

**PROGRAMA VIVER+ - QUALIDADE DE VIDA,
PREVENÇÃO POSITIVA E INCLUSÃO SOCIAL
PARA PVHA**

**INOVANDO A GESTÃO DE PROJETOS: A EXPERIÊNCIA DOS
COMITÊS DE ACOMPANHAMENTO DO VIVER+**

Junho, 2009



RESUMO¹

Diversos projetos de cunho social vêm utilizando atualmente comitês de acompanhamento pela sua capacidade de inovação em relação aos processos de gestão, monitoramento e avaliação e disseminação de informação. Mas, existe pouca reflexão e documentação sobre esse processo de trabalho e suas conseqüências. Este artigo descreve a experiência dos comitês de acompanhamento do Programa Viver+, focalizando as lições aprendidas e recomendações para replicação da estratégia. O Viver + tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida de pessoas vivendo com HIV/Aids em situação de vulnerabilidade social. As atividades são desenvolvidas em São Paulo, Salvador e Brasília através de projetos pilotos de organizações não governamentais.

O Viver+ utiliza dois tipos de comitê: o Grupo de Gestão e Acompanhamento (GGA) e os Grupos de Acompanhamento Local (GAL). O papel do GGA é garantir a permanente articulação entre o agente implementador do Programa, o agente financiador e o agente responsável pelas políticas públicas de saúde em HIV/Aids no Brasil. Também participa do GGA um representante da população beneficiada pelo Viver+. Os GAL, por sua vez, são instâncias de articulação das organizações diretamente envolvidas na realização dos projetos-piloto. Cabe aos GAL acompanhar a implementação e contribuir para execução do plano de ação dos projetos.

Para o levantamento de informações sobre os comitês foram utilizadas atas dos encontros e documentos de referência do Viver+. A análise de conteúdo das atas mostrou que os comitês participam ativamente da implantação e monitoramento do Programa Viver+ e dos projetos-piloto: definindo conceitos e estratégias; revisando documentos de referência e instrumentos; identificando e selecionando propostas para financiamento; analisando as necessidades da população beneficiada; indicando suas prioridades no desenvolvimento do trabalho; definindo critérios de seleção e contratação de serviços e equipamentos; refletindo sobre as dificuldades enfrentadas; fazendo sugestões de método e conteúdo para as atividades; articulando parcerias com organizações públicas e privadas.

Os comitês permitem maior acompanhamento do desempenho do programa Viver+ e dos projetos-piloto, facilitando a articulação entre as organizações envolvidas, otimizando os recursos empregados em monitoramento e avaliação e, redirecionando atividades de acordo com as demandas. Eles têm como foco o acolhimento e a busca de resolução das dificuldades enfrentadas, assim como a mitigação de riscos inerentes (possíveis problemas) e o aproveitamento de oportunidades visualizadas; trabalhando para manter aberto o caminho para desenvolvimento das atividades e a continuidade das ações. Sua "licença" para refletir, criticar e colocar sob suspeita, diretrizes, metas e estratégias, contribui para aumento da capacidade de gerenciar mudanças e para o amadurecimento dos processos de trabalho no âmbito do Viver+, configurando-se como elemento de inovação na gestão do Programa e dos projetos-piloto.

Palavras chaves: Gestão de Projetos; Monitoramento e Avaliação de Projetos.

¹ Artigo produzido por Alessandro Santos do Instituto ING-ONG em parceria com Pact Brasil.

INTRODUÇÃO

Um projeto de cunho social pode ser definido como um sistema de recursos e atividades de uma organização visando obter um resultado determinado dentro de um prazo estabelecido. Trata-se de um empreendimento da organização dirigido a resolução dos problemas identificados na sociedade, ambiente ou grupo onde o projeto será desenvolvido.

Maximiano (2002) aponta duas características da gestão de projetos. O projeto exige uma gestão capaz de identificar com precisão as necessidades a serem atendidas, garantindo a factibilidade das ações e que os recursos sejam bem empregados. O projeto ocorre dentro de um contexto organizacional, por conseguinte, requer uma gestão capaz de mediar conflitos, estabelecer consensos e compartilhar responsabilidades.

É por meio do gerenciamento de projetos que as organizações da sociedade civil conseguem cumprir sua missão e manterem-se vivas. A capacidade de inovação na gestão de projetos a fim de aumentar a eficácia dos mesmos coloca-se, portanto, como um dos principais desafios para as organizações.

Organizações preocupadas com a eficácia dos seus projetos devem fortalecer os mecanismos de informação e avaliação. Atualmente, em diversos projetos de cunho social vêm sendo utilizados comitês de acompanhamento pela sua capacidade de inovação em relação aos processos de gestão, monitoramento e avaliação e disseminação de informação. Mas, existe pouca reflexão e documentação sobre esse processo de trabalho e suas conseqüências.

Este artigo descreve a experiência dos comitês de acompanhamento do Programa Viver+, focalizando as principais lições aprendidas e as recomendações para replicação e aprimoramento da estratégia. Para levantamento de informações sobre os comitês foram utilizadas atas de reunião dos encontros e documentos de referência do Programa Viver+.

O Viver+ é uma iniciativa implementada pela Pact no âmbito da estratégia para enfrentamento da epidemia do HIV/Aids no Brasil (2007-2010) da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID/Brasil) e do Centro de Prevenção e Controle de Doenças (CDC/Brasil), em consonância com as diretrizes e políticas públicas estabelecidas pelo Departamento de DST/Aids do Ministério da Saúde.

Fundada em 1971, a Pact é uma organização não governamental internacional que visa o fortalecimento de organizações locais para atender as necessidades das populações em países na Ásia, África e América Latina. O trabalho da Pact está fortemente associado ao conceito de que a comunidade local é uma peça essencial na luta contra a pobreza e injustiça. Para isso trabalha em parceria com organizações locais de vários setores, incluindo HIV/Aids, meio ambiente, fomento a paz e sociedade civil, visando o fortalecimento de suas capacidades.

O Programa Viver + tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida de pessoas vivendo com HIV/Aids em situação de vulnerabilidade social. As atividades são desenvolvidas em três cidades brasileiras (São Paulo, Salvador e Brasília) por meio de projetos pilotos com três organizações não governamentais: Grupo Arco Íris (GAI) em Brasília; Movimento de Apoio ao Paciente de Aids (MAPA) em São Paulo; e Grupo de Apoio ao Portador de Aids (GAPA) em Salvador. As atividades envolvem realização de oficinas de

condicionamento físico e práticas alimentares saudáveis, oficinas de geração de renda e cursos profissionalizantes para 182 PVHA cadastradas (sendo 67 em Brasília, 81 em São Paulo e 34 em Salvador); além de articulação e parcerias junto aos serviços de saúde, centros educacionais, organizações da sociedade civil e setor privado, para suporte e atendimento de demandas. A expectativa com os projetos pilotos é testar e avaliar estratégias para o trabalho com pessoas vivendo com HIV/Aids, com o propósito final de estabelecer um novo paradigma para intervenções junto a esse segmento, capazes de aliar qualidade de vida e inclusão social.

COMITÊS DE ACOMPANHAMENTO

O Programa Viver+ utiliza dois tipos de comitê de acompanhamento: o Grupo de Gestão e Acompanhamento (GGA) e os Grupos de Acompanhamento Local (GAL). Os encontros presenciais costumam ser trimestrais com duas horas de duração. O conteúdo e os principais encaminhamentos do encontro são registrados em uma ata ou ajuda memória que, posteriormente, é distribuída aos participantes.

O papel do Grupo de Gestão e Acompanhamento (GGA) é garantir a permanente articulação entre as organizações envolvidas diretamente na realização do Viver+, isto é, o agente financiador, USAID, o agente implementador, Pact, e o agente responsável pelas políticas públicas de saúde em HIV/Aids no Brasil, Departamento de DST/Aids do Ministério da Saúde. Também participa do GGA a Rede Nacional de Pessoas Vivendo com HIV/Aids, como representante da população beneficiada diretamente pelo Programa. O GGA trata de aspectos relacionados à adequação das ações do Viver+ com as políticas públicas de HIV/Aids e de inclusão social vigentes no país e da articulação com as ações de responsabilidade corporativa do setor privado. Cabe ao GGA a seleção dos projetos pilotos no edital público realizado pela Pact para organizações da sociedade civil, visando apoio técnico e financeiro à implantação de planos de ação com duração de doze meses.

No período de novembro de 2007 até março de 2009 foram realizados 04 encontros do GGA, todos em Brasília e reunindo em média 07 representantes das organizações participantes. Também houve a realização de 02 teleconferências e de reuniões com representantes do GGA, aproveitando agenda de trabalho da Pact no Distrito Federal. O quadro I mostra os principais temas discutidos nos encontros.

Data	Temas Discutidos
21/11/2007	Aprimoramento do edital de seleção de projetos-piloto e dos critérios de seleção das propostas; Estratégias e materiais para divulgação do edital junto as Coordenações Estaduais e Municipais de DST/Aids e às Organizações da Sociedade Civil; Definição de data final de envio das propostas das OSCs para o edital.
14/02/2008	Seleção das propostas encaminhadas pelas OSCs para o edital de seleção de projetos-pilotos.

Data	Temas Discutidos
04/04/2008	Revisão de instrumentos de monitoramento e avaliação do Programa Viver+ e dos projetos-pilotos selecionados: diagnóstico situacional, marco lógico, plano de monitoramento & avaliação, modelo de relatório trimestral, estudo de monitoramento de resultado (aplicação de instrumento da Organização Mundial da Saúde para mensuração de qualidade de vida de PVHA) e base de dados de cadastro de PVHA beneficiados; implantação dos Grupos de Acompanhamento Local (GAL) dos projetos-piloto; articulação visando parceria com o setor privado; Ssgestão de criação de Grupo de Trabalho de Empregabilidade e Sustentabilidade para apoio aos projetos-piloto.
03/03/2009	Supervisão técnica presencial de Pact, DST/Aids-MS e USAID aos projetos-piloto; Estratégias para ampliação de acesso do segmento jovem PVHA aos projetos-piloto; Articulação visando parceria com o setor privado, Conselho Empresarial, Sistema-S, e com o setor público (serviços de saúde); Processo de avaliação e de renovação/continuidade dos projetos-piloto.

Os Grupos de Acompanhamento Local (GAL) são instâncias de articulação das organizações diretamente envolvidas na realização do projeto-piloto. Cabe aos GAL acompanhar a implementação e contribuir para execução do plano de ação do projeto-piloto, bem como para sua avaliação. O quadro I mostra as organizações que participam dos GAL nas três cidades onde são realizados os projetos-piloto.

Cidade	Organizações Participantes
Brasília	Gerência de DST/Aids-DF; Rede Nacional de Pessoas Vivendo com HIV/Aids+; Movimento Nacional de Cidadãs Positivas; Centro de Educação Profissional de Ceilândia; Rede Nacional de Pessoas Vivendo com HIV/Aids; Fórum de ONG/Aids.
São Paulo	Coordenação Municipal de DST/Aids; Fórum de ONG/Aids; Coordenação Estadual de DST/Aids; Instituto Vida Nova; Rede Nacional de Pessoas Vivendo com HIV/Aids.
Salvador	Coordenação Municipal de DST/Aids; Coordenação Estadual de DST/Aids; Rede Nacional de Pessoas Vivendo com HIV/Aids.

No período de fevereiro de 2008 até junho de 2009 foram realizados: 03 encontros do GAL de Brasília reunindo em média 13 representantes das organizações participantes; 05 encontros do GAL de São Paulo reunindo em média 07 representantes; e 03 encontros do GAL de Salvador reunindo em média 05 representantes. Os encontros também contaram com a presença pontual de representantes da Pact, do Departamento de DST/Aids-MS e da USAID. O quadro II mostra os principais temas discutidos nos encontros.

Cidade	Temas Discutidos
Brasília	Objetivos do Programa Viver+ e do projeto-piloto; Composição e responsabilidades do Grupo de Acompanhamento Local; Revisão do plano de ação do projeto-piloto; Reflexão sobre as necessidades das PVHA; Adesão aos medicamentos, lipodistrofia e qualidade de vida de PVHA; Dificuldades para ampliação do número de PVHA do projeto e para implantação das oficinas de atividade física; Sugestão de conteúdos para as oficinas de práticas alimentares saudáveis; Articulação de parceria com serviços de saúde de DST e

Cidade	Temas Discutidos
	Aids; Visibilidade, estigma e discriminação de PVHA no mercado de trabalho; Articulação de parceria na área de formação profissional; Avaliação dos cursos profissionalizantes de Garçom, Corte Costura e Customização para PVHA cadastrados no projeto; Consultoria em Sustentabilidade e Empregabilidade; Sugestão de criação de banco de oportunidades e talentos; Benefícios diretos e indiretos das atividades do projeto para as PVHA cadastradas; Articulação para ampliação e continuidade do projeto após o término do financiamento.
São Paulo	Instrumentos de monitoramento e avaliação do projeto-piloto (marco lógico, plano de ação e plano de monitoramento & avaliação); Folheto de divulgação das atividades do projeto; Critérios de seleção e contratação de estagiários; Sugestões de equipamentos para oficinas de exercício físico; Estudo de monitoramento de resultado do Programa Viver+ (aplicação de instrumento da Organização Mundial da Saúde para mensuração de qualidade de vida de PVHA); Benefícios diretos e indiretos das atividades do projeto para as PVHA cadastradas; Sugestões para aprimoramento de evento realizado com jovens PVHA e seus cuidadores; Articulação de parceria com área de nutrição dos serviços de saúde de DST/Aids; Sugestão de conteúdos para a oficina de comercialização de produtos (artesanato, sacolas e fraldas); Dificuldades de ingresso de PVHA no mercado de trabalho; Dificuldades de parceria com o Conselho Empresarial em Aids do Estado de São Paulo; Consultoria em Sustentabilidade; Sugestão de criação de banco de oportunidades.
Salvador	Implantação do projeto-piloto; Benefícios diretos e indiretos das atividades para as PVHA cadastradas; Organização em associação ou cooperativa dos PVHA capacitados nas oficinas de geração de renda; Dificuldades para implantação das oficinas de atividade física; Escoamento da produção das oficinas de geração de renda; Consultoria em Empregabilidade e Sustentabilidade; Articulação com Coordenação Estadual e Municipal de DST/Aids para aquisição de produtos das oficinas de geração de renda e parceria com organizações públicas e privadas; Sugestão para incorporação de linha de financiamento de atividade física para PVHA no próximo edital de projetos de OSC da Coordenação Estadual de DST/Aids; Sustentabilidade das ações após o término do financiamento.

É possível notar pelos temas discutidos nos encontros que os comitês participam ativamente da implantação e monitoramento do Programa Viver+ e dos projetos-piloto: definindo conceitos e estratégias; revisando documentos de referência e instrumentos; identificando e selecionando propostas para financiamento; analisando as necessidades da população beneficiada; indicando suas prioridades no desenvolvimento do trabalho; definindo critérios de seleção e contratação de serviços e equipamentos; refletindo sobre as dificuldades enfrentadas; fazendo sugestões de método e conteúdo para as atividades; articulando parcerias com organizações públicas e privadas.

LIÇÕES APRENDIDAS

Os comitês GGA e GAL permitem maior acompanhamento do desempenho do Viver+ e dos projetos, facilitando a articulação entre as organizações envolvidas, otimizando os recursos (financeiros, técnicos e humanos) aplicados no monitoramento e avaliação e redirecionando atividades de acordo com as demandas. Por meio deles é possível verificar como a gestão vem sendo realizada, se os objetivos estão sendo alcançados e refletir sobre as falhas e

sucessos. Nesse sentido, cumprem o objetivo de monitorar a execução dos planos de ação e produzir subsídios para avaliação dos resultados.

GGA e GAL favorecem uma melhor comunicação entre as organizações envolvidas na realização do Viver+ e dos projetos-piloto, criando o espaço de interlocução necessário para o trabalho intersetorial e multidisciplinar. Também proporcionam maior esclarecimento das organizações a respeito das diretrizes, metas e estratégias que compõem o Programa e os projetos, facilitando a divulgação de informações, a definição de responsabilidades e a tomada de decisão.

Os comitês têm como foco o acolhimento e a busca de resolução das dificuldades enfrentadas, assim como a mitigação de riscos inerentes (possíveis problemas) e o aproveitamento de oportunidades visualizadas; trabalhando para manter aberto o caminho para desenvolvimento das atividades e a continuidade das ações. Sua “licença” para refletir, criticar e colocar sob suspeita, diretrizes, metas e estratégias, contribui para aumento da capacidade de gerenciar mudanças e para o amadurecimento dos processos de trabalho no âmbito do Viver+, configurando-se como elemento de inovação na gestão do Programa e dos projetos-piloto.

Atualmente, diversos agentes financiadores exigem a constituição de comitês de acompanhamento para os projetos que irão financiar. Trata-se de uma preocupação em apoiar ações que sejam desenvolvidas em sintonia e de modo articulado com as organizações públicas e privadas, respeitando as diversas instâncias representativas e as políticas e diretrizes governamentais.

Os comitês evitam a sobreposição de esforços e recursos, ao permitir que a tomada de decisão e a definição de responsabilidades ocorram de maneira articulada e transparente entre as organizações envolvidas. Nesse sentido, contribuem para o controle social de investimentos internacionais e públicos em projetos de cunho social.

Mas, ainda faltam relatos de experiência e estudos que descrevam a estratégia dos comitês de acompanhamento e refletiam sobre seus efeitos. Esse artigo constitui um esforço nessa direção. Entretanto, é importante destacar que para uma análise mais profunda do GGA e dos GAL no âmbito do Viver+, seria necessário coletar o depoimento dos representantes das organizações que participam dos comitês, verificando sua opinião sobre os sucessos e os pontos a melhorar da estratégia. Isso permitiria uma análise não só sobre o que deu certo na estratégia, foco desse artigo, como também sobre aquilo que deu errado e as possíveis razões.

RECOMENDAÇÕES

Com base na experiência adquirida com os comitês de acompanhamento no âmbito do Viver+, foi possível formular algumas recomendações para replicação e aprimoramento dessa estratégia, apresentadas a seguir:

- Para cada projeto deve ser constituído um comitê de acompanhamento.

- O comitê precisa incluir representantes da população beneficiada, representantes de organizações públicas e privadas de interesse do projeto e pessoas com conhecimento dos temas e conteúdos que serão trabalhados no projeto.
- Os membros do comitê devem ser nomeados em encontro reunindo o maior número de pessoas das organizações envolvidas na realização do projeto.
- O ideal é agendar previamente todos os encontros ao longo do ano ou semestralmente. No caso disso não ser possível convém agendar ao final de cada encontro do comitê a data do próximo.
- Os membros do comitê devem ser comunicados dos encontros por meio de carta convite ou correio eletrônico contendo data, horário e a pauta que será discutida. A informação deve ser enviada com no mínimo 15 dias de antecedência, junto com um relatório de atividades do projeto para que o mesmo seja discutido no encontro. Convém criar um grupo de discussão virtual (e-groups) com o endereço eletrônico dos membros do comitê para facilitar o envio de documentos e promover uma comunicação mais aberta e constante entre eles.
- A síntese de conteúdo e os encaminhamentos dos encontros devem ser registrados em ata e enviados para os membros do comitê até 15 dias após o último encontro. O ideal é que um mesmo relator faça a ata de todos os encontros.
- No caso de programas que articulam um conjunto de projetos com comitês de acompanhamento, é importante promover em algum momento um encontro de intercâmbio entre eles, para propiciar a troca de experiências e aprofundar a discussão sobre o papel e atuação dos mesmos. Vale à pena construir também indicadores de monitoramento desses comitês. Tais indicadores devem ser capazes de medir o nível de implantação e a capacidade de articulação e de resolutividade dos mesmos, respondendo se eles foram implantados de fato, se as reuniões ocorrem periodicamente e se as decisões e encaminhamentos tomados exercem influência sob a execução do programa e seus projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MAXIMIANO, ACM. Administração de projetos. Como transformar idéias em resultados. São Paulo, Atlas, 2002.
- PACT BRASIL. *Prevenção positiva, qualidade de vida e inclusão social para pessoas vivendo com HIV/Aids*. Rio de Janeiro, 2007.
- PACT BRASIL. *Acompanhamento na execução do Programa HIV/Aids*. Brasília, 2004.
- RIBEIRO, AJM. *Instrumento de gestão para acompanhamento de projetos de pesquisa: caso CICT/FIOCRUZ*. Dissertação de Mestrado. Escola Nacional de Saúde Pública. Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 2004