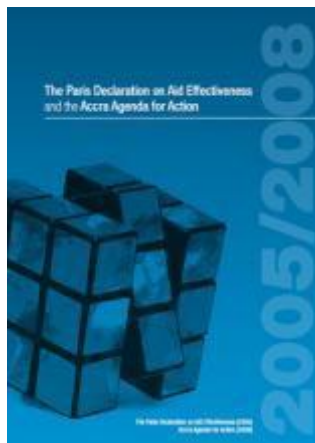


Princípios de Paris/Accra, Interessados e Tendências

A Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda



Em finais dos anos 90, os departamentos de ajuda ao desenvolvimento do governo dos EUA (USG) e de outros países, líderes de países em desenvolvimento, ONGs internacionais e o sector privado com fins lucrativos começaram a repensar o seu conceito de objectivos e vantagens da assistência estrangeira.

Os EUA desempenharam papel activo no fórum de alto nível de 2005 que resultou na [Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda](#). A Declaração representou um esforço sistemático para fazer evoluir o relacionamento doadores/destinatários de dependência para parceria. Criou também **indicadores de evolução global para a eficácia da ajuda e estabeleceu metas para 2010**.

Mais de 100 representantes dos países em desenvolvimento, entidades doadoras e ONGs internacionais assinaram a declaração e definiram **cinco princípios**:

- **Apropriação.** Os parceiros dos países estabelecem as suas directivas, estratégias e processos de desenvolvimento com os respectivos parlamentos e eleitorados.
- **Cooperação.** Os países doadores reúnem-se para apoiar a apropriação pelos países e baseiam-se nos sistemas nacionais para prestar ajuda.
- **Harmonização.** Os países doadores coordenam-se, simplificam procedimentos e partilham informações para evitar duplicações.
- **Resultados** Tanto os parceiros dos países como os doadores visam alcançar impactos reais e mensuráveis e monitorizar a evolução ao longo dos processos.
- **Responsabilização mútua.** Os parceiros dos países e os doadores são conjuntamente responsáveis por alcançar os objectivos de desenvolvimento.

Fonte: OCDE 2005, 2008.

A Agenda de Accra para a Acção

Em Accra, no Gana, a 4 de Setembro de 2008, após três dias de intensas negociações, um grande grupo de países desenvolvidos e em desenvolvimento concordaram em dar passos audaciosos para reformar a forma pela qual a assistência é prestada e gasta, com base nos objectivos de desenvolvimento estabelecidos na Declaração de Paris.

A **Agenda de Accra para a Acção** resultou de uma aliança sem precedentes que, incluiu:

- Países em desenvolvimento e doadores
- Economias emergentes
- Instituições multilaterais e ONU
- Fundos mundiais
- Organizações da sociedade civil de todo o mundo.

Os países em desenvolvimento comprometeram-se a assumir o controlo dos seus próprios futuros, os doadores comprometeram-se a uma melhor coordenação entre si próprios, e ambas as partes acordaram em responsabilizar-se mutuamente e perante os seus cidadãos.

Fonte: OCDE 2008.

Quem São os Interessados?



O cumprimento dos princípios de Paris/Accra e a promoção desta nova perspectiva da ajuda externa implicam a participação de quatro grupos de interessados.

Os **Governos**, constituídos pelos respectivos ministérios e repartições, bem como pelo parlamento, de onde emanam as directivas e as leis.

A **Sociedade Civil**, que inclui todas as organizações não-governamentais e sem fins lucrativos, desde as de base comunitária até às de âmbito nacional.

O **sector privado com fins lucrativos**, abrangendo todas as entidades que distribuem rendimentos por uma ou mais pessoas ou grupos.

Os **Doadores e respectivos parceiros de implementação internacionais**, que consistem em todas as instituições doadoras que trabalham em determinado país, incluindo fundações privadas

e filantropos, bem como todas as organizações que realizam programas com o financiamento de um ou mais doadores.

Mudanças nos Consensos, Atitudes e Acções



Os princípios de Paris/Accra implicam que qualquer dos quatro grupos desempenhe novos papéis na criação, implementação e avaliação de programas de ajuda estrangeira, visando melhorias significativas e sustentáveis para a saúde e qualidade de vida dos seus beneficiários.

Os membros dos grupos de interessados têm de encontrar novas formas de entendimento, de fazer alterações às suas atitudes tradicionais e de agir de acordo com esses consensos e atitudes.

Nas páginas seguintes vamos ver que as alterações mais importantes vão ocorrer para

- Governos
- Doadores e respectivos parceiros de implementação internacional

Estes dois grupos de interessados detêm a responsabilidade principal e a autoridade sobre os programas de assistência externa.

Alterações no seio do Governo

Os Governos Têm de Passar de...	Para...
Ausência de estabelecimento e esclarecimento de prioridades de desenvolvimento	Mecanismos implementados para todos os interessados chegarem a acordo, sobretudo quando existir controvérsia quanto ao que é mais

	importante no momento.
Tomar decisões sobre prioridades de desenvolvimento sem consultar os interessados internos (especialmente grupos opositoristas ou marginalizados).	Mecanismos para a aquisição e manutenção de contribuições de múltiplos interessados para a tomada de decisões financeiras, estratégicas e de programação relativas à saúde.
Ausência de verificação de procedimentos burocráticos antiquados que atrasam ou impedem as mudanças pretendidas.	Procedimentos e rotinas simplificados que promovem e apoiam as mudanças pretendidas.

Alterações no Seio dos Grupos Doadores

Os Doadores e Respective Parceiros de Implementação Internacionais Têm de Passar de...	Para...
Agir nos seus próprios termos, com base no que acham ser "correcto".	Agir visando um entendimento comum das prioridades de saúde do país e uma visão partilhada sobre o futuro do mesmo.
Falar sobre os princípios de Paris/Accra.	Provas palpáveis dos princípios de Paris/Accra na gestão quotidiana de programas de saúde.
Insistir no cumprimento de requisitos legais, directivas, processos e procedimentos desnecessariamente pesados que confundem os implementadores e impedem o progresso.	Procedimentos agilizados e requisitos adaptados para cumprir os princípios de Paris/Accra.
Tentar assegurar eficiência e transparência criando sistemas paralelos só com este objectivo.	Desenvolvimento da capacidade de conceber, implementar e manter sistemas locais que sejam eficientes e transparentes.

Alterações na Sociedade Civil e no Sector Privado com Fins Lucrativos



Embora a sociedade civil e o sector privado sem fins lucrativos não assumam responsabilidades tão importantes nos programas de ajuda estrangeira, os princípios de Paris/Accra dão-lhes a possibilidade de exercerem influência nesses programas. Pretende-se que assumam o seu lugar à mesa e que contribuam de forma importante para os objectivos de saúde comuns, mas que para isso também procedam a alterações importantes no sentido de:

- Prestarem contas pelo alcance, avaliação e apresentação de relatórios sobre resultados de saúde pública
- Atingirem uma maior transparência financeira
- Cumprirem os padrões e as linhas de orientação de cuidados de saúde do governo
- Responsabilizarem o governo e os parceiros de implementação pela utilização dos fundos dos doadores
- Cumprirem os requisitos do sistema de informações de gestão da saúde do governo

Reconhecer as Dificuldades

Obstáculos Potenciais ao Cumprimento dos Objectivos da Declaração de Paris



A Declaração de Paris estabeleceu [indicadores e metas para 2011](#) em cada um dos cinco princípios.

Para essas metas serem alcançadas em qualquer país, é necessário que os líderes/gestores de todos os quatro grupos de interessados convertam os princípios e declarações políticas em abordagens práticas. E têm de pedir responsabilidades uns aos outros pela execução dessas abordagens.

Como vimos no curso de e-Learning anterior, “*Da Dependência à Parceria: Trata-se de Mudança*”, não é fácil passar dos consensos, atitudes e actos há muito adquiridos para os novos. Haverá dificuldades para todos os interessados, e em especial para governos e para os doadores que detêm a responsabilidade principal e a um grau importante de autoridade sobre os programas de assistência externa.

Fonte: OCDE 2005.

Dificuldades para os Governos



Entre as potenciais barreiras que os governos têm de superar destacam-se:

- Incompatibilidade entre as prioridades do governo e dos doadores
- Pressão por parte dos doadores para se gastar os fundos atribuídos contentando-se com resultados a curto prazo, ultrapassando os processos mais lentos necessários para a consulta, empenhamento e participação de todo o país
- Requisitos de prestação de contas dos doadores complicados e sem correspondência com os sistemas de informações de gestão existentes
- Projectos insustentáveis, com pilotos impossíveis de colocar à escala
- Falta de capacidade – em números e/ou em competências – para levar a cabo programas de desenvolvimento iniciados com financiamento de doadores
- Desconfiança entre os governos e as organizações da sociedade civil (OSCs), com acusações mútuas de faltas de transparência e de prestação de contas

Dificuldades para os Doadores e Respectivos Parceiros de Implementação Internacionais



Este grupo de interessados pode enfrentar:

- Falta de correspondência entre os ciclos de planeamento e orçamentação do governo e dos doadores
- Desconfiança devido a dúvidas sobre a utilização adequada dos fundos
- Compromissos com ONGs ou empresas de consultoria/subcontratadas locais que não correspondem aos objectivos de desenvolvimento nacionais
- Excesso de doadores, levando a acções por parte destes que são fragmentadas ou até concorrentes entre si em determinados países

Enfrentar as Dificuldades



Estes desafios podem parecer impressionantes à luz das imensas questões globais com que estamos a lidar, como os hábitos arraigados de organizações e entidades ponderosas e o enfrentarmos sistemas arcaicos, incoerentes e ineficazes.

Mas, como vimos no curso *“Da Dependência à Parceria: Trata-se de Mudança”*, as experiências de todo o mundo demonstram que são possíveis pequenas mudanças no seio de entidades muito vastas através de compromissos, ajustamentos, negociações e muita vontade política. E essas pequenas mudanças somadas podem permitir alcançar resultados impressionantes.

Em qualquer organização ou grupo, o sucesso depende de quem assume a responsabilidade por liderar e gerir as mudanças. Na Secção 3, vamos analisar como podemos usar pessoalmente as práticas de gestão e liderança para suscitar as alterações necessárias.

Através da utilização dos princípios de Paris/Accra como quadro de referência, compreendendo e correspondendo aos outros grupos de interessados e aplicando as práticas de liderança e gestão no seio do nosso grupo de trabalho ou organização, podemos juntamente com os nossos colegas marcar verdadeiramente a diferença. Não podemos inverter o rumo do barco de uma só vez, mas já estaremos a remar na direcção correcta.

Liderar e Gerir por Resultados

Um Líder Nosso Conhecido



Pensem num líder da nossa vida: alguém que nos levou a fazer mudanças positivas a nível profissional ou pessoal. Tal pessoa pode ser o pai ou o professor que nos orientou na direcção certa. Pode ser um chefe cuja visão e comportamento nos incentivaram e ao nosso grupo de trabalho a visar mais alto e a alcançarmos os nossos objectivos. Ou pode ser aquele colega cujo exemplo nos levou a enfrentar e

superar desafios e a realizarmos mais do que alguma vez pensámos ser possível.

Após pensarmos nessa pessoa, vamos fazer a nós próprios algumas perguntas:

- Quais foram os exemplos dos seus actos – coisas que fez em determinadas ocasiões – que fizeram com que identificássemos essa pessoa como um líder?
- Quais foram as dificuldades que enfrentou ao assumir um papel de liderança?
- Quais foram os resultados importantes que alcançou ao enfrentar essas dificuldades?
- Como obteve tempo, pessoal, dinheiro e outros recursos para desempenhar essas responsabilidades?

Vamos manter em mente essa pessoa enquanto descobrimos a liderança e a gestão ao longo deste curso. Os seus problemas e acções podem ser relativamente pequenos em comparação com os dos líderes nacionais e internacionais. Mas é provável que os actos que testemunhámos no nosso líder pessoal reflectam as práticas de quem lidera e gere o esforço de promoção dos princípios de Paris/Accra.

Liderança e Gestão

Liderança	Gestão
Liderar significa mobilizar os outros para anteverem um futuro melhor e para enfrentarem os desafios da criação desse futuro partilhado.	Gerir significa planear e fazer com que o pessoal, os processos, os sistemas e outros recursos sejam utilizados eficazmente para produzirem os resultados desejados
Os Líderes são tradicionalmente vistos como quem... <ul style="list-style-type: none">- Cria visão e elabora estratégias- Executa acções mediante uma rede complexa de relacionamentos- Atinge os objectivos motivando e dando o exemplo às pessoas	Os Gestores são tradicionalmente vistos como quem... <ul style="list-style-type: none">- Elabora orçamentos e planos- Executa actividades através de sistemas e hierarquias formais bem organizados- Atinge os objectivos através do controlo das situações e da resolução de problemas

Qual é a diferença entre liderar e gerir?

John Kotter, cujas [obras sobre liderança e mudança](#) influenciaram várias gerações de líderes a todos os níveis, descreveu as diferenças entre liderança e gestão.

Podemos resumir as suas observações numa matriz simples que define as duas funções e demonstra como os líderes e os gestores são frequentemente diferenciados.

Líderes que Sabem Gerir e Gestores que Sabem Liderar

Liderar e gerir são duas funções que se complementam.

São ambas essenciais: uma **liderança dinâmica** sem uma gestão sólida pode resultar em confusão, instabilidade e desordem, mas uma **gestão competente** sem uma liderança eficaz pode gerar rigidez, burocracia e repressão.

Tradicionalmente, estas duas funções eram vistas como separadas. Líderes e gestores estavam em funções categorias distintas e tinham competências e responsabilidades muito diferentes.

No entanto, os ambientes de trabalho complexos exigem frequentemente que a mesma pessoa acumule ambas as funções.

Os líderes de sucesso supervisionam as responsabilidades tradicionalmente atribuídas aos gestores ou, quando necessário, assumem eles próprios algumas responsabilidades na gestão.







E os gestores – quer sejam ou não oficialmente designados líderes no seio da organização – são cada vez mais impelidos a assumir funções de liderança.

Destaques

O objectivo fundamental da gestão é manter os sistemas existentes a funcionar. O objectivo fundamental da liderança é produzir mudanças úteis. ... Uma liderança forte sem gestão arrisca o caos; ... uma gestão forte sem liderança tende a enredar a organização numa burocracia mortal. - [John P. Kotter, in What Leaders Really Do](#)

Práticas de Liderança e Gestão para a Eficácia na Gestão

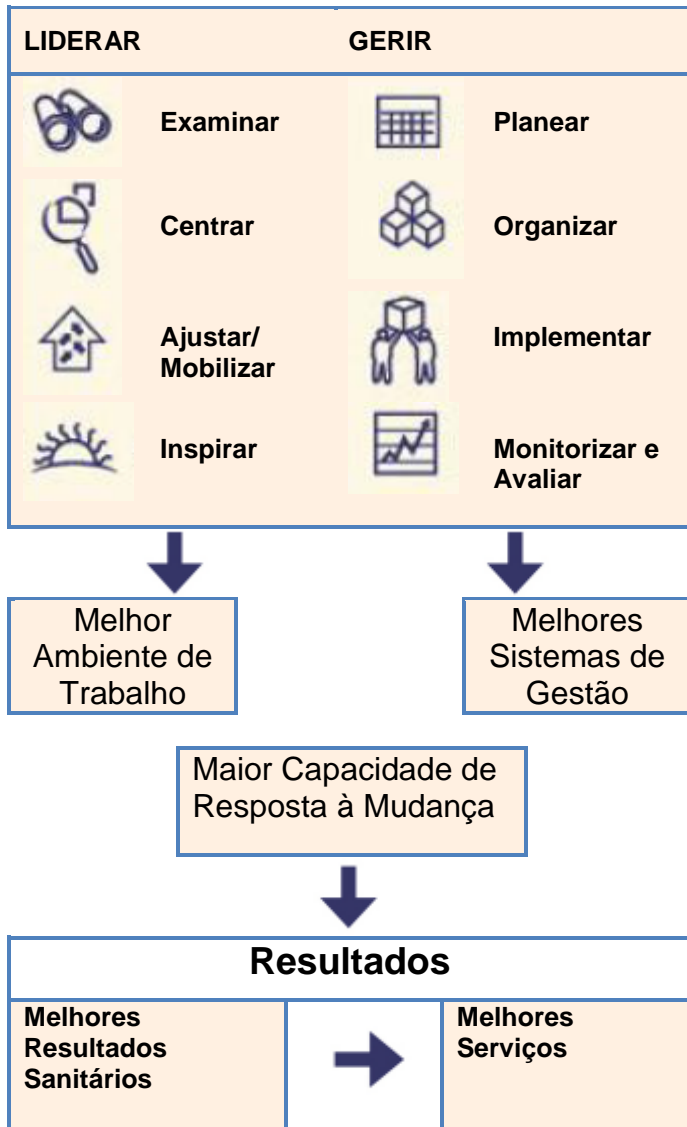
Práticas de Liderança e Gestão

LIDERAR		GERIR	
	Examinar		Planear
	Centrar		Organizar
	Ajustar/ Mobilizar		Implementar
	Inspirar		Monitorizar e Avaliar

O [Quadro de Referência de Liderança e Gestão](#) descreve oito práticas ou comportamentos específicos que permitem às pessoas, aos grupos de trabalho e às organizações enfrentar os problemas e alcançar resultados.

Como é que as Práticas de Liderança e Gestão Contribuem para a Eficácia na Assistência

PRÁTICAS DE LIDERANÇA E GESTÃO



Estas práticas não existem por si próprias.

Como vimos no Modelo de Liderança e Gestão por Resultados, quando são aplicadas de forma constante, as boas práticas de liderança e gestão reforçam a capacidade organizacional e resultam em serviços de mais alta qualidade e em melhorias sustentáveis na saúde.

E estes resultados melhorados são a melhor forma de se definir uma ajuda estrangeira eficaz.

Liderança e Gestão da Mudança para Novas Funções



Como vimos no exemplo do líder que descrevemos, o Quadro de Referência pode ser aplicado a práticas de liderança e gestão de muitas áreas da vida e do trabalho. Vejamos agora como essas práticas se aplicam especificamente às alterações nos consensos, atitudes e acções que são necessários para promover os princípios de Paris/Accra em todos os quatro grupos de interessados.

Aplicar as Práticas de Liderança

Examinar: Como líderes/gestores neste novo ambiente, a mudança impõe que examinemos em primeiro lugar o conhecimento que temos de nós próprios (quais os comportamentos que podemos melhorar ou adaptar para trabalharmos de forma mais eficaz com os outros interessados). Temos também de examinar de perto o nosso grupo de trabalho (como é que os membros da equipa interagem quando assumem novas responsabilidades) e a nossa organização (como é que ela corresponde às necessidades crescentes dos seus utentes e como é que os seus procedimentos podem ser modificados).

Temos também de examinar o nosso ambiente. É possível descobriremos se e como as mudanças tiveram sucesso ou não pela leituras de artigos e de pesquisas e através de entrevistas a pessoas que tenham participado nos esforços para tornar os programas de assistência mais eficazes.

Centrar: Os líderes/gestores de sucesso não se concentram apenas na missão, estratégia e valores organizacionais básicos. Temos também nós de ajudar os nossos colegas e o pessoal a centrarem-se nas novas actividades e nas prioridades diferentes que são necessárias para adoptar os princípios de Paris/Accra.

Ajustar e mobilizar: Os líderes/gestores de sucesso ajustam e mobilizam o pessoal e os interessados externos - frequentemente um novo grupo alargado - para o apoio às mudanças necessárias. Para implementarmos esta prática, temos de prever e preparar-nos para lidar com as resistências. Temos de usar as novas prioridades e requisitos para enquadrar as decisões sobre recursos e os comportamentos. Temos de prever prazo suficiente para a mudança, admitindo que o ajustamento e a mobilização em torno das novas ideias e acções necessitam de bastante reflexão, tempo, paciência e energia, bem como de recursos materiais e financeiros.

Inspirar: Finalmente, podemos levar os nossos colegas e o pessoal a fazerem as coisas melhor através do nosso empenho em responder francamente a perguntas, na aprendizagem contínua e na adaptação ao ambiente em mudança e às novas funções. Se aplicarmos na prática esses comportamentos estamos a dar um forte apoio às mudanças necessárias para se construir iniciativas mais fortes e mais eficazes de ajuda externa.

Aplicar as Práticas de Gestão

Planear: Os líderes/gestores de sucesso planeiam as actividades que aplicam as prioridades alteradas para implementar os princípios de Paris/Accra. Modificam os planos de trabalho e estratégicos para abranger os novos recursos, responsabilizações e cronogramas necessários para a realização dessas actividades. Nesta prática, é possível supervisionarmos e participarmos no processo de planeamento alargado e depois passarmos os detalhes para pessoal com a experiência e as competências necessárias.

Organizar: É necessário organizarmos os recursos, os sistemas e os processos para se implementar as mudanças na prestação de contas e nos cronogramas. Também aqui podemos concentrar-nos nos aspectos gerais da organização e deixar os detalhes para pessoal qualificado.

Implementar: Os líderes/gestores responsabilizam-se pessoalmente pela implementação das actividades conforme o planeado e adaptando-as rapidamente às mudanças que entretanto surjam. A implementação envolve todos os elementos do pessoal aos vários níveis organizacionais mas, no nosso papel de liderança, somos os responsáveis máximos pela forma como o pessoal executa as actividades planeadas e alcança os resultados esperadas.

Monitorizar e avaliar: Os líderes/gestores utilizam a monitorização e avaliação para tomarem decisões fundamentadas sobre os programas, e também para apresentarem contas aos doadores. Monitorizam e avaliam as realizações e os resultados em comparação com os planos, reforçando ainda o elevado nível dos resultados e confiando em pessoal apropriado para a execução dos detalhes. É da nossa responsabilidade o estabelecimento e acompanhamento dos indicadores de resultados a todos os níveis: contribuições, processamento, rendimentos, resultados e impactos. Por natureza, a mudança implica muitas incertezas, pelo que temos de prestar a máxima atenção para usarmos as informações de monitorização e avaliação de forma eficaz para adaptarmos actividades, estruturas, sistemas e processos.

O Nosso Líder Pessoal e as Práticas de Liderança e Gestão

Agora que já analisámos um pouco mais estas práticas, vamos olhar para cada uma delas e pensar de novo na pessoa que descrevemos no início desta sessão.

- Essa pessoa alguma vez desempenhou uma destas funções - líder e gestor?
- Conseguimos lembrar-nos de ocasiões em que aplicou algumas destas práticas, tanto de liderança como de gestão?
- Quais eram as práticas em que era mais forte? Quais eram as práticas em que era menos evoluído?
- De que forma compensava as práticas de liderança ou gestão em que era menos evoluído?

Avaliar as Suas Próprias Práticas de Liderança e Gestão



Como o líder que descrevemos, também nós podemos ser líderes e gestores no âmbito do nosso grupo de trabalho – a nossa equipa ou o nosso projecto.

Qual é o nível do nosso desempenho das práticas que definem estas funções?

Podemos utilizar as auto-avaliações seguintes para vermos cada prática de liderança e de gestão e averiguarmos até que ponto realizamos de forma sistemática as actividades que definem cada prática.

Apenas pela análise destas práticas fundamentais e ficarmos conscientes do nosso comportamento habitual, já podemos fazer pequenas alterações que vão reforçar as nossas competências de liderança e gestão.

Práticas e Etapas



Como é possível vermos no modelo acima, as práticas de liderança e de gestão não são processos distintos e sequenciais que se realizam um de cada vez. As práticas de liderança e de gestão são interdependentes, e os bons líderes/gestores passam facilmente de umas para as outras no Apoio às suas equipas para enfrentarem dificuldades e para alcançarem resultados. As várias práticas podem ter um papel mais importante em cada uma das etapas da longa caminhada da mudança.

Examinar, centrar e planear será especialmente importante para enfrentar desafios no início da mudança para novos papéis. É nessa altura que nós, os nossos colegas e os outros interessados somos chamados a adoptar novas formas desconhecidas e possivelmente perturbadoras de pensar e de agir.

Logo que exista m planos, nós – líderes/gestores competentes – temos de ajustar e mobilizar o pessoal e os interessados e de supervisionar o árduo e detalhado trabalho de organização dos recursos e de implementação de novas iniciativas, sem negligenciar todas as actividades correntes e em curso na nossa organização ou grupo.

Ao longo de todo o processo, enquanto líderes/gestores inspiradores, podemos fazer aderir os colegas e os interessados, estabelecer coligações e orientá-los na caminhada. Esta prática torna-se particularmente importante quando inevitavelmente enfrentarmos derrotas, que fazem com que as pessoas percam a fé e a esperança. Nessas alturas, inspirar significa manter em vista o resultado desejado – cumprindo os princípios de Paris/Accra – apesar dos obstáculos, e manter os mesmos comportamentos que são esperados do pessoal e dos interessados.

Podemos monitorizar cuidadosamente o processo durante todo o percurso. *Avaliamos* assim os resultados finais e intermédios, *analisamos* as lições retiradas e aplicamos o que concluímos para melhorarmos as nossas iniciativas actuais e futuras.

Aplicação de ideias

Todo o grupo de trabalho de sucesso aplica todas estas práticas, mas não há ninguém que pessoalmente seja excelente em todas elas. Os melhores líderes/gestores têm fortes competências em algumas áreas, tentam aumentar os seus desempenhos em outras e são capazes de compreender e supervisionar o trabalho de quem possui competências complementares às suas.

Exemplo de País: Nigéria



As pessoas que vivem com VIH e SIDA na comunidade de Isanlu, no estado nigeriano de Kogi, conquistaram o acesso a serviços de saúde para lidarem com a sua doença através da persistência, da perseverança e da liderança de uma mulher, **Comfort Omadu Abu**.

Na qualidade de gestora de programa do Programa de Controlo da SIDA do estado de Kogi, a senhora Abu **examinou** a situação e observou grandes lacunas na prestação de assistência.

Centrou-se na sua missão pessoal de ligar as comunidades carentes de cuidados de saúde com quem lhes pode prestar.

Ajustou e mobilizou os interessados posteriormente, estabelecendo parcerias entre as comunidades e os potenciais prestadores de assistência.

Depois colaborou com as comunidades para **planear e organizar** as suas acções e orientou-as na **implementação** dos seus planos e na **monitorização** da sua evolução.

Podemos avaliar a sua obra através dos seguintes **resultados**:

- Estabeleceu 20 centros abrangentes de tratamento do VIH, um em cada área de governo local do estado de Kogi.
- Juntou os líderes comunitários e os potenciais doadores em torno de projectos orientados para a assistência.
- Defendeu com sucesso a colocação de um médico e de outro pessoal clínico numa unidade que não possuía o pessoal necessário.
- As suas acções de liderança e de gestão resultaram na abertura de serviços terapêuticos abrangentes do VIH no Hospital Geral de Isanlu pela ONG AIDS Healthcare Foundation.

Em Abril de 2012, o Oba (régulo) de Isanlu, Dr. A. A. Ikuborije, agraciou a senhora Abu com um prémio de excelência em nome de toda a comunidade Isanlu. Na cerimónia, o Sr. Daniel Segun, presidente nacional da União Progressista Isanlu, descreveu a forma através da qual **ela tinha inspirado a comunidade**. Disse ele: *"Apesar de não ser desta região, a senhora Abu demonstrou muito amor pela comunidade ao trazer um centro de despistagem e tratamento do VIH/SIDA para esta localidade. O que foi aqui implantado é o segundo maior do estado. A senhora Abu certificou-se de que este grande projecto fosse trazido para esta sociedade para que muitas vidas fossem salvas"*.

Fonte: MSH 2005

Destaques

Ouçamos a senhora Abu descrever a importância de se assegurar que as intervenções sanitárias são sustentáveis neste [curto vídeo da internet](#).

Destaques

Comfort Abu contou o seu empenhamento da seguinte forma, *"Há alguns anos, foi-me pedido que sugerisse um local para tratamento do VIH, e lembrei-me imediatamente do Hospital Geral de Isanlu, porque sei que há muitas pessoas a viver nessa área que estão infectadas e/ou são afectadas pelo vírus do VIH/SIDA. Há necessidade de cada um dos estados e comunidades disporem de acesso a despistagem, assistência e apoio. Não podemos limitar isso a qualquer local específico porque o vírus não conhece fronteiras"*.

Exemplo de País: Ruanda

Em 2006, com o Ruanda a reconstruir os seus sistemas de saúde após anos de conflito e um genocídio devastador, **Caroline Rwivanga Kayonga** foi nomeada Secretária Permanente do Ministério da Saúde. No seu novo cargo, a senhora Kayonga era responsável pela coordenação de todas as unidades, departamentos e parceiros do sector da saúde e pela liderança das três iniciativas de mais alta prioridade do Ministério:

- Serviços gratuitos de prevenção de doenças graves
- Cuidados curativos através das "mutuelles de santé", organizações de saúde com base comunitária que disponibilizam planos de seguros de saúde voluntários, sem fins lucrativos e a preço reduzido
- Financiamento com base nos desempenhos para incentivar a assistência de alta qualidade

A senhora Kayonga assumiu este cargo muito destacado na saúde com uma perspectiva pouco habitual – não era médica, nem enfermeira, nem tinha formação em saúde pública. Com um mestrado em gestão, ela tinha trabalhado antes para o governo na qualidade de especialista de gestão de aprovisionamento e de chefe de divisão no Ministério do Género.

Para executar correctamente a missão, teve de superar a sua falta de credenciais formais em saúde pública e de conquistar o respeito de uma equipa de profissionais de saúde cotados, com anos de experiência nos seus domínios.

A senhora Kayonga recorreu a todas as suas competências de liderança e de gestão para estabelecer credibilidade junto da sua equipa e avançar com ela para as importantes prioridades do Ministério.

Informou-se de forma actualizada sobre os principais problemas de saúde **examinando** as fontes mais importantes de informações sanitárias – estatísticas, relatórios e directivas governamentais. Informou-se ainda sobre as competências e interesses dos membros da sua equipa e procurou as suas opiniões sobre os problemas com que se confrontava o Ministério.

Por conhecer os problemas do sistema de saúde e a sua equipa tão bem, foi capaz de fazer com que esta colaborasse e **centrasse** as suas variadas áreas de competência nas prioridades do Ministério. **Ajustou** e **mobilizou** essa equipa e coordenou os esforços dos doadores para promover a realização da agenda do governo para a saúde.

E a senhora Kayonga **inspirou-os**. Respeitou e apoiou-se nas suas competências, confiou na sua motivação e reconheceu as suas contribuições para o esforço conjunto. A sua humildade, honestidade, criatividade e dedicação provocaram os mesmos comportamentos em quem trabalhava com ela.

Como muitos líderes nomeados, a senhora Kayonga tinha de desempenhar uma função de gestão fundamental com a sua equipa. **Planeou** cuidadosamente e **organizou** recursos severamente limitados para atingir objectivos de saúde pública. Supervisionou a **implementação** do programa com o governo central a funcionar como coordenador de um sistema fortemente descentralizado. Trabalhou para reforçar o sistema de informações da saúde e criou uma base de dados que forneceu ao Ministério os elementos exactos de que este necessitava para **monitorizar e avaliar** a evolução e os resultados.

Destaques

Dois anos depois, o governo do Ruanda pediu à senhora Kayonga que passasse a desempenhar o cargo de Secretária Permanente do Ministério dos Recursos Naturais do país, levando assim as suas competências para outra área fundamental para o futuro da sua nação. Aquilo que constitui talvez o maior tributo à eficiência da sua liderança e gestão é o facto de as iniciativas de saúde que supervisionou foram mantidas e reforçadas no seio do Ministério da Saúde após a sua saída.

Interessados como Líderes e Gestores

Somos Interessados?



Já vimos quem pertence aos quatro grupos de interessados – governo, sociedade civil, sector privado com fins lucrativos e doadores e respectivos parceiros de implementação internacional.

- Somos membros de qualquer destes grupos?
- Somos estudantes e pretendemos entrar em um destes grupos após concluída a formação?
- Ou somos cidadãos interessados e pretendemos estar melhor informados sobre as políticas e práticas da assistência estrangeira no nosso país?

Seja qual for a categoria em que nos integremos, devemos continuar a ler para conhecermos os papéis de cada grupo de interessados no cumprimento dos Princípios de Paris/Accra.

O Papel do Governo

O Governo mantém-se “ao volante” e no fulcro dos princípios de Paris/Accra.

Através dos ministérios e repartições e dos parlamentos, os governos podem estabelecer directivas, criar um ambiente propício e formular um quadro de referência operacional para promover os princípios.

Os governos de todos os níveis necessitam de obter consultas permanentes, empenhamento e integral participação dos outros interessados no estabelecimento de prioridades e no planeamento e execução de programas de saúde eficazes.

Este papel necessita de **práticas de boa governança**:

- Promoção da transparência e da prestação de contas;
- Envolvimento dos diferentes interessados;
- Estabelecimento de uma direcção partilhada e de objectivos mensuráveis; e
- Acção de coordenação responsável dos recursos.

O governo da Etiópia, por exemplo, estabeleceu uma visão poderosa e um objectivo claro – disponibilizar serviços abrangentes de VIH e SIDA para toda a população, independentemente da sua pobreza ou vulnerabilidade. Para esse fim, colaborou com um parceiro de implementação da USAID numa iniciativa ousada: confiar a milhares de pessoas sem formação médica – enfermeiros, funcionários da saúde, consultores laicos e voluntários comunitários – a responsabilidade da prestação de terapias anti-retrovirais (ART) e serviços de acompanhamento. A acção implicou parcerias com seis ONGs para o posicionamento de milhares de voluntários comunitários formados. E obrigou o governo a confiar nos seus cidadãos VIH-positivos, mesmo nos mais pobres e ignorantes, para o cumprimento dos complexos regimes de ART. Os resultados foram fantásticos. O país testemunhou aumentos altamente significativos nos serviços abrangentes de VIH e SIDA e nos utentes desses serviços, com uma redução correspondente na taxa de prevalência do VIH.

O Papel da Sociedade Civil



É através das organizações da sociedade civil (OSCs) que **os cidadãos podem transmitir as suas opiniões ao governo e pedir-lhe contas.**

Quando os seus objectivos correspondem a programas de saúde bem formulados, as OSCs podem conceder às pessoas comuns – especialmente às mulheres, pobres, minorias, maiorias não

dominantes e outros grupos marginalizados – o direito a serem ouvidas nas directivas, leis e programas que afectam directamente as suas vidas.

As OSCs permitem-lhes criar e testar as suas próprias soluções e, quando estas são bem-sucedidas, a apresentarem resultados mensuráveis e sustentáveis.

Todas estas funções que as OSCs desempenham promovem fortemente os princípios de Paris/Accra.

Em alguns casos, a sociedade civil toma a iniciativa de criar programas, com o governo a auxiliar o processo. Por exemplo, na maioria dos países em desenvolvimento, o movimento de planeamento familiar foi introduzido por ONGs.

Essas ONGs colaboraram (e continuam a trabalhar) com os governos para gerar as competências técnicas e organizacionais necessárias à gestão de grandes programas de planeamento familiar e saúde reprodutiva.

O Papel do Sector Privado com Fins Lucrativos

As contribuições e os impactos do sector privado com fins lucrativos para os princípios de Paris/Accra **diferem de acordo com o tipo e a dimensão da entidade envolvida.** Por exemplo, uma empresa multinacional pode fornecer tecnologias novas e altamente úteis e desempenhar um forte papel na promoção junto dos consumidores, fornecedores e distribuidores.

Mesmo as mais pequenas microempresas podem oferecer emprego, rendimentos e oportunidades aos segmentos mais pobres e mais marginalizados da sociedade.

Como no caso da sociedade civil, o sector privado com fins lucrativos toma por vezes a iniciativa de criar programas, com o governo a auxiliar o processo.

Como exemplo temos a Global Business Coalition on HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria (Coligação Internacional de Empresas contra o VIH/SIDA, a Tuberculose e o Paludismo) oferece prémios anuais a empresas que resolvem situações sociais e sanitárias difíceis.

Em 2012, a cervejeira HEINEKEN ganhou um prémio pelos seus múltiplos e inovadores programas de saúde, que incluem:

- Inclusão de terapia anti-retroviral activa (HAART) no pacote de regalias de assistência médica dos seus empregados, Programa abrangente e a longo prazo contra a malária em toda a África, incluindo distribuição de redes, diagnósticos rápidos, terapias combinadas à base de artemisinina (ACT) e Terapias Preventivas Intermitentes (TPI) para os empregados, famílias e respectivas comunidades
- Parceria com um hospital de Zaria, no norte da Nigéria, visando eliminar a ocorrência de fístulas vesicovaginais (VVF) entre as mulheres da comunidade

Para além destes programas específicos, o prémio mencionou o papel de liderança da HEINEKEN na formulação da posição do sector privado quanto às acções e à política mundial de saúde, através da sua participação activa no Fundo Global de Luta Contra a SIDA, Tuberculose e Malária e na Parceria Stop TB.

O Papel dos Doadores e Respectivos Parceiros de Implementação Internacionais

A comunidade dos doadores pode ser um **poderoso vector de mudança**. Ela pode:

- Promover programas de saúde coordenados e eficazes – bem liderados e geridos – que apliquem os princípios de Paris/Accra.
- Formular linhas de orientação e definições comuns para a ajuda ao desenvolvimento, podendo incentivar o empenhamento da sociedade civil e do sector privado sem fins lucrativos.
- Financiar apenas programas que o país possa sustentar com a sua própria base de recursos.

Um dos bons exemplos é a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), que reúne 34 governos na partilha de experiências e na busca de soluções para os problemas comuns.

A OCDE tomou a iniciativa de organizar os fóruns de alto nível que conduziram aos princípios de Paris/Accra.

Realizou posteriormente a avaliação importante de como os princípios eram postos em prática e do seu efeito sobre os países em desenvolvimento.

Desenvolver e Manter Relações Entre Interessados

Os Interessados em Acção



Tanto nós como os nossos colegas podemos estar empenhados na mudança e prontos para assumir as nossas responsabilidades de liderança. Podemos fazer parte de um grupo de trabalho de interessados que está preparado para desempenhar os seus novos papéis no reforço do programa de ajuda estrangeira no nosso país.

Mas o nosso grupo não o pode fazer sozinho. Insuflar vida nos princípios de Paris/Accra implica contribuições importantes de todos os interessados.

O que é que cada grupo pode fazer para apoiar e complementar os outros?

O **governo** pode criar um ambiente favorável a que todos os interessados se empenhem plenamente no estabelecimento das prioridades e no planeamento e execução de programas de desenvolvimento. Pode promover uma boa governança – prestação de contas, empenhamento, transparência e coordenação.

A **sociedade civil e o sector privado com fins lucrativos** podem levar a cabo iniciativas no âmbito das directivas e das leis do governo. Podem aplicar indicadores claros para avaliar os desempenhos financeiros e da programação em relação aos requisitos dos doadores.

Os **doadores e respectivos parceiros de implementação internacionais** podem desempenhar um papel de

facilitadores através da promoção de um entendimento comum das prioridades de país, trabalhando o máximo possível com os sistemas do governo e incentivando a colaboração entre todos os interessados.

Compreender Outros Grupos de Interessados



Os interessados trabalham juntos de forma mais produtiva quando cada grupo compreende as necessidades, os interesses, as preocupações e as pressões dos outros grupos. Possuímos um [instrumento de exame](#) que podemos aplicar juntamente com os nossos colegas para analisarmos as prioridades e as preferências dos outros grupos de interessados.

Podemos achar que já sabemos as respostas a muitas das perguntas com base nos nossos contactos anteriores com os grupos. Mas é possível usarmos um instrumento deste tipo para comunicarmos a nossa perspectiva aos outros interessados e para pedirmos as suas em contrapartida. Fazer as perguntas apropriadas pode gerar uma conversa produtiva através da qual poderemos obter novas e por vezes surpreendentes informações sobre quem serão os nossos parceiros na iniciativa.

Podemos também manter e reforçar o nosso conhecimento dos outros grupos de interessados através de visitas no terreno, especialmente a instalações e a programas em áreas longínquas, onde é possível ver melhor as realidades por eles enfrentadas. Podemos iniciar reuniões regulares de consulta, onde trabalharemos juntos para analisar a evolução dos programas, trocarmos pontos de vista e resolveremos questões difíceis.

Na nossa função de liderança, tais contactos vão ajudar-nos a examinar as relações entre interessados, a ajudar os grupos participantes a recentrarem-se e a reajustarem-se em torno dos objectivos partilhados e a exemplificar o espírito de colaboração que os vai inspirar. A nossa função de gestão vai exigir que planeemos, organizemos e implementemos essas reuniões e viagens no terreno para nos certificarmos de que se realizam e para monitorizarmos e avaliarmos até que ponto se alcançam os objectivos estabelecidos.

Instrumentos e Recursos para Superar as Dificuldades

Instrumentos e Recursos para Líderes/Gestores

Há muitas abordagens que são comprovadamente eficazes na liderança e gestão de grupos de trabalho. Há alguns exemplos nas páginas seguintes.

Qualquer líder/gestor, potencial ou actual, pode ler informações sobre esses instrumentos, exercícios e recursos, ver como podem ser aplicados, experimentá-los, e, se parecerem úteis, seguir as instruções escritas e apresentá-los aos membros do pessoal ou aos interessados.

Recursos Relacionados com os Princípios de Paris/Accra

Country Ownership and Capacity Building: Beyond Principles to Practices. USAID, AIDSTAR-Two. Technical Brief N.º 4, Abril de 2012.

Consultation & Participation for Local Ownership: What? Why? How? Save the Children, 2010.

Recursos Relacionados com Práticas de Liderança e de Gestão

Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services, Management Sciences for Health, 2005. Este livro apresenta abordagens práticas para a aplicação das práticas de liderança e de gestão. É concebido para habilitar os gestores da saúde a todos os níveis a liderarem as suas equipas, enfrentando dificuldades e alcançando resultados. Dispõe de imensos recursos, alguns dos quais são aqui citados.

- **The Important and Urgent Matrix (Matriz do que é Importante e Urgente)** (*Managers Who Lead (MWL)*, pág. 215). Este instrumento foi desenvolvido por Stephen Covey (autor de *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Nova Iorque: Simon and Schuster, 2004). A matriz ajuda os líderes/gestores a centrarem-se e ajuda as pessoas e grupos a estabelecerem prioridades e a aprenderem como boa gestão significa tratar das coisas que vêm primeiro em primeiro lugar e em organizar e executar o trabalho com base em prioridades.

- **Commitment vs. Compliance (Empenhamento vs. Conformidade)** (*MWL*, pp. 239-240). Este exercício contribui para o ajustamento/mobilização e ajuda os líderes/gestores a inspirarem o seu pessoal e os interessados. Aumenta a compreensão das pessoas sobre a diferença muito importante que existe entre conformidade imposta do exterior e empenhamento solicitado do interior. Pode ajudar um grupo de trabalho ou de gestores a gerar o empenhamento num conjunto de tarefas complexas ou num plano de trabalho.

- **Leading Your Team through Breakdowns (Liderar a Equipa através das Rupturas)** (*MWL*, pp. 46-47; 216-217). É outro exercício importante para promover o ajustamento/mobilização. É útil quando um grupo tiver enfrentado rupturas, nomeadamente uma situação que coloque em causa o cumprimento dos compromissos, que viole um acordo ou que paralise uma acção eficaz. Faculta ao grupo um processo para resolverem conjuntamente os problemas e descobrirem novas formas de abordarem o seu trabalho e de alcançarem resultados.

- **Negotiating to Achieve Intended Results: The PICO Technique (Negociar para Obter Resultados: a Técnica PICO)** (*MWL*, pág. 259). PICO significa Pessoas, Interesses, Critérios e Opções, e esta folha de trabalho também lida com ajustamento/mobilização. Os líderes/gestores podem utilizá-la para ajudar a resolver problemas com pessoas ou grupos mantendo um bom relacionamento com os mesmos.

Recursos de Apoio a ONGs e OBCs



Advocacy in Action - A Toolkit to Support NGOs and CBOs. USAID, AIDSTAR-Two.

Este recurso visa ajudar as organizações não-governamentais e de base comunitária (ONGs/OBCs) a terem uma noção clara do que é a promoção e consciencialização (advocacy) e de como ela pode contribuir para o seu trabalho, para além de dar assistência prática sobre a forma de realizar essas acções.

Abrange muitas funções vitais para o papel do líder/gestor, nomeadamente:

- Gestão da mudança
- Tomada de Decisões
- Angariação de fundos, planeamento de actividades, empreendedorismo
- Comunicação interna e externa
- Gestão dos conhecimentos
- Monitorização e Avaliação
- Planeamento
- Participação dos interessados
- Estratégia

Recursos Relacionados com Assuntos da Saúde

K4Health e Toolkits. USAID, K4Health.

Bibliotecas electrónicas de recursos sobre determinados aspectos sanitários, verificadas e seleccionadas por especialistas. São concebidas para os gestores de programas de saúde, prestadores de assistência e decisores políticos. Muitos dos seus conteúdos podem ser especialmente úteis para líderes/gestores que pretendam implementar os princípios de Paris/Accra. Por exemplo:

- [ExpandNet/WHO Toolkit for Scaling Up Health Innovations](#)
- [Human Resources in Health \(HRH\)](#)
- [Knowledge Management for Health and Development](#)
- [Leadership and Management](#)
- [mHealth](#)

Recursos Relacionados com a Mudança

John P. Kotter, in What Leaders Really Do, 1999.

Como já vimos no curso de e-Learning anterior, “*Da Dependência à Parceria: Trata-se de Mudança*”, John Kotter, da Universidade de Harvard, definiu oito etapas para nos certificarmos de que a mudança se enraíza profundamente na organização, na sua cultura e nos comportamentos das pessoas.

Trata-se de um modelo de simulação, o que significa que cada nova etapa é construída a partir da anterior, e que as etapas não podem ser ignoradas ou deficientemente executadas.

Todas as práticas de liderança e de gestão são englobadas no âmbito das oito etapas.