos para a elaboração deste guião foram fornecidos pela Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (Usaid), nos termos do Acordo de Cooperação AID-OAA-A-11-00015. O conteúdo é de responsabilidade do Projecto de Liderança, Gestão e Governação e não reflete necessariamente a visão da Usaid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



Yale Global Health Leadership Institute



Liderança e Gestão - Workshop 1	1
DIA 1 Programa.	5
SESSÃO 1: Boas-Vindas e Visão Geral	6
SESSÃO 2: Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança e Gestão	12
SESSÃO 3: Clima No Ambiente de Trabalho	23
SESSÃO 4: Propósito e Visão Pessoais	26
DIA 2 Programa.	33
SESSÃO 5: Criação de Uma Visão da Área Prioritária de Saúde	34
SESSÃO 6: O Modelo do Desafio	40
DIA 3 Programa.	55
SESSÃO 6: O Modelo do Desafio (conclusão)	56
SESSÃO 7: Monitoria e Avaliação	59
SESSÃO 8: A Prática da Exploração na Liderança	64
Liderança e Gestão - Workshop 2	73
DIA 1 Programa.	77
Boas Vindas e Revisão	78
SESSÃO 9: Mobilização Para Obter Resultados	81
DIA 2 Programa.	89
SESSÃO 9: Mobilização Para Obter Resultados (conclusão)	91
SESSÃO 10: Focalização	93
DIA 3 Programa.	105
SESSÃO 11: Focalização do Plano	106
SESSÃO 12: Da Visão à Acção	120
Sessão de Aprendizagem - Workshop 3	127
DIA 1 Programa.	131
Boas Vindas e Revisão	132
SESSÃO 13: Sessão de Aprendizagem Compartilhada	134
DIA 2 Programa.	143
SESSÃO 14: Alinhamento e Mobilização.	144
SESSÃO 15: Trabalho Eficaz em Equipas	152
SESSÃO 16: Inspiração	160
Apresentação de Resultados - Workshop 4	171
DIA 1 Programa.	175
Boas Vindas e Análise da Tarefa.	176
SESSÃO 17: Sessão de Aprendizagem Compartilhada	178
SESSÃO 18: Comunicação dos Resultados	181
DIA 2 Programa.	187
Preparação e Prática de Apresentações	188
SESSÃO 19: Processo de Encerramento e Manutenção do Processo	190
DIA 3 Programa.	197
A. Apresentações Finais	199
B. Reconhecimento, Certificados/Prêmios e Avaliação Final	201
Sobre a Management Sciences for Health	203



LIDERANÇA E GESTÃO - WORKSHOP I

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP I

FINALIDADE

Introduzir as estruturas, conceitos e ferramentas do PDL+.

OBJECTIVOS

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

SESSÕES

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

PROGRAMA

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

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manhã	Abertura (15 min) Sessão 1: Boas-Vindas e Visão Geral (1 h e 15 min) Sessão 2: Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança e Gestão (1 h e 45 min)	Revisão (20 min) Sessão 5: Criação de uma Visão da Área Prioritária de Saúde (2 h) Sessão 6: O Modelo do Desafio (45 min)	Revisão (30 min) Sessão 6 (conclusão): O Modelo do Desafio (1 h e 45 min)
	Almoço		
Tarde	Sessão 2 (cont.): Visão Geral do Desenvolvimento da Liderança, Gestão e Governação (1 h e 15 min) Sessão 3: Clima No Ambiente de Trabalho (30 min) Sessão 4: Propósito e Visão Pessoais (1 h) Reflexão de Encerramento (10 min)	Sessão 6 (cont.): O Modelo do Desafio (2 h e 45 min) Reflexão de Encerramento (30 min)	Sessão 7: Monitoria e Avaliação (1 h e 30 min) Sessão 8: A Prática de Exploração na Liderança (2 h) Avaliação do Workshop (10 min)

NOTA: Se quiser, adicione mais tempo na abertura, com base na sua experiência. Se 15 minutos lhe parecem pouco realistas, ajuste o plano em conformidade.

PREPARAÇÃO: MATERIAIS

Imprima e agrupe as fichas do PDL+ como documento separado a distribuir aos participantes. Convide os participantes a trazer este caderno, bem como o material respetivo a todos os workshops subsequentes.

Cada sessão lhe dirá para indicar aos participantes as fichas contidas neste caderno, conforme apropriado. Pode encontrar todos os componentes deste guia, incluindo o Caderno de Fichas em LeaderNet, na secção de Recursos. Comece em <http://leadernet.org>.

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

Deverá lembrar aos participantes para levarem os materiais respetivos para cada workshop consecutivo, já que estes não serão distribuídos novamente (salvo se os cadernos estiverem cheios). Isto não é considerado como uma boa gestão de recursos.

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

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

NOTA: Acerca dos Certificados—Estes serão facultados no final do programa completo, quando as equipas tiverem dado provas da sua liderança, conforme manifestado no alcançar dos seus resultados mensuráveis pretendidos, ou progresso relativamente aos mesmos.

REFLEXÃO

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final de cada dia, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que lhes pareceu mais importante. Se quiser, pode introduzir um breve momento de reflexão, de manhã, acerca do conteúdo do dia anterior para saber se os participantes obtiveram novos conhecimentos relativamente ao dia anterior.

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

AVALIAÇÕES

Avaliação do workshop. Para avaliar o workshop, copie e entregue a Ficha n.º 40, Formulário de Avaliação do Workshop.

Monitorização do progresso. O sucesso do programa é avaliado pela monitoria do progresso que as Equipas de Melhoria obtêm relativamente aos seus resultados mensuráveis. A equipa de apoio técnico ajudará as equipas a monitorizar o seu progresso.

ENTRE OS WORKSHOPS I E 2

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

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

SUSTENTAÇÃO DO PDL+

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

DIA I
WS I
PROGRAMA

WORKSHOP I: DIA I

SESSÃO 1: BOAS-VINDAS E VISÃO GERAL

Abertura

- 1.A Boas Vindas, Expectativas e Regras do Jogo
- 1.B Visão Geral do Programa PDL+

SESSÃO 2. VISÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E GESTÃO

- 2.A O que fazem os líderes?
- 2.B Ligação entre melhores liderança, gestão e governação e melhores resultados de saúde a longo prazo

— ALMOÇO —

- 2.C Aplicação das Práticas de Governação

SESSÃO 3. CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

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

SESSÃO 4. PROPÓSITO E VISÃO PESSOAIS

- 4.A Propósito Pessoal—Por que estamos aqui?
 - 4.B Visão pessoal
- Encerramento

SESSÃO I. BOAS-VINDAS E VISÃO GERAL

FINALIDADE

Introduzir as estruturas, conceitos e ferramentas do PDL+.

Objectivos

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

PREPARAÇÃO

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

MATERIAIS

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

FICHAS

- n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*
- n.º 29, *Agenda e Objectivos: Liderança e Gestão - Workshop I*
- n.º 30, *Visão Geral do PDL+*
- n.º 31, *Triângulo de Desenvolvimento da Liderança*

Abertura

➤ **DURAÇÃO** 15 minutos

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

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

NOTA: Distribua todo o caderno de fichas e instrua os participantes no sentido de trazerem as suas cópias a todos os workshops subsequentes.

I.A Boas vindas, Expectativas e Regras do Jogo

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

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

- ### ➤ **MATERIAIS**
- ❑ Papel gigante com agenda e objectivos do PDL+
 - ❑ Ficha: n.º 29, Agenda e Objectivos: Liderança e Gestão - Workshop I
 - ❑ Papel gigante preparado com a pergunta: *Se este programa tiver muito sucesso, que benefícios você obteria?*

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Boas vindas (15 minutos)

DÊ AS BOAS VINDAS a todos.

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

Aos participantes:

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

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 29, *Agenda e Objectivos: Liderança e Gestão - Workshop I*. Repassar os objectivos do PDL+:

DIZER: Os participantes deste programa aprenderão a:

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

PASSO 2. Exercício da expectativa (15 minutos)

DIZER: Se este programa fosse muito bem sucedido, o que obteria do mesmo?

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

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

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

Ao grupo inteiro:

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

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

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

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

PERGUNTAR: *O que aconteceu então?*

O que impediu você de se expressar livremente?

Anote isto e compartilhe com uma pessoa ao seu lado.

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

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

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

Continue até que não haja mais novas ideias.

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

Acrescente seus próprios pedidos à lista dos participantes.

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

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

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

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

I.B Visão Geral do Programa PDL+

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

➤ **DURAÇÃO** 30 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Ficha: n.º 30, Visão Geral do PDL+; n.º 2, Cronograma e Produtos do PDL+; n.º 31, Triângulo de Desenvolvimento da Liderança
- ❑ Papel gigante com páginas em branco

➤ **PROCESSO:**

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

UTILIZE a Ficha n.º 30, Visão Geral do PDL+ e a Ficha n.º 2, Cronograma e Produtos do PDL+ para explicar a estrutura, os componentes, os fatores essenciais do sucesso e o calendário do PDL+.

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

PERGUNTAR: *Alguém tem uma pergunta?*

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

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

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

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

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

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



DESENHE o Triângulo de Desenvolvimento da Liderança num papel gigante.

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

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

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

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

NOTA: O PDL+ define liderar como:

“Mobilizar os outros para antever e concretizar um futuro melhor para todos.”

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

Se dermos retro-informação excessiva, frustramos as pessoas.

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

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

DIZER: No PDL+:

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

DISTRIBUA o material *Triângulo de Desenvolvimento da Liderança*.

Encerre depois de perguntar se não há mais perguntas.

SESSÃO 2. VISÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E GESTÃO

FINALIDADE

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

Objectivos

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

PREPARAÇÃO

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

MATERIAIS

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

FICHAS

- n.º 32, *Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados*
- n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*
- n.º 34, *Processos Integrados de Gestão e Liderança*
- n.º 35, *Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde*

2.A O que fazem os líderes?

Este exercício prepara os participantes para usarem sua própria experiência em liderança e gestão para entenderem as práticas de liderança e gestão. (As práticas de governação são cobertas numa sessão posterior.) Os participantes obterão uma compreensão partilhada de que as práticas de liderança e gestão são aplicadas a todos os níveis numa organização.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 15 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Organizar a sala com uma mesa separada para cada equipa de melhoria.
 - ❑ Papel gigante com páginas em branco
 - ❑ Papel gigante preparado (encoberto) com a definição: *Os gestores líderes preparam outros para enfrentar desafios e alcançar resultados.*
 - ❑ Nove papéis gigantes preparados previamente e dispostos em torno da sala, mas encobertos (folhas viradas). Cada um deve ter um dos títulos seguintes: *Exploração; Focalização; Alinhamento e Mobilização; Inspiração; Planeamento; Organização; Implementação; Monitoria e Avaliação; e Outros.*
 - ❑ Fichas: n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*; n.º 34, *Processos Integrados de Gestão e Liderança*
 - ❑ Folhas de papel A4 divididas ao meio
 - ❑ Cartões de anotações autoadesivos

➤ **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.*

Ouçã 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, não definições de liderança.

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 boa nestas duas definições, em qualquer uma das duas, ou em ambas.*

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 acções 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 acções e esclareça que não estão a analisar características de personalidade, nem mesmo valores— mas apenas acções. 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 acções 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:**
- **Planear.** *Preparar um conjunto de actividades, cronogramas e prestações de contas para permitir alcançar as metas.*
 - **Organizar.** *Desenvolver estruturas, sistemas e processos para apoiar o plano de acção.*
 - **Implementar.** *Executar e adaptar o plano de acção enquanto se coordenam actividades relacionadas.*
 - **Monitorar e avaliar.** *Observação, revisão e avaliação do progresso.*

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

PERGUNTAR: *Alguns dos cartões colocados no "Outros" pertence às práticas de gestão? Alguns 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)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação* e a Ficha n.º 34, *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 governação – e o papel do Grupo de Governação em garantir a equidade de género no desenvolvimento da liderança.

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

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/>).

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

Esta actividade inicia os participantes no Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Resultados, o que demonstra a ligação entre as práticas dos gestores e os seus resultados nos cuidados de saúde.

- **DURAÇÃO** 30 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Ficha: n.º 32, Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Introduzir o Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados (10 minutos)

Para todo o grupo:

DIZER: *No cerne do desenvolvimento da capacidade dos gestores de saúde está a seguinte convicção: A prova da boa liderança está em conseguir melhorias mensuráveis nos resultados de saúde.*

O PDL+ focaliza a melhoria dos resultados de saúde através de uma melhor prestação dos serviços de saúde.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 32, Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados.

DIZER: *Hoje, mais cedo, aprofundamos nosso estudo das práticas de liderança e gestão. Na próxima sessão do workshop, vamos aprofundar também as práticas de governação.*

A aplicação das práticas de liderança, gestão e governação, listadas no lado esquerdo do modelo, poderá efectuar mudanças na eficácia organizacional.

PASSO 2. Reflexões sobre o modelo (20 minutos)

DIZER: *Em sua mesa, usem o Modelo Conceptual para falar do seu trabalho.*

Discutam como o modelo mostra as relações entre as práticas, os três círculos no meio, e a eficácia dos serviços e resultados de saúde à direita.

Estejam preparados, se for solicitado, para fazerem um breve resumo da discussão feita em sua equipa.

NOTA: Ao pedir às pessoas das Equipas de Melhoria que reflectam sobre o modelo, você as ajuda a relacioná-lo com suas próprias experiências e adoptá-lo como seu próprio modelo.

CIRCULE pela sala e observe as equipas em suas discussões para verificar se todos entenderam o modelo. Em seguida, peça a todos para regressarem ao grupo maior ou, se o grupo for muito grande, peça a algumas mesas que partilhem os seus debates.

PERGUNTAR: *Quem gostaria de dividir com o grupo o que foi discutido?*

2.C Aplicação das Práticas de Governação

Nesta actividade, os participantes entenderão as práticas de governação e como elas se aplicam às responsabilidades das Equipas de Melhoria.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 15 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Papel gigante preparado com a declaração:
Governação é definir a direcção estratégica, estabelecer a directriz, captar e distribuir recursos, e supervisionar o alcance dos resultados de uma forma que atenda às necessidades das pessoas que uma organização serve.
 - ❑ Fichas: n.º 32, Modelo Conceptual: Liderança, Gestão e Governação para Obter Resultados; n.º 33, As Práticas de Liderança, Gestão e Governação; n.º 35, Práticas de Governação no Nível da Unidade de Saúde

➤ **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

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.

FAÇA REFERÊNCIA ao Ficha n.º 32, 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+ (45 minutos)

FAÇA REFERÊNCIA ao Ficha n.º 33, *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+.

SESSÃO 3. CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

FINALIDADE

Introduzir o conceito de clima do grupo de trabalho.

OBJECTIVOS

- Os participantes refletirão sobre sua própria experiência do que constitui um clima de trabalho eficaz e aplicarão esta aprendizagem à sua actual equipa de trabalho.

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

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

Este exercício introduz o conceito de clima do grupo de trabalho.

- **DURAÇÃO** 30 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado com estas duas perguntas:
 - *Por que acha que o grupo de trabalho foi improdutivo ou mal sucedido?*
 - *Quais foram suas impressões sobre o ambiente desse grupo de trabalho?*
 - ❑ Papel gigante preparado com estas duas perguntas:
 - *Por que acha que o grupo de trabalho foi produtivo ou bem sucedido?*
 - *Quais foram suas impressões sobre o ambiente desse grupo de trabalho?*
 - ❑ Papel gigante preparado (encoberto) com as seguintes declarações:
 - *O clima do grupo de trabalho é como a pessoa se sente ao trabalhar para uma organização.*
 - *O clima afecta a motivação e o comportamento das pessoas.*
 - *Muitos factores (por exemplo, comunicação, estrutura, directrizes) se combinam para criar o clima do grupo de trabalho.*
 - *O factor mais importante são as acções do gestor.*
- **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. Definir o clima do grupo de trabalho (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Pensem numa determinada altura em que fizeram parte de um grupo de trabalho que não era produtivo ou que não teve sucesso. Como se sentiram como membros desse grupo de trabalho?*

Guie a discussão usando o papel gigante preparado com as perguntas sobre um clima improdutivo do grupo de trabalho.

PERGUNTAR: *Por que acham que o grupo de trabalho foi improdutivo ou mal sucedido?*

Como se sentiram sobre o ambiente daquele grupo de trabalho?

ANOTE no papel gigante as palavras que as pessoas usarem.

DIZER: *Agora pensem num momento em que participaram de um grupo de trabalho que foi produtivo e que teve sucesso no alcance dos resultados. Como se sentiram como membros desse grupo de trabalho?*

PONHA o segundo papel gigante com as perguntas na frente da sala.

PERGUNTAR: *Por que acham que esse grupo de trabalho conseguiu ser produtivo ou bem sucedido?*

Como se sentiram sobre o ambiente desse grupo de trabalho?

Discuta uma pergunta de cada vez e **ANOTE** as palavras que as pessoas usarem neste papel gigante. Agora, tanto as respostas negativas como positivas podem ser vistas.

PERGUNTAR: *O que precisamos fazer para criar um clima de trabalho positivo?*

Depois de discutir esta pergunta, **DESCUBRA** o papel gigante preparado com a definição de clima de trabalho.

PASSO 2. Em equipas: Explorar os comportamentos que contribuem a um clima positivo ou negativo do grupo de trabalho (15 minutos)

PERGUNTAR: *Como liderar, gerir e governar bem contribuem a um clima melhor?*

O que podem fazer pessoalmente para contribuir a um clima positivo nas suas equipas?

DIZER: *Nas suas equipas, falem sobre o clima do grupo de trabalho da sua equipa e as acções que podem tomar para melhorar esse clima.*

Em plenária: Discuta as acções que as equipas podem tomar para melhorar o clima de trabalho.

NOTA: Esta pergunta permite que você verifique se os participantes percebem como as práticas de liderança, gestão e governação contribuem tanto directa como indirectamente para oferecer melhores serviços. Os participantes agora perceberão que têm algum controlo sobre estas práticas ao aplicá-las em seu trabalho cotidiano.

SESSÃO 4. PROPÓSITO E VISÃO PESSOAIS

FINALIDADE

Apresentar aos participantes os conceitos de propósito e visão como preparação para usar o Modelo do Desafio.

Objectivos

- Articular um propósito pessoal
- Criar uma visão pessoal

PREPARAÇÃO

- Ler e praticar as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos
- Gizes de cera, lápis de cores brilhantes ou canetas de feltro

4.A Propósito Pessoal—Por que estamos aqui?

Este breve exercício apresenta o conceito de propósito para que os participantes possam explorá-lo e aplicá-lo às suas vidas e à sua organização/centro/unidade.

➤ **DURAÇÃO** 20 minutos

➤ **MATERIAIS** Nenhum

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Propósito Pessoal (20 minutos)

DIZER: Cada um de nós traz um contributo.

Sabemos que quando estamos presentes, trazemos algo de único à situação.

Por exemplo, algumas pessoas trazem o seu senso de humor, outros trazem ordem e ainda outros, clareza.

Pense por um minuto num momento de sua vida em que sentiu que realmente contribuía com algo. Qual foi o seu contributo à esta situação?

Tome um minuto para anotar esse pensamento. Depois, use o que escreveu para preparar uma declaração de propósito para si próprio.

DIZER: Formem pares e compartilhem o que escreveram.

PERGUNTAR: Quem gostaria de compartilhar com o grupo o seu propósito?

NOTA: Lembre-se que as declarações de propósito pessoal são às vezes expressas em termos muito gerais. Faça perguntas para levar os participantes a serem mais específicos.

PERGUNTAR: *Por que é importante ter um propósito? [Pode incitar, se necessário, com perguntas como: Ele lhe dá maior clareza sobre o que fazer e onde gastar sua energia? Ajuda-o a concentrar-se?]*

4.B Visão pessoal

Este exercício ajuda os participantes a imaginarem o futuro e a aperfeiçoarem seu propósito pessoal.

- **DURAÇÃO** 40 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado com as seguintes declarações:
 - *Uma visão é uma imagem que criamos em nossas mentes de um futuro desejável para cujo alcance começamos a agir.*
 - *A visualização nos permite ter um papel activo na criação do futuro.*
 - ❑ Papel A4 para escrever ou cartões de anotações
- **PROCESSO:**

PASSO I. Introdução (10 minutos)

- DIZER:** *Como seres humanos, temos uma capacidade maravilhosa de criar coisas em nossas mentes, de sonhar e de imaginar o futuro.*
- Árvores e cães não conseguem fazer isto.*
- Infelizmente, as pessoas podem usar essa capacidade de forma negativa, imaginando os piores resultados possíveis.*
- Em vez disso, vamos usar nossas mentes para imaginar um futuro melhor e mais agradável.*
- A maioria dos bons resultados atingidos no mundo foram primeiro imaginados por alguém.*
- Para participar activamente na criação do futuro, primeiro é preciso imaginar o que você gostaria que acontecesse.*

LEIA do papel gigante:

- DIZER:** *Uma visão é uma imagem que criamos em nossas mentes de um futuro desejável para cujo alcance começamos a agir.*
- A visualização nos permite ter um papel activo na criação do futuro.*

PASSO 2. Exercício de visualização (20 minutos)

DIZER: *Com tranquilidade, imagine você daqui a dois anos.*

Imagine o que mais deseja. Nada será um obstáculo e nada poderá detê-lo. Se nada for impossível, o que gostaria realmente de ver nesse futuro?

Se quiser, feche os olhos para visualizar melhor.

NOTA: Fale de forma lenta e cuidadosa—dê tempo aos participantes de refletirem silenciosamente sobre cada uma destas perguntas.

DIZER: *Pense em sua saúde e condição física.*

Imagine-se na melhor situação possível para si própria.

O que se vê fazendo ou sentindo nessa situação ideal futura?

[Pausa]

DIZER: *Pense numa relação pessoal que tenha no momento.*

Como você mais gostaria que essa relação fosse?

Agora, se imagine nessa relação e que essa relação é da forma em que a idealiza.

[Pausa]

DIZER: *Agora pense no seu trabalho e qual seria o maior contributo que gostaria de dar ao seu trabalho.*

Imagine-se fazendo o trabalho que realmente gosta.

A quem você está servindo?

O que está fazendo?

Crie essa imagem em sua mente.

Pause um momento para dar às pessoas a oportunidade de elaborar essa visão.

DIZER: *Agora volte lentamente para o presente.*

Abra os olhos.

Numa folha de papel, escreva uma frase sobre cada uma das 3 áreas que

imaginou: saúde, relações e trabalho.

Escreva cada visão no presente—veja a si próprio realmente fazendo algo, por exemplo, “Estou brincando com meu filho e estamos rindo juntos.”

Peça aos participantes para **ESCOLHEREM** um parceiro para compartilharem suas visões.

Eles devem falar no presente. **ESCREVA** no papel gigante “Eu sou ...”, “Eu tenho ...”, etc. para dar exemplos.

A pessoa que ouve só deve ouvir—nenhum comentário!

Após dois minutos, o par de parceiros troca de papéis.

PASSO 3. Discussão de avaliação com todo o grupo (10 minutos)

PERGUNTAR: *Como foi a experiência de ouvir outra pessoa lhe dizer o que ela gostaria de criar?*

Como foi a experiência de contar a outra pessoa o que você gostaria de criar? [Pode incitar, se necessário, com perguntas como: Foi estimulante? Foi constrangedor?]

Foi fácil ou difícil compartilhar sua visão?

Você gostou de ouvir as visões de outras pessoas?

Como podemos reservar tempo para ouvir as visões dos outros mais frequentemente?

 **DURAÇÃO** 10 minutos

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

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.
Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao lado.*

Depois de 5 minutos, dirigir-se a todo o grupo:

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor suas respostas ao resto do grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que todos os pares tenham falado.

WORKSHOP I: DIA 2

SESSÃO 5. CRIAÇÃO DE UMA VISÃO DA ÁREA PRIORITÁRIA DE SAÚDE

Reflexão

5.A Exploração da Área Prioritária de Saúde

5.B Visão Compartilhada da Área Prioritária de Saúde—Em uma Imagem

SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO

6.A Distinguir entre desafios e problemas

—ALMOÇO—

6.B Introdução ao Modelo do Desafio

6.C Da visão pessoal à acção— Uso do Modelo do Desafio

6.D Análise da situação actual

6.E Desenvolvimento de um resultado mensurável

Encerramento

SESSÃO 5. CRIAÇÃO DE UMA VISÃO DA ÁREA PRIORITÁRIA DE SAÚDE

FINALIDADE

Inspirar as equipas e obter seu compromisso com uma visão para a área prioritária de saúde

Objectivo

- Criar uma visão comum para a área prioritária de saúde

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

Reflexão

➤ **DURAÇÃO** 20 minutos

Peça aos participantes que se sentem junto com as suas equipas de trabalho e façam uma reflexão breve.

PERGUNTAR: *De tudo aquilo que fizemos e de todos os tópicos que debatemos ontem, o que é que se destacou ou lhe chamou especialmente a atenção?*

NOTA: Quando os participantes se dirigem ao grupo inteiro, estão tendo a oportunidade de se ver no papel de facilitadores.

5.A Exploração da Área Prioritária de Saúde

Manter o foco das Equipas de Melhoria numa área prioritária de saúde comum para o PDL+.

➤ **DURAÇÃO** 60 minutos

- ### ➤ **MATERIAIS**
- ❑ Papel gigante preparado com os dados nacionais e, na medida do possível, dados regionais e locais sobre a área prioritária de saúde seleccionada para o PDL+. Incluir:
 - prevalência das condições de saúde ou doenças nessa área de saúde
 - directrizes governamentais nesta área de saúde
 - 2–3 intervenções comprovadas de saúde que o governo esteja promovendo
 - 2–3 indicadores nacionais/regionais

➤ **PROCESSO:**

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

MOSTRAR o papel gigante com a área prioritária de saúde que foi seleccionada como foco do PDL+ e explicar as razões dessa selecção.

OU: Pedir ao Campeão do PDL+ ou a um membro da Equipa de Apoio Técnico que comente os papéis gigantes com os dados nacionais e/ou regionais sobre prevalência, directrizes, intervenções e indicadores relativos à área de saúde.

PASSO 2. Discutir a situação local (30 minutos)

PERGUNTAR: *De que formas acham que a situação em seus distritos/regiões respectivos é similar aos dados nacionais que acabam de ver?*

De que formas acham que é diferente?

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

Se disponíveis, use papéis gigantes preparados com dados locais para ajudar a discussão.

5.B Visão Compartilhada da Área Prioritária de Saúde—Em uma Imagem

Este exercício orienta as equipes através do processo de criação de uma visão compartilhada usando imagens ao invés de palavras. Desenhar ajuda as pessoas a se conectarem com aquilo que é pessoalmente significativo para elas sobre a área prioritária de saúde.

➤ **DURAÇÃO** 60 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Papel gigante para cada equipa
- ❑ Variedade de marcadores coloridos ou giz de cera para cada mesa
- ❑ Papel gigante para o facilitador

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Criar individualmente uma imagem de um estado futuro que se deseja para a área prioritária de saúde (10 minutos)

DIZER: *Isto é uma visão criada por uma equipa proveniente de uma unidade de saúde rural que estava a trabalhar para melhorar a saúde materna e infantil:*

“As mulheres vêm a consultas pré-natais para se assegurarem que a gravidez progride bem. As crianças são vacinadas quando as suas mães vêm às suas consultas; a unidade é limpa e segura, tanto para a equipa, como para os doentes.”

DIZER: *Imagine que passaram 5 anos. O seu país/organização teve um sucesso extraordinário, alcançando progresso em [área de saúde prioritária]. Está a levar um fotógrafo e um jornalista numa viagem pelo país/região para lhes mostrar os progressos. Para onde vai levá-los? O que é que estão a ver? O que é que as pessoas lhes dizem? [Pausa entre cada pergunta].*

Dê ao fotógrafo e ao jornalista algum tempo para tirar fotografias, observar as estatísticas, visitar centros de saúde e entrevistar membros da equipa e da comunidade. Quando regressar, eles mostram-lhe as suas fotografias e fazem um resumo das suas observações. [Depois, conte até 3 para as pessoas voltarem para o presente e abrirem os olhos.]

Individualmente, desenhe imagens do que viu durante a sua viagem imaginária.

NOTA: Tranquilize as pessoas, dizendo que o exercício não é para saber quem sabe desenhar melhor, que qualquer desenho, mesmo rudimentar, é de interesse. Explique que a razão de pedir ao grupo para desenhar algo, em vez de usar palavras, é garantir que a visão comece como algo que eles podem visualizar. Pode alterar as instruções conforme entender, mas não retire o elemento de "ver" o futuro desejado, pois "ver" e "desenhar" obriga a que os participantes sejam muito concretos sobre o que gostam de ver.

PASSO 2. Compartilhar os desenhos nas equipas (5 minutos)

Peça aos participantes para mostrar e explicar as imagens que desenharam aos outros membros de suas equipas.

PASSO 3. Preparar um desenho por equipa (20 minutos)

Peça a cada equipa para **PREPARAR** um desenho maior (tamanho da folha do papel gigante) que capte o sonho colectivo dos membros da equipa.

Este processo estimula os participantes a assegurarem que elementos que são importantes para eles estejam incluídos e aqueles que não considerem tão importante sejam deixados de fora.

NOTA: Não permita que as equipas se limitem a colar as imagens uns dos outros num flipchart. Isto é um exercício de integração, não adição.

PASSO 4. Apresentar os desenhos das equipas (15 minutos)

Peça a cada equipa que **APRESENTE** seu desenho maior ao resto do grupo.

Se necessário, peça à equipa que esclareça partes do desenho que não estão tão evidentes. Os desenhos podem ser aumentados ou modificados como quiserem.

Enquanto as equipas apresentam seus desenhos, peça a um(a) participante que **PREPARE** num papel gigante um resumo dos elementos e conceitos exibidos nos desenhos.

Em alternativa, peça a cada equipa que faça uma lista contínua dos elementos recorrentes em cada uma das apresentações – isto torna-se a base para redigir uma declaração de visão.

PASSO 5. Discutir os elementos e conceitos representados nos desenhos (10 minutos)

Em plenário, discuta os elementos e conceitos que foram registados.

PERGUNTAR: *Quão bem estes elementos refletem o que cada um de vós esperava ver?*

Assim que todos estiverem de acordo sobre os elementos, as equipas podem criar as suas próprias declarações de visão, ou pedir a um grupo de representantes das equipas que crie uma só declaração para o grupo, como um todo. No último caso, peça voluntários e diga-lhes que apresentem o esboço de uma declaração ao grupo, antes do final do workshop.

SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO

FINALIDADE

Introduzir e aplicar o Modelo do Desafio.

OBJECTIVO

- Saber a diferença entre um desafio e um problema
- Perceber o que está e não está sob nosso controlo e influência
- Formular um resultado SMART

PREPARAÇÃO

- Leia e pratique as notas do facilitador para esta sessão.
- Prepare os papéis gigantes necessários.
- Aplique o Modelo do Desafio a um exemplo pessoal, trabalhando com um de seus co-facilitadores, para garantir que você domine o processo.
- Prepare um papel gigante com um desenho grande do Modelo do Desafio.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

FICHAS

- *n.º 4, O Modelo do Desafio*
- *n.º 5, Como Usar o Modelo do Desafio*
- *n.º 6, Definição de Resultados SMART*
- *n.º 8, Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação*
- *n.º 9, Numeradores e Denominadores para os Indicadores*
- *n.º 10, Fontes Comuns de Dados*

6.A Distinguir entre desafios e problemas

Este exercício explora as experiências positivas dos participantes ao enfrentar desafios.

- **DURAÇÃO** 45 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado (encoberto), com a seguinte declaração:
 - *Um problema é algo que “vem de fora” e, geralmente, se culpam as forças externas pelo problema. Um desafio é algo seu, algo que você assume. Tem a ver com um resultado que você se compromete a alcançar.*
- **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. O que é um desafio? (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Pense em algo que conseguiu realizar e que exigiu que vencesse grandes obstáculos e pelo qual você se orgulha agora.*

Vire-se para seu vizinho. Conte a ele ou ela sua história.

Peça para apenas ouvir sem fazer perguntas.

Depois de terminarem, troquem os papéis.

PERGUNTAR: *Quem ouviu uma história extraordinária de um vizinho?*

NOTA: Não peça às pessoas para contarem as suas próprias histórias, ao invés peça ao outro membro do par para contar a história, pois será mais curta e concisa. Porém, antes de contarem a história devem pedir autorização à pessoa para partilhar a mesma.

PASSO 2. O que é necessário para enfrentar um desafio? (20 minutos)

DIZER: *Com a sua equipa, discutam o que aprenderam ao ouvir essas histórias— inclusive a sua própria—sobre o que é preciso ter para enfrentar um desafio e superar obstáculos.*

Preparem uma lista.

Ao circular pela sala, peça a cada equipa que lhe dê um item das listas que prepararam. (Um exemplo poderia ser “persistência e trabalho árduo”).

REGISTE os itens num papel gigante.

Continue a circular pela sala até que todos os itens tenham sido colectados.

PASSO 3. Qual é a diferença entre um problema e um desafio? (10 minutos)

PEDIR: *Dentro de suas equipas, discutam qual seria a diferença entre um problema e um desafio.*

Depois de ouvir algumas ideias de cada equipa, **MOSTRE** o papel gigante.

DIZER: *Um problema é algo que “vem de fora” e, geralmente, as forças externas são culpadas pelo problema. Um desafio é algo seu, algo que você assume. Tem a ver com um resultado que você se compromete a alcançar.*

Verifique se perceberam, perguntando se a diferença entre esses dois termos ficou clara.

Peça aos participantes para reflectirem se os problemas que identificaram podem, ao contrário, ser entendidos como desafios dos quais queiram se apropriar e usar para praticar suas habilidades de liderança, gestão e governação.

6.B Introdução ao Modelo do Desafio

Este exercício apresenta aos participantes um breve resumo do Modelo do Desafio.

- **DURAÇÃO** 15 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado com um desenho do Modelo do Desafio
 - ❑ Ficha: n.º 5, *Como Usar o Modelo do Desafio*
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Apresentar o material de apoio (5 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 5, *Como Usar o Modelo do Desafio*.

DIZER: *Este material explica os passos do Modelo do Desafio.*

Vocês começarão a aplicar o modelo durante este workshop e, depois, continuarão a trabalhar nele com sua equipa completa. Trabalharão nele um pouco mais durante o Workshop 2 e terminarão finalmente este trabalho com toda a sua equipa ao voltar ao seu local de trabalho depois do Workshop 2.

PASSO 2. Apresentar os passos de preenchimento do Modelo do Desafio (10 minutos)

DIZER: *O Modelo do Desafio ajuda você a passar da visão à acção. Também ajuda a fazer um diagnóstico cuidadoso de para onde quer ir, a partir de onde se encontra no momento, antes de você decidir num plano de acção. Para completar com sucesso o Modelo do Desafio, será preciso usar todas as práticas de liderança e gestão.*

NOTA: Para demonstrar aos participantes todos os passos de uso do Modelo do Desafio, assinale uma a uma no papel gigante.

APONTE a área prioritária de saúde no topo do Modelo do Desafio.

DIZER: *No Passo 1 irá escrever a área de saúde prioritária que já foi proposta. Já a desenvolveu no seu exercício anterior.*

APONTE para a “nuvem” da visão.

DIZER: *No Passo 2, suas equipas prepararão uma declaração que representa sua visão comum do futuro em sua área prioritária de saúde.*

APONTE a situação actual.

DIZER: *No Passo 3, a sua equipa de melhoria avaliará a situação actual relativamente à sua visão, analisando os seus ambientes internos e externos.*

Deverão considerar factores positivos e negativos no ambiente que poderiam afectar sua capacidade de alcançar a visão e de contribuir para o alcance de indicadores da área prioritária de saúde. Descreva o que é, ao invés de descrever o problema. Isto ajudá-lo-á a identificar os desafios e seleccionar os seus resultados mensuráveis.

APONTE o resultado mensurável

DIZER: *No Passo 4, sua equipa de melhoria concordará sobre um resultado que possa aproximá-la ainda mais do alcance da visão comum e melhores indicadores para a área prioritária de saúde.*

Esse resultado será o que sua equipa se comprometerá a alcançar nos próximos 6 a 8 meses. Ele deve funcionar como um “esforço especial” de sua equipa.

Escolherão um ou dois indicadores chave e farão o acompanhamento desses indicadores. É assim que poderão monitorar o progresso para atingir o resultado mensurável e avaliar as realizações da equipa ao final do projecto de melhoria do PDL+.

APONTE os obstáculos e as causas básicas.

DIZER: *No Passo 5, sua equipa de melhoria identificará os obstáculos que terão que vencer para atingir o resultado.*

Sua equipa utilizará ferramentas para analisar as causas raízes ou subjacentes a esses obstáculos para assim poder tratar dos mesmos.

APONTE para a parte inferior do Modelo de Desafio.

DIZER: *No Passo 6, sua equipa de melhoria colocará o desafio em um quadro e selecionará as acções prioritárias.*

Prepararão uma declaração escrita sobre seu desafio, indicando o resultado que planeiam alcançar à luz dos obstáculos que enfrentarão.

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

DIZER: *No Passo 7, a sua equipa de melhoria irá selecionar as acções ou intervenções prioritárias para combater as causas primárias.*

Todas as acções incluídas no plano têm que ser possíveis de implementar dentro do seu nível de autoridade.

DIZER: *No Passo 8, a sua equipa de melhoria irá desenvolver um Plano de Acção. Este plano irá incluir os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para implementar as suas acções prioritárias. Também incluirá um cronograma para implementar as acções da equipa.*

Finalmente, o plano incluirá uma descrição de como a equipa irá monitorizar o progresso relativamente ao seu resultado.

Todas as acções do seu plano devem ser acções que possa implementar no seu nível de autoridade.

A monitoria do seu progresso permitirá ajustar o plano conforme necessário para manter o rumo no alcance do resultado esperado.

A avaliação dos resultados ajudará você a reexaminar os factores positivos e negativos para enfrentar o desafio. E permitirá que use sua aprendizagem para enfrentar desafios futuros nesta e em outras áreas prioritárias de saúde.

6.C Da visão pessoal à acção— Uso do Modelo do Desafio

Este exercício ajuda os participantes a aprenderem a usar o Modelo do Desafio ao aplicá-lo a uma visão pessoal.

- **DURAÇÃO** 30 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Ficha: n.º 4, *O Modelo do Desafio*; n.º 5, *Como Usar o Modelo do Desafio*
 - ❑ Papel gigante preparado com 7 pontos, ver o Passo I abaixo
- **PROCESSO:**

PASSO I. Demonstrar como preencher o Modelo do Desafio (10 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 4, *O Modelo do Desafio* e a Ficha n.º 5, *Como Usar o Modelo do Desafio*.

Siga estes passos, usando a sua própria visão pessoal, ou um exemplo de um colega ou amigo.

NOTA: Para a aplicação pessoal do Modelo de Desafio utilizamos a missão ou objetivo pessoais, ao invés da área de saúde prioritária. Para as organizações usaríamos a missão organizacional.

DIZER:

1. *Examine seu propósito pessoal e escreva-o no topo do Modelo do Desafio.*
2. *Em seguida, examine sua visão pessoal. Seleccione uma área onde focalizar.*
3. *Escreva sua situação actual em relação a essa visão.*
4. *Escolha um resultado mensurável que o ajudaria a passar de sua situação actual para se aproximar mais de sua visão. O resultado que escolher tem que ser possível de alcançar nos próximos 3 a 6 meses.*
5. *Qual seria um obstáculo para atingir esse resultado? Qual seria a causa raiz desse obstáculo?*
6. *Formule o desafio por meio de uma pergunta na parte de baixo do modelo.*
7. *Qual seria uma acção a empreender para vencer esse obstáculo?*

PASSO 2. Completar o Modelo do Desafio, com base nas visões pessoais (20 minutos)

Peça aos participantes para **PREENCHEREM** e explicarem seus Modelos do Desafio a uma outra pessoa.

Em plenário, peça a alguns voluntários para **COMPARTILHAREM** seus Modelos do Desafio.

6.D Análise da situação actual

Neste exercício, as equipas preparam uma descrição inicial detalhada da situação actual com relação aos principais indicadores para a área prioritária de saúde. Isto as ajudará a escolher o resultado mensurável mais apropriado.

- **DURAÇÃO** 30 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado com um desenho do Modelo do Desafio
 - ❑ Papel gigante com os indicadores da área prioritária de saúde.
 - ❑ Papel de papel gigante para as Equipas de Melhoria.
- **PROCESSO:**

PASSO I. Descrever a situação actual (20 minutos)

APONTE a “Situação actual” no papel gigante com o Modelo do Desafio.

Peça aos participantes para examinarem o papel gigante com os indicadores da área prioritária de saúde e concordarem sobre um indicador sobre o qual, na sua opinião, é importante a equipa manter o foco.

Peça aos participantes que trabalhem em suas Equipas de Melhoria.

DIZER: *Com a sua equipa, considerem o indicador sobre o qual concordaram para a área prioritária de saúde.*

Juntos, considerem os factores positivos e negativos que podem tornar mais fácil ou mais difícil para a sua Equipa de Melhoria contribuir para o alcance desse indicador.

Anotem suas ideias em papéis gigantes, separando-as segundo factores positivos e negativos.

NOTA: Sugira que as equipas examinem factores como necessidades organizacionais e pessoais, preocupações e temores, tempo disponível, e forças e fraqueza da equipa. Também poderão examinar factores externos como prioridades comunitárias, recursos humanos e financeiros, directrizes governamentais e legislação.

DIZER:

Você pode não conhecer todos os detalhes, sem que seja feita uma exploração mais profunda para recolher dados que faltam ou para verificar se suas premissas são verdadeiras ou não. Mas pode usar sua experiência e conhecimento combinados para traçar um quadro razoavelmente preciso da situação actual. Parte da sua tarefa, entre os workshops 1 e 2, será recolher dados precisos relativos à sua linha de base.

NOTA: Lembre aos participantes que estes são apenas exemplos. Peça-lhes que pensem em outros factores que possam ter efeito no alcance do resultado mensurável.

PASSO 2. Compartilhar e aprender (10 minutos)

Convide cada equipa para vir até a frente e **APRESENTAR** seu trabalho.

6.E Desenvolvimento de um resultado mensurável

Os participantes usam o que aprenderam sobre a sua situação actual para seleccionar um resultado para o PDL+ que seja SMART: eSpecífico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.

➤ DURAÇÃO

1 hora e 30 minutos

➤ MATERIAIS

- ❑ Fichas: n.º 6, Definição de Resultados SMART; n.º 8, Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação; n.º 10, Fontes Comuns de Dados
- ❑ Papéis gigante preparados:
 - Modelo do Desafio
 - Área prioritária de saúde e 2–3 indicadores
 - Declaração: *Um indicador é um marcador ao longo do tempo de uma mudança que pode ser medida.*
- ❑ Papel gigante em branco

➤ PROCESSO:

PASSO I. Propor resultados mensuráveis para este PDL+ (10 minutos)

APONTAR as áreas de “Situação actual” e “Resultado mensurável” no papel gigante do Modelo do Desafio.

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

PERGUNTAR: *Dada a situação actual que acaba de descrever, qual seria um resultado que demonstraria progresso no alcance de um desses indicadores?*

É muito importante que o resultado possa ser medido. Tem que ser possível saber com certeza se estamos progredindo ou não.

Peça às equipas de melhoria que façam uma chuva de ideias sobre possíveis resultados que gostariam de ver em seu trabalho.

NOTA: As pessoas geralmente respondem descrevendo uma actividade (por exemplo, formar, melhorar, recolher). Enfatize que um resultado não é uma acção ou actividade, mas se refere ao resultado final de uma actividade. Veja o exemplo da página 2 do Ficha n.º 6, *Definição de Resultados SMART*.

PASSO 2. Apresentar os critérios SMART (20 minutos)

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

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 6, *Definição de Resultados SMART*.

Examinar o S, M, A, R e T dos critérios SMART e **APONTAR** o exemplo de um resultado SMART na página 2 do material de apoio.

NOTA: Em alguns casos, os participantes podem estar familiarizados com A e R, em vez de se referirem a Alcançável e Relevante, mas o significado é o mesmo.

Peça aos participantes para trabalhar em suas Equipas de Melhoria para seleccionar um resultado que gostariam de alcançar:

DIZER: *Agora que já seleccionaram um resultado, vamos examinar os critérios SMART do material de apoio um por um.*

Ao fazer isto, revisem o resultado quantas vezes for necessário para atender a cada critério.

Estejam prontos para explicar suas revisões ao final desta actividade.

Apresentar cada critério como descrito abaixo. As equipas trabalham então com um critério de cada vez e revisam seus resultados enquanto prosseguem.

PASSO 3. Torne seu resultado eSpecífico (S) com um indicador (60 minutos)

DIZER: *Para ser específico, o resultado tem que conter um indicador.*

PERGUNTAR: *O que é um indicador?*

Ouçã algumas respostas e agradeça aos participantes por suas definições.

LEIA a definição de um indicador a partir do papel gigante: *Um indicador é...*

DIZER: *Um indicador é como um sinal na estrada – um marco ao longo da rota.*

Quando medimos o indicador, ele nos mostra se estamos no caminho certo, até onde já progredimos e quanto ainda temos que percorrer até atingir nosso destino (nosso resultado mensurável).

DIZER: *Você pode medir diretamente a maioria dos indicadores, visualmente, por comunicação verbal e/ou por escrito.*

Você terá que se perguntar: “O que posso ver, ouvir ou ler que me indica que o resultado esperado foi atingido?”

Explique melhor os indicadores dando um exemplo comum.

PERGUNTAR: *Consegue pensar em um indicador que o pessoal de enfermagem e pessoal médico usam frequentemente?*

Agradeça às sugestões dos participantes. Se ninguém mencionou a temperatura do corpo, proponha esse indicador como um outro exemplo.

DIZER: *Se alguém apresenta uma temperatura elevada ou febre, essa temperatura é um indicador de que a pessoa está enferma.*

Se a febre subir, sabemos que o paciente está piorando.

Se baixar, sabemos que o paciente está melhorando.

A temperatura é um indicador do estado de saúde de alguém.

PERGUNTAR: *Como medimos este indicador?*

Ouçã algumas respostas. “Termômetro” deveria ser uma das respostas.

DIZER: *O termômetro é o instrumento ou ferramenta que usamos para medir a temperatura.*

Consulte o papel gigante preparado com os indicadores da área prioritária de saúde.

DIZER: *Para seu resultado SMART, você selecionará um indicador que se aplica ao seu centro ou comunidade. Ele poderá ser o mesmo que um dos indicadores de alto nível da área prioritária de saúde, ou poderá ser um indicador de um nível inferior que contribuirá a um dos indicadores de nível superior.*

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 8, *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação*.

DIZER: *Vejam os requisitos de um indicador no material “Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação”.*

Em seguida, vejam a descrição de uma fonte de dados no material “Fontes Comuns de Dados”.

Use esta informação para chegar a um acordo sobre um indicador de sucesso no alcance de seu resultado SMART. Certifique-se de que o indicador que escolher é um indicador da área prioritária de saúde ou que contribuirá para o alcance de um indicador da área prioritária de saúde.

PERGUNTAR: *Anote suas fontes de dados: De onde poderia obter os dados para medir seu indicador?*

Se ninguém os referir, sugira as estatísticas de serviço de uma unidade de saúde, o sistema de informações de saúde a nível distrital e o Inquérito Demográfico e de Saúde, indicando aos participantes a Ficha n.º 10, *Fontes Comuns de Dados*.

DIZER: *Debata na sua equipa:*

- *O indicador pode ser medido?*
- *Uma Equipa de Melhoria teria fácil acesso à fonte de dados?*
- *A equipa seria capaz de recolher os dados sem custos adicionais?*

NOTA: Os indicadores devem ser expressos em termos neutros, ao evitar palavras como “melhorado” ou “diminuído” (ex., o indicador é “temperatura” e não “temperatura mais alta ou mais baixa”). As palavras “aumentar” ou “melhorar” podem ser colocadas na declaração de resultado mensurável.

Encerramento

 **DURAÇÃO** 30 minutos

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

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.*

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

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

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor suas respostas ao resto do grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que todos tenham falado.

WORKSHOP I: DIA 3

SESSÃO 6. O MODELO DO DESAFIO (ENCERRAMENTO)

Reflexão

- 6.F Desenvolvimento de um resultado mensurável (continuação)
- 6.G Primeira versão do Modelo do Desafio

— ALMOÇO —

SESSÃO 7. MONITORIA E AVALIAÇÃO

- 7.A Por que monitorar e avaliar?
- 7.B Preparação de um Plano de Monitoria e Avaliação

SESSÃO 8. A PRÁTICA DA EXPLORAÇÃO NA LIDERANÇA

- 8.A Exploração
 - 8.B Melhoria da habilidade de ouvir—Uma habilidade de exploração
 - 8.C Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop I e Preparação para o Workshop 2
- Avaliação do workshop

Reflexão

➤ **DURAÇÃO** 30 minutos

Peça aos participantes que se sentem junto com as suas equipas de trabalho e façam uma reflexão breve.

PERGUNTAR: *De tudo aquilo que fizemos e de todos os tópicos que debatemos ontem, o que é que se destacou ou lhe chamou especialmente a atenção?*

6.F Desenvolvimento de um resultado mensurável (continuação)

Os participantes usam o que aprenderam sobre sua situação actual para seleccionar um resultado para este PDL+ que seja SMART: eSpecifico, Mensurável, Apropriado, Realista, e de Tempo limitado.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 30 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Fichas: n.º 6, Definição de Resultados SMART; n.º 9, Numeradores e Denominadores para os Indicadores; n.º 10, Fontes Comuns de Dados
- ❑ Papéis gigante preparados:
 - Modelo do Desafio
 - Área prioritária de saúde e 2–3 indicadores
 - Declaração: *Um indicador é um marcador ao longo do tempo de uma mudança que pode ser medida.*
- ❑ Papel gigante em branco

➤ **PROCESSO:**

CONSULTE a Ficha n.º 6, *Definição de Resultados SMART*.

DIZER: *Considerem o resultado SMART que começaram a preparar ontem. Ao final do dia, tínhamos começado a pensar sobre a parte “eSpecifica” dos critérios SMART. Vamos passar agora ao próximo critério: “Mensurável”.*

PASSO I. Torne seu resultado mensurável (M), usando uma linha de base e uma meta (30 minutos)

DIZER: *O resultado mensurável enuncia sempre o valor da linha de base para um indicador quantitativo no início do PDL+, antes das actividades começarem. O resultado também declara a meta: o valor do indicador que a equipa almeja alcançar ao final das actividades do PDL+.*

A recolha dos dados de base fornece o ponto de partida para rastrear as mudanças de um indicador quantitativo ao longo da vida de um projecto de melhoria.

Mês a mês, as Equipas de Melhoria rastreiam o valor de seus indicadores em sua Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação, para mostrar como progrediram para alcançar o resultado esperado.

DIZER: *A linha de base e o resultado esperado ou meta têm sempre um numerador e um denominador.*

Vamos examinar como você pode seleccionar um numerador e denominador para o indicador que sua equipa escolheu.

REVEJA a Ficha n.º 10, *Fontes Comuns de Dados*.

DIZER: *Podem obter dados de linha de base em documentos tais como as Pesquisas Demográficas e de Saúde, das estatísticas de serviço dos centros de saúde, ou do sistema nacional ou regional de informações.*

Talvez não tenham acesso a todas as fontes de dados hoje mesmo, mas já têm um conhecimento geral sobre a área prioritária de saúde e a situação actual em sua localidade. Quando voltarem ao seu ambiente de trabalho, poderão revisar o resultado mensurável e o indicador, com base em dados mais precisos.

Utilizem o que já conhecem para chegar a possíveis valores de base e de meta para o seu indicador.

CONSULTE a Ficha n.º 9, *Numeradores e Denominadores para os Indicadores*. Peça aos participantes para trabalharem em suas equipas e estabelecerem um valor de linha de base e de meta para o indicador do resultado SMART.

PASSO 2. Torne seu resultado apropriado (A) e realista (R) (15 minutos)

Os participantes continuam com suas equipas e discutem os próximos dois critérios SMART.

Aproveitam as análises que fizeram anteriormente da situação actual em sua localidade e seu conhecimento dos recursos de suas próprias Equipas de Melhoria.

PASSO 3. Torne seu resultado de tempo limitado (T) (15 minutos)

As equipas definem o período de tempo dentro do qual implementarão o projecto de melhoria do PDL+ para atingir seu resultado esperado. Para as finalidades deste PDL+, os resultados devem ser alcançáveis dentro de 6 a 8 meses.

PASSO 4. Compartilhar os resultados SMART (30 minutos)

Convide cada equipa a apresentar seu resultado proposto. Determine junto com a equipa se cada resultado atende aos critérios SMART.

Estimule a discussão e o debate.

6.G Primeira versão do Modelo do Desafio

Nesta actividade, os participantes começam a usar o Modelo do Desafio para colocar um quadro o projecto de melhoria.

- **DURAÇÃO** 15 minutos
- **MATERIAIS** Papel gigante e marcadores para cada equipa
- **PROCESSO:**

PASSO I. As equipas começam a preencher seus Modelos do Desafio (15 minutos)

DISTRIBUA papel gigante para cada equipa desenhar seu próprio Modelo do Desafio.

DIZER: *Em suas equipas, preencham as partes do Modelo do Desafio que encobrimos: área prioritária de saúde, visão, situação actual e resultado mensurável.*

Em plenária, cada equipa **APRESENTA** sua primeira versão do Modelo do Desafio.

Enfatize que se trata de uma versão preliminar e que cada equipa continuará a trabalhar no seu Modelo do Desafio com o resto de seus colegas da Equipa de Melhoria, ao voltarem para sua origens.

Lembre a eles que, na medida que as equipas aprendam mais sobre a situação actual, provavelmente vão querer ajustar seus resultados mensuráveis para que fiquem mais SMART.

SESSÃO 7. MONITORIA E AVALIAÇÃO

FINALIDADE

Apresentar aos participantes os conceitos de monitoria e avaliação (M&A) que se relacionam ao PDL+, e identificar actividades para a monitoria e avaliação dos seus projectos de melhoria.

OBJECTIVO

- Preparar um plano de M&A para seu projecto de melhoria

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar cópias de todos os materiais de apoio.
- Preparar os papéis gigantes necessários.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

FICHAS

- n.º 8, *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação*
- n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação*
- n.º 36, *Exercício: Criação de um Plano de M&A*

7.A Por que monitorar e avaliar?

Este exercício promove uma maneira M&A de pensar e busca garantir que todos os projectos de melhoria tenham um plano de M&A.

➤ **DURAÇÃO** 15 minutos

➤ **MATERIAIS** Papel gigante preparado (encoberto) com a declaração:

➤ *Monitorar é.../ Avaliar é...*

Monitorar: Acompanhar regularmente as mudanças dos indicadores com o tempo, de forma a administrar a implementação de um Plano de Acção.

Avaliar: Entender e explicar se os resultados foram alcançados ou não, e por quê.

Papel gigante preparado (encoberto) com a declaração:

➤ *Por que monitorar e avaliar?*

A finalidade de uma boa prática de M&A é a de monitorar, medir e demonstrar os resultados de forma apropriada.

Se você não medir, não poderá saber e demonstrar o quanto já melhorou.

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Por que a monitoria e avaliação são importantes?
(15 minutos)

DIZER: *A prática da monitoria e avaliação é uma das oito práticas dos gestores líderes. Já falamos um pouco disso em nosso processo de planeamento.*

Existem muitas definições destes dois termos. Veja a seguir as definições que usamos no PDL+.

REVELE as definições do papel gigante “Monitorar é .../Avaliar é ...”

PERGUNTAR: *Por que queremos monitorar?*

ANOTE as respostas num papel gigante.

ACRESCENTAR as seguintes opções, se não tiverem sido mencionadas:

- *Para dar retro-informação*
- *Para prestar apoio*
- *Para desenvolver e ajustar as actividades do programa e os orçamentos*
- *Para demonstrar e celebrar o progresso*

Depois de obtidas as respostas, revele o papel gigante preparado, “Por que monitorar e avaliar?” e leia a finalidade de uma boa prática de M&A.

DIZER: *No seu projecto de melhoria do PDL+, vocês usarão um plano de monitoria e avaliação para acompanhar o progresso em direcção ao seu resultado mensurável.*

7.B Preparação de um Plano de Monitoria e Avaliação

Este exercício ajudará os participantes a pensarem em todos os passos da elaboração de um plano de M&A para que possam monitorar o progresso no alcance do resultado mensurável.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 15 minutos

➤ **MATERIAIS** Fichas: n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação; n.º 36, Exercício: Criação de um Plano de M&A; n.º 8, Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Passagem de um Resultado Mensurável a um Plano de M&A (30 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação*. Repasse os títulos e explicações de cada coluna da planilha.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 36, *Exercício: Criação de um Plano de M&A*. Leiam juntos os detalhes do plano Monapo.

Peça aos participantes para trabalharem junto às suas Equipas de Melhoria para responder às perguntas do material sobre Monapo.

Em plenária, pergunte como as equipas responderam às perguntas do material.

RECONHEÇA as respostas correctas:

1. **Que indicador a equipa poderia usar para monitorar seu progresso em direcção ao resultado mensurável?**
O número de clientes que recebem um serviço de planeamento familiar, pela primeira vez, no Centro de Saúde Monapo, a cada mês.
2. **Qual é a definição do numerador e denominador para o indicador?**
Numerador: Número de novos utentes de planeamento familiar a cada mês no Centro de Saúde de Monapo.
Denominador: Número de mulheres em idade reprodutiva que vivem num raio de 6 km do Centro de Saúde de Monapo.
3. **De onde a equipa obterá os dados de numerador e denominador para medir o indicador?**
Boas fontes a considerar seriam, para o numerador, as estatísticas mensais de serviços do centro de saúde, e para o denominador, os dados do censo local. (As equipas poderão propor outras fontes de dados que também seriam correctas.)
4. **Quem recolherá os dados?**
O gestor do centro de saúde ou outra pessoa que seja responsável por recolher os dados estatísticos sobre o centro.

5. Qual é o numerador da linha de base? Quando serão recolhidos os dados da linha de base?
150 novos utentes de planeamento familiar; recolha de dados em junho de 2013.
6. Qual é o resultado esperado? Quando serão recolhidos os dados para ver se a equipa alcançou a meta?
225 novas utentes de planeamento familiar; dados a serem recolhidos em dezembro de 2013.

Se nenhuma equipa de melhoria tiver uma resposta certa a uma pergunta, **CONSULTE** a Ficha n.º 8, *Elementos de um Plano de Monitoria e Avaliação*, para ajudá-las a corrigir as respetivas respostas.

PASSO 2. Criação do seu Plano de M&A (30 minutos)

DIZER: *Agora já sabemos que indicador usaremos para monitorar nosso resultado mensurável.*

Também sabemos que fontes de dados nos fornecerá as informações necessárias.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação*.

- Discuta as perguntas da planilha.
- Verifique o entendimento.

DIZER: *Anotem seu resultado mensurável e indicador(es) na planilha.*

Em seguida, respondam às perguntas de cada uma das colunas e completem a planilha.

CIRCULE e ajude as equipas, conforme necessário.

PASSO 3. Compartilhamento e aprendizagem (15 minutos)

Convide as equipas a compartilhar, **AFIXANDO** suas planilhas de planeamento de M&A nas paredes da sala. Peça aos outros que se levantem e examinem as planilhas.

Se o número de equipas for pequeno, elas podem **APRESENTAR** seu trabalho, uma de cada vez, ao grande grupo.

NOTA: Se as equipas não terminarem, completar esta planilha se torna parte da tarefa designada a elas.

SESSÃO 8.A PRÁTICA DA EXPLORAÇÃO NA LIDERANÇA

FINALIDADE

Melhorar a capacidade de exploração dos participantes.

OBJECTIVO

- Definir a exploração
- Identificar métodos de exploração
- Identificar grupos de interesse
- Praticar ouvir como forma de exploração

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar cópias da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*.
- Preparar os papéis gigantes necessários.
- Reexaminar a tarefa.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

FICHAS

- n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*
- n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*
- n.º 10, *Fontes Comuns de Dados*
- n.º 37, *Ferramenta: Entrevista de Utentes na Saída*
- n.º 38, *Perguntas de Orientação do Grupo Focal*
- n.º 39, *Tarefa do PDL+ para o Workshop 2*
- n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*

8.A Exploração

Este exercício apresenta aos participantes o conceito e os métodos da exploração. Isto os ajudará ao seleccionar um desafio e um projecto de melhoria.

- **DURAÇÃO** 15 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante em branco
 - ❑ Fichas: n.º 37, Ferramenta: Entrevista de Utentes na Saída; n.º 38, Perguntas de Orientação do Grupo Focal; n.º 10, Fontes Comuns de Dados
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Apresentar o conceito de exploração (5 minutos)

PERGUNTAR: *O que é que tem que fazer ou descobrir para compreender melhor a situação atual, à medida que está ligada ao resultado que pretende alcançar?*

ANOTE as respostas das pessoas num papel gigante. Acrescente um dos seguintes factores, se não tiverem sido mencionados:

- As necessidades de saúde das pessoas
- Estatísticas de serviços
- Uso e necessidade dos recursos
- As forças, necessidades e preocupações dos membros da equipa

PASSO 2. Identificar métodos de exploração (10 minutos)

PERGUNTAR: *Em suas mesas, discutam os métodos de exploração que têm disponíveis.*

CIRCULE por toda a sala e **ANOTE** as respostas no papel gigante.

DISTRIBUA e repasse as fichas: *Entrevista de Utentes à Saída, Perguntas de Orientação de Grupos Focais, e Fontes Comuns de Dados.*

Reveja a Ficha n.º 37, *Ferramenta: Entrevista de Utentes na Saída*, a Ficha n.º 38, *Perguntas de Orientação do Grupo Focal* e a Ficha n.º 10, *Fontes Comuns de Dados.*

DIZER: *A Entrevista de Utentes à Saída nos ajuda a entender as necessidades de nossas utentes e ouvi-las diretamente. Assim, não precisamos depender somente de nossas próprias percepções ou opiniões.*

As Perguntas de Orientação de Grupos Focais nos ajudam a identificar as necessidades de um segmento particular da população.

Os sistemas existentes de gestão das informações fornecem dados de rotina sobre o uso dos serviços e o quadro financeiro.

PERGUNTAR: *Como podemos usar esses métodos para explorar com o fim de entender melhor a nossa linha de base e escolher mais correctamente um resultado mensurável?*

Discuta e escolha alguns métodos de exploração a usar:

8.B Melhoria da habilidade de ouvir—Uma habilidade de exploração

Saber ouvir é uma importante habilidade de exploração. Este exercício ajuda os participantes a reflectirem sobre seus hábitos de ouvir as outras pessoas e como esses hábitos podem afectar o clima de trabalho.

NOTA: Para este exercício é melhor que as pessoas façam par com alguém com quem geralmente não trabalham.

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

➤ **MATERIAIS** Nenhum

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Praticar como ouvir “mal” e discutir entre si como se sentem (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Seleccionem um parceiro/a.*

Decidam quem vai “falar” e quem vai “ouvir”.

Uma pessoa fala durante dois minutos sobre qualquer coisa que julgar importante.

A outra pessoa dá sinais de que não presta muita atenção.

Agora, troquem de papéis: A segunda pessoa fala, enquanto a primeira dá sinais de não estar ouvindo com atenção.

PERGUNTAR: *Como se sentiu?*

Isto já aconteceu com você?

Tem sido um mau ouvinte das outras pessoas?

O que acontece quando as pessoas têm maus hábitos de ouvir os outros?

Ouçã algumas respostas depois de cada pergunta acima.

PASSO 2. Praticar “saber” ouvir e discutir entre si como se sentem (15 minutos)

Repita o Passo 1, mas desta vez o/a ouvinte demonstra que está a ouvir atentamente o que a outra pessoa está a dizer:

PERGUNTAR: *Como se sentiu?*

Isto já aconteceu com você?

Tem sido um bom ouvinte das outras pessoas?

Quais as consequências das pessoas praticarem bons hábitos de ouvir?

Ouçã algumas respostas depois de cada pergunta acima.

PASSO 3. Reflectir sobre os efeitos de ouvir bem ou mal (15 minutos)

Resumir o impacto de se ouvir bem ou mal sobre a motivação e a eficácia organizacional.

Faça uma ligação entre ouvir e explorar para obter mais informações.

PERGUNTAR: *Que lições tiram deste exercício?*

Recolher algumas respostas.

8.C Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop 1 e Preparação para o Workshop 2

Esta actividade avalia o Workshop 1 e apresenta a tarefa e as expectativas do Workshop 2.

➤ **DURAÇÃO** 60 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Três papéis gigantes
- ❑ Fichas: n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*; n.º 39, *Tarefa do PDL+ para o Workshop 2*; n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria* a ser usado com a equipa no local de trabalho

➤ **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. Revisão geral do PDL+ e sessões anteriores (20 minutos)

PERGUNTAR: *O que fizemos desde o nosso primeiro dia?*

Em 3 papéis gigantes em branco, um para cada dia, **ANOTE** as actividades que as pessoas lembrarem. Preencha com as actividades que faltaram.

PERGUNTAR: *O que é que foi mais importante para si?*

Recolher as respostas.

PERGUNTAR: *Que aspeto pode aplicar quando voltar ao trabalho?*

Recolher as respostas.

Reveja a Ficha n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*, a partir do primeiro dia. Indique onde nos encontramos no processo e o que acontecerá em seguida.

PASSO 2. Avaliação da tarefa (20 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 39, *Tarefa do PDL+ para o Workshop 2* e a Ficha n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*.

LEIA cada trabalho em voz alta (ou peça a alguém que o faça):

DIZER: *A tarefa depois do Workshop 1 e antes do Workshop 2 é realizar duas reuniões com o resto de sua equipa no local de trabalho:*

A primeira reunião destina-se a partilhar o que você aprendeu e receber a retro-informação da sua equipa. Examine os seguintes pontos:

- *Área prioritária de saúde*
- *Visão partilhada*
- *Modelo do Desafio, na forma em que encontra-se actualmente preenchido*
- *Plano de Monitoria e Avaliação*

A segunda reunião é para avaliar os resultados da exploração feita pelos membros da equipa. A exploração deve incluir a recolha de dados precisos para o indicador e o Plano de Monitoria e Avaliação.

Use o Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria para planear a reunião de exploração, bem como outras reuniões entre os workshops.

Perguntar se alguém tem alguma pergunta.

PASSO 3. Explicar as visitas de orientação profissional (10 minutos)

Explicar que cada equipa tem um orientador (coach) da Equipa de Apoio Técnico e informar à cada equipa quem é o seu/sua. Se possível, **MARQUE AS DATAS** das visitas do orientador. As visitas duram algumas horas.

DIZER: *Seu orientador/a se reunirá com sua equipa e avaliará o progresso feito na sua tarefa, esclarecerá o que não estiver claro, recapitulará os elementos do Workshop 1 que precisam ser repassados, e estimulará a equipa de modo geral.*

Recomende a todos os membros da Equipa de Melhoria que estejam presentes na visita do orientador. Inclua na visita de formação todos os membros da equipa, incluindo os que não vão frequentar os workshops do PDL+.

PASSO 4. Próximos passos (10 minutos)

ANUNCIE as datas do Workshop 2, que tratará sobre Focalização, Planeamento, Alinhamento e Mobilização.

ENFATIZE que as mesmas pessoas deverão vir para o próximo workshop porque cada workshop fortalece e complementa a anterior:

- Se um membro da equipa não puder comparecer, a equipa precisará encontrar um substituto para esse membro.
- Certifique-se de que o membro da equipa substituto se familiarize com o conteúdo do Workshop 1 e com os resultados das actividades.

Certifique-se de que todos saibam que:

- O segundo workshop durará 3 dias completos.
- Cada Equipa de Melhoria apresentará os resultados de sua tarefa no início do Workshop. As equipas devem chegar muito bem preparadas.

Peça a cada equipa para se assegurarem de que alguém está preparado para **REVER**, no primeiro dia do workshop seguinte, o que aprendeu neste workshop, como aplicou esse conhecimento e o que alterou como resultado desta aprendizagem.

Avaliação do workshop

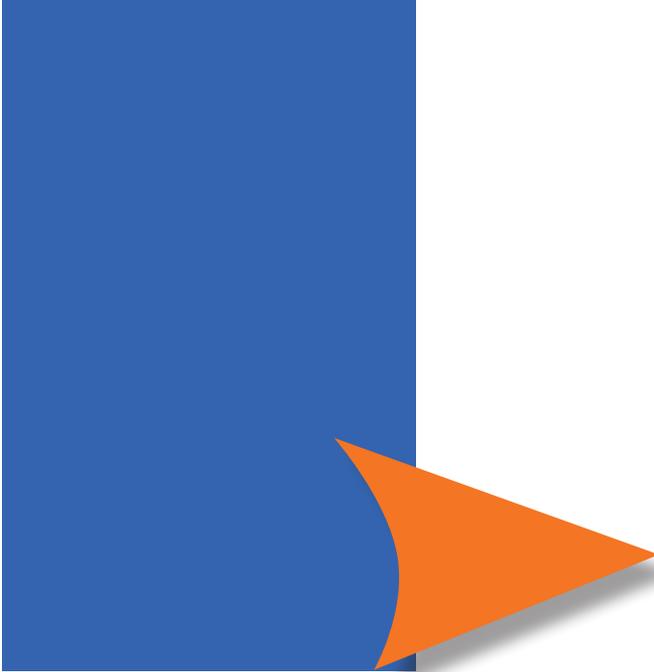
A avaliação dá aos participantes a oportunidade de compartilhar com os outros o que aprenderam e expressar suas opiniões, e aos facilitadores, de obter informações sobre o que teve mais sucesso e o que poderia ser melhorado.

- **DURAÇÃO** 10 minutos
- **MATERIAIS** Ficha: n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*
- **PROCESSO:**

ENTREGUE uma cópia da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop* e dê aos participantes 10 minutos para o preencherem.

Peça aos participantes uma retro-informação franca sobre o que aprenderam no workshop. Avise que não precisam colocar seus nomes nos formulários.

Enquanto os participantes estão a preencher o Formulário de Avaliação e Feedback, **RECOLHA** e **FOTOGRAFE** os Modelos de Desafio que os grupos desenvolveram durante este Workshop, para que possa tê-los prontos a serem usados pelos participantes para praticarem a provisão de feedback durante o Workshop n.º 2. Também serão usados pelos orientadores durante a Reunião 2 da Equipa de Apoio Técnico (ver a Seção 2: Reuniões da Equipa de Apoio Técnico).



LIDERANÇA E GESTÃO - WORKSHOP 2

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 2

FINALIDADE

Aplicar as práticas de liderança, gestão e governação para passar da visão à acção.

OBJECTIVOS

- Apresentar as ferramentas e técnicas para entender como focalizar na prática de liderança
- Perceber o efeito do género nas abordagens de liderança
- Identificar obstáculos e suas causas raízes
- Propor acções prioritárias dentro de uma perspectiva de género
- Aprender como focalizar em prioridades para atingir resultados importantes
- Criar planos de acção que orientem as equipas rumo aos seus resultados mensuráveis

SESSÕES

- **Boas Vindas e Revisão:** Avaliar o que os participantes aprenderam durante o Workshop 1
- **Sessão 9:** Mobilização para Obter Resultados: Aprender como mobilizar os grupos de interesse
- **Sessão 10:** Focalização: Entender a focalização como uma prática de liderança
- **Sessão 11:** Focalização do Plano: Identificar as acções prioritárias e aprender como focalizar pessoalmente e como equipa para atingir resultados importantes
- **Sessão 12:** Da Visão à Acção: Criar planos de acção que orientem as equipas rumo aos seus resultados mensuráveis

PROGRAMA

Os facilitadores devem programar um intervalo de manhã e de tarde todos os dias..

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manhã	Abertura (15 min) Boas Vindas e Revisão (3 hrs)	Revisão (20 min) Sessão 9: Mobilização Para Obter Resultados (conclusão) (1 h) Sessão 10: Focalização (1 h 15 min)	Revisão (20 min) Sessão 11: Focalização do Plano (2 h 50 min)
	Almoço		
Tarde	Avaliação da Tarefa (conclusão): (1 h ou conforme necessário, dependendo do número de equipas) Sessão 9: Mobilização Para Obter Resultados (3 h 5 min) Reflexão de encerramento (30 min)	Sessão 10: Focalização (conclusão) (3 h 20 min) Reflexão de encerramento (30 min)	Sessão 11: Focalização do Plano (1 h) Sessão 12: Da Visão à Acção (1 h 45 min) Avaliação do workshop (10 min)

PREPARAÇÃO

Leia todos os materiais antes da reunião. Use a informação sobre prazos fornecida nas notas dos facilitadores para decidir quanto tempo dar aos participantes para preencher os formulários e para trabalhar seja individualmente, em pares ou em grupos.

REFLEXÃO

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final de cada dia, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que lhes pareceu mais importante. Se quiser, pode introduzir um breve momento de reflexão, de manhã, acerca do conteúdo do dia anterior para saber se os participantes obtiveram novos conhecimentos relativamente ao dia anterior.

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

AVALIAÇÕES

Avaliação do workshop. Para avaliar o workshop, copie e entregue a Ficha n.º 40, Formulário de Avaliação do Workshop.

Monitorização do progresso. O sucesso do programa é avaliado pela monitoria do progresso que as Equipas de Melhoria obtêm relativamente aos seus resultados mensuráveis. A equipa de apoio técnico ajudará as equipas a monitorizar o seu progresso.

ENTRE OS WORKSHOPS 2 E 3

Reuniões da equipa completa. Os participantes fazem reuniões com suas equipas, quando voltarem aos seus locais de trabalho, para apresentar um relatório sobre o que aprenderam no workshop e para comentar os resultados do processo de exploração que empreenderam.

Sessões de orientação. Os membros da Equipa de Apoio Técnico do PDL+ trabalham com as equipas entre um workshop e outro. Nessas reuniões, examinam o progresso e os tópicos cobertos no workshop, e oferecerem retro-informação e apoio às equipas enquanto estas trabalham nos seus Modelos do Desafio e preparam seus Planos de Acção.

DIA I
WS 2
PROGRAMA

WORKSHOP 2: DIA I

BOAS VINDAS E REVISÃO

Abertura

Revisão da Aprendizagem no Workshop 1 e dos Objectivos do Workshop 2

— ALMOÇO —

Revisão da Aprendizagem no Workshop 1 e dos Objectivos do Workshop 2
(continuação)

SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS

9.A Equilíbrio Entre as Duas Abordagens da Liderança

9.B Entendimento do Efeito do Género Sobre as Abordagens de Liderança

9.C Análise das Necessidades e Interesses dos Grupos de Interesse—
Exercício de Exploração e Mobilização

Encerramento

BOAS VINDAS E REVISÃO

Abertura

 **DURAÇÃO** 15 minutos

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas dos seus locais de trabalho.

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Revisão da Aprendizagem no Workshop 1 e dos Objectivos do Workshop 2

Este exercício revê o que os participantes aprenderam durante o último workshop.

- **DURAÇÃO** 2,75 a 3,75 horas
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado com os objectivos do Workshop 2
 - ❑ Papel gigante com a tarefa para o Workshop 2
 - ❑ Ficha: n.º 41, Agenda e Objectivos: Liderança e Gestão - Workshop 2; n.º 39, Tarefa do PDL+ para o Workshop 2
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Revisão do conteúdo do Workshop 1 (20 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos durante o workshop anterior.*

Você já terá pedido a um participante, ao final do Workshop 1, para falar a todo o grupo. Depois que esta pessoa terminar;

PERGUNTAR: *Alguém tem alguma dúvida ou pergunta nesta altura do processo?*

PASSO 2. Visão geral e agenda do Workshop 2 (10 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 41, Agenda e Objectivos: Liderança e Gestão - Workshop 2.

Repasse os objectivos e o programa do workshop.

PASSO 3. Apresentação dos relatórios sobre as tarefas (2–3 horas)

CONSULTE a Ficha n.º 39, Tarefa do PDL+ para o Workshop 2. Convide cada equipa à frente da sala para fazer sua **APRESENTAÇÃO**. Dependendo do número de equipas, dê a cada equipa 20–30 minutos para a apresentação, retro-informação e perguntas.

- Peça às equipas que **MOSTREM** seus Modelos de Desafio revistos. Elas devem explicar como seguiram em frente e aperfeiçoaram o trabalho que fizeram no Workshop 1.

NOTA: Permita perguntas e esclarecimentos, mas mantenha o foco em contribuir às equipas, em vez de criticá-las.

O **INTERVALO PARA ALMOÇO** deve ser feito de forma que cada equipa tenha tempo suficiente para fazer sua apresentação sem pressa e os participantes, tempo suficiente para fazer perguntas.

Retomar os trabalhos e **COMPLETAR** as apresentações das equipas.

PASSO 4. Encerramento (10 minutos)

PERGUNTAR: *Onde vocês viram sinais de actividades de exploração?*

DESTAQUE os métodos de recolha de dados que as equipas usaram e sua eficácia na recolha das informações essenciais.

PERGUNTAR: *O que teria acontecido se as equipas não tivessem explorado desta forma?*

O que aprendemos sobre exploração?

SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS

FINALIDADE

Aprender como mobilizar os grupos de interesse.

OBJECTIVO

- Mobilizar recursos para alcançar seus resultados mensuráveis esperados

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

MATERIAL DE APOIO

- *n.º 42, Auto-Avaliação das Abordagens de Liderança*
- *n.º 43, Duas Abordagens da Liderança*
- *n.º 44, Exercício sobre Géneros*
- *n.º 45, Conceitos Básicos de Género*
- *n.º 46, Planilha de Análise dos Grupos de Interesse*
- *n.º 47, Formulário de Pedido de Mobilização de Recursos*

9.A Equilíbrio Entre as Duas Abordagens da Liderança

Este exercício demonstra que as abordagens de relacionamento e postura da liderança contribuem a resultados positivos.

- **DURAÇÃO** 50 minutos
- **MATERIAIS**
 - Ficha: n.º 42, Auto-Avaliação das Abordagens de Liderança; n.º 43, Duas Abordagens da Liderança
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Comentar os objectivos da actividade (5 minutos)

DIZER: *É importante entender as diferentes abordagens da liderança em sua equipa e como melhor trabalhar em conjunto para usar todas as suas forças.*

Quando terminarmos esta actividade, vocês poderão:

- Entender a abordagem de relacionamento e postura da liderança.
- Estar cientes de como a liderança de relacionamento e postura contribui para os resultados.
- Reconhecer a importância de equilibrar ambas as abordagens em um grupo de trabalho ou equipa.

PASSO 2. Auto-avaliação das abordagens de liderança (15 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 42, Auto-Avaliação das Abordagens de Liderança.

DIZER: *Isto o ajudará a avaliar a abordagem que usa com mais frequência nas situações de trabalho.*

Leia as frases e marque com um círculo os números 1, 2, 3 ou 4 para indicar, respectivamente, com que frequência usa esta abordagem quando trabalha em grupo.

Por exemplo, se você assumir a responsabilidade de liderar o grupo para obter resultados a maior parte do tempo, deve circular o número 4 na primeira tabela.

Escolha somente um número para cada conjunto de 1–4.

Depois de ter preenchido a Avaliação:

DIZER: *Depois de ter circulado um número para cada conjunto de frases, verifique se tem círculos em mais 1s e 2s, ou mais 3s e 4s.*

DIZER: *Se constatar que tem mais 1s e 2s, então sua tendência é usar a abordagem relacional com mais frequência.*

Se tiver mais 3s e 4s, então sua tendência é usar a abordagem posicional com mais frequência.

Discutam isto em pares durante 5 minutos.

PASSO 3. Equilíbrio entre as abordagens de liderança em uma equipa (30 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 43, *Dois Abordagens da Liderança*.

DIZER: *Vejam as descrições dos dois tipos diferentes da liderança.*

A liderança de Relacionamento depende mais da força das relações de uma pessoa.

A liderança de Postura depende mais da posição de autoridade de uma pessoa.

Observe a importante declaração no topo do material distribuído: “Os líderes eficazes equilibram as abordagens de relacionamento e postura.”

Compare sua auto-avaliação com as descrições destas duas abordagens da liderança. Considere até que ponto estas descrições correspondem ao seu próprio comportamento normal.

DIZER: *Formem pares e passem 5 minutos cada um discutindo como poderiam equilibrar as duas abordagens.*

Lidere uma discussão Em plenário sobre os efeitos destas duas abordagens da liderança.

PERGUNTAR: *Que efeitos cada uma destas abordagens pode ter sobre a maneira que os membros de uma equipa trabalham em conjunto?*

Em nossas equipas, como podemos respeitar e reconhecer outros que usam abordagens da liderança mais relacionais ou mais posicionais do que as nossas?

Que compromissos sua equipa pode assumir de respeitar outras abordagens da liderança?

Em plenária, peça aos grupos que **RELATEM** os resultados de suas discussões.

9.B Entendimento do Efeito do Gênero Sobre as Abordagens de Liderança

Nesta sessão, os participantes irão explorar a forma como os papéis dos gêneros afetam as abordagens de liderança, bem como apoiar os homens e mulheres a liderar em conjunto, com dignidade e respeito.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 30 minutos

➤ **MATERIAIS** Ficha: n.º 44, Exercício sobre Gêneros; n.º 45, Conceitos Básicos de Gênero

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Esclarecer as definições e implicações de “sexo” e “gênero” (30 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 44, *Exercício sobre Gêneros* e a Ficha n.º 45, *Conceitos Básicos de Gênero*.

DIZER: *Estamos discutindo a questão de gênero. Temos que garantir que estamos usando as mesmas definições de conceitos essenciais de gênero.*

Na ficha pode-se ver as definições de gênero e sexo.

Gênero é um conjunto culturalmente definido de papéis, responsabilidades, direitos, privilégios e obrigações econômicos, sociais e políticos associados com o facto de ser homem ou mulher, bem como as relações de poder entre homens e mulheres, rapazes e moças.

Sexo é a diferença biológica entre homens e mulheres.

Vejamos agora as definições de sexo, gênero, equidade e igualdade de gêneros, violência baseada no gênero, empoderamento e envolvimento masculino na ficha.

Dê tempo aos participantes para ler a ficha e responda às perguntas de esclarecimento em plenária.

PASSO 2. Considere os papéis de liderança tradicionais dos homens e mulheres (30 minutos)

DIZER: *Se quisermos que nossas equipas de melhoria trabalhem bem, precisamos promover a equidade de gênero na liderança.*

PERGUNTAR: *No seu contexto, de que forma são as oportunidades para assumir posições de liderança as mesmas, ou diferentes, para homens e mulheres?*

DIZER: *Historicamente, as mulheres (como um grupo, não todas) têm sido excluídas da maioria das posições formais de liderança, autoridade e poder. Por outro lado, elas têm normalmente sido responsáveis por criar e manter os relacionamentos humanos e sociais.*

Apesar de que possivelmente as mulheres tenham tido alguma influência sobre os recursos necessários para conduzir actividades importantes, raramente elas detiveram o controlo desses recursos.

Historicamente, os homens (como um grupo, não todos) têm ocupado as posições de liderança e mantido maior autoridade e poder formal.

Isto permitiu que os homens tenham mais controlo sobre os recursos necessários às actividades mais importantes.

PASSO 3. Considerar como podemos cumprir nosso compromisso com a equidade de género na liderança (30 minutos)

DIZER: *Líderes eficazes de ambos os sexos usam abordagens tanto relacionais como posicionais de liderança.*

É do melhor interesse de todos que tanto os homens, como as mulheres possam ser líderes eficientes que usem ambas as abordagens.

Peça às equipas que discutam a seguinte questão por 10 minutos:

Como nossa equipa pode encorajar e apoiar mulheres e homens a usar abordagens tanto de relacionamento e postura da liderança?

Em plenária, peça aos grupos para **RELATAREM** os resultados de suas discussões.

Sugestões para o Facilitador:

1—Manter o modo investigativo durante a facilitação. Reconhecer que as questões de género podem tocar nossos sentimentos mais profundos e nos levar a defender o nosso próprio ponto de vista.

2—Enfatizar a equidade de género e o acesso a papéis de liderança tanto para mulheres como homens.

3—Evitar transformar a sessão num fórum de queixas e tentar focalizar a atenção no futuro: Perguntar: “O que podemos fazer para melhorar a liderança tanto pelos homens como pelas mulheres?”

9.C Análise das Necessidades e Interesses dos Grupos de Interesse Exercício de Exploração e Mobilização

Este exercício ajuda os participantes a identificarem seus grupos de interesse e a entender suas necessidades e interesses usando as práticas da focalização, planejamento, exploração e mobilização.

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Papel gigante preparado com a definição de grupos de interesse: *Os grupos de interesse são aquelas pessoas ou grupos que têm um interesse especial em que você alcance o resultado que selecionou. Isto inclui aqueles que podem afectar e são afectados pelo resultado—de formas positivas ou negativas.*
- ❑ Ficha: n.º 46, Planilha de Análise dos Grupos de Interesse

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Identificar os grupos de interesse (20 minutos)

PERGUNTAR: *Que queremos dizer com a expressão “grupos de interesse”?*

Responda algumas perguntas.

DIZER: *Grupos de interesse são aquelas pessoas ou grupos que têm um interesse especial no resultado que você selecionou.*

- *Os grupos de interesse incluem qualquer um que possa lhe ajudar a ter sucesso—ou que torne as coisas mais difíceis para você. Um grupo de interesse é também alguém que será afetado quando você alcançar seu resultado. Ficarão felizes? Ou infelizes?*

LEIA a Ficha n.º 46, Planilha de Análise dos Grupos de Interesse.

PASSO 2. Identificar os interesses e preocupações dos grupos de interesse (25 minutos)

INDIQUE o papel gigante com a definição de grupos de interesse.

DIZER: *Na sua equipa, pensem em conjunto numa lista de todos os grupos de interesse para o projeto de liderança da sua Equipa de Melhoria, assinalando com um círculo os cinco mais importantes. Pode indicar uma pessoa, grupo, organização ou equipa muito influente.*

Coloque-as na coluna da esquerda da planilha.

Para cada grupo de interesse, discuta as questões nas próximas três colunas:

- Em que está interessado esse grupo de interesse?
- Qual é a maior preocupação deste grupo de interesse?
- O que você precisa fazer para obter o apoio deste grupo de interesse?

Complete a planilha e discuta os próximos passos com sua equipe.

Usaremos esta informação numa sessão amanhã para pensar em formas de mobilizar estes grupos de interesse para apoiarem a implementação de seus planos de ação e alcance de resultados.

Encerramento



DURAÇÃO

30 minutos

PERGUNTAR: O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?

Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.

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

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

DIZER: Agora, cada par exponha por favor suas respostas ao resto do grupo. Todos terão a sua vez na sala.

Continue a ouvir as respostas dos pares até que todos os pares tenham falado.

DIA 2
WS 2
PROGRAMA

WORKSHOP 2: DIA 2

SESSÃO 9. MOBILIZAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS (ENCERRAMENTO)

Reflexão

9.D Mobilização dos Grupos de Interesse para Obter Recursos

SESSÃO 10. FOCALIZAÇÃO

10.A O que é a Focalização?

10.B Reconhecimento de Sua Esfera de Influência

— ALMOÇO —

10.C Identificar Obstáculos para Alcançar Resultados

10.D Diagnóstico das Causas Raízes—A Técnica dos 5 Por Quês

Encerramento

Reflexão

 **DURAÇÃO** 20 minutos

Peça aos participantes que se sentem junto com as suas equipas de trabalho e façam uma reflexão breve.

PERGUNTAR: *De tudo aquilo que fizemos e de todos os tópicos que debatemos ontem, o que é que se destacou ou lhe chamou especialmente a atenção?*

NOTA: Quando os participantes se dirigem ao grupo inteiro, esta é uma oportunidade para começarem a se ver eles próprios no papel de facilitadores.

Lembre aos participantes que você está retomando do ponto onde encerraram o Dia 1, com a exploração da mobilização dos grupos de interesse.

9D. Mobilização dos Grupos de Interesse para Obter Recursos

Este exercício demonstra como a mobilização de recursos exige análise e planeamento.

➤ **DURAÇÃO** 60 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Ficha: n.º 47, Formulário de Pedido de Mobilização de Recursos; n.º 46, Planilha de Análise dos Grupos de Interesse
- ❑ Papel gigante em branco

NOTA: As actividades para mobilizar recursos precisam estar inseridas no Plano de Acção que será elaborado na próxima sessão. Isto é o “alinhamento e a mobilização” em funcionamento!

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Mobilização do apoio dos grupos de interesse (5 minutos)

DISTRIBUIR cópias do *Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos*.

DIZER: Usaremos a *Análise dos grupos de interesse* que vocês completaram ontem como base para este exercício.

DIZER: Como discutimos, os grupos de interesse essenciais são pessoas ou grupos que têm um interesse especial no resultado que você selecionou.

Isto inclui aqueles que podem afectar o seu progresso, bem como aqueles que são afectados por seu resultado.

Quer o impacto por eles ou sobre eles seja positivo ou negativo, eles são os seus grupos de interesse e, por isto, é preciso obter o seu apoio ou reduzir o seu impacto negativo.

Sem o apoio dos grupos de interesse, não progrediremos muito em direcção aos nossos resultados esperados.

PASSO 2. Planeamento para a mobilização (30 minutos)

DIZER: *Leiam a Ficha n.º 46, Planilha de Análise dos Grupos de Interesse: quem são os grupos de interesse, seus interesses e preocupações, e o que vocês precisam fazer para obter o apoio deles.*

Na coluna da esquerda do Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos, anatem o nome de cada grupo de interesse de quem precisam de um recurso particular.

DIZER: Exemplos de recursos são dinheiro, trabalho voluntário, acesso a pessoas influentes, ou materiais.

Para cada recurso necessário, preencham nas colunas da planilha: o que exactamente precisam que este grupo de interesse forneça/contribua, quem fará a solicitação, e dentro de que prazo?

PASSO 3. Compartilhamento e aprendizagem em conjunto (25 minutos)

Convite cada equipa a LER uma fileira (sobre um grupo de interesse e um conjunto de recursos) de suas planilhas.

Repita o processo até que todas as equipas tenham compartilhado tudo de suas planilhas.

PERGUNTAR: Quais são algumas das actividades que precisam incluir nos seus Planos de Acção para garantir que realmente consigam os recursos de que precisam?

Ouçã as respostas e ANOTE-AS num papel gigante.

- Os exemplos poderão ser visitas, reuniões, conversas telefônicas, envio de materiais, e convidar ou acompanhar outras pessoas em uma viagem a campo para ver algo em acção.
- Esta é uma oportunidade para as equipas recolherem novas ideias com a troca.

DIZER: Ao começarem a trabalhar nos seus Planos de Acção, acrescentem as actividades sobre as quais precisam actuar para mobilizar recursos.

DIZER: Utilizem o Formulário de Solicitação de Mobilização de Recursos como ferramenta de monitoria nas próximas reuniões com suas equipas.

Agora que têm os nomes das pessoas responsáveis por fazer cada solicitação de recursos, poderão se apoiar e responsabilizar uns aos outros pelo cumprimento.

NOTA: Ao indicar quem fará cada solicitação, exclua os nomes das pessoas que não fazem parte da Equipa de Melhoria ou que não estão presentes na sala. A responsabilização tem que ser da Equipa de Melhoria!

SESSÃO 10. FOCALIZAÇÃO

FINALIDADE

Explore a focalização como prática de liderança e reveja as ferramentas e técnicas de focalização.

OBJECTIVOS

- Explicar a focalização
- Explicar as ferramentas e técnicas da focalização
- Identificar obstáculos que impedem atingir um resultado desejado
- Aplicar a análise da causa raiz

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.
- Seleccionar um resultado mensurável para usar na actividade, “Obstáculos para Alcançar o Resultado” e anotar num papel gigante. Praticar o uso da Técnica dos 5 Por Quês com um de seus co-facilitadores. Seleccionar um exemplo para usar com o qual se sinta à vontade.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

MATERIAL DE APOIO

- n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*
- n.º 48, *Esfera de Influência*
- n.º 49, *Categorias de Obstáculos*
- n.º 50, *Ferramenta de Análise da Equidade de Género*
- n.º 51, *A Técnica dos 5 Por Quês*

10.A O que é a Focalização?

Este exercício explora a importância da focalização dentro de uma organização.

- **DURAÇÃO** 30 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Ficha: n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governança*
 - ❑ Papel gigante em branco
- **PROCESSO:**

PASSO 1. A prática da focalização na liderança (10 minutos)

No grande grupo:

PERGUNTAR: *O que significa focalização?*

Por que é importante que os líderes focalizem?

O que acontece quando um grupo ou organização não tem um foco claro?

ANOTE as respostas num papel gigante.

Reveja a definição de enfoque na Ficha n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governança*.

DIZER: *Focalização significa:*

- *Determinar as prioridades essenciais de acção, e*
- *Criar um quadro comum de resultados esperados.*

DIZER: *O resultado organizacional da boa focalização é:*

- *O trabalho da organização passa a ser dirigido por uma missão e estratégia bem definidas e as prioridades ficam claras.*

PASSO 2. Prioridades (10 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Para que as equipas possam focalizar, você tem que saber qual é o foco de sua instituição como um todo.*

No último workshop, discutimos a área prioritária de saúde e os indicadores que focalizariam o trabalho de nossa equipa.

ESCREVA área prioritária de saúde e indicadores num papel gigante.

PASSO 3. Foco organizacional (10 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *Além da área prioritária de saúde e dos indicadores, o que mais teria a sua organização que você poderia usar como ferramenta de focalização? (Ex. missão, estratégia, metas anuais, etc.)*

DIZER: *Agora que analisámos o enfoque, na sessão seguinte iremos ver mais de perto o que está na nossa esfera de influência.*

10.B Reconhecimento de Sua Esfera de Influência

Este exercício ajuda as pessoas a pensarem sobre o que está sob o seu controlo para mudar e o que não está, dado o papel ou posição das pessoas em sua organização. Esta discussão ajudará a focalizar seus Planos de Acção.

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Papel gigante com 3 círculos concêntricos de diâmetro crescente desenhados um em torno do outro
 - ❑ Ficha: n.º 48, *Esfera de Influência*
 - ❑ Papel gigante preparado (encoberto) com a seguinte prece da serenidade escrita:
“Dê-me a serenidade de aceitar as coisas que não posso mudar, a coragem de mudar as coisas que posso, e a sabedoria para perceber a diferença”. —Reinhold Niebuhr, A Oração da Serenidade

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Definir círculos de controlo e influência (10 minutos)

Em plenário, **MOSTRE** os três círculos e **ESCREVA**:

- “controlo” dentro do círculo interno;
- “influência” no círculo intermediário;
- “nenhum controlo e pouca ou nenhuma influência” no círculo externo.

Discuta as diferenças entre os 3 círculos.

Peça exemplos de cada círculo, tais como:

- **Círculo interno:** nossas palavras, as nossas atitudes e as nossas acções.
- **Círculo médio:** nosso bairro, nosso ambiente de trabalho, amigos, colegas, familiares (podemos influenciá-los mas não podemos controlá-los!).
- **Círculo externo:** fenômenos naturais tais como terremotos ou intempéries, a política e as directrizes governamentais, que estão muito fora do nosso alcance, e o comportamento de pessoas com as quais não temos nenhum contacto.

PERGUNTAR: *Com qual destes círculos você mais se preocupa?*

NOTA: Este é geralmente o círculo externo, onde não podemos fazer muita coisa.

PERGUNTAR: *Em que círculo você tem a maior probabilidade de ter impacto?*

O que acontece quando você tem um impacto aí?

Como isto afecta os outros círculos?

PASSO 2. Discutir as práticas que ajudam a influenciar (15 minutos)

Em suas equipas, peça aos participantes que reflectam e discutam que práticas de liderança, gestão e governação eles precisam usar para influenciar os outros de forma eficaz.

Em que actividades têm mais influência como uma equipa?

Peça-lhes que **FAÇAM UMA LISTA** para apresentar ao grupo maior.

PASSO 3. Apresentar práticas que apoiam o ato de influenciar (15 minutos)

Com todo o grupo, peça às equipas para **APRESENTAR** suas reflexões sobre as práticas de influência.

PASSO 4. Encerramento (5 minutos)

REVELAR E LER (ou pedir alguém para ler) a prece da serenidade escrita no papel gigante.

Enfatizar que a liderança tem a ver com focalizar as coisas que podemos influenciar, ao invés de reclamar das coisas sobre as quais nada podemos fazer.

Sessão adaptada dos círculos de controlo, influência e preocupação de Covey.

Covey, Stephen. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon and Schuster, 2004.

10.C Identificar Obstáculos para Alcançar Resultados

Este exercício ajuda os participantes a identificarem o trabalho necessário para alcançar o resultado mensurável desejado.

➤ **DURAÇÃO** 2 horas

- **MATERIAIS**
- ❑ Papel gigante preparado com o resultado mensurável que você selecionou
 - ❑ Folhas de papel gigante em branco
 - ❑ Fita adesiva para prender os papéis na parede
 - ❑ Folhas de papel ao meio, em número suficiente para que cada equipa receba 3 a 5 delas
 - ❑ Marcadores para cada grupo escrever suas ideias no papel
 - ❑ Ficha: n.º 49, *Categorias de Obstáculos*; n.º 50, *Ferramenta de Análise da Equidade de Género*

➤ **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. Identificar os obstáculos para alcançar o resultado (60 minutos)

FAÇA REFERÊNCIA ao papel gigante preparado com o resultado mensurável desejado que você selecionou para a demonstração. Explique ao grupo como o selecionou e encontrou.

PERGUNTAR: *Por que ainda não chegou nesse ponto?*

O que está bloqueando seu caminho para atingir esse resultado— quais são os obstáculos?

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 49, *Categorias de Obstáculos*.

DIZER: *Há várias categorias mais amplas nas quais os obstáculos para a sua equipa podem se encaixar. Alguns das mais comuns são:*

- *Directrizes e procedimentos*
- *Serviços de saúde*
- *Equipamento, infraestrutura e suprimentos*
- *Pacientes, utentes, indivíduos ou comunidades*

PERGUNTAR: *Quais são alguns exemplos destas categorias que se aplicam à prestação e uso dos serviços de saúde?*

PENDURE 4 folhas de papel gigante em branco tendo as categorias como títulos.
ESCREVA os exemplos nos papéis gigantes apropriados, enquanto os participantes sugerem os mesmos.

PERGUNTAR: *Quais são os principais obstáculos que sua equipa enfrenta para alcançar seu resultado mensurável desejado?*

DIZER: *Com sua Equipa de Melhoria, escreva todos os obstáculos em que conseguir pensar.*

Considere os obstáculos em cada uma das categorias que acabamos de discutir: directrizes e procedimentos; prestadores de serviços; equipamento, infraestrutura e suprimentos; pacientes, utentes, indivíduos ou comunidades; e a natureza transversal da questão do género. Acrescente outros obstáculos que não se encaixam exactamente nestas categorias.

Em plenária, peça às equipas para falar dos obstáculos que identificaram.

PASSO 2. Considere os obstáculos associados ao género (30 minutos)

DIZER: *Observe que o género é uma questão transversal que precisa ser levada em consideração ao conduzir esta análise. Há muitos exemplos de questões de género que poderiam afectar a prestação e uso dos serviços de saúde em todas as categorias. Por exemplo, as directrizes oficiais podem restringir o acesso das mulheres aos serviços de saúde, (ex., as mulheres às vezes precisam de “permissão” para usar serviços ou métodos de planeamento familiar) ou as atitudes dos prestadores de serviços podem ser tendenciosas e, portanto, limitar o uso dos serviços pelas mulheres, de modo geral.*

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 50, *Ferramenta de Análise da Equidade de Género*.

DIZER: *Ao realizar uma análise de causa raiz, podemos pensar em equidade de género em termos de 3 tópicos diferentes:*

- **Oportunidade:** *Como o sistema de saúde promove a equidade de género nas funções de gestão e liderança?*
- **Acesso:** *Como os serviços de saúde são organizados para que mulheres e homens recebam serviços de qualidade mais facilmente?*
- **Envolvimento:** *Como mulheres e homens da comunidade participam das decisões sobre os serviços de saúde?*

DIZER: *Agora, nos seus grupos, comece a preencher a Ferramenta de Análise de Igualdade de Géneros para identificar alguns obstáculos associados ao género que podem impedir os homens ou mulheres de aceder ou usar serviços.*

PASSO 3. Identifique os obstáculos mais críticos (30 minutos)

DIZER: *Identificou muitos obstáculos, mas é mais útil concentrar-se nos poucos que provocaram a maioria das dificuldades em alcançar o seu resultado pretendido.*

Por exemplo, pode haver muitas razões para mulheres não acessarem os serviços de PTV (prevenção da transmissão vertical), mas talvez já tenha observado que a maioria das grávidas não vêm ao centro de saúde nem para os serviços pré-natal. Neste caso, seria melhor analisar as causas deste obstáculo – o facto de que não procuram os serviços pré-natais – do que qualquer um dos obstáculos relacionados aos próprios serviços de PTV.

DIZER: *O Princípio de Pareto, também conhecido por 80/20, é um conceito que inicialmente se referia à observação de que 80% da riqueza de Itália pertencia a apenas 20% da população. Aplicado à sua lista de obstáculos, isto pode significar que 80% das suas dificuldades são provocadas por 20% dos seus obstáculos. Considere isto, ao determinar quais dos obstáculos explicam a maior parte da estagnação ou falta de esforço.*

DIZER: *Com sua Equipa de Melhoria, examine os obstáculos que identificou e marque-os de acordo com seu nível de criticalidade. Escreva “A” próximo àqueles que você considera os mais críticos, “C” para os menos críticos, e “B” para os medianamente críticos.*

Pense nas esferas de influência que vimos na sessão anterior. Selecione os obstáculos que estão sob seu controlo e não aqueles que estão fora. Por exemplo, os recursos fornecidos por outros estão fora do seu controlo, se bem que possivelmente ainda estão sob sua esfera de influência.

Selecione depois os 3 a 5 obstáculos mais críticos para alcançar o resultado mensurável desejado por sua equipa. Verifique para garantir que todos concordam com a sua escolha.

Escreva cada obstáculo numa folha separada de papel de papel gigante.

Peça às equipas que **RELATEM** seus obstáculos seleccionados em plenária e expliquem rapidamente suas razões.

10.D Diagnóstico das Causas Raízes—A Técnica dos 5 Por Quês

Este exercício ajuda os participantes a perceber a diferença entre sintomas e causas raízes e, depois, a diagnosticar as causas raízes.

- **DURAÇÃO** 1 hora e 20 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado: Uma planta com as raízes à mostra.
 - ❑ Papel gigante preparado com exemplo de tabela, incluindo obstáculo, causa raiz e acções prioritárias.
 - ❑ Ficha: n.º 51, A Técnica dos 5 Por Quês
 - ❑ Papéis gigante em branco: Um para cada equipa
- **PROCESSO:**

PASSO I. Introduzir a Técnica dos 5 Por Quês para a análise de causa raiz (20 minutos)

MOSTRAR o papel gigante com a planta e suas raízes à mostra.

PERGUNTAR: *O que isto tem a ver com focalização e planeamento?*

Ouçã as respostas até que alguém mencione a análise de causa raiz.

PERGUNTAR: *Alguém sabe o que é a análise de causa raiz?*

Ouçã as respostas e encoraje as explicações de causa raiz que estiverem correctas ou quase correctas.

DIZER: *A análise de causa raiz tem a ver com métodos de resolução de problemas que escavam abaixo da superfície dos sintomas para encontrar as causas básicas dos problemas.*

Usamos a análise de causa raiz porque os problemas são melhor resolvidos quando tentamos corrigir ou remover as causas subjacentes, ao invés de simplesmente tratar dos sintomas óbvios.

DIZER: *Vocês aprenderão alguns meios estruturados para diagnosticar os problemas organizacionais, similares aos meios que aprendemos para diagnosticar os problemas médicos.*

Uma forma é continuar a perguntar: “Por Quê?” para se infiltrar abaixo dos sintomas e aprender o que causa esses sintomas.

*Escreva, num papel gigante separado—um abaixo do outro—
Por Quê? Por Quê? Por Quê? Por Quê? Por Quê?*

Dê um exemplo de como estes “Por Quês” são aplicados às causas listadas sob as 4 categorias descritas na actividade anterior. Seleccione uma causa e comece a perguntar “Por Quê?”.

PERGUNTAR: *Por que isto está acontecendo?*

Utilizando um exemplo, tal como o indicado na Ficha n.º 51, *A Técnica dos 5 Por Quês*, represente o processo e peça ao seu co-orientador para repetir a pergunta após cada resposta, para ilustrar a técnica.

NOTA: Ensaie isto previamente com o seu co-orientador, para se certificar de que demonstra bem esta técnica.

DIZER: *Apesar de chamarmos esta técnica de “Os 5 Por Quês”, nem sempre você tem que perguntar “Por Quê?” todas as 5 vezes. Às vezes, bastam 3 “Por Quês”, e outras vezes, você tem que perguntar “Por Quê” mais de 5 vezes para chegar à verdadeira causa raiz.*

O momento de parar de perguntar “Por Quê?” depende das respostas. É importante parar num “Por Quê?” que esteja dentro de sua esfera de influência e não um que esteja fora dessa esfera.

PASSO 2. Prática da Técnica dos 5 Por Quês (40 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vocês identificaram os principais obstáculos ao alcance do resultado mensurável desejado que está associado às prioridades institucionais de sua organização e à visão da sua equipa.*

Para desenvolver seu Plano de Acção, você terá que examinar mais atentamente as causas raízes desses obstáculos.

Quanto melhor for a sua análise, melhor será o seu Plano de Acção e mais provável será que o seu plano de acção proposto o conduza ao seu resultado pretendido.

DISTRIBUA cópias de *A Técnica dos 5 Por Quês*. Indique aos participantes a Ficha n.º 51, *A Técnica dos 5 Por Quês*.

DIZER: *Para cada um dos obstáculos que listou, faça cerca de cinco perguntas “Por que?”. (Lembre-se que poderá precisar de menos ou mais do que 5.) Pare quando chegar à última causa sobre a qual se pode agir – que sua equipa sente que pode fazer alguma coisa para contribuir. Estas são as causas raízes que você focalizará nos seus Planos de Acção.*

Se a pergunta for: “Por que as mulheres não estão vindo à clínica?”, a pobreza ou a falta de instrução poderão estar na raiz do problema.

Mas seria melhor parar numa causa raiz mais acionável, tal como “Porque elas não sabem como poderiam se beneficiar com os serviços que oferecemos”. É melhor parar aí. Continuar a perguntar “Por Quê?” não traria informações sobre as quais você poderia agir.

Quando chegar ao final das suas perguntas “Por Quê” para cada obstáculo, preencha o papel de papel gigante para o dito obstáculo com uma tabela que inclui a última causa raiz e deixa espaço para as ações prioritárias para tratar do mesmo.

CIRCULE entre as equipas, ouça atentamente as suas deliberações, e verifique suas folhas de papel gigante para garantir que entenderam a tarefa e estão identificando as causas raízes sobre as quais têm controlo.

NOTA: Enquanto circula, procure garantir que as equipas não produzam uma longa lista de descrições vagas tais como “há falta de recursos humanos”. Se notar esta tendência, ajude as equipas a analisar mais profundamente, perguntando: “Por que isto acontece?”

PASSO 3. Relato do progresso (20 minutos)

Convite cada equipa a **COMENTAR** suas folhas de papel gigante em plenária.

Discuta quaisquer preocupações ou questões.

➤ **DURAÇÃO** 30 minutos

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?*

Cada um deve tomar cerca de 5 minutos para anotar suas respostas.

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

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

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor uma de suas respostas ao grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que não haja mais.

WORKSHOP 2: DIA 3

SESSÃO 11. FOCALIZAÇÃO DO PLANO

Reflexão

11.A Chuva de Ideias Sobre Acções Prioritárias para Lidar com as Causas Raízes

11.B Análise de Acções Prioritárias com a Perspectiva de Género

11.C Estabelecer Prioridades usando a Matriz de Prioridades

— ALMOÇO —

11.D Primeiro, as Coisas Mais Importantes—A Matriz Importante e Urgente

SESSÃO 12. DA VISÃO À ACÇÃO

12.A Elaboração de um Plano de Acção que Leve a Resultados

12.B Reflexão sobre o Workshop 2 e Preparação para o Workshop 3

Avaliação do Workshop

SESSÃO II. FOCALIZAÇÃO DO PLANO

FINALIDADE

Identificar acções prioritárias e aprender como focalizar pessoalmente e como equipa para atingir resultados importantes.

OBJECTIVOS

- Identificar prioridades
- Analisar acções prioritárias dentro da perspectiva de género
- Distinguir entre “Importante” e “Urgente”

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.
- Imprimir cópias da Ficha n.º 4, *O Modelo de Desafio*.
- Experimentar as ferramentas com um co-facilitador ou amigo para se familiarizar com as mesmas.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

MATERIAIS DE APOIO

- n.º 4, *O Modelo do Desafio*
- n.º 52, *Quadro Sequencial de Integração do Género*
- n.º 53, *Cenários Sequenciais de Integração de Género*
- n.º 54, *Matriz de Prioridades (Modelo)*
- n.º 55, *Matriz de Prioridades*
- n.º 56, *A Matriz Importante e Urgente*

Reflexão

➤ **DURAÇÃO** 20 minutos

Peça aos participantes que se sentem junto com as suas equipas de trabalho e façam uma reflexão breve.

PERGUNTAR: *De tudo aquilo que fizemos e de todos os tópicos que debatemos ontem, o que é que se destacou ou lhe chamou especialmente a atenção?*

NOTA: Quando os participantes se dirigem ao grupo inteiro, esta é uma oportunidade para começarem a se ver eles próprios no papel de facilitadores.

Lembre aos participantes que você está retomando do ponto onde encerrou o Dia 2 e agora usará as ferramentas de alinhamento, mobilização, focalização e planeamento discutidas anteriormente neste workshop para focalizar o plano.

11.A Chuva de Ideias Sobre Acções Prioritárias para Lidar com as Causas Raízes

Este exercício ajuda os participantes a identificar acções prioritárias específicas que as equipas podem usar para superar as causas raízes dos seus obstáculos e alcançar seu resultado mensurável.

➤ **DURAÇÃO** 30 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ☐ Papel gigante com directrizes para a chuva de ideias:
 - Não criticar nenhuma ideia.
 - Não discutir ideias durante a sessão de chuva de ideias.
 - Pensar de forma criativa.

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Chuva de ideias de acções prioritárias (15 minutos)

DIZER: *Agora que identificou as causas primárias que o impedem de alcançar o seu resultado mensurável, é tempo de discutir ideias sobre algumas acções prioritárias que serão essenciais para o impelir a alcançar o seu resultado mensurável. Considere as suas causas primárias, à medida que pensa em*

ações prioritárias para alcançar o seu resultado mensurável. Considere também as intervenções comprovadas sugeridas pelos orientadores e quaisquer outros pontos fortes que tenha observado na situação atual, para se apoiar no que funciona.

DIZER: *A finalidade da chuva de ideias é a de gerar muitas ideias criativas para ajudar suas equipes a realizar melhorias.*

Através deste processo, todos os membros de equipe devem participar ativamente. Existem algumas regras gerais das chuvas de ideias.

MOSTRE o papel gigante com as Directrizes de Chuvas de Ideias.

PERGUNTAR: *Existem outras directrizes que precisamos considerar para poder gerar um bom número de ideias criativas para alcançar nosso resultado mensurável?*

ACRESCENTE outras sugestões ao papel gigante.

DIZER: *Reflectam individualmente sobre o resultado mensurável desejado de sua equipe e as causas raízes.*

Tomem 5 minutos para escrever individualmente as ações prioritárias que vocês podem empreender para superar esses obstáculos e alcançar os resultados.

DIZER: *Em suas equipes, registem numa folha de papel gigante todas as ideias que surgiram da chuva de ideias. Como um grupo, combinem as ideias que forem similares.*

PASSO 2. Relato sobre o progresso (15 minutos)

Convide cada equipe a **COMENTAR** sobre suas folhas de papel gigante em plenária.

I 1.B Análise de Acções Prioritárias com a Perspectiva de Género

Este exercício gera a consciência de como as acções prioritárias têm um impacto positivo ou negativo sobre a equidade de género e usa este conhecimento para seleccionar intervenções que promovem a equidade de género.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 10 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Ficha: n.º 52, Quadro Sequencial de Integração do Género; n.º 53, Cenários Sequenciais de Integração de Género
- ❑ Papel gigante preparado com o Quadro Sequencial da Integração de Género

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Explicar o Quadro Sequencial da Integração de Género (30 minutos)

MOSTRAR o papel gigante com o Quadro Sequencial da Integração de Género.

DIZER: *No primeiro dia deste workshop, discutimos a questão do género. Quando fizemos a análise de causa raiz, também exploramos como as questões de género são transversais e importantes de levar em consideração ao analisar os obstáculos relacionados a directrizes, procedimentos, prestadores de serviços e utentes. E começamos a analisar como os valores e princípios culturais afectam a forma de agirmos e pensarmos. O problema é quando não estamos conscientes desta influência e tomamos decisões cegas em termos de género ou pior ainda, quando usamos conscientemente os desequilíbrios de género para alcançar nossos objectivos.*

No processo de selecção de nossas intervenções, queremos estar atentos à questão de género e seleccionar intervenções que promovam a equidade de género ou pelo menos não reforcem ou contribuam à desigualdade de género.

DIZER: *Vamos analisar este quadro sequencial da integração de género.*

Na parte superior da estrutura, pode ser visto o objectivo predominante que é o de ser “consciente em termos de género” quando programamos as actividades. Fazemos isto ao perceber como o género afecta o uso dos serviços e os comportamentos de saúde e como nossas intervenções podem contribuir à equidade de género e à saúde.

Na parte de baixo da estrutura, pode ser vista a atitude que tentamos evitar, ou seja, ser “cego em termos de género”. Ser “cego de género” nos faz propor actividades sem estar conscientes de como elas afectam a equidade de género e a saúde.

Pela seta, 3 tipos de intervenções/actividades são demonstradas e classificadas, dependendo de como afectam a equidade de género. As intervenções/actividades podem ser “Exploradoras”, “Conciliadoras” ou “Transformadoras”.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 52, *Quadro Sequencial de Integração do Género* e convide alguns participantes a ler em voz alta as definições.

DIZER:

Esta estrutura demonstra a existência de uma sequência nos tipos de intervenções, sendo estas categorizadas segundo as formas em que tratam as normas e desigualdades de género na sua concepção, implementação e avaliação.

- *As intervenções ou acções cegas de género não fazem nenhuma consideração prévia para tratar das normas de género e relações desiguais de poder, ou de como as intervenções impactam o género.*
 - *Exemplo: Quando uma iniciativa de desenvolvimento económico encoraja a criação de empresas que se baseiam tradicionalmente no trabalho de mulheres, tal como o fabrico de cerveja em alguns países africanos e quem recebe os empréstimos ou subsídios para essas actividades são os homens.*
- *As intervenções ou acções conscientes do género analisam e tratam dos resultados previstos, relacionados a género, durante ambas as fases de concepção e implementação.*
 - *Exemplo: Com base nas provas de que as mulheres têm mais tendência a investir dinheiro nas suas famílias, o dinheiro para apoio alimentar é dado directamente às mulheres, ao invés dos homens. (Este exemplo reflete a consciência de género, bem como a acomodação de género.)*
- *As intervenções exploradoras do género aproveitam as rígidas normas de género e os desequilíbrios de poder existentes para atingir os objectivos das intervenções de saúde.*
 - *Exemplo: Compreendendo que os homens são quem tomam as decisões nas suas famílias, um programa de PTV envia mensagens a incentivar os homens a certificar-se de que as suas esposas são testadas quanto ao VIH. Esta mensagem pode aumentar o estigma e o desequilíbrio de poder existente entre homens e mulheres.*
- *As intervenções conciliadoras de género reconhecem o impacto das normas de género e desigualdades e buscam desenvolver acções que ajustam e muitas vezes compensam os desequilíbrios existentes de poder.*
 - *Exemplo: Determinando que os homens não estão interessados no Planeamento Familiar e sendo difícil de os contactar, um programa de Planeamento Familiar decide não perder tempo a trabalhar com homens, centrando-se apenas nas mulheres.*

- *As intervenções transformadoras de gênero se esforçam para examinar, questionar e mudar as rígidas normas de gênero e os desequilíbrios de poder para atingir objectivos de saúde e de equidade de gênero.*
 - *Exemplo: Um programa de cuidado pré-natal quer aumentar os partos assistidos por um profissional de saúde qualificado. Durante a concepção da sua intervenção convidam mulheres a trazerem os seus cônjuges às consultas de cuidado pré-natal, para aconselhamento conjunto, para que homens e mulheres debatam e tomem decisões em conjunto sobre o parto do seu bebé.*

DIZER: *Espera-se das intervenções conscientes do gênero que sejam concebidas de forma conciliadora ou transformadora em termos de gênero, dentro do objectivo final de alcançar resultados de saúde e, ao mesmo tempo, transformar as normas de gênero para promoverem uma maior igualdade. A abordagem exploradora do gênero é inaceitável, particularmente em programas de saúde pública que têm a obrigação de “antes de tudo, não causar nenhum dano”.*

NOTA: A Estrutura de Sequência pode dar a impressão que, para alcançar intervenções transformadoras dos gêneros, necessita de passar pela exploração e acomodação dos mesmos. Mas não é esse o caso. É importante ter consciência de gênero para evitar, a todo o custo, as intervenções exploradoras de gêneros e, se possível, implementar sempre intervenções que promovam a igualdade de gêneros.

PERGUNTAR: *Em suas próprias palavras, como seria uma intervenção cega de gênero? Poderia dar um exemplo?*

Peça a um ou dois participantes para, em suas próprias palavras, explicar a definição e dar um exemplo do que é ser cego de gênero. **PREPARE-SE** para dar um **EXEMPLO**, se eles não encontrarem um. Repita o mesmo procedimento para explicar as intervenções “exploradora”, “conciliadora” e “transformadora”.

PASSO 2. Classificar alguns cenários com base no Quadro Sequencial de Integração de Gênero (20 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 53, *Cenários Sequenciais de Integração de Gênero* e convide os participantes a trabalharem nas suas equipas para as classificar de acordo com a “Quadro Sequencial de Integração do Gênero”.

Depois de 10 minutos, peça às equipas para dividir com os outros:

PERGUNTAR: *Onde, na sequência de integração de gênero, se encaixa cada cenário e por quê?*

Dê oportunidade a todas as equipas de **DISCUTIREM** suas próprias análises, caso a caso, e dê-lhes retro-informação, se necessário.

PASSO 3. Analisar as intervenções das equipas com base no Quadro Sequencial de Integração de Género (20 minutos)

Peça às equipas para analisar a lista de intervenções que prepararam na análise da causa raiz e classificá-las como “exploradora”, “conciliadora” ou “transformadora”.

Depois de 10 minutos, pedir às equipas para **EXPOR** sua análise em plenária:

PERGUNTAR: *Na lista de intervenções resultantes da sessão de chuva de ideias, encontrou alguma que fosse cega de género? Poderia explicar qual intervenção e por quê?*

Ouçã as intervenções cegas de género que forem propostas e corrija, se necessário. Peça aos participantes que identifiquem o que teriam que mudar para tornar as intervenções seleccionadas em transformadoras. Continue com o mesmo processo pedindo intervenções que são exploradoras, conciliadoras ou transformadoras.

Encerre a sessão reforçando a importância de analisar as intervenções sob a perspectiva de género, dizendo:

DIZER: *Na próxima sessão, vocês seleccionarão as intervenções prioritárias para tratar das causas raízes do seu desafio. Analise onde elas se encontram na sequência de integração de género.*

Tenha cuidado para não seleccionar actividades que possam ser exploradoras de género, já que um dos princípios fundamentais do trabalho de saúde e desenvolvimento é “não causar nenhum dano”.

Se possível, seleccionar actividades que tendam a programas transformadores de género para, assim, desafiar gradualmente as desigualdades existentes de género e promover mudanças positivas dos papéis e normas de género e na dinâmica de poder.

11.C Estabelecer Prioridades usando a Matriz de Prioridades

A Matriz de Prioridades ajuda os participantes a classificar as ações com base em critérios que são importantes para eles. Podem usar esta ferramenta para priorizar ações durante a elaboração dos seus Planos de Ação.

NOTA: A matriz de prioridade é uma ferramenta que pode ser usada para classificar várias opções e identificar as mais adequadas a um contexto específico. No PDL+ pode ser usada em dois momentos. Nesta sessão, a ferramenta será usada para selecionar, entre muitas ações prioritárias, quais têm maior probabilidade de combater as causas primárias. Também pode ser usada no passo anterior do Modelo de Desafio para selecionar os obstáculos mais importantes, após uma discussão de ideias que gera uma longa lista.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 10 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Ficha: n.º 54, Matriz de Prioridades (Modelo); n.º 55, Matriz de Prioridades; n.º 4, O Modelo do Desafio
- ❑ Papel gigante preparado com uma Matriz de Prioridades em branco

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Apresente e demonstre a ferramenta (10 minutos)

Use o exercício “Escolha de um Marido” (bastante divertido) para mostrar como funciona a Matriz de Prioridades.

NOTA: Se escolher uma esposa não é uma escolha, ou não é apropriado no seu contexto, pode alterar o exemplo para escolher um candidato para um emprego.

DIZER: *Vamos aprender como fazer escolhas, como tomar decisões quando existem várias opções, e como perceber que opção trará o melhor benefício.*

Para fazer isto, usamos os chamados “critérios”. Exemplos de critérios são o tempo que leva para completar uma tarefa, os custos, o impacto sobre a qualidade, e a disponibilidade de recursos.

Estamos sempre usando critérios quando julgamos alguma coisa.

Para entender como usar critérios, vamos começar com um exemplo de uma importante escolha pessoal.

PERGUNTAR: *Quais são algumas das escolhas mais importantes que fazemos em nossas vidas?*

(Geralmente, “escolher o cônjuge” será a primeira resposta; se não for, diga isto você mesmo.)

DIZER: *Vamos tomar o exemplo da escolha de um marido e ver que critérios poderíamos usar para tomar esta decisão. Os homens servirão de observadores neste exercício.*

APONTE a matriz em branco no papel gigante.

- Peça às mulheres que deem 3 nomes comuns de homens em seu país.
- **ESCREVA** o nome de cada homem no topo de cada coluna, sob “ações prioritárias”.

DIZER: *Quando as mulheres escolhem um marido, o que pode ser mais importante?*

Repita a pergunta depois de cada resposta dada pelas mulheres do grupo. Elas mencionarão as características dos homens que são mais importantes, entre elas: “ele tem bons costumes,” “ele é bom para mim”, “ele me ouve com atenção”, “ele tem um bom nível de instrução”, e assim sucessivamente.

- Depois de ouvir várias respostas, **SELECIONE E ESCREVA** um critério do lado esquerdo da matriz—um para cada fileira.

PASSO 2. Classifique cada homem imaginário por cada critério, numa escala de 1 a 3 (10 minutos)

CLASSIFIQUE esses homens imaginários. Por exemplo:

DIZER: *Ele é um cientista, então recebe a nota “3” pelo nível educacional, mas ele é mau e, por isto, merece apenas “1” no quesito bondade.*

O grupo certamente se identificará com estes dilemas.

- **ESCREVA** as notas de cada homem imaginário em cada um dos critérios (1 = baixo, 2 = médio, 3 = alto). **CERTIFIQUE-SE** de que os totais para os homens não sejam os mesmos.

PASSO 3. Calcule o total de pontos para cada homem (5 minutos)

- Depois de preencher as 12 caixas da matriz, **ADICIONE** cada coluna e anote a soma na parte de baixo.
- **APONTE** a melhor escolha, segundo o funcionamento da Matriz de Prioridades.

PASSO 4. Priorizar acções (10 minutos)

PERGUNTAR: *Que critérios você usaria para priorizar suas acções prioritárias?*

Tome algumas respostas e **ANOTE-AS** no papel gigante.

DIZER: *Na sua lista de potenciais acções prioritárias irá, numa escala de 1 a 3 — em que 1 traz o menor benefício e 3 traz o maior benefício — classificar cada uma delas de acordo com os seus critérios.*

DIZER: *Para cada acção no seu plano de trabalho, some os valores de cada coluna para ver a nota total para cada acção.*

Quanto mais alta a nota, maior a prioridade da acção com base nos critérios listados. (Você poderá escolher acrescentar ou mudar os critérios para atender às suas necessidades específicas.)

PASSO 5. Introduzir a Matriz de Prioridades (5 minutos)

- **INDIQUE** aos participantes a Ficha n.º 54, *Matriz de Prioridades (Modelo)* e a Ficha n.º 55, *Matriz de Prioridades*, para que as equipas a usem na sua próxima reunião de equipa. Examine com o grupo a matriz modelo.
- Certifique-se de que os participantes entendam como a Matriz de Prioridades funciona e que as prioridades do modelo fazem sentido para os participantes.
- Explique que, após usarem a matriz com as suas equipas completas precisam de se assegurar que podem implementar as acções prioritárias seleccionadas, sem estarem dependentes da aprovação ou recursos de terceiros.

DIZER: *Como pode ver, a Matriz de Prioridade pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar a eficácia. Porém, é necessário ter alguma cautela. Apenas é eficaz quando tem toda a informação ou dados relevantes. Evite usá-la com critérios que requerem palpites ou suposições não verificadas.*

PASSO 6. Estabelecer critérios para a tomada de decisões (5 minutos)

PERGUNTAR: *Que critérios poderia usar para priorizar as acções que surgiram na chuva de ideias da sessão anterior?*

- **ANOTE** algumas respostas num papel gigante.
- Sugira, caso não tenham sido ainda mencionados: tempo, custo, impacto sobre os resultados, transformadora de género, e disponibilidade de recursos.
- Classifique os critérios de forma que quanto maior a nota, mais alta a prioridade (maior importância) da acção.

NOTA: Algumas equipas poderão querer modificar os critérios para adaptá-los às suas necessidades específicas.

PASSO 7. Preencher o Modelo do Desafio (25 minutos)

DIZER: *Agora use a Matriz de Prioridade para avaliar a sua lista de acções prioritárias gerada na discussão de ideias.*

Selecione as acções prioritárias que melhor cumprem os critérios que seleccionou.

Escolha não mais do que 3 acções prioritárias, já que está trabalhando para atingir um resultado de curto prazo.

Quando faltarem cinco minutos para terminar esta actividade, **DISTRIBUA** cópias da Ficha n.º 4, *O Modelo de Desafio*.

DIZER: *Agora, você pode preencher seu Modelo do Desafio.*

Preencha 3 (ou menos) acções prioritárias que seleccionou do lado direito do seu Modelo do Desafio.

DIZER: *Verifique para se certificar de que implementar essas acções prioritárias o aproximará mais do seu resultado mensurável e, por conseguinte, da missão da sua organização e da visão da sua equipa.*

Se a resposta for “sim”, estará pronto para elaborar seu Plano de Acção.

Se a resposta for “não”, volte e revise o processo de escolha de acções novamente e, depois, faça mudanças no seu Modelo do Desafio.

DIZER: *De igual forma, verifique se será capaz de começar a implementar as acções prioritárias que seleccionou, dado o seu nível de autoridade e os recursos disponíveis.*

Se tem dúvidas, verifique o diagrama da Esfera de Influência.

Selecione acções prioritárias que estão dentro do seu controlo—alterando os seus próprios pensamentos ou comportamentos?

Selecione acções prioritárias que obrigarão a que influencie quem está no seu círculo de influência—membros da comunidade, colegas, outros na sua organização, amigos ou família.

Diga aos participantes que pensem nisso enquanto continuam a trabalhar para aperfeiçoar seus Modelos do Desafio e elaborar seus Planos de Acção.

11.D Primeiro, as Coisas Mais Importantes—A Matriz Importante e Urgente

Esta ferramenta ajudará indivíduos e grupos a aprenderem que a coisa mais importante não é administrar o tempo mas, sim, administrar as prioridades.

- **DURAÇÃO** 60 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante com uma versão maior da Matriz Importante e Urgente com cada quadrante rotulado como no material de apoio
 - ❑ Papel gigante preparado com as definições:
 - Urgente—*actividades que exigem atenção imediata—AGORA;*
 - Importante—*actividades que contribuem à sua missão, valores e prioridades*
 - ❑ Ficha: n.º 56, A Matriz Importante e Urgente
 - ❑ Papel gigante em branco
- **PROCESSO:**

PASSO I. Como passamos o tempo? (20 minutos)

APRESENTAR a matriz vazia e explicar os 4 quadrantes (rotulados).

DIZER: *Passamos o nosso tempo em uma de quatro formas, trabalhando em actividades que são:*

- *Urgentes e importantes*
- *Urgentes, mas não importantes*
- *Importantes, mas não urgentes*
- *Nem importantes nem urgentes*

Explicar: “Urgente”— *actividades que exigem atenção imediata — AGORA.*

Explicar: “Importante”— *actividades que contribuem à sua missão, valores e prioridades.*

PERGUNTAR: *Se uma actividade for urgente, isto significa também que é importante?*

Discuta com o grupo maior como certas actividades urgentes podem nos impedir de passar mais tempo em actividades que nos permitiriam realizar nossa missão ou visão.

PERGUNTAR: *Pode dar-me exemplos de actividades que, embora não sejam urgentes, são importantes?*

REGISTE as respostas no quadrante aplicável.

NOTA: Ninguém gosta de admitir que gasta tempo em actividades nem urgentes e nem importantes, mas com a ajuda do grupo inteiro, você poderá descobrir algumas destas actividades.

PASSO 2. Como passa seu tempo? (25 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 56, *A Matriz Importante e Urgente*.

DIZER: *Faça este exercício com relação a si próprio.*

Primeiro, pense em sua semana típica de trabalho. Talvez você trabalhe um total de 40 horas por semana e ache que gasta 20 horas fazendo trabalho urgente e importante.

Isto significa que você passa normalmente 50% da sua semana de trabalho no Quadrante I.

Complete isto para cada quadrante e, em seguida, vire-se para a pessoa ao lado e discuta com ela seus resultados.

DIZER: *Liste as tarefas que são mais importantes no seu trabalho.*

Partilhe isto com outra pessoa que não conheça muito bem—talvez alguém de outra equipa.

Discutam juntos o que cada um faria de diferente para executar mais actividades importantes.

DIZER: *Para liderar de forma eficaz, será preciso passar mais tempo no Quadrante II, “importante mas não urgente.”*

Se não passar tempo neste quadrante planificando, desenvolvendo a capacidade, etc., muitos itens passarão para o Quadrante I, “urgente”, e você estará constantemente tendo que lidar com crises.

Isto não é uma liderança eficaz, mas muitos de nós acabamos fazendo isto porque não prestamos atenção suficiente às actividades do Quadrante II.

NOTA: Muitas das urgências vêm de superiores que os participantes sentem que estão no círculo externo da sua esfera de influência—em muitos países é difícil fazer frente ao poder. Porém, isto é uma conversa importante a ter e vale a pena dedicar-lhe algum tempo, já que é muitas vezes a causa principal de tarefas no Quadrante I.

DIZER: *Em seu grupo menor, discutam como podem mudar as porcentagens para deixar mais tempo para as actividades mais importantes do Quadrante II. Em outras palavras, as coisas mais importantes vêm primeiro.*

PASSO 3. Como por as coisas mais importantes em primeiro lugar (15 minutos)

Em plenário, ouça as ideias (estratégias) de como colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar e **ANOTE-AS** num papel gigante.

Peça aos participantes que se lembrem disso ao continuar a aperfeiçoar seus Modelos do Desafio e elaborar seus Planos de Acção.

NOTA: Como aprendemos na sessão anterior sobre compreender as bases dos obstáculos com que se depara, aqui também existem causas primárias que explicam por que é que tanta coisa surge como urgente/importante. Um tópico que é muitas vezes abordado é o comportamento do chefe como motivo para as urgências. Use este tempo para explorar a forma como podem "gerir" melhor os seus chefes, para não ter estas urgências constantes. (Se os chefes estiverem na sala, ainda melhor, pois podem ouvir a outra parte). É uma oportunidade rara para explorar este tópico e ajudar as pessoas a perceber que não há solução, a não ser que falem uns com os outros.

SESSÃO 12. DA VISÃO À ACÇÃO

FINALIDADE

Criar Planos de Acção que orientem as equipas em direcção aos seus resultados mensuráveis.

OBJECTIVOS

- Criar um Plano de Acção
- Integrar as actividades de M&A nas actividades de mobilização de recursos para o Plano de Acção

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.
- Preparar cópias da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos
- Notas autoadesivas ou cartões de anotações

FICHAS

- n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*
- n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*
- n.º 24, *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*
- n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação*
- n.º 27, *Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)*
- n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*
- n.º 57, *Plano de Acção da Equipa de Melhoria*
- n.º 58, *Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção*
- n.º 59, *Tarefa para o PDL+ do Workshop 3*

12.A Elaboração de um Plano de Acção que Leve a Resultados

Este exercício ajuda cada equipa a elaborar um Plano de Acção que mostra as actividades, cronogramas e responsabilidade específicas para cada uma das acções prioritárias.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 15 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Ficha: n.º 57, Plano de Acção da Equipa de Melhoria; n.º 58, Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção; n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação
 - ❑ Papéis gigante preparados para cada equipa com um Plano de Acção em branco
 - ❑ Papel gigante preparado com tarefas:
 - 1—Preparar uma lista de todas as actividades necessárias para completar cada acção prioritária.
 - 2—Designar uma pessoa como responsável por cada actividade.
 - 3—Estimar os recursos necessários para completar a actividade.
 - 4—Indicar datas de início e conclusão de cada actividade.
 - 5—Fazer uma verificação rápida da minuta do seu Plano de Acção.
 - ❑ Suprimento de notas autoadesivas

➤ **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. Examine o formato do Plano de Acção(5 minutos)

DISTRIBUA o Plano de Acção das Equipas (em branco) e Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 57, Plano de Acção da Equipa de Melhoria e a Ficha n.º 58, Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção.

DEMONSTRE como completar o Plano de Acção no papel gigante.

- **MOSTRE** às equipas como preencher a parte de cima do Plano de Acção em seus papéis gigantes, usando a informação de seus Modelos do Desafio.

PASSO 2. Preenchimento do resto do Plano de Acção (45 minutos)

MOSTRE, leia e explique o flipchart preparado com as cinco tarefas a concluir para preencher o Plano de Acção.

NOTA: Isto é uma versão preliminar do Plano de Acção, já que as equipas irão partilhar os seus pensamentos com as suas equipas internas e implementar melhorias.

DIZER:

Primeiro, preparem uma lista de todas as actividades necessárias para completar cada acção prioritária na coluna da esquerda, sob “Actividades”

Segundo, designem uma pessoa para ser responsável por cada actividade.

Estimem os recursos necessários para realizar cada actividade.

Quarto, indiquem as datas de início e fim de cada actividade.

E finalmente, verifiquem sua minuta de Plano de Acção usando as perguntas que podem ser encontradas na ficha Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção.

NOTA: As equipas não devem atribuir uma actividade a uma pessoa que não esteja na sala. Depois de voltarem aos seus locais de origem, as equipas poderão acrescentar outras pessoas para assumir algumas tarefas.

Convide as equipas a preencherem o resto dos seus Planos de Acção em seus papéis gigantes.

- Diga-lhes para usarem notas adesivas para as actividades em cada acção prioritária, bem como para a pessoa responsável e os recursos necessários. (Isto tornará mais fácil fazer mudanças sem perturbar toda a folha do papel gigante.)
- Verifique que cada equipa complete correctamente pelo menos uma ou duas de suas acções prioritárias.
- Indique aos participantes que revejam o seu Plano de Monitoria e Avaliação (Ficha n.º 33), para se assegurarem que todas as actividades que necessita de levar a cabo estão abrangidas no seu Plano de Acção.

NOTA: Se as equipas completarem correctamente pelo menos uma ou duas de suas acções prioritárias, poderão terminar o resto da actividade como parte da tarefa para o Workshop 3.

PASSO 3. Avaliação do progresso (20 minutos)

INTERROMPA o trabalho das equipas quando faltar apenas 25 minutos para terminar o exercício.

- Em plenário, verifique que passos as equipas já terminaram.

Convide cada equipa para **AFIXAR** seu Plano de Acção completo ou incompleto na parede e peça a um ou dois membros que permaneçam junto do cartaz.

- Os membros da equipa **CIRCULAM** para trocar ideias.
- Os facilitadores e membros da equipa fazem perguntas activamente e sugestões de melhoria.
- **FOTOGRAFE** o Plano de Acção de cada equipa para revisão.

NOTA: Se houver cinco ou menos equipas na sala, cada equipa poderá apresentar seu Plano de Acção.

PASSO 4. Encerramento e próximos passos (5 minutos)

DIZER: *Vocês irão avaliar o trabalho que fizeram até agora e completar o Plano de Acção durante uma ou mais reuniões com suas equipas, quando voltarem ao seu lugar de origem.*

Trabalhe nos exercícios como fez aqui e use o conhecimento e experiência adicionais dos seus colegas de equipa no regresso a casa, para melhorar o Plano de Acção. Isto requer a revisão de todos os passos, ao invés de apenas observar o Plano de Acção. As alterações são normais e esperadas.

PERGUNTAR: *Alguma pergunta sobre como completar o processo de Planeamento de Acções?*

12.B Reflexão sobre o Workshop 2 e Preparação para o Workshop 3

Esta sessão examina o Workshop 2 e apresenta a tarefa e as expectativas do próximo workshop, para que estejam todos alinhados quando as equipas voltarem aos seus locais originais de trabalho.

➤ **DURAÇÃO** 30 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Dois papéis gigantes em branco
- ❑ Ficha: n.º 2, Cronograma e Produtos do PDL+; n.º 58, Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção; n.º 59, Tarefa para o PDL+ do Workshop 3; n.º 3, Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria; n.º 24, Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+; n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação; n.º 27, Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Avaliação geral do PDL+ e das sessões anteriores (10 minutos)

PERGUNTAR: *O que fizemos nos últimos 3 dias?*

Em três folhas de papel gigante em branco, uma para cada dia, **ANOTE** as actividades das quais as pessoas se lembrarem. **PREENCHA** com as actividades que faltarem.

PERGUNTAR: *O que foi mais importante para si?*

RECOLHER as respostas.

PERGUNTAR: *Que aspeto pode aplicar quando voltar ao trabalho?*

RECOLHER as respostas.

Reveja a Ficha n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+* do primeiro workshop; a partir do primeiro workshop; **INDICAR** em que ponto do processo estamos e o que acontecerá em seguida.

Explicar que entre este workshop e o próximo, as equipas deverão se reunir com seus gestores e avaliar seu trabalho. Durante essa reunião, as equipas terão a oportunidade de examinar a tarefa, fazer perguntas sobre algo que não esteja claro, e buscar apoio para as suas actividades.

NOTA: A equipa talvez tenha que organizar uma sessão informativa separada com o/a chefe, caso o/a chefe não esteja ainda envolvido/a.

PASSO 2. Reveja o trabalho do Workshop n.º 3 (10 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 58, *Verificação Rápida da Qualidade de um Plano de Acção*, a Ficha n.º 59, *Tarefa para o PDL+ do Workshop 3* e a Ficha n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*.

Explique que a tarefa do Workshop 3 é planear e organizar duas reuniões:

DIZER: *Entre este workshop e o próximo, tem que planear pelo menos duas reuniões com a sua equipa alargada no seu local de trabalho. A primeira reunião visa partilhar o que aprendeu com o resto da equipa, bem como rever e preencher o seu Modelo de Desafio e Plano de Acção com a equipa.*

LEIA e explique cada trabalho na primeira parte da Ficha n.º 59, *Tarefa para o PDL+ do Workshop 3*.

DIZER: *Use o Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria para conceber esta reunião e todas as reuniões entre workshops.*

LEIA e explique a Ficha n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*.

PERGUNTAR: *Neste momento, há alguma dúvida?*

DIZER: *Como decerto se lembra, durante o primeiro dia do Workshop n.º 3 teremos uma "Sessão de Aprendizagem Partilhada". Cada equipa irá partilhar o seu Modelo de Desafio, o Plano de Acção e os progressos relativamente à sua implementação. A segunda reunião no seu local de trabalho, a decorrer imediatamente antes do Workshop n.º 3, visa preencher os Formulários de Comunicação e Avaliação do PDL+ e preparar-se para a Sessão de Aprendizagem Partilhada.*

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 24, *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*, a Ficha n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação* e a Ficha n.º 27, *Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)*.

LEIA e explique cada trabalho na segunda reunião a partir da Ficha n.º 59, *Tarefa para o PDL+ do Workshop 3* e explique como preencher os três formulários.

PERGUNTAR: *Alguma pergunta?*

PASSO 3. Próximos passos (10 minutos)

DEFINA A DATA para o Workshop n.º 3, que é sobre alinhar, mobilizar e inspirar, bem como para as visitas de formação.

Enfatize que espera contar com a presença das mesmas pessoas no próximo workshop, porque cada workshop aproveita e fortalece os resultados dos workshops anteriores.

DIZER: *Se um membro da equipa não puder comparecer, a equipa precisará encontrar um substituto.*

Certifique-se de que o substituto se familiarize com tudo que foi coberto no Workshop 1 e Workshop 2.

Certifique-se de que todos saibam que:

- Cada equipa **APRESENTARÁ** os resultados de sua tarefa na primeira manhã do próximo workshop. As equipas devem chegar preparadas para fazê-lo.
- O segundo workshop durará 2 dias completos.

Peça a um/a participante que se prepare para recapitular, no primeiro dia do próximo workshop, o que ele ou ela aprendeu neste workshop.

Avaliação do Workshop

A avaliação dá aos participantes a oportunidade de dividir com os outros o que aprenderam e dar suas opiniões, e aos facilitadores, a oportunidade de se informar sobre o que teve mais sucesso e o que poderia ser melhorado.

➤ **DURAÇÃO** 10 minutos

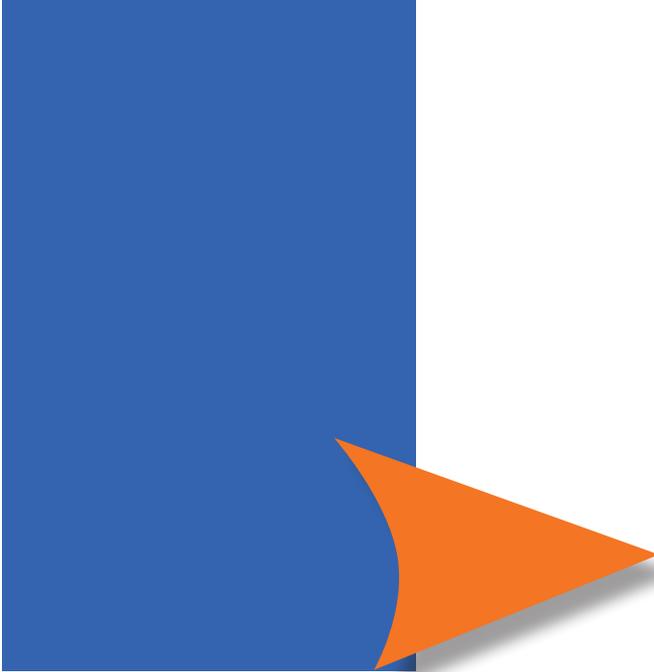
➤ **MATERIAIS** Ficha: n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*

➤ **PROCESSO:**

ENTREGUE uma cópia da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop* e dê aos participantes 10 minutos para o preencherem.

Peça aos participantes uma retro-informação franca e honesta sobre o que aprenderam no workshop. Informe-lhes que não precisam colocar seus nomes nos formulários.

Enquanto os participantes estão a preencher o Formulário de Avaliação e Feedback, RECOLHA e FOTOGRAFE os Modelos de Desafio e Planos de Acção que os grupos desenvolveram durante este Workshop. Estes materiais serão usados no Workshop 3 e durante a Reunião 3 da Equipa de Apoio Técnico.



SESSÃO DE APRENDIZAGEM - WORKSHOP 3

AGENDA E OBJECTIVOS: WORKSHOP 3

FINALIDADE

Aumentar e sustentar a capacidade de trabalhar em equipa, enfrentar desafios e alcançar resultados mensuráveis.

OBJECTIVOS

Introduzir ferramentas e técnicas de alinhamento, mobilização e inspiração, incluindo:

- Analisar e interpretar os resultados em curso
- Apoiar os outros com a orientação profissional
- Identificar os papéis da equipa
- Distinguir compromisso de cumprimento
- Fazer pedidos ao invés de reclamações
- Liderar e dar orientação a uma equipa em períodos de perturbação
- Obter e manter a confiança
- Valorizar os outros
- Partilhar o que aprenderam com os sucessos e obstáculos, e as lições que podem ser identificadas e ampliadas para outros locais.

SESSÕES

- **Boas Vindas e Revisão:** Recapitular o que os participantes aprenderam durante o Workshop 2
- **Sessão 13:** Sessões de Aprendizagem Compartilhada
- **Sessão 14:** Alinhamento e Mobilização
- **Sessão 15:** Trabalho Eficaz em Equipas
- **Sessão 16:** Inspiração
- **Preparação para o Workshop 4**

PROGRAMA

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

	DIA 1	DIA 2
Manha	Abertura (15 min)	Revisão (15 min)
	Boas vindas (30 min)	Sessão 14: Alinhamento e Mobilização (2 h e 20 min)
	Sessão 13: Sessão de Aprendizagem Compartilhada (2 h e 30 min)	Sessão 15: Trabalho Eficaz em Equipas (45 min)
Almoço		
Tarde	Sessão 13: Sessão de Aprendizagem Compartilhada (conclusão) (2 h)	Sessão 15: Trabalho Eficaz em Equipas (conclusão) (1 h e 15 min)
	Reflexão de Encerramento (30 min)	Sessão 16: Inspiração (2 h e 40 min)
		Avaliação do Workshop (10 min)

PREPARAÇÃO

Programe tempo suficiente para as Boas Vindas e a Revisão da Tarefa do Dia 1. O período de Acomodação das pessoas, Boas vindas e Visão geral tomará cerca de 45 minutos. Para os relatórios de cada equipa nas Sessões de Aprendizagem compartilhada, reserve cerca de 15 minutos por equipa—10 minutos para apresentar e 5 minutos para perguntas.

Tenha à mão algumas cópias do caderno de fichas para os participantes que possam ter-se esquecido das suas. Os suprimentos necessários também estão listados com cada sessão e cada actividade. Às vezes, terá que preparar papéis gigantes antecipadamente. Leia todos os materiais antes da reunião. Planeie quanto tempo dará para o trabalho individual, em grupo e em plenária.

REFLEXÃO

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final de cada dia, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que lhes pareceu mais importante. Se quiser, pode introduzir um breve momento de reflexão, de manhã, acerca do conteúdo do dia anterior para saber se os participantes obtiveram novos conhecimentos relativamente ao dia anterior.

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

AVALIAÇÕES

Avaliação do workshop. Para avaliar o workshop, copie e entregue a Ficha n.º 40, Formulário de Avaliação do Workshop.

Monitorização do progresso. O sucesso do programa é avaliado pela monitoria do progresso que as Equipas de Melhoria obtêm relativamente aos seus resultados mensuráveis. A equipa de apoio técnico ajudará as equipas a monitorizar o seu progresso.

ENTRE OS WORKSHOPS 3 E 4

Reuniões da equipa completa. Os participantes fazem reuniões com as suas equipas integrais, ao voltarem aos seus locais de trabalho, para apresentar relatos sobre o que aprenderam no workshop e examinar os resultados. As equipas têm muito a fazer quando estiverem de volta em seus locais de trabalho, antes do Workshop 4. As equipas devem fazer reuniões para:

- Avaliar o que foi aprendido no Workshop 3
- Detalhar seus Planos de Acção e implementar as actividades
- Analisar os dados de resultados recolhidos até o momento
- Começar a trabalhar em suas apresentações finais

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

DIA I
WS3
PROGRAMA

WORKSHOP 3: DIA I

BOAS VINDAS E REVISÃO

Abertura

Acolher os participantes de volta ao PDL+

SESSÃO 13. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

13.A Uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

— ALMOÇO —

13.B Relato da sua História

13.C Intervenções Técnicas para Tratar da Área Prioritária de Saúde

Encerramento

BOAS VINDAS E REVISÃO

Abertura

 **DURAÇÃO** 15 minutos

Peça aos participantes para se sentarem com as equipas dos seus locais de trabalho.

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Acolher os participantes de volta ao PDL+

Este exercício considera e reforça o conteúdo do workshop anterior e apresenta o que foi planejado para o Workshop 3.

- **DURAÇÃO** 30 minutos
- **MATERIAIS**
 - ▣ Fichas: n.º 60, Agenda e Objectivos: Sessão de Aprendizagem - Workshop 3
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Acomodação das pessoas (15 minutos)

Dar as boas vindas a todos.

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos no workshop anterior.*

(Você já terá pedido a esse participante ao final do Workshop 2 que fale ao grupo.)

DIZER: *Agora vamos examinar a agenda deste workshop, ver a tarefa que vocês e suas equipas executarão em seu local de trabalho e ouvir as apresentações. Depois disto, terão a oportunidade de fazer perguntas.*

PASSO 2. Visão geral e agenda do Workshop 3 (15 minutos)

Indique aos participantes a Ficha n.º 60, Agenda e Objectivos: Sessão de Aprendizagem - Workshop 3.

Repasse os objectivos e programa do workshop. Reserve tempo para as perguntas.

SESSÃO 13. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

FINALIDADE

As equipas dividem o que aprenderam sobre:

- O que as equipas aprenderam enquanto trabalhavam para obter um resultado comum em diferentes locais de trabalho.
- Os resultados obtidos até agora e as mudanças introduzidas para alcançá-los.
- Os obstáculos que as equipas enfrentaram até agora ao implementar as mudanças e como eles foram enfrentados.

PARTICIPANTES

- Membros da Equipa de Melhoria
- Orientadores (da Equipa de Apoio Técnico)

PREPARAÇÃO PARA EQUIPA DE APOIO TÉCNICO:

Antes das Sessões de Aprendizagem compartilhada, os orientadores devem:

- Visitar as equipas para monitorar seu progresso no uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+
- Estimular as equipas a concluir seus Planos de Acção e preparar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação
- Identificar o conhecimento (práticas comprovadas, directrizes, etc.) que beneficiará as equipas para lidar com seus desafios e vir às Sessões de Aprendizagem compartilhada no início do Workshop 3 preparadas para compartilhar essas lições.

PREPARAÇÃO DAS EQUIPAS:

Antes de participarem no workshop, as equipas terão trabalhado em conjunto para preparar três fichas:

- Plano de Acção
- Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+
- Formulário de Avaliação

APRESENTAÇÕES DAS EQUIPAS

As equipas deverão apresentar seu progresso usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação:

- Resultados até a data e indicadores usados para acompanhar o progresso
- Mudanças introduzidas
- Obstáculos enfrentados na implementação das mudanças
- Planilha de Planeamento da Monitoria e Avaliação
- Recomendações

RESULTADOS

- Intervenções promissoras identificadas
- Progresso relativamente aos resultados apresentados
- Planos de acção atualizados

FICHAS

- *n.º 24, Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*
- *n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação*
- *n.º 27, Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)*
- *n.º 61, Relato da sua História*

13.A Uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

Este exercício ajuda os participantes a relatar e analisar seus dados usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.

➤ **DURAÇÃO** 2 horas e 30 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Papel gigante em branco
- ❑ Fichas: n.º 24, Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+; n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação; n.º 27, Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Examinar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ (15 minutos)

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas e seus orientadores. Se os orientadores forem designados a mais de uma equipa, eles/elas devem circular entre suas várias equipas para lhes dar apoio durante todo o exercício.

No grupo inteiro:

DIZER: *A Ficha n.º 24, Formulário de Comunicação do PDL+ irá ajudá-lo a rastrear o progresso relativamente aos seus resultados.*

A Ficha n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação é uma ferramenta onde regista o seu indicador, o numerador e denominador, a linha de base e o objetivo ou resultado mensurável pretendido. A cada mês, você registará seu progresso no alcance do seu resultado esperado (o valor do numerador/denominador para o dito mês). Esta ficha de trabalho serve também como registo das fontes de dados, do método de recolha de dados, da frequência de recolha de tais dados e da pessoa responsável.

ANOTE os seguintes 4 termos num papel gigante:

- **LINHA DE BASE:** valor do indicador seleccionado no início da implementação do Plano de Acção.
- **NUMERADOR:** número real de pessoas ou eventos que exibem uma característica particular; este valor é registado para cada mês.
- **DENOMINADOR:** população total possível ou número de eventos por um período específico de tempo.
- **VALOR MENSAL DO INDICADOR:** numerador/denominador para aquele mês.

Lembre aos participantes que eles trabalharam em suas equipas (com um orientador) para acompanhar seu progresso até a data, usando o *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*.

PASSO 2. Definir os termos usados na Monitoria e Avaliação (15 minutos)

No grupo inteiro:

DIZER: *Para monitorizar o seu progresso deve ser capaz de recolher dados, bem como analisar e interpretar os mesmos.*

Analisar significa examinar algo em detalhe para entender melhor sua natureza, especialmente estudar suas partes ou estrutura para perceber como elas formam o todo.

Interpretar significa explicar o significado de algo, especialmente concluir a significância ou a causa e efeito a partir dos dados.

DIZER: *Vocês terão que poder mostrar, através da análise e interpretação, o progresso que fizeram para alcançar seus resultados.*

O Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ permite que você acompanhe seus dados e relate qualquer mudança.

PASSO 3. Entendimento de acções eficazes (60 minutos)

DIZER: *Nos seus grupos, discutam as perguntas seguintes usando os dados que registaram no seu Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+:*

- *Os valores do indicador aumentaram e/ou diminuíram com o tempo? Se for este o caso, o que causou isto?*

Nota: As variações nos dados poderiam ser causadas pela forma em que suas acções prioritárias foram programadas, bem como pelas condições de tempo, actividades comunitárias, mudanças políticas, ou outras razões.

- *Os valores dos dados aumentaram/diminuíram de forma lenta ou rápida?*

Nota: Alguns indicadores mudam de forma mais lenta que outros.

- *Que outras observações vocês podem fazer?*

Use a Ficha n.º 27, Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+) que visa analisar e rever a sua aprendizagem durante este workshop.

Nesse formulário, sua equipa registará os obstáculos enfrentados, os passos que deu para superar esses obstáculos, e as práticas de liderança, gestão e governação que aplicou.

PASSO 4. Resumir seu entendimento dos dados e relatar ao grupo inteiro (60 minutos)

PERGUNTAR: *Agora que analisou e interpretou os seus dados, o que precisa de fazer para se manter no caminho certo?*

DIZER: *Depois de preencher o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação, cada equipa deve resumir seus resultados, as acções que a equipa empreendeu (inclusive a aplicação de práticas de liderança, gestão e governação) e que contribuíram aos resultados que alcançou, e discutir outros factores que também contribuíram aos resultados.*

Cada equipa deve tomar cinco minutos para apresentar seu relato em plenária.

Depois que todas as equipas tenham apresentado:

PERGUNTAR: *Quais são as intervenções principais apresentadas aqui que produziram resultados?*

DIZER: *As equipas devem tomar notas sobre intervenções comprovadas que foram implementadas por outras equipas e que podem apoiar o alcance do seu resultado mensurável esperado.*

13.B Relato da sua História

Este exercício ajuda as equipas a contar a história de suas realizações.

- **DURAÇÃO** 60 minutos
- **MATERIAIS** Fichas: n.º 61, Relato da sua História
- **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. Redação da sua história (45 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vamos aprender como contar uma boa história sobre os resultados que alcançamos até a data e as acções que empreendemos para alcançá-los.*

Peça a um participante que leia em voz alta a Ficha n.º 61, Relato da sua História.

DIZER: *Consulte a Ficha n.º 61, Relato da sua História. Ao responder às perguntas desta ficha, você se ajuda a preparar sua equipa para contar a sua história. As equipas devem responder a essas perguntas sobre a sua própria experiência.*

- *Qual era o cenário da história?*
- *Qual era o desafio que a equipa enfrentava?*
- *Quais foram as principais actividades que empreenderam para tratar do desafio?*
- *Quais foram os resultados que alcançaram?*

DIZER: *Trabalhando em suas equipas, escrevam uma história que descreva os desafios que enfrentaram, as intervenções que usaram e os resultados que alcançaram.*

PASSO 2. Contar a sua história aos outros (15 minutos)

Cada equipa de melhoria apresenta sua história a uma outra equipa (2–5 minutos).

A outra equipa dá feedback com base na Ficha n.º 61, *Relato da sua História*.

DIZER: *Vocês agora já prepararam uma versão preliminar da história e já tiveram alguma experiência na apresentação da mesma. Na Apresentação dos Resultados Finais, durante o Workshop 4, terão outra oportunidade de contar sua história.*

Parte da sua tarefa depois deste workshop é a de aperfeiçoar sua história e praticar contá-la aos outros.

13.C Intervenções Técnicas para Tratar da Área Prioritária de Saúde

Este exercício ajuda as equipas a aprenderem novas intervenções para tratar dos seus desafios.

- **FACILITADO** por um membro da Equipa de Apoio Técnico
- **DURAÇÃO** 60 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante em branco
 - ❑ Apresentação técnica sobre Intervenções Comprovadas na Área Prioritária de Saúde preparada antecipadamente pela Equipa de Apoio Técnico.
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Discutir as intervenções que podem apoiar o alcance dos resultados mensuráveis das equipas (10 minutos)

No grupo inteiro:

DIZER: *Nas Sessões de Aprendizagem compartilhada, aprendemos com outras equipas sobre intervenções promissoras.*

DIZER: *Agora vamos apresentar algumas intervenções que os ajudarão a tratar melhor da área prioritária de saúde.*

(Os membros da Equipa de Apoio Técnico fazem uma apresentação sobre intervenções que comprovadamente produzem resultados na Área Prioritária de Saúde.)

PASSO 2. Revisão do Plano de Acção (30 minutos)

DIZER: *Discutam em suas equipas como podem incluir algumas dessas intervenções em seu Plano de Acção.*

Incluam também intervenções que aprenderam ao ouvir outras equipas quando relataram suas acções eficazes.

PASSO 3. As equipas apresentam Planos de Acção actualizados (20 minutos)

Encerramento

 **DURAÇÃO** 30 minutos

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?*

Ouçã algumas respostas.

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.*

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

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

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor uma de suas respostas ao grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que não haja mais. Se algo importante não foi mencionado, aproveite para **MENCIONÁ-LO** agora.

WORKSHOP 3: DIA 2

SESSÃO 14. ALINHAMENTO E MOBILIZAÇÃO

Abertura

14.A O que significa Alinhamento e Mobilização?

14.B Orientação de Apoio Aos Outros

14.C Conseguir o Compromisso e não só o Cumprimento

SESSÃO 15. TRABALHO EFICAZ EM EQUIPAS

15.A Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa

— ALMOÇO —

15.B Fazer Pedidos Eficazes e Reduzir as Queixas

15.C Liderança em Períodos de Perturbação

SESSÃO 16. INSPIRAÇÃO

16.A O que é a Inspiração?

16.B Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança

16.C Inspirar Através do Reconhecimento

16.D Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop 3 e Preparação para o Workshop 4

Avaliação do Workshop

SESSÃO 14. ALINHAMENTO E MOBILIZAÇÃO

FINALIDADE

Introduzir as práticas de alinhamento e mobilização na liderança.

Objectivo

- Descrever formas de alinhar e mobilizar os outros
- Criar condições para as pessoas se engajarem e se comprometerem a implementar os Planos de Acção
- Oferecer orientação a outros para alcançarem resultados

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.
- Praticar a representação de papéis para a sessão de orientação com um co-facilitador ou participante.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

FICHAS

- *n.º 14, Princípios da Formação Profissional*
- *n.º 15, Exercício de Formação em Trios*
- *n.º 33, As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*
- *n.º 62, Compromisso x Cumprimento*

Abertura

➤ DURAÇÃO

15 minutos

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

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Peça a um participante para relatar o que foi aprendido no Dia 1.

14.A O que significa Alinhamento e Mobilização?

Este exercício dá aos participantes a oportunidade de explorar como o alinhamento e a mobilização são importantes para a liderança, gestão e governação.

➤ DURAÇÃO

40 minutos

➤ MATERIAIS

- Papel gigante em branco
- Fichas: n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*

➤ PROCESSO:

PASSO I. Definir alinhamento e mobilização (20 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Começamos a enfrentar nossos desafios e a explorar e focalizar. Vocês já começaram a implementar seus planos, mas talvez tenham enfrentado alguns obstáculos representados por indivíduos de dentro ou de fora de sua equipa. Então vamos discutir as questões de alinhamento e mobilização.*

Isto os ajudará a transformar suas visões em acções para poder alcançar seus resultados esperados.

PERGUNTAR: *O que significam as palavras “alinhamento” e “mobilização”?*

REGISTE as respostas num papel gigante.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*.

Examine a definição de “alinhamento e mobilização”.

DIZER: *Há 5 resultados principais de um processo bem sucedido de alinhamento e mobilização. Isto torna possível para vocês:*

- *Garantir que os valores, missão, estratégia, estrutura, sistemas e acções diárias estejam todos conectados e se apoiem mutuamente.*
- *Facilitar ou suavizar o progresso do trabalho de equipa.*
- *Unir as principais grupos de interesse em torno de uma visão inspiradora.*
- *Vincular metas com recompensas e reconhecimento.*
- *Conseguir que os grupos de interesse empenhem recursos.*

Peça a alguém que leia no material “Práticas” os resultados organizacionais do bom alinhamento e mobilização:

DIZER: *O resultado organizacional do bom alinhamento e mobilização é:*

“Os grupos de interesse internos e externos entendem e apoiam as metas da organização e já mobilizaram recursos para atingir essas metas.”

PASSO 2. Conclusão (20 minutos)

PERGUNTAR: *Por que, para os gestores líderes, é importante mobilizar e alinhar?*

DIZER: *Trabalhem em suas equipas para ver se podem incluir actividades adicionais de alinhamento e mobilização para ajudá-los a por em prática seu Plano de Acção.*

Recolha algumas respostas.

I4.B Orientação de Apoio aos Outros

Esta actividade dá aos participantes a oportunidade de praticar uma breve conversa de orientação e explorar o seu uso para ajudar os outros a se tornarem mais eficazes.

- **DURAÇÃO** 1 hora e 10 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado (encoberto) com a definição de orientação:
Orientação é permitir aos outros que reflectam sobre seus compromissos e descubram novas formas de atingir seus resultados esperados.
Deixar encoberto até ser instruído a descobri-lo.
 - ❑ Fichas: n.º 14, *Princípios da Formação Profissional*; n.º 15, *Exercício de Formação em Trios*
- **PROCESSO:**

PASSO I. Introduzir o conceito de orientação (5 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que é um orientador e o que ele/ela faz?*

NOTA: As pessoas provavelmente falam do trabalho de orientação no futebol ou em outros esportes, onde o orientador (técnico, treinador) ajuda os indivíduos ou a equipa a vencerem.

DESCOBRIR e LER EM VOZ ALTA a definição de orientação no papel gigante preparado.

DIZER: *A orientação permite aos outros reflectirem sobre seus compromissos e descobrir novas formas de alcançar seus resultados esperados. Enquanto trabalham para implementar seus Planos de Acção, haverá momentos em que terão que dar orientação aos colegas membros da equipa para reanimá-los em seu compromisso e para descobrir novas formas de alcançar o resultado.*

PASSO 2. Representação de papéis de orientação—um mau exemplo (5 minutos)

Dois facilitadores (ou você e um participante que você preparou com antecedência) conduzem a dramatização ou representação de papéis. Apresente a seguinte situação:

- Um supervisor visita um membro da equipa para criticar seu desempenho.
- Ao invés de ouvir, ele/ela começa imediatamente a olhar uns papéis e critica o membro da equipa por seu baixo desempenho.
- Ao invés de discutir as causas dos problemas, o supervisor/a passa imediatamente a oferecer soluções.

À conclusão desta representação, pergunte à pessoa que recebeu a orientação,

PERGUNTAR: *Como se sentiu?*

De que forma vai esta interação afetar o desempenho?

No grupo inteiro:

PERGUNTAR: *Quão comum é este cenário no seu contexto?*

PASSO 3. Representação de papéis de orientação —um bom exemplo (5 minutos)

Repita a representação, mas com uma abordagem diferente.

- O supervisor visita um membro da equipa para dar-lhe orientação no sentido de melhorar seu desempenho.
- Primeiro, o supervisor/a saúda o membro da equipa e pergunta como ele/ela acha que as coisas estão.
- O orientador então faz perguntas para tentar entender o que o membro da equipa está tentando alcançar, que acções já empreendeu, e o que acha que precisa ser feito.
- O orientador continua no modo de “investigação” e somente faz perguntas, sem dar soluções.
- O orientador dá à pessoa uma oportunidade de pensar de forma mais profunda sobre os seus problemas e lhe oferece apoio—tentando entender como a outra pessoa vê esses problemas—em vez de dar soluções prontas.

Pergunte à pessoa recebendo a orientação:

PERGUNTAR: *Como se sente agora?*

No grupo inteiro:

PERGUNTAR: *Que soluções (se aplicável) viu o funcionário arranjar?*

De que forma é que esta interação afetou a motivação para melhorar?

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 14, *Princípios da Formação Profissional*.

Repasse esses princípios usando a representação de papéis para ilustrar cada um.

PASSO 4. Prática da orientação eficaz (30 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 15, *Exercício de Formação em Trios*.

- **DIVIDA** os participantes em grupos de três, contando todas as pessoas da sala como “1, 2 ou 3”
- Se faltar um membro para completar uma equipa, peça a um facilitador que cumpra esse papel.

Leia em voz alta as instruções e o papel de cada pessoa para a prática da orientação, antes que cada trio comece sua representação.

PASSO 5. Relatar as experiências (15 minutos)

Peça aos participantes que discutam suas experiências com a prática da orientação.

DIZER: *Em seus grupos pequenos, discutam as seguintes perguntas:*

Como foi receber orientação?

O que foi bom e o que poderia ter sido melhor?

O que foi fácil e o que foi difícil no trabalho do orientador?

Como observadores, o que notaram?

PASSO 6. Conclusões e sugestões para a prática (10 minutos)

No grupo inteiro, repita cada uma das perguntas do Passo 5.

- **RECOLHA** algumas respostas.
- Discuta os principais desafios para ser um orientador eficaz com base nas respostas recebidas.

PERGUNTAR: *O que é preciso melhorar para se tornar um (melhor) orientador?*

- **ANOTE** as respostas no papel gigante.

Convide os participantes a escolherem uma situação de trabalho na qual poderiam ser orientadores ou receber orientação. Anime-os a praticarem o que acabam de aprender.

NOTA: Os participantes que trabalham na mesma organização ou na mesma equipa poderiam pensar em formar um grupo de suporte de orientação que se reuniria periodicamente para discutir o progresso e os desafios comuns.

14.C Conseguir o Compromisso e não só o Cumprimento

Este exercício introduz os conceitos de cumprimento e compromisso e de como eles diferem entre si. Entender estes conceitos ajuda um grupo de trabalho ou grupo de gestores a gerar compromisso na implementação de um conjunto de tarefas ou de um plano de trabalho.

➤ **DURAÇÃO** 30 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Papel para os participantes escreverem
 - ❑ Papel gigante previamente preparado com duas colunas e os títulos “Compromisso” na coluna da esquerda e “Cumprimento” na coluna da direita. Deixe duas fileiras de espaço acima dos títulos.
 - ❑ Fichas: n.º 62, *Compromisso x Cumprimento*

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Reflectir sobre os factores de motivação (10 minutos)

Instruir as pessoas a tomar uma folha de papel e **TRAÇAR UMA LINHA** no meio de cima para baixo, de forma a formar duas colunas.

Em plenário:

DIZER: *Pensem num momento de sua vida em que realmente se comprometeram a fazer algo.*

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

(Pausa)

Para fins de contraste, pensem agora em outra situação, na qual foram forçados ou obrigados a fazer algo.

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

(Pausa)

DIZER: *Em sua mesa, discuta com os outros o que você escreveu em cada coluna.*

Em plenário:

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

RECOLHA algumas respostas e **ANOTE-AS** no papel gigante sob “Compromisso” ou sob “Cumprimento”.

PASSO 2. Discutir os efeitos do compromisso e do cumprimento no desempenho (10 minutos)

ESCREVA “Motivações Internas” acima de “Compromisso” e “Motivações Externas” acima de “Cumprimento”.

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

Por que esta distinção é importante para o projecto de melhoria que vocês seleccionaram?

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

Ouçã algumas respostas.

LEIA EM VOZ ALTA, ou peça a um participante para ler; Ficha n.º 62, *Compromisso x Cumprimento*.

DIZER: *O cumprimento não é sempre um problema; ele simplesmente não inspira a inovação e a criatividade. Vocês terão que julgar a situação e decidir o que é necessário fazer.*

Em muitas situações há bons motivos para a conformidade, sobretudo a conformidade com protocolos médicos ou regulamentos governamentais. Realmente, o problema é o cumprimento malicioso—inércia e sabotagem.

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

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

DIZER: *Pensem no seu local de trabalho e onde poderiam inspirar compromisso.*

Recolha algumas respostas e estimule as pessoas a buscar essas oportunidades onde trabalham.

SESSÃO 15. TRABALHO EFICAZ EM EQUIPAS

FINALIDADE

Demonstrar os diferentes papéis dentro de uma equipa para que os participantes possam se tornar membros mais eficazes da mesma.

OBJECTIVOS

- Reconhecer os diferentes papéis que os membros cumprem numa equipa
- Transformar queixas em pedidos
- Dar orientação a uma equipa durante um período simulado de perturbação

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar os papéis gigantes necessários.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

FICHAS

- n.º 63, *Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa*
- n.º 64, *Pedidos em Vez de Queixas*
- n.º 65, *Liderança em Períodos de Perturbação*
- n.º 66, *Orientação em Períodos de Perturbação*
- n.º 67, *Planilha de Conversação em Casos de Perturbações*

15.A Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa

Este exercício ajuda as equipas a reflectirem sobre as várias acções de seus membros. Use este exercício para descobrir formas de melhorar as acções e interações dos membros da equipa.

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Papel gigante preparado com as 4 acções listadas dos membros das equipas: Iniciar, Seguir, Opor, Observar
- ❑ Ficha: n.º 63, *Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa*
- ❑ Papel para as anotações dos observadores e de todos os outros em suas reflexões finais

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Apresentar os 4 papéis dos membros das equipas (10 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Há 4 papéis igualmente importantes que as pessoas podem assumir numa equipa: Iniciar, Seguir, Opor ou Observar.*

Numa equipa saudável, as pessoas cumprem todos os quatro papéis para obter resultados.

ESCREVER “produtivo” e “não produtivo” depois de cada palavra no papel gigante.

PERGUNTAR: *Quais são os aspectos produtivos e não produtivos de cada um desses papéis?*

LEMBRE que a forma em que a pessoa actua nesses papéis também pode ser produtiva ou não produtiva.

DIZER: *Iniciar pode significar estabelecer uma direcção ou, então, dominar.*

Seguir pode significar fazer as coisas progredirem ou, então, aceitar passivamente.

Opor pode significar questionar e pensar de forma construtiva ou, então, obstruir as acções.

Observar pode significar reflectir e comentar ou, então, afastar-se.

DIZER: *Para que uma equipa funcione bem, ela precisa que todos os 4 papéis sejam representados de uma forma produtiva.*

Para que um membro da equipa seja eficaz, ele ou ela tem que poder ser produtivo/a em cada um dos 4 papéis.

PASSO 2. Praticar os papéis da equipa (15 minutos)

Divida os participantes em grupos de 6 pessoas. É melhor ter grupos mistos. Contar alto até seis é uma boa forma de misturar as equipas. Em cada grupo de seis, atribua papéis aos participantes, ou peça-lhes que selecionem os mesmos.

- Selecione 2 pessoas de cada grupo para servir de observadores.

NOTA: É bom escolher para este papel pessoas que você considere como “iniciadores” natos, porque manter-se quietos e observar constituirá um desafio para elas. Se são pessoas muito dominantes que não são autoconscientes (e são idosos) nos grupos, este exercício pode ser enganador para facilitar, pois poderão não receber feedback, ou não ser capazes de lidar com o mesmo. Se já sabe quem são, é melhor usá-los como observadores.

Instruir os observadores:

DIZER: *Listem os 4 papéis da equipa em uma folha de papel.*

Marque no papel quando observar membros da equipa representando um desses papéis.

Instruir as equipas:

DIZER: *Escolham um tópico ou desafio que possa gerar uma discussão animada. Por exemplo, o que temos que fazer em nosso projecto de melhoria para obtermos os resultados que queremos?*

Este tópico deve fazer parte do trabalho que você executa actualmente, para que sua discussão seja mais realista e cativante.

Dê às equipas cerca de 10 minutos para terem essas conversas; se nem todos os papéis vierem à tona, este tempo pode ser estendido.

PASSO 3. Troca de experiências (15 minutos)

Instruir os observadores a dar retro-informação às suas equipas, utilizando as notas que tomaram durante o exercício.

No grupo inteiro:

PERGUNTAR: *Como foi ser apenas um observador?*

O que foi difícil?

Observou cada um dos quatro papéis sendo representado?

No grupo inteiro, peça a cada equipa para comentar:

PERGUNTAR: *Viram os quatro papéis representados de uma forma equilibrada, ou houve um papel que foi o dominante?*

PASSO 4. Encerramento e sugestões para praticar (5 minutos)

DIZER: *Todos tempos preferências por um papel em vez de outro.*

Mas para nos tornarmos membros eficazes das equipas, precisamos aprender a representar também os papéis com os quais não nos sentimos muito à vontade.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 63, *Entendimento dos Papéis no Trabalho de Equipa*.

Convide as equipas a pensar em formas de corrigir desequilíbrios que porventura tenham observado.

- Recolha algumas respostas.
- Enfatize que, apesar de não haver papéis errados, às vezes existe uma falta de equilíbrio entre os vários papéis.

I5.B Fazer Pedidos Eficazes e Reduzir as Queixas

Este exercício ajuda os participantes a se tornarem mais hábeis para se comunicar com os outros e alinhá-los e mobilizá-los em torno dos resultados esperados.

➤ **DURAÇÃO** 30 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Papel gigante preparado com 3 frases, com espaços em branco para preencher:
Você, _____ (pessoa específica)
poderia fazer isto: _____ (ação específica)
até _____ (prazo específico)
 - ❑ Ficha: n.º 64, *Pedidos em vez de Queixas*
 - ❑ Papel gigante em branco

➤ **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. Passar de queixas a pedidos (10 minutos)

Dirigindo-se a todo o grupo, explique que as pessoas nas organizações geralmente têm muitas queixas. Ao fazer um pedido, conseguimos melhores resultados para alinhar e mobilizar as pessoas para agir do que quando nos queixamos.

Peça-lhes que lhe dêem alguns exemplos de queixas que tenham.

- **REGISTE** os exemplos num papel gigante.

MUDE algumas das queixas a pedidos. Para fazer isto, use o papel gigante preparado e **PREENCHA** os espaços em branco com os pedidos.

- Você, _____ (pessoa específica)
- poderia fazer isto: _____ (ação específica)
- até _____ (prazo específico) ?

ESCREVA no papel gigante três formas de responder a um pedido:

- Sim
- Não
- Contra-oferta: "Não, não posso fazer isto, mas posso fazer aquilo" ou "Posso fazer, mas até uma outra data."

PASSO 2. Praticar transformar queixas em pedidos (10 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 64, *Pedidos em Vez de Queixas*.

- Pedir a cada participante para **ANOTAR** exemplos de três queixas.
- Peça-lhes agora para **REESCREVER** essas queixas sob a forma de pedidos.

PASSO 3. Comentar seus pedidos entre si (5 minutos)

Peça aos participantes que trabalhem em duplas.

- As duplas devem **VERIFICAR** os pedidos um do outro para ver se têm os três elementos específicos de um bom pedido.

PASSO 4. Comentar a experiência e encerrar (5 minutos)

No grupo inteiro, convidar os participantes a **DIVIDIR** seus exemplos de bons pedidos.

Estimule os participantes a usar essas práticas.

DIZER: *Tentem fazer pedidos—que poderiam facilmente ser queixas—às pessoas logo após este workshop. Observem como as pessoas tratam desses pedidos. Decida se acha que elas tratariam de queixas de forma diferente.*

15.C Liderança em Períodos de Perturbação

Este exercício ajuda os participantes a ver as perturbações como fonte de mudança positiva, e aprender como conduzir a si próprios e aos outros de uma perturbação para um avanço em acção eficaz.

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Papel gigante preparado (encoberto) com a definição de uma perturbação:

Uma perturbação é qualquer situação que...

 - Ameaça o progresso para cumprir um compromisso
 - Apresenta incertezas ou dificuldades
 - Paralisa as acções eficazes
 - Apresenta obstáculos aos nossos compromissos.
 - ❑ Fichas: n.º 65, Liderança em Períodos de Perturbação; n.º 66, Orientação em Períodos de Perturbação; n.º 67, Planilha de Conversação em Casos de Perturbações
 - ❑ Papel para os participantes escreverem

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. O que é uma perturbação? (5 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que é uma perturbação?*

RECOLHA algumas respostas e depois **REVELE** o papel gigante preparado e **INDIQUE** aos participantes a Ficha n.º 65, *Liderança em Períodos de Perturbação*:

- DIZER:** *Um perturbação é qualquer situação que ...*
- Ameaça o progresso para cumprir um compromisso
 - Apresente incertezas ou dificuldades
 - Paralisa as acções eficazes
 - Apresente obstáculos aos nossos compromissos

PASSO 2. Refletir sobre as respostas pessoais a perturbações (10 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 66, *Orientação em Períodos de Perturbação*.

No grupo inteiro, peça aos participantes para se lembrarem de alguma vez em que tinham compromissos a realizar mas se depararam com obstáculos aos mesmos.

PERGUNTAR: *O que fizeram?*

Peça aos participantes para **ANOTAREM** suas respostas.

PASSO 3. Discutir as lições aprendidas nos períodos de perturbações (10 minutos)

Peça aos participantes para trabalharem em grupos pequenos.

- **INDIQUE** a cada grupo a Ficha n.º 67, *Planilha de Conversação em Casos de Perturbações*.
- Peça aos participantes para responder às perguntas na planilha.

PERGUNTAR: *Qual foi a perturbação?*

O que você tinha se comprometido a fazer?

O que faltava ou o que aconteceu que provocou a perturbação?

O que você aprendeu?

Que acções você empreenderia agora?

PASSO 4. Extrair práticas para tratar de perturbações (20 minutos)

Depois de troca de experiências em duplas, peça alguns exemplos.

Para resumir a aprendizagem:

PERGUNTAR: *O que mais aprenderam com este exercício?*

SESSÃO 16. INSPIRAÇÃO

FINALIDADE

Ajudar os participantes a entenderem a necessidade de inspirar seus grupos de trabalho e apresentar formas de inspirar.

OBJECTIVOS

- Definir a prática da inspiração na liderança
- Mostrar como ganhar e manter a confiança

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Preparar cópias da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*.
- Recortar as cópias do Ficha n.º 69, com o texto “Eu reconheço você por... _____.” em seis tiras de papel cada uma, de forma que cada tira contenha o texto. Faça tiras suficientes para que cada participante possa escrever um reconhecimento de cada pessoa em sua equipa.
- Relatório à equipa de facilitadores que deverão representar como proceder ao reconhecimento dos outros, praticando entre si em frente das equipas.

MATERIAIS

- Papel gigante, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

FICHAS

- n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*
- n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*
- n.º 24, *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*
- n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação*
- n.º 27, *Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)*
- n.º 33, *As Práticas de Liderança, Gestão e Governação*
- n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*
- n.º 61, *Relato da sua História*
- n.º 68, *Inspirar ao Reforçar a Confiança*
- n.º 69, *Quero valorizá-lo por...*
- n.º 70, *Tarefa Para o Workshop Final do PDL+*
- n.º 71, *Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz*

16.A O que é a Inspiração?

Este exercício dá aos participantes a oportunidade de explorar a prática de inspiração na liderança. Ajuda-os a aprender como podem inspirar os outros a segui-los e também a ser líderes eles próprios.

- **DURAÇÃO** 30 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Ficha: n.º 33, As Práticas de Liderança, Gestão e Governança
 - ❑ Papel gigante
- **PROCESSO:**

PASSO I. Discutir o significado de inspiração (15 minutos)

Peça aos participantes para se sentarem com suas equipas. Em plenário:

DIZER: *Já repassamos todas as práticas de liderança, gestão e governança, menos uma. Agora vamos examinar mais atentamente como inspirar.*

PERGUNTAR: *O que significa inspirar?*

DIZER: *Tentem chegar a uma definição em suas equipas.*

RECOLHA algumas respostas e **ANOTE-AS** no papel gigante.

DIZER: *Inspirar é dar um sopro de vida (espírito) sobre alguém, pelo que fazemos ou dizemos.*

Inspiração é uma prática importante de liderança.

Quando nos sentimos inspirados, temos o compromisso e a motivação de continuar em frente mesmo nas situações mais difíceis.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 33, As Práticas de Liderança, Gestão e Governança.

- Peça a alguém que leia as cinco práticas sob “inspirar”, bem como o resultado organizacional: *“O clima da organização é de aprendizagem contínua e o quadro de pessoal demonstra compromisso, mesmo quando ocorrem contratempos.”*

PASSO 2. Chuva de ideias sobre formas de inspirar (15 minutos)

DIZER: *Discutir o que sua equipa de melhoria precisa fazer para se inspirarem entre si e aos outros para atingirem seu resultado esperado.*

RECOLHA as respostas pedindo que cada grupo sugira uma acção. Continue até que os grupos não tenham mais exemplos para dar.

REGISTE num papel gigante.

16.B Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança

Este exercício explora os vínculos entre confiança e inspiração.

- **DURAÇÃO** 45 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Papel gigante preparado (e encoberto) com duas definições de “confiança”: como substantivo e como verbo.
 - *Substantivo: Confiança é uma dependência arraigada na integridade, capacidade ou caráter de uma pessoa*
 - *Verbo: Confiar é aumentar a nossa vulnerabilidade a alguém cujo comportamento não está sob nosso controlo, numa situação em que pode haver riscos*
 - ❑ Ficha: n.º 68, *Inspirar ao Reforçar a Confiança*
 - ❑ Papel para os participantes fazerem anotações
 - ❑ Papel gigante em branco
- **PROCESSO:**

PASSO I. Explorar a importância da confiança (10 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que é a confiança?*

REGISTAR as respostas num papel gigante.

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 68, *Inspirar ao Reforçar a Confiança* e **MOSTRE** o flipchart com as duas definições de confiança.

DIZER: *A confiança pode ser um sentimento que temos quando acreditamos que podemos confiar em alguém. Também pode ser algo que fazemos.*

Ler as definições em voz alta.

PERGUNTAR: *Por que a confiança é importante para os gestores líderes?*

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

PASSO 2. Conduzir uma investigação sobre confiança (15 minutos)

PERGUNTAR: *Pensem em alguém em quem confiam.*

O que essa pessoa fez para merecer sua confiança? Anotem as acções no seu papel.

(Pause enquanto as pessoas anotam suas ideias.)

Agora pensem em alguém em quem não confiam.

O que ele ou ela fez para perder a sua confiança? Anotem estas também.

(Pausa.)

Discutam suas respostas com um colega próximo.

RECOLHA as respostas e **ANOTE-AS** num papel gigante com duas colunas intituladas: “Confiança ganha” e “Confiança perdida”.

PASSO 3. Identificar as práticas para melhorar a confiança (15 minutos)

DIZER: *Em suas equipas, discutam como podem usar as práticas de liderança, gestão e governação para melhorar o nível de confiança em seu local de trabalho.*

RECOLHER os resultados do grupo e **REGISTÁ-LOS** num papel gigante.

Consulte o material de apoio, *Inspirar Através do Fortalecimento da Confiança*.

- Anote outras ideias que os grupos não mencionaram.
- Os participantes podem anotar sugestões adicionais em seus materiais de apoio.

PASSO 4. Encerramento e sugestões de prática (5 minutos)

Em plenário:

PERGUNTAR: *Qual das coisas que listou pode começar a implementar de imediato?*

Quais serão as mais difíceis?

RECOLHA algumas respostas. Sugira às equipas que, depois do workshop, discutam como podem apoiar uns aos outros para aumentar a confiança.

16.C Inspirar Através do Reconhecimento

Este exercício ajuda os participantes a perceber a importância de reconhecer as realizações ou contribuições dos outros, bem como receber de boa vontade o reconhecimento dirigido a si próprio.

➤ **DURAÇÃO** 45 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Ficha: Faça cópias da Ficha n.º 69, e use-as para cortar pedaços de papel com "Quero valorizá-lo por...", em quantidade suficiente para que cada membro de uma equipa escreva um reconhecimento a todos os outros membros da sua equipa.

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Trabalho individual (15 minutos)

Peça aos participantes para **COMPLETAREM** a sentença que começa com "Quero valorizá-lo por..." para cada membro de sua equipa.

- Eles devem usar as tiras de papel que você distribuiu.
- Esses reconhecimentos podem incluir o que o outro membro contribuiu à equipa, aos utentes ou à comunidade.
- Os participantes devem colocar o nome da pessoa que estão reconhecendo na tira de papel. Os participantes podem decidir se identificam ou não a tira de papel com seu próprio nome.

PASSO 2. Ler e receber reconhecimentos (20 minutos)

Nas suas equipas de melhoria, peça a cada pessoa para **LER EM VOZ ALTA** os reconhecimentos que escreveu a cada um dos membros da sua equipa, para que todos os possam ouvir.

- Certifique-se de que todos recebam as tiras de papel com os reconhecimentos de seus colegas, para guardarem consigo.

PASSO 3. Encerramento e sugestões de prática posterior (10 minutos)

RECOLHER as respostas dos seguintes grupos de perguntas.

PERGUNTAR: *Como foi receber esses reconhecimentos?*

Por que é uma coisa tão forte?

PERGUNTAR: *O que nos impede de reconhecer e recompensar os nossos colegas com maior frequência?*

Como podemos aumentar o reconhecimento em nosso trabalho?

NOTA: Destaque que um reconhecimento tem que ser genuíno para ter força. Se reconhecer alguém por algo, mas não tinha realmente a intenção de fazê-lo, correrá o risco de ser visto como insincero ou falso.

16.D Próximos passos—Reflexão sobre o Workshop 3 e Preparação para a Workshop 4

Nesta actividade, os facilitadores avaliam o Workshop 3 e apresentam a tarefa e expectativas do Workshop 4.

➤ **DURAÇÃO** 40 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ 2 papéis gigantes em branco
 - ❑ Fichas: n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*; n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*; n.º 70, *Tarefa Para o Workshop Final do PDL+*; n.º 24, *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*; n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação*; n.º 27, *Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)*; n.º 61, *Relato da sua História*; n.º 71, *Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz*
 - ❑ Papel gigante com os pontos principais da tarefa

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Avaliação geral do PDL+ e sessões prévias (10 minutos)

PERGUNTAR: *O que fizemos neste workshop?*

Em dois papéis gigantes em branco, um para cada dia, **ANOTE** as actividades de que as pessoas se lembram.

PREENCHA com outras actividades que não foram mencionadas.

PERGUNTAR: *Na sua opinião, quais foram as ideias mais importantes que aprenderam durante este terceiro workshop?*

Recolher as respostas.

PERGUNTAR: *O que poderão aplicar imediatamente quando voltarem ao trabalho?*

Recolher as respostas.

Reveja a Ficha n.º 2, *Cronograma e Produtos do PDL+*. **ASSINALE** em que ponto do processo estão as equipas de melhoria e o que acontecerá a seguir.

PASSO 2. Revisão da tarefa (20 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 3, *Formulário de Reunião da Equipa de Melhoria*.

Explique que o trabalho para o Workshop n.º 4 consiste em planear e conceber duas reuniões.

DIZER: *Entre este workshop e o próximo, tem que planear pelo menos duas reuniões com a sua equipa alargada no seu local de trabalho. A primeira reunião visa partilhar o que aprendeu neste workshop com o resto da equipa, bem como rever os seus planos de acção à luz do que aprendeu e como alinhar, mobilizar e inspirar outros.*

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 70, *Tarefa Para o Workshop Final do PDL+*, lendo e explicando os trabalhos 1 e 2.

PERGUNTAR: *Neste momento, há alguma dúvida?*

DIZER: *Como decerto se lembra, durante o primeiro dia do Workshop n.º 4 teremos a nossa segunda "Sessão de Aprendizagem Partilhada". Cada equipa irá partilhar os seus progressos na sua implementação, bem como as boas práticas que ajudaram a alcançar os seus resultados. A segunda reunião no seu local de trabalho, a decorrer imediatamente antes do Workshop n.º 4, visa atualizar o Formulário de Comunicação e Avaliação do PDL+ e preparar a sua apresentação para o dia seguinte.*

DIZER: *Para estar preparado para a "Sessão de Aprendizagem Partilhada", certifique-se de que atualiza o seu Formulário de Comunicação do PDL+ e o seu Plano de Monitoria e Avaliação com os dados mais recentes, bem como o seu Formulário de Avaliação.*

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 24, *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*, a Ficha n.º 25, *Plano de Monitoria e Avaliação* e a Ficha n.º 27, *Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)* e pergunte se há alguma dúvida.

INDIQUE aos participantes e reveja a Ficha n.º 61, *Relato da sua História* e a Ficha n.º 71, *Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz*.

DIZER: *Para preparar a sua apresentação no final do Workshop n.º 4, pense bem nas perguntas contidas na Ficha n.º 71, Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz.*

Responder a estas perguntas como primeiro passo irá dizer-lhe muita coisa sobre o porquê de estar a partilhar os seus resultados, o porquê da importância destes, a quem os está a apresentar e como irá organizar e apresentar a sua informação.

Após refletir sobre estas perguntas, distribua responsabilidades—para quem e como está a preparar a sua apresentação final?

PERGUNTAR: *Há alguma dúvida final?*

PASSO 3. Próximos Passos (10 minutos)

DEFINA A DATA para o próximo workshop (no. 4): Preparação e Apresentação de Resultados.

- Defina a data para uma visita de orientação.
- Os orientadores usarão os dois materiais de apoio para ajudar as equipas de melhoria a se prepararem para suas apresentações finais.

Deixe claro que as mesmas pessoas são esperadas no próximo workshop, porque cada workshop aproveita e fortalece os resultados dos workshops anteriores.

DIZER: *Se um membro da equipa de melhoria não puder comparecer, a equipa precisará encontrar um substituto que esteja bem informado sobre o PDL+ e sobre seu projecto de melhoria.*

Na próximo e último workshop, as equipas passarão grande parte do primeiro e segundo dias introduzindo melhoria e obtendo retro-informação sobre suas apresentações

- No terceiro dia, as equipas terão a honra de apresentar seus resultados a um público convidado que incluirá algumas grupos de interesse deste PDL+.

Peça a um participante para estar preparado para falar do que aprendeu neste workshop por ocasião do início do próximo workshop.

NOTA: Por vezes, a última visita de formação recai no dia anterior ao início do Workshop n.º 4—os orientadores trabalham com as suas equipas para otimizar as suas apresentações e ensaiar, utilizando um modelo em PowerPoint.

Avaliação do Workshop

A avaliação dá aos participantes a oportunidade de falar do que aprenderam e expressar suas opiniões, e aos facilitadores de se informarem sobre o que teve mais sucesso e o que poderia ser melhorado.

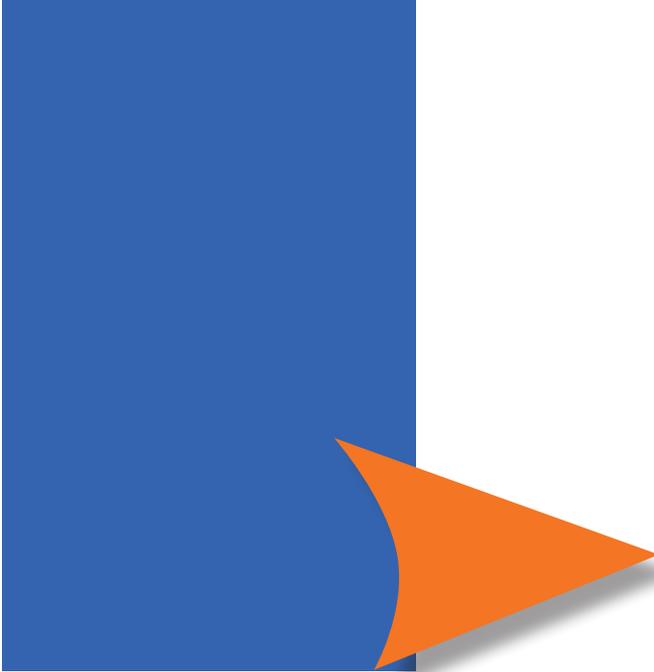
➤ **DURAÇÃO** 10 minutos

➤ **MATERIAIS** Ficha: n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*

➤ **PROCESSO:**

ENTREGUE uma cópia da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop* e dê aos participantes 10 minutos para o preencherem.

Peça aos participantes uma retro-informação franca e verdadeira sobre o que aprenderam neste workshop. Diga que não precisam colocar os seus nomes nos formulários.



APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS - WORKSHOP 4

AGENDA E OBJECTIVO: WORKSHOP 4

FINALIDADE

Preparar-se para a apresentação dos resultados e apresentar os resultados finais às principais grupos de interesse.

OBJECTIVOS

- Preparar-se para e realizar uma apresentação eficaz
- Apresentar os resultados de forma interessante
- Fazer planos para manter o processo do PDL+ nos locais de trabalho das equipas

SESSÕES

- **Boas Vindas e Revisão:** Examinar o que os participantes aprenderam durante o Workshop 3
- **Sessão 17:** Aprendizagem Compartilhada
- **Sessão 18:** Comunicação dos Resultados
- **Sessão 19:** Processo de Encerramento e Manutenção do Processo
- Apresentar os resultados finais aos grupos de interesse

PROGRAMA

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

	DIA 1	DIA 2	DIA 3
Manha	Abertura (15 min)	Reflexão (20 min)	Apresentação dos Resultados Finais (toda a manhã)
	Boas Vindas e Análise da Tarefa (1 h)	Preparação e Prática de Apresentações (manhã inteira)	
	Sessão 17: Sessão de Aprendizagem Compartilhada (1 h e 45 min)		
Almoço			
Tarde	Sessão 18: Comunicação dos Resultados (3 h)	Sessão 19: Processo de Encerramento e Manutenção do Processo (2 h e 50 min)	Reconhecimento e Avaliação Final: (1 h)
	Reflexão de Encerramento (30 min)		

PREPARAÇÃO

Organizar a cerimônia oficial de encerramento (convites, designação de assentos, equipamentos, etc.). A realização de um evento formal demonstra às equipas participantes que este programa e a trajetória dos participantes contam com o apoio total dos grupos críticos de interesse, inclusive organizações patrocinadoras, campeões, o Grupo de Governança do PDL+, autoridades centrais, regionais ou provinciais, e representantes das agências doadoras.

Determine como e por que ordem quer que as equipas façam a apresentação, para que todos saibam o que esperar.

Tenha à mão algumas cópias do caderno de fichas para os participantes que possam ter-se esquecido das suas. Os suprimentos necessários também estão listados com cada sessão e cada actividade. Às vezes, terá que preparar papéis gigantes antecipadamente. Leia todos os materiais antes da reunião. Planeie quanto tempo dará para o trabalho individual, em grupo e em plenária.

REFLEXÃO E RETROSPECTIVA

Reflexão. Há um tempo reservado para a reflexão ao final do Dia 1, para que os participantes possam falar sobre o que aprenderam e o que lhes pareceu mais importante.

Retrospectiva. A manhã do Dia 1 começa com uma apresentação do conteúdo coberto no Workshop 3. Antes de iniciar este workshop, peça a um participante para apresentar um resumo do conteúdo do Workshop 3.

AVALIAÇÕES

Para avaliar o workshop, copie e entregue a Ficha n.º 40, Formulário de Avaliação do Workshop. Se desejar, adapte o formulário um pouco mais para obter uma retro-informação mais detalhada sobre todo o programa.

SUSTENTAÇÃO DO PDL+

Neste workshop, as equipas explorarão possíveis desafios que enfrentarão em seguida e discutirão o desafio para manter o PDL+ com seus próprios recursos.

O Grupo de Governação do PDL+ terá um papel essencial neste processo. Eles se reunirão após o Workshop 4 para discutir a melhor forma de apoiar o PDL+ como abordagem e também como sustentar e ampliar o programa para novas áreas.

DIA I
WS4
PROGRAMA

WORKSHOP 4: DIA I

BOAS VINDAS E ANÁLISE DA TAREFA

Abertura

Retrospectiva do Workshop 3 e da Tarefa Final

SESSÃO 17. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

17.A Revisão do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

— ALMOÇO —

SESSÃO 18. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

18.A Relato da sua História

18.B Apresentações e Retro-informação

Encerramento

BOAS VINDAS E ANÁLISE DA TAREFA

Abertura

➤ **DURAÇÃO** 15 minutos

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

Este é o momento para fazer anúncios administrativos e logísticos.

Retrospectiva do Workshop 3 e da Tarefa Final

Este exercício examina e reforça o conteúdo do workshop anterior e apresenta o plano para o Workshop 4.

➤ **DURAÇÃO** 60 minutos

- **MATERIAIS**
- ❑ Fichas: n.º 72, Agenda e Objectivos: Apresentação de Resultados - Workshop 4; n.º 70, Tarefa Para o Workshop Final do PDL+
 - ❑ Papel para os participantes escreverem

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Revisão do conteúdo do Workshop 3 (20 minutos)

Bem-vindos a todos.

DIZER: *Vamos ouvir agora um participante comentar sobre o que aprendemos no workshop anterior.*

(Você já terá pedido a esse participante ao final do Workshop 3 que fale ao grupo agora.)

PASSO 2. Visão geral e agenda do Workshop 4 (10 minutos)

INDIQUE aos participantes a Ficha n.º 72, *Agenda e Objectivos: Apresentação de Resultados - Workshop 4*.

Comente os objectivo e o programa do workshop.

PASSO 3. Avaliação da tarefa do Workshop 3 (25 minutos)

Indique aos participantes a Ficha n.º 70, *Tarefa Para o Workshop Final do PDL+* e reveja cada passo.

PASSO 4. Fechamento (5 minutos)

Encerre esta parte, refletindo sobre o progresso e as mudanças que observou desde o início do PDL+.

SESSÃO 17. SESSÃO DE APRENDIZAGEM COMPARTILHADA

FINALIDADE

As equipas discutem entre si o que aprenderam ao trabalhar para atingir um resultado comum em diferentes locais/centros.

PARTICIPANTES

- Membros da Equipa de Melhoria
- Orientadores (da Equipa de Apoio Técnico)

PREPARAÇÃO PARA A EQUIPA DE APOIO TÉCNICO

Este é um lembrete das Notas de Orientação Profissional na Ficha n.º 28.

Antes das Sessões de Aprendizagem Compartilhada, os orientadores devem:

- Visitar as equipas para monitorar o seu progresso no uso do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+.
- Estimular as equipas a completar seus Planos de Acção e preparar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.
- Identificar o conhecimento (práticas comprovadas, directrizes, etc.) que beneficiará as equipas ao lidar com os desafios e comparecer às Sessões de Aprendizagem Compartilhada, no início do Workshop 4, preparados para discutir essas lições com os outros.

PREPARAÇÃO DAS EQUIPAS

Antes de sua participação nesse workshop, as equipas trabalham juntas para completar três materiais de apoio:

- Plano de Acção
- Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+
- Formulário de Avaliação

APRESENTAÇÕES DAS EQUIPAS

Está previsto que as equipas apresentarão seu progresso usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação:

- Resultados e indicadores usados para acompanhar o progresso
- Mudanças introduzidas
- Obstáculos enfrentados na implementação das mudanças

RESULTADOS

- Intervenções promissoras identificadas
- Progresso relativamente aos resultados apresentado
- Planos de acção atualizados

17.A Revisão do Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+

Este exercício ajuda os participantes a relatar e analisar seus dados usando o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ e o Formulário de Avaliação.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora e 45 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Papéis gigante em branco
- ❑ Fichas: n.º 24, Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+; n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação; n.º 27, Formulário de Avaliação (Anexo ao Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+)

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Distribuir e observar o Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *A Ficha n.º 24, Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+ ajudou-o a rastrear o progresso relativamente aos seus resultados.*

A Ficha n.º 25, Plano de Monitoria e Avaliação é uma ferramenta onde regista o seu indicador, o numerador e denominador, a linha de base e o objetivo ou resultado mensurável pretendido. A cada mês, você registará seu progresso no alcance do seu resultado esperado (o valor do numerador/denominador para o dito mês). Esta ficha de trabalho serve também como registo das fontes de dados, do método de recolha de dados, da frequência de recolha de tais dados e da pessoa responsável.

PASSO 2. Reconhecimento de acções eficazes (1 hora)

DIZER: *Nos seus grupos, discutam as seguintes perguntas usando os dados que registaram no seu Relatório:*

- *Atingiram seu resultado mensurável esperado?*
- *Os valores do indicador aumentaram e/ou diminuíram com o tempo?*
- *Se aconteceu, o que causou isso?*
Nota: As variações dos dados poderiam ser causadas pela forma em que suas acções prioritárias foram programadas, bem como pelas condições de tempo, actividades comunitárias, mudanças políticas, ou outras razões.
- *Os valores dos dados aumentaram/diminuíram de forma lenta ou rápida?*
- *Alguns indicadores mudam de forma mais lenta que outros.*
- *Que outras observações você poderia fazer?*

Use a Ficha n.º 27, Formulário de Avaliação para registar a sua aprendizagem.

Nesse formulário, sua equipa registou os obstáculos enfrentados, os passos dados para superar esses obstáculos, e que práticas de liderança, gestão e governação aplicaram.

PASSO 3. Resumir o que compreendeu dos dados e relatar ao grupo inteiro (30 minutos)

DIZER: Depois de preencher o Formulário de Relatórios e o Formulário de Avaliação, cada equipa deve anotar o seguinte num papel gigante:

- Um ponto com os resultados alcançados
- Um a três pontos com as acções prioritárias que sua equipa empreendeu (inclusive a aplicação de práticas de liderança, gestão e governação) e que contribuíram aos seus resultados
- Um ponto com os outros factores que contribuíram aos resultados.

Cada equipa deve usar cinco minutos para apresentar seu relatório em plenária.

Depois que todas as equipas tenham apresentado:

PERGUNTAR: Quais foram as intervenções principais apresentadas aqui que produziram resultados?

TOMAR NOTAS no papel gigante e guardá-las para serem usadas na reunião com o Grupo de Governação.

DIZER: É importante comunicarmos essas intervenções comprovadas para que os outros grupos também se beneficiem. Podemos trabalhar com o Grupo de Governação para ampliar essas práticas a outras áreas que se beneficiariam disso.

PERGUNTAR: Como podemos dividir esse aprendizagem com os outros, da melhor forma possível?

Como o Grupo de Governação pode ajudar a disseminar essas melhoria?

SESSÃO 18. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

FINALIDADE

Aprender como fazer uma apresentação eficaz.

DURAÇÃO

3 horas

PREPARAÇÃO

- Leia as notas do facilitador para esta sessão.
- Verifique se estão disponíveis todos os equipamentos eletrônicos, papéis gigantes, papel A4, etc. que as equipas possam precisar.

MATERIAIS

- Papéis gigante preparadas e em branco, cavalete
- Equipamento eletrônico, se necessário
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos

FICHAS

- n.º 24, *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*
- n.º 61, *Relato da sua História*
- n.º 71, *Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz*

18.A Relato da sua História

Este exercício ajuda as equipas a contar a história de suas realizações.

- **DURAÇÃO** 60 minutos
- **MATERIAIS** Material de Apoio: n.º 61, *Relato da sua História*
- **PROCESSO:**

À medida que os participantes se organizam, peça-lhes que se sentem com as suas equipas de trabalho.

PASSO I. Redação da sua história (45 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Durante o último workshop, começamos a aprender como contar a nossa história aos outros e vocês tiveram a oportunidade de trabalhar com suas equipas na redação dessa história. Hoje, vamos aprender como contar uma boa história sobre os resultados que alcançamos e as acções que realizamos para alcançá-los.*

Peça a um participante que leia em voz alta a Ficha n.º 61, *Relato da sua História*. Responder às perguntas deste material ajudará a preparar sua equipa para contar a sua história. As equipas devem responder às perguntas com base em suas próprias experiências.

DIZER: *Consulte a Ficha n.º 61, Relato da sua História.*

- *Qual era o cenário da história?*
- *Qual era o desafio que a equipa enfrentava?*
- *Quais foram as principais actividades que realizaram para lidar com o desafio?*
- *Quais foram os resultados que alcançaram?*

DIZER: *Trabalhem em suas equipas, escrevam uma história que descreva os desafios que enfrentaram, as intervenções que fizeram e os resultados que alcançaram.*

PASSO 2. Contar sua história aos outros (15 minutos)

Cada equipa apresenta a sua história a uma outra equipa (2–5 minutos).

A outra equipa dá feedback com base na Ficha n.º 61, *Relato da sua História*.

DIZER: *Vocês terão a oportunidade de apresentar essa história na Apresentação dos Resultados Finais.*

As equipas praticam contar suas histórias.

DIZER: *Encurtar uma história para 2–3 minutos exige uma prática repetida, mas no final terão uma história realmente interessante, que causará uma boa impressão aos grupos de interesse!*

18.B Apresentações e Retro-informação

Este exercício ajuda as equipas a ganhar experiência em apresentar histórias sobre resultados.

➤ **DURAÇÃO** 2 horas

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Papel gigante com os dizeres:
Continue a fazer / Faça melhor / Pare de fazer
- ❑ Fichas: n.º 24, *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*; n.º 61, *Relato da sua História*; n.º 71, *Dicas Para Fazer uma Apresentação Eficaz*

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Estude os materiais de apoio (15 minutos)

Lembre aos participantes sobre as fichas: *Formulário de Apresentação de Relatórios do PDL+*; *Relato da sua História*; *Dicas para uma Apresentação Eficaz de uma História*.

PERGUNTAR: *O que precisam se lembrar para a sua apresentação, que pode ser encontrado nessas fichas?*

PASSO 2. Relatar os resultados e acções realizadas (Relato da sua História) (1 hora e 30 minutos para todos os grupos)

Explique ao grupo inteiro o que cada equipa deve fazer:

DIZER: *Será útil praticar contar a sua história em frente de um grupo e receber retro-informação desse grupo.*

Cada equipa não deve levar mais do que 5 minutos para contar sua história de resultados.

Depois de cada equipa se apresentar, dê uma breve retro-informação.

Consulte o flipchart preparado e explique como tornar o feedback útil.

DIZER: *Enquanto ouvem, observem também o que os apresentadores já fazem bem, o que poderiam fazer melhor e o que deveriam parar de fazer. Tente ser específico. Não é altura para debater sobre como ultrapassar obstáculos, nem para expressar preocupações semelhantes.*

Qual é a evidência mais forte apresentada pela equipa de que melhores práticas de liderança, gestão e governação estão produzindo mudanças?

Acham que a equipa apresentou seus dados e resultados de forma eficaz?

Lembre às pessoas que todos estão aprendendo como fazer uma apresentação eficaz.

Convide cada equipa a vir à frente da sala e fazer sua apresentação a todo o grupo. Depois de cada apresentação, peça ao grupo inteiro para dar retro-informação.

NOTA: Se possível, dê a cada equipa 10 a 15 minutos para a sua apresentação breve, seguida de 5 a 10 minutos para feedback. Porém, é importante que as equipas façam a apresentação hoje, para que tenham muito tempo de tarde, ou na manhã seguinte para trabalharem nas suas apresentações.

PASSO 3. Avaliação da retro-informação (15 minutos)

Depois que todas as equipas se apresentaram e receberam retro-informação, anote no papel gigante um resumo do que ouviu e observou. Destaque o que as pessoas acharam mais eficaz.

Encerramento

 **DURAÇÃO** 30 minutos

Em plenário:

PERGUNTAR: *O que aprenderam hoje? O que mais se destacou para vocês?*

DIZER: *Cada um deve tomar alguns minutos para anotar suas respostas.*

Quando terminarem, discutam as respostas com a pessoa ao seu lado.

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

DIZER: *Agora, cada par exponha por favor uma de suas respostas ao grupo. Todos terão a sua vez na sala.*

Continue a ouvir as respostas dos pares até que não haja mais.

DIA 2
WS4
PROGRAMA

WORKSHOP 4: DIA 2

PREPARAÇÃO E PRÁTICA DE APRESENTAÇÕES

Avaliação

Apresentações e Retro-informação

— ALMOÇO —

SESSÃO 19. PROCESSO DE ENCERRAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROCESSO

19.A Avaliação de todo o PDL+— Destaques e Lições Aprendidas

19.B Compromissos da Liderança

19.C Identificar novos desafios de liderança

19.D Recursos adicionais online

Reflexão

➤ **DURAÇÃO** 20 minutos

Peça aos participantes que se sentem junto com as suas equipas de trabalho e façam uma reflexão breve.

PERGUNTAR: *De tudo aquilo que fizemos e de todos os tópicos que debatemos ontem, o que é que se destacou ou lhe chamou especialmente a atenção?*

DIZER: *Vamos passar esta manhã a continuar nossa preparação e prática de apresentações. Seguiremos o mesmo formato que usamos ontem.*

Apresentações e Retro-informação

Este exercício dá aos participantes a oportunidade de incorporar o feedback que receberam no dia anterior sobre as suas apresentações, bem como de praticar uma nova apresentação.

➤ **DURAÇÃO** 2 horas

➤ **MATERIAIS** Nenhum

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Prepare-se para as apresentações (45 minutos)

Dê aos participantes quarenta e cinco minutos para reverem as suas apresentações, com base no feedback recebido no dia anterior: Circule pela sala para dar apoio a cada equipa, conforme necessário.

PASSO 2. Segunda ronda de apresentações (1 hora para todos os grupos)

Explique ao grupo o que cada equipa deve fazer:

DIZER: *Será útil praticar a contar sua história em frente a um grupo uma vez mais, após ter incorporado o feedback que recebeu ontem.*

Cada equipa deve levar não mais do que 5 minutos para contar sua história dos resultados.

Após a apresentação de cada equipa, iremos dar um feedback breve a cada uma, não demorando mais de 5 minutos.

Lembre aos participantes como tornar o feedback útil.

DIZER: *Como fizemos ontem, preste atenção ao que os apresentadores fazem bem, o que precisam de melhorar e o que deviam parar de fazer.*

Convide cada equipa a **VIR À FRENTE** da sala e fazer sua apresentação a todo o grupo.

PASSO 3. Avaliação da retro-informação (15 minutos)

Depois de todas as equipas apresentarem e receberem retro-informação (feedback), faça um resumo do que ouviu e anotou no papel gigante. Destaque o que as pessoas acharam mais eficaz. Reconheça o que foi mudado na apresentação, com base na retro-informação anterior. Peça às equipas que dediquem algum tempo, de tarde, para incorporar o novo feedback e, se necessário, pratique a sua apresentação, para estar preparada para a apresentação formal no dia seguinte.

SESSÃO 19. PROCESSO DE ENCERRAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROCESSO

FINALIDADE

Praticar a apresentação e concluir o PDL+. Fazer planos para continuar a usar o processo e as ferramentas do PDL+.

OBJECTIVO

- Discutir e planear como as equipas continuarão a usar o PDL+ e ensiná-lo às outras equipas
- Identificar novos desafios
- Criar compromissos de liderança

PREPARAÇÃO

- Ler as notas do facilitador para esta sessão.
- Familiarize-se com o website LeaderNet.
- Certifique-se de que as suas expectativas e preocupações são expressas durante o Workshop n.º 1. Coloque-as num diapositivo ou flipchart.
- Preparar certificados de conclusão (exceto se forem entregues no Dia 3)

MATERIAIS

- Papéis gigante preparados e em branco, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos
- Certificados de conclusão (exceto se forem entregues no Dia 3)
- Papel A4

FICHAS

- *Postal LeaderNet (se disponível)*

19.A Avaliação de todo o PDL+— Destaques e Lições Aprendidas

Este exercício de encerramento ajuda os participantes a observarem melhor o fluxo do PDL+ como um todo, ao considerarem os destaques, reflectirem sobre a aprendizagem e reconhecerem seu próprio crescimento.

NOTA: Dependendo do tempo disponível, você poderá fazer todas as perguntas com os participantes organizados em pares, equipas, no grupo inteiro, ou em alguma combinação dos precedentes.

➤ **DURAÇÃO** 1 hora

- **MATERIAIS**
- ❑ 4 papéis gigantes preparados, um para cada workshop, com uma lista dos títulos das Sessões 1 até 19
 - ❑ Papel gigante preparado com a definição: *Os gestores líderes habilitam os outros a enfrentarem desafios e alcançar resultados.*
 - ❑ Quatro papéis gigantes preparados com os títulos: *Habilitação dos Outros, Enfrentamento de Desafios, Produção de Resultados, e Visão Geral do PDL+*

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Acomodação das pessoas após o almoço (15 minutos)

Pedir aos participantes para se sentarem com suas equipas de trabalho.

Parabenizá-los por suas apresentações e empenho aos seus projectos de melhoria.

PASSO 2. Recapitular o programa do início ao fim (10 minutos)

MOSTRAR os papéis gigantes com os títulos das 19 sessões e ler os títulos.

Verificar se as pessoas se lembram das sessões.

PASSO 3. Identificar os destaques (10 minutos)

PERGUNTAR: *Que sessões se destacam em sua lembrança?*

Recolher as respostas (o registo das mesmas é opcional).

PASSO 4. Explorar o que os participantes aprenderam (15 minutos)

No grupo, **LER** a definição do papel gigante:

DIZER: *Os gestores líderes habilitam os outros a enfrentar desafios e alcançar resultados.*

Faça as seguintes perguntas e registre as respostas no papel gigante preparado com o título correspondente:

PERGUNTAR: *O que aprenderam sobre como habilitar outras pessoas?*

O que aprenderam sobre como enfrentar desafios?

O que aprenderam sobre como alcançar resultados?

PASSO 5. Recapitular os objectivos do PDL+ (10 minutos)

DIZER: *No início do Workshop 1, dissemos que vocês aprenderiam a fazer várias coisas durante o PDL+.*

Ler os objectivos do Workshop 1:

- *Liderar, gerir e governar para habilitar os outros a enfrentar desafios e alcançar resultados.*
- *Aplicar ferramentas e processos para definir e tratar dos desafios.*
- *Produzir resultados mensuráveis que apoiam a área prioritária de saúde e sua visão de sucesso na dita área.*
- *Criar um clima de equipa que apoie o compromisso com a melhoria contínua.*

Discutir:

PERGUNTAR: *Quão bem alcançámos estes objectivos?*

O que precisamos fazer para continuar a tratar dos mesmos?

Apresente as expectativas e preocupações expressas durante o Workshop n.º 1 e reveja-as em plenário.

19.B Compromissos da Liderança

Este exercício ajuda os participantes a terem clareza sobre seus compromissos.

- **DURAÇÃO** 45 minutos
- **MATERIAIS** Papel para os participantes escreverem
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Explorar os compromissos pessoais (10 minutos)

PERGUNTAR: *Vocês aprenderam muito sobre a liderança, gestão e governação no local de trabalho. O que se comprometem pessoalmente a contribuir para liderar o processo de alcançar resultados no campo da saúde?*

Anotem suas respostas.

PASSO 2. Discutir os compromissos com a equipa (15 minutos)

No grupo, depois que as pessoas tiveram a oportunidade de anotar suas respostas.

DIZER: *Discutam suas respostas com as outras pessoas de suas equipas.*

DICA: Para ilustrar o que você está pedindo aos participantes, dê exemplos do que você próprio se compromete em sua liderança.

PASSO 3. Compromissos declarados à viva voz a todo o grupo (20 minutos)

Em plenário, peça a cada participante para falar dos seus compromissos.

DIZER: *Os compromissos assumidos têm mais força quando declarados em voz alta.*

Tentem ser específicos, não vagos, sobre seus compromissos.

Isto os ajudará a contribuir mais eficazmente às suas equipas e aos seus utentes.

19.C Identificar novos desafios de liderança

Este importante exercício dá às equipas a oportunidade de identificar o próximo desafio sobre o qual trabalharão juntos.

NOTA: As equipas devem sair deste workshop final com clareza sobre como lidar com seus próximos desafios usando as ferramentas do PDL+, e como sustentar e expandir o processo do PDL+.

➤ **DURAÇÃO** 50 minutos

➤ **MATERIAIS** Nenhum

➤ **PROCESSO:**

PASSO 1. Explorar os possíveis desafios (20 minutos)

DIZER: *Use os próximos 15 minutos para explorar com sua equipa que desafio gostariam de abordar em seguida.*

Sigam o mesmo processo que usaram pela primeira vez com o Modelo de Desafio. Usem a missão e as prioridades estratégicas de sua organização para guiá-los rumo a uma visão comum e depois concordem sobre um resultado mensurável que esteja dentro de sua esfera de controlo.

Convide cada equipa para apresentar brevemente o desafio que seleccionaram.

PASSO 2. O desafio de manter o PDL+ (30 minutos)

Peça aos participantes que debatam as questões seguintes em grupos pequenos.

PERGUNTAR: *Como manter o PDL+ activo usando seus recursos locais?*

Que recomendações dariam ao Grupo de Governação do PDL+ quando este fizer planos para sustentar e ampliar o programa?

Peça aos grupos que façam comunicações sobre os seus debates em plenário e cheguem a acordo sobre os passos seguintes, se aplicável.

19.D Recursos adicionais online

Esta actividade de encerramento garante que os participantes entrem para a comunidade maior de participantes dos programas PDL, PVDL e PDL+ e aproveitem os recursos disponíveis de apoio e aprendizagem posteriores.

➤ **DURAÇÃO** 15 minutos

➤ **MATERIAIS**

- ❑ Fichas: *Postal LeaderNet* (se disponível)
- ❑ Papel gigante preparado com o endereço do website: LeaderNet: <http://leadernet.org/>

➤ **PROCESSO:**

PASSO I. Descrever os recursos online do MSH (15 minutos)

Em plenário:

DIZER: *Vocês aprenderam a usar as práticas de liderança, gestão e governação, o Modelo de Desafio, e outras ferramentas nos últimos meses. O uso de todas elas pode se tornar a forma preferencial de abordar o seu trabalho e os desafios cotidianos.*

Existem outros recursos disponíveis online que poderão consultar frequentemente para ajudá-los a continuar a enfrentar desafios e alcançar resultados.

ABRA o website LeaderNet, se puder, e mostre as páginas de recursos:

LeaderNet: <http://leadernet.org/>

Se houver acesso à Internet na sala, **MOSTRE** a LeaderNet em um computador.

DICA: Visite os websites antes para que possa falar com conhecimento de causa.

Explique que a LeaderNet é uma rede de pessoas semelhantes aos participantes actuais, originárias do mundo inteiro, que passaram por programas de desenvolvimento da liderança. Elas enfrentam desafios similares em situações com limitação de recursos.

- Qualquer um pode se registar para se tornar um membro da LeaderNet— sem nenhum custo!

DIA 3
WS4
PROGRAMA

WORKSHOP 4: DIA 3

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS FINAIS

A. Apresentações Finais

— ALMOÇO —

B. Reconhecimento, Certificados/Prêmios e Avaliação Final

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS FINAIS

FINALIDADE

Demonstrar que os participantes adquiriram habilidades em práticas de liderança, gestão e governação, e estão produzindo resultados.

OBJECTIVO

- Falar de uma forma confiante e convincente sobre as práticas de liderança, gestão e governação da equipa e os resultados produzidos
- Fazer uma apresentação eficaz aos principais grupos de interesse

PREPARAÇÃO

- Teste final do equipamento
- Ter os cartazes ou apresentações prontos.
- Preparar os materiais de apoio, conforme necessário.
- Preparar um programa escrito para os convidados.
- Preparar comentários de encerramento para os grupos de interesse.
- Preparar cópias da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*.
- Certificados de conclusão (se não forem entregues no Dia 2)

MATERIAIS

- Papel gigante preparado e em branco, cavalete
- Fita adesiva
- Marcadores coloridos
- Computador/laptop, retroprojektor

FICHAS

- *Confirmar que as equipas tenham as fichas para fazer suas apresentações*
- *n.º 40, Formulário de Avaliação do Workshop*

A. Apresentações Finais

Estas são as apresentações dos resultados dos projectos de melhoria aos principais grupos de interesse, para demonstrar que a aprendizagem sobre liderança, gestão e governação produziu resultados.

- **DURAÇÃO** 3–4 horas
- **MATERIAIS**
 - ❑ Programa escrito
 - ❑ Certificados de conclusão
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Acomodação do público, convidados tomam seus assentos e boas-vindas (15 minutos)

Apresentar os convidados, conforme necessário. Apresentar as equipas e os facilitadores, conforme necessário.

PASSO 2. As equipas apresentam os resultados dos seus projectos de melhoria (o tempo variará)

O momento de perguntas e respostas poderá ser logo após cada apresentação ou você poderá permitir perguntas durante a apresentação.

Comece pelas equipas que podem mostrar um vínculo claro entre seus Modelos do Desafio, Planos de Acção e resultados alcançados.

Dê cerca de 20 minutos para cada apresentação, dependendo do número de equipas, inclusive perguntas e respostas.

FIQUE ATENTO ao relógio. Preste atenção quanto ao tempo gasto por cada apresentação, para dar oportunidades a todas as equipas de fazer suas apresentações e responder as perguntas.

- Se já souber que o tempo é exíguo, algumas equipas podem apresentar seus resultados num cartaz ou papel gigante que dispõem sobre a parede. Os grupos de interesse podem examiná-los durante o intervalo ou durante uma “sessão especial de posters”.

PASSO 3. Palavras de agradecimento e discursos de encerramento (30 minutos)

Encerramento da manhã.

- Dê às autoridades locais a oportunidade de fazer rápidos discursos agradecendo aos participantes por focalizarem seus desafios e trabalharem para obter resultados.
- Os certificados de conclusão podem ser **ENTREGUES** pelos convidados visitantes nesse momento.

B. Reconhecimento, Certificados/Prêmios e Avaliação Final

Ofereça reconhecimento aos participantes por suas realizações e contribuições e também demonstre formas de reconhecer os outros.

- **DURAÇÃO** 60 minutos
- **MATERIAIS**
 - ❑ Certificados e Prêmios
 - ❑ Fichas: n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*
- **PROCESSO:**

PASSO 1. Reconhecimento e comentários de encerramento (20 minutos)

Agradecer aos patrocinadores, campeões, grupos de interesse (se estiverem presentes), e um(a) ao outro(a).

Facilitadores e participantes dão seu depoimento sobre o que o programa significou para eles. Solicite voluntários para fazer comentários finais.

Em alternativa, pode pedir a convidados distintos que se sentem com uma equipa e falem com esta sobre os seus resultados e a liderança que os produziu. Colocar cartazes na sala, tal como numa sessão de cartazes de conferência e pedir aos convidados que circulem é outra forma de envolver os seus convidados e deixar que os seus participantes brilhem.

DICA: Isto é também uma oportunidade de incentivar os decisores que podem estar preocupados sobre a fraca liderança nos níveis inferiores, para que considerem introduzir o programa noutra local.

PASSO 2. Entregar os certificados e prêmios (20 minutos)

Certifique-se de que todos os participantes ou equipas recebam um certificado reconhecendo sua participação e conclusão do PDL+.

PASSO 3. Última retro-informação e avaliação final (10 minutos)

Solicite dos participantes uma retro-informação franca e honesta sobre o que aprenderam no workshop. Lembre a eles que não é obrigatório apor seus nomes aos formulários.

Distribua cópias da Ficha n.º 40, *Formulário de Avaliação do Workshop*.

- Peça aos participantes sua retro-informação sobre o que aprenderam no PDL+. Dê-lhes 10 minutos para preencher e devolver o formulário antes de partir.
- Lembre aos participantes que não é obrigatório apor seus nomes às suas avaliações.

PASSO 4. Comemorar!!!

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/>

