

Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Adriana da Silva Ricção

A estruturação do Núcleo de Projetos e Convênios da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV - como instrumento de gestão integrada

Rio de Janeiro

2017

Adriana da Silva Ricão

**A estruturação do Núcleo de Projetos e Convênios da Escola Politécnica de Saúde
Joaquim Venâncio – EPSJV - como instrumento de gestão integrada**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para aquisição do título de Especialista em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde

Orientador: Marcelo Santos Ramos

Rio de Janeiro

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma oportunidade.

À minha família, meu marido Marcos e às minhas filhas Jessica e Manoela pelo incentivo, apoio e estímulo para continuar sempre.

Aos meus pais, Jary e Adayl (*in memoriam*) pelas oportunidades, carinho e dedicação sempre dispensados.

À Direção da EPSJV pelo incentivo e oportunidade, principalmente ao Vice-diretor de Gestão e Desenvolvimento Institucional, José Orbílio, mais do que um gestor, um amigo, pelo incentivo e apoio.

À equipe da Vice-direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional, que de várias formas me auxiliou na elaboração e conclusão do trabalho, principalmente à Patrícia Maria Ferreira da Silva, pelo companheirismo, apoio nas minhas ausências e informações importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu orientador, Marcelo Santos Ramos, pela paciência, colaboração, orientação e ajuda, contribuindo e orientando para que este trabalho pudesse existir.

Aos meus colegas de turma pelas trocas, parcerias e compartilhamento de saberes.

À Fiocruz / Escola Corporativa pela oportunidade de mais um aprimoramento profissional.

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, a Deus que me permite continuar. Aos meus amados pais, Jary e Adayl, por tudo o que puderam fazer e fizeram. À minha irmã Patrícia, que para mim sempre foi exemplo. Ao meu marido Marcos por estar ao meu lado em todos os momentos, e aos meus dois maiores e melhores presentes, minhas filhas Jessica e Manoela, que por vocês eu me obrigo a continuar.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota” (Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

Por meio da minha experiência profissional na área de projetos e convênios pude constatar a realidade em que a EPSJV vive atualmente na gestão de projetos. Os processos e procedimentos não estão alinhados entre o Núcleo de Projetos e Convênios e os demais Setores e Laboratórios da Unidade.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a proposta de estruturação do Núcleo de Projetos e Convênios na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Unidade Técnico-Científica da Fundação Oswaldo Cruz, Instituição de Ciência e Tecnologia na Área da Saúde, as necessidades e expectativas quanto à gestão dos projetos. Trata-se de uma proposta de intervenção.

Palavras-chave: Estruturação; Gerenciamento de Projetos; Convênios; Parcerias

LISTA DE ANEXOS

Anexo I	37
Anexo II	39

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Organograma da Fundação Oswaldo Cruz	13
Figura 2. Regimento Interno da EPSJV em 2004	14
Figura 3. Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos	28
Figura 4. Ciclo de Vida do Projeto	31

LISTA DE QUADROS

Grupos de Processos em Gerenciamento de Projetos

29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEM – Autorização de Empenho

ATP - Autorização de Pagamento

CADM – Coordenação de Administração da EPSJV

COGEAD – Coordenação-Geral de Administração

COGEPLAN – Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico

DOU – Diário Oficial da União

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

EPSJV – Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FIOTEC – Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde

FNS – Fundo Nacional de Saúde

LOA – Lei Orçamentária Anual

MS – Ministério da Saúde

OMS – Organização Mundial da Saúde

PA – Plano Anual

PMI - *Project Management Institute*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMO – *Project Management Office*

RCO – requisição de Compras

SMC - Setor de Materiais e Compras da CADM / EPSJV

TED – Termo de Execução Descentralizada

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. JUSTIFICATIVA	16
2.1. Objetivos	20
2.1.1. Geral	20
2.1.2. Específicos	20
3. METODOLOGIA	21
4. REFERENCIAL TEÓRICO	21
4.1. O que se entende por Projetos?	23
4.2. O que é Gerenciamento de Projetos?	26
4.3. Ciclo de Vida do Projeto	30
4.4. Características do Ciclo de Vida do Projeto	31
4.5. O Papel do Gerente de Projetos	32
5. RESULTADOS ESPERADOS	32
6. DISCUSSÃO	34
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
8. REFERÊNCIAS	35
9. ANEXOS	36
10. ANEXO I	37
11. ANEXO II	39

1. INTRODUÇÃO

A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV, Unidade Técnico-Científica da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, criada em 1985, é responsável pela coordenação e execução das atividades de ensino, pesquisa e cooperação técnica na área da educação profissional em saúde. Além de ser responsável pela formação profissional de nível médio, também está credenciada como Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde – OMS, desde 2004.

A EPSJV é uma instituição de ensino e pesquisa que trabalha a articulação entre os campos da Saúde, da Educação e do Trabalho e tem como missão estabelecer processos de cooperação que contribuam para o fortalecimento dos sistemas públicos brasileiros.

As ações de cooperação se dão por meio de parcerias, convênios ou demandas específicas, com instituições públicas, órgãos governamentais e movimentos sociais.

A EPSJV visa buscar alternativas técnicas e políticas para o fortalecimento de ações para a solução de alguns dos problemas que atingem a população brasileira. Dentre tais problemas pode-se destacar a falta de investimentos em um processo de formação ampla dos atuais e futuros trabalhadores em saúde.

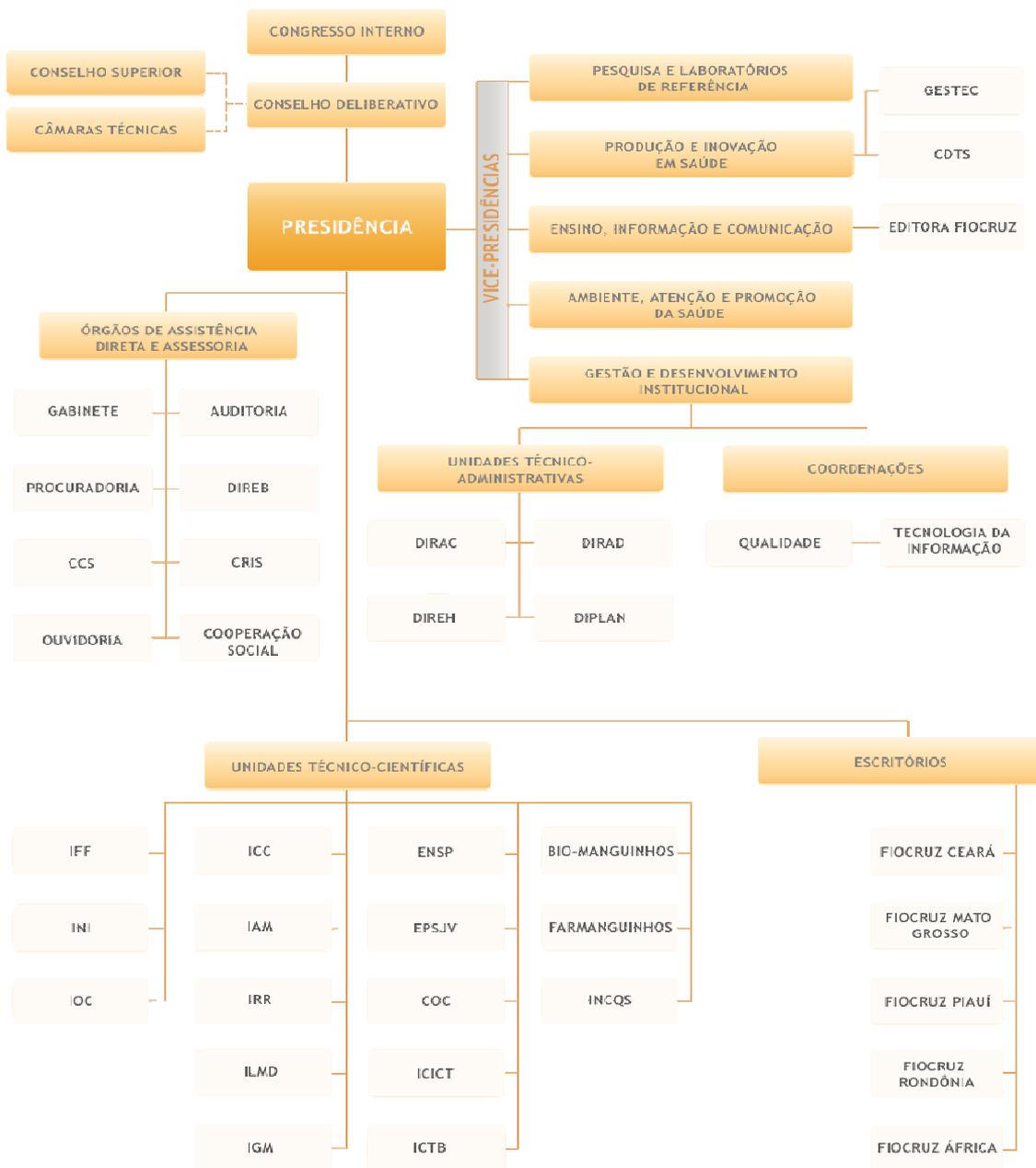
Para a execução de tais ações busca-se maior integração entre as distintas áreas da instituição, como ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, e também a adoção de novos formatos organizacionais no âmbito da inovação propiciando a ação conjunta dos mais variados atores.

Dentre suas principais atividades de cooperação abrangem a elaboração de plano de curso, formação docente, organização bibliográfica, produção de material educativo, desenvolvimento e ensino de metodologias para produção de material educativo, execução de cursos fora da sede, formulação de programas e projetos de ensino e pesquisa nessas áreas, discussão de políticas públicas de educação e de saúde, dentre outros. Todas essas ações são desenvolvidas em âmbito nacional e também em outros países¹.

¹ <http://www.epsjv.fiocruz.br/cooperacao/nacional>

O organograma da Fiocruz apresentado na Figura 1 demonstra a estrutura organizacional vigente na Instituição

Figura 1. Organograma da Fundação Oswaldo Cruz

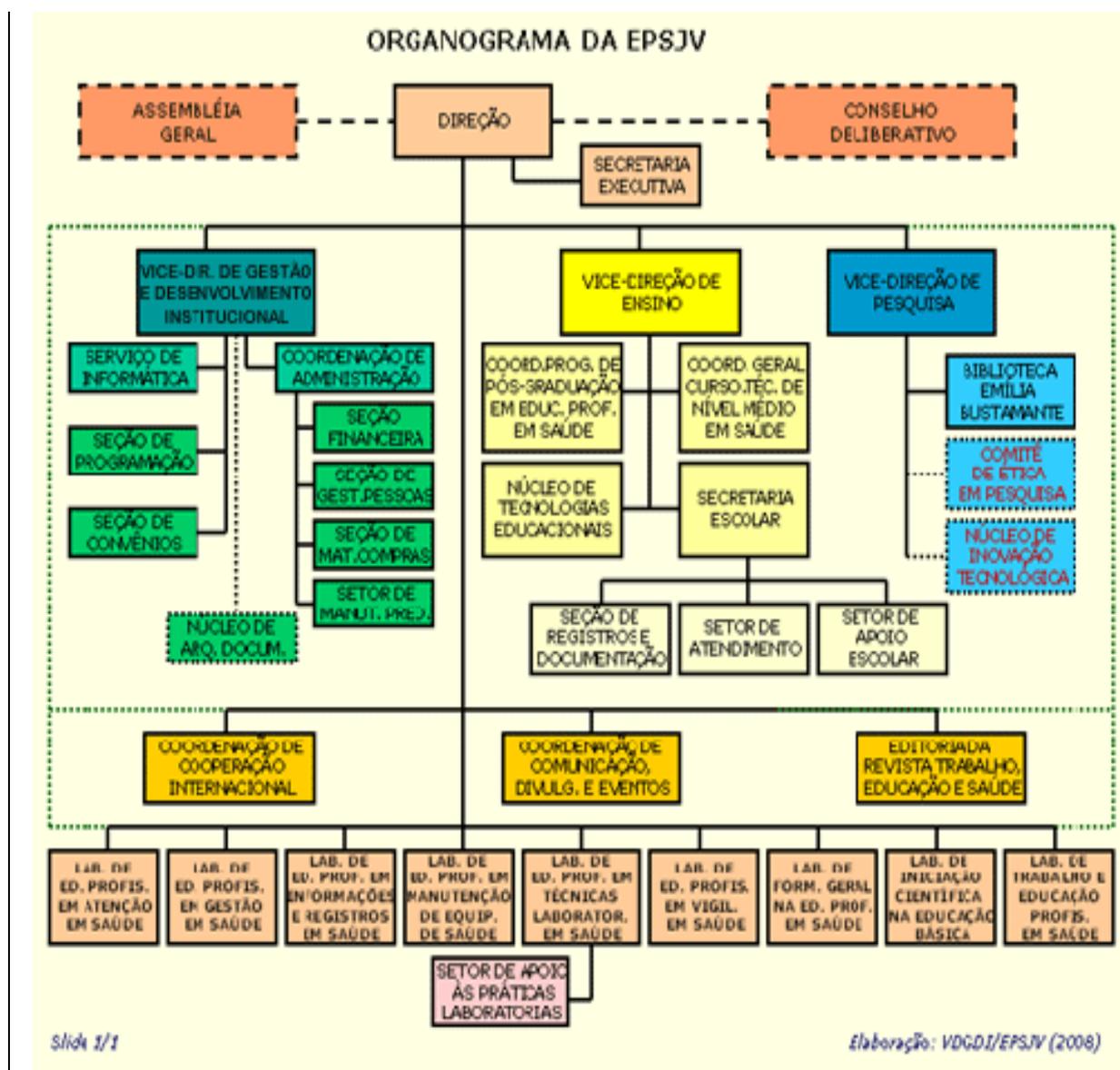


<https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/organograma>

Onde se lê: DIRAD, DIPLAN, DIREH e DIRAC, leia-se respectivamente: COGEAD, COGEPLAN, COGEPE e COGIC. As Unidades Técnico-Administrativas, antes reconhecidas como Diretoria, passaram a ser denominadas a partir de 2017 de Coordenação.

O organograma da EPSJV apresentado na Figura 2 demonstra a estrutura organizacional definida no Regimento Interno da Unidade em 2004

Figura 2. Regimento Interno da EPSJV em 2004



Os 9 (nove) Laboratórios de atividades finalísticas da EPSJV estão apresentados a seguir:

- **Laboratório de Educação Profissional em Atenção à Saúde – LABORAT** - tem como foco principal a investigação do processo de trabalho e da formação dos trabalhadores de nível médio e técnico, assim como o desenvolvimento de processos de formação, norteados pela reflexão crítica acerca das relações entre a educação profissional e o processo de trabalho voltado para a atenção em saúde
- **Laboratório de Educação Profissional em Gestão em Saúde – LABGESTÃO** - promove estudos e pesquisas que colaborem com conhecimento para o aperfeiçoamento da formação e da gestão no campo da saúde. Nesse sentido, os projetos de pesquisa buscam compreender a realidade e os desafios relativos à formação dos trabalhadores e à gestão no campo da saúde coletiva.
- **Laboratório de Educação Profissional em Informações e Registros em Saúde – LIRES** - coordena cursos voltados para os profissionais de nível médio que trabalham na produção e análise de informação aplicada ao planejamento, controle e avaliação das ações e dos serviços de saúde, no diagnóstico e tratamento dos principais agravos à saúde, na vigilância e análise de saúde da população; e que atuam também nos registros em saúde, sendo responsáveis pela abertura, manutenção, recuperação, controle da circulação e conservação do prontuário dos pacientes e demais documentos de saúde.
- **Laboratório de Educação Profissional em Manutenção de Equipamentos em Saúde – LABMAN** - tem como missão o desenvolvimento de pesquisas e o fortalecimento da política de educação profissional, voltada prioritariamente aos trabalhadores do SUS, tendo em vista a sustentabilidade de tecnologias em saúde.
- **Laboratório de Educação Profissional em Técnicas Laboratoriais em Saúde – LATEC** - promove atividades de ensino, pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico em educação profissional em temas ligados às atividades laboratoriais na área da saúde. O Latec realiza tanto a formação de jovens para ingressarem no mundo do trabalho em Saúde, como a atualização e desenvolvimento profissional de trabalhadores já inseridos nestas atividades. São exemplos os laboratórios de análises biomédicas, de controle de qualidade e produção de fármacos e reagentes para diagnóstico assim como os laboratórios das instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico nas diversas áreas da Saúde.

- **Laboratório de Educação Profissional em Vigilância em Saúde – LAVSA** - tem como missão a promoção da educação dos técnicos dessa área através da coordenação de atividades de ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico e cooperação técnica. Seu objetivo é contribuir para a formulação de políticas de educação profissional, propostas curriculares e tecnologias em educação para atender às necessidades dos trabalhadores do Sistema Único de Saúde (SUS), lideranças e moradores de comunidades organizados em movimentos sociais.
- **Laboratório de Formação Geral na Educação Básica – LABFORM** - articula esforços de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico a partir da premissa da integração entre Educação Básica e Educação Profissional. Em relação ao ensino, concentra os profissionais responsáveis pelas disciplinas do Ensino Médio do curso técnico integrado.
- **Laboratório de Iniciação Científica na Educação Básica - LIC-PROVOC** - tem por missão gerar, absorver e difundir conhecimentos na área da educação em ciências, tecnologia e saúde. Com a finalidade de promover a iniciação científica e contribuir para a melhoria da qualidade da formação de estudantes do ensino fundamental e do ensino médio, o Laboratório organiza e coordena programas e projetos educativos que visam ao desenvolvimento de ações integradas e estratégicas em educação em ciências.
- **Laboratório do Trabalho e da Educação Profissional em Saúde – LATEPS** - tem como missão institucional a produção de estudos e pesquisas sobre o trabalho técnico, a educação profissional e as políticas sociais de educação e saúde.

Hoje, os recursos alocados em projetos estão divididos do seguinte modo entre os Laboratórios / Setores da EPSJV:

Laboratórios / Setores	Recursos (em R\$)	Objeto	Vigência	Origem
Vice-direção de Ensino e Informação - VDEI	3.464.628,40	Educação de Jovens e Adultos	de 05/05/2015 a 05/05/2018	LOA
Laborat	11.918.804,40	Curso de Educação Popular em Saúde	de 02/02/2016 a 02/02/2018	TED FNS / MS
Labman	4.511.198,96	Curso de Especialização em Radioterapia	de 22/01/2016 a 22/02/2018	TED FNS / MS
RET-SUS	6.475.842,34	RET-SUS	de 16/05/2016 a 16/05/2019	TED FNS / MS
RET-SUS / VDEI	2.124.205,05	Cooperação Nacional e Internacional	de nov/2017 a nov/2020	LOA

2. JUSTIFICATIVA

A estruturação do Núcleo de Projetos e Convênios tem como objetivo a elaboração e implementação coletiva de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos para apoio aos Laboratórios e Setores em seus projetos estratégicos de ensino, pesquisa e cooperação técnica, a fim de contribuir em sua execução e alinhamento aos objetivos estratégicos da EPSJV.

As atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Projetos e Convênios da EPSJV consistem na elaboração de convênios que se estabelecem a partir da parceria com a Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico – Cogeplan / Fiocruz.

O Núcleo de Projetos e Convênios tem também como atividade o gerenciamento dos projetos da EPSJV. Na sua execução incluímos a análise e a avaliação de documentos e propostas de natureza estratégica da Fiocruz e das esferas federais de gestão, a elaboração e a aprovação de convênios e de projetos no Fundo Nacional de Saúde - FNS.

Na maioria das vezes os Coordenadores dos projetos negociam seus objetos junto ao FNS com demanda ora da Unidade ora do próprio Ministério. Após as negociações e definições quanto ao objeto a ser executado, na maior parte das vezes, a demanda é entregue ao Núcleo para iniciar os trâmites legais e técnicos para a execução do projeto.

Os convênios são instrumentos formais de cooperação e por meio deles são celebradas parcerias que implicam na vinculação institucional da FIOCRUZ com outras entidades públicas ou privadas. Na EPSJV são apresentadas demandas de celebração de convênios com diversas instituições e execução de projetos desenvolvidos por meio de contratos com a Fiotec.

Atualmente a EPSJV conta com alguns convênios sem repasse de recursos com objetos diversos. E possui também projetos com financiamento executados por meio de contratos celebrados com a Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde – Fiotec. Tais financiamentos são oriundos dos recursos da Lei Orçamentária Anual - LOA e de Termos de Execução Descentralizada – TED's, estes oriundos diretamente do Fundo Nacional de Saúde – FNS, do Ministério da Saúde – MS.

Os projetos vigentes hoje somam aproximadamente o valor de R\$ 28.500.000,00 (vinte e oito milhões e quinhentos mil reais) divididos em 5 contratos com a Fiotec. Desse valor,

aproximadamente 20% são recursos oriundos do Tesouro e os outros 80% recursos recebidos via TED.

O estudo se debruça sobre os elementos que envolvem os projetos desenvolvidos e os que ainda estão em fase de elaboração / iniciação, como também os fluxos a serem construídos visando à melhoria nos processos de celebração de convênios; aumento do desempenho organizacional, o aperfeiçoamento do modelo de gestão, a aplicação de novas e inovadoras ferramentas, a utilização de um formato eficiente por meio de uma ferramenta para o monitoramento e avaliação; o acompanhamento adequado pela Alta Administração; e, o estabelecimento de fluxos de relacionamento com os parceiros.

A proposta está embasada na premissa de que o volume de recursos e atividades executadas pelos projetos aponta para a necessidade de uma estrutura física, material e intelectual que vise atender às demandas apresentadas pela EPSJV.

Os recursos aportados nos projetos sejam oriundos do Tesouro ou dos TED's precisam ser executados de modo responsável e eficiente, visando sempre a melhor forma de lidar com os recursos públicos.

É percebida a dificuldade de alinhar tais execuções com a proposta estratégica da Unidade em face da falta de transparência nos processos. Sendo assim, percebem-se entraves principalmente na gestão dos projetos financiados pela Fundação de Apoio, quanto ao alinhamento ao Plano Anual – PA e por consequência com o Planejamento Estratégico da Fiocruz.

Percebemos também, dificuldades em estabelecer um fluxo único para as normas e procedimentos para o desenvolvimento nos processos de elaboração de convênios e projetos. Não há um procedimento muito bem delineado quanto à pertinência de seus objetos.

A equipe do Núcleo de Projetos e Convênios conta apenas com duas servidoras, que, com o grande volume de trabalho, não conseguem atender às demandas de forma satisfatória, com rapidez e eficiência, e nem com possibilidade de propor novos formatos de gestão dos projetos.

Dentre os principais entraves para o alcance de melhor eficácia para a gestão dos projetos na EPSJV / Fiocruz apresentamos a seguir:

- A ausência de definição de fluxos operacionais para a melhor execução dos projetos;
- A autonomia dos Coordenadores de Projetos, tanto na negociação quanto na captação dos recursos, por muitas vezes faz com que a elaboração do mesmo seja feita de forma aleatória, sem a participação do Núcleo de Projetos e Convênios, ou do Planejamento da EPSJV, ou outras situações mais complexas e, por consequência, dando margem a erros e má execução, transformando em retrabalho;
- Os Coordenadores dos Projetos têm independência e autoridade para a alocação de recursos e condução dos projetos ao longo de todo o seu ciclo de vida de forma independente da Instituição;
- A ausência de uma ferramenta informatizada que alcance a todos de forma homogênea e que possibilite incluir todos os dados e etapas referentes à vida dos projetos.

Isto posto, este projeto de intervenção visa analisar a gestão dos projetos e convênios na Unidade com o intuito de estruturar o Núcleo de Projetos e Convênios da EPSJV e desenvolver mecanismos para a melhoria na coordenação e gerenciamento dos projetos envolvendo a Alta Administração, os diferentes Laboratórios e Setores da EPSJV e parcerias externas à Instituição.

Nos anos de 2011/2012 foi feito um estudo na EPSJV, denominado Agenda Estratégica, em que foram ouvidos todos os setores da Unidade, e a partir dessa escuta definiu-se que era necessário criar um setor que pudesse dar conta de concentrar e apoiar os projetos e convênios estabelecidos com o objetivo de dar suporte à gestão para o cumprimento dos objetivos da Unidade.

A partir desse diagnóstico foi criado o Núcleo de Projetos e Convênios, mas de forma ainda inconsistente e precária.

Desde então trabalhamos na execução dos projetos da Unidade, mas com a necessidade de estruturar os processos e procedimentos.

O estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso - TCC dedicou-se a pesquisa bibliográfica sobre gestão de projetos e gerenciamento de projetos, com o objetivo de contribuir para a estruturação do Núcleo de Projetos e Convênios da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz.

Alguns passos são:

- ✓ Identificar os mecanismos de gestão utilizados pela EPSJV para o desenvolvimento de convênios e projetos;
- ✓ Estabelecer os fluxos a serem seguidos para as fases de iniciação, execução e monitoramento e finalização dos projetos e convênios;
- ✓ Propor a reorganização da equipe de trabalho do Núcleo;
- ✓ Criar uma ferramenta de apoio aos processos decisórios, de forma que se torne um instrumento que auxilie a gestão dos projetos e convênios

Nesta perspectiva o objetivo geral do trabalho foi o de desenvolver, aplicar, avaliar e validar uma metodologia de apoio ao gerenciamento de projetos de ensino, pesquisa e cooperação técnica.

A Unidade de estudo e aplicação é a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - EPSJV, Unidade Técnico-Científica da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz.

2.1 Objetivos:

2.1.1 Geral

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de propor uma intervenção diante dos processos de celebração de convênios e gerenciamento de projetos da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio da Fundação Oswaldo Cruz - EPSJV/Fiocruz e cotejar com a experiência cotidiana. Ele tem por finalidade a reorganização dos fluxos e processos de trabalho e a criação de caminhos inovadores. Nesta perspectiva o objetivo geral do trabalho foi o de desenvolver, aplicar, avaliar e validar uma metodologia de apoio ao gerenciamento de projetos de ensino, pesquisa e cooperação técnica.

2.1.2. Específicos

- ✓ Identificar os mecanismos de gestão utilizados pela EPSJV para o desenvolvimento de convênios e projetos;
- ✓ Estabelecer os fluxos a serem seguidos para as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento de projetos e convênios da EPSJV;

- ✓ Propor a reorganização da equipe de trabalho do Núcleo de Gestão de Projetos e Convênios, visando alocação de pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao aperfeiçoamento contínuo do gerenciamento de projetos e convênios na EPSJV;
- ✓ Definir, com o auxílio das principais partes interessadas/*stakeholders*, os requisitos e funcionalidades de uma ferramenta de apoio ao gerenciamento de projetos e convênios capaz de auxiliar os processos de tomada de decisões em níveis operacional, tático e estratégico da EPSJV.

3. METODOLOGIA

O Trabalho de Conclusão de Curso - TCC trata-se de um projeto de intervenção que dedicou-se à pesquisa bibliográfica sobre gestão de projetos e escritório de gerenciamento de projetos, bem como a observação participante, com o objetivo de contribuir para a estruturação do Núcleo de Projetos e Convênios da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, Unidade de estudo e aplicação deste projeto.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

A disciplina de gestão de projetos surgiu no século XX e com a II Guerra Mundial surgiu oficialmente a disciplina de gestão de projetos (KERZNER, 2003).

Nos anos 50, os programas de defesa desenvolvidos a partir da guerra fria foram os grandes incentivadores da gestão de projetos quando se deu o início da considerada etapa da gestão de projetos moderna.

Em 1969 surge uma importante instituição voltada para a associação de profissionais de gerenciamento de projetos: a *Project Management Institute – PMI*.

O *PMI* foi fundado por cinco voluntários e atualmente conta com mais de 650.000 associados de 185 países e conduz pesquisas na área de gestão de projetos. Na década de 80 realizou a primeira avaliação para a certificação como profissional em gestão de projetos.

No começo dos anos 90 foi publicada a primeira edição do Guia do *Project Management Body of Knowledge - PMBOK*, conhecido como o “Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” que pelo *PMI* define o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas em técnicas de projetos com o objetivo de atingir ou

mesmo de exceder às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas do projeto. (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE, 2004, P.8)

Segundo o *PMBOK* (5ª Ed., 2013), “Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês *PMO – Project Management Office*) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.” As responsabilidades de um EGP podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Ainda no *PMBOK* (5ª Ed., 2013), temos a apresentação de alguns tipos distintos de estruturas de *PMO*, a seguir:

- a) **de suporte:** Desempenha um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Sendo o nível de controle exercido pelos escritórios de suporte, baixo.
- b) **de controle:** Fornecem suporte e exigem a conformidade através de diversos meios, que podem envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos, usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle é médio.
- c) **diretivo:** Assumem o controle do projeto através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo *PMO* é alto. (PMBOK 5ª Ed.; 2013).

A principal função de um *PMO* é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam, a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo *PMO*;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;

- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais);
- Coordenação das comunicações entre projetos.

É preciso distinguir Portfólio, Programas e Projetos, para entendimento da relação entre estratégia organizacional e Escritório de Gerenciamento de Projetos, que segundo o *PMBOK* (5ª Ed., 2013), temos:

O relacionamento entre portfólios, programas e projetos é tal que um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos. Os programas são agrupados em um portfólio e englobam subprogramas, projetos ou outros trabalhos que são gerenciados de forma coordenada para apoiar o portfólio. Os projetos individuais que estão dentro ou fora do programa são de qualquer forma considerados parte de um portfólio. Embora os projetos ou programas do portfólio possam não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, eles estão ligados ao plano estratégico da organização por meio do seu portfólio (*PMBOK* 5ª Ed.; 2013).

O Escritório de Projetos é o elo natural entre portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos.

Para Hill (2011), o Escritório de Projetos deve ser ponto de referência na elaboração e desenvolvimento de um processo comum de gestão utilizado em toda a organização, sendo fundamental na integração de uma ou mais metodologias utilizadas por diferentes setores, possibilitando aos executivos e gerentes integrarem ou mesmo administrarem o desempenho do projeto com relação aos objetivos do negócio e interesses da organização. (Hill, 2011)

4.1. O que se entende por Projetos?

Projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único.

Um projeto tem início, meio e fim com o tempo, escopo e recursos pré-definidos. É único, de modo que não se trata de atividades de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular.

Como exemplo temos o desenvolvimento de um *software* para um determinado processo, a construção de um prédio ou de uma ponte; a reconstrução de uma cidade depois de um desastre natural; a expansão das vendas em um novo mercado geográfico – todos são projetos.

A execução do projeto, para apresentar bom resultado, deve respeitar os prazos e orçamentos previstos. O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz, que era praticado informalmente, mas começou a emergir como uma profissão distinta nos meados do século XX².

De acordo com o Guia *PMBOCK* – 5ª edição, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado, porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade.

O termo temporário geralmente não se refere ao resultado obtido pelo projeto, e sim à execução do projeto. Na maior parte das vezes o resultado é duradouro.

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. Por exemplo, prédios de escritórios podem ser construídos com materiais idênticos ou similares e pelas mesmas equipes ou equipes diferentes. Entretanto, cada projeto de prédio é único, com uma localização diferente, um design diferente, circunstâncias e situações diferentes, partes interessadas diferentes, etc.

² <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>

Ainda segundo o Guia *PMBOCK* – 5ª edição, um projeto pode criar um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final; um serviço ou a capacidade de realizar um serviço; uma melhoria nas linhas de produtos e serviços; ou um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

As atividades do projeto podem ser novas para os membros de uma equipe de projetos, o que poderá exigir um planejamento mais dedicado do que outro trabalho de rotina. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

A ESPJV entende que cada Unidade da Fiocruz se compromete com o coletivo em que está inserida, mas ao mesmo tempo tem alto grau de autonomia para definição de suas políticas e marcos estratégicos, desta forma, seus trabalhadores estudaram e debateram em assembleias sucessivas os documentos apresentados pela Presidência da Fiocruz para o VI Congresso Interno e sinalizaram para o caminho que se quer seguir, dentre eles:

- a ampliação da rede pública de formação técnica em saúde por meio da expansão da rede federal de educação profissional, e da criação ou fortalecimento de Escolas Técnicas de Saúde do SUS e de sua Rede de articulação (RET-SUS);
- iniciativas voltadas para a universalização da educação e da profissionalização, com expansão e interiorização da oferta de cursos e programas de educação no País;
- a tendência das políticas para a pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico cada vez mais orientar a geração de conhecimento e o desenvolvimento de métodos, serviços e produtos para atendimento às demandas colocadas pela sociedade, em contradição ao modelo de avaliação do mérito acadêmico pela aferição da produção

Para a execução de tais ações percebeu-se com bastante clareza a necessidade de estruturar os procedimentos e ferramentas de modo que deem transparência e alinhamento dos procedimentos na gestão dos projetos da EPSJV.

4.2. O que é Gerenciamento de Projetos?

Gerenciamento de Projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Os grupos de processos do gerenciamento de projetos são cinco:

- Início – autorização do projeto

Grupo de processos que formaliza a existência do projeto/convênio, define seus objetivos e seu escopo inicial, identifica quem é o coordenador e autoriza o desenvolvimento de suas atividades, bem como a alocação de recursos organizacionais em suporte ao trabalho do projeto.

Nesta fase é definido o objeto do Projeto e a autorização para o seu desenvolvimento pela Direção da EPSJV, MS, Fiotec, e outros.

- Planejamento – processos interativos de definição e refinamento de objetivos e seleção dos melhores caminhos para atingir os objetivos

No grupo de processos de planejamento os planos do projeto são documentados, as entregas do projeto são estabelecidas, o orçamento é ajustado de acordo com a aprovação do ente financiador/agência de fomento e o cronograma de execução do projeto é definido. Na fase do planejamento são definidas as ações, objetivos, metas, custos, prazo, pessoas envolvidas, materiais a serem adquiridos e possível capacitação para os envolvidos.

- Execução – execução dos planos do projeto: coordenação de pessoas e outros recursos para executar o plano

O grupo de processos de execução põe em ação todos os planos elaborados nos processos de planejamento e são realizados os orçamentos e aplicados os recursos do projeto. Na maioria dos projetos desenvolvidos pela EPSJV a execução se dá mediante a contratação da Fiotec.

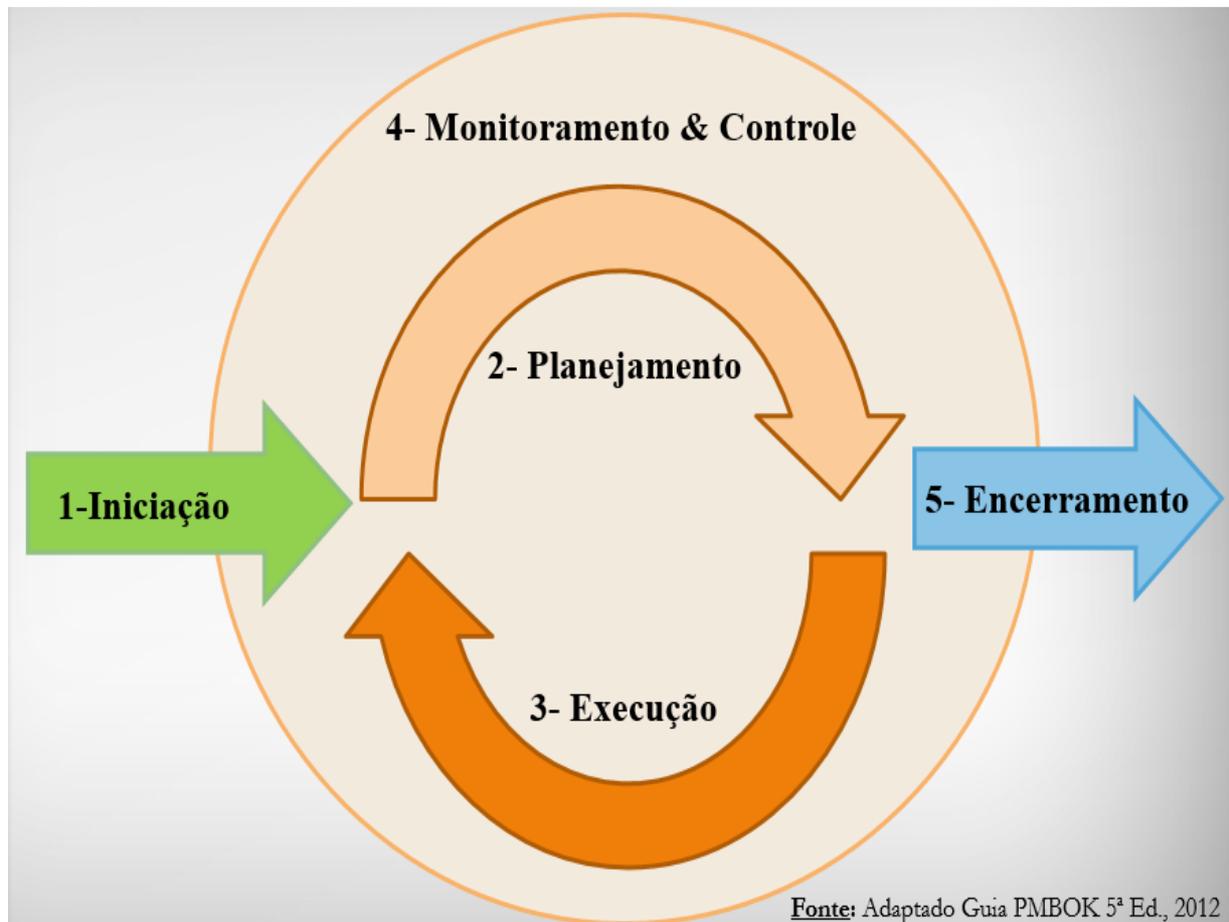
- Monitoramento e Controle – medição e monitoramento do desempenho do projeto. Garantem que os objetivos do projeto são alcançados através do monitoramento e medição regular do progresso, de modo que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário.

Trata-se do monitoramento do desempenho do projeto. Caso necessário, tomam-se providências corretivas para alinhá-lo com o plano do projeto. É durante este processo que se monitoram e examinam os pedidos de mudança.

- Encerramento – aceitação formal do projeto (com verificação de escopo) ou fase para a sua finalização.

Consiste em finalizar todas as atividades dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. Formaliza o encerramento do projeto, o aceite dos resultados obtidos, o encerramento oficial de contratos e a desmobilização da equipe do projeto.

Figura 3. Grupos de processos do gerenciamento de projetos



O conhecimento em gerenciamento de projetos é composto de dez áreas:

- Gerenciamento da Integração
- Gerenciamento de Escopo
- Gerenciamento de Custos
- Gerenciamento de Qualidade
- Gerenciamento das Aquisições
- Gerenciamento de Recursos Humanos
- Gerenciamento das Comunicações
- Gerenciamento de Risco
- Gerenciamento de Tempo
- Gerenciamento das Partes Interessadas

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS				
	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
INTEGRAÇÃO	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o Projeto
ESCOPO		<ul style="list-style-type: none"> • Coletar os requisitos • Definir o escopo • Criar a Estrutura Analítica de Projetos 		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar o escopo • Controlar o escopo 	
TEMPO		<ul style="list-style-type: none"> • Definir as atividades • Sequenciar as atividades • Estimar os recursos das atividades • Estimar as durações das atividades • Desenvolver o cronograma 		Controlar o cronograma	
CUSTOS		<ul style="list-style-type: none"> • Estimar os custos • Determinar o orçamento 		• Controlar os custos	
QUALIDADE		Planejar a qualidade	Realizar a garantia de qualidade	Realizar o controle da qualidade	
RECURSOS HUMANOS		Desenvolver o plano de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar a equipe do Projeto • Desenvolver a equipe de Projeto • Gerenciar a equipe do Projeto 		
COMUNICAÇÃO	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir as informações • Gerenciar as expectativas das partes interessadas 	Reportar o desempenho	
RISCOS		<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento dos riscos • Identificar os riscos • Realizar a análise qualitativa dos riscos • Realizar a análise quantitativa dos riscos • Planejar a resposta aos riscos 		Monitorar e controlar os riscos	
AQUISIÇÕES		Planejar as aquisições	Conduzir as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições
PARTES INTERESSADAS	Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Controlar o engajamento das partes interessadas	

O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a identificação dos requisitos; abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto; estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas; gerenciamento das partes interessadas visando ao atendimento dos requisitos do projeto e a criação das suas entregas; equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a:

- Escopo,
- Qualidade,
- Cronograma,
- Orçamento,
- Recursos, e
- Riscos.

4.2. Ciclo de Vida do Projeto

Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto transita, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

As fases podem ser desmembradas por objetivos funcionais ou parciais, resultados ou entregas intermediárias, marcos específicos no escopo geral do trabalho, ou disponibilidade financeira. As fases são geralmente delimitadas pelo tempo, com um início e término ou ponto de controle. Um ciclo de vida pode ser documentado em uma metodologia. O ciclo de vida do projeto pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, setor ou tecnologia empregada. Embora todos os projetos tenham um início e um fim definidos, as entregas e atividades específicas conduzidas neste ínterim poderão variar muito de acordo com o projeto.

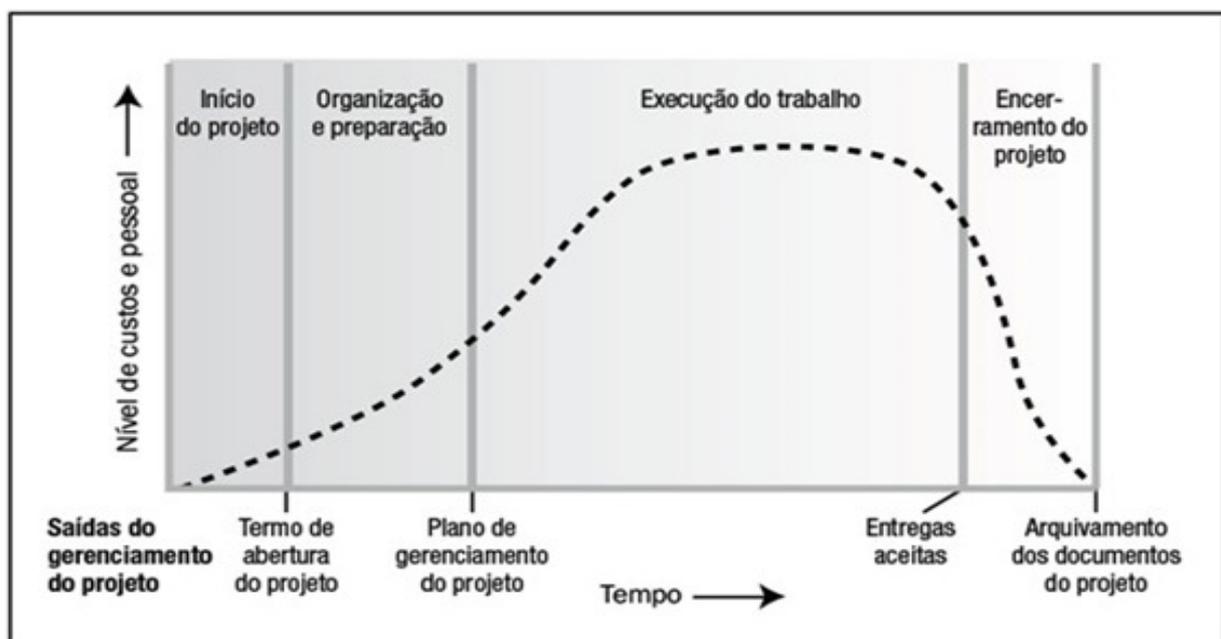
O ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido.

4.4. Características do Ciclo de Vida do Projeto

Os projetos variam em tamanho e complexidade. Todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura genérica de ciclo de vida a seguir:

- Início do projeto,
- Organização e preparação,
- Execução do trabalho do projeto, e
- Encerramento do projeto.

Figura 4. Ciclo de Vida do projeto



Esta estrutura genérica de ciclo de vida é frequentemente referenciada na comunicação com a Alta Administração ou outras entidades menos familiarizadas com os detalhes do projeto. Ela não deve ser confundida com os grupos de processos de gerenciamento de projeto porque os processos de um grupo de processos consistem de atividades que podem ser executadas e ocorrer novamente em cada fase de um projeto assim como para o projeto como um todo. O ciclo de vida do projeto é independente do ciclo de vida do produto produzido ou modificado pelo projeto.

Entretanto, o projeto deve levar em consideração a fase atual do ciclo de vida do produto. Esta visão de alto nível pode oferecer um quadro de referência comum para comparação de projetos mesmo que, em sua natureza, eles não sejam semelhantes.

4.5. O Papel do Gerente de Projetos

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. O papel do gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios, e os gerentes de operações são responsáveis pela eficiência das operações de negócios.

Dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projetos pode se reportar a um gerente funcional.

Em outros casos, um gerente de projetos pode ser um dos vários gerentes de projetos que se reportam a um gerente de programas ou de portfólios que é, em última instância, responsável por projetos de âmbito corporativo. O gerente de projetos também colabora estreitamente com outras funções, tal como analista de negócios, gerente de garantia da qualidade e especialistas de outras áreas.

Além das habilidades específicas o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

- **Conhecimento.** Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
- **Desempenho.** Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- **Pessoal.** Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Para a execução dos objetivos apresentados neste trabalho apresentamos a seguir algumas iniciativas:

- Padronizar os procedimentos referentes aos projetos desenvolvidos na EPSJV validando o Fluxo de Procedimentos sugerido (Anexo I e Anexo II);
- Integrar o Núcleo de Projetos e Convênios junto aos Assistentes e Coordenadores de Laboratórios e Setores para que todas as fases do projeto sejam executadas em parceria;

- Fortalecimento da integração entre o Núcleo de Projetos, os Coordenadores e suas equipes ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos;

- Tornar público no site da EPSJV a execução dos projetos para que possibilite maior transparência nos processos;

- Possibilitar aos Coordenadores de Projetos o apoio institucional para que o alinhamento dos projetos se dê da melhor forma;

- Desenvolver / adquirir um software como ferramenta para o gerenciamento dos projetos, identificando a real necessidade e o que deve constar como itens prioritários para a melhor execução dos projetos, de acordo com as necessidades de todas as partes envolvidas, tais como: Direção, Coordenadores, Núcleo de Projetos juntamente com o Setor de Informática da Unidade, mapeando o que já se tem de sistema e o que poderá ser aproveitado do que já existe;

- Alocar recursos humanos visando ao fortalecimento, estruturação e desenvolvimento das atividades do Núcleo de Projetos e Convênios da EPSJV;

- Qualificar e atualizar a equipe de trabalho em gerenciamento de projetos – equipe de gestores capacitados e apta a atender a demanda institucional de serviços de apoio ao gerenciamento de projetos;

- Contribuir para que os Coordenadores exerçam prioritariamente as atividades e metas propostas no projeto enquanto o Núcleo de Projetos e Convênios gerencia aspectos da gestão do projeto;

- Aperfeiçoar continuamente o processo de gestão de projetos na EPSJV.

6. DISCUSSÃO

Para que tenhamos resultados eficazes referentes aos projetos desenvolvidos na Unidade apresentada, diminuindo os riscos de fracasso durante todo o ciclo de vida do projeto, otimizando os recursos, tais como tempo, finanças, pessoal, infraestrutura, etc., devemos conscientizar os Coordenadores da importância de trabalhar em parceria com o Núcleo de Projetos e Convênios da EPSJV. Um bom gerenciamento de projetos é de suma importância para o sucesso da gestão de projetos.

Deste modo, temos que trabalhar sempre em parceria entre o Núcleo de Projetos e Convênios e os Coordenadores de Projetos, afinal, haverá sempre o risco de fracasso caso não haja um gerenciamento de projeto realizado de maneira detalhada e articulada. E para que isso não ocorra, é necessário que se utilize uma metodologia de gestão que envolva todos os setores da Unidade e, assim, possibilite uma manutenção e fluidez em todos os níveis operacionais da Instituição.

Os Coordenadores devem entender que a execução dos projetos em parceria não inviabilizará a autonomia da gestão dos projetos, mas possibilitará a execução de forma mais organizada e padronizada, sem contar com a transparência, que é uma das maiores queixas sobre o que tem sido desenvolvido pelos projetos na EPSJV.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, delimitamos a proposta de intervenção a partir do diagnóstico de como se inicia a demanda de execução de um projeto / convênio, a exposição dos fatores que são apresentados pelos Coordenadores e, a apresentação de proposta para a unificação de procedimentos para a execução dos projetos / convênios da EPSJV, fazendo com que tenhamos mais transparência na gestão dos projetos, padronização dos procedimentos e diminuição de retrabalho.

As ações de cooperação são desenvolvidas por meio de parcerias formais ou informais que desenvolvem projetos na área da pesquisa, ensino e desenvolvimento tecnológico com parceiros da Fiocruz e instituições externas. Para o melhor desenvolvimento de tais ações é necessário que haja o planejamento como prioridade nas demandas da Unidade com enfoque na área de gestão de projetos.

8. REFERÊNCIAS

DA FONTE, Cláudia Cavalcanti. **Desenvolvimento em instituições de pesquisa e a gestão de projetos: o caso do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães/Fiocruz**, Recife. 2012.

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – **Regimento Interno**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/Ministério da Saúde; 2004. p 7.

Fiocruz/ Ministério da Saúde. **Relatório de Gestão Exercício – 2016**. Rio de Janeiro; 2017.

Fiocruz/ Ministério da Saúde. **Relatório Fiocruz – 2013-2016**. Rio de Janeiro; 2017.

HILL, Gerard. **Três Perspectivas Sobre o Valor de Negócio do Gerenciamento de Projetos, Mundo Project Management**, 7(40): 74-78, ago./set. 2011.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. São Paulo: Bookman, 2003.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). — Quinta edição. 2013

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (Filadélfia). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** .3. ed. Newton Square: Filadélfia, 2004.

RAMOS, Marcelo Santos. **Implantação do Núcleo de Excelência em Gestão de Projetos da Fiocruz-Bahia**. Salvador, 2016

<https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/organograma>

TOBAR FT, YALOUR MR. **Como fazer teses em saúde pública: conselhos e idéias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisa**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ; 2001.

ANEXO I

FLUXO DE PROCEDIMENTOS

Núcleo de Projetos e Convênios da EPSJV / Fiocruz

TÍTULO: Elaboração de Projetos	ELABORADO EM: Novembro / 2017	VERSÃO:	ATUALIZADO EM:	PÁGINA: 1 de 2
---	---	----------------	---------------------------------	--------------------------

COLABORADORES: Adriana da Silva Ricão e Patrícia Maria Ferreira da Silva

OBJETIVO: Regular os procedimentos para a elaboração de **Projetos** da EPSJV

CAMPO DE APLICAÇÃO: Este procedimento aplica-se aos processos de iniciação, execução, monitoramento e encerramento dos projetos na EPSJV.

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA:

1. Ofício
 - Direção da EPSJV deverá encaminhar o ofício à Fiotec mencionado o interesse na contratação;
2. Documentos pessoais do Diretor da Fiotec, estatuto da Fiotec, ata de assembleia, convênio entre a Fiocruz e a Fiotec;
3. Proposta da contratação

PROCEDIMENTOS:

Procedimentos para a fase de Iniciação do Projeto:

- Recebimento pelo Núcleo de Projetos e Convênios de memorando / ofício com o “De Acordo” do Coordenador do Laboratório / Setor em que o Projeto estará ligado juntamente com o “De Acordo” da Direção da EPSJV
- Núcleo de Projetos e Convênios elabora o Projeto Básico, Plano de Aplicação e a Memória de Cálculo
- Núcleo de Projetos e Convênios encaminha para Iniciação de Projetos da Fiotec, por e-mail, para análise preliminar
- Após os devidos ajustes o Núcleo de Projetos e Convênios envia a proposta final por meio de ofício para a Direção da Fiotec, via Iniciação de Projetos
- Iniciação de Projetos da Fiotec elabora a proposta para a contratação da Fiotec pela EPSJV
- Proposta retorna ao Núcleo de Projetos e Convênios para a elaboração da Nota Técnica e Requisição de Compras – RCO

- Núcleo de Projetos encaminha ao Setor de Materiais e Compras - SMC da Coordenação da Administração - CADM / EPSJV
- SMC abre o processo, elabora a minuta do contrato com a Fiotec e encaminha à Procuradoria Federal da Fiocruz
- Procuradoria analisa toda a documentação e retorna o processo para a EPSJV para atendimento de possíveis apontamentos pelo Núcleo de Projetos e Convênios e SMC
- Núcleo de Projetos e Convênios e SMC atendem aos possíveis apontamentos da Procuradoria
- O processo é encaminhado para o Setor de Orçamento e Finanças para empenhamento via autorização de empenho
- Após o empenhamento encaminhar a informação para o SMC
- SMC elabora o contrato, encaminha para o Núcleo de Projetos e Convênios
- Núcleo de Projetos e Convênios encaminha para a Direção da EPSJV para assinatura
- Após assinatura da Direção da EPSJV, o Núcleo de Projetos e Convênios encaminha para a Fiotec para assinatura, via Setor de Iniciação de Projetos
- Fiotec encaminha para o seu setor jurídico (prazo de 15 dias para análise) e após a aprovação encaminha para a Direção da Fiotec para assinatura
- Fiotec encaminha o contrato assinado para o Núcleo de Projetos e Convênios da EPSJV , que devolve para o Setor de Contratos da EPSJV para proceder à publicação em Diário Oficial da União – DOU
- Após publicação encaminhar à Fiotec a cópia do DOU
- A Direção da EPSJV designa o fiscal do contrato
- A Fiotec cadastra o Projeto no seu sistema e designa o Analista que será responsável pelo projeto na Fiotec

Procedimentos para a fase de Execução do Projeto:

- Com o recurso já empenhado o 1º Relatório Parcial de Execução de Atividades é emitido pelo coordenador do projeto
- O relatório é encaminhado à Fiotec para emissão de Nota Fiscal referente à primeira parcela de execução do contrato
- O Núcleo de Projetos e Convênios recebe a Nota Fiscal e encaminha para o Setor de Orçamento e Finanças (não é emitida nota fiscal no período entre os dias 20 e 30 de cada mês)
- O Setor de Orçamento e Finanças elabora a Autorização de Pagamento – ATP e encaminha para assinatura da Direção
- Após ser assinada a ATP é encaminhada à Tesouraria SETES da Coordenação de Administração da Fiocruz – Cogead
- Após o pagamento da primeira parcela se dá o início da execução
- Respeitando o cronograma de desembolso financeiro são elaborados relatórios parciais para emissão de nota fiscal e posterior pagamento de parcela
- Ao final da execução do projeto o coordenador deverá elaborar o Relatório Final

Procedimentos para a fase de Encerramento do Projeto:

- A Fiotec encerra o projeto, presta contas junto à Fiocruz que posteriormente presta contas ao órgão financiador, se for o caso.

ANEXO II

FLUXO DE PROCEDIMENTOS

Núcleo de Projetos e Convênios da EPSJV / Fiocruz

TÍTULO: Elaboração de Convênios	ELABORADO EM: Novembro / 2017	VERSÃO:	ATUALIZADO EM:	PÁGINA: 1 de 2
--	---	----------------	---------------------------------	--------------------------

COLABORADORES: Adriana da Silva Ricão e Patrícia Maria Ferreira da Silva

OBJETIVO: Regular os procedimentos para a elaboração de **Convênios** da EPSJV

CAMPO DE APLICAÇÃO: Este procedimento aplica-se aos processos de celebração de convênios na EPSJV.

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA:

1 - Documentos Relativos à Instituição Parceira:

- Estatuto Social (ou outro documento hábil de constituição da Parceira);
- Ofício da Instituição Parceira demonstrando o interesse no Acordo de Cooperação Técnica;
- Comprovante de inscrição no CNPJ, disponível em:
http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp

2 - Documentos Relativos ao Representante legal da Instituição Parceira:

- Cópia da carteira de identidade;
- Comprovante de regularidade do CPF emitida pela receita federal, disponível em:
<http://www.receita.fazenda.gov.br/Aplicacoes/ATCTA/cpf/ConsultaPublica.asp>
- Publicação da nomeação (Diário Oficial ou Ata de Assembleia de nomeação)

3- Documentos referentes à EPSJV / Fiocruz

- Memorando de encaminhamento da Direção da EPSJV à Coordenação de Convênios / Cogeplan

PROCEDIMENTOS:**Procedimentos para a fase de negociação do objeto do convênio:**

- Negociação entre EPSJV/Fiocruz e Partícipe
- Elaboração da Minuta e Plano de Trabalho (Setores / Núcleo de Projetos e Convênios e Partícipe)
- Partícipe encaminha documentação necessária para a Unidade
- Unidade encaminha a minuta via memorando juntamente com a documentação exigida para a Cogeplan
- Cogeplan abre o processo, elabora o instrumento do Convênio e encaminha para a Procuradoria
- Procuradoria => atendimento de exigências
- Se necessário envia para a EPSJV para atendimento das exigências, se for o caso, e devolve para a Cogeplan
- Cogeplan encaminha o instrumento do convênio por meio eletrônico para assinatura da Partícipe
- Após a assinatura das partes Cogeplan publica em Diário Oficial da União – DOU até o 5º dia útil do mês seguinte de sua assinatura
- Após publicação a Unidade encaminha 1 via do instrumento assinada juntamente com a publicação