



Guia de Actividade Dia 2

5 DIAS

PROGRAMA DE
ENSINO DE LIDERANÇA
E TRANSFORMAÇÃO
SOBRE A CONSTRUÇÃO
E GESTÃO DE BASES DE
PROTECÇÃO SOCIAL
EM ÁFRICA

SELECÇÃO E IDENTIFICAÇÃO/
ADMINISTRAÇÃO



Guia de Actividade Dia 2

5 DIAS

PROGRAMA DE
ENSINO DE LIDERANÇA
E TRANSFORMAÇÃO
SOBRE A CONSTRUÇÃO
E GESTÃO DE BASES DE
PROTECÇÃO SOCIAL
EM ÁFRICA

SELECÇÃO E IDENTIFICAÇÃO/
ADMINISTRAÇÃO

Anotação de Liderança e Transformação

DIA 2: SELECÇÃO E IDENTIFICAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO



Objectivo: A anotação orientada conduz os participantes a uma auto-reflexão do processo. Isto permite-os aceder níveis profundos de auto-conhecimento e a estabelecer uma ligação entre este conhecimento com acções concretas.

Processo: O objectivo é de dar assistência aos participantes por forma a entrarem num modo de auto-reflexão profunda. É muito importante criar um ambiente que favoreça os participantes a dedicarem algum tempo (por mais que sejam poucos minutos) para a orientação da anotação, numa forma que motive os participantes a acalmarem-se e reflectirem. Não é apenas uma actividade (como outras que serão realizadas durante o dia) em que os participantes simplesmente recebem instruções claras e um tempo definido para concluir o exercício. É necessário falar e orientar-lhes ao longo da anotação, dando assistência à forma como estão a pensar e a auto-reflectir. Portanto, é necessário motivar e apoiar os participantes através da forma que os orienta nesta actividade.

Passo 1

Prepare um espaço silencioso que permita que cada participante navegue num processo de auto-reflexão sem distrações. Organize as cadeiras em formato de semi-círculo, para que todos estejam sentados em direcção ao centro da sala. Mostre-os o *slide* do processo da Teoria U, que explica que este modelo de Teoria U vai orientar a sua actividade diária de anotação de liderança e transformação em todas as manhãs, permitindo-lhes explorar onde se encontram actualmente e para onde gostariam de seguir na sua caminhada individual de liderança e transformação como líderes de PS.

Talvez queira entrar em mais detalhes sobre o modelo de Teoria U: trata-se de suspendermos as nossas vozes de medo, crítica e cinismo por forma a podermos ver o nosso ambiente com “olhos frescos”, e redirecionarmos a nossa atenção para termos clareza sobre que antigos comportamentos, mentalidades, suposições, crenças, acções, etc., queremos deixar para trás e o que queremos receber para a nossa nova realidade – Quem queremos ser como líderes? Que valores queremos abraçar nas nossas acções?

Incentive os participantes a saírem das suas zonas de conforto e a embarcarem nesta jornada de liderança e transformação ao longo dos próximos quatro dias de prática de anotação.

Passo 2

Diga aos participantes que vai ler em voz alta uma pergunta de cada vez, para que eles se possam orientar na sua anotação de acordo com a respectiva pergunta, e que você só vai passar de uma pergunta para a seguinte se acreditar que a maioria do grupo está preparada para tal. Diga-lhes, também, que eles não terão muito tempo, pois é importante que eles sigam uma corrente comum e que não pensem muito.

Projecte o *slide* com as perguntas de anotação e deixe a projecção activa como uma referência visual para os participantes que possam precisar dela. Incentive os participantes a seguirem e a se deixarem guiar pelas suas instruções e perguntas ditas em voz alta, ao invés de apenas olharem para as instruções ilustradas no *slide*.

Passo 3

Organize os participantes em pares, convide-os a reflectirem sobre as suas experiências. Mencione que a anotação é privada e que cada participante decide o que ele ou ela quer partilhar.

Para mais informação, visite <https://www.presencing.com/tools/guided-journaling>.

Simulação: Percebendo a Complexidade da S&I

Objectivo: Demonstrar a complexidade da escolha de opções de ‘alvos’ para a protecção social. Adicionalmente, demonstrar que as nossas reflexões sobre quem está ‘pior’ não são apenas técnicas, não são fáceis de avaliar sem a interacção e muitas vezes, no final, estão em volta de conceitos da ‘sociedade laboral’. Ver, também, ‘Balanço do Aprendizado’.

Processo: Diga aos participantes para se organizarem em 4 grupos (de 6 ou mais). Cada grupo deve receber um tipo de cartões (podem ser amarelos, vermelhos, verdes ou azuis). Cada delegado no seu grupo (ou dois delegados juntos) deve receber um cartão de simulação (ver a tabela abaixo e os Cartões de Actividades) que descreve a quem representam num país, de acordo com classificadores tais como: género, linha de pobreza, rural/urbano, deficiência, situação laboral, riqueza.

Os participantes vão fingir ser estas personagens e vão debater a partir desse ponto de vista.

Diga aos participantes para pensarem cuidadosamente sobre a personagem no seu cartão (Onde vivem? Quando comeram pela última vez? Qual pode ser a esperança deles? O que podem fazer para mudar a sua situação, se o quisessem? etc.) e preparem-se para uma encenação de discussão.

Eles devem debater como a protecção social deve ser distribuída entre eles no seu grupo – **porque** (mostre o *slide*) **APENAS 3 deles podem receber a protecção social**. Volte a realçar as regras do ‘jogo’ de simulação (ver *slide*).

Cartões de Personagens para a Encenação de Simulação

Conjunto 1	Conjunto 2	Conjunto 3	Conjunto 4
Adolescente de 15 anos, chefe de uma família de 3 irmãos mais novos, todos vivendo num espaço abandonado na cidade.	Avó idosa e doente com 5 crianças dependentes que partilham ilegalmente uma sala num estabelecimento na periferia da cidade.	Homem de 22 anos, seropositivo, desempregado, vive ilegalmente num estabelecimento a 20km do centro da cidade.	Proprietário de uma loja fora da cidade, no campo, que cobra preços muito elevados e oferece crédito/empréstimo.
Homem de 35 anos, casado, seropositivo, desempregado, vive com o irmão na cidade.	Rapariga de 14 anos, grávida, desistiu da escola, com um problema sério de abusos.	Homem de 20 anos, desempregado, saiu da prisão a pouco tempo após cumprir uma pena por invasão de propriedade.	Uma jovem activa de 19 anos, com Síndrome de Down (retardamento médio a severo), de uma família rica que vive na cidade
Uma mulher lésbica, desempregada, vítima de ameaças de estupro no seu bairro pobre.*	Uma viúva de 67 anos, reformada, que herdou uma casa, mas não tem condições para cuidar de si mesma.	Um adolescente menor de idade, trabalhador migrante, vive na cidade, numa pensão para homens muito conhecida pelos seus casos de violência.	Um rapaz de 9 anos da zona rural, pobre, que muitas vezes come apenas uma vez por dia, na escola.
Um homem de família numa zona rural remota, sofre de tuberculose, vive a 40km do posto de saúde mais próximo, não existem estradas na sua zona.	Estudante universitário de 20 anos, pertencente a uma família pobre que pratica a agricultura de subsistência.	Uma médica qualificada baseada num hospital rural, que sofreu um acidente de carro e perdeu o uso dos dois braços.	Uma idosa analfabeta, pobre, de cama, e que vive na cidade.
Homem de 25 anos, trabalhador/profissional de sexo, que vive na rua há 12 anos*	Uma jovem de 18 anos, que trabalha numa loja que vende roupa, recebe abaixo do salário mínimo.	Empregada doméstica com 3 empregos, que tenta cobrir as despesas de uma família de 6 crianças.	Um migrante estrangeiro analfabeto, com baixa qualificação, com apenas 7 anos de escolaridade.
Um mendigo de 22 anos, portador de deficiência visual, que espera poder aprender a ler em <i>braille</i> e arranjar emprego.	Homem de 45 anos, com asbestose (doença crónica e debilitante) que regressou das minas há 5 anos, onde trabalhou a vida inteira.	Um funcionário público na área de Protecção Social na comunidade, com Tuberculose resistente a antibióticos (XDR-TB).	Um trabalhador voluntário na área de cuidados infantis, que não recebe, gere uma creche para 15 crianças na sua palhota de uma sala.

*Pode optar por deixar esta(s) personagem(s) de fora, se considerar um tema sensível.

Regras:

- Ouça os comentários dos outros colegas.
- Apenas 3 podem receber a Protecção Social.
- Decidam quem vai receber e por quê.

Balanço ('o quê'): Comece por perguntar:

- O que aconteceu?
- Como se sentiu e por quê?
- Quem recebeu a PS? Por quê? (Como poderia generalizar isto em termos de distribuição de protecção social em todo o país? Que opção de método poderia considerar para identificar agregados familiares como este? Como implementaria esta opção (ex: registo)?

Balanço do Aprendizado ('e daí', 'e agora'): Pergunte a equipa: Que lições de valor aprendeu neste exercício? Discuta os principais motivos por detrás das decisões de cada grupo, notando, muitas vezes, que somos conduzidos por noções de 'capacidade laboral'. Outras 'tendências' sociais também têm um papel por desempenhar aqui – ex.: trabalhadores migrantes vs cidadãos.

Política da Palestra e Opção Fiscal (Parte 2) Projecto e Opções de Implementação com Actividades Incorporadas na CBT, PMT e Abordagens Categóricas

Objectivo: Fazer com que os delegados pensem de forma crítica sobre três das principais ferramentas de desenho usadas para seleccionar os beneficiários da protecção social: Selecção Baseada na Comunidade (CBT),¹ Teste com Recurso à Representação (PMT)² e Selecção Categórica (incorporando a idade e outras abordagens categóricas, ex: constrangimento de emprego). Ver 'Balanço do Aprendizado'.

Processo: Dê instruções e entregue as notas 'Folhas de Respostas (*Cheat Sheets*)' a três delegados seleccionados durante o último intervalo (mais velhos ou mais informados): eles serão os facilitadores de 3 pequenos grupos e vão tomar notas na tabela que está na folha do *flipchart* (ver exemplo abaixo e no *slide* projectado). Peça a estes delegados para estimularem a discussão dentro dos grupos em volta das três linhas de inquérito: pontos fortes da abordagem, pontos fracos e onde pode funcionar melhor). Podem, também, sugerir baseando-se nas suas notas, mas o ideal é que isto ocorra no meio da discussão.

Pontos fortes	Pontos fracos	Onde pode funcionar melhor

¹ Sigla em inglês para – *Community Based Targeting* (CBT).

² Sigla em inglês para – *Proxy Means Test* (PMT).

Balanço: Em sessão plenária, peça às três equipas para apresentarem os seus *flipcharts*, enquanto isso, projecte o *slide* relevante. Não há necessidade de entrar em muitos detalhes.

Balanço do Aprendizado ('e daí', 'e agora'): O ponto-chave aqui é: cada abordagem tem pontos fortes e pontos fracos, e cada uma delas deve ser avaliada muito cuidadosamente, dado o contexto do país – em especial, as considerações em volta da capacidade dos níveis locais de implementação. Diga aos delegados para consultarem a secção relevante na sua base de documentos (nos documentos de resumo há poucos detalhes, mas consulte as páginas 13-15).

Trabalho em Cenários para a S&I

Objectivo: Dar aos participantes uma oportunidade de analisar os desafios na criação de uma abordagem justa e efectiva para a selecção e identificação do programa, de entre vários, que responde as necessidades da população.

Processo: Explique o objectivo do trabalho com três cenários abstratos ao longo do programa de ensino. Peça aos participantes para se organizarem em três grupos – diga a cada um dos grupos para seleccionar e trabalhar com um dos três cenários. Agora, divida cada grupo em subgrupos mais pequenos de 4-6 participantes cada. Peça a cada um dos grupos para se familiarizarem com os cenários. O conhecimento dos delegados deve estar baseado em 2 fontes: (1) a sua leitura durante a noite; bem como (2) as notas que tomaram sobre os desafios apresentados a pouco tempo na mini-palestra. De seguida, explique o exercício: de forma cuidadosa, analise a abordagem de S&I usada no seu cenário; que implicações negativas conseguem identificar; e que potenciais soluções encontram para tais implicações.

Balanço: Diga aos participantes para fazerem a apresentação das três abordagens dos 3 cenários em sessão plenária, bem como as suas consequências (positivas e negativas) e a solução que tiverem identificado.

Balanço do Aprendizado ('e daí', 'e agora'): O que aprenderam a partir deste exercício? Como é que está relacionado aos seus países de origem?

Reflexão sobre o Aprendizado de PS: Lições Aprendidas, Conhecimentos, Mudanças de Mentalidade

Objectivo: Dar aos participantes uma oportunidade de colher todo o aprendizado, em forma de lições aprendidas, conhecimentos ganhos e mudanças de mentalidade para a área específica de PS abordada durante cada meio-dia do programa de ensino.

Preparação: Prepare um cartaz de *flipchart* com o título da área de aprendizado específica abordada durante a manhã, neste caso a “Seleção e Identificação de PS” – para a manhã do Dia 2.

Processo: Incentive os participantes a contribuírem os seus principais *momentos AHA*,³ resultantes das lições aprendidas, conhecimentos e mudanças de mentalidade no aprendizado de PS, para a área temática abordada nesta sessão de meio-dia em particular. Use as seguintes perguntas para obter as contribuições dos participantes:

- O que sabe agora que não sabia antes?
- Que mudança de mentalidade teve?
- O que poderia fazer de forma diferente daqui para frente?

Repita esta reflexão de 10 minutos para todas as áreas de PS subsequentes, no final de cada sessão de meio-dia do programa de ensino.

Nota para o facilitador: Esta é uma actividade recorrente ao longo dos cinco dias do programa de ensino. Certifique-se de continuar a colar estes cartazes algures na sala, o mais próximo possível do cartaz maior da Rede de PS, por forma a poder fazer referência a estes cartazes mais tarde.

Análise do Campo de Força de Reclamações e Apelos

Objectivo: Fazer com que os delegados reflectam sobre as barreiras que impedem o funcionamento de um sistema de reclamação e apelo nos lados de procura e oferta, mesmo quando este tiver sido instalado (o que muitas vezes não é o caso!). Em particular, muitas vezes nos esquecemos das barreiras da ‘área de procura’, por exemplo, beneficiários com vergonha de reclamar. Os delegados devem perceber que existem formas de desenvolvermos sistemas para superar estes desafios comuns.

Processo: Comece por explicar a análise do campo de força de Kurt Lewin como um modelo de mudança que foi desenvolvido para comparar as forças condutoras e de constrangimento que afectam a mudança nas organizações. O ‘campo de força’ pode ser descrito como duas forças opostas que funcionam a favor de e contra a mudança.

De seguida, explique o exercício usando *slides*. Peça aos participantes para se organizarem em três grupos e comecem a pensar sobre as forças de constrangimento: 1) que barreiras podem estar a ser enfrentadas por pessoas se tiverem uma reclamação ou um apelo contra o programa de PS, e 2) que barreiras podem estar a ser enfrentadas por governos no desenvolvimento de um sistema que, de forma adequada, responde a estas demandas do lado de procura.

De seguida, explique a segunda parte do exercício, que é pensarem sobre que forças condutoras existem nos dois lados, de procura e oferta.

Balanco: Peça as equipas para fazerem a exibição dos seus *flipcharts* e falarem sobre as principais forças identificadas. De seguida, use o *slide* de balanço para garantir que a maioria das ‘forças’ chave foram discutidas.

³ Quando estamos a aprender algo, o Momento AHA é aquele em que finalmente percebemos algo.

Balanço do Aprendizado ('e daí', 'e agora'): Certifique-se de que todos os participantes aprenderam a importância de responder aos aspectos 'humanos' que impedem o funcionamento dos mecanismos de reclamação e apelo... de igual forma para os dois lados, de procura e oferta. Certifique-se de que os participantes reflectiram sobre estratégias simples para responder a este problema. Certifique-se, também, de que os sistemas têm como foco o aprendizado e a melhoria, e não a cultura de atribuição de culpas.

Condicionalidade... viabilidade?

Nota importante para o facilitador: Esta actividade pode ser substituída por uma idêntica na graduação, se considerar isso mais relevante. LEIA a secção sobre a graduação e discuta qual/o que é mais viável no país.

Objectivo: Fazer com que os delegados reflectam sobre a complexidade em garantir um funcionamento eficaz da condicionalidade... operacionalizando os princípios na palestra. Ver, também, o Balanço do Aprendizado abaixo.

Processo: De forma rápida, explique o exercício usando os *slides*: em grupos, organizados em mesas, leiam a página 29 do documento de base sobre a administração e baseiem-se nos aprendizados da palestra para responder às perguntas no *slide*. Tomem notas e preparem-se para fazer a apresentação do grupo na sessão plenária.

Balanço ('o quê'): Em sessão plenária, peça aos grupos, organizados em mesas, para fazerem a apresentação da resposta e faça a sondagem de: Por quê/Por que não? De que precisaria para mudar? Que desafios espera encontrar? Faça, também, a sondagem do potencial valor de outras formas de condicionalidade discutidas na palestra.

Balanço do Aprendizado ('e daí', 'e agora'): Idealmente, os participantes devem perceber que ter condicionalidades explícitas no papel será problemático ao monitorar e aplicar em muitos contextos da ASS⁴... o seu foco deve estar direccionado aos desafios em termos de capacidade e coordenação... e na efectividade dos custos de outras abordagens para a condicionalidade ('leves').

Administração: Trabalho em Cenário

Objectivo: Dar aos participantes uma oportunidade de analisar os desafios no desenvolvimento de sistemas de entrega eficazes para a protecção social.

Processo: Peça aos participantes para se reunirem nos mesmos grupos de cenários usados anteriormente. Os delegados devem basear-se em duas fontes: (1) a leitura realizada durante a noite; bem como (2) as notas tomadas durante a mini-palestra. De seguida, diga aos participantes para, cuidadosamente, analisarem os sistemas administrativos e de entrega usados no seu cenário (pontos fortes, pontos fracos?).

⁴ ASS – Administração da Segurança Social.

Peça aos participantes para pensarem se:

- Existe potencial para a integração de diferentes programas nos sistemas administrativos? (ex: para evitar a duplicação)
- Será que a tecnologia está a ser usada adequadamente?
- Existe capacidade suficiente para fazer o uso destes sistemas?
- Como é que isto está relacionado ao seu país de origem?

Balanço: Peça para que eles façam a apresentação, na sessão plenária, dos conhecimentos e considerações que tiverem.

Balanço do Aprendizado ('e daí', 'e agora'): O que aprenderam com este exercício?
Como é que isto está relacionado ao seu país de origem?