FEVEREIRO DE 2023

Como Elaborar Orçamentos para Monitoria Liderada pela Comunidade

HEALTH GAP
GLOBAL ACCESS PROJECT

O'NEILL INSTITUTE
FOR NATIONAL & GLOBAL HEALTH LAW
GEORGETOWN LAW

TAC
TREATMENT ACTION CAMPAIGN

HEPS
FOR HEALTH RIGHTS

amfAR
MAKING AIDS HISTORY

CSEVIH
Observatoire Communautaire sur des services VIH

SMUG
Justice & Equality

International Community of Women Living with HIV Eastern Africa

Conteúdos

Abreviaturas 3

Elaboração de orçamentos para a monitoria liderada pela comunidade 4

- O que é a monitoria liderada pela comunidade? 5
- Recomendações para o financiamento da MLC 6
- Porque precisamos de um orçamento para a MLC 8
- Como utilizar este guia 9
- Ajustar os orçamentos aos fundos disponíveis 10
- E sobre a assistência técnica? 11

Actividades do Projecto

- Criação e governação do projecto 13
- Desenvolvimento de ferramentas e sistemas de dados 21
- Formações e cursos de reciclagem 28
- Recolha de dados 33
- Análise de dados e relatórios 38
- Advocacia 45

Modelo genérico 52

Abreviaturas

C19RM	Mecanismo de Resposta a COVID-19
CAM	Reunião sobre responsabilidade comunitária
OBC	Organização de base comunitária
CMC	Mecanismo de coordenação do país
MLC	Monitoria liderada pela comunidade
OLC	Organizações lideradas pela comunidade
MC	Monitores comunitários
COI	Conflito de interesses
COP	Plano Operacional Nacional
FTE	Equivalente a tempo inteiro
PC	População chave
MOU	Memorando de Entendimento
PEPFAR	Plano de Emergência do Presidente para o Alívio da SIDA
PVHIV	Pessoas/pessoas que vivem com o HIV
AT	Assistência técnica

Elaboração de orçamentos para a monitoria liderada pela Comunidade

Este guia destina-se a ser utilizado por organizações lideradas pela comunidade para desenvolver um orçamento para um programa de monitoria liderado pela comunidade, ou MLC. Este recurso pode ser utilizado por programas que procuram financiamento para um novo programa de MLC, ou pode ser utilizado por organizações que procuram recursos em escala para um programa de MLC existente (para aumentar a cobertura, por exemplo). Este guia pode ainda ser também utilizado por consultores técnicos que prestam apoio a programas de MLC.

O que é a monitoria liderada pela comunidade?

A **MLC é** um modelo poderoso para melhorar a qualidade e acessibilidade dos serviços de saúde, ao capacitar as comunidades com dados para defenderem a mudança. Através de um ciclo de recolha de dados e advocacia, a MLC promove sistemas de saúde baseados nos direitos e centrados nas pessoas, responsabiliza os provedores de serviços nacionais e globais perante as pessoas que servem, e aborda os desequilíbrios de poder no desenvolvimento global, dando poder às comunidades para participarem na tomada de decisões e na advocacia.

O ciclo de actividades da MLC, tal como definido pela UNAIDS,[1] Implementadores da MLC, e provedores de assistência técnica,[2] Inclui as seguintes fases-chave de actividades:

1. Recolha de pré-dados: Identificação da(s) organização(ões) baseada(s) na comunidade local para liderar o programa de MLC; orientação da comunidade e do governo, empoderamento da comunidade, e capacitação, incluindo instrução sobre o tratamento da comunidade; construção de relações, fase de planeamento e conceptualização; identificação das necessidades e lacunas da comunidade afectada; e desenvolvimento de indicadores e pré-teste de software e ferramentas de recolha de dados;

2. Recolha e análise de dados: Recolha de informação qualitativa e quantitativa a nível das instalações e da comunidade de utilizadores de serviços, trabalhadores da saúde, pessoal de apoio, e outras partes interessadas; análise de dados; e realização de reuniões comunitárias para analisar a informação e traduzir os dados em perspectivas executáveis e prioridades de advocacia;

3. Desenvolver soluções e efectuar a advocacia: Acção orientada para levar a informação e as soluções propostas à atenção dos decisores das instalações, nacionais, e de financiamento (muitas vezes através do estabelecimento de Grupos Consultivos Comunitários ou do aproveitamento de outros fóruns políticos e decisórios existentes, ou estruturas de governação); e defesa de mudanças nas políticas e práticas e trabalho em conjunto com os decisores para implementar mudanças, por exemplo através de Reuniões de Prestação de Contas Comunitária, COPs da População, e muito mais.

4. Acompanhamento e monitoria: Acompanhamento com os provedores de serviços para monitorar a implementação das mudanças prometidas; análise da eficácia do programa de MLC e melhoria contínua; fornecimento de feedback à comunidade sobre o resultado da advocacia ou como os dados têm sido utilizados; e monitoria da mudança, procurando tendências e impacto.

---

[1] UNAIDS. Estabelecimento de monitoria comunitária dos serviços de HIV.

[2] Consórcios CD4C, CLAW, EANNASO-APCASO-ATAC. Monitoria Liderada Pela Comunidade: Melhores práticas para o reforço do modelo. Dezembro de 2022.

Recomendações para o financiamento da MLC

De acordo com um estudo global dos programas de MLC, os maiores doadores dos programas de MLC são o Fundo Global de Combate à SIDA, Tuberculose e Malária (Global Fund) e o governo dos Estados Unidos, especialmente através do PEPFAR e do Programa de Pequenas Doações do Embaixador.[3]

Os doadores devem financiar programas de MLC através de mecanismos que são preferidos pelas organizações comunitárias que implementam programas e que salvaguardam a independência da comunidade. Os doadores muitas vezes não financiam directamente organizações da sociedade civil não registadas, particularmente os implementadores da MLC liderados pela população-chave, devido a restrições políticas, baixa capacidade, ou fraca governação - apesar do facto de que esses grupos estarem melhor equipados para realizar a MLC. Durante os últimos dois anos de implementação da MLC, mecanismos simples de "passagem" que forneceram financiamento directamente à sociedade civil a partir de outras correntes que não têm essas restrições, ajudaram a mitigar este desafio à independência. Os sistemas comunitários que reforçam o apoio, e asseguram que os membros da comunidade e as populações-chave estão envolvidos nas decisões financeiras relacionadas com a MLC, também podem ser úteis.

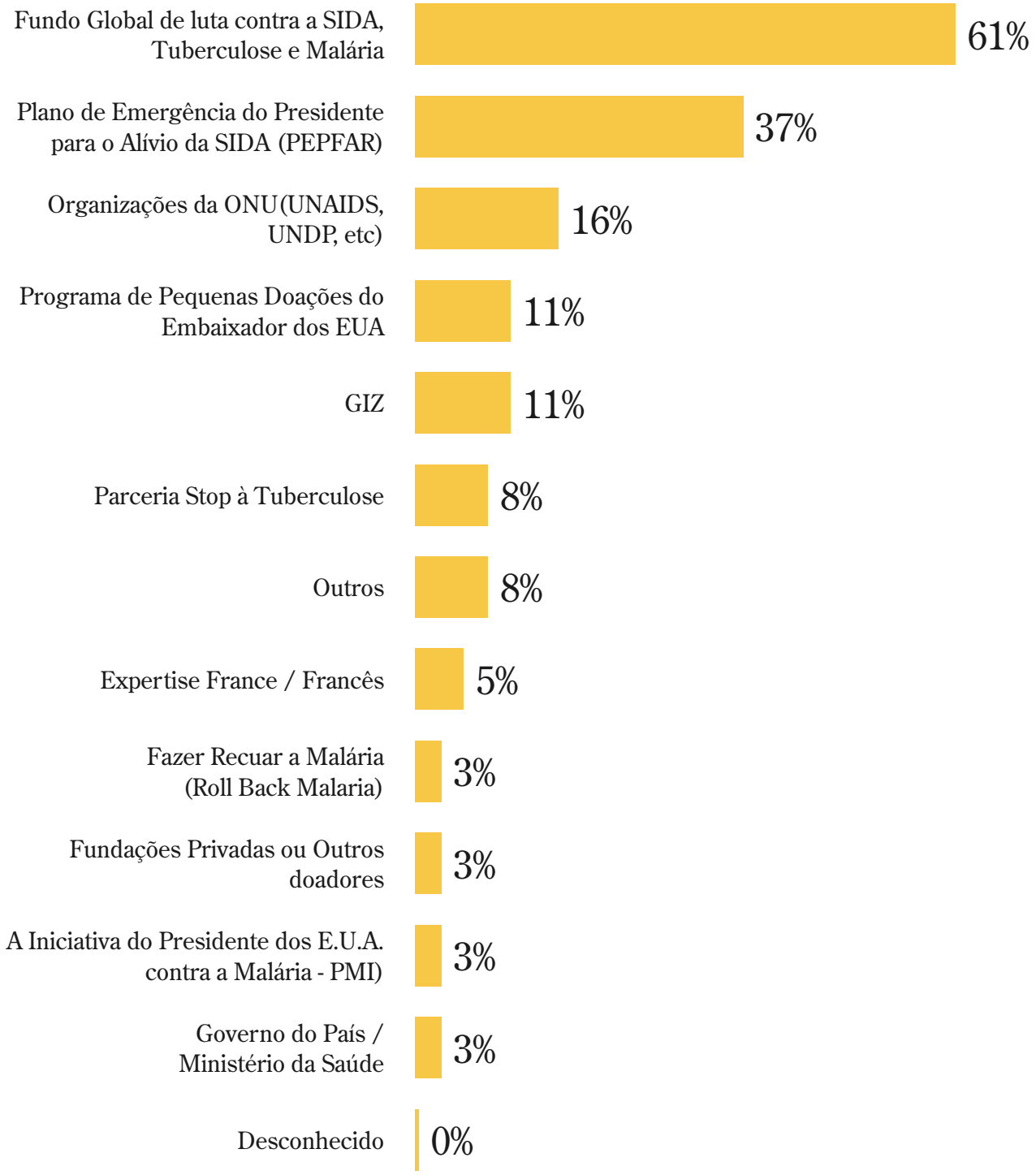
A experiência dos provedores de assistência técnica sugere que pequenas subvenções a implementadores individuais são logisticamente desafiantes e dificultam a capacidade das comunidades de fornecer um programa nacional independente, coordenado e coerente. As propostas de coligações ou consórcios detalhando as estruturas de coordenação, financiamento e inclusão devem ser preferidas, a fim de evitar divisões na sociedade e atrasos no desembolso e implementação de programas.

Os mecanismos de financiamento que limitam o número de passagens, evitam conflitos de interesse (por exemplo, com relações públicas governamentais), reduzem as despesas gerais e preservam a independência do projecto, devem ser priorizados. São recomendadas abordagens coordenadas de doadores e agências técnicas de MLC, através de mecanismos de financiamento que reúnam recursos de múltiplos doadores.

[3] CLAW. Melhores Práticas de Monitoria Liderada pela Comunidade. Setembro de 2022.

Os financiadores dos programas de MLC mais comuns

Fonte: inquérito global aos implementadores da MLC.[4]



[4] CLAW. Melhores Práticas de Monitoria Liderada pela Comunidade. Setembro de 2022.

Porque precisa de um orçamento para a MLC

O **desenvolvimento de** um orçamento é uma parte essencial do pedido de financiamento da MLC a qualquer doador. Um orçamento bem detalhado permite ao seu programa de MLC comunicar a um doador não familiarizado com o seu trabalho, os tipos de actividades que está a planear realizar durante o período de financiamento. Se estiver a candidatar-se a financiamento num processo competitivo, tal como um concurso público à apresentação de propostas, ser muito claro no seu orçamento pode torná-lo um candidato mais competitivo, porque os doadores potenciais podem facilmente ver como o financiamento será utilizado para realizar actividades importantes e de alto impacto.

Mesmo que já tenha um financiamento, ou se estiver a auto-financiar o seu programa de MLC, é importante que dedique algum tempo ao desenvolvimento de um orçamento. Particularmente para programas de colaboração e liderados pela comunidade como o MLC, a sua equipa terá de passar tempo juntos a discutir e a planear como atingir os seus objectivos. A divisão desses objectivos em actividades e o seu custo são críticos, uma vez que encoraja discussões importantes sobre as suas actividades planeadas, a divisão de papéis de organizações e indivíduos, estruturas de governação e gestão, e a escala do seu programa.

Um orçamento é útil não só no início de um programa, mas também como ferramenta de referência ao longo de todo o ciclo da MLC. Ao consultar o seu plano original, a sua equipa pode facilmente identificar onde os custos são mais elevados ou mais baixos do que o esperado, o que pode permitir ao programa de MLC corrigir o curso para evitar ficar sem dinheiro ou ter fundos por gastar no final. Lembre-se de que a orçamentação consiste em prever quanto custará o seu programa de MLC, enquanto cálculo de custos é o processo de descrever as suas despesas reais após a conclusão das actividades. Um orçamento forte impedirá que o seu programa de MLC fique sem financiamento mais rápido do que o esperado, não considerando a inflação ou aumentos de preços, e certificando-se de que o programa está no bom caminho para atingir os seus objectivos e resultados.

Por último, ter um orçamento simplificará a apresentação de relatórios aos financiadores. Uma vez que o seu programa terá uma imagem detalhada de como o programa planeia operacionalizar o seu financiamento, a sua equipa financeira poderá facilmente reportar as suas despesas contra as projecções iniciais e mostrar que está no bom caminho. O seu orçamento também o poderá ajudar no acompanhamento das despesas mensais e trimestrais, comparando as despesas reais com os orçamentos aprovados, e na previsão das despesas do seu programa, o que pode ser útil ao solicitar desembolsos de fundos aos doadores. Estas análises podem também ser utilizadas para assegurar a conformidade financeira com as políticas organizacionais, demonstrando a prestação de contas dos fundos utilizados, e rastrear a relação custo-benefício.

Como utilizar este guia

Primeiro, dedique algum tempo para assegurar que todos os envolvidos no processo orçamental saibam o que a MLC é. Se estiver a iniciar um programa de MLC pela primeira vez no seu país ou região, é importante reservar algum tempo para garantir que todos os seus colegas e aliados compreendam os princípios fundamentais da MLC. Mesmo para organizações que fizeram projectos de monitoria e avaliação (M&A) no passado, ou que implementaram outros programas para doadores globais, pode levar tempo a compreender o modelo único da MLC — não é um programa de M&A implementado na comunidade.

Tenha o cuidado de lembrar à sua equipa de elaboração de orçamentos que as organizações lideradas pela comunidade devem permanecer na liderança da tomada de decisões programáticas, e empenhadas em tomar medidas utilizando a advocacia baseada em evidências. Lembre-os da importância de evitar ao máximo conflitos de interesses (COI), para preservar a independência do seu programa.[5] Muitas vezes, pedir aos membros da equipa que declarem e documentem potenciais COI pode ser útil. Explique que o objectivo da MLC não é apenas recolher dados, mas utilizar dados de propriedade da comunidade para defender melhores serviços de saúde e prestar contas com os responsáveis pela prestação desses serviços.

Segundo, certifique-se de que tem as pessoas certas na sala. Embora precisem definitivamente de ter na sala os especialistas em finanças e gestão de subvenções da sua equipa, não podem fazer um orçamento de MLC sozinhos. Terão de trazer pessoas com experiência na recolha de dados, para que possam dar-lhe estimativas razoáveis de quanto custará recolher dados e sintetizá-los em relatórios. Terá de trazer as organizações e consórcios de organizações lideradas pela comunidade que fazem parte do seu programa de MLC, para que possa planear a sua estratégia de advocacia. Pode ajudar a incluir aliados com experiência em epidemiologia e no sistema de saúde, para responder a propostas das comunidades sobre quais as áreas, níveis do sistema de saúde, e/ou clínicas que devem ser monitoradas primeiro, juntamente com o número e tipos de indicadores que irão acompanhar - estas facetas da MLC terão um impacto no orçamento. Se a sua organização não tiver membros especializado com experiência em finanças e orçamento, poderá achar útil contratar um perito independente com experiência em MLC como consultor para prestar assistência técnica à sua organização, particularmente se for a sua primeira vez a desenvolver um orçamento de MLC. Alguns doadores e parceiros técnicos têm mecanismos de assistência técnica disponíveis e isto deve ser investigado.

Terceiro, avalie as perguntas neste guia e realize discussões. Este guia não lhe diz como criar um orçamento, mas tem algumas perguntas para discutir com a sua equipa. Estas perguntas devem ajudar a ter os tipos certos de discussões que o ajudarão a evitar custos ou desafios imprevistos no futuro. Algumas das perguntas podem não ser relevantes para o seu contexto, mas a maioria delas são úteis para todos os programas de MLC. Lembre-se que também deve desenvolver o seu plano de trabalho ao mesmo tempo, de modo a decidir não só quanto irá gastar em actividades, mas também criar um calendário detalhado de quando planeia fazer cada fase do trabalho.

Por último, faça as contas e estime um orçamento razoável que seja suficiente para atingir os objectivos do seu programa. Seja tão preciso e realista quanto possível. Embora possa parecer uma boa ideia sobrestimar os custos, para garantir que o

[5] CLAW. Conflito de interesses em programas de Monitoria liderados pela Comunidade. Fevereiro de 2022.

orçamento final não seja demasiado pequeno, esta estratégia pode fazer com que pareça que o seu programa de MLC não esta suficientemente planeado e pode prejudicar as suas hipóteses de receber financiamento. Dependendo do seu doador, provavelmente ser-lhe-á pedido que apresente uma justificação por escrito para cada item do seu orçamento, a qual será revista durante o processo de aprovação do orçamento. De facto, detalhar cada rúbrica orçamental pode ser útil para criar uma imagem de como as actividades serão implementadas. Mas certifique-se de incluir recursos suficientes, para que não fique sem dinheiro a meio do ano.

Ao ler este guia pode seguir um exemplo de orçamento para um programa de MLC fictício. Este exemplo de orçamento é apenas isso - um exemplo - e não se destina a ser a forma exacta "correcta" de elaborar orçamentos para a MLC.

Ajustar os orçamentos aos fundos disponíveis

O **processo de** pedido de financiamento envolverá frequentemente várias fases de revisão. Por vezes, o montante de financiamento disponível para o seu programa de MLC pode ser inferior ao que é realmente necessário. Ou talvez os fundos disponíveis possam mudar de ano para ano, resultando na necessidade do seu programa cortar o seu orçamento. Por vezes, os defensores e os seus aliados podem contrariar os cortes orçamentais negociando com sucesso para aumentar o total do financiamento disponível. No entanto, por vezes, os programas de MLC não têm outra escolha senão reduzir os orçamentos.

Pode ser um desafio identificar que áreas podem ser removidas dos orçamentos sem afectar a capacidade de sucesso do programa de MLC. No entanto, várias estratégias chave podem ajudar a reduzir o impacto prejudicial dos cortes orçamentais.

Dar prioridade à manutenção dos recursos humanos. Uma vez estimados com precisão os custos da equipa como um custo central, é útil dar prioridade à manutenção do financiamento nessas rubricas orçamentais. Um desafio comum entre a MLC é a elevada rotatividade, que pode prejudicar o conhecimento institucional da sua equipa e, em última análise, custar mais devido à necessidade de recrutar, contratar e voltar a formar novos membros da equipa. Para além de rescindir contractos, a redução dos salários pode também tornar os programas de MLC mais propensos a perder os membros principais da equipa e desmotivar os membros críticos; como tal, evite reduzir a remuneração dos monitores da sua comunidade e de outros membros da equipa.

Assegurar que as actividades de advocacia sejam totalmente financiadas. Os esforços de advocacia são frequentemente sub-orçamentados mesmo antes do início das negociações orçamentais. Tenha cuidado com um conjunto irrealisticamente limitado de intervenções de prestação de contas: isto corre o risco de deixar uma grande quantidade de dados, mas sem a capacidade de desenvolver e implementar soluções e acções próprias da comunidade. Tenha em mente que, a longo prazo, cortar ou reduzir as actividades de envolvimento comunitário também pode

prejudicar a capacidade do programa de envolver e recolher dados.

Desenvolver orçamentos modulares de recolha de dados. Uma estratégia importante ao desenvolver um orçamento é tornar o seu orçamento tão modular quanto possível; ou seja, tornar muito claro quais são os custos unitários dos itens, em vez de descrever os custos sumariados de alto nível. Como exemplo, se estiver a recolher dados em 30 estabelecimentos de saúde, calcule o custo para um estabelecimento de saúde, e depois no seu orçamento mostre esse montante e multiplique por 30. É ainda melhor se tiver registado como fez as contas para calcular os custos de viagem, alojamento, e outras despesas. Ao fazer isto, pode muito facilmente aumentar ou reduzir o número de locais que monitora, apenas mudando o seu multiplicador.

Cuidado com os pedidos para adicionar locais e indicadores. Poderá descobrir que o doador ou outro interveniente poderá solicitar alterações ao seu programa de MLC, muitas vezes solicitando que recolha dados em mais locais ou adicionando novos indicadores às suas ferramentas de inquérito.

Os contributos são valiosos para todas partes interessadas informadas e todos os interessados. Contudo, tenha em mente que os critérios de selecção de locais e indicadores estão no cerne da propriedade independente do programa comunitário. Em última análise, cabe às comunidades decidir o que é importante para o seu programa de MLC monitorar, que instalações devem ser monitoradas, e porquê. Se forem solicitados e aceites pelas comunidades locais e questões adicionais, há quase sempre uma implicação orçamental, uma vez que mais questões e mais locais requerem mais recursos em termos de tempo, esforço, e competências.

E sobre a assistência técnica?

A **monitoria liderada** pela comunidade pode ser um empreendimento significativo para as pequenas organizações comunitárias. Os programas de MLC requerem um pessoal significativo, capacidade técnica, e organização e boa gestão financeira. Algumas organizações podem nunca ter recebido grandes subvenções antes, e por isso não estão familiarizadas com os requisitos financeiros e de informação do doador. Como resultado, muitos programas de MLC decidem solicitar apoio adicional a parceiros com conhecimentos técnicos específicos.

Se decidir incluir assistência técnica (AT) no seu orçamento, lembre-se primeiro de pensar em que áreas específicas que gostariam de receber apoio. Uma vez que a MLC deve ser liderado por organizações locais, lideradas pela comunidade, os seus provedores de assistência técnica nunca poderão ser responsáveis pelo planeamento das actividades do programa, pelo desenvolvimento de ferramentas, ou pela decisão de mensagens de advocacia. Por este motivo, pode ser útil definir peças de trabalho discretas que gostaria de externalizar para o seu provedor de assistência técnica. Os programas de MLC solicitam frequentemente à assistência técnica o desenvolvimento da plataforma de armazenamento e recolha de dados, ou para ajudar a organizar e

preparar os dados para análise, ou para desenvolver os primeiros esboços de relatórios. Também pode querer pedir assistência técnica para ajudar a desenvolver o seu orçamento e plano de trabalho.

Uma vez que os doadores e o governo estão a prover serviços e o alvo directo da advocacia da MLC, é importante lembrar que estes provedores de serviços não podem agir como provedores de assistência técnica.[6] Agências da ONU como a UNAIDS e o PNUD podem actuar como aliados do programa de MLC, incluindo a facilitação de oportunidades de advocacia com os responsáveis. No entanto, dado o objectivo de vigilância da MLC multilateral, tais como as organizações da ONU, não são apropriadas para o fornecimento de capacitação técnica relativa à MLC (por exemplo, gestão das actividades do programa ou desenvolvimento de ferramentas de recolha de dados) e, portanto, não devem ser pagas a partir dos orçamentos da MLC.

[6] CLAW. Conflito de interesses em programas de Monitoria liderados pela Comunidade. Fevereiro de 2022.

Actividades do Projecto

Criação e governação do projecto

A **primeira fase** da criação de um programa de MLC é a criação de uma estrutura independente para a implementação e governação de projectos liderados por organizações locais, liderados pela comunidade e baseados na comunidade (OLCs e OBCs), pessoas que vivem com e são afectadas pelas três doenças, populações-chave e outros utilizadores de serviços.

Pergunta para a sua equipa:

Que organização, ou organizações será responsável pela implementação do programa de MLC? Será esta(s) mesma(s) organização(ões) que irá(ão) gerir os fundos para o programa de MLC?

Sugestões de como pensar sobre isto:

A **monitoria liderada** pela comunidade é mais impactante quando se trata de uma colaboração entre organizações locais lideradas pela comunidade, grupos da sociedade civil, e redes de advocacia. No entanto, pode ser muito útil ter uma organização a gerir os fundos da MLC em nome de um consórcio de organizações.

Se optar por ter uma organização a receber os fundos, isso não significa que essa organização em particular esteja a cargo do programa de MLC. O que significa é que nem todas as organizações envolvidas na MLC teriam de fazer relatórios financeiros ao doador. Todas as organizações participantes poderiam então receber financiamento como sub-beneficiários e ser pagas a partir deste pote central de fundos para implementar as suas respectivas actividades. O estabelecimento de normas entre os colaboradores da MLC em torno da parceria, colaboração e informação é crítico desde o início. Lembre-se: a(s) organização(ões) líder(es) deve(m) ter um histórico claro e estabelecer confiança e credibilidade entre a sociedade civil por ser independente, e por estar disposta e ser capaz de responsabilizar os responsáveis pela qualidade e acessibilidade da prestação de serviços de saúde.

Como forma de coordenar e construir a adesão, é altamente recomendado que os consórcios da sociedade civil envolvidos no programa de MLC acordem desde o início o processo de orçamentação dos fundos. Também pode querer criar pontos de orçamentação conjunta e individual para evitar inconsistências orçamentais que possam ser realizadas durante a implementação.

Exemplo:

No nosso exemplo fictício, um programa de MLC novinho em folha está a planear monitorar qualidade dos cuidados de saúde para pessoas que vivem com HIV (PVHIV) e populações-chave (PC). Já existe uma rede de organizações de PVHIV - e de organizações comunitárias lideradas pelas PC's. O programa decide que a única organização comunitária, liderada por mulheres que vivem com o HIV, receberá oficialmente os fundos para o programa. Esta organização foi escolhida por ter experiência na gestão de grandes subvenções de doadores internacionais, é elegível para receber fundos de um doador internacional, e tem experiência de subvenções anteriores bem-sucedidas a organizações comunitárias. No entanto, toda a rede de organizações participará no programa servindo no comité de governação, enviando os seus membros para serem contractados como pessoal para o projecto, e a trabalhar como membros remunerados da equipa de advocacia.

Pergunta para a sua equipa:

Quem irá fornecer orientação estratégica sobre o programa de MLC?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Muitos programas de MLC decidem criar um órgão de governação que se encarrega da supervisão estratégica. Este órgão de governação não gere o financiamento do programa, e não é responsável pelas actividades quotidianas do programa. Em vez disso, o órgão de governação é incumbido de trabalhar a um nível estratégico, assegurando que as actividades do programa estão alinhadas com os objectivos do programa de MLC e que o programa está a atingir os seus objectivos.

Muitas vezes, esta é uma forma importante de uma rede de organizações comunitárias ajudar a orientar o programa de MLC, assegurar que as questões e a monitoria se relacionem com as prioridades comunitárias e organizacionais, e assegurar a igualdade de poder em toda a coligação. Este organismo também assegura o alinhamento sobre a forma como o financiamento será utilizado para a implementação do projecto de MLC, apoiando simultaneamente os custos administrativos das organizações da coligação. Note-se que, embora representantes do governo e financiadores possam apoiar o projecto de MLC, não podem fazer parte dos órgãos de governação da MLC[7].

Para a tomada de decisão global do programa, tal como sobre a divisão de trabalho e financiamento entre organizações de implementação, e a supervisão diária da implementação da MLC, é útil estabelecer uma equipa central do programa com expectativas claramente definidas sobre os deveres de tomada de decisão e responsabilidades.

Se decidir criar um órgão de governação, é importante certificar-se de que todos são remunerados de forma justa pelo seu trabalho. Também é necessário certificar-se de que está a definir claramente quanto tempo todos os membros do órgão de governação precisarão para se comprometerem com o programa de MLC. Muitas vezes, isto é conseguido através do desenvolvimento de Termos de Referência (TDR) para o órgão de governação, que descrevem o processo de eleição dos membros, elegibilidade para participar, limites de prazo, regras em torno da tomada de decisões, e expectativas em torno de compromissos de tempo para os membros.

As vossas reuniões de governação serão realizadas virtualmente, ou presencialmente? Se forem presenciais, terá também de adiccionar no orçamento a salas de reunião e despesas de viagem, se necessário.

Dica rápida

Se estiver a iniciar um novo programa de MLC, pode ser muito útil visitar um programa já existente. Muitos programas de MLC relatam que o acompanhamento dos monitores comunitários de outro programa à medida que recolhem dados, ou a participação num evento de advocacia pública ajudou-os a aprofundar a sua compreensão do modelo de MLC e a evitar armadilhas comuns. Considere acrescentar esta actividade ao seu orçamento de viagens!

[7] CLAW. Conflito de interesses em programas de Monitoria liderados pela Comunidade. Fevereiro de 2022.

Exemplo:

O programa de MLC decide criar um comité de governação, ao qual chama a Equipa de Governação da MLC (CGT). Uma vez que existem 23 organizações na rede de advocacia, a equipa da MLC decide eleger 10 membros rotativos para a CGT. Cada membro votante será o director executivo de uma organização que faz parte da rede de advocacia do HIV, e cada membro será eleito em termos de um ano. Uma vez que a CGT irá reunir-se de duas em duas semanas para duas reuniões de uma hora, o orçamento da MLC pagará 52 horas por ano (2,5%) do salário de cada director executivo durante o seu tempo na CGT.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Compensação da Equipa de Governação da MLC (CGT)	52	Horas por ano	x	$10	x	10 (membros da CGT)	=	**$5,200**
Sala de reuniões para a CGT	1	Sala reservada	x	$100	x	26 (reuniões por ano)	=	**$2,600**
Despesas de viagem	26	Viagens por ano	x	$5	x	10 (membros da CGT)	=	**$1,300**

Pergunta para a sua equipa:

Quem são as pessoas centrais que terão de contratar para realizar o programa?

Sugestões de como pensar sobre isto:

É **importante certificar**-se de que o seu programa tem pessoas suficientes para gerir todas as fases do ciclo da MLC. Isto significa normalmente que precisará de uma pessoa que seja o responsável programático. Para as operações do dia-a-dia, provavelmente precisará de contratar pelo menos um responsável pelo programa. Uma boa regra geral é contratar uma pessoa para dirigir cada fase do ciclo da MLC: uma pessoa para dirigir a recolha de dados e uma pessoa para dirigir as actividades de advocacia.

Exemplo de organograma da equipa do programa de MLC

Director do Programa
- Coordenador do programa
- Oficial do Programa: Dados
- Oficial do programa: Advocacia
- Finanças e Subvenções: Oficial de gestão

Terá também de pagar a equipa para realizar actividades de gestão de subvenções. Dependendo da capacidade da(s) organização(ões) que recebe(m) os fundos, isto poderá significar um responsável financeiro ou de gestão de subvenções. Poderá também achar útil ter um coordenador de projecto para apoiar o Director do projecto e para manter as actividades do programa organizadas.

Lembre-se de que nem todos precisam de estar a trabalhar no programa de MLC a tempo inteiro. O Director do projecto, a equipa de gestão de subvenções, e outros, normalmente só dividirão o seu tempo entre o projecto de MLC e outras actividades e prioridades organizacionais. Pelo contrário, a equipa que gere o dia-a-dia do projecto de MLC terá normalmente de ser 100% (ou quase 100%) dedicada à intervenção da MLC.

Dica rápida

Os programas de MLC requerem muito trabalho das pessoas para funcionar. É comum que os programas de MLC gastem pelo menos 25% do seu orçamento a pagar ao seu membros, monitores comunitários, e defensores. Dependendo do seu programa, isto pode atingir 50% ou mais. Se o seu doador tiver directrizes ou limites nos orçamentos de recursos humanos, estes podem muitas vezes ser negociados, ou pode solicitar uma renúncia. Em alguns casos, pagar aos monitores comunitários não é considerado um custo de RH, mas sim um custo de actividade, pelo que existem formas de organizar o orçamento para aderir às directrizes do doador.

Exemplo:

Um programa de MLC exemplo decide que o director executivo da organização que recebe o financiamento servirá como Director do projecto. Ela gastará um quarto do seu tempo no programa de MLC, e utilizará o resto do seu tempo noutras funções. Dois membros do programa serão contractados: um para gerir os esforços de recolha de dados e o segundo para gerir a advocacia. O especialista financeiro da organização dedicará 20% do seu tempo a gerir os relatórios financeiros do programa de MLC.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Director do Projecto	0.25	Equivalente a tempo inteiro (FTE)*	x	$20,000	x	1 (pessoa por ano)	=	**$5,000**
Oficiais de Programa (Dados, Advocacia)	1.0	Equivalente a tempo inteiro (FTE)	x	$10,000	x	2 (pessoas por ano)	=	**$20,000**
Gestor Financeiro	0.20	Equivalente a tempo inteiro (FTE)	x	$15,000	x	1 (pessoa por ano)	=	**$3,000**

* 1.0 equivalente a tempo inteiro (FTE) refere-se à quantidade de tempo que um funcionário individual trabalha em algum período de tempo (por exemplo, por ano). Assim, se um funcionário trabalha normalmente 40 horas por semana, 1,0 FTE seria igual a 40 horas por semana, enquanto 0,5 FTE seria igual a 20 horas, 0,25 seria 10 horas, e assim por diante.

Cuidado!

O **ciclo completo** de monitoria liderada pela comunidade, incluindo recolha de dados e advocacia, pode facilmente ocupar uma boa parte da capacidade da(s) organização(ões) implementadora(s) e do tempo do funcionários. Isto pode significar que as organizações não são capazes de gastar tempo suficiente nas suas outras prioridades ou podem não ter tempo suficiente para completar todas as etapas do ciclo de MLC. É importante assegurar-se de que pessoal dedicado suficiente é afecto ao trabalho da MLC. Tenha cuidado para não deixar o funcionamento diário do programa para alguém que já esteja a liderar muitos outros projectos!

Pergunta para a sua equipa:

O seu programa precisa de realizar actividades para obter a "adesão" do governo e de outras partes interessadas?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Pode ser fácil esquecer que a recolha de dados não é o primeiro passo de um programa de MLC. Primeiro, é necessário certificar-se de que os interessados certos compreendem o seu programa e deram a devida autorização.

Se a sua MLC está apenas a começar pela primeira vez, poderá ter de prestar contas de algumas actividades para obter a adesão. Isto pode envolver a realização de reuniões com o Ministério da Saúde para explicar a MLC e assegurar um Memorando de Entendimento (MOU) formal. Poderia implicar a realização de uma chamada com um gestor distrital e um grupo de gestores de clínicas para explicar o objectivo da recolha de dados da MLC. Talvez seja necessário solicitar uma carta formal de apoio ao seu departamento de saúde provincial, que poderá partilhar com as instalações de saúde quando começar a recolher dados.

Todas estas actividades de instalação demoram tempo, e também requerem orçamento. Certifique-se de incluir rubricas orçamentais para espaço de reuniões, comida e bebidas durante as reuniões, despesas de viagem e ajudas de custo para compensar as pessoas pelo seu tempo. Pode também querer orçamentar tempo extra da comissão de governação do seu programa no início do projecto, para que também possam participar nestas reuniões.

Exemplo:

O programa de MLC decide que solicitará uma reunião com funcionários do governo nacional para introduzir o programa, e estes convidarão representantes de três das províncias onde planeiam recolher dados. Para se prepararem para a reunião, reunir-se-ão informalmente com funcionários do governo de cada uma das três províncias para explicar a MLC e para responder a quaisquer perguntas que possam ter. Convidarão também o Director Nacional da UNAIDS a participar, bem como o Presidente do Mecanismo de Coordenação dos Países do Fundo Global (MCP).

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Espaço de encontro (1 encontro nacional e 3 provinciais)	1	Sala reservada	x	$100	x	4 (reuniões)	=	**$400**
Per diem para os participantes da reunião	1	Ajudas de custo diárias por pessoa	x	$10	x	20 (pessoas)	=	**$200**
Viagem e alojamento (para participantes das províncias distantes)	1	Viagem e alojamento	x	$75	x	10 (pessoas)	=	**$750**

Cuidado!

Muitos dos novos programas de MLC estão ansiosos por começar a desenvolver ferramentas de inquérito e iniciar a recolha de dados, o mais rápido possível. Mas é importante dedicar algum tempo a estabelecer a estrutura de governação do seu programa e certificar-se de que primeiro têm todas as pessoas certas contractadas e treinadas. Poderá também enfrentar desafios com a sua advocacia se não dedicar tempo suficiente a construir a adesão de porta-vozes-chave como o Ministério da Saúde, Conselho Nacional da SIDA, Programa Nacional de Controlo da Tuberculose, ou Programa de Eliminação da Malária. Não se esqueça de elaborar um orçamento também para esta fase de recolha de dados prévios!

Desenvolvimento de ferramentas e sistemas de dados

Após ter sido criada uma estrutura de governação e contratado o pessoal principal, o programa de MLC está pronto a desenvolver ferramentas de recolha de dados.

Pergunta para a sua equipa:

Onde irá recolher os dados? Quantos locais irá monitorar? Quais são os critérios de selecção dos locais?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Ao executar um programa de MLC, é importante encontrar um equilíbrio entre a muita e pouca monitoria - tanto em termos do número de sítios e locais como o número de questões ou indicadores sobre os quais o projecto irá recolher dados. A monitoria de muitos locais ou indicadores pode dispersar os seus recursos demasiado para fazer uma recolha de dados eficaz, limpeza, análise, feedback e advocacia. A monitoria de um número reduzido de locais ou indicadores pode tornar difícil convencer os funcionários distritais, provinciais/regionais, ou nacionais de que os resultados do projecto são suficientemente dignos da sua atenção.

Do mesmo modo ao fazer muitas perguntas aos participantes consome tempo e pode comprometer a qualidade dos dados à medida que o foco de um participante desaparece. Fazer poucas perguntas aos participantes perde uma importante oportunidade de recolha de dados. Para conseguir um equilíbrio, considere acrescentar o número

Dica rápida

A tradução é muito importante na MLC. Todas as ferramentas de dados que desenvolve precisam de ser adaptadas a todas as línguas faladas nas áreas que irá acompanhar, o que significa que terá de elaborar orçamentos contando com tradutores. É também importante pilotar ou testar as suas ferramentas traduzidas, para garantir que as questões traduzidas são claras e apropriadas para a população-alvo.

mínimo de perguntas necessárias para obter os dados desejados. É também importante pré-testar todas as ferramentas de inquérito antes da implementação, para assegurar que a implementação efectiva do inquérito não está a demorar muito tempo no terreno.

É importante notar que o objectivo da MLC não é estar em todo o lado, mas sim documentar e melhorar a qualidade dos serviços nos locais escolhidos e fazer pressão ao provedores responsáveis dos serviços para resolverem os problemas nos locais que são monitorados, bem como desenvolver soluções sistemáticas para locais que não estão a ser monitorados pelo projecto de MLC. Ao tentar realizar a monitoria e avaliação em todos os locais, existe um risco significativo de prolongamento excessivo do seu programa (particularmente nas fases iniciais), o que pode impedi-lo de concluir o ciclo completo de actividades.

Decidir onde recolher dados exigirá a realização de reuniões com a equipa central do programa e uma variedade de organizações lideradas pela comunidade, pessoas que vivem com e impactadas por doenças focais, populações-chave, e outros utilizadores de serviços. Este grupo deverá discutir os objectivos de defesa do programa e decidir que tipos de dados serão úteis para a recolha, e dar prioridade aos objectivos mais urgentes. O programa de MLC deve também decidir independentemente os locais que devem ser monitorados, e os critérios de selecção dos locais.

Quase todos os programas da MLC recolhem dados em instalações de cuidados de saúde e muitos também recolhem informação fora das clínicas. Por exemplo, os monitores podem entrevistar PVHIV acedendo aos serviços através de centros de acolhimento ou locais de distribuição comunitária, para compreender as experiências e barreiras para as populações que recebem serviços fora das clínicas. Num outro exemplo, alguns programas de MLC podem decidir recolher dados na comunidade, tais como através de amostragem porta-a-porta, como forma de chegar a pessoas que não estão a receber quaisquer serviços de saúde. Esta mistura de respondentes pode ser útil para compreender toda a gama de experiências de PVHIV e PC, tanto dentro como fora dos cuidados de saúde.

Dica rápida

Ao decidir quais os locais a monitorar, há vários factores que pode considerar. Os dados epidemiológicos e os resultados clínicos são frequentemente critérios úteis. Poderá também escolher locais em áreas onde as organizações participantes na MLC são membros, as organizações da MLC são mais facilmente capazes de iniciar a monitoria, as populações-alvo são conhecidas por serem frequentes, e onde as redes comunitárias relataram problemas relacionados com a qualidade dos cuidados de saúde. Muitas vezes este será também um processo iterativo com locais a serem acrescentados ou abandonados à medida que o projecto evolui.

Exemplo:

Um programa de MLC decide recolher dados de inquéritos em clínicas de HIV. Uma vez que o programa está no seu primeiro ano de implementação, a equipa decide concentrar-se em duas províncias com as maiores taxas de perda para acompanhamento (LTFU), tal como medido pelos dados do programa PEPFAR. Decidem recolher dados em 20 clínicas por província, e complementam esses dados com entrevistas porta-a-porta de PVHIV que deixaram de tomar os seus medicamentos.

Pergunta para a sua equipa:

Como é que os dados da MLC serão recolhidos e armazenados?

Sugestões de como pensar sobre isto:

A **forma como** os dados da MLC serão recolhidos e armazenados para efeitos de análise, relatórios e advocacia terá implicações significativas para o orçamento do seu programa. Uma das questões-chave a colocar ao elaborar um orçamento é se os dados serão recolhidos em formulários em papel ou electronicamente (ou seja, num telefone ou tablet). A sua equipa deve considerar vários pontos ao tomar esta decisão.

Primeiro, tenha em mente que, independentemente do método que utilizar para recolher os dados, todos os seus dados de inquérito terão de ser convertidos para um formato electrónico (ou seja, armazenados num computador). Isto porque terá de utilizar softwares informáticos, como o Microsoft Excel, para analisar os seus dados e criar tabelas e gráficos que poderá utilizar nos seus relatórios.

Isto significa que haverá uma compensação em custos e esforços. A recolha electrónica de dados terá custos iniciais mais elevados para coisas como comprimidos, dados móveis, e taxas de licença para o software utilizado para recolher dados. Pelo contrário, se recolher dados em ferramentas baseadas em papel, terá de pagar pelo tempo dos funcionários para importar manualmente dados para um computador depois de os formulários serem preenchidos.

Também pode haver contrapartida na qualidade dos dados. Ao utilizar ferramentas baseadas em papel, é provável que experimente taxas mais elevadas de erros humanos: os monitores podem perder os relatórios em papel ou os responsáveis pelos dados podem cometer erros ao copiar os inquéritos em papel para um computador. Os inquéritos baseados em computador também podem incluir ferramentas mais sofisticadas como "lógica de ramificação", o que pode tornar algumas perguntas obrigatórias de preenchimento, ou podem fazer algumas perguntas apenas a alguns inquiridos com base na forma como responderam a outras perguntas.

Ao iniciar um novo programa de MLC, pode optar por iniciar um piloto utilizando ferramentas baseadas em papel, e depois migrar para um processo electrónico ao longo do tempo. Também é possível utilizar uma mistura de ferramentas em papel e electrónicas, muitas vezes porque não há financiamento suficiente para que todos os monitores sejam fornecidos com um dispositivo electrónico. Mesmo num programa de MLC

Cuidado!

Com tantos outros programas de MLC em funcionamento em todo o mundo, também pode ser útil aprender com as ferramentas de inquérito criadas por outros programas (adaptando-as ao contexto do país através de workshops com a sociedade civil). Mas tenha em mente que o objectivo da recolha de dados na MLC é utilizá-los para defender a mudança. Isto significa que é muito importante para as organizações lideradas pela comunidade, defensores e utilizadores de serviços discutir as prioridades de defesa do programa antes de criar ferramentas de recolha de dados. Certifique-se de que só recolhe dados que sejam relevantes para as necessidades da sua comunidade!

totalmente electrónico, vai querer ter algumas versões em papel à mão, no caso de os seus monitores precisarem de recolher dados numa clínica onde não é seguro transportar tablets.

Dica rápida

Em geral, os projectos de pequena escala que monitoram apenas algumas instalações de saúde ou perspectivas comunitárias relativamente próximas umas das outras podem ser capazes de funcionar adequadamente com formulários baseados em papel. No entanto, qualquer monitoria de projectos em larga escala em múltiplos distritos ou províncias/regiões, ou com mais de 20 locais, verificará que a recolha de dados em papel é extremamente dispendiosa e demorada.

Exemplo:

Um projecto de MLC está apenas a começar e apenas planeia realizar monitoria em 10 instalações que estão todas localizadas na mesma cidade. Uma vez que será relativamente fácil transportar formulários em torno de um pequeno grupo de instalações próximas, o projecto opta, por enquanto, por utilizar inquéritos em papel. O programa decide fazer orçamento para a impressão de formulários em papel, funcionários para introduzir os dados num computador, computadores portáteis, e armazenamento de dados de apoio online utilizando o Dropbox.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Impressão de formulários	10	Páginas de impressão, por página	x	$0.50	x	10 Instalações	=	**$50**
Digitadores	0.25	Salário FTE	x	$10,000	x	2 (pessoas)	=	**$5,000**
Computadores Portátis	1	Computadores para responsáveis pelos dados	x	$400	x	2 (computadores)	=	**$800**
Dropbox	1	Assinatura mensal	x	$10	x	12 (meses)	=	**$120**

Exemplo 2:

Após a implementação durante um ano, um projecto de MLC fictício decide escalar até 60 instalações em três distritos. O projecto opta pela recolha electrónica de dados a fim de libertar o tempo dos funcionários e de reduzir o esforço manual. Decidem também que a recolha electrónica de dados permitirá ao seu coordenador de programa acompanhar o progresso da monitoria em tempo real e fazer algumas verificações de qualidade. Isto significa que o projecto terá de orçamentar dispositivos para todos os colectores de dados, e custos de alojamento para os formulários/dados electrónicos.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Tablets para recolha de dados	1	Tablets	x	$150	x	20 (monitores)	=	**$400**
Wi-Fi hotspot na sede para sincronização de dados de tablet	1	Mês de Wi-Fi	x	$10	x	12 (meses)	=	**$120**
Computadores para análise	1	Computador	x	$400	x	2 (computadores)	=	**$800**
Software para recolha de dados no tablet	1	Mês de licença	x	$250	x	12 (meses)	=	**$3,000**

Dica rápida

Existem várias empresas e plataformas de software que estão disponíveis. Exemplos de soluções alojadas de código aberto incluem CommCare da Dimagi, DHIS2, e KoboToolbox. Tenha em mente que algumas destas são gratuitas, mas terão serviços mais avançados que custam dinheiro. Se estiver a planear a auto-hospedagem, deve considerar o custo de servidores (incluindo servidores de reserva) e pessoal informático qualificado para gerir os sistemas. Lembre-se que os dados da MLC nunca devem ser propriedade de, ou hospedados por, sistemas de propriedade do governo ou de doadores!

Pergunta para a sua equipa:

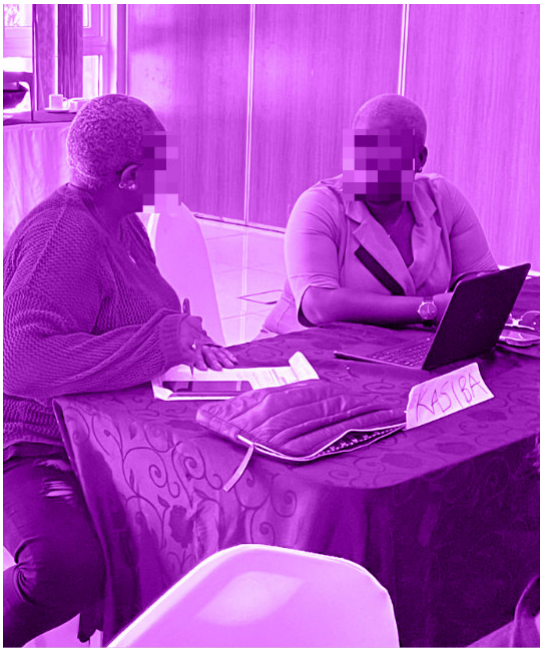
Que tipos de dados, o seu programa de MLC irá recolher?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Os programas de MLC recolhem geralmente dois tipos de dados: quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos são aqueles que têm um valor fixo universal, onde os resultados podem ser analisados como números. Por exemplo, um inquérito poderia perguntar a um gestor de instalações se o PrEP está disponível na clínica, sendo dada ao inquirido a opção de responder "Sim" ou "Não". Este indicador é quantitativo: pode somar os valores "Sim" e calcular uma percentagem. Outros exemplos de perguntas quantitativas seriam perguntar quando uma clínica abre em dias de semana, ou quantos pacientes estão à espera na fila numa clínica; em ambos os casos, é possível calcular médias, mínimos, máximos, e avaliar matematicamente os resultados.

Pelo contrário, os dados qualitativos concentram-se em responder a perguntas sobre o "como" ou o "porquê", e a interpretação destes dados é muito mais subjectiva. Um exemplo de dados quantitativos seria pedir a um respondente que descrevesse as razões que o levaram a deixar de tomar a sua medicação. Os dados recolhidos utilizando este tipo de perguntas seriam um longo parágrafo de texto que não é facilmente decomposto em números, mas que teria de ser analisado qualitativa e descritivamente para compreender a perspectiva do respondente.

Ambos os tipos de dados são utilizados para medir a qualidade dos serviços de saúde, mas cada um tem pontos fortes diferentes. Os dados quantitativos são os mais fáceis de analisar rapidamente e podem produzir estatísticas úteis e em tempo real, tais como "32% das clínicas não oferecem PrEP". Pelo contrário, os dados qualitativos podem dar perspectivas imensamente informativas e matizadas que não podem ser recolhidas a partir de uma questão de escolha múltipla, bem como produzir citações convincentes e testemunhos curtos que complementam os dados quantitativos. Contudo, os dados qualitativos requerem sempre mais esforço manual de análise, uma vez que alguém tem de ler o texto e resumir o que os inquiridos estão a dizer.



Dica rápida

Poderá achar mais fácil concentrar-se principalmente na recolha de dados quantitativos, ao mesmo tempo que complementa os dados do seu inquérito com um pequeno número de entrevistas qualitativas ou grupos focais. Esta abordagem ajudá-lo-á a não ficar sobrecarregado com a análise de grandes quantidades de dados qualitativos, ao mesmo tempo que contextualiza.

Cuidado!

Há duas críticas comuns que os dados da MLC podem enfrentar. A primeira é que os dados da comunidade não se alinham com os dados de M&A recolhidos pelos governos e doadores. A segunda é que o tamanho da amostra (ou seja, o número de locais monitorados) do programa de MLC é demasiado pequeno, tornando os resultados cientificamente pouco fiáveis.

Lembre-se que os programas de MLC não estão a fazer M&A tradicionais e não estão a realizar estudos científicos. Em vez disso, o MLC está concentrado na recolha de dados sobre um conjunto de indicadores que são importantes para as comunidades. Os programas de MLC não devem monitorar os mesmos indicadores exactos que outros programas de monitoria, como o Ministério da Saúde ou doadores como o PEPFAR - a menos que haja uma preocupação com a sua metodologia e que isso ajude a sua advocacia a medir as mesmas métricas.

Os programas de MLC também não precisam de recolher dados sobre cada paciente no país: se mesmo um paciente relata práticas abusivas ou interrupção do tratamento devido a ruptura de stock, essas descobertas são importantes e devem ser levadas a sério pelos governos e doadores. A apresentação tanto de dados quantitativos de inquéritos como de testemunhos poderosos de entrevistas pode reforçar a gravidade e a urgência das experiências dos pacientes.

Formações e cursos de reciclagem

A recolha de dados da MLC requer uma equipa de pessoas formadas em recolha de dados e confortáveis com as ferramentas de recolha de dados, software, e metodologias.

Pergunta para a sua equipa:

Quem irá supervisionar a recolha dos dados da MLC, e quem irá treinar e supervisionar os colectores de dados?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Em muitos programas de MLC, os colectores de dados, ou Monitores Comunitários (MC), são utilizadores de serviços e/ou pessoas que vivem com as mesmas doenças que estão a ser monitoradas. Particularmente entre grupos estigmatizados como as populações chave, os inquiridos sentem-se muitas vezes mais à vontade para partilhar informações pessoais com alguém que é também membro da mesma população.

As pessoas que o seu programa contracto como MC terão diferentes níveis de formação e experiência na recolha de dados. Em alguns programas de MLC, os candidatos a MC são rastreados para se certificarem de que possuem as competências necessárias para a monitoria da comunidade. Como resultado, é importante para o seu programa MLC desenvolver Termos de Referência claros ou descrição de funções para o MC e discutir o equilíbrio entre qualificações, competências e características pessoais das pessoas contratadas como MC durante o recrutamento e selecção.

Por fim, o seu programa MLC deve considerar como irão supervisionar os MCs. Muitos programas de MLC consideram útil contratar também supervisores de MC, ou coordenadores, que são responsáveis pelo trabalho de MC numa determinada região (tal como província ou distrito). Este papel é particularmente útil em programas com muitas MC, onde os locais que estão a ser monitorados estão muito afastados, ou onde muitos locais são monitorados. Estes coordenadores são responsáveis por assegurar que as MC monitoram todos os seus locais, fazendo alguma garantia de qualidade sobre os dados que estão a ser recolhidos, e respondendo às perguntas e

necessidades das MC durante a recolha de dados. É muitas vezes útil dispor de um plano de capacitação para assegurar que os coordenadores desenvolvam todas as competências necessárias para a recolha de dados e advocacia.

Exemplo:

Um programa MLC fictício decide contratar três Coordenadores Provinciais, que serão encarregados de supervisionar o trabalho dos Monitores Comunitários (MC) e de prestar apoio durante a recolha de dados. Embora o programa esteja a monitorar 20 clínicas em cada uma das três províncias, estes decidem contratar quatro MC na primeira província, cinco na segunda, e três na terceira, para dar conta das diferenças na distribuição dos locais nas três regiões. Cada candidato à MC é ou um PVHIV ou um PC, e os candidatos são seleccionados através de um pequeno teste prático.

Pergunta para a sua equipa:

Como, e com que frequência, os colectores de dados serão treinados (e re-treinados)?

Sugestões de como pensar sobre isto:

A **recolha de** dados para a MLC pode ser um desafio, particularmente para aqueles que nunca participaram num projecto de monitoria de instalações antes. É importante que todo o pessoal de MC e apoio envolvido na recolha de dados tenha uma boa compreensão das melhores práticas, incluindo recolha de dados éticos, protecção da privacidade e confidencialidade, tamanho das amostras, e consentimento. A equipa terá também de compreender como utilizar ferramentas electrónicas de recolha de dados (como comprimidos ou telemóveis) ou como preencher as ferramentas em papel. Os supervisores de MC, se o seu programa os tiver, precisarão também de ser treinados para que possam resolver problemas enfrentados pelo MC, incluindo questões com tecnologia, comunicações com o pessoal das instalações, e como responder a questões identificadas durante a recolha de dados que exijam atenção imediata. A integração de novos MC no início de um programa pode exigir formação alargada, mas é essencial para assegurar a compreensão. A mentoria presencial dos novos MC é também fundamental.

De um modo geral, deve esperar treinar de novo o seu pessoal regularmente. O MLC é um processo vivo, e mesmo os programas estabelecidos estão constantemente a aprender lições. Ter flexibilidade orçamental para a supervisão de apoio contínuo e construção de competências práticas, incluindo a transferência de conhecimentos sul-sul, é um aspecto chave na construção das capacidades de um programa de MLC. Isto porque mesmo o MC mais bem treinado beneficiará de uma actualização, particularmente se tiverem decorrido longos períodos de tempo desde a última ronda de recolha de dados. As ferramentas e os sistemas de dados evoluem frequentemente ao longo do tempo, pelo que é importante certificar-se de que todos estão actualizados. O volume de negócios de MC é muitas vezes elevado nos programas de MLC, por isso é provável que tenha MC novinho em folha em cada ciclo de recolha de dados. Por fim, formações de reciclagem dão ao programa MLC uma oportunidade de identificar os desafios do ciclo anterior e reforçar as melhores práticas para futuras rondas de recolha de dados.

Exemplo:

Um programa MLC fictício está a planear fazer duas rondas de recolha de dados por ano, pelo que planeiam realizar duas rondas de recolha de dados. Na primeira ronda, os supervisores serão convidados a viajar até à capital para participar numa sessão de formação presencial. Os supervisores voltarão então às suas respectivas províncias e realizarão formações presenciais de todos os MCs. Nas formações de MC, os supervisores guiarão as MC através de exercícios práticos utilizando os tablets de recolha de dados, participarão em cenários sobre desafios que poderão ser enfrentados durante a monitoria, e receberão apresentações sobre a recolha de dados de MLC. Na segunda ronda de recolha de dados, os supervisores participam numa formação de reciclagem que é realizada virtualmente, enquanto a segunda formação de MC será de novo presencial.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Formação inicial de Coordenador Provincial: Sala de reuniões	1	Sala de reuniões	X	$1,000	X	2 (dias)	=	**$2,000**
Formação inicial de Coordenador Provincial: Hotel	2	Noites em quartos de hotel	X	$200	X	3 (Coordenadores provinciais)	=	**$600**
Formação inicial de Coordenador Provincial: Per diem	3	Ajudas de custo diárias (dias)	X	$20	X	3 (Coordenadores provinciais)	=	**$180**
Formação inicial de Coordenador Provincial: Custos de viagem	2	Voos	X	$100	X	3 (Coordenadores provinciais)	=	**$600**
Formações de Monitoria Comunitária (2x): Sala de reuniões	3	Sala de reuniões	X	$700	X	6 (dias, 3 dias por reunião)	=	**$12,600**
Formações de Monitoria Comunitária (2x): Per diem	8	Ajudas de custo diárias (dias, 4 por reunião)	X	$20	X	12 (Monitores comunitários)	=	**$1,920**
Formações de Monitoria Comunitária (2x): Custos de viagem	6	Viagem de ida e volta (dias, 3 por reunião)	X	$20	X	12 (Monitores comunitários)	=	**£1,440**

Pergunta para a sua equipa:

Como irá formar os membros da equipa de advocacia?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Paralelamente à formação da MC antes da recolha de dados, a equipa de advocacia também pode beneficiar de formação. Se pretende empregar advogados e parceiros comunitários para desenvolver soluções, participar em visitas de soluções nas clínicas, e fazer parte de eventos e actividades de advocacia, pode decidir realizar formações após cada ronda de recolha de dados. Poderá também querer que o MC seja envolvido nestas sessões, tanto para partilhar as suas perspectivas sobre os dados como para dar apoio aos defensores (particularmente se estiver a utilizar ferramentas electrónicas para acompanhar as soluções propostas e os compromissos assumidos). Tal como para o MC, a rotação e o intervalo de tempo entre as rondas de actividades de advocacia, mesmo os programas de MLC maduros beneficiam de formações de reciclagem regulares.

Tal como a MC, os programas da MLC podem ser capazes de reduzir a rotatividade e melhorar o envolvimento, assegurando que os defensores sejam compensados de forma justa pelo seu trabalho. Particularmente para os defensores com outras prioridades e correntes de trabalho concorrentes, é importante certificar-se de que o seu tempo e viagens para os treinos são devidamente reembolsados.

Recolha de dados

Após o programa de MLC ter sido criado, as ferramentas de recolha de dados terem sido desenvolvidas e a equipa ter sido treinada, o seu programa de MLC está agora pronto para começar a recolher dados.

Pergunta para a sua equipa:

Quantos Monitores Comunitários serão necessário contratar?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Há várias questões a colocar a si próprio ao decidir quantos Monitores Comunitários (MC) terá de contratar. A primeira é quanto tempo levará para que um MC recolha dados numa única instalação. Isto dependerá do número de inquiridos que irá pesquisar em cada instalação (ou seja, o tamanho da amostra), uma vez que levará mais tempo a pesquisar 15 pacientes do que a pesquisar 5. Também vai querer pensar na duração dos inquéritos, uma vez que os inquéritos longos demoram mais tempo a completar.

Há dias ou horários em que os participantes elegíveis têm mais probabilidades de estar nas clínicas? Por exemplo, se estiver a tentar fazer um inquérito sobre o PVHIV, seria mais fácil encontrar participantes suficientes se visitar a clínica quando um evento centrado no HIV estiver a ter lugar. Por vezes, a recolha de medicamentos ou as reuniões do clube de aderência podem ocorrer apenas de manhã ou à noite. Se estiver a entrevistar qualquer membro do pessoal da clínica, poderá também ter de ter em conta a disponibilidade de pessoal. Se o MC entrar numa clínica e o gestor da clínica ou outro pessoal não estiver disponível, o MC poderá ter de voltar à clínica no dia seguinte para completar o seu inquérito.

É importante considerar também se a MC deve trabalhar sozinha, em pares, ou em grupos. Por razões de segurança, muitos programas de MLC preferem não utilizar a MC em clínicas ou comunidades sozinhos.

Lembre-se ao contratar o seu MC e coordenadores para considerar custos adicionais, tais como seguro de saúde e outros benefícios. Dependendo do contexto e das leis do país, bem como da forma como emprega o MC (isto é, como pessoal versus como consultores) estes benefícios adicionais podem ser legalmente exigidos ou necessários por razões de segurança.

Exemplo:

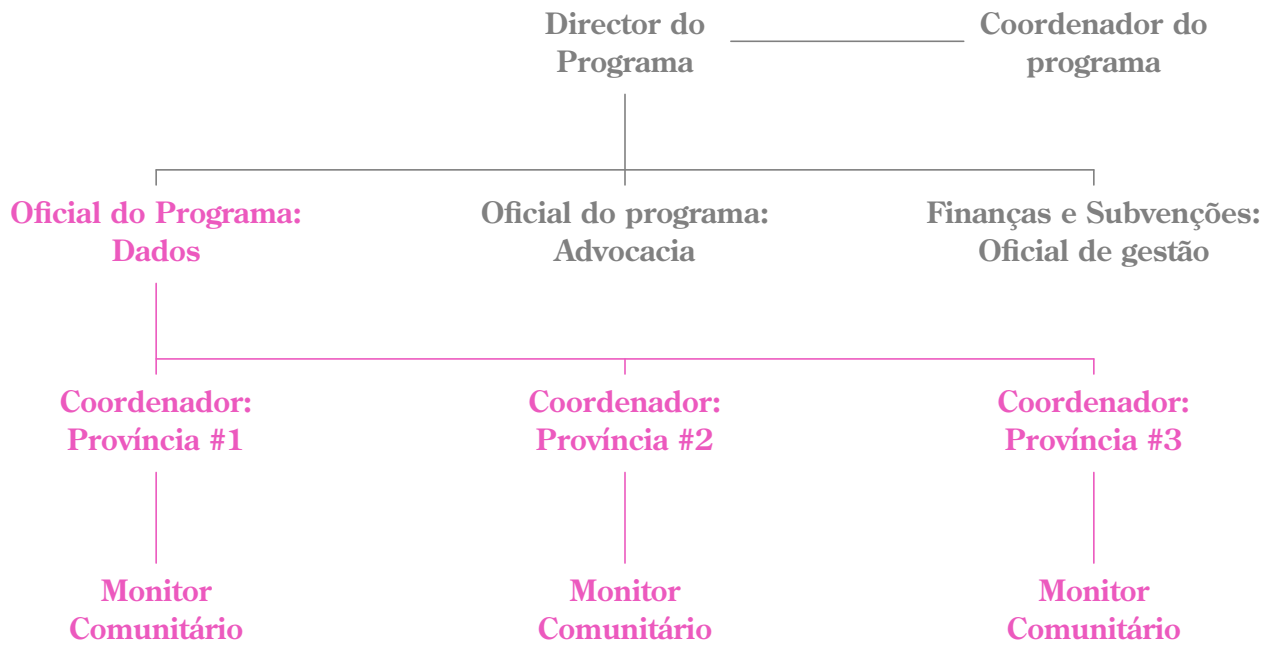
O programa irá fazer duas rondas de recolha de dados: uma em Janeiro e outra em Junho. Para gerir a carga de trabalho e garantir a segurança da equipa, o MC visitará as clínicas de saúde em pares. Decidem que cada par passará dois dias completos de monitoria em cada local, pelo que orçamentam 160 dias de trabalho (20 locais X 2 dias por local X 2 monitores por local X 2 rondas de visitas por ano por local = 160 dias), sendo cada MC pago por uma média de 13 dias por ano (160 dias / 12 monitores = 13 dias).

Dias de MC por pagar = local *Dias para monitorar 1 local*MC por local * Roundas de recolha de dados por ano. Dias por pagar por MC = Dias de MC por pagar / Número de MC contratados

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Coordenador Provincial	**0.50**	Equivalente a tempo inteiro (FTE)*	**X**	$7,000	**X**	3 (pessoa)	**=**	**$10,500**
Monitores Comunitários	**13**	Dias de trabalho	**X**	$100	**X**	12 (pessoas)	**=**	**$15,600**

* 1.0 equivalente a tempo inteiro (FTE) refere-se à quantidade de tempo que um funcionário individual trabalha em algum período de tempo (por exemplo, por ano). Assim, se um funcionário trabalha normalmente 40 horas por semana, 1,0 FTE seria igual a 40 horas por semana, enquanto 0,5 FTE seria igual a 20 horas, 0,25 seria 10 horas, e assim por diante.

Exemplo de estrutura de pessoal para recolha de dados:



Cuidado!

É **importante que** todos os que estão a trabalhar no programa de MLC sejam compensados pelo seu tempo e trabalho. Isto inclui os Monitores Comunitários, quaisquer supervisores, e a equipa de advocacia. Muitos programas de MLC lutam com uma alta rotatividade de pessoal, o que significa que o programa de MLC tem de gastar muito esforço continuamente a actualizar o novo pessoal. Para minimizar a rotatividade, certifique-se de que o MC está a receber uma compensação que não só reembolsa o seu tempo, mas também os custos adicionais que podem ser incursos durante a monitorar (ou seja, custos de transporte, alojamento, etc.). Isto pode significar o pagamento de diferentes estipêndios de MC diferentes, para ter em conta as diferenças nos custos relacionados com as viagens.

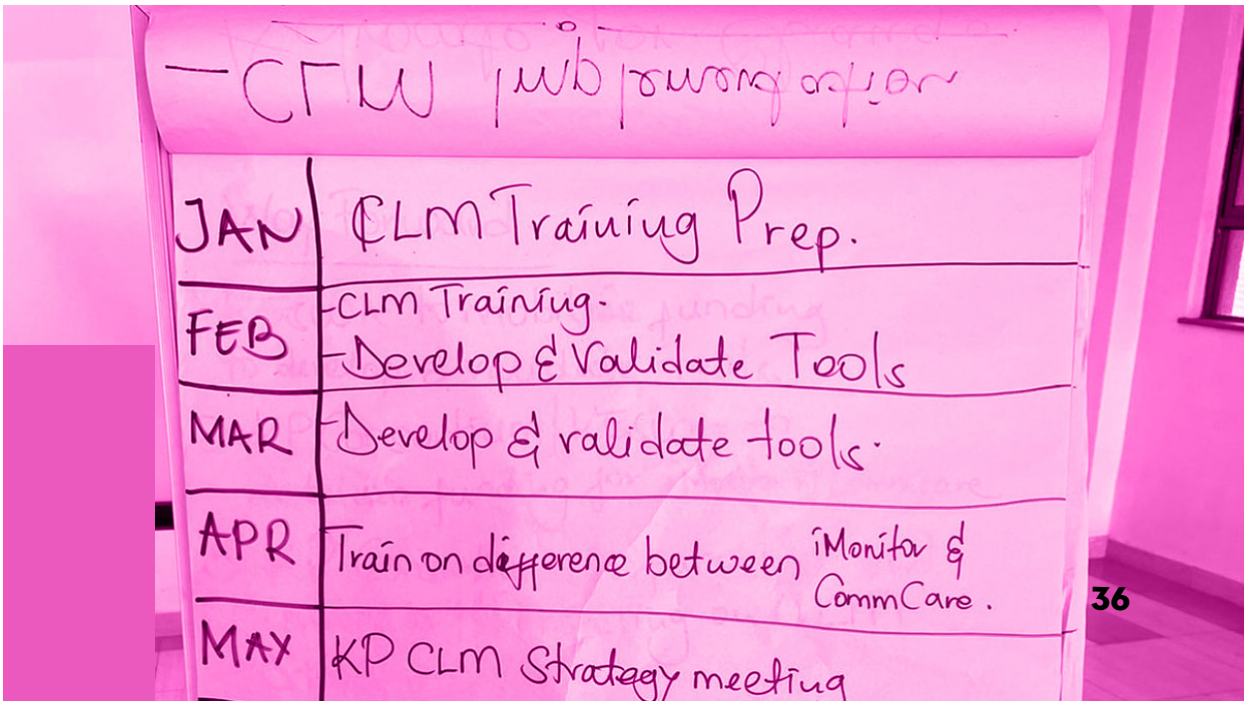
Pergunta para a sua equipa:

Como vão transportar os Monitores Comunitários para os locais de recolha de dados?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Espera que os seus Monitores Comunitários encontrem o seu próprio transporte para os locais de recolha de dados, ou vai fornecê-lo para eles? A resposta será muito diferente se estiver a monitorizar num centro de cidade onde as clínicas estão próximas umas das outras, ou se estiver a monitorizar numa zona extremamente rural onde a deslocação entre locais requer múltiplas formas de transporte. Deve também ter em consideração onde o MC que contrata vive, uma vez que o transporte de pessoas a longas distâncias é mais caro do que contratar MC que já vivem na região onde a monitoria terá lugar.

Se decidir fornecer transporte para o MC, terá de discutir se prefere utilizar um veículo pertencente ao programa de MLC ou se vai contratar transporte. Pode ser que a(s) organização(ões) que implementa(m) o MLC tenha(m) um veículo que possa(m) ser utilizado(s) para a recolha de dados; se for esse o caso, certifique-se de orçamentar a gasolina, os custos de manutenção regular, e o pagamento de um condutor.



Exemplo:

Um programa de MLC está principalmente a recolher dados num centro urbano, onde nenhum dos locais de recolha de dados tem mais de 3 horas de intervalo. Uma vez que nenhuma das organizações envolvidas no programa de MLC tem um veículo, o programa decide contratar um condutor durante a recolha de dados para transportar a MC de local para local. O programa calcula 80 dias de trabalho (20 locais X 2 dias por local X 2 rondas de visitas por ano por local = 80 dias). O número de quilómetros percorridos é calculado assumindo 250 km percorridos por dia de monitoria e uma eficiência de combustível de 7 km por litro de gasolina.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Veículo alugado	1	Veículo	X	$30	X	80 (dias)	=	**$2,400**
Condutor (Motorista)	1	Pessoa	X	$20	X	80 (dias)	=	**$1,600**
Gasolina	**1**	Litro	X	$1	X	2,857	=	**$2,857**

Cuidado!

Muitos programas novos recebem muitos conselhos sobre locais a acrescentar, pedidos para acompanhar monitores, e indicadores a alterar e/ou acrescentar. Muitas vezes estes pedidos vêm sem qualquer compromisso de financiamento adicional. A propriedade independente da MLC pela comunidade é fundamental - a MLC é para que as comunidades se desenvolvam e utilizem. Pode sempre dizer 'não' a estes pedidos quando não concorda com eles. Uma justificação pode ajudá-lo a explicar o seu raciocínio. Por exemplo, por vezes, os financiadores querem acompanhar os monitores durante uma visita ao local. Pode partilhar com o seu doador que esta prática pode inadvertidamente comprometer a independência do seu programa, uma vez que é impossível aos monitores recolherem dados imparciais e precisos (muitas vezes sobre as práticas dos doadores!) enquanto os financiadores estão na sala. Os utilizadores da clínica verão também esta dinâmica e poderá comprometer a sua vontade de partilhar informações precisas e directas por receio de retaliações que os visem ou ao programa.

Análise de dados e relatórios

Uma vez recolhidos os dados, o passo seguinte para os programas de MLC é analisar os resultados para tendências e padrões, e adaptar estes resultados em exigências práticas para os responsáveis.

Pergunta para a sua equipa:

Quem será o responsável pela análise e gestão dos dados?

Sugestões de como pensar sobre isto:

É importante para os programas de MLC não só orçamentar rondas regulares de recolha de dados, mas também assegurar que a equipa tenha a capacidade de transformar rapidamente esses dados em soluções e recomendações. Em geral, existem duas estratégias importantes para garantir que a fase de análise de dados seja manejável: contratar uma equipa forte para analisar dados e encontrar formas de automatizar e simplificar o processo de elaboração de relatórios.

Muitos programas de MLC consideram útil ter pelo menos um membro do pessoal dedicado à análise e comunicação de dados. Este encarregado de dados actua como ponto focal para os supervisores regionais, assegurando que os dados estão a ser recolhidos e devidamente carregados e/ou partilhados, liderando a garantia de qualidade dos dados, e desenvolvendo tabelas e gráficos que podem ser facilmente compreendidos e interpretados por toda a equipa MLC.

Existem várias opções para automatizar a análise de dados, a fim de reduzir o esforço manual para a equipa de dados. Os programas de MLC relatam frequentemente que a passagem de ferramentas baseadas em papel para a recolha electrónica de dados é fundamental para racionalizar a análise. Dependendo do software utilizado para a recolha de dados, poderá ser capaz de criar alguns visuais e gráficos simples directamente no programa. Poderá também ser capaz de usar programas de análise de dados como o Excel para desenvolver relatórios que podem ser actualizados automaticamente (certifique-se de orçamentar quaisquer licenças de software e computadores portáteis). Vários programas de MLC desenvolveram websites inteiros que exibem automaticamente dados MLC actualizados, organizados em relatórios visuais e

descarregáveis. A opção que escolher para o seu programa dependerá da escala do seu programa, das competências técnicas do seu pessoal de dados, e potencialmente da assistência técnica que o seu programa recebe.

Cuidado!

No modelo MLC, é importante recolher dados numa base regular, a fim de identificar onde os serviços estão a melhorar ou a piorar. No entanto, pode ser fácil recolher dados num horário demasiado frequente e ficar sem tempo para analisar completamente os dados, partilhar a análise com as comunidades, gerar soluções, e tomar medidas com base nas provas antes do início do próximo ciclo. Em geral, os novos programas de MLC podem descobrir que o planeamento de mais de 2-3 ciclos por ano é demasiado rápido no início. Com o tempo, à medida que a equipa de dados ganha mais experiência e que algumas partes da análise são automatizadas, o número de rondas de recolha de dados pode ser gradualmente aumentado.

Pergunta para a sua equipa:

Que tipo de plataforma de visualização de dados pretende construir?

Sugestões de como pensar sobre isto:

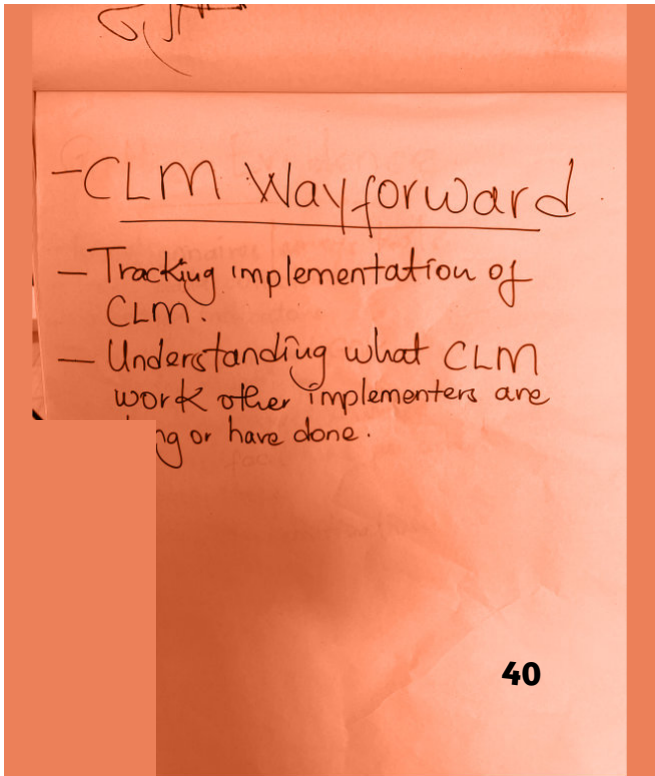
O **objectivo da** recolha de dados da MLC é disponibilizar dados práticos aos defensores para que estes possam tomar as medidas adequadas. Como resultado, é de importância vital fazer um plano de como os seus dados serão partilhados tanto com os MC como com os membros da equipa de advocacia, para que todo o programa tenha uma visibilidade coordenada sobre quais os resultados da monitoria.

Ao trabalhar no seio de uma coligação para implementar a MLC, redigir um acordo de partilha de dados na fase de planeamento do programa é uma forma de assegurar que os dados são propriedade de todos os parceiros e são acessíveis a todos. Este acordo deve delinear quem pode aceder aos dados, como poderão fazê-lo, e de que forma (por exemplo, todas as organizações de implementação podem aceder aos dados em bruto? Ou apenas após limpeza dos dados e garantia de qualidade?). Poderá também descobrir que os seus esforços de defesa serão reforçados dando aos próprios provedores de serviços acesso aos dados, para que os governos e doadores possam triangular os dados da MLC com os seus próprios dados.

Muitos programas de MLC decidem construir painéis de controlo públicos, baseados na web, que visualizam os dados MLC em tempo real. Estes painéis também ajudam a identificar rotineiramente problemas, tendências (boas ou más) ao longo do tempo, e apoiam medidas de responsabilização centradas em portadores de obrigações. Sem uma plataforma de visualização de dados como um painel de controlo, pode ser extremamente difícil analisar rapidamente os dados que recolhe, partilhar os dados, e gerar soluções baseadas nas suas provas.

Dica rápida

A construção e gestão de um painel de instrumentos pode ser uma tarefa desafiante para um novo programa de MLC. Se decidir orçamentar assistência técnica externa para apoiar o desenvolvimento do painel de instrumentos e a gestão de dados, discuta como os seus dados continuarão a ser propriedade e acessíveis à comunidade.



Exemplo:

Depois de inicialmente partilhar os dados através de relatórios em papel, um programa de MLC fictício decide que eles querem partilhar os dados de forma mais ampla. Após explorar várias opções, decidem que a utilização de DHIS2 é a melhor opção de visualização de dados para as suas necessidades. Contratam um consultor a curto prazo para ajudar na criação de um sistema que visualize dados em tempo real num website. Para apoiar o consultor e fazer a manutenção contínua do sítio web, o programa contrata um encarregado de TI para trabalhar na equipa central. Além disso, orçamentam o alojamento do servidor e o domínio da página web.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Consultor de curto prazo	20	Dias	x	$100	x	1 (consultor)	=	**$2,000**
Técnico informático	0.5	Equivalente a tempo inteiro (FTE)*	x	$40,000	x	1 (pessoa por ano)	=	**$20,000**
Servidor e serviços de alojamento web	1	Meses	x	$50	x	12 (meses)	=	**$600**

* 1.0 equivalente a tempo inteiro (FTE) refere-se à quantidade de tempo que um funcionário individual trabalha em algum período de tempo (por exemplo, por ano). Assim, se um funcionário trabalha normalmente 40 horas por semana, 1,0 FTE seria igual a 40 horas por semana, enquanto 0,5 FTE seria igual a 20 horas, 0,25 seria 10 horas, e assim por diante.

Cuidado!

É **normal que** o estabelecimento de painéis de instrumentos demore muitos meses. Uma vez estabelecida uma base sólida, a manutenção e melhoria tornam-se mais simples. É importante desenvolver um plano provisório no início para a forma como irá rever e analisar os seus dados enquanto um sistema de visualização mais robusto está a ser construído.

Pergunta para a sua equipa:

Que tipos de relatórios de advocacia ou outros materiais deve gerar utilizando dados MLC?

Sugestões de como pensar sobre isto:

A **monitoria liderada** pela comunidade é uma poderosa ferramenta de responsabilização porque equipa os defensores com dados do mundo real sobre o que os utilizadores dos serviços estão a experimentar nas clínicas e na comunidade. Como tal, a utilização de dados da MLC[8] para gerar soluções comunitárias é uma fase crítica no ciclo da MLC Estas soluções deverão, ao longo do tempo, ajudar a melhorar resultados concretos em termos de saúde, melhorando a qualidade e acessibilidade dos serviços clínicos essenciais.

> **Dica rápida**
>
> As equipas da MLC podem beneficiar do desenvolvimento de um plano de trabalho de advocacia, que define os tipos de actividades que o seu programa irá realizar todos os anos. Como parte deste plano de trabalho, pode decidir que tipos de relatórios e análises dos dados da MLC serão os mais úteis para a advocacia.

Em geral, pode ser valioso desenvolver dois tipos de relatórios. O primeiro é um relatório de nível facilitador, que pode ser utilizado na realização de visitas a clínicas para partilhar resultados e recomendações. Estes relatórios são também úteis para a equipa de advocacia utilizar no desenvolvimento das soluções que serão defendidas.

O segundo tipo de relatório é aquele que agrega dados de nível facilitador num relatório mais amplo. Dependendo do âmbito do seu projecto, este pode ser um relatório nacional ou pode ser centrado na região específica que está a monitorizar. Estes relatórios de nível superior são frequentemente utilizados para conduzir a advocacia com o Ministério da Saúde ou o governo provincial e são também úteis quando se fazem recomendações aos doadores.

Os tipos de divulgação e partilha de dados que o seu programa de MLC faz terão de ser adaptados ao contexto do seu país. Independentemente do tipo de relatórios que o seu programa de MLC irá produzir, é importante incluir orçamento suficiente para criar relatórios úteis e claros, e decidir como divulgar os relatórios, a fim de comunicar claramente com os portadores de obrigações. Isto poderia incluir o pagamento de um designer gráfico, um ou mais tradutores, e um fotógrafo e videografia com acesso a equipamento de qualidade.

---

[8] CLAW. Evidência Comunitária para Criar Mudança. Setembro de 2022.

Exemplo:

Um programa de MLC fictício decide que elaborará um relatório no final de cada ciclo de recolha de dados, que utilizará na advocacia com os doadores e o governo. A equipa decide pagar um desenhador gráfico para estes relatórios e um tradutor para que o relatório possa ser traduzido em cada uma das três línguas regionais. Decidem contratar um fotógrafo para participar em alguns dias de monitoria comunitária, a fim de terem imagens de alta qualidade para o relatório. O programa fará também relatórios de nível facilitador para as suas visitas às clínicas, embora estes sejam desenvolvidos pelo chefe da equipa de dados.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Designer gráfico	10	Dias de trabalho	x	$120	x	1 (pessoa)	=	**$1,200**
Tradutor	5	Dias de trabalho	x	$100	x	13(pessoas)	=	**$1,500**
Fotógrafo	2	Dias de trabalho	x	$120	x	1 (pessoa)	=	**$240**

Pergunta para a sua equipa:

Como vão gerir os vossos dados qualitativos?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Dados qualitativos, tais como provenientes de entrevistas ou grupos focais, terão de ser cuidadosamente considerados no seu orçamento. Em muitos casos, o esforço necessário para analisar dados qualitativos é muito superior ao dos dados quantitativos: as entrevistas precisam de ser gravadas, transcritas, traduzidas, codificadas, e analisadas. Cada uma destas etapas pode ser demorada e requerer um conjunto de competências especiais que a equipa de dados do seu programa poderá não ter. Do mesmo modo, os dados qualitativos podem ser extremamente importantes para transmitir provas sobre a acessibilidade e qualidade dos serviços de saúde de uma forma que complemente os dados puramente quantitativos.

Para garantir que possa utilizar os resultados dos seus dados qualitativos, poderá achar útil integrar esta necessidade no seu orçamento e nas suas decisões em matéria de pessoal. Poderá ser capaz de contratar um encarregado de dados que possua competências tanto quantitativas como qualitativas. Caso contrário, e particularmente se o seu programa estiver a realizar muitas entrevistas, o seu programa poderá considerar a contratação de um investigador qualitativo dedicado para liderar este trabalho. Poderá também precisar de contratar uma equipa para transcrever as entrevistas, para que estas possam ser utilizadas pelo seu encarregado qualitativo.

Exemplo:

A fim de complementar os resultados dos inquéritos, o programa MLC fictício decide realizar um total de 20 entrevistas com membros da comunidade que tenham deixado de visitar a clínica. As entrevistas serão realizadas em dois lotes, um em Abril e um segundo em Outubro. O programa de MLC identifica um grupo de três consultores que serão contratados para transcrever as gravações áudio das entrevistas. Uma vez que as entrevistas serão realizadas em várias línguas, a equipa de transcrição também transcreverá para a língua que será utilizada para análise. O programa decide estabelecer uma parceria com uma universidade próxima e contratar um investigador qualitativo para analisar os dados.

Description	Units	Unit Description		Unit Cost		Count		Total Cost
Profissionais de Transcrição e tradução	14	Dias de trabalho	X	$80	X	3 (pessoas)	=	**$3,360**
Investigador qualitativo	5	Dias de trabalho	X	$200	X	1 (pessoa)	=	**$1,000**

Advocacia

O **objectivo final** da Monitoria Liderada pela Comunidade é defender, junto de provedores de serviços como o governos e os doadores, a melhoria da qualidade dos serviços de saúde na sua comunidade. Esta fase é a fase final do ciclo.

Pergunta para a sua equipa:

Quem irá liderar a fase de advocacia do ciclo?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Tal como para a fase de recolha de dados do ciclo, a contratação de um encarregado dedicado à advocacia pode ser útil na gestão da última fase do ciclo. Dependendo dos objectivos de advocacia que o seu programa tenha decidido, esta fase do ciclo MLC pode ser muito intensiva[9], e é fundamental para o sucesso do programa, particularmente para abordar as questões complexas e sistémicas identificadas através do MLC que são difíceis de resolver ao nível de uma instalação de saúde.

No entanto, se decidir incluir pessoal no trabalho de advocacia, o(s) seu(s) encarregado(s) de advocacia pode(m) ser responsável(es) pelo desenvolvimento e gestão do plano de trabalho de advocacia do programa, liderando a divulgação aos provedores de serviços, apoiando a geração de soluções próprias da comunidade, acompanhando as exigências e sucessos da advocacia, e organizando a participação da equipa de advocacia em sessões de planeamento e actividades de advocacia. A equipa de advocacia deve também desenvolver um plano flexível e apropriado para a advocacia centrada na população, particularmente em contextos com um ambiente político difícil. Tenham em mente que as reuniões de prestação de contas da comunidade pública, nas quais tanto os membros da comunidade como os provedores de serviços são convidados a participar em eventos de MLC, podem exigir uma coordenação considerável para assegurar o seu sucesso.

---

[9] CLAW. Evidência Comunitária para Criar Mudança. Setembro de 2022.

ITPC. Como implementar a Monitoria Liderada pela Comunidade: Um conjunto de ferramentas comunitárias. Dezembro de 2021

Pergunta para a sua equipa:

Como irá o seu programa de MLC identificar as questões prioritárias para a advocacia, desenvolver soluções próprias da comunidade para essas questões, e responsabilizar os seus provedores de serviços?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Os dados recolhidos pelo seu programa de MLC são susceptíveis de destacar importantes desafios e lacunas na prestação de cuidados de saúde. É importante discutir que processo a sua equipa irá utilizar para desenvolver propostas de soluções para estas questões, apelar aos portadores de obrigações para implementar essas soluções, e acompanhar se as soluções estão a ter o efeito desejado.

Na maioria dos contextos, este processo deve ser feito em colaboração, onde uma combinação de utilizadores de serviços, organizações da sociedade civil, membros da comunidade, e defensores devem fazer uma parceria com a equipa de dados do programa de MLC para rever os dados, acompanhar rotineiramente as questões, desenvolver soluções propostas, e defender a implementação dessas soluções.

Ao orçamentar este processo, poderá ter de pagar por um espaço de reunião onde possam ter lugar as reuniões. Lembre-se de ter em consideração os custos de viagem e as ajudas de custo diárias para os indivíduos que são convidados a participar nestas reuniões. Poderá também ter de orçamentar os custos de impressão, caso decida distribuir cópias impressas dos relatórios de dados a nível de facilitador.

Terão de pensar no seu sistema de rastreio de dificuldades, nas soluções propostas e na sua implementação, juntamente com os compromissos assumidos pelos provedores de serviços, como algo atribuído à equipa de dados. Sem isto, pode ser impossível ter clareza sobre as tendências e problemas de todo o programa, ou desenvolver estratégias de advocacia relevantes. Este circuito de feedback é também essencial para os MC que regressam às instalações vezes sem conta e que se reúnem com o mesmo pessoal das instalações para que possam auxiliar-se aos dados a fim de os responsabilizar. Para questões de emergência, tais como violações de direitos e escassez de stocks, tal ferramenta é particularmente valiosa..[10]

[10] Honermann B, Rutter L, Rambau N, Sharp A, Sherwood J, y Lankiewicz E. Data for action - developing a multi-country CLM dashboard for visualization, reporting, and program management ["Dados para Ação: Desenvolvendo um Painel Multi-Países MLC para Visualização, Relatórios e Gerenciamento de Programa," e-poster em Inglês]. Conferência Internacional sobre AIDS 2022, 29 de julho a 2 de agosto de 2022. Montreal, Canadá.

Ejemplo:

Após cada ronda de recolha de dados, o programa de exemplo decide realizar um retiro de soluções com todas as organizações envolvidas no programa, os Monitores Comunitários, e a equipa central da MLC. As reuniões serão realizadas na capital, num hotel, que também será utilizado para alojar os participantes de fora da cidade. A equipa da MLC apresentará ao grupo os resultados de alto nível da ronda de recolha de dados, e depois os participantes serão divididos em pequenos grupos para desenvolver soluções específicas para as instalações. O MC fornecerá informação adicional específica da instalação, conforme necessário, para apoiar as deliberações. A reunião irá gerar uma estratégia detalhada de advocacia que será levada a diante pelo(s) encarregado(s) da advocacia.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Espaço de reunião	2	Salas de reunião (uma por reunião)	X	$1,000	X	2 (dias)	=	**$4,000**
Hotéis para participantes de fora da cidade	4	Noites em quartos de hotel	X	$200	X	15 (pessoas, de um total de 20 partici-pantes)	=	**$12,000**
Per diem	4	Dias de per diem	X	$10	X	20 (pessoas)	=	**$800**
Impressão	1	Página	X	$0.05	X	40 (20 relatórios de instalações por reunião)	=	**$2**

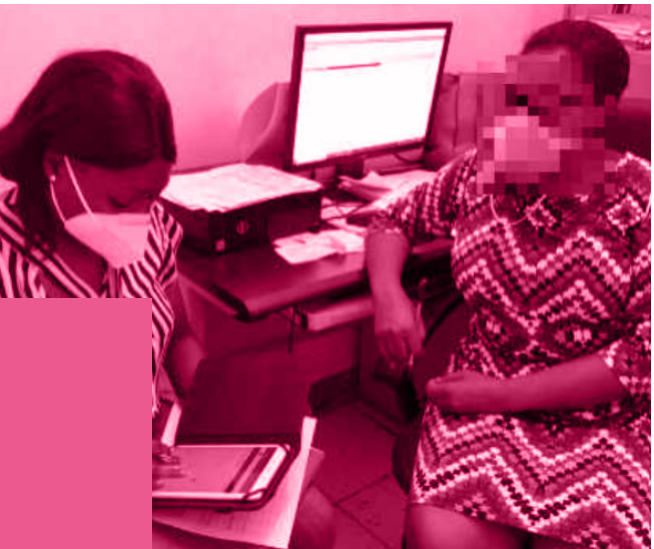
Pergunta para a sua equipa:

Quem participará em sessões de feedback com gestores de clínicas e outros responsáveis? Como é que os compromissos gerados durante as sessões de feedback serão documentados e acompanhados?

Sugestões de como pensar sobre isto:

O **feedback imediato** e contínuo aos gestores das instalações desempenha um papel importante na MLC. Estas sessões de feedback são frequentemente o primeiro passo na fase de advocacia do MLC, com os defensores a actuarem ao nível mais local. Em geral, estas reuniões envolvem a partilha de dados específicos da sua equipa de advocacia, identificando áreas onde a clínica está a ter um bom desempenho ou a enfrentar desafios, e solicitando compromissos concretos aos decisores mais imediatos responsáveis pela qualidade dos serviços de saúde. Estas são também oportunidades importantes para o programa de MLC construir relações com o pessoal da clínica e aliados na melhoria dos serviços de saúde.

Ao planear as suas sessões de feedback, certifique-se de orçamentar o tempo do pessoal da sua equipa de advocacia, bem como os custos de viagem e alojamento. É também importante pensar na forma como irá acompanhar estes compromissos, uma vez que poderá querer orçamentar uma ferramenta ou formulário de recolha de dados. Alguns programas de MLC desenvolvem ferramentas de inquérito onde armazenam tanto as soluções desenvolvidas pelos membros da comunidade como os compromissos assumidos pelas instalações, o que permite que o programa de MLC responsabilize os portadores de direitos e acompanhe os resultados do trabalho de advocacia.



Dica rápida

Alguns programas de MLC documentam os resultados das sessões de feedback, redigindo um documento com compromissos de partilhados assumidos, com assinaturas tanto da clínica responsável como da equipa de MC. Poderá também achar útil criar registos de advocacia, que são utilizados para acompanhar as mudanças ao longo do tempo e os gatilhos (tais como uma conversa ou reunião) que levaram a cada ponto de viragem. Este acordo formal pode constituir a base de acompanhamento, incluindo a escalada, se necessário.

Exemplo:

Um programa de MLC fictício decide realizar reuniões de feedback das instalações com cada instalação um mês após o fim da recolha de dados. Isto dá à equipa tempo suficiente para analisar os dados, desenvolver relatórios ao nível das instalações, e realizar uma reunião com a rede da sociedade civil para rever os dados e desenvolver soluções. Decidem que a equipa de advocacia incluirá advogados da comunidade, bem como os monitores comunitários, que serão capazes de partilhar as suas perspectivas sobre os dados. Todos os participantes do MLC nas reuniões são compensados pelo seu tempo. A equipa desenvolve um inquérito electrónico de recolha de dados que utilizam para registar as soluções propostas para cada instalação, bem como para registar os compromissos que os gestores assumem. O MC será responsável pela introdução de todos os dados nos formulários de inquérito.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Veículo alugado	1	Veículo	x	$30	x	20 (dias)	=	**$600**
Motorista	1	Pessoa	x	$20	x	20 (dias)	=	**$400**
Combustível	1	Litro	x	$1	x	700	=	**$700**
Impressão	2	Páginas de impressão	x	$0.20	x	20 (instalações)	=	**$8**

Pergunta para a sua equipa:

Que tipos de intervenções de prestação de contas o vosso programa de MLC vai fazer?

Sugestões de como pensar sobre isto:

Para além do feedback directo às clínicas onde os dados foram recolhidos, muitos programas de MLC consideram útil a realização de eventos voltados para o público para partilhar as conclusões do programa e para defender a mudança. A mobilização da comunidade, a sensibilização do público, o envolvimento dos meios de comunicação e outros esforços para responsabilizar os provedores de serviços, podem ter o benefício de criar pressão adicional, particularmente se os provedores responsáveis do serviço tiverem sido resistentes durante os contactos directos ou se a equipa tiver enfrentado impasses a níveis inferiores. Os eventos públicos também têm o benefício de divulgar as conclusões do programa de MLC à comunidade e à comunidade de advocacia em geral. Estes eventos podem também ser um meio poderoso para mostrar o que a MLC pode fazer, o que foi alcançado, para partilhar histórias, e para celebrar victórias.

Os eventos públicos, por vezes referidos como reuniões de prestação de contas da comunidade (CAMs), tomam uma grande parte do planeamento logístico. Embora se possa manter estes eventos relativamente pequenos, também podem ser bastante grandes e ter muitas despesas a planear.[11], [12] Pode decidir realizar um evento nacional numa cidade, a fim de estar mais próximo dos funcionários do governo nacional e dos doadores. Se escolher esta abordagem, lembre-se de que terá de reembolsar as despesas de viagem e alojamento da sua equipa. Em alternativa, poderá realizar uma série de eventos locais nas regiões onde está a monitorizar.

Estes eventos requerem não só um local, mas também refrescos, lanches ou refeições, e o equipamento para partilhar vídeo, áudio, e streaming para os participantes virtuais. Se estiver a planear utilizar a reunião para divulgar um relatório ou análise, certifique-se de que contabiliza os custos de impressão de múltiplas cópias para distribuir.

[11] CLAW. Evidência Comunitária para Criar Mudança. Setembro de 2022.

[12] ITPC. Como implementar a Monitoria Liderada pela Comunidade: Um conjunto de ferramentas comunitárias. Dezembro de 2021

Exemplo:

Após a realização de visitas de soluções em clínicas, um programa de MLC revê o feedback que recebeu. A equipa decide que intervenções não podem ser implementadas pelas próprias clínicas, mas necessitarão da adesão do governo provincial e do Ministério da Saúde. Planeiam duas estratégias: primeiro, decidem partilhar os resultados e recomendações da MLC durante as reuniões trimestrais da Equipa de Resposta à Supervisão (POART) do PEPFAR.[13] Além disso, planeiam realização de uma reunião pública da comunidade, onde partilharão um relatório com dados e recomendações da MLC e apresentarão testemunhos ao vivo com funcionários governamentais, doadores e o público geral. Para amplificar as mensagens do evento, a equipa planeia transmitir ao vivo o evento e também convida vários contactos dos meios de comunicação social a juntarem-se a eles.

[13] Saúde GAP. Guia Rudimentar para Influenciar e Monitorar os Programas Nacionais da PEPFAR. 2019.

Descrição	Unidades	Descrição da unidade		Custo unitário		Quantidade		Custo total
Viagem da equipa de MLC à capital	1	Voos	X	$100	X	10 (pessoas)	=	**$1,000**
Hotéis para participantes de fora da cidade	1	Noites em quartos de hotel	X	$200	X	10 (pessoas)	=	**$2,000**
Per diem	1	Dias de per diem	X	$10	X	30 (pessoas)	=	**$300**
Espaço de reunião	1	Espaço de reunião	X	$1,000	X	1 (dia)	=	**$1,000**
Refeições (almoço e bebidas)	1	Almoço e bebida por pessoa	X	$5	X	30	=	**$150**
Equipamento áudio e visual	8	Horas	X	$30	X	1 (dias)	=	**$240**
Relatórios impressos	10	Páginas	X	$0.20	X	30 (cópias)	=	**$60**

Modelo genérico

Este modelo genérico em formato Excel é uma ferramenta de planeamento orçamentário da MLC com a qual indivíduos e grupos podem planear e controlar as despesas de seus projectos de monitoria. O documento contém uma lista detalhada de possíveis despesas e uma coluna para os usuários inserirem seus custos estimados. Este modelo provavelmente precisará ser adaptado aos contextos do país, aos requisitos do financiador e às actividades projectadas de cada programa de MLC; no entanto, os implementadores da MLC podem usar esse recurso como uma ferramenta organizada e fácil de usar para que as organizações comunitárias planeiem e gerenciem seus orçamentos da MLC.

Como Elaborar Orçamentos para Monitoria Liderada pela Comunidade

Este guia foi desenvolvido pelo Grupo de Trabalho da Monitoria Liderada pela Comunidade (CLAW), com o apoio do Fundo Global de Luta contra o SIDA, Tuberculose e Malária no âmbito do Mecanismo de Resposta COVID-19 do Fundo Global (C19RM).