

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

ERNANE DANTAS NOVAES

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PADRÃO
PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL COMPLEXA**

RIO DE JANEIRO

2017

ERNANE DANTAS NOVAES

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PADRÃO
PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL COMPLEXA**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Governança e Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Roberto da Costa Pimenta.

RIO DE JANEIRO

2017

Novaes, Ernane Dantas

Institucionalização de procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos em uma organização pública federal complexa / Ernane Dantas Novaes. – 2017. 93 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Roberto da Costa Pimenta.

Inclui bibliografia.

1. Administração de projetos. 2. Escritório de gerenciamento de projetos. 3. Organizações complexas. I. Pimenta, Roberto da Costa. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.365

ERNANE DANTAS NOVAES

**“INSTTUCIONALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PADRÃO PARA O GERENCIAMENTO DE
PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL COMPLEXA”.**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 22/11/2017

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Roberto da Costa Pimenta
Orientador(a)



Paulo Roberto de Mendonça Motta
Membro Interno



Vanessa Costa e Silva
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as graças alcançadas ao longo da minha vida.

Ao Prof. Roberto da Costa Pimenta pela confiança e disponibilidade para orientar este trabalho.

À minha família pelo amor incondicional e por mostrar-me a importância de acreditarmos na força de nossos sonhos, em especial às minhas irmãs Elma e Edina.

À Ana Carneiro, Valcler Rangel, Adriana Oliveira e Marcelo Wengeling pelo apoio institucional e estímulo ao meu desenvolvimento profissional.

Aos meus amigos Fábio Nunes, Leonardo Oliveira, Patrícia Way, Pedro Burger e Geraldo Braz pelo apoio e fidelidade constantes.

À Carlos e Roberta, funcionários da FGV/EBAPE, pela boa vontade e suporte.

"Comece tudo o que você pode fazer, ou sonha que pode. A ousadia tem genialidade, poder e magia".

Johann Wolfgang von Goethe

RESUMO

Objetivo – O objetivo geral é propor diretrizes visando à institucionalização do gerenciamento de projetos em uma organização com esse perfil. Em seus objetivos específicos, o trabalho pretendeu: mapear os Escritórios de Gerenciamento de Projetos existentes na Fiocruz; analisar as informações sobre como são gerenciados os projetos na Fiocruz; e, definir procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos na Fiocruz.

Metodologia – A abordagem deste estudo apresentou as seguintes características: dados de natureza qualitativa; caráter descritivo das variáveis; análise indutiva; e objetivos gerais da pesquisa de cunho exploratório. A coleta de informações abrangeu: revisão de literatura, mapeamento dos escritórios de projetos, condução de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Os dados coletados foram tratados com o uso da técnica de análise de conteúdo.

Resultados – Como resultado da análise dos dados, foram sugeridos procedimentos padrão e propostas ações visando à institucionalização do gerenciamento de projetos em uma organização pública federal complexa.

Contribuições práticas – A aplicabilidade da pesquisa mostra-se bastante relevante, já que, com a adoção dos procedimentos padrão e implementação das ações propostas, poderão ser obtidos ganhos como: otimização da utilização de recursos; coordenação eficiente das comunicações institucionais de projetos; adoção de cultura de registro das lições aprendidas; melhor funcionamento das instâncias colegiadas; e alcance de cultura de excelência do gerenciamento dos projetos.

Contribuições sociais – O gerenciamento de projetos com alto grau de institucionalização contribuirá para que a Fiocruz possa cumprir o seu papel de produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS), impactando positivamente na promoção da saúde e na qualidade de vida da população brasileira.

Originalidade – A literatura é relativamente limitada no foco escolhido, seja pelo tema no nível teórico (proposição de ações visando à institucionalização do gerenciamento de

projetos em uma instituição pública federal complexa), seja pela investigação empírica em uma organização complexa como é o caso da Fiocruz.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. New Public Governance. Gerenciamento de Projetos. Escritório de Gerenciamento de Projetos. Institucionalização. Complexidade Organizacional.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Purpose – The general objective is to propose actions aimed at the institutionalization of project management in an organization with this profile. As specific objectives, the work aimed to map the existing Project Management Offices in Fiocruz; to analyze information on how projects are managed at Fiocruz; and, to define standard procedures for project management at Fiocruz.

Design/Methodology – The approach of this study had the following characteristics: data of a qualitative nature; descriptive character of the variables; inductive analysis; and exploratory general objectives of the research. The Information collection included: literature review, mapping of project offices, conducting semi-structured interviews and documentary research. The data collected were treated using the content analysis technique.

Findings – The data analysis allowed to suggest standard procedures and to propose actions aimed at the institutionalization of project management in a complex federal public organization.

Practical implications – The applicability of the research is relevant, since, with the adoption of the standard procedures and implementation of the proposed actions, gains can be obtained such as: increasing the sharing of information between projects; optimizing resource utilization; efficient coordination of institutional project communications; adoption of a culture of recording learned lessons; better functioning of collegial bodies; enhanced training with a focus on encouraging intra- and inter-institutional coordination of project work processes; achievement of excellence in project management.

Social implications – Project Management with a high level of institutionalization will contribute to Fiocruz accomplish its mission in producing, disseminating and sharing knowledge and technologies aimed at strengthening and consolidating Brazil's Unified Health System (SUS), impacting positively on the health promotion and the quality of life of the Brazilian.

Originality – Literature is relatively limited in the chosen focus, either by the theme at the theoretical level (proposition of actions aimed at the institutionalization of project management in a complex federal public institution), or by empirical research in a complex organization such as Fiocruz.

Keywords – Project Management. Project Management Office. Institutionalization. Organizational Complexity.

Paper category – Master's thesis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados dos Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados.....	35
Quadro 2 – Breve descrição do perfil das Unidades da Fiocruz a que pertecem os Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados...	36
Quadro 3 – Dados dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos das Unidades da Fiocruz na cidade do Rio de Janeiro/RJ	37
Quadro 4 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Perfil do escritório".....	44
Quadro 5 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Atribuições"	50
Quadro 6 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Recursos"	55
Quadro 7 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Conhecimento".....	60
Quadro 8 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Relacionamento".....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Árvore de Problemas	80
Figura 2 – Árvore de Objetivos	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV

Escritórios de Gerenciamento de Projetos – EGPs

Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde – Fiotec

Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz

Gerenciamento de Projetos – GP

Instituto de Ciências e Tecnologia em Biomodelos – ICTB

Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS

Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira (IFF)

Instituto Oswaldo Cruz – IOC

Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Bio-Manguinhos

Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos

New Public Governance – NPG

Project Management Body of Knowledge – PMBOK

Project Management Institute – PMI

Project Portfolio Management – PPM

Serviço de Apoio à Gestão Estratégica – SAGE

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização e Relevância do Problema	12
1.2 Justificativa da Escolha do Tema	14
2. PROBLEMÁTICA	15
2.1 Pergunta de pesquisa	15
2.2 Objetivo geral	15
2.3 Objetivos específicos	15
2.4 Definição dos limites do problema	16
2.5 Suposição	16
2.6 Resultados esperados	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 Institucionalização	18
3.2 Complexidade organizacional	20
3.2 Nova Governança Pública	22
3.3 Gerenciamento de projetos	23
4. MÉTODO	32
4.1 Tipo de pesquisa	32
4.2 Sujeitos da pesquisa	33
4.3 Coleta e tratamento dos dados	37
4.4 Limitações do método	41
5. ANÁLISE DOS DADOS	43
5.1 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Perfil do escritório"	43
5.2 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Atribuições"	49
5.3 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Recursos"	54
5.4 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Conhecimento"	59
5.5 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Relacionamento"	64
6. PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES	67
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
8. RECOMENDAÇÕES	75
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – Árvore de problemas	80
APÊNDICE B – Árvore de objetivos	81
APÊNDICE C – Protocolo de pesquisa de campo	82

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e relevância do problema

O papel dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) para o cumprimento das missões das organizações tem sido cada vez mais relevante, contribuindo para o sucesso dos projetos e atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Todavia, a atuação dos EGPs no setor público tem sido marcada por percalços e desafios.

O presente estudo delimita-se em escritórios de projetos de Unidades da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ, cujas atividades fins abrangem todos os eixos estratégicos institucionais.

A Fundação Oswaldo Cruz tem se afirmado no cenário nacional por aliar a excelência de seu desempenho institucional a uma decisiva participação em temas de interesse geral para a sociedade, nos campos das políticas de saúde e de ciência e tecnologia.

Trata-se de uma instituição pública, de nível federal e vinculada ao Ministério da Saúde. A Fiocruz está instalada em 10 estados e conta com um escritório em Maputo, capital de Moçambique, na África. Além dos institutos sediados no Rio de Janeiro, a Fiocruz tem unidades nas regiões Nordeste, Norte, Sudeste e Sul do Brasil. A partir de seus projetos de ampliação, foram criadas bases para a institucionalização de unidades: gerência regional, no Distrito Federal; e escritórios, no Ceará, Mato Grosso do Sul, Piauí e Rondônia. Ao todo, são 16 unidades técnico-científicas, voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde. Há ainda uma unidade técnica de apoio, atuante na produção de animais de laboratório e derivados de animais. As quatro unidades técnico-administrativas são dedicadas ao gerenciamento físico da Fundação, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira.

As organizações públicas surpreendem por sua complexidade de cumprir o grande arcabouço legal da Administração Pública, regramentos jurídicos que ditam a forma de atuar, os limites e princípios que as regem, que as conduzem a práticas mais previsíveis amplamente traduzidas na adoção de estruturas burocráticas. Entretanto, devem também se desenvolver para responder às demandas do ambiente, as situações complexas que exigem flexibilidade e rápida capacidade de respostas às demandas da sociedade, das políticas locais e mundiais, sendo influenciadas por diferentes modelos e tecnologias.

Para uma organização pública realizar sua missão com eficiência e eficácia, obtendo resultados que gerem efetividade, precisa estar atenta para as mudanças, modernizações necessárias, adoção/adaptação de modelos e tecnologias, dentre elas o Gerenciamento de Projetos, e promoção de cultura organizacional que mobilize as pessoas, agregue valor às tarefas, e melhore os processos de trabalho em um ciclo de desenvolvimento positivo.

Conforme já mencionado, a Fiocruz compõe-se de várias unidades, cuja interrelação a configura como uma organização complexa, com notável grau de autonomia das suas Unidades.

Cerca de 50% (cinquenta por cento) da dotação orçamentária financiadora das ações institucionais da Fiocruz tem origem em cooperações técnicas firmadas com pastas ministeriais e outras instituições de âmbito nacional e internacional. Esse montante orçamentário repassado a Fiocruz está atrelado à execução de programas e projetos estratégicos governamentais e internacionais, os quais trazem, em seu escopo, diretrizes bem definidas.

A complexidade organizacional, aliada à autonomia das Unidades componentes da Fiocruz, trazem dificuldades para institucionalização de procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos, repercutindo em prejuízos como: não compartilhamento de informações entre projetos, não otimização da utilização de recursos, coordenação deficiente das comunicações institucionais de projetos e falta de registro das lições aprendidas.

1.2 Justificativa da escolha do tema

No intuito de responder às crescentes cobranças por resultados e melhores desempenhos organizacionais, cada vez mais, o setor público tem incorporado às suas práticas metodologias de gestão oriundas do setor privado. Entretanto, essa incorporação tem sido feita, quase sempre, sem muita análise crítica, o que repercute na qualidade da adaptação das metodologias às especificidades do setor público, impactando, dentre outras áreas, no gerenciamento de projetos.

Não muito diferente do que ocorre nas demais instituições públicas, embora se trate de instituição centenária, ainda há, na Fiocruz, déficit quanto à adoção de práticas mais efetivas de gerenciamento de projetos.

A Presidência e as demais unidades da Fiocruz estabelecem diversas cooperações técnicas visando ao desenvolvimento de atividades técnico-científicas e processos que favoreçam o cumprimento de sua missão institucional. Independentemente de qual instituição tenha demandado a cooperação, essa será desenvolvida por um projeto em comum e, em grande parte, envolverá a contratação da Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde – Fiotec como fundação de apoio, a qual tem como missão prestar serviços de apoio logístico, administrativo e financeiro aos projetos desenvolvidos pela Fundação Oswaldo Cruz, nos campos da ciência, tecnologia e inovação em saúde.

2. PROBLEMÁTICA

2.1 Pergunta de Pesquisa

Como institucionalizar o gerenciamento de projetos em uma organização pública federal complexa?

2.2 Objetivo Geral

Propor diretrizes visando à institucionalização do gerenciamento de projetos em uma instituição pública federal complexa.

2.3 Objetivos Específicos¹

Mapear os Escritórios de Gerenciamento de Projetos existentes na Fiocruz;
Analisar as informações sobre como são gerenciados os projetos na Fiocruz;
Definir procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos na Fiocruz.

¹ Para a definição dos objetivos específicos, utilizou-se como apoio as árvores de problemas e objetivos constantes, respectivamente, nos Apêndices A e B desse trabalho.

2.4 Definição dos Limites do Problema

A questão do gerenciamento de projetos, na Fiocruz, foi analisada por meio de escritórios de projetos de Unidades localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ, cujas atividades fins abrangem todos os eixos estratégicos institucionais.

As análises resultantes desse estudo, bem como as ações propostas, respeitam as especificidades das Unidades componentes da Fundação Oswaldo Cruz.

De tal modo, as proposições de diretrizes visando à institucionalização do gerenciamento de projetos, na Fiocruz, não incidem na autonomia e flexibilidade operacional das suas Unidades e, dentro das limitações legais possíveis, procuram preservar as características históricas, culturais e técnicas dos espaços específicos que compõem a Instituição.

2.5 Suposição

Supõe-se que a ampliação e consolidação do processo de gerenciamento dos projetos repercuta no melhor funcionamento das ações institucionais e cooperações técnicas da Fiocruz.

2.6 Resultados Esperados

A capacitação ampliada, com foco na renovação da estrutura organizacional e no estímulo à coordenação intra e interinstitucionais dos processos de trabalho ligados aos

projetos, favorecerá o alcance de cultura de excelência da gestão dos projetos da organização.

Além disso, o desenvolvimento desse estudo contribuirá para o atingimento dos objetivos estratégicos definidos no Plano Quadrienal da Fiocruz (FIOCRUZ, 2011); estando alinhado aos seguintes objetivos estratégicos institucionais:

- Ampliação de projetos e resultados com o Ministério da Saúde e outros órgãos;
- Criação de novos instrumentos para controle e avaliação social dos projetos da Fiocruz, especialmente ao que se refere à garantia da qualificação dos projetos, à ampliação e consolidação do processo de monitoramento e avaliação de projetos e à garantia da eficácia e efetividade dos projetos;
- Priorização da integração dos projetos, favorecendo o desenvolvimento de pesquisas em rede entre as unidades e com parceiros externos;
- Desenvolvimento de políticas efetivas de controle estratégico e operacional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, o referencial teórico abordará os conceitos relacionados à institucionalização. Posteriormente, serão tratados os conceitos relativos à complexidade organizacional. Em seguida, serão apresentados os fundamentos da Nova Governança Pública. Por fim, serão trazidos à tona os principais conceitos e teorias concernentes ao gerenciamento de projetos.

A temática institucionalização será abordada com o intuito de fornecer subsídios para a análise da Fiocruz sob perspectivas institucionais e fenômenos socialmente construídos, como o gerenciamento de projetos. O tópico complexidade organizacional será tratado porque contribuirá para a melhor compreensão de aspectos da Fiocruz como: estrutura hierarquizada e burocrática convivendo com processos em rede e de co-produção; instituição de âmbito nacional, com atuação local nas diferentes regiões do Brasil, o gera dificuldades em diversas áreas, dentre elas, a gestão de projetos. A abordagem da temática da Nova Governança Pública objetiva compreender o quanto o gerenciamento de projetos tem contribuído para aproximar a instituição à população e a outros agentes externos, favorecendo o desenvolvimento de suas atividades, a melhor compreensão das suas demandas e as necessidades de melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

3.1 Institucionalização

Partindo-se do pressuposto de que o objetivo geral dessa pesquisa é propor diretrizes visando à institucionalização do gerenciamento de projetos em uma instituição pública federal complexa, faz-se necessária a melhor compreensão do conceito "institucionalização".

Selznick (1996, p. 2) aponta que “a teoria institucional investiga a emergência de formas, processos, estratégias, perspectivas distintas e competências à medida que

estes emergem de padrões de interação e adaptação da organização”. O autor refere-se à institucionalização como um processo adaptativo, o qual baseia-se na introjeção de um valor além das necessidades técnicas. De tal modo, o processo de institucionalização corresponde à forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente no qual a organização opera.

De acordo com Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009), a teoria institucional reflete transformações ocorridas na área dos estudos organizacionais, especialmente, a partir de meados dos anos 60, período marcado por trabalhos orientados em favor da perspectiva de sistemas abertos. Todavia, diverge dos estudos clássicos em organizações quanto ao modo como é concebida a noção de ambiente tratado, não mais como entidade externa à organização. Tal fato explica-se por:

1. Maior enfoque em atributos ambientais mais específicos ao relacionamento interorganizacional, ao invés de aspectos que influenciavam estruturas ou comportamentos das organizações individuais, tais como escassez e complexidade;

2. Expansão do nível de análise de uma única organização e seus parceiros mais próximos para estudos que envolvam populações, comunidades e campos organizacionais;

3. Consideração de outras facetas ambientais, que envolvem aspectos simbólicos, sob a forma de elementos sociais e culturais, que atuam em conjunto com a dimensão econômica e material.

Tolbert e Zucker (1997) descrevem a institucionalização como um conjunto de processos sequenciais: habitualização, objetificação e sedimentação. Tais processos sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização: 1. Habitualização – geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes; 2. Objetificação – desenvolvimento de algum grau de consenso social entre os decisores da organização com relação ao valor da estrutura e sua crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso; 3. Sedimentação – processo que se apóia na continuidade histórica da estrutura e,

principalmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização.

Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009) complementam que, sob a perspectiva institucional, a atenção se volta para a relação de mútua influência entre organizações e campos organizacionais, por um lado, e estruturas normativas e culturais mais amplas, por outro:

Essa perspectiva atenta para o modo como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais, considerando necessário o enriquecimento de análises de aspectos instrumentais com reflexões acerca de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional. Nesse sentido, atribui-se a questão da legitimidade (adequação e aceitabilidade dos valores sociais) importância, no mínimo equivalente, às ligadas à eficiência técnica. Deste modo, institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação. Organizações, nesse sentido, articulam suas ações e estruturas com relação às características do contexto institucional em busca de legitimação e aceitação social. (GUARIDO FILHO, MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 2009, p. 2).

3.2 Complexidade Organizacional

Visando à melhor compreensão acerca da classificação da Fiocruz como organização complexa, faz-se necessária a abordagem dos conceitos relacionados à temática complexidade organizacional.

Hall (1984) postula que a estrutura organizacional assume muitas formas e procura atender três funções básicas: busca realizar produtos e atingir metas organizacionais, destina-se a minimizar ou pelo menos regular a influência das variações individuais sobre as organizações e é o contexto onde o poder é exercido. O autor descreve a estrutura organizacional a partir de características cruciais, isto é, centralização, formalização e complexidade.

A centralização é uma variável que “se refere à distribuição do poder nas organizações (...) pode ser explicitada em termos de quem ou o quê tem o direito de tomar que tipos de decisão e quando” (HALL, 1984, p.81). A formalização “envolve o controle sobre o indivíduo (...) e, desse modo, tem um significado político e ético” (HALL, 1984, p.68). Finalmente, a complexidade “produz efeitos profundos no comportamento de seus membros, em outras condições estruturais, em seus processos internos e em suas relações com ambiente” (HALL, 1984, p. 54). A complexidade assume formas diversas podendo ser identificada em três elementos: a diferenciação horizontal (refere-se à divisão do trabalho na organização), em uma divisão extrema do trabalho ou através do desempenho de tarefas por especialistas; a diferenciação vertical (identificada na estratificação da hierarquia, na distribuição da autoridade de acordo com os níveis hierárquicos e a dispersão espacial), que é quando uma organização pode desempenhar as mesmas funções com a mesma divisão do trabalho e os mesmos arranjos hierárquicos em locais múltiplos.

Nolan, Pollock e Ware (1988) afirmam ser obsoleto o formato de hierarquia burocrática usada até hoje pela maioria das organizações. Eles sugerem que a estrutura organizacional do século XXI terá que assumir a forma de rede para poder competir. As organizações que tentam, simplesmente, modificar hierarquias burocráticas já existentes, não conseguirão ser competitivas em custo, nem ter liderança no seu mercado, nem alcançar uma vantagem competitiva duradoura. Tais organizações não terão a flexibilidade ou adaptabilidade para suprir as demandas que o mundo externo lhes apresentará, principalmente por causa das mudanças de um mercado relativamente estável para um de natureza dinâmica. Além disso, há também a mudança da necessidade de conhecimento, partindo de interdependências relativamente simples para complexas.

De acordo com Kliksberg (1992), as organizações do setor público não podem estar indiferentes à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão que as capacitem para o manejo de uma complexidade de demandas organizacionais e ambientais crescentes, na qual o fluxo intenso de informações é fundamental para a implantação de objetivos e ações.

3.3 Nova Governança Pública

Essa seção tem como objetivo revisar postulados teóricos que possibilitem a melhor compreensão da Nova Governança Pública, em cujo contexto, Estado, mercado, redes sociais e comunidades constituem mecanismos institucionais de regulamentação, que se articulam em diferentes composições ou arranjos.

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) apontam que, de modo geral, é possível afirmar que os princípios da reforma empreendida no Brasil, explicitamente a partir de 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, são baseados e inspirados na Nova Gestão Pública – NPM, cujo enfoque central reside na adoção de instrumentos gerenciais privados no âmbito do setor público, dentre as quais, cita-se a gestão de projetos. Paradoxalmente, o Brasil encontra-se, de fato, inserido no modelo de governança, como consequência de processos de desestatização e democratização que modificaram, substancialmente, a rede de relações Estado-Sociedade.

Osborne (2006) conceitua a Nova Governança Pública (*New Public Governance* – NPG) como um novo modelo ou paradigma, destacando como características principais o fortalecimento dos relacionamentos institucionais com a sociedade, a formação das redes interorganizacionais tanto internas quanto externas ao aparelho de estado para a entrega dos serviços públicos, a utilização de contratos relacionais e relações de confiança, e a visão do estado como organismo plural. Divergindo das teorias econômicas e de eficiência típicas da Nova Gestão Pública, a Nova Governança Pública é baseada em teorias sociológicas e redes, orientando-se para a criação de processos estatais que possibilitem a geração de acordos entre os *stakeholders* diante de contextos nos quais não há uma solução técnica possível, bem como no processo de coprodução, incorporando para esse fim tanto os próprios atores públicos, quanto organizações privadas e da sociedade civil.

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) complementam que:

O ponto é que a governança, enquanto um novo modelo de gestão pública, requer a concepção de estruturas e processos próprios, que se diferenciam, se é que isto é possível, de concepções tradicionais da gestão pública. A rede de governança modifica substancialmente as relações de poder entre o Estado e a sociedade, tornando-as mais fluidas e deslocando-as, de fato, para o setor privado e o terceiro setor (por isso, a governança pode ser confundida com o neoliberalismo e, de fato, as diferenças ideológicas podem ser tênues). Assim, novos modelos de gestão da governança devem partir de diagnósticos locais, que levem em consideração a estruturação e a força de outros atores, como o setor privado e o terceiro setor. (PECI, PIERANTI e RODRIGUES, 2008, p. 52).

É possível planejar e agir, em qualquer área da Administração, sem uma visão holística? Motta (2013) conclui que não:

Essa visão impõe a consciência sobre um maior número de fatores e perspectiva da Administração Pública como associada a toda uma cadeia produtiva mundial, gerenciada diretamente por empresas privadas, interligada a governos de diversas nações. Atribui, ainda, à Administração Pública um novo papel colaborativo, de incentivo, de regulação e de controle, para proteger não só a produção de bens e serviços, mas o próprio interesse nacional. Essas novas condições não só põem em xeque a validade das conquistas e novidades mais recentes como também aguçam a tradição de buscar formas de gestão mais aplicáveis e relevantes. (MOTTA, 2013, p. 89).

Por fim, Peres e Brizoti (2016, no prelo)² acrescentam que as organizações vêm buscando a aplicação das novas técnicas de Gestão e Governança, com base no trinômio de mercado internacional “GRC” (Acrônimo de: Governança, Riscos e *Compliance*), sustentadas por instrumentos informatizados, onde se observa a crescente padronização das organizações que aderem a determinados produtos de *software* (programas), ou seja, muitas empresas atuam da mesma maneira em seus processos de controle. Usar os mesmos padrões, de certa forma é muito saudável para a sociedade, por inegável fortalecimento dos controles internos nas organizações, e por ampliar a garantia de conformidade (*Compliance*) com Leis, Regulamentos e padrões. Para os autores, a busca crescente de se estabelecer uma cultura corporativa global, onde princípios éticos e morais amplamente aceitos, estejam alinhados às melhores práticas de controle contábeis, financeiros e operacionais é um dos grandes objetivos idealistas da atualidade, para a padronização de comportamentos operacionais das instituições.

² Minuta Preliminar – Sem revisão: técnica de terceira parte e ortográfica. Versão 1.

3.4 Gerenciamento de Projetos

O intuito dessa seção é revisar os conceitos e ferramentas atrelados ao Gerenciamento de Projetos, abrangendo: conceituação de projeto; conceituação de gerenciamento de projetos; gestão da qualidade no que tange ao gerenciamento de projetos; avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos; fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de projetos; gestão de portfólio de projetos; implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos; metodologia de gerenciamento de projetos; Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas aplicadas ao Gerenciamento de Projetos.

Valle et al. (2010) conceituam projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, sendo o Gerenciamento de Projetos (GP) percebido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas. Complementarmente, Hwang e Lim (2013) demonstram que, internacionalmente, um projeto tem sido definido como um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Principalmente no que se remete ao campo da gestão da qualidade, Kerzner (2011) relata uma grande revolução, nas últimas décadas, no que tange o gerenciamento de projetos, destacando que esse salto evolutivo relacionou-se às condições impostas por um mercado de recessão, do início da década de 80, e pela ascensão das grandes montadoras do mercado japonês, no início da década de 90, as quais iniciam uma disputa feroz por clientela por todo o mundo, ameaçando os mercados dominados pelas grandes montadoras norte-americanas. Tal revolução, embora tenha se iniciado nas montadoras de automóveis, logo se ramificou e se espalhou para as mais diversas áreas da indústria e dos mercados mundiais. Devido a essas ocorrências de mercado, os níveis de exigência em qualidade do produto cresceram, demandando maiores níveis tecnológicos e melhor desempenho dos produtos, restringindo as margens de lucros, os tamanhos dos

estoques e, desse modo, exigiu do mercado processos mais rápidos, mais confiáveis e com um menor número de falhas.

Para o autor, dentro do gerenciamento de projetos, a gestão da qualidade se sustenta sobre três pilares:

1. Planejamento do gerenciamento da qualidade – consiste no processo de identificação e levantamento dos requisitos, dos padrões de qualidade, das entregas pertinentes e definição da documentação e ferramentas pelas quais o projeto terá o seu controle de qualidade estruturado;
2. Garantia da qualidade – consiste no processo de auditoria em todo o embasamento da qualidade do projeto;
3. Controle de qualidade de um projeto – consiste no sistema de atividades de avaliação de desempenho, registro das informações colhidas, além da avaliação dos dados e impactos bem como também a avaliação da necessidade de recomendações de melhorias ou aditivos de replanejamento.

Com relação aos modelos de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos, Bryde (2003) menciona que costumam focar exclusivamente nas atividades que garantirão que o projeto seja gerenciado para o cumprimento dos objetivos de custo, prazo e especificações de seu produto resultante. Entretanto, o desenvolvimento dos conhecimentos (ou da disciplina) de gerenciamento de projetos sugere que os novos modelos de avaliação do desempenho precisam refletir o paradigma de resultados multidimensionais, com visão de múltiplos *stakeholders* e da qualidade de processos, além da qualidade do produto, para definir o sucesso do projeto.

Conforme salientando por Hwang e Lim (2013), o sucesso do GP depende, em grande parte, do conhecimento dos fatores críticos de sucesso usados para criar medidas que favoreçam à gestão, no controle e na correção das atividades, bem como para apoiar e medir o sucesso de uma abordagem estratégica e tática da execução de projetos. Tal abordagem visa à promoção do sucesso do sistema de entrega do projeto e apoiar a alocação adequada dos recursos limitados. Em relação aos recursos, Durand Júnior e Dallagnol (2014) argumentam que a busca (captação/negociação) de recursos para

financiamento de projetos depende dos objetivos que pretendem ser alcançados pela instituição proponente, nesse caso, há necessidade de verificar se tais objetivos estão alinhados com os objetivos e interesses das instituições financiadoras. Nesse sentido, é sempre prudente, verificar se a demanda que se pretende atender da sociedade está em acordo com as políticas públicas (Federais, Estaduais, Municipais) ou acordos de cooperação internacional em vigor no país.

Em seu estudo, Ofori (2013) aponta que o gerenciamento de projetos ganhou popularidade como um conceito de gestão distinto usado para conduzir, além dos objetivos de negócios, alguns aspectos da agenda de desenvolvimento econômico de países em desenvolvimento. Segundo ele, diversas são as razões para o aumento do uso das técnicas de GP, dentre elas, destacam-se o maior reconhecimento dos projetos como um fator-chave no atendimento dos objetivos estratégicos da organização e o aumento das pressões competitivas, as quais forçam a elevação nos níveis de eficiência e eficácia gerencial e organizacional e a redução do tempo de ciclo de vida dos produtos.

Valle et al. (2010) postulam que, frequentemente, o escopo dos projetos se revela mal definido, acarretando um mau entendimento acerca do que ele realmente seja e trazendo dificuldades para sua execução. Verifica-se, ainda, perda de recursos e/ou mau uso, excesso de conflitos, falta de documentação, documentação não padronizada, riscos desconhecidos, falta de planejamento, ausência de controle, deficiência de comunicação e integração, como outras razões que podem levar um projeto a falhar.

Segundo Marques Junior e Plonski (2011), as empresas perdem a oportunidade de estabelecer uma gestão de projetos mais efetiva em seus projetos estratégicos. Para eles, ao criar diferenciações entre os projetos estratégicos, as empresas poderiam entender melhor a complexidade e incerteza envolvida em cada projeto e assim identificar riscos importantes dos projetos logo no início do ciclo de vida. Ao entender melhor os riscos iniciais, executivos e gerentes de projeto teriam melhores condições de definir estratégias de implantação que minimizassem ou evitassem riscos. Segundo eles, a razão para a utilização limitada da abordagem adaptativa em projetos estratégicos pode ser a falta de um referencial teórico consistente.

E o que seria a gestão de portfólio de projetos? Carvalho e Rabechini Júnior (2008) definem a gestão do portfólio de projetos como uma série de modelos, procedimentos e processos que visam administrar um conjunto de projetos de forma sistêmica. Desse modo, no âmbito dos escritórios de projetos, a gestão de portfólio estrutura e coordena os componentes do portfólio de projetos, com o intuito de atingir as metas organizacionais.

Castro e Carvalho (2010) abordam que, ao longo das últimas décadas, as áreas de conhecimento – gestão de projetos e gestão de portfólio – começam, de fato, a integrarem-se, o que tem sido denominado na literatura de gerenciamento de portfólio de projetos ou, simplesmente a sigla, PPM (*Project Portfolio Management*). Os autores mencionam que o PPM se tornou um fator significativo no sucesso das estratégias de longo prazo das organizações e está relacionado ao papel dos altos executivos e tomadores de decisões-chave que devem validar os investimentos relevantes, além de formular e implementar metas.

A questão supramencionada coaduna com a ideia de Alves et al. (2013) relacionada com a implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), através da qual busca-se aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da organização e otimizar o sucesso dos seus projetos, contribuindo assim com os objetivos estratégicos da organização. Nesse mesmo sentido, os resultados da pesquisa realizada por Valle, Ferreira e Joia (2014) concluíram que os gerentes de projetos possuem uma percepção positiva acerca do escritório de gerenciamento de projetos, o que, possivelmente, tem contribuído para a expansão de sua adoção pelas organizações, sendo tal processo facilitado pelo fato de haver uma percepção clara da natureza e da missão desse arranjo organizacional.

Alves et al. (2013) mencionam que, embora cada implantação de EGP seja única, pode-se descrever um roteiro básico de implantação:

1. Estabelecer a missão e a estratégia do escritório;
2. Preparar o plano executivo;
3. Estabelecer prioridades;
4. Facilitar o trabalho colaborativo entre *stakeholders*;

5. Apoiar os projetos da empresa;
6. Operar e dar manutenção no EGP.

Valle et al. (2010) complementam que uma metodologia de gerenciamento de projetos deve possuir um processo formal para o estabelecimento de objetivos claros de negócio. Isso porque projetos que são iniciados sem essa informação, quase sempre, tornam-se problemáticos, salvo se a metodologia proporcionar uma forma de compensação para essa falha. O autor ressalta que todos os envolvidos no projeto devem compartilhar a mesma visão, a qual deve ser clara, concisa e compreensiva, tornando explícitos os objetivos do projeto. Além disso, todos os objetivos devem ter fatores mensuráveis de sucesso e devem possibilitar um direcionamento para a visão da corporação. Por fim, ressalta que, a despeito de todos os esforços para a definição clara do objetivo e da meta do projeto, eles não são estáticos e podem mudar com o tempo, visto que as condições do mercado podem ser alteradas, fazendo com que a competição force as empresas a reagir e o próprio negócio da corporação mude de um dia para o outro, impondo desafios para o gerenciamento dos projetos, os quais devem estar alinhados com os outros processos de negócio das corporações.

E quais seriam as respostas de uma organização para os desafios que lhe são apresentados? Valle et al. (2010) destacam que:

Uma das respostas é a aplicação intensiva dos conhecimentos em gerenciamento de projetos, permitindo a implementação de objetivos estratégicos para as organizações, tais como: permitir rápidas respostas às mudanças das condições do mercado e novas oportunidades estratégicas; possibilitar que a organização produza mais com menos recursos; reduzir perdas financeiras por meio da monitoração das fases iniciais dos projetos, encerrando aqueles que não atendam às premissas planejadas; permitir uma melhor tomada de decisões por parte das organizações, baseada em métricas internacionais; maximizar iniciativas nas organizações, privilegiando o foco e a comunicação aberta. (VALLE et al., 2010, p. 74).

Em seu estudo, Rabechini Junior et al. (2011) trouxeram as seguintes contribuições relacionadas à utilização de escritórios de projetos:

Vários autores têm se preocupado também com a questão da implementação de escritórios de projetos, entendidos como o lócus dos projetos no âmbito organizacional. Os escritórios de projetos representam uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos. Além disso, são os responsáveis por fazer a ligação entre o gerente de projeto e a alta

administração, por meio de um sistema de *feedback*, que permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina pela organização. Há uma diversidade de modelos e funções que um escritório de projetos pode assumir, dependendo do estágio de evolução da disciplina na empresa, do tipo de estrutura organizacional (o quanto a empresa é projetizada), dentre outros fatores. Os escritórios de projetos podem, além de ter um foco em processos internos (planejamento, gerenciamento de pessoas, execução, controle de mudanças, etc.), ter a responsabilidade pelas interfaces externas (satisfação do cliente, comunicação com os *stakeholders*, etc.). (RABECHINI JUNIOR et al., 2011, p. 411).

Corroborando com os achados de Rabechini Junior et al. (2011), Morioka e Carvalho (2014), em seu estudo de caso no setor varejista, buscando analisar os fatores críticos de sucesso de projetos, concluíram que a relação entre fatores críticos pesquisados e o resultado de projetos, que, nesse estudo de caso, com exceção do uso da ferramenta de controle de projeto, tiveram correlação estatística positiva. O resultado destaca principalmente a tipologia de projeto como determinante para a maior parte dos fatores críticos de sucesso pesquisados. Assim, observou-se que a tipologia de projetos impacta não só nos resultados do projeto, mas também na intensidade com que os fatores críticos de gerenciamento são utilizados nos projetos. Isso evidencia a importância de se adotar uma metodologia adequada para classificar os projetos, minimizando as chances de distorções e influências políticas.

Em estudo realizado por Alves et al. (2013), abordando as melhores práticas em implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), no qual foram analisados 51 EGPs de diferentes setores da economia brasileira e seus respectivos processos de implantação dos escritórios de projetos, observou-se que os impactos da implantação seriam sentidos ao longo dos anos pelos escritórios. Os resultados alcançados pelos pesquisadores corroboram com a literatura internacional, demonstrando que bons direcionadores de desempenho na implantação de escritórios são a obtenção de patrocínio da alta administração e a alocação, no EGP, de profissionais sêniores que reconheçam tal esforço como mudança cultural na organização.

Ainda no âmbito das respostas de uma organização para os desafios que lhe são apresentados, com o olhar voltado para as organizações públicas, Batista (2012) nos trouxe que, na administração pública, a efetiva Gestão do Conhecimento ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e

melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. Na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, esse passará a ser a sua marca principal.

E, levando-se em consideração a ideia trazida por Valle et al. (2010) de que o Gerenciamento de Projetos deve ser compreendido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas, torna-se salutar a revisão dos postulados de Melo e Pereira (2012):

Acredita-se que a abordagem da aprendizagem inserida no contexto dos processos de gerenciamento de projetos possa servir como ferramenta para que as empresas possam usufruir de benefícios maiores que os experimentados na aplicação única de uma metodologia de gerenciamento de projetos. Não se acredita que a memória possa ser reforçada ou constituída a partir apenas de bancos de dados e reuniões posteriores à execução de um projeto. Por isso, as lições aprendidas são também constituídas de discussões sobre como o projeto deve ser gerenciado. A manutenção das histórias é um elemento importante para a geração de memória organizacional, essas histórias podem ser reforçadas pelos registros de todas as reuniões que se propõem nesta pesquisa. Porém, cabe à empresa estruturar-se para que o uso de um modelo de plataforma de aprendizagem para o gerenciamento de projetos possa se tornar uma rotina enraizada na cultura da empresa. Dessa forma, esse modelo facilitaria o processo de desenvolvimento do gerenciamento de projetos e permitiria a passagem pelos níveis de maturidade do gerenciamento. (MELO e PEREIRA, 2012, p. 469).

No tocante à gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos, Wysocki (2003) nota que existem dois fatores a considerar sob este aspecto:

1. Habilidade dos recursos humanos da organização, atendendo às necessidades atuais do projeto. As seguintes habilidades interpessoais são fundamentais para o gerenciamento de projetos: a. Comunicação eficaz — a troca de informações; b. Influência sobre a organização — a capacidade de “fazer com que as coisas aconteçam”; c. Liderança — desenvolver uma visão e uma estratégia e provocar a motivação nas pessoas para que alcancem essa visão e essa estratégia; d. Motivação — estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças; e. Negociação e gerenciamento de conflitos — conversar com outras pessoas para chegar a um entendimento ou a um acordo; e. Resolução

de problemas — a combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas e tomada de decisões;

2. Extensão da habilidade da equipe do projeto, de forma a atender às demandas que o projeto se propõe. Sendo um dos mais importantes ativos do projeto, a habilidade da equipe pode ser assegurada por meio dos seguintes elementos:
 - a. Identificação das competências necessárias;
 - b. Disponibilização de um programa de treinamento relevante, de qualidade e contínuo;
 - c. Recrutamento interno e externo;
 - d. Fornecimento de incentivos à equipe;
 - e. Verificação de aderência ao foco do projeto.

4. MÉTODO

Esse capítulo descreverá a metodologia utilizada, abrangendo: o tipo de pesquisa, a seleção dos sujeitos, o método de coleta e tratamento dos dados, bem como as limitações do método.

4.1 Tipo de pesquisa

A abordagem deste estudo apresentou as seguintes características: dados de natureza qualitativa; caráter descritivo das variáveis; análise indutiva; e objetivos gerais da pesquisa de cunho exploratório.

Os dados coletados são de natureza qualitativa, devido ao tipo de variáveis, cujos resultados foram representados de forma descritiva. Zanella (2012) postula que a pesquisa qualitativa pode ser definida como:

A que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. (...). Os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural. (ZANELLA, 2012, p. 73).

Zanella (2012) afirma que a pesquisa qualitativa é descritiva:

Pois, se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Dessa forma, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, dentre outras formas de coleta de dados e informações. (ZANELLA, 2012, p. 74)

A análise foi indutiva, pois a linha de análise partiu do específico (mapeamento e análise das informações sobre como são gerenciados os projetos nas Unidades da Fiocruz pesquisadas) para o geral, ou seja, análise do perfil dos escritórios de projetos

de Unidades da Fiocruz, no intuito de definir procedimentos padrão para gerenciamento de projetos da Fiocruz.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), o raciocínio passa por 03 etapas na indução: 1. A observação dos fenômenos; 2. A descoberta da relação entre eles; 3. Generalização da relação.

O estudo é de natureza exploratória, pois a literatura é relativamente limitada no foco escolhido, seja pelo tema no nível teórico (proposição de ações visando à institucionalização do gerenciamento de projetos em uma instituição pública federal complexa), seja pela investigação empírica em uma organização complexa como é o caso da Fiocruz.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos foram coordenadores de equipes de gerenciamento de projetos da Fiocruz, cujos EGPs envolvem todos os eixos institucionais: estratégico, ensino, pesquisa, produção, assistência, comunicação e informação. Foram selecionados os coordenadores por serem ponto focal das equipes e possuírem maior experiência nos EGPs. Para o presente estudo, a questão do gerenciamento de projetos na Fiocruz foi analisada por meio de escritórios de projetos de Unidades localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ, cujas atividades fins abrangem todos os eixos estratégicos organizacionais.

Além da cobertura dos eixos estratégicos, o critério de saturação foi definido por um processo contínuo de análise dos dados, disparado já no início do processo de coleta. Tendo em vista as questões colocadas aos entrevistados, as quais refletiram os objetivos da pesquisa, essa análise preliminar buscou o momento em que pouco de substancialmente novo apareceu, considerando cada um dos tópicos abordados (ou identificados durante a análise) e o conjunto dos entrevistados.

Além disso, o número de entrevistados está dentro dos parâmetros definidos por Thiry-Cherques (2009), que sugere que não deve se realizar menos do que seis e de não se estender além do limite de 12 o número de observações para casos de saturação.

Ainda de acordo com Thiry-Cherques (2009), o tamanho da amostra e, conseqüentemente, o número de entrevistas, nos casos de saturação, obedece a critérios *ex-post*, ou seja, é função das respostas obtidas. Sendo assim, não existem instrumentos matemáticos ou lógicos de delimitação prévia do ponto de saturação e, por consequência, do número de observações requerido. A seleção dos coordenadores de projetos utilizou a seleção intencional ou por julgamento, a qual é definida por Thiry-Cherques (2009) como aquela onde os sujeitos são selecionados por representarem as características relevantes da população.

O Quadro 1 traz o resumo dos dados dos Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados.

Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados					
Entrevistado	Unidade da Fiocruz	Gênero	Tempo de instituição	Tipo de vínculo	Formação acadêmica
E1	Instituto Oswaldo Cruz – IOC	F	19 anos	Servidor	Especialização
E2	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS	M	09 anos	Servidor	Especialização
E3	Instituto de Ciências e Tecnologia em Biomodelos – ICTB	F	11 anos	Servidor	Doutorado
E4	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Bio-Manguinhos	M	04 anos	Terceirizado	Especialização
E5	Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos	F	19 anos	Servidor	Mestrado
E6	Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP	M	20 anos	Servidor	Mestrado
E7	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV	F	15 anos	Servidor	Mestrado
E8	Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira – IFF	F	05 anos	Servidor	Especialização

Quadro 1 – Dados dos Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos coordenadores.

O Quadro 2 traz uma breve descrição do perfil das Unidades da Fiocruz a que pertencem os Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados.

Perfil das Unidades da Fiocruz a que pertencem os Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados	
Unidade da Fiocruz	Breve descrição
Instituto Oswaldo Cruz – IOC	Atua nas áreas de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação. Oferece prestação de serviços de referência para diagnóstico de doenças infecciosas e genéticas e controle de vetores, amparado por comissões internas que garantem os padrões de biossegurança, qualidade e gestão ambiental.
Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS	Unidade com atuação direta em vigilância sanitária. É referência nacional para as questões analítico-laboratoriais relativas ao controle da qualidade de alimentos, medicamentos, cosméticos, artigos e insumos para diálise e de saúde, conjuntos, reagentes e insumos diagnósticos, saneantes domissanitários, sangue e hemoderivados, saúde ambiental e medicamentos biológicos.
Instituto de Ciências e Tecnologia em Biomodelos – ICTB	Produz e fornece animais de laboratório, sangue e hemoderivados, e presta serviços de biotecnologia, controle da qualidade e assessoria técnica aos usuários da Fiocruz
Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Biomanguinhos	Entrega à população produtos essenciais para a prevenção, o diagnóstico e o tratamento de doenças. É um dos maiores produtores públicos de vacinas na América Latina, que chegam aos postos de saúde por meio do Programa Nacional de Imunizações.
Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos	Atualmente, é o maior laboratório farmacêutico oficial vinculado ao Ministério da Saúde. Exerce papel estratégico ao atuar como regulador de preços no mercado de antirretrovirais.
Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP	É voltada para a capacitação e formação de recursos humanos para o SUS e para o sistema de ciência e tecnologia, a produção científica e tecnológica e a prestação de serviços de referência no campo da saúde pública.
Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV	Unidade voltada para atividades de ensino, pesquisa e cooperação no campo da educação profissional em saúde.
Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira (IFF)	Unidade voltada para ensino, pesquisa, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde da mulher, da criança e do adolescente.

Quadro 2 – Breve descrição do perfil das Unidades da Fiocruz a que pertencem os Coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações das páginas institucionais das Unidades.

4.3 Coleta e tratamento dos dados

Considerando que os objetos foco deste estudo foram pouco pesquisados até hoje na Fundação, as informações foram coletadas em quatro etapas:

1. Revisão de literatura acerca dos conceitos e ferramentas atrelados ao Gerenciamento de Projetos;
2. Mapeamento dos escritórios de projetos existentes nas Unidades da Fiocruz localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ, cujas informações estão sintetizadas no Quadro 3;

Escritórios de projetos existentes nas Unidades da Fiocruz localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ			
Escritório de Projetos	Unidade	Observação	Data/Hora de realização
01	Instituto Oswaldo Cruz – IOC	Pesquisa realizada	07/06/2017 às 14h30
02	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS	Pesquisa realizada	08/06/2017 às 10h
03	Instituto de Ciências e Tecnologia em Biomodelos – ICTB	Pesquisa realizada	14/06/2017 às 10h
04	Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Bio-Manguinhos	Pesquisa realizada	29/06/2017 às 14h
05	Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos	Pesquisa realizada	19/07/2017 às 10h
06	Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP	Pesquisa realizada	29/07/2017 às 10h
07	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV	Pesquisa realizada	03/08/2017 às 11h
08	Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira (IFF)	Pesquisa realizada	11/08/2017 às 10h
09	Casa de Oswaldo Cruz – COC	Escritório de captação	–
10	Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas – INI	Pesquisa não realizada	–

Quadro 3 – Dados dos Escritórios de Projetos existentes nas Unidades da Fiocruz localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do mapeamento dos EGPs.

De tal modo, dentre os 10 (dez) Escritórios de Projetos mapeados nas Unidades da Fiocruz localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ, 08 (oito) subsidiaram a pesquisa para elaboração dessa dissertação. Os outros 02 (dois) Escritórios de Projetos, não participantes das entrevistas, são: a. O Escritório de Projetos da Unidade Casa de Oswaldo Cruz – COC, o qual tem suas atividades restritas à captação de recursos extra-orçamentários; b. O Escritório de Projetos da Unidade Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas – INI, no qual foi inviabilizada a realização da pesquisa, visto que, devido à mudança recente da gestão da Unidade, aguarda-se definição do seu respectivo Conselho Deliberativo quanto à sua reestruturação e readequação do seu EGP.

3. Condução de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos para que houvesse o aprofundamento dos conhecimentos de sua realidade e seus projetos, e uma melhor compreensão de suas necessidades;

Triviños (1987, p. 146) aponta que a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos originariam novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos entrevistados. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. O autor complementa que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada tem seu foco em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. De acordo com o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos

pretendidos. Além de coletar as informações básicas, o roteiro tem como utilidade funcionar como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

O protocolo³ de pesquisa de campo utilizado divide-se em 07 seções: Seção I – contém dados sobre o entrevistado e a entrevista; Seção II – contém dados sobre a pesquisa; Seção III – traz orientações gerais ao pesquisador; Seção IV – apresenta observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista; Seção V – contém definição de termos utilizados no questionário; Seção VI – contém o questionário, o qual subdivide-se em 05 blocos (1. Perfil do escritório, 2. Atribuições, 3. Recursos, 4. Conhecimento, 5. Relacionamento); Seção VII – traz as orientações para finalização da entrevista.

Foi realizado pré-teste do protocolo de pesquisa de campo, entrevistando-se a coordenadora do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz e objetivando-se avaliar fatores como a compreensão das perguntas, tempo de duração e adequação do instrumento aos objetivos da pesquisa. Ressalta-se que o escritório de projetos em questão, embora faça parte da estrutura da Presidência da instituição, não tem relação hierárquica com os outros escritórios de projetos envolvidos na pesquisa. Outro ponto para ser destacado é que o pré-teste foi feito com a participação do pesquisador (orientando) e de uma profissional da área de gerenciamento de projetos, a qual, durante o pré-teste, assumiu o papel de aplicadora do protocolo de pesquisa de campo. Verificou-se que a coordenadora entrevistada, no pré-teste, ficou mais à vontade para responder às perguntas feitas pela aplicadora, apresentando maior detalhamento nas respostas. Por isso, decidiu-se que a aplicadora conduziria as entrevistas subsequentes, envolvendo o pesquisador quando da etapa de transcrição das respectivas entrevistas.

As entrevistas ocorreram presencialmente e, com a permissão do coordenador de escritório de projetos entrevistado, foram gravadas com o uso de *software*⁴ específico com o objetivo de garantir a fidedignidade da coleta das informações. Os coordenadores tiveram acesso prévio ao questionário contido no protocolo e posteriormente às suas

³ O protocolo de pesquisa de campo consta no Apêndice C desse trabalho.

⁴ Foi utilizado o *software* “Gravador” da Apple baseado no sistema IOS.

respostas, como forma de garantir a precisão do registro das informações. Destaca-se que foi oferecido a todos os entrevistados o acesso ao conteúdo completo da pesquisa e suas conclusões e recomendações como retribuição ao tempo dedicado ao projeto.

O processo de pesquisa de campo foi interrompido quando foi observado o ponto de saturação empírica, o qual, para Thiry-Cherques (2009), representa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado, cuja predição é baseada em indicadores determinados empiricamente. Segundo o autor, o modo de utilização mais comum do critério de saturação é da aplicação de entrevistas semiestruturadas de forma sequencial, com respostas em aberto, conforme foi utilizado por essa pesquisa.

Thiry-Cherques (2009) recomenda que o pesquisador identifique os tipos de resposta e anote as repetições e, quando nenhuma nova informação é registrada, o ponto de saturação empírica teria sido atingido. Objetivando explicar a saturação, o autor destaca que, nas técnicas não probabilísticas, os indivíduos são selecionados conforme critérios julgados relevantes para um objeto particular de investigação.

As entrevistas foram realizadas no período entre 07 de junho e 11 de agosto de 2017 na cidade do Rio de Janeiro/RJ, com duração média de 60 minutos. Após esse período foi realizada a transcrição, a qual abrangeu a degravação, consolidação e seleção de trechos das entrevistas para análise.

4. Pesquisa documental, por meio da qual foram levantadas atas de reuniões e documentos complementares que possuam informações sobre o gerenciamento dos projetos, relatórios de gestão com itens de ação a serem cumpridos pela Unidade, especialmente relacionados às práticas de gestão de projetos; termos de contrato e termos de abertura de licitações que a Unidade celebrou ou tenha participado, dando ênfase às práticas de gestão de projetos demandadas nesses documentos.

O tratamento dos dados levantados anteriormente requereu uma sequência de atividades, como a codificação e a categorização, utilizando-se a análise de conteúdo descrita em Bardin (1979).

Os dados coletados pelas entrevistas foram tratados com o uso da técnica de análise de conteúdo. Mozatto e Grzybovski (2011) definem análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, cujo objetivo é ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Segundo os autores, quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, os quais só farão sentido quando forem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada.

Bardin (1979) divide a análise de conteúdo em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o intuito de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Já a exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. A importância dessa etapa reside no fato dela possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essa etapa é destinada ao tratamento dos resultados, na qual ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais com análise reflexiva e crítica.

4.4 Limitações do método

Rocha e Deusdará (2005) apontam que a pesquisa qualitativa, por abordar a subjetividade do sujeito, ocasionalmente, pode permitir que a análise do observador esteja impregnada de seus pré-conceitos, repercutindo no objeto estudado. A razão para esse fato é a proximidade do observador com os fenômenos relacionados. Outro aspecto limitante apontado pelos autores é a própria necessidade da habilidade do pesquisador em extrapolar o que está além do texto. Tal tarefa é complexa, exigindo um pesquisador experiente, que domine as técnicas propostas na análise de conteúdo.

Faz-se necessário destacar que a condução das entrevistas também é fundamental para extrair ao máximo as subjetividades. Sendo assim, um entrevistador experiente, ou bem instruído, pode ser um diferencial para a construção do corpus textual a posteriori (CAMPOS e TURATO, 2009).

Conforme complementam Oliveira et al. (2003), o método apresenta ainda um outro ponto controverso, quando nem sempre um tema frequente é necessariamente um tema importante ou, ao contrário, que um tema pouco frequente não seja relevante para a compreensão dos fenômenos estudados. Talvez existam temas que sejam reprimidos, de difícil verbalização ou de difícil manifestação visual. Para contrapor a esta limitação, o pesquisador, ao utilizar-se de entrevistas, necessita refletir intensamente sobre a elaboração do instrumento de coleta. Essa construção necessita contemplar questionamentos que possam levar o sujeito à manifestação de suas percepções, independente de suas dificuldades de verbalização ou outros incômodos.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresentará os resultados das entrevistas com os coordenadores dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos da Fiocruz e sua análise à luz do referencial teórico. A realização das entrevistas foi interrompida ao se identificar a saturação das respostas, fato ocorrido na oitava entrevista.

Os resultados dessa pesquisa devem ser avaliados no âmbito da Administração Pública Indireta, em função do perfil dos coordenadores dos EGPs. Dessa forma, não é objetivo dessa pesquisa realizar generalizações ou aplicações dos resultados encontrados em outras situações, mesmo àquelas dentro da administração pública.

A seguir, são apresentados quadros contendo os dados da análise de conteúdo divididos por tópicos de perguntas. Alguns trechos das entrevistas serão destacados com o intuito de apresentar os diversos posicionamentos dos coordenadores sobre cada uma das questões propostas. Por ser uma abordagem qualitativa, o número de citações dos coordenadores tem caráter analítico, apenas descritivo, uma vez que não pode ser usado para verificar suposições.

5.1 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Perfil do escritório"

O quadro 4 traz a síntese da análise de conteúdo do tópico de perguntas "**Perfil do escritório**", a qual resultou em **04 categorias intermediárias**: I. Planejamento e iniciação de projetos, II. Contratação da Fiotec como Fundação de Apoio, III. Acompanhamento, revisão e ajuste do progresso do projeto para atender aos objetivos definidos na sua fase de planejamento, IV. Associação de estratégias, conhecimentos e técnicas de gestão ao conjunto de projetos organizacionais; e **02 categorias finais**: I. Institucionalização do gerenciamento de projetos organizacionais integrado à fundação de apoio, II. Monitoramento, controle, avaliação e governança de projetos.

Tópico de perguntas "Perfil do escritório"		
Categorias iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
1. Planejamento	I. Planejamento e iniciação de projetos	I. Institucionalização do gerenciamento de projetos organizacionais integrado à fundação de apoio
2. Definição de escopo		
3. Financiamento		
4. Recursos		
5. Contrato	II. Contratação da Fiotec como Fundação de Apoio	
6. Fiotec		
7. Pesquisa		
8. Gerenciamento de projetos		
9. Iniciação		
10. Execução		
11. Prestação de contas		
12. Metodologia	III. Acompanhamento, revisão e ajuste do progresso do projeto para atender aos objetivos definidos na sua fase de planejamento	II. Monitoramento, controle, avaliação e governança de projetos
13. Monitoramento		
14. Ferramenta		
15. Sistema		
16. Excel		
17. Portfólio de projetos	IV. Associação de estratégias, conhecimentos e técnicas de gestão ao conjunto de projetos organizacionais	
18. Gestão de portfólio		

**Quadro 4 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Perfil do escritório".
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos coordenadores de EGPs.**

As respostas dos coordenadores quanto à indagação de qual seria o papel dos EGPs foram variadas, sinalizando que, na Fiocruz, há EGPs ocupando posições bem distantes quanto ao grau de estruturação e maturidade dos escritórios de projetos. A seguir, alguns trechos destacados das entrevistas:

- Coordenador do Instituto Oswaldo Cruz – IOC:

A Plataforma de Apoio à Pesquisa e Inovação – PAPI não é só gerenciamento de projetos, alguns produtos são avaliados com o pesquisador para virar patentes, colaborações com empresas, mapear uma metodologia...

O setor de Gerenciamento de Projetos é responsável em exonerar o pesquisador de qualquer atividade administrativa para que ele tenha tempo suficiente para realizar a pesquisa que se propôs a fazer no projeto.

O pesquisador só tem o trabalho de abrir e fechar a conta no banco... então ele entrega o projeto na PAPI junto com um termo de outorga, cartão do banco e senha, cheque...tudo isso na base da confiança...

O gerenciamento de projetos é dividido em 3 setores:

1. Dez analistas de diversas áreas que fizeram um curso para aprimorar a metodologia de PMBOK, aprenderam a identificar e monitorar as áreas críticas e estudam as regras das agências de fomento para orientar o pesquisador.

Esses analistas fazem o contato com o pesquisador, dão todo o auxílio ligado à burocracia e estão preparados para dar todo apoio, como preenchimento de documentos, prorrogações de contratos, acompanhamento da execução e recebimento de relatórios.

2. Setor de compras, onde são realizadas todas as compras previstas nos projetos, são realizadas a pesquisa de preço, negociação, análise da melhor proposta e inserção das propostas no sistema para que o pesquisador veja e aprove a melhor proposta. Economicidade é um dos indicadores de gestão da PAPI.

3. Uma pessoa que faz o trabalho de banco (hoje, não são mais os analistas) e o lançamento no sistema de todos os pagamentos realizados.

Então, o nosso papel é total nas atividades administrativas, envolve iniciação do projeto, execução, cotação, compra, patrimônio, prestação de contas entre outras atribuições relacionadas aos projetos.

- Coordenador do EGP do Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira – IFF:

Dar suporte aos projetos... papel dele é de suporte, orientando e acompanhando os coordenadores. Principalmente, na parte de iniciação, celebração e na questão na etapa de execução, na questão dos aditivos, nas prorrogações e prestação de contas. A gente só funciona basicamente com uma instância burocrática para repasse das informações.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

Para os projetos sem recurso, ou seja, os Acordos de Cooperação, o papel do escritório é auxiliar o coordenador do projeto quanto aos procedimentos com a COGEPLAN e com o Órgão. Para os projetos com recurso, o papel do escritório é auxiliar o coordenador quanto à elaboração dos documentos com a COGEPLAN e com a FIOTEC, nesse momento, com foco no orçamentário, no cronograma de desembolso e de execução, no tempo de liberação do recurso e de vigência do projeto. Para que o coordenador não tenha problema no decorrer do projeto, cuidamos da iniciação, execução e prestação de contas.

- Coordenador do EGP de Farmanguinhos:

O escritório faz toda parte desde o momento em que o projeto está sendo elaborado pela área técnica, faz todo o acompanhamento com o modelo da Fiotec e depois coloca no sistema e manda para a Procuradoria Federal. Então, dá todo apoio de elaboração de projeto e depois a gente faz o acompanhamento do recurso e o acompanhamento do desenvolvimento do projeto. Cuida desde iniciação, execução e prestação de contas.

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

O gerenciamento de projetos (GEPRO) dá todo suporte aos gerentes na carteira de projetos, atua no planejamento, especificação de escopo, estrutura analítica, cronograma de execução, plano de ação, análise de risco. Fechando o túnel do projeto, começamos a execução, onde o gerente executa e nós acompanhamos como escritório de projetos até seu encerramento.

Conforme abordado no referencial teórico, os gerentes de projetos costumam apresentar uma percepção positiva acerca dos EGPs, fato que tem favorecido para a expansão de sua adoção pelas organizações (VALLE, FERREIRA E JOIA, 2014). Para Alves et al. (2013), com a implantação de EGPs, busca-se aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da organização e otimizar o sucesso dos seus projetos, contribuindo assim com os objetivos estratégicos da organização.

Com relação à adequação da estrutura às necessidades dos EGPs das Unidades, em menor ou maior grau, todos os coordenadores apontaram necessidades de melhorias, conforme trechos destacados:

- Coordenador do EGP do ICTB:

Não considero a estrutura adequada, pois falta pessoal... e, por conta do corte de gastos, a gente não conseguiu recrutar alguns colaboradores que eram necessários.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

A estrutura do escritório de projetos não é adequada. Por não possuir um processo de trabalho adequado, já que, atualmente, não é possível acompanhar com maior efetividade a execução dos projetos, motivo pelo qual, o volume de projetos, o distanciamento entre o pesquisador e os analistas onde de fato ocorre a execução dos projetos, isso acaba gerando uma relação baseada na confiança.

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

A estrutura do GEPRO não é ruim, mas pode melhorar, devido ao grande volume de projetos.

No referencial teórico, foi dado destaque ao estudo de Alves et al. (2013) abordando as melhores práticas em implantação de EGPs, demonstrando que bons direcionadores de desempenho na implantação de escritórios são a obtenção de patrocínio da alta administração e a alocação no EGP de profissionais sêniores que reconheçam tal esforço como mudança cultural na organização.

Complementarmente, Rabechini Junior et al. (2011) nos trouxeram algumas contribuições relacionadas à utilização de escritórios de projetos, segundo eles, os escritórios de projetos são os responsáveis por fazer a ligação entre o gerente de projeto e a alta administração, por meio de um sistema de *feedback*, o qual permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina pela organização. Para os autores, há uma diversidade de modelos e funções que um escritório de projetos pode assumir, dependendo do estágio de evolução da disciplina na empresa, do tipo de estrutura organizacional, dentre outros fatores.

Conforme mencionado anteriormente, a análise de conteúdo do tópico de perguntas "Perfil do escritório" resultou nas seguintes categorias finais:

I. Institucionalização do gerenciamento de projetos organizacionais integrado à fundação de apoio

No referencial teórico, foi utilizado o conceito de Valle et al. (2010) para projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. No caso da Fiocruz, esses projetos são gerenciados, ou seja, ocorre a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas, quase sempre, com a utilização da Fiotec como fundação de apoio.

A Fiotec tem como missão prestar serviços de apoio logístico, administrativo e financeiro aos projetos desenvolvidos pela Fiocruz, nos campos da ciência, tecnologia e inovação em saúde. É uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos, com

autonomia administrativa, financeira e patrimônio próprio. O Convênio nº 185/2016, assinado em 17 de outubro de 2016 entre a Fiocruz e a Fiotec, estabelece e regula a relação entre as duas instituições, explicitando o que compete a cada uma, de forma a tornar transparente a parceria.

A Fundação de Apoio, no trato com o recurso público, utiliza dois procedimentos nas suas contratações, orientando-se: *a.* pela Lei nº 8.666/1993, a qual regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública; *b.* pela Lei nº 8.958/1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio; e pelo Decreto nº 8.241/2014, regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio.

II. Monitoramento, controle, avaliação e governança de projetos

Resgatando aspecto já tratado no referencial teórico, enfoca-se a argumentação de Valle et al. (2010) de que a complexidade das ações de gerenciamento demandou, ao longo dos anos, a criação e o aperfeiçoamento de ferramentas de planejamento, monitoramento e controle, que aumentassem a eficiência e a eficácia dos processos de coleta, entrada, tratamento, visualização e análise de dados, bem como os de tomada de decisão. As ferramentas, ao aumentarem a precisão das informações, repercutem em ganhos de produtividade e de racionalidade das decisões. Além disso, ampliam a clareza dos critérios, a objetividade das avaliações, a visibilidade dos dados e a percepção dos efeitos das ações a serem desenvolvidas. A informatização das ferramentas de planejamento, monitoramento e controle representou um avanço significativo para o gerenciamento de projetos, potencializando-as e possibilitando ampliar as oportunidades de sua utilização e aplicação.

Complementarmente, retoma-se os pressupostos de Bryde (2003), que aponta como critério para avaliação de desempenho do gerenciamento de projeto fatores multidimensionais, os quais têm o objetivo de aferir a qualidade do serviço de gerenciamento de projetos, considerando a visão (ou os objetivos) dos vários

stakeholders chaves do projeto, e que devem, também, ajudar a maximizar as chances de sucesso do projeto propriamente dito.

A garantia de transparência, controle de gastos e correta prestação de contas são aspectos fundamentais para qualquer tipo de empreendimento ligado à administração pública e em que estejam envolvidos recursos públicos, sendo tais aspectos componentes do Gerenciamento de Projetos. Sendo assim, a boa governança envolve várias dimensões e ações que, relacionadas, repercutem na administração pública ética e socialmente responsável em todas as instâncias.

Retomando as ideias de Motta (2013), é impossível planejar e agir, em qualquer área da Administração, sem uma visão holística: tal visão impõe a consciência sobre um maior número de fatores e perspectiva da Administração Pública como associada a toda uma cadeia produtiva mundial, gerenciada diretamente por empresas privadas, interligada a governos de diversas nações. Atribui, ainda, à Administração Pública um novo papel colaborativo, de incentivo, de regulação e de controle, para proteger não só a produção de bens e serviços, mas o próprio interesse nacional. Essas novas condições não só põem em xeque a validade das conquistas e novidades mais recentes como também aguçam a tradição de buscar formas de gestão mais aplicáveis e relevantes, sendo o aprimoramento do Gerenciamento de Projetos uma delas.

5.2 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Atribuições"

O quadro 5 traz a síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "**Atribuições**", o que resultou em **02 categorias intermediárias**: I. Atividades de fomento e alinhamento estratégico no gerenciamento de projetos, II. Gerenciamento de projetos de acordo com a legislação vigente; e **01 categoria final**: I. Governança, Riscos e *Compliance* associados ao gerenciamento de projetos para fins de cumprimento da missão organizacional.

Tópico de perguntas "Atribuições"		
Categorias iniciais	Categorias Intermediárias	Categoria Final
1. Cooperações técnicas	I. Atividades de fomento e alinhamento estratégico no gerenciamento de projetos	I. Governança, Riscos e Compliance associados ao gerenciamento de projetos para fins de cumprimento da missão organizacional
2. Captação		
3. Alinhamento estratégico		
4. Editais de agências de fomento		
5. Procuradoria Federal	II. Gerenciamento de projetos de acordo com a legislação vigente	
6. Normas		
7. Análise		
8. Orientação		
9. Conformidade		
10. Segurança jurídica		
11. Certificação		

**Quadro 5 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Atribuições".
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos coordenadores de EGPs.**

As respostas dos coordenadores de EGPs às perguntas do tópico "Atribuições" tiveram bastante correlação com o perfil e cultura organizacional da Unidade da Fiocruz envolvida. Por exemplo, em relação à participação do EGP no projeto desde a captação/negociação, foram obtidas respostas conforme trechos destacados:

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos (*Trata-se de uma Unidade com perfil comercial, executora de atividade econômica, sendo unidade fabril de vacinas e kits de diagnóstico para o governo brasileiro, com capacidade de comercializar seu excedente de produção no mercado*):

O Gerenciamento de Projetos (GEPRO) não participa do início do projeto desde a captação/negociação. Quem participa da captação/negociação é a Divisão de Novos Negócios (DINNE), que faz toda essa relação com a diretoria, de apresentar uma avaliação preliminar para que eles avaliem se aquele projeto é interessante ou não, e, sendo interessante, ele é passado para a ASP, que faz o "ranqueamento" daquele novo projeto junto à carteira. A partir daí a gente recebe aquele projeto para iniciar a fase de planejamento até encerramento, como também o monitoramento e controle. Em alguns casos, em que a parte de captação está ligada a TED, aí o GEPRO participa também, é importante entender que a GEPRO começa a participar no momento em que virou projeto, na parte de planejamento até o encerramento, o analista encarrega-se de apresentar a metodologia e ajuda no planejamento, definindo com o gerente o

cronograma, o escopo do projeto e, na parte de acompanhamento, com reuniões mensais e ajudando a fazer os relatórios.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP (*Trata-se de uma Unidade de ensino com forte vertente acadêmica e maior formalidade nos relacionamentos interpessoais, dificultando a aproximação da pesquisa à gestão*):

O EGP não participa do início do projeto desde a captação, ela é feita pelo pesquisador que coordena o projeto com o Órgão Concedente. O escritório participa somente a partir da iniciação do projeto, com relação a orientar o coordenador com a documentação de celebração do TED e Contrato e acompanhamento com a COGEPLAN e FIOTEC, na execução, com relação ao acompanhamento do cronograma de desembolso e recebimento do relatório de faturamento, da prorrogação de prazo do TED e Contrato, através de Termos Aditivos, e na prestação de contas em dar encaminhamento nos produtos e relatório final recebidos do coordenador.

- Coordenador do Instituto Oswaldo Cruz – IOC (Representa uma Unidade cuja base de ação são seus 72 laboratórios de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, dedicados ao estudo e à geração de produtos e insumos para diversas doenças):

Participamos da captação, execução e prestação de contas, porém isso é dividido dentro da PAPI. Na PAPI, temos o setor de Gerenciamento de Projetos e da Inovação. O setor de Inovação participa da captação/negociação, escreve o projeto, faz levantamento da arte, preenche formulários dos órgãos concedentes e do contrato FIOTEC. O setor de Gerenciamento de Projetos participa da execução e da prestação de contas.

Retomando o referencial teórico, os recursos disponíveis para o financiamento de projetos, segundo Durand Júnior e Dallagnol (2014), tornam-se disponíveis a partir da apresentação de projetos que serão desenvolvidos em conjunto e/ou sob a delegação de funções ou supervisão de órgãos da estrutura do governo federal brasileiro, estadual ou municipal.

Levando em consideração que, na Fiocruz, os projetos executados contribuem para o atingimento de seus objetivos estratégicos e cumprimento de sua missão organizacional, as respostas dos coordenadores de EGPs à pergunta envolvendo o *grau de alinhamento dos projetos com o documento do Congresso Interno e a identificação dos pontos mais estratégicos e os GAPs no alinhamento*, provoca um certo espanto, pois, conforme trechos destacados, nenhum coordenador mencionou fazer parte desse

processo. Destaca-se que boa parte das respostas foram permeadas por posicionamento inseguro e tom receoso.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

Não sei dizer qual seria o grau de alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos, pois é de responsabilidade da Direção passar para os serviços internos o que ficou deliberado no Congresso Interno.

- Coordenador do EGP de Farmanguinhos:

O alinhamento dos projetos do EGP com o documento do Congresso Interno é feito pelo Núcleo de Planejamento Estratégico, que é vinculado à Vice-direção de Gestão Institucional.

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

Nós não cuidamos do alinhamento estratégico dos projetos com o documento do Congresso Interno. A assessoria de planejamento é a responsável por essa tarefa.

- Coordenador do Instituto Oswaldo Cruz – IOC:

Não fazemos essa avaliação do grau de alinhamento estratégico dos projetos. Quem faz são os pesquisadores, o que fizemos foi buscar todos os trabalhos e artigos publicados no IOC, mapeando as áreas que realizaram a pesquisa.

Valle et al. (2010) mencionam que as organizações precisam estabelecer suas missões, visões e os seus vetores estratégicos, definindo, assim, quais os resultados esperados e como alcançá-los. Para isso, devem se conhecer bem, definindo o que são agora e onde querem chegar. O foco deve ser sempre resultado, não importa se financeiro, ambiental ou social, mas sempre resultados para a empresa. Sendo os projetos um meio para a implementação das ações necessárias para tal mudança de estado.

Uma outra questão do tópico "Atribuições" que merece destaque é a que se refere ao *cuidado do EGP com a segurança jurídica de seus projetos*. As respostas variaram desde a negação da importância do cuidado com a segurança jurídica, passando também pela delegação a setores de dentro e fora da Unidade, bem como existência de

profissional responsável pela segurança jurídica compondo a equipe do EGP, conforme se demonstra nos trechos destacados:

- Coordenador do EGP do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS:

Especificamente, o escritório de projetos não cuida da segurança jurídica dos projetos. Fazemos pelo processo administrativo em si. Entendemos que conhecimento administrativo já é suficiente para tocar os projetos.

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

O GEPRO não cuida da segurança jurídica dos projetos. Esse papel é de responsabilidade de dois setores de Bio-Manguinhos: o NIT BIO, setor jurídico voltado para a área de transferência de tecnologia, e o NUCAP, que é uma assessoria jurídica que está envolvida em tudo com relação a TCU e aos projetos que vão para Procuradoria Federal.

- Coordenador do EGP da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV:

Para cuidar da segurança jurídica dos projetos, recorremos à Procuradoria Federal e, quando temos dúvidas, ao setor de compras da escola. A gente busca estar sempre se alinhando ao que a Procuradoria orienta, para que não aconteça nenhum tipo de arbitrariedade. A gente está sempre atenta a isso... nós acabamos buscando suporte em outras áreas, a gente não tem conhecimento jurídico aqui, então buscamos auxílio. Utilizamos o jurídico da Procuradoria e o setor de compras da escola, que diz muito o que não pode acontecer, a gente busca sempre orientação, a gente tenta construir uma rede na escola, até porque isso é necessário mesmo, estar integrado.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

O EGP cuida da segurança jurídica dos projetos, pois há uma profissional formada em Direito que faz a análise de todos os projetos, abrangendo o contrato com a Fiotec, termos aditivos contratuais, publicações, ou seja, todos os processos que precisam da assinatura da Diretoria passam pela análise jurídica do escritório. Além da nossa análise, todos os nossos projetos também passam pela análise jurídica da Procuradoria Federal da Fiocruz. Exceto quando a contratação é direta entre Fiotec e órgão financiador, situação em que a responsabilidade passa ser do jurídico da Fiotec.

Para Peres e Brizoti (2016, no prelo), no processo de evolução da adoção do GRC (Governança, Riscos e *Compliance*), as empresas estão, cada vez mais, realizando as atividades de validação da conformidade “*Compliance*”, ou seja, a verificação sistemática

do cumprimento dos dispositivos legais, regulatórios, contratuais, entre outros, fato que vem ganhando cada vez mais importância, já se tornando requerido até por Leis nacionais, como é o caso da “Lei Anticorrupção Brasileira” (12.846/2013) que, em sua regulamentação, exige explicitamente a realização de validação da Conformidade Regulatória “*Compliance*”.

Ressalta-se que o processo de evolução da adoção do GRC (Governança, Riscos e *Compliance*) contribui para a valorização de ações de maior responsabilização e transparência na definição e controle das metas, assegurando o controle público da ação governamental e de seus agentes, em todas as instâncias, mas, sem perder o foco com a garantia da eficiência, eficácia e efetividade dos projetos.

5.3 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Recursos"

O quadro 6 traz a síntese da análise de conteúdo do tópico de perguntas "**Recursos**", a qual resultou em **03 categorias intermediárias**: I. Planejamento de projetos organizacionais, II. Instrumental aplicado ao gerenciamento de projetos, III. Treinamento e desenvolvimento de pessoas em gestão de projetos; e **01 categoria final**: I. Gerenciamento de recursos em projetos.

Tópico "Recursos"		
Categorias iniciais	Categorias Intermediárias	Categoria Final
1. Priorização institucional de projetos	I. Planejamento de projetos organizacionais	I. Gerenciamento de recursos em projetos
2. Recursos financeiros		
3. Definição de escopo		
4. Plano de ação		
5. Serviços		
12. Relatórios	II. Instrumental aplicado ao gerenciamento de projetos	
13. Ferramentas		
14. Metodologia		
15. Matriz de riscos		
16. Matriz de responsabilidades		
17. Matriz de comunicação		
18. Auditoria		
19. Controle de mudança		
20. Sistemas de informação		
21. Transparência		
22. Capacitação	III. Treinamento e desenvolvimento de pessoas em gestão de projetos	
23. Conhecimento		
24. Cursos		
25. Qualificação		
26. Acúmulo de experiências		
27. Resultados		
28. Responsabilidade		

Quadro 6 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Recursos".

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos coordenadores de EGPs.

A categoria intermediária *I. Planejamento de projetos organizacionais* abrange categorias iniciais como *1. Priorização institucional de projetos*, *2. Recursos financeiros*,

3. *Definição de escopo*, 4. *Plano de ação*, e 5. *Serviços*. Embora seus aspectos tenham aparecido nas respostas de todos os coordenadores de EGPs entrevistados, eles foram mais marcados nos posicionamentos dos coordenadores de EGPs das unidades fabris: Bio-Manguinhos e Farmanguinhos:

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

Hoje, temos 4 tipos de projetos, são eles: transferência de tecnologia, quando já existe o produto e, por alguma necessidade, o Ministério da Saúde entende que é importante ter aquele produto no Programa Nacional de Imunização, então é feito um contrato com a Bio-farma e fazemos a transferência de conhecimento e nacionaliza-se, incorpora-se a produção daquele item no Programa Nacional de Imunização e nós temos o domínio daquele conhecimento; Desenvolvimento tecnológico, quando se descobre uma nova vacina em alguns projetos, por exemplo vacina de Zika, a gente faz esse acompanhamento; de Empreendimentos, caso exista alguma necessidade em virtude dos projetos que estão sendo inseridos na carteira, e que irão impactar na questão de capacidade produtiva e competir com outros produtos existentes em nosso portfólio de produtos; e Projetos Institucionais, que são projetos de empresa pública que são estratégicos para a Unidade. A GEPRO fica responsável por essa consolidação e avaliação de projetos que acontecem anualmente. Hoje, a gente tem uma avaliação anual de desenvolvimento tecnológico, todo ano acontece até para alinhamento à questão do balanceamento e priorização, e a gente vai monitorando até que ocorra o encerramento do projeto

Com relação à categoria intermediária *II. Instrumental aplicado ao gerenciamento de projetos*, abarca categorias iniciais como: 1. *Relatórios*, 2. *Ferramentas*, 3. *Metodologia*, 4. *Matriz de riscos*, 5. *Matriz de responsabilidades*, 6. *Matriz de comunicação*, 7. *Auditoria*, 8. *Controle de mudança*, 9. *Sistemas de informação*, e 10. *Transparência*. As respostas dos coordenadores de EGPs foram variadas e também refletiram diferenças quanto ao grau de maturidade dos EGPs da Fiocruz. Seguem alguns trechos destacados:

- Coordenador do EGP da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV:

A gente não tem um sistema próprio de gestão de projetos, então fica tudo muito solto em termos de prazo e datas execução. Depende muito da vontade do coordenador lá do laboratório, então se ele quer mandar informação ele manda, se não quer, não manda. Então a gente fica um pouco refém, meio assim, dependendo da adesão deles a propostas, isso é muito ruim, uma restrição importante. Porque não temos como adivinhar certas coisas, né? Então, se a gente tivesse um sistema, nivelava todo mundo e todos teriam que se reportar da mesma maneira. A gente tentou construir isso aqui, mas teve muita resistência.

Usamos planilha, sistema SAP da Fiotec e o Sage. O sistema da Fiotec apóia a gente, mas ele tem muitas falhas e a gente vive tendo que revisar isso. O SAGE a gente usa pouco, só para buscar uma informação ou outra.

- Coordenador do EGP do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS:

Usamos a Norma da ABNT para gerenciamento de projetos.

(...)

O escritório não tem instrumentos como mapa de *stakeholders*, matriz de comunicação, solicitação de mudanças, matriz de responsabilidades, etc.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

Quanto às ferramentas, não temos um sistema adequado, para acompanhar o tempo de execução planejado e executado. Hoje, o acompanhamento é feito por planilha de *Excel* e, em alguns momentos, foram feitos através de banco de dados em *Access*.

(...)

Não seguimos nenhuma metodologia de gerenciamento de projetos. A metodologia utilizada é a do dia-a-dia que a gente já vem praticando.

- Coordenador do EGP do Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira – IFF:

A gente tem a base do PMBOK PMI, que estabelece lá as cinco etapas, né?! Com os grupos de processos e, basicamente é isso, a gente tenta agrupar em cima do manual de inicialização que a gente utiliza como referência. Esse manual é da Presidência e a gente utiliza justamente porque ele fala da questão de se estruturar a área pra trabalhar... a gente trabalha muito parecido com que é a COGEPLAN.

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

Com relação ao uso de sistema de informação, nós do GEPRO temos o sistema integrado de projetos (SIP), usamos também o *WS Arte Pro*, o próprio *Project* e planilha em *Excel*. Também fazemos uso de relatório de acompanhamento do projeto, trimestral dos projetos prioritários e quadrimestralmente dos demais. É importante dizer que os projetos são acompanhados mensalmente através de ferramentas e relatório situacional que é inserido no Serviço de Apoio à Gestão Estratégica – SAGE pela assessoria de planejamento anualmente.

(...)

O GEPRO segue PMBOK e PMI.

(...)

O escritório tem elaborado matriz de risco, plano de ação, temos especificação de escopo... A gente tem algumas melhorias e uma delas é o controle de mudança.

- Coordenador do EGP de Farmanguinhos:

Não possuímos sistema de informação próprio. Usamos o sistema da FIOTEC, através da nossa senha que acompanhamos os projetos. Farmanguinhos está implementando o SAP.

(...)

O EGP segue o PMBOK.

Por fim, em relação à última categoria intermediária do Tópico "Recursos", *III. Treinamento e desenvolvimento de pessoas em gestão de projetos*, a variedade das respostas dos coordenadores de EGPs também foi um traço marcante. Ressalta-se que alguns posicionamentos foram carregados de tensão e insegurança:

- Coordenador do EGP do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS:

A equipe do escritório não participou de nenhum treinamento no último ano.

- Coordenador do EGP de Farmanguinhos:

O EGP de Farmanguinhos faz constante treinamento de pessoal, nossa equipe sempre participa de eventos ligados a projetos.

- Coordenador do Instituto Oswaldo Cruz – IOC

No último ano, fizemos o curso da ISO 9001, SIGEO, *PMBOK*, reciclagem em Gestão de Projetos e participamos no prêmio nacional da inovação.

Kerzner (2011) argumenta que projetos consomem recursos e operam sob pressões de prazos, custos e qualidade. Durante a execução desses projetos, ocorrem processos de coordenação de recursos físicos (pessoas, materiais e equipamentos), de forma a executar o plano de um projeto. Por exemplo, o Gerenciamento de Recursos Humanos inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe de um projeto.

A informatização do processo de gerenciamento de projetos consiste em utilizar recursos computacionais para o desenvolvimento das ações de gerenciamento, principalmente no que se refere à informatização das ferramentas de planejamento, monitoramento e controle (VALLE et al., 2010). Segundo os autores, há diversos motivos que justificam a utilização de *softwares* de gerenciamento de projetos, entre os quais

destacam-se: aumentam a produtividade das equipes de gerenciamento; otimizam o processo de gerenciamento; efetuam de forma rápida e precisa os cálculos demandados pelo gerenciamento, tais como os relativos ao agendamento, aos custos de tarefas e recursos, ao fluxo de caixa etc.; possibilitam relatórios profissionais, em tempo hábil para a correção de desvios; aumentam a eficiência e eficácia das simulações de planejamento; melhoram a percepção de oportunidade ou necessidade de decidir; minimizam a possibilidade de erros de planejamento e de avaliação das alternativas quanto aos resultados.

5.4 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Conhecimento"

O quadro 7 traz a síntese da análise de conteúdo do tópico de perguntas "**Conhecimento**", a qual resultou em **03 categorias intermediárias**: I. Políticas, procedimentos e ações de melhoria contínua dos processos envolvidos no gerenciamento de projetos, II. Fluxo de informações relacionadas aos projetos, III. Aprendizagem organizacional em gerenciamento de projetos; e **02 categorias finais**: I. Gestão da qualidade aplicada ao gerenciamento de projetos, II. Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos.

Tópico "Conhecimento"		
categorias iniciais	categorias intermediárias	categorias finais
1. Legislação	I. Políticas, procedimentos e ações de melhoria contínua dos processos envolvidos no gerenciamento de projetos	I. Gestão da qualidade aplicada ao gerenciamento de projetos
2. Clareza		
3. Imediatismo de ações		
4. Manuais		
5. POPs		
6. Mapeamento de processos		
7. Orientações		
8. Abordagem		
9. Atualização		
10. Excelência em gestão		
11. Referência		
12. Indicadores		
13. Telefonemas	II. Fluxo de informações relacionadas aos projetos	II. Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos
14. E-mails		
15. Reunião		
16. Divulgação		
17. Relacionamento		
18. Treinamento	III. Aprendizagem organizacional em gerenciamento de projetos	
19. Conhecimento		
20. Informação		
21. Integração		

Quadro 7 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Conhecimento".

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos coordenadores de EGPs.

O Tópico "Conhecimento" é melhor analisado a partir das suas categorias finais: *I. Gestão da qualidade aplicada ao gerenciamento de projetos*, e *II. Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos*.

As respostas dos coordenadores de EGPs que ensejaram na categorização final *I. Gestão da qualidade aplicada ao gerenciamento de projetos* abarcaram respostas variadas, correlacionadas tanto ao grau de maturidade dos EGPs quanto ao perfil da

Unidade da Fiocruz envolvida, com maior destaque nos padrões de qualidade para os EGPs das unidades fabris (Farmanguinhos e Bio-Manguinhos). A melhoria contínua dos processos através da redução de desperdícios e dos problemas de qualidade, o correto planejamento de projetos e o compartilhamento de recursos dentro da Fiocruz são práticas que podem trazer à tona recursos valiosos. A seguir, alguns trechos destacados:

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

Não temos nenhum material elaborado pelo escritório para fornecer aos coordenadores dos projetos. Utilizamos como referência o manual da Fiotec e da Presidência para orientar os coordenadores, os quais preferem a abordagem direta, passando os principais pontos dos manuais. Lembrando que a ENSP trabalha com poucos coordenadores novatos, com esses a abordagem é diferenciada e acaba sendo mais fácil. E com os coordenadores antigos, mais experientes, esses já estão acostumados e essa abordagem é feita somente quando há alguma mudança na legislação.

- Coordenador do Instituto Oswaldo Cruz – IOC:

A PAPI tem um POP em elaboração.

- Coordenador do EGP de Farmanguinhos:

Quando a gente formou o escritório, a gente montou um manual, mas, hoje, essa troca de informação não está tão constante, por isso, a gente usa muito o manual da Fiotec. Nós temos um PGP (Procedimento Gerencial Padrão) para cada tipo de projeto com base na ISO e manual de qualidade. Para desenvolvimento tecnológico, transferência de tecnologia, de acordo com os processos mapeados, tem um PGP. Como é uma linha farmacêutica, a gente usa muito essa coisa do procedimento porque, na fabricação, existem os POPs e essa tendência do manual está ficando cada vez mais simplificada na parte mais de procedimentos. A própria ISO tirou a obrigatoriedade do manual, que pode ser substituído por outro documento, desde que todo conteúdo esteja presente no outro documento. (...)

A maioria dos processos estão mapeados, principalmente por ser um pré-requisito para nos mantermos certificados.

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

O escritório tem um POP de reativos que foi uma solicitação da RDC 16 e, em finalização, um guia de TT (transferência de tecnologia) e também a questão da metodologia em si dos projetos em geral.

Para Kerzner (2011), a gestão da qualidade aplicada ao gerenciamento de projetos deve abordar todos os processos necessários para se atingir os objetivos determinados

pela política de qualidade definida. O gerenciamento deve envolver: o planejamento do gerenciamento da qualidade; os processos de garantia da qualidade; e o controle de qualidade. De acordo com o autor, no processo de gestão da qualidade, alguns pontos são de grande importância, tais como: nível de satisfação do cliente, papel de prevenção, melhoria contínua, custo da qualidade e responsabilidade da alta direção.

Em relação à categoria final *II. Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos*, os coordenadores de EGPs apresentaram respostas bastante próximas para as 02 categorias intermediárias envolvidas, conforme trechos destacados:

Categoria intermediária II. Fluxo de informações relacionadas aos projetos:

- Coordenador do EGP do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS:

Divulgamos as informações dos projetos via e-mail, telefone, reuniões presenciais e vídeo conferência.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

Atualmente, a informação é passada aos coordenadores via e-mail, telefone ou pessoalmente em reuniões.

- Coordenador do EGP de Farmanguinhos:

As informações dos projetos são divulgadas através de reuniões constantes, relatórios quadrimestrais, e-mails...

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

O GEPRO divulga a informação dos projetos a seus coordenadores através do SIP, que é o Sistema de Informação de Projetos, mensalmente, via e-mail para as interfaces.

- Coordenador do EGP do ICTB:

A informação dos projetos é divulgada para os coordenadores através de relatórios mensais, reuniões quinzenais e, principalmente, para deliberação de alguns aspectos que a gente passou a ter autonomia com o escritório de projetos.

- Coordenador do EGP do Instituto Oswaldo Cruz – IOC:

Divulgamos informações dos projetos através de relatórios. Cada analista passa as informações pertinentes aos seus coordenadores via e-mail ou pessoalmente. Quando é uma informação para conhecimento de todos, divulgamos na Intranet do IOC. Fazemos também visitas aos laboratórios do IOC para explicar e divulgar as ações da PAPI.

Categoria intermediária III. Aprendizagem organizacional em gerenciamento de projetos:

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

O GEPRO produz conhecimento baseado nas experiências bem-sucedidas e insucessos, resultando em lições aprendidas. Discutimos alguns assuntos com os gerentes de projetos tentando trabalhar em conjunto com a área de conhecimento e até com comunidades práticas.

- Coordenador do EGP do ICTB:

Com relação à produção de conhecimento, a gente documenta, analisa, tira o que foi legal, tenta avaliar o que não deu certo e isso tudo é registrado.

- Coordenador do EGP do Instituto Oswaldo Cruz – IOC:

A PAPI produz conhecimento baseado tanto nas experiências bem-sucedidas quanto nas mal-sucedidas. Dentro da ISO 9001 isso fica muito claro, bem registrado, e nós temos Procedimentos Operacionais Padrão "POPs" onde tem que ter registro para não conformidade, essas coisas todas.

As organizações, cada vez mais, deverão valorizar as lições aprendidas em projetos como forma de mitigação de riscos e de problemas na execução de novos projetos. Atualmente, boa parte das instituições já exige que as lições aprendidas em projetos sejam registradas. Entretanto, na maioria das instituições, isso ainda é algo que não gera resultados significativos. Faz-se necessário que haja um processo que incentive o aprendizado formal e informal de lições aprendidas e que garanta que essas lições sejam revertidas em resultados nos projetos futuros. Possuir um repositório de lições aprendidas já é um bom começo, mas está longe de ser suficiente. Conforme apontado por Batista (2012), a efetiva Gestão do Conhecimento contribui para que as organizações enfrentem novos desafios, implementem práticas inovadoras de gestão e melhorem a

qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral

5.5 Análise de conteúdo do tópico de perguntas "Relacionamento"

O quadro 8 traz a síntese da análise de conteúdo do tópico de perguntas "Relacionamento", a qual resultou em **02 categorias intermediárias**: I. Gestão por competências associada ao gerenciamento, II. Relacionamentos interpessoais como fator crítico de sucesso em gerenciamento de projetos; e **01 categoria final**: I. Gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos.

Tópico "Relacionamento"		
Categorias iniciais	Categorias Intermediárias	Categoria Final
1. Atitudes	I. Gestão por competências associada ao gerenciamento de projetos	I. Gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos
2. Parcerias		
3. Comunicação		
4. Informação		
5. Intercâmbio		
6. Harmonização		
7. Motivação		
8. Rede cooperativa		
9. Encontros periódicos		
10. Necessidade de interação	II. Relacionamentos interpessoais como fator crítico de sucesso em gerenciamento de projetos	
11. Barreiras		
12. Entraves para o sucesso		

Quadro 8 – Síntese da análise de conteúdo do Tópico de perguntas "Relacionamento".
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas dos coordenadores de EGPs.

As respostas dos coordenadores de EGPs às perguntas do Tópico "Relacionamento" foram variadas, englobando auto-críticas e sugestões de melhorias para o gerenciamento de projetos em nível institucional. Seguem alguns trechos:

- Coordenador do EGP de Bio-Manguinhos:

Acho que é normal para qualquer escritório de projetos a questão de gestão de pessoas, que a gente sempre tem que estar trabalhando e são projetos que perpassam várias áreas da unidade. Então, o escritório está sempre enfrentando essa barreira para provar o valor dele... Porque o escritório, por mais que a gente não queira, a gente sempre tem que fazer uma cobrança e, por mais que a gente trabalhe em parceria, padronizando, tentando ajudar o gerente, chega um momento que precisamos da informação, então essa parte de cobrança, de vez em quando, pode gerar um certo atrito. Não tem como tirar essa obrigação do escritório, pois nós temos que fornecer informações para o Ministério da Saúde, para a Diretoria da Unidade, para a Presidência, então é normal que a gente tenha que fazer essas cobranças.

- Coordenador do EGP da Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP:

Percebemos uma falta de interação entre as áreas envolvidas com o gerenciamento de projetos na Fiocruz. Seria bom se fizéssemos encontros bimestral, trimestral ou semestralmente para trocar experiências, pois facilitaria o nosso diálogo. Mas, claro, respeitando sempre as especificidades, a realidade de cada Unidade. Esses encontros deveriam partir da Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional, envolvendo a Procuradoria, a FIOTEC e as áreas de Gerenciamento de Projetos das Unidades Fiocruz.

- Coordenador do EGP do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS:

Acredito que deveria partir da própria presidência a capacitação para os escritórios de projetos. Talvez criar uma rede de compartilhamento de experiências... Fazer um fórum de gestão de projetos é muito mais poderoso do que capacitação ou sessão técnica de compartilhamento.

- Coordenador do EGP de Farmanguinhos:

Não consigo enxergar algum elemento institucional gerando entraves para o EGP de Farmanguinhos. A Fiotec tem a sua legislação própria e a Procuradoria Federal também, e a gente tem que cumprir, mas eu não considero isso entraves, é a legislação, é uma norma que a Fiocruz como um todo tem que seguir, não é uma coisa específica e direcionada para a gente. Mas os tempos (prazos) poderiam ser melhores...

- Coordenador do EGP do ICTB:

É muito complicado pra gente não ter uma padronização de metodologia para seguir, entender e compartilhar as informações, recursos que faltam à cultura mesmo de gerenciamento de projetos, pelo menos na minha Unidade, ela é bem incipiente, tem muita dificuldade assim de entender a diferença de um projeto para um planejamento estratégico. E a parte jurídica aqui pra gente é bem difícil de entender, não sei como a gente pode dar “sequência a isso” e priorização institucional dos projetos que é o que nós estamos passando agora: temos muitos projetos, mas, com a falta de recursos, a gente não têm uma priorização, então acaba parando todo mundo para poder discutir.

Conforme abordado por Wysocki (2003), a gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos envolve dois importantes aspectos, o primeiro deles é que a habilidade dos recursos humanos da organização deve atender às necessidades atuais do projeto; o segundo envolve a extensão da habilidade da equipe do projeto, de forma a atender às demandas que o projeto se propõe. O autor destaca que a habilidade é um dos mais importantes ativos do projeto.

A gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos tem relação direta com o processo de institucionalização, que, segundo Selznick (1996), corresponde à forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente no qual a organização opera. A complexidade organizacional da Fiocruz reflete-se também nos seus diferentes vínculos profissionais, abrangendo trabalhadores estatutários, celetistas e bolsistas, muitas vezes, compartilhando os mesmos espaços e sem uma clara diferenciação das respectivas atividades, inclusive em EGPs. Conforme apontado por Kliksberg (1992), as organizações do setor público não podem estar indiferentes à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão que as capacitem para o manejo de uma complexidade de demandas organizacionais e ambientais crescentes, na qual o fluxo intenso de informações é fundamental para a implantação de objetivos e ações. Por fim, a gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos contribui para o fortalecimento da Nova Governança Pública, a qual Osborne (2006) conceitua como um novo modelo ou paradigma, destacando como características principais o fortalecimento dos relacionamentos institucionais com a sociedade, a formação das redes interorganizacionais tanto internas quanto externas ao aparelho de estado para a entrega dos serviços públicos, a utilização de contratos relacionais e relações de confiança, e a visão do estado como organismo plural.

6. PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES

Concluída a categorização envolvida na análise das informações, foi possível correlacionar as categorias finais como sendo procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos em uma organização pública federal complexa. De tal modo, este capítulo aborda a proposição de diretrizes que abarcam possibilidades de ações, as quais emergiram das declarações dos entrevistados.

Algumas considerações devem ser feitas referentes à institucionalização dos procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos em uma organização pública federal complexa, como é o caso da Fiocruz:

1. Envolvem aspectos estratégicos, táticos e operacionais;
2. As ações propostas não são exaustivas, apenas elecam possibilidades de ações a serem executadas de modo contextualizado em cada um dos EGPs/Unidades da Fiocruz, requerendo o desdobramento em projetos de intervenções específicos;
3. Recomenda-se que as ações sejam efetivadas sem acarretar prejuízo à autonomia e flexibilidade operacional das Unidades componentes da Fundação Oswaldo Cruz.

A seguir, são apresentadas algumas diretrizes:

6.1 Institucionalização do gerenciamento de projetos organizacionais integrado à fundação de apoio:

- Envolver as instâncias colegiadas institucionais nas temáticas associadas ao gerenciamento dos projetos organizacionais, o que repercutirá na aproximação das áreas técnicas com as práticas de gestão de projetos e na otimização do sistema de governança da Fiocruz;
- Prover estrutura, processos, modelos de tomada de decisão e ferramentas para o gerenciamento de projetos, tanto por ações gerais como a ampliação

do Programa de Desenvolvimento Gerencial, quanto pela construção de trilhas de conhecimento abrangendo ações de desenvolvimento que recorram a formas de aprendizagem voltadas para a área de gestão de projetos e contextualizadas para cada EGP/Unidade da Fiocruz;

- Promover atividades integradoras dos colaboradores dos EGPs e da fundação de apoio, como: seminários integrados, oficinas de capacitação conjunta, etc.;
- Planejar o projeto de forma adequada, o que pressupõe, por exemplo, a elaboração de escopo detalhado o suficiente para permitir melhor dimensionamento do orçamento previsto para a execução do projeto, reduzindo custos e otimizando prazos.

6.2 Monitoramento, controle, avaliação e governança de projetos

- Garantir que as metas sejam cumpridas, por meio da construção de indicadores bem formulados e verificação do grau de adequação das entregas aos resultados esperados e ao cumprimento da missão organizacional;
- Monitorar continuamente os fluxos de trabalho nos EGPs, com vistas à eliminação de possíveis gargalos e fornecimento de subsídios para a reorientação das ações de execução do projeto para os fins esperados;
- Fornecer uma análise objetiva dos projetos, a qual deve ser compartilhada com todos os colaboradores envolvidos e subsidiar processos de governança;
- Garantir o cumprimento dos prazos dos projetos, com foco na gestão por resultados;
- Estabelecer critérios de avaliação de desempenho dos projetos organizacionais.

6.3 Governança, Riscos e *Compliance* associados ao gerenciamento de projetos para fins de cumprimento da missão organizacional

- Identificar falhas de processos, não-conformidades e outras situações que possam comprometer o sucesso dos projetos;
- Estruturar plano de ação para corrigir possíveis desvios, a partir da análise dos resultados apontados pelos indicadores de desempenho;
- Implementar iniciativas de *Compliance*, com foco nos meios adequados e efetivos para realizar os controles internos dos projetos na organização;
- Alinhar o planejamento estratégico organizacional, definido em instâncias colegiadas como o Congresso Interno da Fiocruz, os Conselhos Deliberativos de suas Unidades e as Câmaras Técnicas, com os esforços gerenciais para a realização de projetos.

6.4 Gerenciamento de recursos em projetos

- Elaborar análise de riscos: eliminando, reduzindo ou mitigando os riscos existentes, visando tanto à diminuição da probabilidade quanto ao alívio do impacto envolvido;
- Definir lista prioritária de projetos a executar, utilizando-se critérios e indicadores de avaliação para pontuar os projetos e subsidiar a gestão de portfólio, o que é imprescindível em contextos de crise e necessidade de otimização de recursos financeiros;
- Realizar adequada gestão de mudanças nos projetos, a qual contribuirá para a reorientação da utilização de recursos, elaboração de novos processos operacionais, modificação das dotações orçamentárias, etc.;
- Utilizar *softwares* gerenciadores de projetos, os quais são ferramentas capazes de apoiar os gestores na condução dos projetos com agilidade e eficiência, otimizando a produtividade dos colaboradores.

6.5 Gestão da qualidade aplicada ao gerenciamento de projetos

- Padronizar os processos, com o uso de mapeamento, modelagem e manualização dos processos, buscando simplificar e otimizar a *performance* do EGP;
- Adotar a gestão da qualidade como base para criar processos bem estruturados, facilitando o monitoramento dos indicadores e a avaliação de desempenho dos projetos;
- Transformar as expectativas dos clientes em requisitos a serem atendidos ao longo do processo de gerenciamento dos projetos;
- Estimular a adoção de medidas alternativas e inovadoras para a melhoria dos processos, impactando no aumento do retorno sobre o investimento no projeto;
- Empregar as melhores práticas de gestão da qualidade, garantindo que os resultados superem as expectativas e contando com o máximo de assertividade na execução dos projetos.

6.6 Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos

- Criar uma comunicação eficiente, promovendo a integração dos *stakeholders* do projeto em diferentes níveis;
- Fazer uso de lições aprendidas nos projetos, possibilitando que a organização aprenda com suas experiências;
- Estimular a implementação de práticas inovadoras em gerenciamento de projetos, por exemplo, com o estabelecimento de sistemas de premiação;
- Adequar a estrutura organizacional, reduzindo a hierarquização e ampliando a formação estruturas matriciais e de redes intra e interorganizacionais, impactando positivamente na ampliação do conhecimento em projetos e sua respectiva gestão.

6.7 Gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos

- Definir as competências, habilidades e atitudes esperadas para cada um dos membros da equipe do EGP;
- Promover atividades de treinamento e desenvolvimento das pessoas envolvidas com o gerenciamento de projetos;
- Promover desenvolvimento gerencial dos coordenadores de EGPs, possibilitando que eles, dentre outras coisas, sejam capazes de descentralizar as responsabilidades e empoderar os colaboradores através da delegação de atividades;
- Formalizar todo envolvimento e responsabilidade dos integrantes do EGP, a fim de evitar dúvidas e conflitos entre os membros da equipe;
- Considerar o estabelecimento de metas para motivar a equipe do EGP, aumentando-se o engajamento e a produtividade dos seus componentes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral propor diretrizes visando à institucionalização do gerenciamento de projetos em uma instituição pública federal complexa. O alcance do objetivo geral foi possibilitado pelos objetivos específicos de mapear os Escritórios de Gerenciamento de Projetos existentes na Fiocruz, analisar as informações sobre como são gerenciados os projetos e definir procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos na Fiocruz.

Dentre outros pontos, a pesquisa resultou: na verificação de que, na Fiocruz, a cultura de gestão de projetos apresenta diferentes graus de institucionalização, a depender da Unidade investigada, fator que se reflete em distintos graus de maturidade dos EGPs; no maior conhecimento acerca das expectativas dos coordenadores de EGPs; bem como, em incentivo para que as diretrizes sejam implementadas via projetos de intervenções específicos em cada um dos EGPs/Unidades da Fiocruz.

A ampliação da transparência e do controle social, típicos da Nova Governança Pública, tem sido introjetados na cultura organizacional da Fiocruz, trazendo a população e outros agentes externos à organização para contribuir com o desenvolvimento de suas atividades, entendendo melhor a demanda e a necessidade da qualidade dos serviços ofertados. A nova Lei de Acesso a Informação facilitou as consultas às informações, propiciando a transparência, mas esse aspecto ainda é incipiente no contexto da gestão de projetos.

É cabível reforçar que as análises resultantes desse estudo, bem como as ações propostas, respeitam as especificidades das Unidades componentes da Fundação Oswaldo Cruz. Sendo assim, as proposições de ações visando à institucionalização do gerenciamento de projetos, na Fiocruz, não incidem na autonomia e flexibilidade operacional das suas Unidades e, dentro das limitações legais possíveis, procura preservar as características históricas, culturais e técnicas dos espaços específicos que compõem a Instituição.

A análise das informações levou em consideração o fato de que o contexto institucional é de extrema importância quando se trata de investigação de procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos em uma organização como a Fiocruz, em razão disso, foi considerada a influência dos aspectos sociais, políticos, legais e econômicos envolvidos.

Visando à institucionalização de gerenciamento de projetos em uma organização pública federal complexa, como é o caso da Fiocruz, foram sugeridos os seguintes procedimentos padrão: a. Gerenciamento de projetos organizacionais, fundação de apoio e relação jurídica-contratual envolvida; b. Monitoramento, controle, avaliação e governança de projetos; c. Governança, Riscos e *Compliance* associados ao gerenciamento de projetos para fins de cumprimento da missão organizacional; d. Gerenciamento de recursos em projetos; e. Gestão da qualidade aplicada ao gerenciamento de projetos; f. Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos; g. Gestão de pessoas aplicada ao gerenciamento de projetos. Bem como foram propostas ações, de forma não exaustiva, para cada um dos procedimentos padrão relacionados

Os procedimentos padrão propostos estão alinhados a objetivos estratégicos da Fiocruz, presentes em seu Plano Quadrienal, tais como:

1. Ao contrato de resultados e metas; ao alinhamento dos planos institucionais transversais aos planos das unidades;
2. À ampliação de projetos e resultados com o Ministério da Saúde e outros órgãos; à ampliação do foco no usuário interno e externo;
3. À garantia da qualificação dos projetos; à ampliação e consolidação do processo de monitoramento e avaliação de projetos;
4. À garantia da eficácia e efetividade dos projetos;
5. À ampliação da participação da Fiocruz na geração de conhecimento e inovação em serviços de saúde;
6. Ao fortalecimento do papel indutor da instituição no desenvolvimento de projetos estratégicos na área de serviços de saúde;

7. À priorização da integração dos projetos, favorecendo o desenvolvimento de pesquisas em rede entre as unidades e com parceiros externos;
8. À incorporação de práticas de gestão da informação em rede que promovam a criação e a socialização de práticas e conhecimentos nacionais e internacionais em saúde para subsidiar a tomada de decisão;
9. À ampliação da capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação focada em resultados de longo prazo; ao fortalecimento da cultura de excelência; ao fortalecimento das políticas e práticas de monitoramento, avaliação e controle, especialmente ao que se refere ao desenvolvimento de políticas efetivas de controle estratégico e operacional; à ampliação da relevância da comunicação, divulgação e informação.

A **aplicabilidade da pesquisa** mostra-se bastante relevante, pois, espera-se que a adoção dos procedimentos padrão e implementação das ações propostas possibilitem diversos ganhos como:

- Ampliação do compartilhamento de informações entre projetos;
- Otimização da utilização de recursos;
- Coordenação eficiente das comunicações institucionais de projetos;
- Adoção de cultura de registro das lições aprendidas;
- Melhoria da qualidade da adaptação da metodologia de gerenciamento de projetos às especificidades de uma organização pública federal complexa;
- Melhor funcionamento das instâncias colegiadas da Fiocruz;
- Capacitação ampliada com foco no estímulo à coordenação intra e interinstitucionais dos processos de trabalho ligados aos projetos;
- Alcance de cultura de excelência do gerenciamento dos projetos da Fiocruz.

8. RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se⁵, como agenda de pesquisa para futuros estudos, investigações objetivando: compreender como tornar a cultura organizacional favorável à adesão à implementação de procedimentos padrão; ampliar a implementação de padronização de políticas e procedimentos, elevando-se o cumprimento de diretrizes institucionais; bem como tornar a configuração organizacional favorável, ampliando-se o grau de coordenação entre as Unidades da Organização.

Supõe-se que a continuidade de estudos, de acordo com o recomendado, favorecerá, dentre outras questões, para o maior alinhamento dos escopos dos projetos às diretrizes estratégicas, ampliação da gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos e fortalecimento da governança institucional.

⁵ Utilização da Árvore de Objetivos contida no Apêndice B como ferramenta para a propositura de recomendações.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. O.; COSTA, H. G.; QUELHAS, O. L. G.; DA SILVA, L. E.; PIMENTEL, L. B. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. **Production**, v. 23, n. 3, p. 582-594, 2013. 13 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BATISTA, Fábio F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para introduzir resultados em benefício ao cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012. 134 p.

BRYDE, D. J. Modeling Project Management Performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 2, p. 229-254, 2003. 26.

CAMPOS, C.J.G; TURATO, E.R. Análise de conteúdo em pesquisas que utilizam metodologia clínico-qualitativa: Aplicações e Perspectivas. **Rev. Latino-am Enfermagem**, São Paulo, 2009. 6 p.

CARVALHO, Marly M.; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2008. 317 p.

CASTRO, Henrique G.; CARVALHO, Marly M. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 283-296, 2010. 14 p.

DURAND JUNIOR, Ivan C. B.; DALLAGNOL, Roberto M. A importância da gestão de projetos na captação de recursos para a administração municipal. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 2, p. 126-137, 2014. 12 p.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Estatuto e Regimento da Fiocruz**. [capturado 01 out. 2016]. Disponível em: <http://portal.fiocruz.br/pt-br/content/estatuto-e-regimento>

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Plano Quadrienal da Fundação Oswaldo Cruz 2011-2014**, 2011. 90 p. [capturado 13 fev. 2016]. Disponível em: www.fiocruz.br/media/relatorio_final_ultima_versao.pdf

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da Teoria Institucional no Contexto dos Estudos Organizacionais no Brasil. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 33, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. 16 p.

HALL, Richard H. **Organizações, estruturas e processos**. 3a ed. Rio de Janeiro: Printice/Hall do Brasil, 1984. 260 p.

HWANG, B.; LIM, E. J. Critical success factors for key project players and objectives: case study of Singapore. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 139, n. 2, p. 204-215, 2013. 12 p.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. Tradução de João Gama e Joyce Prado. 10ª ed. São Paulo: Blucher, 2011. 653 p.

KLIKSBERG, Bernardo. **Como Transformar o Estado: para além dos mitos e dogmas**. Brasília: ENAP, 1992. 87 p.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. 2. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 247 p.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. 10 p.

_____. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, p.11-25, 2003. 15 p.

MARQUES JUNIOR, Luiz J.; PLONSKI, Guilherme A. **Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"**. São Paulo, 2011. 11 p.

MELO, Yara Carvalho de; PEREIRA, Maria Cecília. Plataforma de aprendizagem para gestão de projetos: dois casos de implementação de projetos de automação para a indústria automobilística. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 457-470, 2012. 14 p.

MORIOKA, Sandra; DE CARVALHO, Marly M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Produção**, v. 24, n.1, p. 132-143, 2014. 12 p.

MOTTA, Paulo R. O estado da arte da gestão pública. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, Feb. 2013. 9 p.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011. 17 p.

NOLAN, R.; POLLOCK, A.; WARE, J. "Creating the 21st Century Organization". **Stage by Stage**, v. 8, no. 4, p. 1-11, 1988. 11p.

OFORI, Daniel F. Project management practices and critical success factors-A developing country perspective. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 21, p. 14-31, 2013. 18 p.

OLIVEIRA, E.; ENS, R.; ANDRADE, D.; MUSSIS, C.R. Análise de Conteúdo e Pesquisa na área de educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, 2003. 17 p.

OSBORNE, Stephen P. The new public governance? **Public Management Review**, Vol. 8, No.3, p. 377-387, 2006. 11 p.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008. 17 p.

PERES, João R.; BRIZOTI, Nilson. **UPDATE – Guia COMPLIANCE – Fundamentos**. São Paulo: eBOOK, 2016. 42 p. No prelo.

RABECHINI JUNIOR, Roque; DE CARVALHO, Marly M.; RODRIGUES, Ivete; SBRAGIA, Roberto. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: Os nexos com competências e estrutura. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011. 16 p.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **Alea**, v.7, no.2, p.305-322, Dez. 2005. 18 p.

SELZNICK, Philip. Institutionalism “Old” and “New”, **Administrative Science Quarterly**, 41, p. 270-277, 1996. 8 p.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. PMKT / **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, n. 3, p. 20/28, 2009. 9 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook of Organizational Studies**. London: Sage, p. 175-190, 1997. 16 p.

VALLE, André B.; SOARES, Carlos A. P.; FINOCCHIO JÚNIOR, José; DA SILVA, Lincoln S. F. **Fundamentos de Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 172 p.

VALLE, José A. S.; FERREIRA, V. C. P.; JOIA, L. A. A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 185-198, 2014. 14 p.

WYSOCKI, Robert. **Project management process improvement**. Norwood: Artech House, 2003. 19 p.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 164 p.

APÊNDICE A – ÁRVORE DE PROBLEMAS

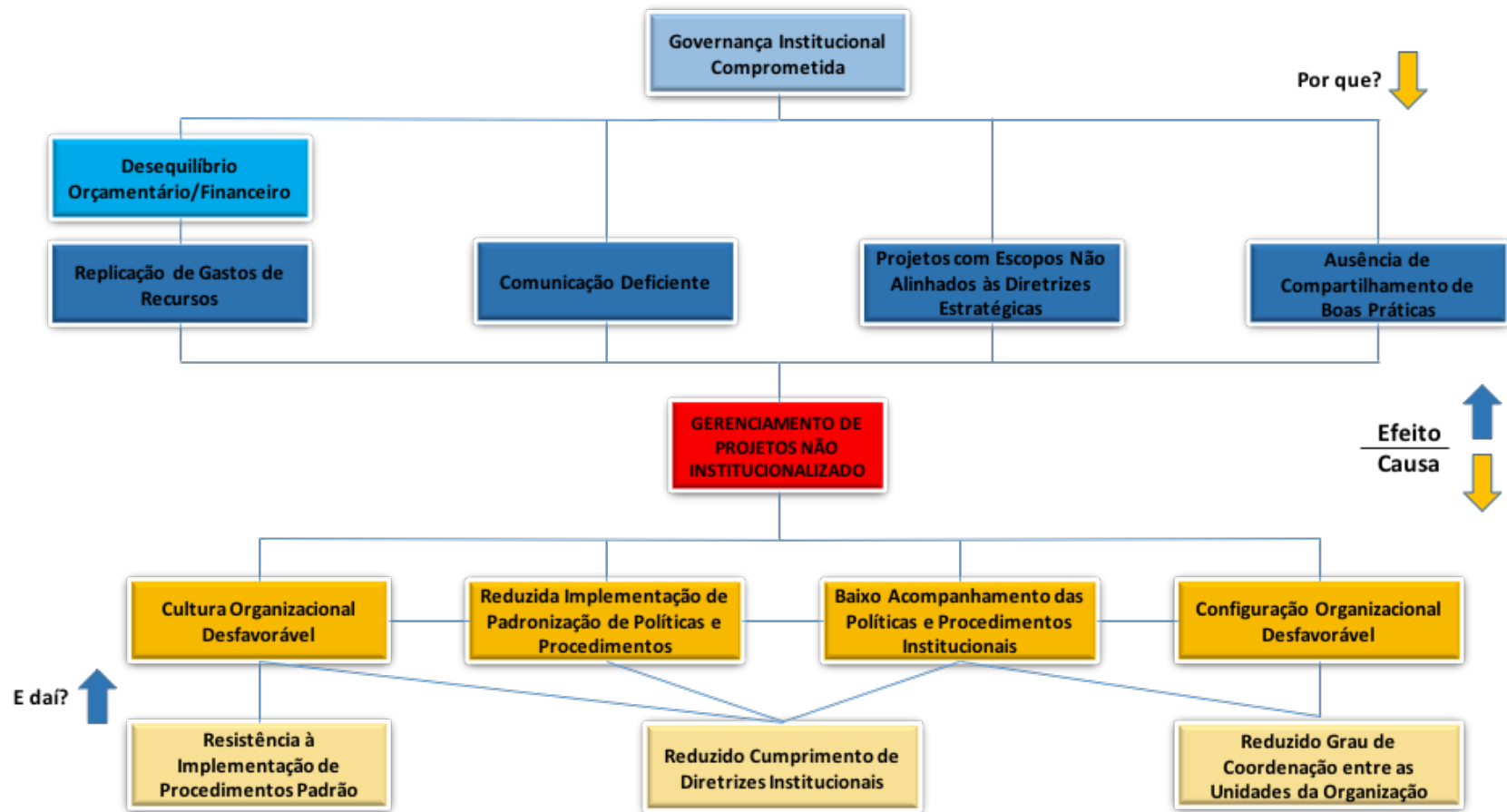


Figura 1 – Árvore de Problemas.

Fonte: Elaborada pelo autor com utilização da técnica de Árvore de Problemas.

APÊNDICE B – ÁRVORE DE OBJETIVOS

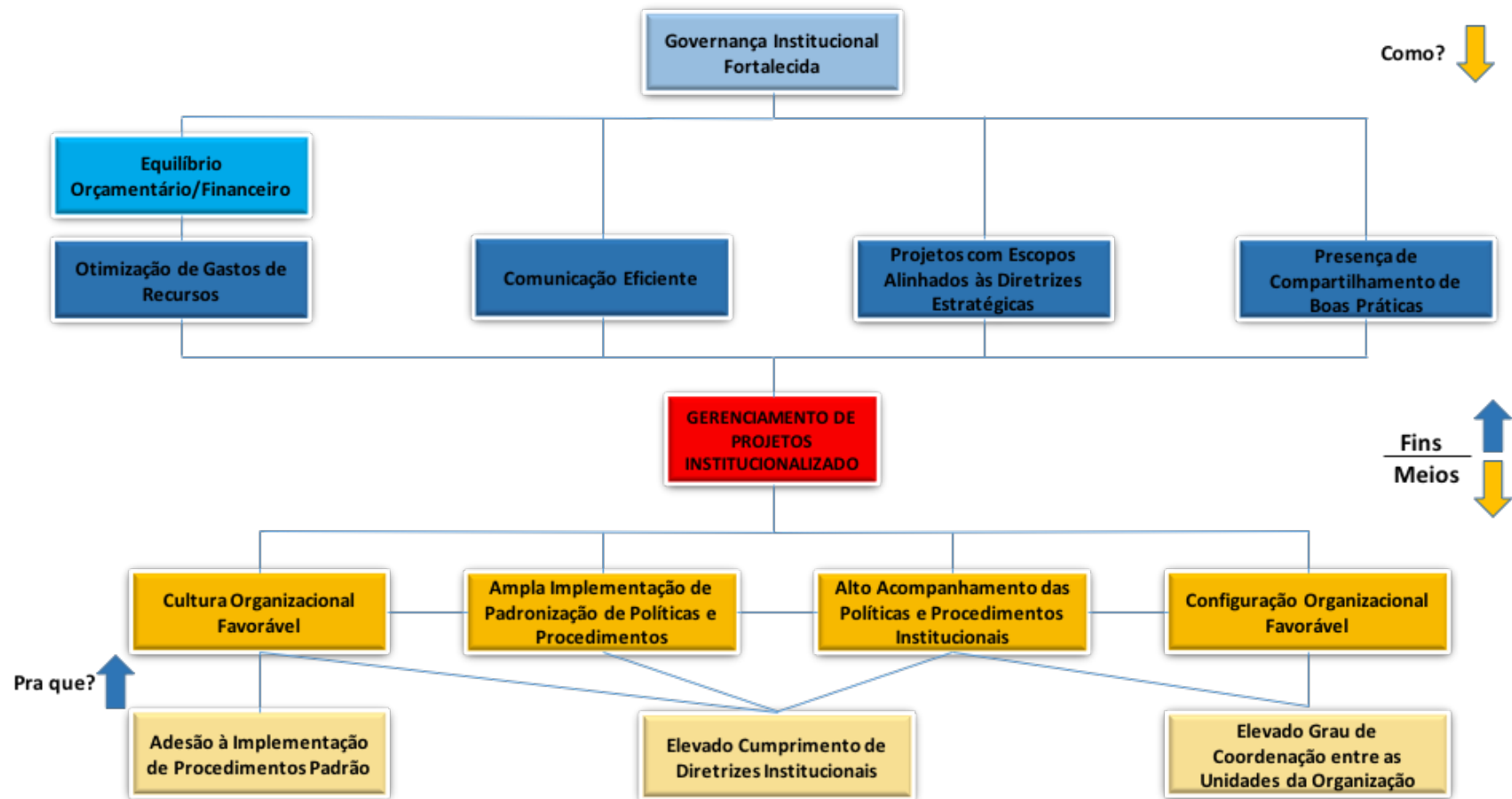


Figura 2 – Árvore de Objetivos.

Fonte: Elaborada pelo autor com utilização da técnica de Árvore de Objetivos.

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO**TEMA DA PESQUISA:**

“INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PADRÃO PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL COMPLEXA”.

SEÇÃO I – DADOS SOBRE O ENTREVISTADO E A ENTREVISTA

Nome completo: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

Formação: _____

Cargo: _____

Unidade de lotação: _____

Data de ingresso na instituição: _____

Data/Horário da entrevista: _____

Local da entrevista: _____

Tipo de entrevista (face-a-face ou mediada): _____

Forma de registro dos dados (anotação e/ou gravação – áudio, vídeo – e/ou e-mail):

SEÇÃO II – DADOS SOBRE A PESQUISA (Fornecer cópia dessa seção ao entrevistado)

Pesquisador: Ernane Dantas Novaes.

E-mail: ernane.novaes@fiocruz.br / ernanedantas@hotmail.com

Telefone: (21) 3882-9166/9188

Orientador: Prof. Dr. Roberto Pimenta - roberto.pimenta@fgv.br

Organização responsável pela pesquisa: FGV/EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Praia de Botafogo, 190 - 4º e 5º andares • CEP 22250-900 • Rio de Janeiro • Telefone: +55 (21) 3799-5650 • <http://ebape.fgv.br>. Em parceria com a Escola Corporativa da Fundação Oswaldo Cruz.

Tipo de pesquisa: Mestrado.

Linha de pesquisa: Governança e Administração Pública.

Objetivo da pesquisa: Propor ações visando à institucionalização do gerenciamento de projetos em uma instituição pública federal complexa. Destaca-se que as análises resultantes desse estudo, bem como as ações propostas, respeitarão as especificidades das Unidades componentes da Fundação Oswaldo Cruz.

Contribuições da pesquisa: Supõe-se que a ampliação e consolidação do processo de monitoramento e avaliação dos projetos repercuta no melhor funcionamento das instâncias colegiadas da Fiocruz, de modo que desenvolvimento desse estudo contribuirá para o atingimento dos objetivos estratégicos definidos no Plano Quadrienal da Fiocruz.

Etapas atuais da pesquisa: Condução de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos Escritórios de Projetos para que haja o aprofundamento dos conhecimentos de sua realidade e seus projetos, e uma melhor compreensão de suas necessidades.

SEÇÃO III – ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR

- **Ao marcar a entrevista:**

1. Reservar um tempo adequado para a realização da entrevista;
2. Solicitar que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado.

- **O que verificar antes da entrevista:**

1. Confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela acontecerá;
2. Confirmar se o acesso ou permissão de entrada ao local já foram providenciados (Caso de Bio-Manguinhos/Fiocruz, por exemplo);

- **O que levar para a entrevista:**

1. Informações sobre o entrevistado (nome, unidade de lotação, cargo, ramal, etc.);
2. Crachá de identificação;
3. Gravador/celular;
4. Lápis, caneta e borracha;
5. Protocolo impresso e preenchido com todas as informações que o pesquisador souber de antemão;
6. Folhas adicionais em branco para anotações;

- **Durante a entrevista:**

1. Devido à diferença de velocidade entre a fala e a escrita, priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário;
2. O pesquisador não deve anotar apenas o que ele ouve, mas também o que ele vê, pois o entrevistado fornece informações não verbais: ele pode transparecer nervosismo, dúvida, etc.;
3. Ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas devido à memória fraca do entrevistado, respostas viesadas, flexibilidade (o entrevistado dá ao pesquisador o que ele quer ouvir), discurso pronto, etc.;
4. Se o entrevistado não quiser responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação.

• Após a entrevista:

1. Relembrar de toda a entrevista, fazendo anotações adicionais e já fazendo interpretações sobre os dados coletados;
2. Terminar de preencher o protocolo e transferir seu conteúdo para um formato digital;
3. Preparar as interpretações e os dados para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior.

SEÇÃO IV – OBSERVAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADO SOBRE A ENTREVISTA

- Nesta entrevista, será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, o qual tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder às perguntas; o entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, porém, dados sigilosos devem ser preservados;
- O pesquisador fará anotações durante a resposta do entrevistado; por causa da limitação de velocidade que envolve a anotação, o pesquisador poderá pedir que o entrevistado repita algum ponto da sua resposta.

SEÇÃO V – DEFINIÇÃO DE TERMOS UTILIZADOS NO QUESTIONÁRIO

Projeto – representa um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Gerenciamento de Projetos (GP) – compreendido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas.

SEÇÃO VI – QUESTIONÁRIO

Perfil de escritório

Há quanto tempo existe?
Chefia formal (DAS)? Ligada a que estrutura?
Quantos funcionários () Servidores NS () Terceirizados NS
() Servidores NM () Terceirizados NM
() Servidores NM () Terceirizados NM
Quantos projetos atualmente?
Qual volume TOTAL dos projetos?
Qual tipo de projeto? () TED () CNPq () Outros. Quais?
Utiliza a FIOTEC? Em quantos % dos casos
Qual papel do escritório de projetos? (descreva livremente)
Considera adequada a estrutura do escritório de projetos de sua Unidade? Por que?

Atribuições

O escritório de projetos tem seus projetos alinhados com o documento do Congresso Interno, identificando os pontos mais estratégicos e os GAPs no alinhamento?
O escritório de projetos cuida da segurança jurídica dos projetos? Se não, quem faz esse papel?
O escritório de projetos cuida da sustentabilidade do escritório com ações de treinamento e melhoria de seus processos?
O escritório de projetos participa do início do projeto desde a captação/negociação? Ou somente na execução e prestação de contas?
O escritório de projetos produz conhecimento baseado nas experiências bem sucedidas ou não de outros projetos?

Recursos

Sistema de informação? Quais?
Controle e acompanhamento dos relatórios? Quais?
Segue alguma metodologia de gerenciamento de projetos?
Tem algum instrumento como mapa de <i>stakeholders</i> , matriz de comunicação, solicitação de mudanças, matriz de responsabilidades, etc. elaborado e amplamente divulgado?
Tem algum processo mapeado?

Conhecimento

Tem clareza da legislação sobre execução de um projeto?
Tem algum manual elaborado pela Unidade para facilitar o entendimento/relacionamento com os coordenadores e o escritório de projetos?
Realizou algum treinamento no último ano? Você ou sua equipe?
Como divulga a informação dos projetos a seus coordenadores?

Relacionamento

Algum elemento institucional gera entraves para o sucesso do escritório de projetos de sua Unidade?

SEÇÃO VII – FINALIZANDO A ENTREVISTA

- Após a realização da entrevista, ressaltar que, caso o entrevistado queira fazer algum comentário adicional ou acréscimo em alguma de suas respostas, ele poderá entrar em contato com o pesquisador por e-mail ou telefone;
- Solicitar a permissão para enviar ao entrevistado, por e-mail ou telefone, alguma nova questão que possa surgir posteriormente, durante a pesquisa, caso o pesquisador considere importante conhecer a opinião do entrevistado;
- Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista;
- Combinar com o entrevistado que ele faça uma checagem posterior dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador (com base nos dados coletados).