

## Sessão 3: Avaliação estratégica (Passos 4 e 5)

<b>Objetivos:</b>	Os participantes deverão ser capazes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar fatores selecionados pelo seu efeito sobre a sustentabilidade do programa.</li> <li>• Identificar estratégias para lidar com as ameaças e as oportunidades.</li> </ul>
<b>Delineamento da sessão:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Introdução (5 minutos)</li> <li>II. Conduzir a avaliação estratégica (1 hora)</li> <li>III. Identificar estratégias (45 minutos)</li> <li>IV. Implicações financeiras (40 minutos)</li> </ol>
<b>Materiais:</b>	<p>Guia do Usuário do Módulo 9</p> <p>Transparência 9-7: Sessão 3: Objetivos</p> <p>Transparência 9-8: Termos</p> <p>Transparência 9-9: Tipos de fatores de sustentabilidade</p> <p>Transparência 9-10: Códigos de ameaças / oportunidades</p> <p>Transparência 9-11: Como desenvolver estratégias</p> <p>Folha 9-6: Planilha para os fatores de sustentabilidade</p> <p>Facilitador</p> <p>Referência 9-2: Diretrizes para uma tempestade cerebral</p>
<b>Equipamento:</b>	Retroprojektor e tela



## Sessão 3: Avaliação estratégica (Passos 4 e 5)

### I. Introdução (5 minutos)

Transparência 9-7:  
Sessão 3: Objetivos

- **Reveja** os objetivos da sessão
- **Dê** uma visão geral das atividades da sessão

### II. Conduzir avaliação estratégica (1 hora)

Transparência 9-8:  
Termos

- **Identificar** os fatores de sustentabilidade  
**Defina** fator de sustentabilidade, ameaça e oportunidade, e dê um exemplo de cada.  
**Peça** aos participantes que dêem um exemplo de cada um a partir de sua própria experiência.

Transparência 9-9:  
Tipos de fatores de sustentabilidade

- **Apresente e explique** 10 tipos de fatores, notando que esta não é uma lista exaustiva.

Folha 9-6:  
Planilha de fatores de sustentabilidade

- **Avalie fatores**  
**Encaminhe** os participantes ao Apêndice A que contém listas de verificação para cada um dos 10 fatores e **explique** como as listas de verificação são organizadas.  
**Distribua** a planilha e **explique** que ela será usada para registrar a avaliação estratégica que fizerem de seu programa.  
**Oriente** cada participante para selecionar um fator de sustentabilidade que ele pensa que é particularmente importante para seu programa. Cada participante deve escolher um fator diferente e introduzi-lo na primeira coluna com o cabeçalho "Fator".

***Nota:** Se houver 8 ou mais participantes no grupo, forme grupos de 2 para cada fator.*

**Oriente** cada participante a determinar se aquele fator representa uma ameaça ou uma oportunidade para o programa, usando as informações na lista de verificação correspondente sobre porque este fator é importante, e os indicadores chave.



### Sessão 3: Avaliação estratégica (Passos 4 e 5)

Transparência 9-9:  
Códigos de ameaças/  
oportunidade

Diga aos participantes para usarem seu melhor julgamento ao fazerem a determinação e, se julgarem que há necessidade de mais informações, indiquem de que informação se trata, e registrem ambas na coluna intitulada "Descrição da Ameaça/Oportunidade".

**Explique** os códigos e **oriente** os participantes a introduzirem o código apropriado para cada fator na terceira coluna da planilha com o cabeçalho "Efeito".

*Nota: Veja a página 55 no Apêndice B para uma explicação completa dos códigos.*

**Pergunte** se alguém tem questões sobre a tarefa.

Cada participante completa as colunas 2 e 3 para o fator que ele selecionou.

**Peça** a um participante que leia alto a descrição da ameaça/oportunidade e o código atribuído, explique a base para a determinação e identifique, se apropriado, os dados adicionais necessários para uma determinação final.

**Convide** os outros participantes a comentarem ou fazerem perguntas e **facilite** a discussão para ajudar os participantes a alcançarem um consenso sobre a discussão.

**Repita** os passos 9 e 10 até que todos os participantes tenham relatado.

Guia do Usuário

**Reveja** as necessidades de informação identificadas pelos participantes e **sugira** outros módulos do PAG que ajudarão a obter aquelas informações, referindo-se às informações às páginas 26 e 27, se necessário.



## Sessão 3: Avaliação estratégica (Passos 4 e 5)

### III. Identificar estratégias (45 minutos)

Transparência 9-11:  
Como desenvolver  
estratégias

- **Explique** métodos alternativos para desenvolver estratégias para fazer frente às ameaças ou se aproveitar das oportunidades apresentadas pelos fatores que influenciam a sustentabilidade.

Atacar o problema, não os sintomas, é essencial para ameaças como suprimentos adequados que nem sempre estão disponíveis ou profissionais de saúde que não são supervisionados de maneira regular.

Atacar o problema é menos factível para ameaças que se encontram além do controle do programa, tais como um aumento no tamanho da população alvo ou a retirada de fundos de algum financiador.

A revisão de soluções que funcionaram anteriormente é útil para aumentos ou diminuições na população alvo ou para a necessidade de melhorar o KAP de um grupo alvo. As listas de verificação no Apêndice A contêm exemplos de soluções úteis.

A técnica de tempestade cerebral é útil quando soluções verdadeiras e testadas nem sempre são aplicáveis, tais como o corte de custos e o aproveitamento das oportunidades.

- **Reveja** as descrições das ameaças/oportunidades com os participantes e selecione três: uma suscetível da análise "e - se ", uma susceptível da solução existente e uma adequada para a técnica da tempestade cerebral.
- **Facilite** o desenvolvimento da estratégia usando o método mais apropriado para cada uma das três descrições.

***Nota:** Veja a Referência 9-2 do Facilitador no final desta sessão para diretrizes sobre a técnica de tempestade cerebral. Você pode desejar duplicar esta referência para os participantes usarem após esta oficina para conduzir suas próprias sessões de tempestade cerebral.*



### Sessão 3: Avaliação estratégica (Passos 4 e 5)

- **Oriente** os participantes a introduzirem a estratégia para os fatores na quarta coluna da planilha.
- **Oriente** os participantes a estimarem o grau com que a estratégia neutralizará ou superará uma ameaça ou melhorará uma oportunidade, e a introduzirem o código apropriado na coluna 5.

---

#### IV. Implicações financeiras (40 minutos)

---

- **Encaminhe** os participantes às perguntas da primeira lista de verificação do Apêndice A sob o título "Implicações Financeiras ". As perguntas são as mesmas para todos os fatores.
- **Dê** exemplos de como as estratégias afetam os custos e receitas usando as informações na página 56 no Apêndice B.
- **Encaminhe** os participantes à página 56 do Apêndice B e reveja com eles as definições e exemplos para custos e receitas de uma única vez, recorrentes e compostos.
- **Solicite** perguntas ou comentários sobre implicações financeiras.
- **Oriente** os participantes a, como um grupo, estimarem as implicações financeiras para as estratégias que eles desenvolveram e para introduzi-las na última coluna da planilha.
- **Peça** a um membro do grupo para relatar as implicações financeiras estimadas pelo grupo e o fundamento que apoia esta estimativa.
- **Faça** sugestões para modificar quaisquer estimativas que você tenha razão de achar que não incluam algumas considerações importantes.
- **Solicite** perguntas ou comentários finais sobre avaliação estratégica.



## SESSÃO 3 : OBJETIVOS

- Analisar fatores selecionados por seu efeito sobre a sustentabilidade
- Identificar estratégias para lidar com ameaças e oportunidades



## TERMOS

Fator de sustentabilidade :

- uma condição que pode afetar a existência continuada de um programa

Ameaça :

- um fator de sustentabilidade que pode dificultar ou interferir com a existência continuada de um programa

Oportunidade :

- um fator de sustentabilidade que apóia a existência continuada de um programa e pode contribuir para seu incremento ou expansão.



## TIPOS DE FATORES DE SUSTENTABILIDADE

1. Tamanho da população alvo
2. Demanda do grupo alvo pelos serviços
3. Qualidade dos serviços de APS
4. Apoio gerencial
5. Capacidade organizacional
6. Determinação política
7. Pessoal
8. Receitas do programa
9. Despesas do programa
10. Ambiente





## CÓDIGOS PARA AMEAÇAS / OPORTUNIDADES

### Ameaça (negativo)

- - -	Potencialmente fatal, deve ser superado
- -	Séria e significativa
-	Secundária, mas deve se lidar com ela
0	Neutra; nem ameaça nem oportunidade
+	Pequena vantagem, oportunidade a ser perseguida
++	Oportunidade significativa, muito vantajosa
+++	Oportunidade de ouro, deve se seguida

### Oportunidade (positivo)



# COMO DESENVOLVER ESTRATÉGIAS

1. Atacar os problemas, não os sintomas
2. Rever o que não funcionou
3. Tempestade cerebral



# PLANILHA DOS FATORES DE SUSTENTABILIDADE

Classifique cada fator, identifique estratégias onde apropriado, estime implicações financeiras				IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS					
Serviços de APS e de Apoio gerencial	Efeito	Estratégia	Efeito	Receitas			Despesas		
Fator de Ameaça/oportunidade; descrição				Uma vez	Recor	Comp	Uma vez	Recor	Comp



## DIRETRIZES PARA TÉCNICAS DE TEMPESTADE CEREBRAL

- Definição:** Tempestade cerebral é uma técnica usada por pequenos grupos para gerar uma variedade de idéias; identificar problemas, teorias para causas dos problemas, remédios propostos, ou obstáculos à solução dos problemas.
- Princípios:** Nenhuma idéia pode ser criticada ou avaliada. O objetivo é produzir o maior número de idéias no mais curto espaço de tempo. Uma idéia já apresentada pode ser expandida, modificada, ou usada como um gatilho para produzir outras idéias.
- Armadilhas:** Usar a tempestade cerebral como um substituto para os dados. Uma vez que a lista de idéias tenha sido produzida, as idéias devem ser processadas para: definir prioridades entre elas; analisar sintomas; testar teorias; identificar causas básicas; ou verificar a eficácia de uma solução. O grupo pode ter dificuldade por temor do julgamento. Isto pode ser minorado conduzindo-se uma sessão de aquecimento com um tema neutro, tal como, quantos meios de transporte para as pessoas nós podemos nomear ou que objetos em sua casa tem alças?
- Procedimento:**
- A assertiva deve ser feita** de maneira específica, bem enfocada, suficientemente ampla para encorajar a criatividade, e sem viés. Por exemplo, "nos últimos dois meses, os centros rurais de saúde têm sofrido falta de antibióticos ao menos uma semana antes do novo lote chegar. Quais poderiam ser as causas? "
  - Prepare com antecedência**, se possível, comunicando a assertiva aos participantes com antecedência. Um grupo de 6 a 8 participantes é o ideal.
  - Reveja os princípios:** nenhuma crítica; pense de maneira não convencional; objetive a quantidade; elabore sobre as idéias das outras pessoas.
  - Reveja as regras:** faça contribuições em rotatividade; somente uma idéia de cada vez; você pode pular uma rodada; não explique sua idéia.
  - Conduzir a tempestade cerebral:** lidere um aquecimento se necessário; escreva a assertiva onde todos possam vê-la; faça com que alguém escreva todas as contribuições onde elas fiquem visíveis a todos; termine depois de 10 a 15 minutos.
  - Processe as idéias:** esclareça cada solução; combine e agrupe idéias semelhantes; chegue a um acordo sobre critérios de avaliação; colete dados adicionais se necessário.



---

## Sessão 4 : Avaliação financeira (Passo 6)

<b>Objetivos:</b>	Os participantes deverão se capazes de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar opções para aumentar as receitas e/ou diminuir os custos.</li><li>• Conduzir uma análise do tipo "e - se".</li></ul>
<b>Delineamento da sessão:</b>	I. Introdução (5 minutos) II. Identificar opções (1 hora) III. Conduzir uma análise "e-se" (55 minutos)
<b>Materiais:</b>	Guia do Usuário do Módulo 9 Transparência 9-12: Sessão 4: Objetivos Transparência 9-13: Tipos de modificações Folha 9-7: Planilha para projeções de receitas e despesas Folha 9-8: Planilha para análise do tipo "e-se"
<b>Equipamento:</b>	Cartaz, suporte, pincéis, máscara , retroprojeter e tela, calculadora.

**Nota:** O plano de aula para essa sessão está escrito para uma avaliação financeira de Nível 1 usando uma calculadora manual. Se o programa com o qual você está trabalhando tem uma capacidade apropriada para computador siga as instruções do Apêndice B.



## Sessão 4 : Avaliação financeira (Passo 6)

### I. Introdução (5 minutos)

Transparência 9-12:  
Sessão 4: Objetivos

- **Rever** os objetivos da sessão
- **Apresentar** os pontos principais das atividades da sessão

### II. Identificar opções (1 hora)

Folha 9-7: Planilha para projeções de receitas e despesas

Cartaz

- **Encaminhe** os participantes à página 31 do Guia do Usuário e **reveja** o conteúdo e a organização da Tabela 3.
- **Distribua** a planilha e **orienta** os participantes a prepararem uma estimativa das receitas e despesas do programa para os próximos 5 anos com base na experiência passada e no seu julgamento das modificações no futuro previsível.
- **Orienta** os participantes a prepararem um gráfico no cartaz semelhante àquele da página 32 e a determinarem quando os custos excedem as receitas (se isso acontece).
- **Encaminhe** os participantes às opções para aumentar as receitas e diminuir os custos na página 32 e assinale aquelas que sejam factíveis para o programa deles.
- **Orienta** os participantes a selecionarem 2 opções para aumentar as receitas e 2 para diminuir os custos, e a estimarem a porcentagem de alteração que eles esperariam para cada uma.

### III. Conduzir uma análise "e-se"(55 minutos)

Transparência 9-13:  
Tipos de modificações

- **Explique** os tipos de modificações que podem ser feitas nas receitas e nas despesas e dê um exemplo de cada uma, usando as informações da página 33.



## Sessão 4 : Avaliação financeira (Passo 6)

- Folha 9-8: Planilha para análise "e-se"

  - **Encaminhe** os participantes à Tabela 4 da página 37 e explique-a usando as informações contidas à página 33.
  - **Distribua** a planilha e **orienta** os participantes a determinarem se as opções que eles selecionaram são de uma única vez, recorrentes ou compostas, e a introduzirem as porcentagens estimadas de alteração nos locais apropriados.
- Folha 9-7: Planilhas de projeções de receitas e despesas

  - **Distribua** uma segunda planilha em branco e oriente o grupo a recalcular suas projeções de 5 anos usando uma opção para aumentar as receitas e uma opção para diminuir os custos.
- Cartaz

  - **Orienta** os participantes a prepararem um outro gráfico semelhante àquele da página 36 e a identificarem qualquer modificação na relação entre custo e receita.
  - **Explique** que, dependendo dos resultados da análise "e-se", os participantes podem:
    - Revisar suas estimativas de alterações nas receitas e despesas até que as receitas igualem ou excedam às despesas.
    - Revisar uma ou mais estratégias para alcançar a sustentabilidade.
    - Modificar os objetivos de sustentabilidade definidos na Folha 9-3 para adaptá-los ao orçamento projetado.
  - **Explique** que na próxima sessão os participantes revisarão os objetivos de sustentabilidade e as avaliações estratégicas e financeiras, e selecionarão uma estratégia para ser colocada em prática.



## SESSÃO 4 : OBJETIVOS

- Identificar opções para aumentar as receitas e/ou para diminuir os custos
- Conduzir uma análise "e - se"





## TIPOS DE MODIFICAÇÕES

- Uma única vez :** ocorre somente uma vez
- Recorrente :** uma alteração permanente que é continuada ano após ano
- Composta :** uma alteração recorrente que aumenta ou diminui durante o tempo, de um montante fixo



## PLANILHA PARA AS PROJEÇÕES DE RECEITAS E DESPESAS

	Ano Corrente	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
<b>RECEITAS</b> Indenizações Contribuições Subsídios governamentais Dotações/contratos Rendas externas Outros <b>TOTAL</b>							
<b>DESPESAS</b> Pessoal Viagens/diárias Suprimentos Equipamentos Outros custos diretos Custos indiretos Outro <b>TOTAL</b>							
<b>RESUMO</b> Receitas Despesas <b>BALANÇO</b>							



## PLANILHA PARA ANÁLISE "E - SE"

<b>FATORES FINANCEIROS</b>	<b>Receita</b>	<b>Receita</b>	<b>Receita</b>
<b>Categorias de receitas</b>	<b>Uma vez</b>	<b>Recorrente</b>	<b>Composta</b>
Indenizações			
Contribuições			
Subsídios governamentais			
Dotações/contratos			
Rendas externas			
Outro			
Outro			
<b>Categorias de despesas</b>	<b>Custos Uma vez</b>	<b>Custos Recorrentes</b>	<b>Custos Compostos</b>
Pessoal			
Viagens/diária			
Suprimentos			
Equipamentos			
Outros custos diretos			
Custos indiretos			
Outro			
Outro			
Outro			
<b>Outros fatores afetando despesas</b> as			
Inflação			
Contribuições em bens			





---

## Sessão 5 : Planejando as ações (Passo 7)

<b>Objetivos :</b>	Os participantes deverão ser capazes de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Selecionar uma estratégia ótima para sustentar o programa</li><li>• Descrever as partes essenciais de um plano para implementar a estratégia selecionada.</li></ul>
<b>Delineamento da sessão :</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>I. Introdução ( 5 minutos)</li><li>II. Selecionar a estratégia de sustentabilidade</li><li>III. Desenvolver um plano de ação (10 minutos)</li><li>IV. Próximos passos (30 minutos)</li><li>V. Conclusão (15 minutos)</li></ol>
<b>Materiais :</b>	Guia do Usuário do Módulo 9 Transparência 9-14: Sessão 5: Objetivos
<b>Equipamento:</b>	Cartaz, suporte, pincéis, máscara, retroprojektor e tela



## Sessão 5 : Planejando as ações (Passo 7)

### I. Introdução (5 minutos)

Transparência 9-14:  
Sessão 5 : Objetivos

- **Rever** os objetivos da sessão.
- **Apresentar** uma visão geral das atividades da sessão.

### II. Selecionar a estratégia de sustentabilidade (30 minutos)

- **Oriente** os participantes a juntarem as planilhas que resumem as decisões que eles tomaram ao executar a análise de sustentabilidade:
  - Folha 9-3: Planilha para especificação dos objetivos de sustentabilidade
  - Folha 9-4: Planilha para especificação das restrições sobre a sustentabilidade
  - Folha 9-6: Planilha com fatores de sustentabilidade
  - Folha 9-7: Planilha com as projeções das receitas e despesas (tanto a versão inicial quanto a ajustada)
- **Lembre** aos participantes que eles também podem rever os gráficos que eles prepararam para apresentar os resultados das projeções das receitas e despesas.
- **Oriente** os participantes a que, como um grupo, revejam estes materiais, façam os ajustes nos objetivos, estratégias e/ou estimativas das mudanças nas projeções das receitas e despesas, e selecionem a estratégia ou estratégias ótimas para alcançar a sustentabilidade.
- **Oriente** os participantes a prepararem o resumo escrito da estratégia selecionada no formato mostrado à página 18 no Guia do Usuário.



## Sessão 5 : Planejando as ações (Passo 7)

- **Peça** a um membro do grupo que apresente a estratégia selecionada e descreva os ajustes (se aconteceram) que foram feitos, e o fundamento para aqueles ajustes.
- **Explique** a importância de expandir esse resumo num documento detalhado que inclua as premissas que foram feitas de forma que elas não sejam esquecidas e possam ser consultadas periodicamente para monitorizar o progresso e fazer ajustes necessários à medida que o plano de sustentabilidade seja implementado.

---

### III. Desenvolver um plano de ação (10 minutos)

---

- **Explicar** que se se quer alcançar a sustentabilidade a estratégia deve ser implementada e monitorizada.
- **Enfatizar que** a implementação deve envolver todo o pessoal, usando as diretrizes mencionadas à página 38.
- **Convide** os participantes a discutirem brevemente como o planejamento da estratégia de sustentabilidade pode ser incorporado às suas atividades de planejamento existentes.

---

### IV. Próximos passos (30 minutos)

---

- **Peça** aos participantes para identificarem os passos (se houve) na análise de sustentabilidade que precisar trabalhar mais por causa da falta de informações.
- **Oriente** os participantes a considerarem o que eles precisam fazer imediatamente após a oficina para :
  - Completar e/ou refinar um ou mais passos na análise de sustentabilidade, e/ou incorporar a estratégia selecionada às suas atividades rotineiras de planejamento.
  - Envolver outro pessoal na implementação.



## Sessão 5 : Planejando as ações (Passo 7)

- **Oriente** os participantes a listarem o que eles precisam fazer para implementar aquelas ações e então desenvolver um plano de ação que inclua:  
Tarefas em ordem de execução.  
Quando dada tarefa deve ser completada.  
Quem é responsável por cada tarefa.
- **Peça** aos participantes que revejam seu plano de ação, façam a previsão de alguns problemas que possam ocorrer e sugiram uma maneira de lidar com cada problema.
- **Solicite** perguntas e comentários sobre o plano de ação.

---

### V. Conclusão (15 minutos)

---

Cartaz das expectativas da sessão 1

- **Reveja** as expectativas sobre as quais chegou-se a um acordo que seriam contempladas pela oficina e **peça** a eles para avaliarem até que ponto eles acham que as expectativas foram atendidas. Se alguma expectativa não foi atendida, **pergunte** como a oficina poderia ser melhorada para que isto aconteça.
- **Agradeça** aos participantes por seu tempo e atenção, **congratule-se** com eles sobre os resultados de seus trabalhos e **deseje** a eles boa sorte na implementação de seus planos de ação.

*Nota: Indique que assistência continuada estará disponível, se apropriado.*





## SESSÃO 5 : OBJETIVOS

- Selecionar uma estratégia para sustentabilidade
- Descrever os pontos essenciais de um plano para implementar a estratégia selecionada





---

## COMITÊ GERENCIAL DO PAG APS

---

Dr. Ronald Wilson \* Aga Khan Foundation, Switzerland (Co-Chair)  
Dr. Jack Bryant \* Aga Khan University, Pakistan (Co-Chair)  
Dr. William Steeler \* Secretariat of His Highness the Aga Khan, France (Co-Chair)  
Dr. Jack Reynolds \* Center for Human Services, USA (PHC MAP Director)  
Dr. David Nicholas \* Center for Human Services, USA  
Dr. Duane Smith \* Aga Khan Foundation, Switzerland  
Dr. Pierre Clauquin \* Aga Khan Foundation, Switzerland  
Mr. Aziz Currimbhoy \* Aga Khan Health Service, Pakistan  
Mr. Kabir Mitha \* Aga Khan Health Service, India  
Dr. Nizar Verjee \* Aga Khan Health Service, Kenya  
Ms. Khatidja Husein \* Aga Khan University, Pakistan  
Dr. Sadia Chowdhury \* Aga Khan Community Health Programme, Bangladesh  
Dr. Mizan Siddiqi \* Aga Khan Community Health Programme, Bangladesh  
Dr. Krasae Chanawongse \* ASEAN Institute for Health Development, Thailand  
Dr. Yawarat Porapakkham \* ASEAN Institute for Health Development, Thailand  
Dr. Jumroon Mikhanorn \* Somboon Vacharotai Foundation, Thailand  
Dr. Nirmala Murthy \* Foundation for Research in Health Systems, India

---

## COMITÊ CONSULTOR TÉCNICO DO PAG APS

---

Dr. Nirmala Murthy \* Foundation for Research in Health Systems, India (Chair)  
Dr. Krasae Chanawongse \* ASEAN Institute for Health Development, Thailand  
Dr. Al Henn \* African Medical and Research Foundation (AMREF), formerly of de Harvard Institute for International Development  
Dr. Siraj-ul Haque Mahmud \* Ministry of Planning, Pakistan  
Dr. Peter Tugwell \* Faculty of Medicine, University of Ottawa, Canada  
Dr. Dan Kaseje \* Christian Medical Commission, Switzerland, formerly of the University of Nairobi, Kenya

---

## PESSOAL CHAVE DO PAG APS NO CENTRO PARA SERVIÇOS HUMANOS

---

Dr. Jack Reynolds (PHC MAP Director)	Dr. Neeraj Kak
Dr. Paul Richardson	Ms. Lori DiPrete Brown
Dr. David Nicholas	Ms. Pam Homan
Dr. Wayne Stinson	Dr. Lynne Miler Franco
Ms. Maria Francisco	Ms. Mary Milar

# **MÓDULO 9**

## **GUIA DO FACILITADOR**

