

A gestão em parceria de projetos de saúde em DST/AIDS

Márcio Tadeu Ribeiro Francisco

Resumo

Este estudo objetiva discutir os relatórios de Projetos de Prevenção de DST/AIDS, definindo seu estilo gerencial. Seu marco referencial apóia-se no fenômeno da complexidade (MORIN, 1990). Aplicou-se o método qualitativo de pesquisa através da análise de documentos de três projetos de prevenção das DST/AIDS, implantados na Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil, no período de 1997 – 2000. Os resultados positivos revelaram um novo estilo de gerência de projetos em saúde que considera outros desenhos e variáveis que contemplam política, comunicação, economia, corpo e ambiente.

Palavras-chave: Gerência. Projeto. Prevenção. DST. AIDS.

1 Introdução

Conforme Francisco et al. (2001), a eficiência da gestão de projetos em saúde está vinculada ao preparo de seus coordenadores para as funções gerenciais. Considerando-se o projeto como uma organização temporária, é preciso que seu gerente tenha a competência adequada para concluir o trabalho, demonstrando a sua resolutividade e o cumprimento dos limites de tempo e do orçamento previsto.

A gestão desses empreendimentos compreende o planejamento, valorizando a sua execução e a qualidade dos resultados, a coordenação das ações, a administração de pessoal, o suprimento de recursos materiais e o controle / avaliação. Exige, portanto, competência específica, de acordo com Cukierman e Dinsmore (1986). O objeto deste estudo é a gestão de projetos de prevenção em DST/AIDS desenvolvidos no período de 1997 – 2000.

A experiência do enfermeiro como gerente de projetos é muito recente e freqüentemente isso ocorre

no espaço hospitalar e na área específica e da enfermagem. A orientação para trabalhos desenvolvidos nos moldes de projetos é nova no Brasil e ainda existem muitas dificuldades em sua gestão, tais como:

- necessidade de avaliação e reajuste contínuo;
- controle simultâneo das ações, recursos e tempo;
- resultados consistentes em decorrência da possibilidade de aderência da proposta para os personagens-alvo.

Com isso, a experiência de mais de oito anos gerenciando em equipe projetos em saúde, especificamente na prevenção e controle das DST/AIDS, revelou uma preocupação fortemente orientada para o uso de instrumentos novos de elaboração e tratamento de projetos nessa área. No caso deste estudo, além da questão saúde/doença, considerou-se as interfaces política, econômica, de propaganda e marketing que um projeto deve ter, como dimensões de sua aplicabilidade e divulgação. Normalmente, os

projetos estão voltados para o mundo privado (dentro dos hospitais) e os que tratam da AIDS, por exemplo, é que têm sido de interesse do mundo público e permite afirmar que gerenciar e operacionalizar Projetos em Saúde na prevenção DST/AIDS exigem um estilo gerencial que considere outros desenhos, outras variáveis que contemplem política, economia, comunicação, corpo, ambiente, dimensões essenciais para o sucesso do empreendimento.

Com isso, emergem dessa problemática algumas questões:

- O que é gerenciar projetos de prevenção das DST/AIDS a partir da Universidade, com o envolvimento de múltiplas organizações em relação de parceria?
- Quais são as características do “estilo gerencial” adotado, considerando as propostas alternativas de trabalho desenvolvidas na área de prevenção das DST/AIDS?
- Para dar conta das questões, estabeleceu-se como objetivos:
 - Registrar a experiência de gestão em projetos de saúde vinculados à prevenção das DST/AIDS e a inserção da Universidade na proposta de alternativas de trabalho nessa área;
 - Discutir as informações contidas nos relatórios desses projetos e nas experiências, definindo o estilo gerencial adotado.

2 Orientação metodológica

Para investigar o fenômeno da prevenção das DST/AIDS e a gestão de projetos de saúde na Universidade, optou-se pela pesquisa qualitativa e as técnicas “análise de documentos”, conforme Salomon (1991), e “análise do discurso”, de acordo com Bardin (1997) e Minayo (1992).

O campo da pesquisa foi a Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Brasil com seus Campi Regionais do Maracanã, de Resende, de Nova Friburgo, de São Gonçalo e de Caxias.

2.1. O material documental

Os relatórios (material documental) examinados referem-se aos seguintes projetos, limitados ao período de 1997 a 2000:

Só Alegria Vai Contagiar! O Samba da Prevenção Vai Pegar Neste Carnaval.

Segundo Francisco et al. (1997), destina-se à população do mundo do samba, promovendo-se a prevenção das DST/AIDS nas quadras de ensaios das Escolas de Samba, nas comunidades internas dos barracões das Escolas de Samba e no Sambódromo, durante o carnaval, nos dias de desfile dos Grupos Especial e de Acesso.

Vest AIDS: vista a camisa desta luta nesta Universidade.

Conforme Francisco et al. (1999_a), pretende sensibilizar a população de estudantes universitários - calouros - sobre as questões referentes à prevenção das DST/AIDS, visando o aumento de conhecimento, mudança de comportamento, práticas sexuais seguras e a multiplicação de informações.

Mulher, Samba e Saúde: iniciativa de prevenção às DST/AIDS.

De acordo com Francisco et al. (1999_b), objetiva a promoção da saúde e a prevenção das DST/AIDS e outras doenças infecciosas e crônico-degenerativas junto à população feminina de três comunidades de baixa renda do Município do Rio de Janeiro.

Esses projetos revelam modalidades diferentes de abordagem da prevenção das DST/AIDS, expressando a amostra deste estudo.

2.2 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

Os próprios relatórios dos projetos são as fontes de dados.

Foi elaborado um formulário semi-estruturado que serviu de roteiro para coleta de dados dos relatórios e o registro do que foi obtido, contendo os seguintes itens de significação: o objeto de estudo do projeto; objetivos; grupo-alvo; métodos,

estratégias, recursos e período de atuação; plano de ação; resultados e avaliação.

O instrumento de coleta de dados foi testado previamente; os resultados positivos indicaram sua adequação ao objeto de estudo.

Os procedimentos de coleta de dados consistiram na leitura de cada relatório e preenchimento do respectivo instrumento, fazendo a transcrição dos itens solicitados; assim, esta pesquisa é limitada pelos dados e registros dos referidos documentos.

2.3 A geração das categorias de análise

A análise do discurso possibilitou a seleção dos itens significativos dos relatórios dos projetos, ou seja, os temas dos quais foram destacadas as categorias. Aplicou-se, então, a análise categorial, considerando a presença ou ausência de determinadas categorias. Relacionou-se as convergências e as divergências dos discursos dos relatórios, que resultaram nos seguintes temas: o planejamento das ações; o contexto social onde se insere o projeto; o envolvimento do grupo alvo; e a resolutividade das ações (efetividade).

Esses temas indicaram a emergência de um estilo de gerenciar Projetos de Prevenção em DST/AIDS com as seguintes características: é participativo e implica parceria; integra ensino / pesquisa / extensão; articula a diversidade; desafia a complexidade; promove a construção da cidadania e a defesa do ambiente e assume direitos e responsabilidades visando à produção da melhor ciência e à melhoria da qualidade de vida. Do estudo dessas características resultaram quatro categorias de análise:

- Gerência e parceria em Projetos que integram Ensino, Pesquisa e Extensão.
- Diversidade em Planejamento/ Parceria/ Participação.
- Desafios da complexidade e construção da cidadania e do ambiente.
- O papel do Governo e instituições: responsabilidades e direitos.

Visando à validação dos resultados, foram aplicados os pressupostos metodológicos da análise do discurso, observando-se os seguintes critérios, fundamentados em Bardin (1977).

- **Exclusividade:** um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes.
- **Adequação:** as categorias estão adaptadas ao conteúdo e ao objetivo do trabalho.
- **Objetivos:** codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais na análise do discurso.

3 Resultados e discussão

3.1. A primeira categoria - Gerência e parceria em projetos que integram ensino, pesquisa e extensão

A gerência desses projetos contou com a parceria de órgãos governamentais e não governamentais, cuja cooperação possibilitou a otimização de recursos; a complexidade do trabalho também foi caracterizada pela integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entre os resultados obtidos, destacam-se a mobilização de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos da UERJ nas ações preventivas das DST/AIDS e a parceria de diversos setores da UERJ, da Coordenação Nacional de Prevenção das DST/AIDS das Secretarias de Saúde do Estado e do Município do Rio de Janeiro, Secretaria de Turismo e Companhia de Limpeza Urbana do Município do Rio de Janeiro, Liga das Escolas de Samba, Associação de Moradores das comunidades assistidas pelos projetos e outros órgãos da sociedade civil.

Confirmando Spink e Clemente (1999), as atividades dos projetos concretizam as ações da verdadeira administração pública, pois seus resultados expressam:

- uma mudança substancial, qualitativa ou quantitativa, com relação as práticas e estratégias

anteriores em determinada área geográfica ou temática, seja através da implantação de um novo programa ou conjunto de atividades, seja por intermédio de um significativo aprimoramento de atividades ou programas existentes;

- caminhos pelos quais a experiência possa ser repetida por (ou transferida para) outras regiões ou instituições;

- formas consolidadas de acesso da sociedade a seus agentes públicos, elevando a qualidade das práticas políticas e institucionais;

- otimização de recursos locais ou oportunidades, nacionais e internacionais, na perspectiva de desenvolvimento responsável, estimulando, sempre que possível, práticas autóctones e autônomas que possam tornar-se auto-sustentáveis.

A gerência e parceria em projetos que integram ensino, pesquisa e extensão indicam que é necessário um gerente que dê conta da articulação de tudo e com todos. O papel do gerente, juntamente com seu grupo, deve ser o de unir as pessoas para reconhecerem objetivos comuns da instituição e para determinarem o melhor meio de os atingir, juntamente com seu grupo, conforme ressalta Demo (1996, 1997).

3.2. A segunda categoria – Diversidade em planejamento/ parceria/ participação: o plural/ institucional/ econômico

Das experiências de implantação dos projetos surgiu a necessidade de adequar-se ao esquema social do mundo capitalista. O planejamento participativo, em uma instituição escolar, com frequência não é valorizado, bem como os que o coordenam. Frequentemente, são feitas restrições e críticas e os responsáveis são, às vezes, até afastados de cargos e/ou transferidos do local onde trabalham. O número dos que assumem o planejamento / parceria / participativo na Universidade ainda é reduzido.

A pessoa faz história tomando a definição dos rumos na construção de nova sociedade. Na perspectiva

cristã, o indivíduo é chamado a orientar-se e a comprometer-se para ser mais humano. Assumir-se sujeito é participar e comprometer-se com decisões e ações no processo histórico, é tornar-se parceiro.

A participação / parceria consciente e ativa se exercita na vivência da liberdade responsável, “a participação não se prende pela leitura de textos, nem assistindo conferência ou preleções. Ela se aprende participando”, de acordo com Bordenave e Ferreira (1986, p. 32).

Para Marques (1993), a parceria pressupõe construção em conjunto; no processo todos têm sua palavra a dizer; face a isso, a participação de professores, funcionários e alunos, no processo decisório dos projetos, determina novas diretrizes da ação pedagógico-administrativa.

A categoria plural abrange as dimensões “institucional” e “econômica”, pois são diferentes instituições que trabalham em parceria com a UERJ, nesses projetos, contribuindo com recursos econômicos de valores diversificados desde os serviços prestados por voluntários até os serviços remunerados. Ressalta-se que os personagens dos três projetos apresentam uma gama de diferenças significativas, sociais, econômicas, políticas que os caracterizam como plurais colocando a gerência em caminhos arriscados e conflituosos. Os clientes de um lado são pobres e do outro são ricos; mas todos estão vivenciando uma única unidade da diversidade que é a AIDS, a sua contaminação. Nesse sentido, o planejamento e a execução das atividades preventivas da AIDS foram dirigidas a todos os participantes desses projetos.

3.3. A terceira categoria - Desafios da complexidade e a construção da cidadania e do ambiente na gerência dos Projetos

Tanto nas experiências vividas como nos conteúdos dos três projetos ressalta-se que o trabalho envolveu: a) calouros – estudantes universitários,

entre os quais 1630 (54,8%) são mulheres que conhecem os riscos da DST/AIDS e como preveni-las (FRANCISCO et al., 1999_a); b) milhões de pessoas que estavam na Passarela do Samba durante o carnaval e que se caracterizam como demanda social diversificado do projeto (FRANCISCO et al., 1997); e c) grupos de três comunidades bastante diferenciadas em termos econômicos e culturais (FRANCISCO et al., 1999_b).

Os resultados desses projetos apontam que os desafios da complexidade (MORIN, 1990), tanto do trabalho quanto dos sujeitos e do ambiente, exigiam da equipe gerencial um comportamento não constrangido ao formalmente prescrito nos manuais da administração, e espera-se, sempre, seu envolvimento comprometido com os objetivos, processo de implantação, execução e avaliação desse trabalho.

Todo gerente deve ser um corpo que leva para a ação de administrar expressão verbal, não-verbal, política, história pessoal e experiências particulares; que leva no corpo a comunicação, criando imagens e representações e que coloca no exercício de gestão suas características de sujeito: imaginação, sonhos, história, memória, cultura, necessidades e desejos. Corpo detentor de poder, que pode demonstrar autoridade no discurso democrático, controle no discurso de liberdade, criatividade no discurso normativo e funcional. Essa talvez seja a primeira dimensão de um estilo emergente de gerenciar.

Uma segunda dimensão aponta a complexidade da gerência para sujeitos complexos. Esta afirmativa apóia-se em Morin (1990), quando diz que ela envolve o homem biológico inscrito em seus ritos, crenças religiosas, cultura, política e história. Para o autor, complexidade também inclui razão e emoção, arte e técnica e caos e tranquilidade. É saber misturar as coisas com sensibilidade.

Morin (1991) recomenda que é importante, em qualquer ação-complexidade, o espaço para “unir”, não na confusão, mas operando diferenciações. A emergência da complexidade na gerência de projetos

indica que, apesar de a idéia ser aparentemente antagônica entre noções de ordem, desordem e organizações, significa também que fenômenos ordenados podem nascer de uma agitação ou de turbulências desordenadas.

Em várias situações, com os diferentes e complexos sujeitos envolvidos no tratamento ou prevenção das DST/AIDS, surgiram questões que tornaram o processo de gerenciar turbulento, até desordenado, pois as DST/AIDS ainda são alvos de preconceitos, estigmas e medo.

Outra dimensão do estilo gerencial, revelada nesses projetos, indica a preocupação com a melhoria da qualidade de vida do homem, através da preservação da saúde e da harmonia com a ecologia. Essa nova dimensão deve ser a preocupação dos gerentes de projetos de saúde e relaciona-se com a definição ampliada de ambiente, que preconiza a substituição da palavra “ambiente” por “ecologia”, conceito que não se restringe ao espaço onde se realiza a ação. Nesse sentido, há maior sensibilidade para os impactos de cada ser humano sobre a natureza. Capra (1996) sugere introduzir padrões “ecoéticos” quando questiona o equilíbrio do homem e sua harmonia com a ecologia. Preocupação compartilhada por Morin (1991) quando fala de “etologia” das ciências humanas, entendida como uma nova consciência para mudar a idéia da natureza, não entendida apenas nas ciências biológicas – como sistemas vivos – mas ecossistemas interligados do todo.

A construção da cidadania foi outra dimensão cultivada. Significa também o exercício do direito à saúde e à educação em saúde, questões discutidas amplamente com todos os participantes dos projetos.

3.4. A quarta categoria – O papel do governo e instituições – responsabilidades e direitos

O papel do governo é talvez a mais importante de todas as responsabilidades. Segundo Drucker (1980), refere-se à função de prever orçamento

adequado às funções sociais, em especial à habitação, à educação, à saúde, à produtividade, que são questões políticas de primeira magnitude.

Considerando a limitação deste espaço, restringiu-se o estudo da responsabilidade da missão da Universidade. A Universidade é uma organização onde o conhecimento se preserva, cria, aplica e transmite. Essas propriedades diferenciadoras só se encontram, no Brasil, na Universidade Pública e, portanto, é na manutenção de uma organização com essas características que a Universidade Pública Brasileira deve procurar a sua missão como organismo social. O papel da elite intelectual é uma missão diferente; pode assumir um papel central se conseguir formar o que há de melhor entre os profissionais e intelectuais brasileiros. Essa missão impõe a produção da melhor ciência, sem outros adjetivos, a análise mais competente de conjuntura, uma inserção orgânica na sociedade brasileira a partir da sua qualidade.

Sem espaço para a mediocridade de professores, alunos e funcionários, a Universidade Pública poderá crescer em qualidade. Esse crescimento permite novos planos para dar lugar aos alunos mais dedicados, aos mais esforçados, independentemente das posses dos pais. A Universidade deve exercer o seu papel nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, estimulando a interdisciplinaridade. Os projetos são espaços acadêmicos atuais e podem propor aos docentes, alunos e servidores técnico-administrativos novas formas de administrar a assistência, as pessoas e os recursos (RODRIGUES, 1996; DEMO, 1996, 1997).

Os três projetos revelaram o exercício das responsabilidades e direitos do governo e da Universidade, instituição pública, na defesa de melhor qualidade de vida, na promoção da saúde e na prevenção das DST/AIDS.

4 Conclusão

A tese de gerenciar e operacionalizar projetos em saúde na prevenção das DST/AIDS, a partir da Universidade, exige um estilo gerencial que considere outros desenhos e variáveis que contemplem política, comunicação, economia, corpo, ambiente como dimensões para o/do empreendimento.

Os objetivos do estudo foram atendidos e ficou claro, nos conteúdos documentais e nas experiências vividas, que emerge um estilo gerencial para Projetos em Saúde na área das DST/AIDS com as seguintes características: é participativo, integra ensino/pesquisa/extensão; articula a diversidade; desafia a complexidade; promove a construção da cidadania e a defesa do meio ambiente e assume direitos e responsabilidades visando à produção da melhor ciência e à melhoria da qualidade de vida.

Esse novo estilo gerencial considera não só a participação / parceria como imprescindível na implantação de projetos / programas de prevenção em DST/AIDS, mas a integração da interdisciplinaridade, que envolve sujeitos dinâmicos, com os fenômenos multidimensionais do meio ambiente, que permeiam as relações com os sujeitos e afetam a subjetividade humana.

The management with partnership of projects in STD/AIDS

Abstract

This study aims to discuss the management of STD/AIDS prevention projects, defining the style of management used. Its reference base leans on the complexity phenomenon (MORIN, 1990). The qualitative method was applied by the analysis of documents of three STD/AIDS prevention projects implanted in the State University of Rio de Janeiro- Brazil, from 1997 to 2000. The positive results revealed a new style of management in health that considered other drawings and organizational theories that contemplate partnership, politics, communication, economy and environment.

Keywords: Management. Nursing. Health. Prevention. STD. AIDS.

La gestión en asociación de proyectos de las DST/SIDA

Resumen

El objetivo del estudio es discutir la experiencia de la gestión de Proyectos de Prevención de **DST/SIDA**, definiendo el estilo gerencial adoptado. El marco referencial se apoya, principalmente, en el fenómeno de la complejidad (MORIN, 1990). Se aplicó el método cualitativo de investigación a través del análisis de documentos de tres proyectos de prevención de las **DST/SIDA**, implantados en la Universidad del Estado de Río de Janeiro, Brasil, en el período de 1997 – 2000. Los resultados positivos revelaron un nuevo estilo de gerencia de proyectos en salud que considera otras características, que contemplan, participación, asociación, política, comunicación, economía y ambiente.

Palabras claves: Gerenciamiento. Proyecto. Prevención. DST. SIDA.

Referências bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORDENAVE, J.D.; FERREIRA, A..M. **Estratégias de ensino e aprendizagem**. Petrópolis:Vozes, 1986.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cutrix, 1996.

CUKIERMAN, Z.S.; DINSMORE, P.C. **Administração de projetos: caracterização e problemática**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Champagnat, 1996.

DEMO, P. **Combate à pobreza: desenvolvimento como oportunidade**. Curitiba: Champagnat, 1997.

DRUCKER, P.F. **Administração: em tempos de turbulência**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios / McGraww-Hill, 1980.

FRANCISCO, M.T.R. et al. Só alegria vai contagiar! O samba da prevenção vai pegar neste carnaval. In: CONGRESSO CIENTÍFICO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PEDRO ERNESTO, 35, Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro: Gráfica UERJ, 1997.

_____. Prevenção das DST/AIDS na UERJ: indicativos de riscos entre calouros e veteranos. In: CONGRESSO PANAMERICANO DE ENFERMAGEM, 10., 1999. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.

_____. Projeto Mulher, Samba e Saúde. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE ENFERMAGEM. **Anais...** São Paulo: UNIFESP, 1999.

_____. A gestão de projetos na área da prevenção das DST/AIDS: estilo gerencial e resultados. **Rev. Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 184-190, maio/ago. 2001.

MARQUES, M.O. **O conhecimento e a universidade em reconstrução**. Ijuí: Ed. UNIJUI, 1993.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Rio de Janeiro: HUCITEC, 1992.

MORIN, E. **Pensar complexo e a arte da modernidade**. Rio de Janeiro: Garamond. 1990.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 2. ed. Lisboa: Ed. Instituto Piaget, 1990.

NIGHTINGALE, F. **Notas sobre enfermagem**. São Paulo: Cortez/ABEn-CEPEEn, 1989.

RODRIGUES, N. **Da mistificação da escola à escola necessária**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SPINK, P., CLEMENTE, R. (Orgs.). **20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

Sobre o autor

Márcio Tadeu Ribeiro Francisco

Professor Adjunto da Faculdade de Enfermagem da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Doutor em Saúde Coletiva
Pelo Instituto de Medicina Social / UERJ – Coordenador de Campi Regionais /UERJ