



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Soraya Santos de Assis

Desenvolvimento de um modelo de monitoramento de produtos para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos em saúde em uma organização pública federal

Rio de Janeiro

2021

Soraya Santos de Assis

Desenvolvimento de um modelo de monitoramento de produtos para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos em saúde em uma organização pública federal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Políticas públicas, Gestão e Cuidado em Saúde.

Orientadora: Prof.^a Dra. Claudia Cristina de Aguiar Pereira.

Coorientadora: Prof.^a Dra. Ana Paula Morgado Carneiro.

Rio de Janeiro

2021

Título do trabalho em inglês: Development of a product monitoring model for the Health Project Management Offices in a federal public organization.

Catálogo na fonte
Fundação Oswaldo Cruz
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde
Biblioteca de Saúde Pública

A848d Assis, Soraya Santos de.
Desenvolvimento de um modelo de monitoramento de produtos para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos em saúde em uma organização pública federal / Soraya Santos de Assis. -- 2021.
82 f. : il. color. ; graf.

Orientadora: Claudia Cristina de Aguiar Pereira.
Coorientadora: Ana Paula Morgado Carneiro.
Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2021.

1. Gestão em Saúde. 2. Formulação de Projetos. 3. Projetos de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. 4. Avaliação em Saúde. 5. Institutos Governamentais de Pesquisa. 6. Monitoramento de Projetos. I. Título.

CDD – 23.ed. – 362.10425

Soraya Santos de Assis

Desenvolvimento de um modelo de monitoramento dos produtos para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos em saúde em uma organização pública federal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Políticas públicas, Gestão e Cuidado em Saúde.

Aprovada em: 12 de agosto de 2021.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alessandro Jatobá
Fundação Oswaldo Cruz - Centro de Estudos Estratégicos

Prof.^a Dra. Santuzza Arreguy Silva Vitorino
Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Prof.^a Dra. Ana Paula Morgado Carneiro (Coorientadora)
Fundação Oswaldo Cruz - Escritório de Projetos da Presidência

Prof.^a Dra. Claudia Cristina de Aguiar Pereira (Orientadora)
Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Rio de Janeiro

2021

Dedico esta realização aos meus pais pelo incentivo constante na minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus por manter a saúde física e mental, minha e dos meus pais, favorecendo o meu percurso durante o período do curso.

À minha família pela vibração em todas as etapas da construção desse trabalho. Ao André Luiz, meu companheiro de vida que suportou meus momentos de esgotamento e com sua paciência me trouxe energia para eu persistir no processo de aprendizado.

À minha professora da graduação, Dra. Cecília Izidoro, por me lembrar que a oportunidade do desenvolvimento do conhecimento não é só por mim, é também pelos meus antepassados e pelas próximas gerações.

À Dra. Claudia Pereira, pela disponibilidade em orientar este trabalho.

Aos coordenadores e professores do curso pelo compartilhamento do saber.

Aos colegas de turma pelos momentos de colaboração e alegria em cada etapa superada por todos.

Ao Dr. Valcler Rangel pela liberação para realização do mestrado, à Dra. Ana Carneiro pelo apoio sempre positivo e entusiasmado como chefe e orientadora.

À equipe do EPP que em diversos momentos demonstrou apoio e companheirismo compreendendo o meu afastamento de algumas tarefas operacionais para o desenvolvimento profissional.

“Se todas as teias de aranha se unem, elas podem amarrar um leão”

PROVÉRBIO AFRICANO.

RESUMO

A atuação dos escritórios de projetos com atribuição na proposição de ferramentas e técnicas para a melhoria contínua e inovação na área de gerenciamento de projetos nas instituições públicas é de grande relevância para o desempenho organizacional. Esta pesquisa tem como tema, o monitoramento de produtos de projetos realizados em uma organização pública federal que desenvolve atividades na área da ciência, tecnologia e inovação em saúde. O objetivo do estudo é o desenvolvimento de um modelo para a melhoria do monitoramento de produtos dos projetos de cooperação técnica tipo Termo de Execução Descentralizada, acompanhados pelo Escritório de Projetos da Presidência/Fiocruz. A metodologia utilizada para o alcance do objetivo da pesquisa, foi a coleta de dados através do levantamento de documentos produzidos pelo escritório de projetos com a finalidade de identificar as partes integrantes do processo de monitoramento. Também foram realizadas entrevistas com representantes das partes interessadas que participam do monitoramento dos projetos, com o objetivo de identificar os nós críticos e proposições para melhoria no fluxo de comunicação. A pesquisa se caracteriza como intervencionista, com abordagem qualitativa na análise de conteúdo, buscando a interpretação dos dados a partir do contexto e dos conteúdos latentes identificados. Os resultados alcançados apontam para o uso dos documentos como ferramentas para padronização das operações do escritório de projetos auxiliando o registro e a guarda das informações pertinentes aos projetos. Indicam as habilidades necessárias para a realização do trabalho administrativo, a relação entre treinamento e desenvolvimento profissional, a coordenação das tarefas e estrutura organizacional relacionada às atividades de monitoramento de projetos. O modelo para o desenvolvimento de melhoria do monitoramento de produtos foi elaborado a partir da articulação de ações e resultados esperados, caracterizando a intervenção a ser discutida com os gestores do escritório de projetos para a futura implementação, possibilitando que o processo de monitoramento de projetos seja integrador e gerador de informações úteis para a tomada de decisão da alta administração da organização.

Palavras-chave: gestão em saúde; formulação de projetos; projetos de desenvolvimento tecnológico e inovação.

ABSTRACT

The role of project offices with attribution in proposing tools and techniques for continuous improvement and innovation in the area of project management in public institutions is of great relevance for organizational performance. This research has as its theme, the monitoring of products from projects carried out in a federal public organization that develops activities in the area of science, technology and innovation in health. The objective of the study is to develop a model for improving the monitoring of products from technical cooperation projects such as the Decentralized Execution Term, monitored by the Project Office of the Presidency/Fiocruz. The methodology used to reach the objective of the research was the collection of data through the survey of documents produced by the project office in order to identify the integral parts of the monitoring process. Interviews were also carried out with representatives of interested parties who participate in the monitoring of the projects, with the aim of identifying critical nodes and proposals for improving the communication flow. The research is characterized as interventionist, with a qualitative approach to content analysis, seeking the interpretation of data from the context and latent contents identified. The results achieved point to the use of documents as tools for standardizing the operations of the project office, helping to record and keep information relevant to the projects. They indicate the skills needed to carry out administrative work, the relationship between training and professional development, coordination of tasks and organizational structure related to project monitoring activities. The model for the development of improved product monitoring was elaborated based on the articulation of actions and expected results, characterizing the intervention to be discussed with the project office managers for the future implementation, enabling the process of monitoring projects is an integrator and generator of useful information for decision-making by the organization's top management.

Keywords: health management; project formulation; technological development and innovation projects.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|-------------|--|----|
| Figura 1 - | Representação do Escritório de Projetos..... | 19 |
| Figura 2 - | Grupos de processos de gerenciamento de projetos..... | 20 |
| Figura 3 - | Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos | 21 |
| Figura 4 - | Estrutura Presidência Fiocruz..... | 25 |
| Figura 5 - | Modelo Lógico Escritório de Projetos da Presidência Fiocruz..... | 26 |
| Figura 6 - | Estrutura Organizacional do EPP..... | 28 |
| Figura 7 - | Uso de pessoal e gastos ao longo do ciclo de vida do projeto..... | 41 |
| Figura 8 - | Dados do projeto, informações e relatórios de fluxo..... | 42 |
| Figura 9 - | Partes integrantes do processo de monitoramento de produtos do projeto..... | 59 |
| Figura 10 - | Processo de monitoramento de produtos..... | 60 |
| Figura 11 - | Ciclo do monitoramento de produtos do projeto..... | 63 |
| Figura 12 - | Processo do monitoramento de produtos – inclusão de propostas para melhoria..... | 64 |
| Figura 13 - | Modelo lógico monitoramento de produtos dos projetos..... | 66 |
| Quadro 1 - | Características do serviço – EPP..... | 29 |
| Quadro 2 - | Ficha de Levantamento Documental..... | 32 |
| Quadro 3 - | Roteiro de entrevista com coordenadores de projetos tipo TED..... | 34 |
| Quadro 4 - | Roteiro de entrevista com analistas de gestão do EPP..... | 34 |
| Quadro 5 - | Aspectos metodológicos da pesquisa..... | 36 |
| Quadro 6 - | Identificação dos documentos analisados..... | 38 |
| Quadro 7 - | Formulários/Relatórios por etapa do projeto..... | 41 |
| Quadro 8 - | Resultado Levantamento Documental – Itens sobre produtos..... | 43 |
| Quadro 9 - | Entrevistados: Representantes EPP e Coordenação de projeto tipo TED..... | 45 |
| Quadro 10 - | Estruturas da Presidência Fiocruz participantes da entrevista..... | 47 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Quadro 11 - | Quadro de Análise..... | 48 |
| Quadro 12 - | Categorias..... | 49 |
| Quadro 13 - | Nós críticos identificados na pesquisa a serem analisados com os gestores do EPP..... | 61 |
| Quadro 14 - | Lista de observações e estratégias de aprimoramento de comunicação | 62 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------------|---|
| Bio-Manguinhos | Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| COGEAD | Coordenação-Geral de Administração |
| DOC | Documento |
| Ensp | Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca |
| EPP | Escritório de Projetos da Presidência |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FarManguinhos | Instituto de Tecnologia em Fármacos |
| Fiocruz | Fundação Oswaldo Cruz |
| Fiotec | Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde |
| FNS | Fundo Nacional de Saúde |
| FRM | Formulário |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| Laser | Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| PMBOK | <i>Project Management Body of Knowledge</i> |
| PMI | <i>Project Management Institute</i> |
| PMO | <i>Project Management Office</i> |
| POP | Procedimento Operacional Padrão |
| R | Revisão |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informações |
| SGQ | Sistema de Gestão da Qualidade |
| SUS | Sistema Único de Saúde |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| TED | Termo de Execução Descentralizada |

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 | JUSTIFICATIVA | 15 |
| 3 | OBJETIVOS | 17 |
| 3.1 | OBJETIVO GERAL | 17 |
| 3.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 17 |
| 4 | REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 4.1 | GERENCIAMENTO DE PROJETOS..... | 18 |
| 4.2 | ASPECTOS CONTEXTUAIS: FIOCRUZ..... | 23 |
| 4.3 | MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EM SAÚDE..... | 30 |
| 5 | METODOLOGIA | 32 |
| 6 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 38 |
| 6.1 | PARTES INTEGRANTES DO PROCESSO DE MONITORAMENTO DE PRODUTOS..... | 58 |
| 6.2 | IDENTIFICAÇÃO DOS NÓS CRÍTICOS..... | 60 |
| 6.3 | ESTRATÉGIAS DE APRIMORAMENTO DO FLUXO DE COMUNICAÇÃO..... | 62 |
| 6.4 | PROPOSIÇÃO DE MODELO PARA MELHORIA DO MONITORAMENTO DE PRODUTOS..... | 63 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 68 |
| | REFERÊNCIAS | 70 |
| | APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO | 76 |
| | APÊNDICE B – GRÁFICOS FICHAS DE LEVANTAMENTO DOCUMENTAL | 78 |

1 INTRODUÇÃO

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) é uma instituição pública vinculada ao Ministério da Saúde e desenvolve atividades nas áreas de pesquisa, educação, informação e comunicação, atenção à saúde, produção e inovação. A instituição é referência na busca de soluções em saúde, atuando nos diversos campos dos determinantes sociais da saúde e com grande relevância na formação profissional, ou seja, as atividades de geração de conhecimento, desenvolvimento científico e tecnológico são representativas nos resultados organizacionais. No ano de 2012, a missão da Fiocruz foi descrita e aprovada no VI Congresso Interno como:

Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais. (Fiocruz, 2018, p.15)

Essa missão permanece referendada institucionalmente, porém com o desafio de enfrentar o contexto político, econômico, social e ambiental de fragilidade e impacto negativo nas condições de vida da população brasileira.

As mudanças nos perfis epidemiológico e demográfico demandam respostas mais rápidas e efetivas nas ações de saúde, refletindo em maior necessidade de recursos, configurando maiores desafios para a gestão de instituição de pesquisa e desenvolvimento. No caso de atendimento às necessidades da sociedade, o fortalecimento do SUS e a integração ao Sistema de Inovação propiciam o desenvolvimento econômico, social e humano e suscitam a soberania para atender ao princípio do acesso universal às ações e aos serviços de saúde.

Os projetos de cooperação técnica acompanhados pelo Escritório de Projetos da Presidência (EPP) são registrados a partir dos Termos de Execução Descentralizada (TED), que é um mecanismo formal de parceria entre entes públicos, com o objetivo de executar atividades que podem resultar em melhorias a serem implantadas a partir de políticas públicas com impacto na qualidade de vida da sociedade brasileira. Esses projetos são voltados para a área de ciência, tecnologia e inovação em saúde pública e, no ano de 2018, o montante recebido pela Fiocruz foi de R\$ 3.798.744.668, segundo Relatório de Gestão Fiocruz (2019), cabendo ressaltar que a produção das unidades fabris (Bio-Manguinhos e

FarManguinhos) também foi financiada a partir de TED, porém o EPP não participa deste processo. No ano de 2018, o EPP gerenciou 68 projetos tipo TED, com o valor total de recursos de R\$755.057.676,79, conforme dados do Relatório de Atividades do Escritório de Projetos da Presidência 2018. A coordenação de gestão administrativa do EPP acompanha os números dos projetos gerenciados anualmente, registrando 59 TEDs e valor de R\$ 718.913.743,39 no ano de 2019 e 55 TEDs com valor de R\$ 1.049.896.964,20 no ano de 2020.

Os TEDs são financiados com recursos extra-LOA (Lei Orçamentária Anual) da Fiocruz e possuem instrumentos estruturados acerca das informações dos seus objetivos, atividades, metas e valores financeiros necessários para a realização das atividades. A captação de recursos através dos projetos de cooperação é de extrema importância para a efetivação das atividades vinculadas ao desenvolvimento científico e tecnológico realizadas pela Fiocruz com a produção de informação qualificada para o fortalecimento do SUS.

O aprimoramento das atividades de gerenciamento de projetos, com a criação de instrumentos para o monitoramento é uma das atribuições do EPP e favorece a garantia da eficácia e efetividade dos processos. O formato para o repasse de informações sobre a execução dos projetos aos parceiros já está estruturada no EPP, através dos processos de trabalho das áreas de Gestão Administrativa e Laboratório. Essas áreas acompanham o gerenciamento de projetos seguindo as etapas de iniciação, planejamento, execução e encerramento, ressaltando que o monitoramento percorre todas as etapas, sendo mais atuante na fase de execução. Segundo Valle et al (2010), o processo de monitoramento é utilizado “para o gerenciamento da execução do projeto, identificando eventuais problemas no momento adequado e permitindo a tomada de ações corretivas, quando necessário”. A qualificação da gestão corrobora nos mecanismos de gerenciamento de projetos, impactando positivamente na comunicação e divulgação dos produtos institucionais para prestação de contas à sociedade.

2 JUSTIFICATIVA

O EPP foi oficialmente constituído através da Portaria da Presidência Fiocruz nº 1.070, em 31 de agosto de 2018 e dentre suas atribuições está o aprimoramento das atividades de gestão em gerenciamento de projetos. O exercício de atividade exclusivamente vinculada à projetos, demanda o conhecimento de termos específicos da área de gestão de projetos, sendo importante o desenvolvimento e aprendizado na disciplina, integrando teoria e prática. O projeto do mestrado busca preencher esta lacuna ao viabilizar a análise do processo de trabalho a partir da sistematização exigida na pesquisa, revisão de literatura e avaliação da banca indicando o atendimento das características científicas do projeto, para futura apresentação das sugestões de aprimoramento do processo de trabalho aos gestores do EPP.

A atuação na área de gerenciamento de projetos e a oportunidade de aprendizado proporcionada pelo mestrado profissional possibilita a qualificação e expansão da performance como analista de gestão em saúde, seguindo o entendimento sobre a proposta do programa de mestrado profissional, conforme descrito abaixo:

(...) visa a prover recursos humanos que estejam atualizados quanto aos novos conhecimentos existentes e sejam capazes de, de um lado, acompanhar e incorporar os processos de inovação e produção de conhecimentos e, de outro, formular projetos voltados para responder aos problemas identificados na sua área de atuação e avaliar o impacto das intervenções aplicadas”. (Goldbaum, 2006, p. 30)

A possibilidade de inovar no processo de trabalho e concretizar uma prática eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos é uma oportunidade ímpar no desenvolvimento profissional, refletindo nos produtos institucionais com o desenvolvimento de mecanismo de monitoramento operacional subsidiando as decisões da alta administração. O resultado final da pesquisa envolve a promoção da articulação entre as partes interessadas para o desenvolvimento de melhores práticas em gerenciamento de projetos tornando-se uma competência estratégica na organização.

A presença de projetos como parte dos processos organizacionais para o desenvolvimento científico e tecnológico, além da composição nos recursos orçamentários para a concretização das pesquisas científicas, impulsionam a relevância de adoção das melhores práticas administrativas. É possível observar a busca pelo aprimoramento no gerenciamento de projetos na Fiocruz a partir da identificação da produção científica como dissertações desenvolvidas sobre o tema alinhados aos processos institucionais de produção

de medicamentos, comunicação e informação e dos institutos de pesquisa regionais. Porém ainda cabe produção de conhecimento com a identificação sobre como os processos de gestão de projetos são desenvolvidos na Fiocruz, instituição complexa e singular de importante expressão na atuação na área de ciência, tecnologia e inovação em saúde.

O desempenho em Escritório de Projetos demanda ações que caracterizem o gerenciamento com capacidade de monitoramento dos produtos dos projetos acompanhados, em tempo hábil para ajustes e alcance dos objetivos planejados. Segundo Neves (2019) “O desafio reside, portanto, em antecipar situações a partir de uma boa capacidade de análise, a fim de perceber se o objetivo esperado será alcançado e ajustar a rota a tempo, caso necessário, para obter o fim desejado”. Para o desenvolvimento do monitoramento é necessário um padrão de fluxo de trabalho, atores e sistemas de informação capazes de gerar e disponibilizar informações incorporando-as ao processo decisório, esse processo de trabalho que será foco de análise para compor as sugestões de aperfeiçoamento da comunicação na gestão.

A questão que se quer responder no trabalho é como desenvolver um modelo de monitoramento dos produtos para os escritórios de gerenciamento de projetos em saúde em uma organização pública federal considerando o seu contexto político institucional? Com o resultado do projeto de intervenção planejado se cria a possibilidade de aprimoramento em gerenciamento de projetos vinculada à estratégia institucional de qualificação das informações e comunicação com a sociedade. Ressaltando a citação de Barca (2018), “[...] para o setor público, a adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos representa a busca pela responsabilidade e pela excelência na gestão dos recursos públicos.”

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um modelo para melhoria do monitoramento de produtos dos projetos de cooperação técnica tipo Termo de Execução Descentralizada (TED), acompanhados pelo EPP.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as partes integrantes do processo de monitoramento de produtos dos projetos acompanhados pelo EPP;
- Identificar os nós críticos do processo de monitoramento de produtos dos projetos no EPP;
- Desenvolver estratégias de aprimoramento do fluxo de comunicação interna e externa sobre produtos dos projetos acompanhados pelo EPP.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para auxiliar a compreensão sobre o tema abordado neste estudo, alguns conceitos precisam ser identificados e posteriormente serem utilizados para associar a descrição teórica com a realidade vivenciada no EPP. Como definição, projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultados únicos. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, possuindo assim, um escopo e recursos definidos, conforme descrição de Valle; Ferreira; Joia (2014). Ao observar esta definição, a cooperação técnica tipo TED possui essas características e representam os projetos acompanhados pelo EPP.

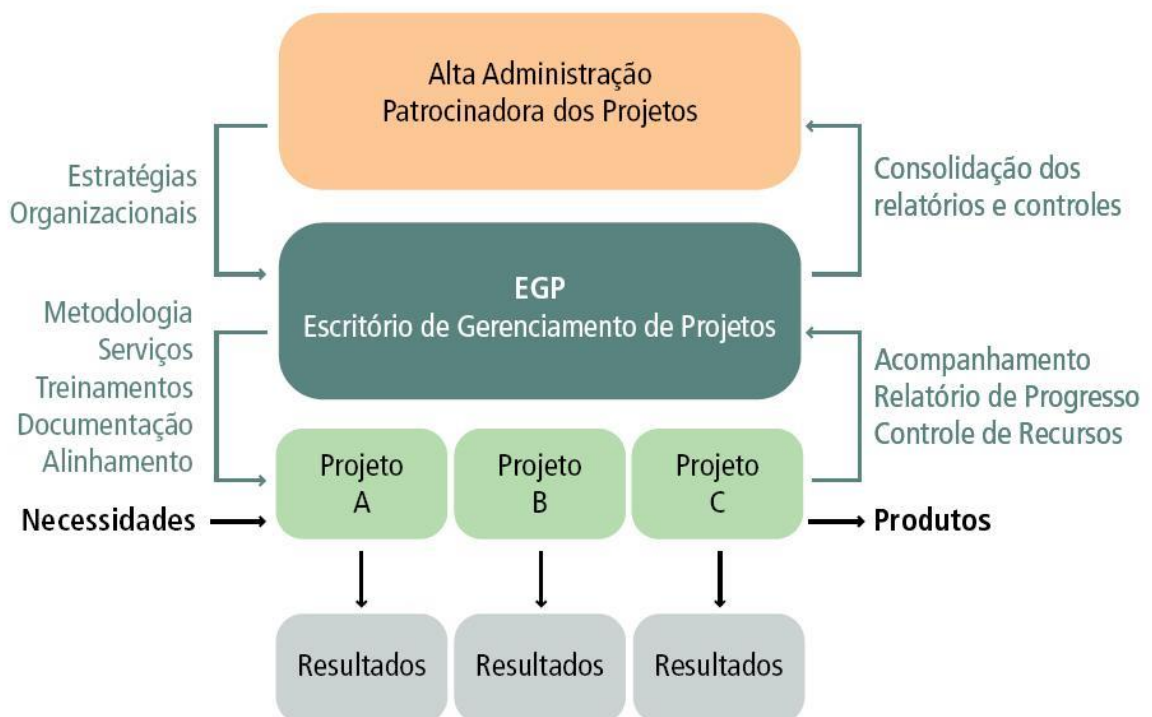
O gerenciamento de projetos “é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (Guia PMBOK, 2017). Sobre a gestão de projetos também verifica-se a sua importância para melhorar o desempenho organizacional e alinhar as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos. Impactando ainda no estímulo ao desenvolvimento de inovações, novos bens e serviços e a melhoria da eficiência organizacional, conforme argumentado por Nascimento et al. (2014). Entretanto, como registrado em material educativo da ENAP (2014), a cultura e a estrutura organizacional influenciam a execução dos projetos, assim como o grau de maturidade no gerenciamento de projetos. Enfatizando a observação de Maximiano; Anselmo (2006) sobre os aspectos culturais da organização na implementação do escritório de gerenciamento de projetos, sendo o nível de maturidade em gerenciamento de projetos medido pelo progresso de quanto a organização o incorpora como método de trabalho.

A descrição do contexto sobre o surgimento do conceito de escritório de gerenciamento de projetos aponta para os EUA e seus projetos militares no período da 2ª Guerra Mundial, sendo que a partir de 1994 ocorre a difusão em empresas privadas e seus projetos civis, sendo também influenciados pelo processo da globalização, onde empresas integram equipes em diferentes locais do mundo, com trabalho coordenado para o alcance de objetivos em prazos preestabelecidos. No estudo de Lavoie-Tremblay et al (2017) é citada a promoção de mudanças organizacionais através da criação dos escritórios de gerenciamento de projetos e a facilitação da prática baseada em evidências nas instituições de saúde, configurando uma inovação compatível com a atuação dos gestores em saúde.

Sobre os Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a literatura aponta para atuações

distintas, de acordo com a estrutura e cultura organizacional, sendo possível a atribuição executora na gestão de projetos e existência de mais de um escritório de projetos na organização. Oliveira; Gubbelini (2019), identificam como atividades referentes ao Escritório de Gerenciamento de Projetos “[...] criação de uma metodologia padrão de gerenciamento de projetos; disseminação da disciplina na empresa; reporte do status dos projetos para a alta administração [...]”. Também há o registro de Valle et al (2010), como um dos principais papéis atribuídos aos escritórios de gerenciamento de projetos, o de “[...] proposição de relatórios, ferramentas, técnicas, modelos e formulários” para o desenvolvimento das metodologias a serem aplicadas no gerenciamento dos projetos. Ainda é possível verificar em estudo realizado por Pinto; Rodrigues; Mota (2014) sobre o papel do escritório como “centro de excelência, sendo o guardião de normas, métodos, padrões e do conhecimento de gestão de projetos, promovendo ciclos de melhoria contínua e inovação dentro da organização.” E segundo Sardo et al (2017), na administração pública, as metodologias e ferramentas são aplicadas aos projetos com o intuito do alcance dos resultados dentro dos prazos e custos previstos. Ressaltando as peculiaridades da aplicação na área pública conforme estudado por Pisa; Oliveira (2013), destacando que não é adequado a importação de ferramentas e técnicas sem conhecer a realidade e as características do setor. A figura a seguir representa as atividades envolvidas no âmbito do escritório de projetos.

Figura 1 – Representação do Escritório de Projetos



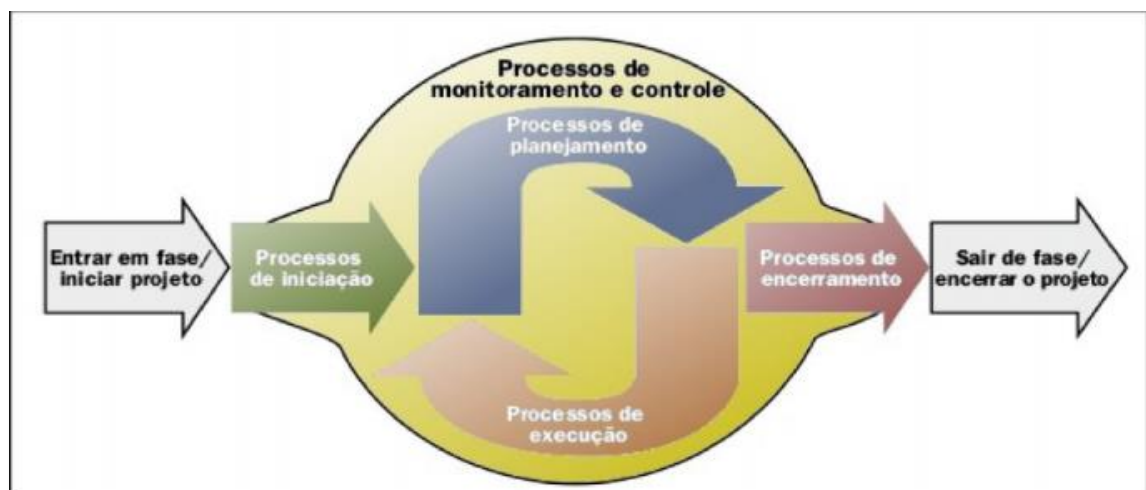
Em gerenciamento de projetos, o Project Management Institute (PMI) que é uma organização sem fins lucrativos e constituído por profissionais da área de gestão de projetos, é referência no assunto. Como atividades desempenhadas pelo PMI, estão a formulação de padrões, discussão de boas práticas em gestão e certificação de gerentes de projetos e segundo Barca (2018), há reconhecimento amplo das técnicas propostas com maior possibilidade de sucesso dos processos e projetos. As orientações elaboradas pelo PMI são frequentemente utilizadas na construção de metodologia para o gerenciamento de projetos nas organizações, sendo um exemplo, a utilização do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK.

Para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos, são identificados grupos de processos que atuam em diferentes fases do projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos são agrupamentos lógicos de entradas e insumos, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Esses grupos incluem os processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento. (ENAP, 2014, p.16)

Como representação dos grupos de processos pode-se visualizar a figura a seguir:

Figura 2 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos



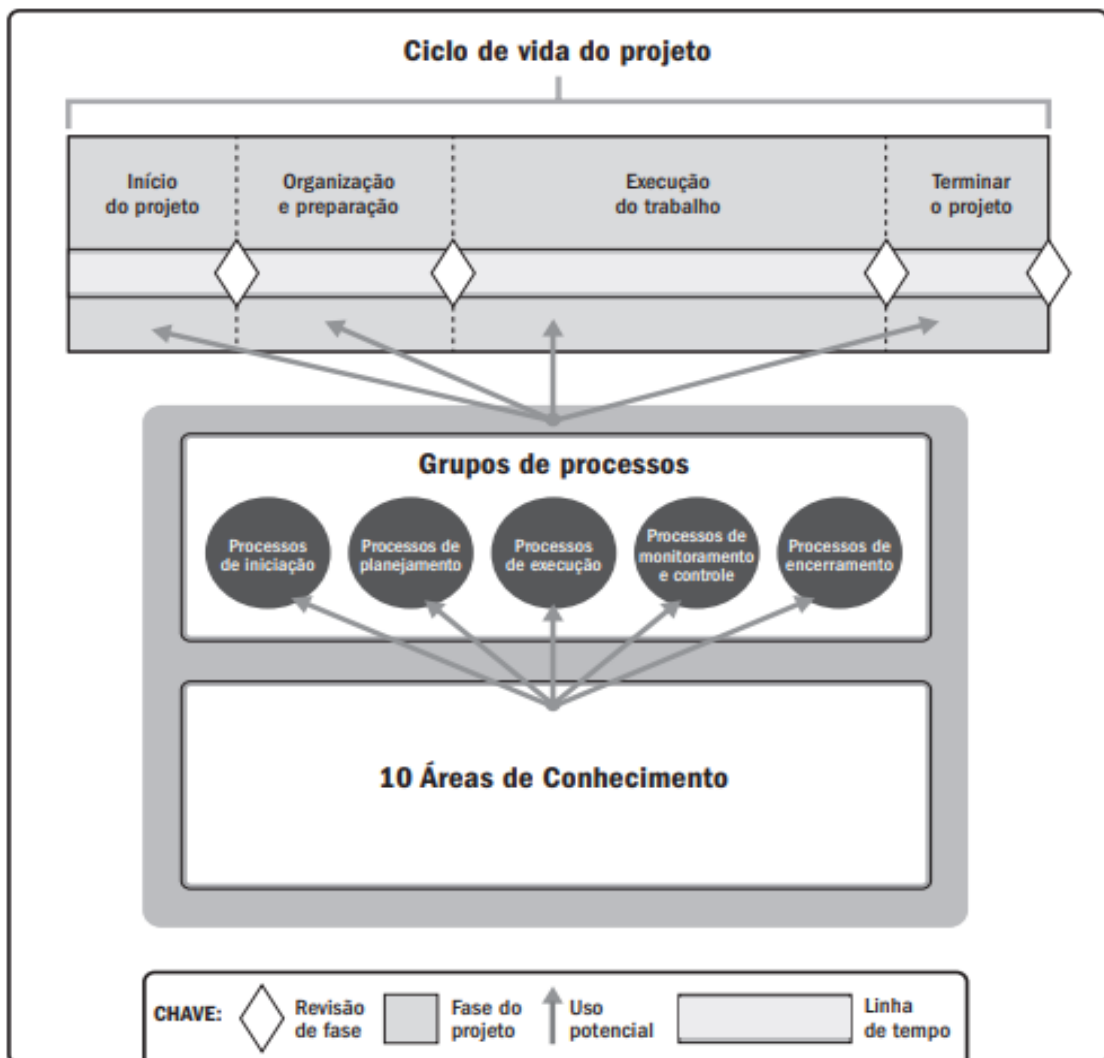
Fonte: ENAP, 2014.

O processo de iniciação se refere a definição e autorização de novo projeto; o processo de planejamento identifica as ações necessárias para o alcance dos objetivos do projeto; o processo de execução realiza as ações definidas no planejamento; no processo de monitoramento e controle são realizados o acompanhamento, revisão e regulação do desempenho do projeto, identificando as necessidades de mudanças no plano e por fim, o

processo de encerramento, finalizando as atividades e encerrando formalmente o projeto.

Cabe ressaltar a interação entre os grupos de processos no decorrer do projeto, ou seja, não são atividades isoladas. Os grupos de processos também interagem com as áreas de conhecimento que são definidas por seus requisitos de conhecimento que abrangem a integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas, ou seja, são 10 áreas de gerenciamento do projeto com processos específicos e que nos casos dos projetos públicos devem observar os normativos legais referentes aos custos, aquisições, recursos humanos e comunicações (ENAP, 2014). Segue a figura como forma de ilustração do processo interativo no projeto:

Figura 3 - Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos



Fonte: Guia PMBOK, 2017.

O grupo de processos de monitoramento e controle se caracteriza pelo acompanhamento, análise e controle do projeto, possibilitando a identificação das

necessidades de mudanças para o alcance dos objetivos. Segundo o Guia PMBOK (2017), “O monitoramento é um aspecto do gerenciamento executado do início ao término do projeto. Ele inclui a coleta, medição e avaliação das medições e tendências para implementar melhorias no processo.” Sobre controle, entende-se como a “Comparação entre o desempenho real e o planejado, análise das variações, avaliação das tendências para efetuar melhorias no processo, avaliação das alternativas possíveis e recomendação das ações corretivas adequadas, conforme necessário.” É um grupo de processo de relevância no gerenciamento de projetos e deve ser realizado em intervalos regulares, de forma proativa e com sistemática de atividades que envolvam definições de prazos, procedimentos de coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações, e interação entre os sujeitos envolvidos no processo de trabalho.

Para o monitoramento e avaliação de projetos, ainda é importante a medição através de indicadores, como apresentado por Chia e Pedrini (2007) em relato de experiência, que demonstram o monitoramento periódico durante a fase de execução no ciclo de vida dos projetos, visando o alcance dos objetivos. A base de análise está “no confronto e ajuste entre o que foi programado e realizado, sendo expressa em termos absolutos ou em medidas como eficácia e eficiência”, sendo considerada eficiência “o quão bem os insumos são convertidos em resultados” e que a eficácia, “define até que ponto o projeto inovativo é capaz de alcançar seus principais objetivos”. No estudo realizado por Pinto; Rodrigues; Mota (2014), também são apresentados indicadores como tempo médio de atraso por projeto; execução de projetos sem desvio; percentuais de projetos no prazo; taxa de execução orçamentária do portfólio; taxa de execução física do portfólio; percentual de produtos entregues (em conformidade e no prazo) por projeto e índice de registro de lições aprendidas, como medidas que identificam a realidade dos projetos acompanhados pelo Escritório de Projetos. Segundo Valle et al(2010), a sistemática de monitoramento e controle pode ser desenvolvida através de mensuração, avaliação, comunicação e implementação de ações corretivas e de melhoria.

No artigo elaborado por Furtado; Fortunato; Teixeira (2011) sobre a percepção dos gestores públicos sob a política de gerenciamento de projetos, foi observada a colaboração do monitoramento na fluidez da informação, a relevância do sistema de informação na produção de dados para os atores envolvidos utilizarem na tomada de decisão e melhores resultados na entrega de produtos para a sociedade com o monitoramento em tempo real com visualização dos marcos críticos.

4.2 ASPECTOS CONTEXTUAIS: FIOCRUZ

A Fiocruz é uma instituição da administração pública, de regime jurídico de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde e se caracteriza como organização de ciência e tecnologia que realiza processos de pesquisa, produção, assistência, vigilância, educação, comunicação e informação em saúde. Com a característica do desenvolvimento de diversas atividades na mesma instituição, a Fiocruz se configura pela complexidade na divisão e coordenação das tarefas, sem que conforme interferência na autonomia das unidades técnico-científicas. O mecanismo de coordenação predominante é o da padronização, seja dos resultados, das habilidades e conhecimentos. É existente também como mecanismo de coordenação o ajustamento mútuo, como em situações mais complexas e não padronizadas, que demandam a comunicação informal entre as áreas, como exemplo, as emergências sanitárias que demandam respostas mais rápidas à sociedade. Essa compreensão é fundamentada por Mintzberg (1995), ressaltando a divisão do trabalho e sua coordenação estruturada nas cinco partes básicas da organização, composta pelo núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Essas partes configuram diferentes tipos de estruturas identificados pelo autor como burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divizionalizada, adhocracia e estrutura simples. A percepção sobre as diferentes formas de coordenação existentes na Fiocruz é relevante para a identificação sobre em qual parte o escritório de projetos está inserido, a sua capacidade de influenciar a tomada de decisão e se comunicar com as outras estruturas.

A Fiocruz realiza o planejamento estratégico de forma democrática e através do Congresso Interno, que possui a competência de deliberação sobre assuntos estratégicos e discute o documento-base com o registro das diretrizes institucionais. O processo do planejamento institucional representa o apontamento de Rivera; Artmann (2012) sobre a importância do saber dos profissionais que constituem a área da saúde, sendo atores fundamentais na participação do planejamento e que necessitam de escuta, facilitando o processo de adesão para as mudanças. No Relatório Final do VIII Congresso Interno está identificada a necessidade do aprimoramento da política de governança, a partir do aperfeiçoamento dos mecanismos de monitoramento operacional e estratégico. Novaes (2017), ao concluir sua dissertação abordando o gerenciamento de projetos, recomenda futuros estudos com objetivo de ampliar a implementação de padronização de políticas e procedimentos, elevando-se o cumprimento de diretrizes institucionais, que são vinculadas ao mapa estratégico que identifica os recursos basais e processos para o alcance dos objetivos

alinhados a missão e visão institucional.

Como instituição de referência, existe uma demanda externa para a participação da Fiocruz em colaboração nos projetos e no caso do TED, ocorre o interesse recíproco porque gera recursos e conhecimento no desenvolvimento de pesquisas em ciência, tecnologia e inovação em saúde. Segundo Abreu et al. (2019), “Organizações públicas de ensino e pesquisa assumem diretamente a necessidade e o desafio de atender aos formuladores e executores de políticas públicas, com informação qualificada e responsabilidade científica [...]” Além da interação com parceiros externos, para o desenvolvimento das cooperações técnicas tipo TED, é necessária a interlocução entre diferentes unidades da Fiocruz (Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico, Coordenação-Geral de Administração e Procuradoria Federal) que operacionalizam sistemas de informações específicos para o registro e validação dos projetos. O TED (regulamentado pelo Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020) é o instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do objeto previsto no programa de trabalho, respeitada fielmente a classificação funcional programática. Como parte integrante do TED, deve ser elaborado o Plano de Trabalho contendo o cronograma físico, com a descrição das metas e dos produtos pactuados, as unidades de medida, a quantidade e os valores unitários e totais, segundo identificação no Art. 8º do Decreto. No Art. 23 está descrito que a avaliação dos resultados do TED será feita por meio da análise do relatório de cumprimento do objeto. Esta análise será realizada pela unidade descentralizadora, abrangendo a verificação quanto aos resultados atingidos e o cumprimento do objeto pactuado (Art.24). Os projetos tipo TED gerenciados pelo EPP anterior à data do Decreto nº 10.426 são regulamentados pelo Decreto nº 8.180, de 30 de dezembro de 2013. A negociação da cooperação técnica pode ser assessorada pela Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico que mantém o relacionamento com as diversas unidades da Fiocruz, inclusive com o EPP. Após a oficialização do TED, é celebrado o contrato com a Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (Fiotec) com o objetivo de prestar serviços de apoio logístico, administrativo e gestão financeira ao projeto desenvolvido pela Fiocruz. A Fiotec é uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, financeira e patrimônio próprio, constituída como fundação de apoio para a Fiocruz.

A proposta de criação do EPP foi articulada a partir da avaliação realizada pelo Gabinete da Presidência, no ano de 2016, quando foram identificadas questões como a

inexistência de uma metodologia padronizada e a baixa maturidade em gestão de projetos, a apresentação de propostas de projetos fragmentados, o aumento da busca por recursos, a contratualização com o Ministério da Saúde muitas vezes orientada pelo interesse do gestor, a inexistência de cultura em gestão de projetos e o desconhecimento dos projetos, ou seja, fatores que fragilizavam a gestão institucional. Segundo Novaes (2017), é verificado na Fiocruz o déficit quanto à adoção de práticas mais efetivas de gerenciamento de projetos e a complexidade organizacional repercute no não compartilhamento de informações entre projetos, coordenação deficiente das comunicações institucionais de projetos, entre outros prejuízos.

A oficialização do EPP foi publicada em Portaria da Presidência Fiocruz nº 1.070, em 31 de agosto de 2018, visando garantir no desenvolvimento dos projetos, os melhores princípios de governança que devem nortear todos os entes da administração pública. Foi definida como missão do EPP, “Contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico da Fiocruz por meio da busca da excelência no gerenciamento de projetos da Presidência”. O EPP está vinculado à Presidência da Fiocruz através do Gabinete, que no organograma institucional compõe órgão de assistência direta e imediata ao Presidente da instituição, possui como escopo a atuação em gerenciamento de projetos vinculados às estruturas das Vice-presidências e Coordenações que estão representadas na figura a seguir.

Figura 4 – Estrutura Presidência Fiocruz



The screenshot shows the website of the Fiocruz Presidency. The header includes the Fiocruz logo and the text 'Fundação Oswaldo Cruz: uma instituição a serviço da vida'. A search bar is located in the top right corner. The main navigation menu includes: A FUNDAÇÃO, PESQUISA E ENSINO, PRODUÇÃO E INOVAÇÃO, SERVIÇOS, COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO, and ACESSO INFORM. The breadcrumb trail reads: 'Você está aqui » Início » A Fundação » Presidência » Presidência'. The main content area is titled 'Presidência' and is divided into three columns: Vices-presidências, Assessorias, and Coordenações.

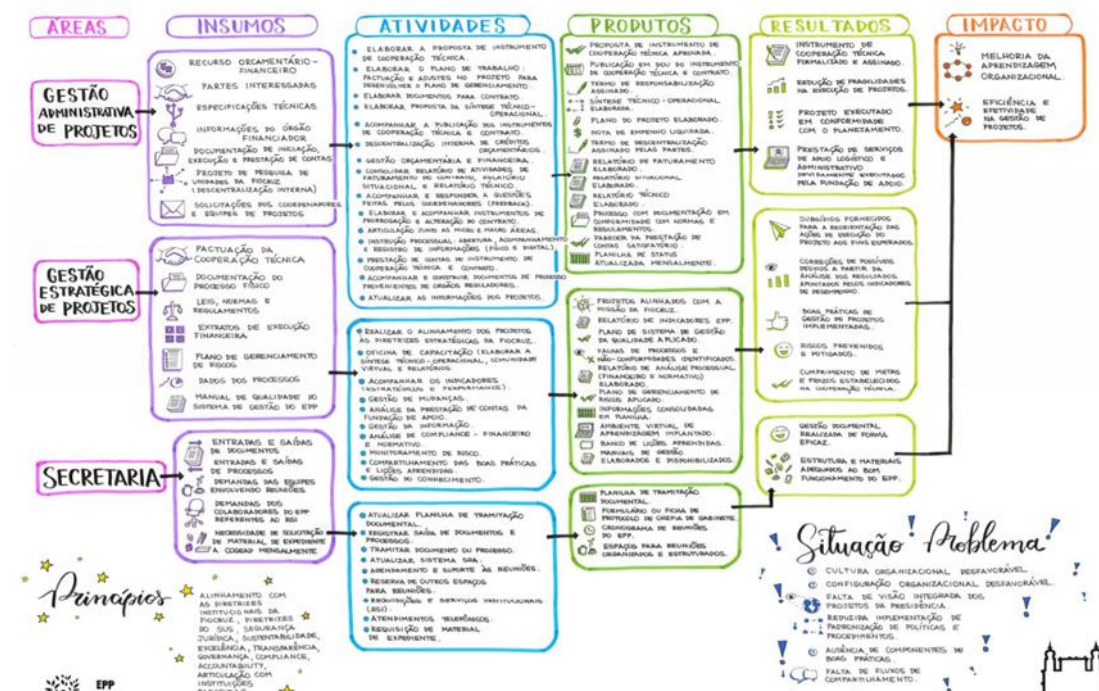
| Vices-presidências | Assessorias | Coordenações |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde • Educação, Informação e Comunicação • Gestão e Desenvolvimento Institucional • Pesquisa e Coleções Biológicas • Produção e Inovação em Saúde | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoria Interna • Centro de Relações Internacionais em Saúde • Centro de Estudos Estratégicos • Comunicação Social • Estratégia Fiocruz para Agenda 2030 • Cooperação Social • "Uma agenda de cooperação em saúde" • Corregedoria Seccional • Gerência Regional de Brasília • Procuradoria Federal • Escritório de Projetos da Presidência | <ul style="list-style-type: none"> • Ações de Prospecção • Estratégias de Integração Regional e Nacional • Vigilância em Saúde e Laboratórios de Referência • Executiva do Complexo dos Institutos Nacionais de Saúde |

Fonte: <https://portal.fiocruz.br/presidencia>

Os clientes do EPP são os Coordenadores de projetos técnico-científicos estabelecidos por meio de cooperação técnica, voltados para área de ciência, tecnologia e inovação em saúde pública, almejando o desenvolvimento de trabalho conjunto, de interesse comum, em benefício da saúde do cidadão.

Durante o ano de 2018, o EPP em parceria com o Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais (Laser), da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (Ensp/Fiocruz) desenvolveu um projeto com objetivo de realizar a avaliação do desempenho das ações desenvolvidas, possibilitando a discussão entre os seus integrantes e construção do modelo lógico do EPP (figura 5), no qual foram descritos os insumos, as atividades, os produtos, resultados e impactos provenientes dos processos de trabalho (CRUZ et al.,2019). A partir dessa construção, foi identificada a compreensão de que o EPP não é o gestor físico e financeiro dos projetos, e sim possui papel de mediador entre os pesquisadores, gestores da Instituição, executores, unidades, financiadores, demandantes, órgãos de controle, entre outros atores envolvidos na gestão dos projetos. Essa identificação é compatível com a conclusão de Maximiano; Anselmo (2006) em estudo realizado sobre escritório de gerenciamento de projetos e sua relevância com a coordenação de processos maior do que com a execução propriamente dita. E para essa coordenação é necessário ter competências multidisciplinares, alcançando reconhecimento e legitimidade para atuação nos processos de mudança organizacional.

Figura 5 – Modelo Lógico do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz



Uma das atividades da pesquisa realizada pelo Laser foi a caracterização dos projetos de cooperação técnica gerenciados pelo EPP, que “...evidenciou a necessidade de aperfeiçoamento da informação e comunicação dos projetos geridos pelo EPP, para melhor orientação na tomada de decisões”. Destaca-se na conclusão, a necessidade de caracterização dos projetos e dos produtos desenvolvidos, além da necessidade de maior aproximação entre as partes interessadas desde a fase de iniciação, para melhor gerir a documentação e as informações do projeto (Abreu et al., 2018).

As atividades de gestão continuam na busca do aprimoramento dos processos de trabalho e o escritório recebeu, em janeiro de 2019, a Certificação ISO 9001:2015 na qual assegura que seu Sistema de Gestão da Qualidade busca atender a satisfação de seus clientes, preza pela melhoria contínua em suas atividades e demonstra a expertise necessária para gerenciar administrativamente os projetos que compõe o escopo do EPP. Em documento do Sistema de Gestão da Qualidade do EPP estão identificados os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas típicas dos projetos gerenciados pelo EPP, como os financiadores, os coordenadores de projetos, coordenador de contrato da Fiotec, fiscal de contrato, ordenadores de despesa, EPP, Auditoria Interna, Coordenação-Geral de Administração, Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico, Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação, Coordenação-Geral de Infraestrutura dos Campi, Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e Procuradoria.

Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas do projeto podem ser internas ou externas no projeto, e podem estar envolvidas ativamente ou passivamente, ou não estar cientes do projeto. As partes interessadas do projeto podem ter um impacto positivo ou negativo no projeto, ou ser impactadas de forma positiva ou negativa pelo projeto. (Guia PMBOK, 2017, p. 550)

A estrutura organizacional do EPP (Figura 6), está configurada pela Coordenação Geral, Coordenação Laboratório, Coordenação de Gestão Administrativa e Secretaria, ressaltando que os processos para desenvolvimento do monitoramento estão alocados na Coordenação Laboratório EPP. Segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), entende-se como estrutura organizacional, “A forma como as tarefas no trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”, similar ao conceito exposto por Chiavenato (1999), que complementa ressaltando que é o esqueleto sustentando e articulando as partes integrantes da organização.

Figura 6 – Estrutura Organizacional do EPP



Fonte: Manual da Qualidade do Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz – MQ-EPP-01_R05

Como competências funcionais do EPP registradas pelo Sistema de Gestão da Qualidade estão a proposição de estratégias de atuação do EPP; a organização do modelo de governança, da estrutura organizacional e o funcionamento do EPP; o apoio nas fases dos projetos ligados às estruturas da Presidência da Fiocruz e o alinhamento dos projetos do portfólio da Presidência com a estratégia da Fiocruz. As características do serviço realizado pelo EPP, relacionados às fases do gerenciamento do projeto, estão identificados no documento também controlado pelo Sistema de Gestão da Qualidade do EPP (DOC-EPP-09_R03), conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Características do serviço – EPP

| Etapa | Entrada | Saída (Produto EPP) | Produto Final da etapa | Característica do Serviço |
|--------------|-------------------------------------|--|---|---|
| Iniciação | Projeto do Coordenador | Formulário de Cadastro de Proposta Preenchido no SEI Termo de Referência Preenchido no SEI | TED implementado | Apoiar o Coordenador do Projeto, articular com as partes interessadas e monitorar execução do projeto |
| Planejamento | TED publicado Projeto LOA | Projeto Básico elaborado no SEI Memória de Cálculo anexado ao processo SEI | Contrato Publicado Planejamento Elaborado | |
| Execução | TED publicado Contrato Publicado | Relatório de Atividades elaborado no SEI Ofício de Solicitação de Financeiro elaborado no SEI | Financeiro recebido do projeto Termo aditivo publicado | |

| | | | | |
|--------------|--------------------------------------|--|---|--|
| | | Solicitação de Termo aditivo elaborado no SEI | | |
| | | Relatório Técnico-operacional elaborado no SEI | | |
| Encerramento | Fim da Vigência do TED e do Contrato | Formulário de Prestação de contas do TED preenchido no SEI Relatório Técnico final de avaliação dos resultados do contrato elaborado no SEI | Ofício de Execução Satisfatório do Projeto Relatório Financeiro final de prestação de contas | |

Fonte: DOC-EPP-09_R03 - CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO (FASES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS)

Entre as informações identificadas como Saída (Produtos EPP), o Termo de Referência e os Relatórios de Atividades Parcial são exemplos de formulários controlados pelo Sistema de Gestão da Qualidade do EPP e que registram informações sobre diferentes etapas do projeto. A análise da execução orçamentária e financeira de projetos do EPP é um outro exemplo de processo implementado e padronizado, registrada no POP-EPP-11_R02 no qual informa que o analista de gestão elabora a análise a partir da demanda da coordenação do projeto e a priorização é realizada pela coordenação da gestão administrativa EPP. Os registros são realizados em formulário tipo planilha Excel, salvos na rede EPP/Fiocruz e comunicados por e-mail aos interessados (analistas de gestão EPP e coordenadores).

A partir de dezembro de 2019, com a publicação da Portaria da Presidência da Fiocruz nº 6.539/2019, foi instituída a rede colaborativa de experiências, conhecimento e boas práticas em gestão de portfólios e projetos em Saúde pública, identificada como Rede de Escritórios de Projetos. As competências da Rede abrangem o desenvolvimento técnico e produção de conhecimento sobre gestão de projetos, promovendo a comunicação entre as unidades técnico-científicas, administrativas e escritórios da Fiocruz integrando outras instituições convidadas. Os escritórios de projetos das diferentes unidades apresentam características diversas sendo tempo de existência, nível de maturidade, perfil de atuação e composição de equipe não uniformizadas entre a instituição, representando a importância da troca de saberes e capacidade adaptativa como desafio na gestão organizacional. A participação do EPP na Rede de Escritórios de Projetos representa mais uma oportunidade de articulação e aperfeiçoamento da gestão de projetos na instituição.

4.3 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EM SAÚDE

Ao refletir sobre monitoramento e avaliação no campo da saúde, é abordada a diferenciação entre avaliação e monitoramento, tendo a avaliação constituída como análise pontual e o monitoramento como uma análise contínua, fundamentada nos dados da implementação, com a identificação de desvios através da comparação ao planejado e indicações corretivas em tempo oportuno para decisões sobre programas e projetos (Antero, 2008). O monitoramento é identificado como atividade gerencial interna que se realiza durante o período de execução de uma intervenção (Cruz, 2020). O monitoramento como o acompanhamento rotineiro das informações sobre um programa, utilizado para melhorar e subsidiar as decisões gerenciais é uma atividade orientada na gestão de programas de saúde. A descrição consta no Manual da oficina de capacitação em avaliação com foco na melhoria do Programa Nacional de DST e Aids, do ano de 2007, registrando também que os produtos são as consequências imediatas das atividades do programa.

Em estudo sobre proposta de monitoramento na Estratégia de Saúde da Família, especificamente sobre aconselhamento em HIV/AIDS, Porto; Oliveira; Cruz (2014), registram o entendimento do monitoramento envolvendo a coleta sistemática, a análise regular dos dados e disseminação dos achados às partes interessadas da intervenção. Neste estudo, foi percebida a maior chance de sucesso na construção do processo de monitoramento, a inclusão e envolvimento dos atores ligados à intervenção.

Permanecendo no campo da avaliação em saúde, a verificação se o projeto está sendo realizado conforme o planejado, configura a avaliação do processo, auxiliando a identificação de quais mudanças são necessárias para o melhor desempenho do projeto. Como avaliação formativa, segundo Dubois; Champagne e Bilodeau (2011), essa expressão deve, por um lado, determinar em que medida um programa atingiu seus objetivos e, por outro lado, fornecer a posteriori a informação necessária ao aprimoramento desse programa.

Outro destaque conceitual é o modelo lógico, que segundo Champagne et al. (2011), “permite documentar o sentido de um programa graças à conceitualização dos vínculos entre as estruturas, os processos e os resultados”. Trazendo essa teoria para o uso em projetos, sendo caracterizado como uma intervenção, a utilidade desse conceito auxilia na análise dos recursos, atividades e objetivo do projeto, percebendo a diferença entre o que foi previsto e o realizado. Segundo Hartz (2000), os modelos lógicos têm funções de “comunicação mais efetiva e esclarecimento das conexões e dos efeitos associados aos diversos componentes

através das medidas de performance.” Como exemplos de utilização do modelo lógico, Oliveira et al (2015) relataram a importância da descrição do caminho percorrido pelo programa avaliado, ilustrando a sua teoria de funcionamento em um contexto favorável e também apontam a dinâmica e necessidade de revisão do modelo ao longo da intervenção com a finalidade de readequações quando necessárias. Romeiro et al (2013), registraram o desenvolvimento de programa na área de promoção da saúde com a metodologia de elaboração do modelo lógico, o que possibilitou a identificação e registro dos objetivos do programa e as atividades, recursos e estratégias necessários para alcançá-los, permitindo a definição de metas e variáveis avaliativas.

Com a complexidade e desafios da saúde pública no uso dos recursos, para garantir um sistema de saúde acessível e de qualidade nos diferentes níveis de atenção à saúde, Moreira; Cruz (2014) ressaltam a necessidade das ações de monitoramento e avaliação, institucionalizadas e integradas ao sistema organizacional, influenciando as atividades analíticas e de gestão, incorporando as demandas da sociedade.

Ao rever os conceitos abordados, percebe-se o valor do monitoramento para a construção de informações relevantes para a gestão, resgatando a observação feita por Oliveira; Passador (2019) sobre a importância da avaliação como processo, necessitando de continuidade, disponibilidade de dados confiáveis e sistemas informacionais integrados e facilitadores ao acesso à informação para a tomada de decisão e fortalecimento da cultura avaliativa abrangendo a complexidade e especificidade das políticas, programas e projetos, especialmente os de saúde.

5 METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa de caráter intervencionista, realizada através de levantamento documental e entrevistas para posterior análise de conteúdo. Segundo Tobar & Yalour (2001), a pesquisa de intervenção tem como característica atuar com o objetivo de modificação da realidade estudada.

Para a construção da pesquisa foram dados os seguintes passos:

- Pesquisa bibliográfica por meio de revisão de literatura possibilitando a construção de referencial teórico metodológico sobre gestão de projetos. Nesse sentido, alguns conceitos foram expostos com o intuito de colaborar para o entendimento sobre o tema estudado e com a análise das informações coletadas.

- Levantamento de documentos

Levantamento de documentos produzidos pelo EPP como formulários, procedimentos operacionais padrão, fluxos e planilhas utilizados no processo de trabalho de monitoramento e que estão disponíveis no sistema nomeado Plataforma EPP e na rede de acesso exclusivo aos profissionais que atuam no EPP. Esses documentos foram selecionados porque representam o meio de registro das informações associadas ao processo de trabalho.

Para orientação e registro da informação coletada nos documentos foi utilizada a Ficha de Levantamento Documental desenvolvida para o presente trabalho:

Quadro 2 – Ficha de Levantamento Documental

| Ficha de Levantamento Documental |
|---|
| • Informação da ficha |
| Responsável pelo preenchimento: |
| Data de preenchimento: |
| • Informações do documento analisado |
| Fonte do documento: () Sistema EPP () Outros: especificar |
| Título do documento: |
| Atores envolvidos no preenchimento do documento: () Analista de Gestão EPP () Coordenador do Projeto () Outros: especificar |
| Existência de campo específico para informação sobre o objetivo do projeto? () Sim () Não |
| Existência de campo específico para informação sobre atividades programadas do projeto? () Sim () Não |
| Existência de campo específico para informação sobre atividades realizadas do projeto? () Sim () Não |
| Existência de campo específico para informação sobre produtos esperados do projeto? () Sim () Não |
| Existência de campo específico para informação sobre produtos entregues pelo projeto? () Sim () Não |
| Existência de campo específico para informação sobre produtos entregues no prazo |

| |
|--|
| programado? ()Sim ()Não |
| Existência de campo específico para informação sobre a conformidade do produto entregue? ()Sim ()Não |
| Existência de campo específico para informação sobre mudanças (vigência, alteração de valor, plano de trabalho) na execução do projeto? ()Sim ()Não |
| Existência de campo específico para identificação do responsável pelas informações do documento? ()Sim ()Não |
| Existência de campo específico para registro da data de preenchimento do documento? ()Sim ()Não |
| Qual o destino do documento após o preenchimento? () Processo administrativo do TED () Processo administrativo do Contrato () Comunicação interna EPP () Comunicação com a coordenação/equipe do projeto |
| Observações: |

Fonte: Elaboração própria.

- Entrevista

Foram realizadas entrevistas com os analistas de gestão que atuam no EPP e com representantes das coordenações dos projetos tipo TED de cada Vice-presidência e Coordenação vinculada à Presidência da Fiocruz, sendo as entrevistas caracterizadas como os dados primários da pesquisa. A seleção dos entrevistados foi orientada a partir da descrição sobre autoridades e responsabilidades dos *stakeholders* no documento DOC-EPP-04_R02, no qual identifica os coordenadores com autoridade para acompanhar sistematicamente o desenvolvimento do projeto, o que lhe possibilita corrigir, no âmbito da sua esfera de ação e no tempo certo, eventuais distorções existentes, sendo responsável pelo desenho do projeto, execução e prestação de contas com entrega de produtos planejados nos projetos. O EPP (caracterizado pelo analista de gestão) realiza o acompanhamento, interlocução e intermediação entre as Instituições Concedentes, juntamente com o Coordenador/Gestor do TED e do Contrato Fiotec, sendo responsável pelas atividades administrativas referentes ao desenvolvimento do projeto, como o processo de manutenção da documentação em conformidade com normas e regulamentos, monitoramento mensal dos projetos e andamento nos trâmites internos na Fiocruz.

A realização de entrevista semiestruturada, segundo Tobar & Yalour (2001), possibilita ao pesquisador o encontro de novas pistas no decorrer da entrevista. Foi utilizado o roteiro desenvolvido, demonstrado a seguir:

Quadro 3 – Roteiro de entrevista com representantes das coordenações de projetos tipo TED

Roteiro de entrevista com representantes das coordenações de projetos tipo TED

1. Apresentação: Nome, cargo e Unidade de lotação
2. É feito monitoramento dos produtos dos seus projetos?
3. Quem realiza o monitoramento dos produtos dos seus projetos?
4. Você considera que o EPP monitora os produtos do projeto?
5. Quem você identifica como responsável pela realização do monitoramento de produtos do projeto no EPP?
6. Qual a sua participação nos registros sobre os produtos dos projetos gerenciados pelo EPP?
7. Quais documentos para registro dos produtos dos projetos que você identifica na rotina do EPP?
8. Através de qual meio de comunicação você recebe e repassa as informações sobre o monitoramento do projeto?
9. Você tem alguma sugestão ou crítica sobre o desenvolvimento do monitoramento de produtos do projeto no EPP?

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4 – Roteiro de entrevista com analistas de gestão do EPP

Roteiro de entrevista com analistas de gestão do EPP

1. Apresentação: Nome, cargo e Unidade de lotação
2. Você considera que o EPP monitora os produtos do projeto?
3. Quem você identifica como responsável pela realização do monitoramento de produtos do projeto no EPP?
4. Qual a sua participação nos registros sobre os produtos dos projetos gerenciados pelo EPP?
5. Quais documentos para registro dos produtos dos projetos que você identifica na rotina do EPP?
6. Através de qual meio de comunicação você recebe e repassa as informações sobre o monitoramento do projeto?
7. Você tem alguma sugestão ou crítica sobre o desenvolvimento do monitoramento de produtos do projeto no EPP?

Fonte: Elaboração própria.

O quantitativo previsto e alcançado para as entrevistas foram sete representantes da coordenação de projeto tipo TED, sendo, um da Vice-presidência de Pesquisa e Coleções Biológicas, um da Vice-presidência de Atenção, Ambiente e Promoção da Saúde, um da Vice-presidência de Educação, Comunicação e Informação, um da Vice-presidência de Produção e Inovação em Saúde, um da Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional, um do Gabinete da Presidência, um da Coordenação de Vigilância em Saúde e Laboratórios de Referência e dez analistas de gestão do EPP, totalizando dezessete entrevistas realizadas.

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2020 e janeiro de 2021 através da

plataforma Microsoft Teams com gravação de áudio a partir do aplicativo Gravador de voz versão 21.2.22.07 em uso no telefone celular da pesquisadora. O processo de organização dos arquivos de áudio das entrevistas foi iniciado com a escuta de cada entrevista, transcrição em arquivo Word realizado pela própria pesquisadora e preparação com a codificação das entrevistas com a finalidade de proteger a identidade dos entrevistados nos trechos utilizados na análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999), a entrevista é considerada uma matéria-prima para a análise de conteúdo, porém necessita de processamento para facilitar a compreensão.

- Método de análise

A análise de conteúdo das entrevistas está relacionada aos objetivos específicos da pesquisa, correspondentes à identificação dos nós-críticos do processo de monitoramento de produtos dos projetos e sobre o fluxo de comunicação entre as partes interessadas. Foi utilizado o método de codificação das entrevistas, identificação das unidades de análise, o agrupamento dos dados considerando a parte comum entre eles, ou seja, a categorização.

As categorias foram construídas ao longo do processo da análise, atendendo aos critérios de validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade e objetividade, conforme apontado por Moraes (1999). Em continuidade ao processo de análise de conteúdo, foi realizada a etapa de descrição com elaboração da síntese de cada categoria, expressando o significado captado na análise. Finalizando com a interpretação, na busca da compreensão dos conteúdos latentes que foram percebidos nas entrevistas, caracterizando uma abordagem indutiva-constitutiva, além da fundamentação teórica identificada no decorrer do processo. Mozzato e Grzybovski (2011) relatam sobre a potência na aplicação da técnica de análise de conteúdo no auxílio aos pesquisadores que realizam estudos com a abordagem analítica crítica e reflexiva no campo da administração, devendo ser considerado o contexto no qual a pesquisa está inserida.

Para a análise documental, foi seguida a orientação de realizar a avaliação crítica, conforme descrito por Cellard (2012), abordando as dimensões do contexto, identificação dos autores, autenticidade, natureza do texto e conceitos-chave. A conjuntura social e política, a identificação da pessoa que se expressa e de seus interesses e o entendimento dos termos utilizados nos documentos, são questões relevantes para a construção do conhecimento sobre a situação estudada. Na análise, o encadeamento entre a problemática e as observações realizadas possibilitaram a interpretação das informações verificadas e serão apresentadas em capítulo específico.

Com o propósito de auxiliar a visualização da metodologia aplicada na pesquisa, foi desenvolvido o quadro apresentado a seguir:

Quadro 5 – Aspectos metodológicos da pesquisa

| | | | |
|---|--|-------------------|--|
| Metodologia | Qualitativa | | |
| Tipo de pesquisa | Intervencionista | | |
| Objetivo geral | Desenvolver um modelo para melhoria do monitoramento de produtos dos projetos de cooperação técnica tipo Termo de Execução Descentralizada (TED), acompanhados pelo EPP. | | |
| Objetivo específico | Método de coleta | Tipo de dados | Método de análise |
| Descrever as partes integrantes do processo de monitoramento de produtos dos projetos acompanhados pelo EPP | Levantamento de documentos (Formulários, procedimentos operacionais padrão, fluxos e planilhas elaborados pelo EPP) | Dados secundários | Análise documental Caracterização do documento, verificação do conteúdo relativo ao registro dos produtos do projeto e atores envolvidos no processo de trabalho. |
| Identificar os nós críticos do processo de monitoramento de produtos dos projetos no EPP | Entrevistas (Representantes da Coordenação dos projetos tipo TED e analistas de gestão do EPP) | Dados primários | Análise de conteúdo Interpretação das respostas dos entrevistados, comparação entre a descrição do processo e informações apontadas como integrantes do monitoramento identificadas na revisão bibliográfica. |
| Desenvolver estratégias de aprimoramento do fluxo de comunicação interna e externa sobre os produtos dos projetos acompanhados pelo EPP | Entrevistas (Representantes da Coordenação dos projetos tipo TED e analistas de gestão do EPP) | Dados primários | Análise de conteúdo Interpretação das respostas dos entrevistados e integração com a fundamentação teórica. |

Fonte: Elaboração própria.

- Aspectos éticos

Para a realização do levantamento documental e por serem caracterizados como dados secundários da pesquisa, foi necessária a autorização da chefia do EPP através do Termo de Consentimento de Uso de Banco de Dados pertinentes ao escritório e a assinatura

da pesquisadora no Termo de Compromisso de Utilização de Dados de forma a assegurar o cumprimento dos requisitos éticos da pesquisa. Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, em novembro de 2020 foi iniciada a coleta dos documentos na Plataforma EPP, drive Fiocruz (Rede EPP), Microsoft Teams e Sistema Eletrônico de Informações (SEI/Fiocruz), totalizando 19 documentos a serem analisados.

As entrevistas foram realizadas à distância, através de plataforma online/ambiente virtual, com gravação para viabilizar a transcrição dos dados. Foi encaminhado por e-mail ao entrevistado, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado e datado pela pesquisadora e o aceite para participação da pesquisa foi registrado a partir da gravação da entrevista. Ao ser identificado o risco de constrangimento ou outro prejuízo profissional pela exposição da sua privacidade, o nome do entrevistado foi codificado na apresentação dos resultados com o objetivo de reduzir o risco.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP/FIOCRUZ, em atendimento às Resoluções do Conselho Nacional de Saúde 466/2012 e 510/2016, ressaltando que a pesquisa teve início, somente após a aprovação do projeto em 22/10/2020, registrado com nº CAAE 37783020.2.0000.5240.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Seguindo o alinhamento conceitual, o gerenciamento de projetos, conforme registro de Oliveira (2021), é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, similar à descrição do Guia PMBOK (2017). Os documentos analisados na pesquisa representam a complexidade das ações de gerenciamento e se caracterizam como as ferramentas utilizadas pelo EPP para padronizar suas operações. Os primeiros documentos para análise foram identificados a partir da descrição de saída das etapas características do serviço (DOC-EPP-09_R03) e posteriormente com a realização das entrevistas, foi possível constatar nos relatos quais documentos que os profissionais identificavam na rotina de monitoramento de produtos dos projetos.

Quadro 6 – Identificação dos documentos analisados

| Número | Nome do documento | Tipo de documento | Localização do documento | Data de análise |
|---------------|---|--------------------------|---------------------------------|------------------------|
| 01 | FRM-EPP-10_R02 Termo de Referência de Projeto | Formulário em Word | Plataforma EPP/SGQ | 04/11/2020 |
| 02 | FRM-EPP-14_R06 Relatório de Atividades Parcial | Formulário em Word | Plataforma EPP/SGQ | 05/11/2020 |
| 03 | FRM-EPP-38_R01 Relatório de Prestação de Contas Final do TED | Formulário em Word | Plataforma EPP/SGQ | 05/11/2020 |
| 04 | FRM-EPP-12_R06 Relatório Técnico-Operacional | Formulário em Word | Plataforma EPP/SGQ | 05/11/2020 |
| 05 | FRM-EPP-42_R01 Relatório Técnico Final de Avaliação dos Resultados do Contrato | Formulário em Word | Plataforma EPP/SGQ | 05/11/2020 |
| 06 | Acompanhamento de projetos | Planilha Excel | Teams | 12/03/2021 |
| 07 | Projeto Básico | Modelo | SEI | 12/03/2021 |

| Número | Nome do documento | Tipo de documento | Localização do documento | Data de análise |
|---------------|---|--------------------------|---------------------------------|------------------------|
| 08 | Relatório de Execução Parcial do Cumprimento do Objeto | Modelo | SEI | 12/03/2021 |
| 09 | FRM-EPP-11_R01 Relatório Situacional | Formulário em Word | Plataforma EPP/SGQ | 16/03/2021 |
| 10 | FRM-EPP-46_R00 Memória de cálculo | Formulário em Excel | Plataforma EPP/SGQ | 16/03/2021 |
| 11 | POP-EPP-02_R01 Iniciação de Projeto | Mapeamento de processo | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |
| 12 | POP-EPP-03_R02 Planejamento da Contratualização do Projeto | Mapeamento de processo | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |
| 13 | POP-EPP-04_R02 Execução de Projeto –Aditivo de TED | Mapeamento de processo | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |
| 14 | POP-EPP-05_R02 Encerramento – Prestação de Contas de Termo de Execução Descentralizada | Mapeamento de processo | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |
| 15 | POP-EPP-06_R02 Execução de Projeto – Solicitação de Financeiro | Mapeamento de processo | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |
| 16 | POP-EPP-07_R02 Execução de Projeto – Aditivo de Contrato | Mapeamento de processo | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |
| 17 | POP-EPP-08_R02 Encerramento - Prestação de Contas Contrato | Mapeamento de processo | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |

| Número | Nome do documento | Tipo de documento | Localização do documento | Data de análise |
|---------------|---|--------------------------|---------------------------------|------------------------|
| 18 | FRM-EPP-48_R02 Formulário Check list das etapas do Serviço do Gerenciamento Administrativo de Projetos | Formulário em Excel | Plataforma EPP/SGQ | 17/03/2021 |
| 19 | Painel de indicadores | Planilha Excel | Plataforma EPP/SGQ | 18/03/2021 |

Fonte: Elaboração própria.

As informações identificadas a partir da Ficha de levantamento documental (Quadro 2) foram registradas através do Google Formulários para o controle dos documentos analisados na pesquisa e os gráficos gerados a partir do preenchimento das fichas pela pesquisadora, constam no Apêndice B. O contexto sobre o uso dos documentos analisados se refere a atividade administrativa realizada pela equipe do EPP em parceria com a equipe e coordenação dos projetos. Os documentos que foram localizados a partir da Plataforma EPP, são elaborados pela equipe do EPP e controlados pelo Sistema de Gestão da Qualidade com o objetivo de manter o padrão de atendimento aos requisitos legais e revisão periódica garantindo a atualização e adequação à certificação ISO 9001:2015. Os formulários, POPs e planilhas estão identificados em uma lista mestra com suas respectivas datas e número de revisões. Este papel de proposição de relatórios se enquadra como uma das atribuições do escritório de gerenciamento de projetos, os formulários são utilizados pelos analistas de gestão do EPP como modelo para a coleta de informações sobre os projetos acompanhados, sendo enviados à equipe/coordenação do projeto para o preenchimento e assinatura. Após o preenchimento e retorno ao analista de gestão EPP, os documentos são analisados quanto à adequação das informações e destinados ao processo do projeto em acompanhamento, que são arquivados em pastas na Rede EPP e no Sistema Eletrônico de Informações/Fiocruz. Essa atividade burocrática e de interação entre EPP e equipe do projeto sofre influência de prazos, compreensão sobre os registros, organização da coleta de informações operacionais sobre o projeto, que interferem na rotina de trabalho demandando atenção e capacidade de articulação entre as partes envolvidas. Os POPs e planilhas funcionam como métodos de comunicação e organização do trabalho possibilitando a orientação sobre como realizar determinadas atividades e onde arquivar as informações sobre os projetos gerenciados pelo

EPP.

Ao verificar o volume de documentos por etapa do projeto, é possível comparar com a descrição sobre o uso de pessoal e custo ao longo do ciclo de vida do projeto conforme identificado na figura 7.

Figura 7 – Uso de pessoal e gastos ao longo do ciclo de vida do projeto



Fonte: ENAP, 2014.

Na pesquisa foi encontrado um número maior de formulários e relatórios referentes à etapa de execução, sendo que nas fases de iniciação e planejamento são registrados os produtos do projeto e conforme identificado na literatura “a capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término” (ENAP, 2014, p. 19). É importante refletir sobre a relevância da caracterização dos produtos do projeto em sua fase inicial, permitindo o uso de instrumentos que promovam o registro adequado para futura análise das informações nas fases de execução e encerramento.

Quadro 7 – Formulários/Relatórios por etapa do projeto

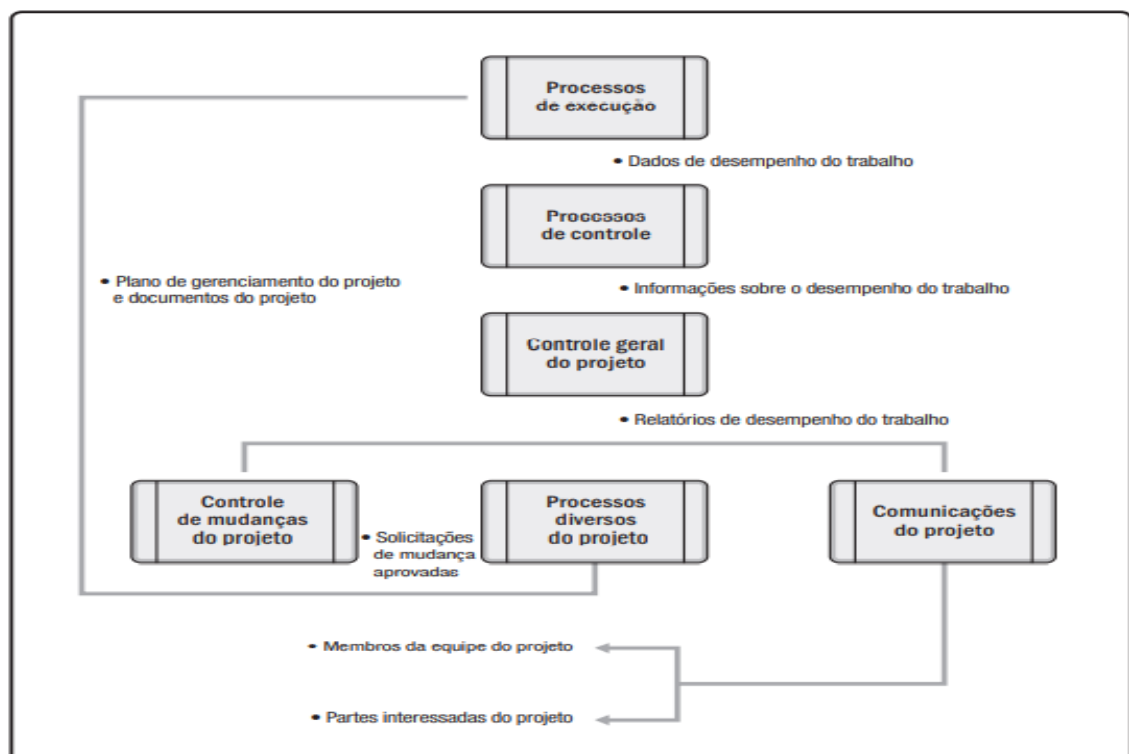
| Nome do documento | Etapa do Projeto |
|--|------------------|
| FRM-EPP-10_R02 Termo de Referência de Projeto | Iniciação |
| Projeto Básico | Planejamento |
| FRM-EPP-46_R00 Memória de cálculo | Planejamento |
| FRM-EPP-14_R06 Relatório de Atividades Parcial | Execução |

| | |
|---|--------------|
| FRM-EPP-12_R06 Relatório Técnico-Operacional | Execução |
| Relatório de Execução Parcial do Cumprimento do Objeto | Execução |
| FRM-EPP-11_R01 Relatório Situacional | Execução |
| FRM-EPP-38_R01 Relatório de Prestação de Contas Final do TED | Encerramento |
| FRM-EPP-42_R01 Relatório Técnico Final de Avaliação dos Resultados do Contrato | Encerramento |
| FRM-EPP-48_R02 Formulário <i>Check list</i> das etapas do Serviço do Gerenciamento Administrativo de Projetos | Integral |

Fonte: Elaboração própria.

O conjunto de documentos verificados representam fontes de dados e informações de gerenciamento de projetos que analisados no seu contexto permitem a comunicação entre as partes interessadas, no caso do EPP os analistas de gestão e equipe/coordenação dos projetos, para a tomada de decisão e podem ser ilustradas conforme a figura a seguir.

Figura 8 – Dados do projeto, informações e relatórios de fluxo



Fonte: Guia PMBOK, 2017.

Na Ficha de Levantamento Documental foi registrada uma sequência de verificações sobre a existência de campos sobre os produtos e a partir da consolidação dos dados são apresentados os resultados no quadro a seguir.

Quadro 8 – Resultado Levantamento Documental – Itens sobre produtos

| Pergunta | Resposta | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| | Sim (N) | Sim (%) | Não (N) | Não (%) |
| Existência de campo específico para informação sobre produtos esperados do projeto? | 01 | 5,3 | 18 | 94,7 |
| Existência de campo específico para informação sobre produtos entregues pelo projeto? | 03 | 15,8 | 16 | 84,2 |
| Existência de campo específico para informação sobre produtos entregues no prazo programado? | 0 | 0 | 19 | 100 |
| Existência de campo específico para informação sobre a conformidade do produto entregue? | 0 | 0 | 19 | 100 |

Fonte: Elaboração própria.

Informação sobre o produto esperado consta no FRM-EPP-10_R02 Termo de Referência de Projeto, itens do cronograma físico do projeto e cronograma de desembolso. Sobre os produtos entregues, no FRM-EPP-14_R06 Relatório de Atividades Parcial existe a descrição no campo "Resultados Alcançados: (discorrer sobre os resultados alcançados no período de faturamento, de acordo com as atividades realizadas e produtos entregues)"; no FRM-EPP-38_R01 Relatório de Prestação de Contas Final do TED, item sobre produtos gerados e no POP-EPP-05_R02 Encerramento – Prestação de Contas de Termo de Execução Descentralizada, há registro para a verificação se as evidências sobre os produtos estão de acordo com as metas e resultados esperados descritos no projeto. Os campos disponíveis sobre produtos representam uma baixa presença de informações no total de documentos analisados.

O fato que desperta a atenção na análise, é a ausência de campos para registros sobre os prazos de entrega e conformidade dos produtos nos 19 documentos verificados. A inexistência do campo para registro não significa que essas informações não são analisadas, porém dificulta a observação sobre a orientação da atividade de gerenciamento de projetos referentes aos dados sobre prazos e qualidade da entrega. Também foi possível analisar o resultado de 47,4% (9 do total de 19 documentos) com presença de campos específicos sobre as atividades programadas e realizadas do projeto, ou seja, é um resultado melhor em relação às informações sobre os produtos, porém ainda representa fragilidade em informações gerenciais. Retomando o referencial teórico, é preciso monitorar periodicamente o progresso do projeto com o objetivo de garantir a correta implementação do planejamento, verificando

o alcance dos metas, a necessidade de ajustes e registros das mudanças. Conforme descrito em Enap (2014), para o desenvolvimento do monitoramento são contemplados e integrados diferentes itens do projeto como escopo, custos, cronograma, qualidade, comunicações, riscos, aquisições, engajamento das partes interessadas, controles das mudanças e do trabalho do projeto. Esse conjunto de atividades é desenvolvido pela equipe do projeto, sendo que o EPP pode promover e estimular os registros dos produtos do projeto nos modelos de formulários e relatórios, de forma que configurem a completude das informações em busca da excelência em gerenciamento de projetos. Valle et al (2010) reforça a importância do uso das ferramentas que resultam em maior precisão das informações produzindo ganhos de produtividade e racionalidade das decisões. Também cita o uso de formulários, matrizes, planilhas eletrônicas e gráficos para o monitoramento e controle.

No desenvolvimento da análise documental foi verificado que o uso da Plataforma EPP é para acesso aos POPs, modelos de formulários e relatórios na área da Qualidade. O sistema informatizado garante o controle dos documentos pelo SGQ, porém não está implementado na rotina dos analistas de gestão do EPP para o preenchimento e arquivamento dos documentos preenchidos nesta Plataforma. O trabalho com as informações e arquivos dos documentos é registrado na pasta de cada projeto no drive Fiocruz, na planilha em Excel no Microsoft Teams e no SEI, devendo seguir a orientação específica de cada POP. O uso do SEI também está presente no registro de dois documentos analisados, sendo o Projeto Básico que segue as orientações de elaboração da Coordenação-Geral de Administração (COGEAD) e o Relatório de execução parcial do cumprimento do objeto que está vinculado à atividade de solicitação de financeiro do projeto, ambos documentos não possuem campos referentes aos produtos.

Não foi verificado o uso de gráficos para acompanhamento de projetos, sendo uma oportunidade de melhoria a ser implementada no EPP. A existência do Painel de Indicadores apresentado em planilha Excel, poderá ser aprimorado para demonstração de dados de forma clara e rápida em um *dashboard* na Plataforma EPP, por exemplo, favorecendo a identificação e divulgação dos resultados do gerenciamento de projetos no EPP. Ressalta-se que a planilha Excel Painel de Indicadores disponível na Plataforma EPP é o modelo de formulário, os registros sobre os indicadores monitorados não constam na Plataforma EPP, estão no drive Fiocruz, armazenados na pasta da Qualidade e não foram analisados nesta pesquisa.

Em relação aos resultados obtidos através das entrevistas, cabe ressaltar algumas dificuldades encontradas relativas ao período de realização das entrevistas como fim de ano,

pandemia e seus reflexos no ambiente familiar, trabalho relativo à COVID-19 envolvendo as vacinas e outras demandas atendidas pelas vice-presidências; expectativa sobre a publicação da nomeação da presidente da Fiocruz em Diário Oficial da União e o possível impacto no contexto organizacional. Também foi necessário ajustar o perfil dos entrevistados identificados anteriormente como “Coordenador do projeto” para “Representantes da Coordenação de projeto tipo TED, justificando-se pela relação entre os analistas do EPP e coordenação do projeto não ser especificamente com o coordenador do projeto. Desta forma foi solicitado auxílio aos analistas do EPP na identificação dos possíveis nomes para envio do convite para a entrevista, ressaltando a indicação das pessoas que representam maior interação no repasse de informações sobre os projetos acompanhados pelo EPP com o objetivo de maior significação nas respostas fornecidas nas entrevistas. Foram observados como pontos positivos na realização das entrevistas, o momento de escuta sobre o trabalho e a percepção dos profissionais sobre a rotina; a interação no momento de distanciamento mesmo sendo através do ambiente virtual; a empatia e disponibilidade dos entrevistados em relatar as suas experiências e sugestões sobre o processo de trabalho.

Com a caracterização de quem fala, ou seja, analistas de gestão EPP e representantes das coordenações de projetos e demonstração do período de realização das entrevistas, no quadro 9 segue a identificação desses registros na pesquisa.

Quadro 9 – Entrevistados: Representantes EPP e Coordenação de projeto tipo TED

| Unidade de Lotação | Cargo | Data de realização da entrevista | Número de entrevistados | Observação |
|---|----------------------------------|---|--------------------------------|-------------------|
| EPP | Analista de Gestão | 01,02 e 04/12/2020 | 09 | |
| EPP | Analista de Gestão - Coordenador | 04/12/2020 | 01 | |
| Coordenação de Vigilância em Saúde e Laboratórios de Referência – CVSLR | Analista de Gestão | 18/12/2020 | 01 | |

| Unidade de Lotação | Cargo | Data de realização da entrevista | Número de entrevistados | Observação |
|--|------------------------------------|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| Gabinete | Pesquisadora | 22/12/2020 | 01 | |
| Vice-presidência de Pesquisa e Coleções Biológicas – VPPCB | Analista de Gestão em Saúde | 22/12/2020 | 01 | |
| Vice-presidência de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde – VPAAPS | Bolsista | 07/01/2021 | 01 | Sem identificação do cargo específico |
| Vice-presidência de Produção e Inovação em Saúde – VPPIS | Assessora de Planejamento e Gestão | 12/01/2021 | 01 | |
| Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional – VPGDI | Bolsista – Assessoria | 12/01/2021 | 01 | |
| Vice-presidência de Educação, Informação e Comunicação – VPEIC | Pesquisadora | 22/01/2021 | 01 | |
| Total de entrevistados | - | - | 17 | - |

Fonte: Elaboração própria.

Entre os analistas de gestão EPP entrevistados, 1 representa a coordenação da área administrativa e os outros 9 entrevistados realizam o acompanhamento administrativo dos projetos dentro dessa área no EPP. Segundo a descrição no DOC-EPP-05_R03 – Competências funcionais do EPP, os analistas lotados na Gestão administrativa de projetos

devem apoiar a contratualização do TED, do contrato e dos demais instrumentos, acompanhar a execução dos projetos e apoiar a prestação de contas dos projetos. Sendo que coordenar o gerenciamento de projetos das estruturas ligadas à Presidência da Fiocruz cabe somente a um dos entrevistados, que organiza a distribuição dos projetos entre os analistas da área e interage nas ações externas e internas entre parceiros do EPP.

Os 7 entrevistados que representam as coordenações dos projetos, são externos à equipe do EPP, porém são relevantes na atuação integrada para o repasse de informações sobre os projetos e viabilização das assinaturas dos documentos pertinentes para a execução e prestação de contas. O DOC-EPP-04_R02 - Mapa de *stakeholders* e autoridade e responsabilidade, identifica os coordenadores e equipes de projetos como *stakeholders* que possuem autoridade para acompanhar sistematicamente o desenvolvimento do projeto, o que lhe possibilita corrigir, no âmbito da sua esfera de ação e no tempo certo, eventuais distorções existentes. São responsáveis pelo desenho do projeto, execução e prestação de contas com entrega de produtos planejados nos projetos. Nesse mesmo documento controlado pelo Sistema de Gestão da Qualidade do EPP, está descrito que também serão responsáveis pela elaboração dos relatórios de faturamento, situacional e técnico do projeto.

Esses entrevistados se caracterizam como clientes do EPP por estarem vinculados aos projetos da Fiocruz no âmbito da presidência. As características das estruturas vinculadas à presidência, representam ações alinhadas à missão institucional e articulação entre as diversas unidades da Fiocruz, além das representações externas com outros níveis de governo e sociedade em geral (breve descrição das ações no Quadro 10). Cada estrutura possui a sua própria organização interna distribuída em assessorias e coordenações.

Quadro 10 – Estruturas da Presidência Fiocruz participantes da entrevista

| Estrutura | Breve descrição |
|---|--|
| Coordenação de Vigilância em Saúde e Laboratórios de Referência – CVSLR | Articula as atividades e ações de vigilância em saúde realizadas na Fiocruz, com as direções das unidades técnico-científicas e com os órgãos gestores em nível Federal, Estadual e Municipal. Nesse sentido, também contribui para a integração dos Laboratórios de Referência entre si, com as direções das unidades da Fundação e com os órgãos gestores. |
| Gabinete | Compete assistir o Presidente da FIOCRUZ em sua representação política e social; articular-se com as demais áreas da FIOCRUZ; e executar outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Presidente. |
| Vice-presidência de Pesquisa e Coleções Biológicas – VPPCB | Responsável pela proposição de diretrizes da pesquisa institucional e contribui com investimentos em CT&I para a geração de conhecimento e para a formação e qualificação de recursos humanos, por meio de editais internos para projetos |

| Estrutura | Breve descrição |
|--|---|
| | e bolsas de pesquisa. Também coordena a gestão das coleções biológicas da Fiocruz, que são fontes de exemplares de micro-organismos, invertebrados, plantas e amostras histopatológicas relacionadas a pesquisas em saúde pública, além de oferecerem produtos e serviços qualificados para aplicações em CT&I. |
| Vice-presidência de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde – VPAAPS | Assessora e coordena ações da Fiocruz nas áreas de sua competência, integrando atores, unidades técnico-científicas e administrativas, e escritórios, para responder às necessidades do Sistema Único de Saúde (SUS) e do Estado brasileiro. |
| Vice-presidência de Produção e Inovação em Saúde – VPPIS | Tem a missão de promover e integrar as atividades de produção e inovação na Fiocruz, a fim de atender e subsidiar políticas públicas para o Complexo Econômico Industrial da Saúde (Ceis), que garante a articulação do sistema produtivo da saúde. |
| Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional – VPGDI | Cabe à VPGDI articular o sistema democrático e participativo de governança da Fiocruz com o modelo de gestão estratégica. Isso é feito por meio de políticas, programas, projetos e mecanismos que promovam o fortalecimento institucional. |
| Vice-presidência de Educação, Informação e Comunicação – VPEIC | Tem a missão de desenvolver projetos, modernizar e integrar práticas, além de apoiar iniciativas de caráter inovador em ensino, informação científica e comunicação. |

Fontes: Decreto nº8.932, de 14 de dezembro de 2016 (Estatuto Fiocruz) e <https://portal.fiocruz.br/presidencia>

As entrevistas abordam as considerações dos entrevistados sobre o desenvolvimento do monitoramento de produtos objetivando a identificação dos atores participantes do monitoramento, os documentos para registros sobre os produtos, os meios de comunicação utilizados no repasse de informações, sugestões e críticas sobre a atividade no EPP. Como a pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa, cabe ressaltar o registro de Bardin (1977) contemplando a codificação e a importância da presença do índice (tema, palavra, personagem) e não sobre a frequência em cada registro, desta forma a análise seguiu organizando as unidades de registro (busca da significação por palavras, frases e temas) correlacionando à caracterização e o contexto de inserção dos entrevistados (unidades de contexto). O quadro a seguir auxilia o entendimento dessa configuração da análise.

Quadro 11 – Quadro de Análise

| Tópicos da entrevista | Indicador Geral de Análise | |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Unidades de Análise – registro | Unidades de Análise – contexto |
| Participantes do monitoramento | Capacidade técnica do analista de gestão | Analistas de gestão EPP |
| | Equipe/assessoria | Representantes |

| Tópicos da entrevista | Indicador Geral de Análise | |
|---------------------------|---|---|
| | Unidades de Análise – registro | Unidades de Análise – contexto |
| | | |
| | Clareza na participação do EPP no monitoramento de produtos | Representantes coordenação do projeto |
| Documentos para registros | Documentos para registros | Analistas de gestão EPP Representantes coordenação do projeto |
| Meios de Comunicação | Meios de Comunicação | Analistas de gestão EPP Representantes coordenação do projeto |
| Sugestões | Equipe específica para realização do monitoramento | Analistas de gestão EPP |
| | Treinamento/Capacitação/Qualificação | Analistas de gestão EPP Representantes coordenação do projeto |
| Críticas | Necessidade de melhoria ou aprimoramento do monitoramento | Analistas de gestão EPP Representantes coordenação do projeto |

Fonte: Elaboração própria.

A lógica de construção das categorias foi a partir das palavras ou temas que organizavam o discurso das respostas fornecidas, identificadas nas unidades de registro, sendo que em alguns casos ocorreu a representação em apenas uma das unidades de contexto (analistas de gestão EPP ou representantes da coordenação do projeto). O agrupamento dos temas definiu as categorias identificadas a seguir:

Quadro 12: Categorias

| CATEGORIAS | |
|------------|---|
| 1 | Capacidade técnica do analista de gestão |
| 2 | Participantes do monitoramento - Equipe/assessoria na coordenação de projetos |
| 3 | Clareza na participação do EPP no monitoramento de produtos |
| 4 | Documentos para registros |
| 5 | Meios de Comunicação |
| 6 | Equipe específica para realização do monitoramento no EPP |
| 7 | Treinamento/Capacitação/Qualificação |
| 8 | Necessidade de melhoria ou aprimoramento do monitoramento |

Fonte: Elaboração própria.

Categoria 1: Capacidade técnica do analista de gestão

A categoria foi definida a partir da expressão pelos analistas de gestão do EPP sobre a sensação de limitação em realizar a análise das informações sobre os produtos dos projetos, ressaltando a atividade executada como ação administrativa. É possível interpretar através dos relatos a dificuldade no entendimento sobre os produtos dos projetos e se as descrições realmente caracterizam produtos. Ainda é possível perceber nos relatos a identificação da

atividade administrativa como verificação dos registros e compatibilidade da execução da atividade entre suas datas e entregas referentes ao que foi planejado. As falas caracterizam a importância da interação entre analistas e equipe do projeto sobretudo na busca de informações para o esclarecimento de dúvidas e compreensão sobre os produtos do projeto.

“Eu considero que a gente faz uma ação bem administrativa até onde a gente identifica que a gente tem competência para isso.” (Entrevistado N)

“Sim, assim, posso ser sincero, eu acho que o analista por si só ele não tem capacidade em analisar o produto propriamente dito. A gente consegue analisar data se é compatível, o relatório se é se ele não é compatível a atividade ou não. Mais aprofundado que isso é difícil porque não temos a capacidade técnica, não conhecemos o projeto, a profundidade dele né, então fica assim, fica difícil as vezes, eu particularmente tenho essa dificuldade de saber se de fato aquele produto é um produto ou não.” (Entrevistado O)

“Mas é, eu acho que falta ainda, eu que como a nossa carteira de projetos ela é muito diversa, as vezes a gente não tem propriedade para fazer uma análise de algum tema mais específico... Talvez eu não tenha a dimensão daquele produto, eles entregam vários gráficos, vários estudos que eu acho interessantíssimo. Às vezes a gente não tem a dimensão profunda do que aquilo representa.” (Entrevistado I)

“Não é nem o caso de ter conhecimento técnico do produto, porque isso é muito particular, muito próprio do coordenador. Mas se ele escreve que vai fazer A, B e C, obrigatoriamente até o final do projeto ele tem que colocar que ele fez o A, B e C.” (Entrevistado K)

“E as vezes, eu pelo menos fico confusa se realmente aquilo é ou não um produto, né. E aí a gente acaba realmente tendo que pedir ajuda.” (Entrevistado L)

Cabe ressaltar nessa análise que os representantes do EPP não são os gerentes dos projetos, porém a capacidade de comunicação e interação com as equipes dos projetos acompanhados pelo EPP é de extrema importância para a compreensão dos objetivos dos projetos, resgatando o registro de Rabechini Junior et al (2011) sobre uma das responsabilidades do escritório de projetos em fazer a comunicação entre os gerentes de projetos e a alta administração. Na função de ligação entre as equipes de projetos e a alta administração, os analistas de gestão do EPP na realização das suas funções administrativas desempenham papéis interpessoais, informacionais e decisórios conforme descrição de Robbins; Judge; Sobral (2010) ao relatar a pesquisa realizada por Mintzberg e sua conclusão da interligação desses papéis na função do administrador. Como papel interpessoal a manutenção da rede de contatos para fornecimento de informações, no papel informacional o monitoramento de informações internas e externas e a transmissão para os demais membros e no papel decisório como gerenciador de ações corretivas diante de imprevistos. Finalizando a questão do desempenho da função administrativa do monitoramento de produtos, vale verificar as habilidades técnicas, humanas e conceituais para a execução do

trabalho, seguindo ainda a discussão de Robbins; Judge; Sobral (2010) sobre o que fazem os administradores. A capacidade de aplicação dos conhecimentos técnicos sobre a atividade administrativa em projetos tipo TED através da utilização dos procedimentos operacionais e documentos técnicos que fundamentam a atividade profissional se relacionam à habilidade técnica. Além da competência técnica é importante o desenvolvimento da habilidade nas relações interpessoais, especificamente na atuação em projetos que são desenvolvidos por pessoas diferentes e em áreas diferentes. Como habilidades conceituais é necessária a capacidade intelectual para analisar informações e identificar situações complexas, possibilitando a proposição de inovação nos processos de trabalho. O desenvolvimento dessas habilidades na atuação profissional favorece ao alcance da excelência no gerenciamento de projetos.

Categoria 2: Participantes do monitoramento: Equipe/assessoria na coordenação de projetos

A categoria representa o agrupamento da verbalização dos representantes das coordenações de projetos sobre os participantes da atividade de monitoramento de produtos nas suas respectivas estruturas. A presença na identificação de trabalho realizado em equipe é marcante nos relatos dos entrevistados, sendo importante ressaltar que as coordenações dos projetos estão inseridas no contexto da estrutura da Presidência e possuem configurações diferentes, esse tema resgata a abordagem de Mintzberg (1995), sobre os mecanismos de coordenação e configurações da organização. Para a coordenação das atividades, a existência da estrutura matricial principalmente relacionada ao trabalho em projetos, favorece a comunicação, porém a realidade da estrutura organizacional na presidência ainda se caracteriza pela forma divisionalizada. O estudo apresentado por Menezes (2015) abordou as configurações organizacionais e o caso da Fiocruz identificando características adocráticas, divisionalizadas e de burocracia mecanizada, sendo possível perceber a variação de situações que refletem cada um dos tipos, ou seja, a complexidade institucional e suas diversas áreas de atuação também influenciam a sua estrutura e seus modos de coordenação.

Retomando a questão da gestão de projetos, Viana (2012) destaca o desafio da visão matricial e o fluxo de comunicação mais horizontal permitindo interação entre as partes interessadas, sem excluir as cadeias de comando formais, porém proporcionando a melhoria na coordenação. Rabechini Junior et al (2011) também identificaram na revisão de literatura do estudo sobre os vínculos existentes entre as práticas de gerenciamento de projetos e a

adequação da estrutura, o exemplo matricial como forma da organização melhorar a integração das diferentes áreas técnicas.

Ainda é um desafio a estruturação do trabalho sistematizado nas diferentes áreas de coordenação de projetos, tanto que os relatos exemplificam as variedades na composição das equipes sendo que um entrevistado identificou o próprio analista do EPP como responsável pelo monitoramento de produto dos projetos da área.

“...eu costumo monitorar junto com uma equipe que eu nomeio para tanto né, nessa equipe consta a cada caso, a cada situação eu componho essa equipe tanto com colegas pesquisadores, como com bolsistas, alunos de pós-graduação a depender da natureza do projeto” (Entrevistado C)

“Nós temos uma área de planejamento né, na qual periodicamente nós fazemos, disponibilizamos essas informações. Na verdade não é uma coisa sistemática, não está sistematizado...” (Entrevistado A)

“Bom, aqui na vice-presidência, essa, essa prescrição fica aqui na minha área, assessoria de gestão...” (Entrevistado D)

“O monitoramento é feito pelo próprio analista do EPP” (Entrevistado E)

“É a equipe de planejamento e gestão de projetos” (Entrevistado G)

“Assim, no momento de faturar uma parcela a gente tem que emitir um relatório, com evidências do que aconteceu naquele período, para que aquele valor de parcela seja faturado. Então, a gente pede para a equipe técnica, de técnicos que trabalham na geração dos produtos daquele projeto, que nos encaminhem esses produtos, o relato do que aconteceu e suas evidências. Acrescenta essas informações nesse escopo de relatório de projeto. Só que a gente faz com análise para ver se está de acordo com o período citado, aquele recorte e se as atividades estão de acordo com o que estava proposto nas atividades previstas no projeto básico. Então esse é o acompanhamento que a gente faz, em relação a produto é isso.” (Entrevistado G)

Categoria 3: Clareza na participação do EPP no monitoramento de produtos

Nessa categoria foram agregados os relatos que expressaram o entendimento dos representantes da coordenação de projetos sobre o papel do EPP no monitoramento de produtos.

“Eu acho assim, o papel do escritório é fundamental. Porque eles fazem uma grande parte do trabalho então assim, meio que filtram bastante, então detalham bastante a informação, porque as vezes a gente aqui também, porque muito tempo para estar vendo no detalhe, e eu acho que os analistas que dão suporte que ficam efetivamente no escritório, é assim essencial, porque eles veem realmente no detalhe, mais até que nós.” (Entrevistado D)

“Esse que para mim é um fator, que para mim, ele fica um pouco que confuso, digamos assim. Porque eu recebo, recebia aí né, muito documento físico para assinatura do Xx. Então, uma hora vinha de um analista, outra hora vinha de outro, e nem sempre com a justificativa porque o Xx tinha que assinar aquilo.” (Entrevistado E)

“Eu acho que o aspecto, pela estrutura, apesar de lidar com o EPP, eu não tenho muita clareza de como é, o que me parece é que os projetos todos ficam designados

por analistas né.” (Entrevistado F)

A definição do papel do escritório de projetos, quais são os profissionais e as atividades desenvolvidas por essas pessoas em parceria com as equipes de projetos precisa estar entendido entre as partes interessadas, evitando a dúvida e a geração de expectativa sobre desempenho que não está na governabilidade do escritório. Barbalho e Toledo (2014) apresentam no estudo de caso sobre a caracterização do perfil em escritórios de projetos, a importância da atividade de monitoramento e controle do desempenho de projetos realizada pelos escritórios, assim como Crawford (2006) apresenta em artigo algumas outras funções de um escritório de projetos como, aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, metodologias e ferramentas para o gerenciamento de projetos, fornecimento de suporte administrativo, desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos dos projetos. Em estudo realizado por Valle; Ferreira; Joia (2014) para investigar a percepção dos profissionais que atuam gerenciamento de projetos sobre os escritórios de projetos, aponta para a percepção positiva e a presença de sintonia entre as expressões relatadas e os conceitos formais do gerenciamento de projetos. Essa é uma análise interessante sobre a percepção das partes interessadas e pode demonstrar o quanto a teoria e a prática em gerenciamento de projeto estão alinhadas. Os documentos norteadores das atividades do EPP precisam ser apresentados para a equipe de projetos no sentido de ser um orientador sobre as atribuições e composição do EPP e o atendimento às expectativas dos clientes devem ser avaliadas para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

Categoria 4: Documentos para registros

Nessa categoria foram agrupados os relatos dos analistas de gestão EPP e dos representantes da coordenação dos projetos sobre a identificação dos documentos para registro dos produtos. A partir da teoria em gerenciamento de projetos é possível associar o uso dos documentos para registros com o conceito sobre as ferramentas utilizadas nos processos de planejamento, monitoramento e controle, com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia na coleta, tratamento, análise e uso das informações para a tomada de decisão, conforme apontado por Valle et al (2010).

“...são os relatórios” (Entrevistado A)

“...são os ofícios que tem que ser assinados para encaminhamento à Fiotec, e as vezes algum, tem o relatório também, mais é tem um outro documento, são os aditivos. São esses documentos basicamente que eu levo para assinatura.” (Entrevistado E)

“É, no relatório de faturamento, acho que tem um complemento dele que são os

anexos que vem, pode ser registro de fotos, de acontecimentos, atas de reunião, listas de presença, produção científica mesmo naquele período.” (Entrevistado G)

“Então, a gente encaminha o Termo de Referência, que é um documento inicial do projeto, que é onde ele lista todos os produtos que vai entregar durante a execução do projeto e durante a execução ele vai informando isso através de relatórios. Relatórios de faturamento de atividades para faturar parcela, relatório técnico para prorrogar contrato e relatório situacional quando a gente prorroga o TED, quando o projeto é financiado por TED.” (Entrevistado H)

“Mas eu acho que a gente tendo o Termo de Referência, o projeto básico bem definido, a gente tem a ferramenta e o Relatório de atividades para faturamento, acho que a gente tem todas as ferramentas que a gente precisa.” (Entrevistado K)

“Então, a gente tem o Termo de Referência né, que hoje se faz necessário né logo de iniciação a gente quando termina e conclui projeto básico, a memória de cálculo a gente manda esse termo de referência para a equipe preencher, porque aí a gente tem um comparativo do que foi escrito no projeto básico né, e no termo de referência que a gente tem para apresentar de produtos e enfim, e atividades.” (Entrevistado L)

Uma variedade de relatórios pode ser utilizada para controle, porém, é preciso observar a relação entre esforço e valor das informações, buscando equilíbrio para que o registro considere as necessidades das partes interessadas, conforme descreve Wysocki (2013).

Categoria 5: Meios de Comunicação

Essa categoria agrega o tema meios de comunicação que foram expressos pelos analistas de gestão EPP e representantes da coordenação de projetos como os utilizados na troca de informação sobre o monitoramento de produtos, ressaltando a necessidade de uma boa comunicação entre os envolvidos para o adequado gerenciamento de projetos conforme registro de Zandhuis; Stellingwerf (2013).

“...um meio de comunicação que a gente na verdade, tem o WhatsApp, porque até para agilizar a gente fala assim, manda por e-mail e fala por WhatsApp e está dentro do SEI, mas assim para não perder tempo realmente com a tramitação da documentação.” (Entrevistado A)

“Atualmente a gente tem utilizado o e-mail e a gente tem registrado no Teams. A gente tem um arquivo e que a gente alimenta com a análise desse processo. Na planilha de acompanhamento, na aba de Análise processual. É o monitoramento dos processos né, e a gente faz até uma análise dos relatórios para ver se tem anexos e evidências.” (Entrevistado I)

“Hoje em dia a gente está usando muito WhatsApp, porque com a pandemia, com todo mundo trabalhando em Home Office o WhatsApp virou uma forma de conversa mais ágil. Mas eu procuro mesmo conversando pelo WhatsApp, registrar por e-mail todas as informações que a gente encontrou, as inconsistências e o que que deve ser oportunidade de melhoria. Estou colocando tudo por e-mail.” (Entrevistado K)

“Pelo e-mail. As trocas atualmente como a gente está em home office, existe troca

de WhatsApp mas geralmente ela é feita para cobrar alguma coisa que não foi feita no SEI, coisas mais eventuais. As coisas que tem que ser realmente cobranças de relatório, cobrança disso e daquilo é feita por e-mail. Para não ter ruído, para não ter problema.” (Entrevistado P)

Com o foco na comunicação nesta categoria, é importante vincular ao referencial teórico sobre gerenciamento de projetos descrevendo como “uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas” (Guia PMBOK, p.23, 2017). O gerenciamento das comunicações do projeto está identificado como uma das dez áreas de conhecimento que possuem processos que assegurem a gestão sobre as informações referentes aos diferentes grupos de processos e ciclo de vida do projeto, além de analisar as tecnologias disponíveis e mais apropriadas para a comunicação entre as partes interessadas. O compartilhamento das informações podem ser facilitados com o uso das tecnologias de informação e comunicação, impactando na geração de conhecimento e aprendizado em gestão.

Categoria 6: Equipe específica para realização do monitoramento no EPP

Categoria identificada a partir da verbalização dos analistas de gestão EPP sobre a necessidade de profissional ou equipe específica para desenvolver a atividade de monitoramento de produtos no EPP, no decorrer de perguntas distintas das entrevistas. Os relatos podem representar um pedido de auxílio para o trabalho cooperativo na decisão sobre a análise do monitoramento dos produtos, onde os profissionais estão encontrando dificuldades na realização da atividade.

“Então eu acho que o monitoramento deveria ser por uma outra equipe responsável, mas eu também que é difícil isso, porque são muitos projetos para ter uma pessoa para fazer esse monitoramento, então o escritório não daria conta”. (Entrevistado H)

“Eu acho que deveria ter uma área executora e uma outra área que iria fazer esse levantamento de produtos, eu acho que alguém assim ratificando seu trabalho, mas não no sentido de te apontar mas no sentido de colaborar...” (Entrevistado N)

“Eu ainda estou assim, eu discordo um pouco dessa coisa de colocar o analista, o próprio analista de administrativo fazendo esse tipo de trabalho. Porque eu acredito que quem faz não corrige, quem faz não deve fazer a análise... Eu acho que deveríamos ter uma equipe formada para fazer essa análise, envolvendo sim o analista para ele tomar ciência das coisas que ele, sem querer está cometendo. Mas continuo achando que isso deve ser feito por uma outra equipe.” (Entrevistado K)

“Então, a minha sugestão seria que teria pessoas específicas para isso né porque acaba que é muita coisa para um analista tomar uma decisão, vamos dizer assim. Aí acaba que a gente sempre tem que perguntar no caso à coordenação se está de acordo, porque a gente também a gente não tem um entendimento a fundo né

daquilo”. (Entrevistado L)

O tema da categoria reflete questões sobre a divisão do trabalho interno no escritório de projetos que devem estar alinhadas ao plano de implantação da estrutura na organização. No estudo realizado por Alves et al (2013), que teve como objetivo identificar as melhores práticas para aumentar a probabilidade de sucesso na implantação do escritório de gerenciamento de projetos (EGP) nas organizações, cita o fato da reestruturação de escritórios de projetos quase tão rápida quanto a sua criação (Aubry, Hobbs e Thuillier, 2007 apud Alves et al, 2013, p. 583). A variedade de estruturas organizacionais e seus usos devem estar associadas à busca da contribuição ao atendimento dos requisitos dos *stakeholders* conforme registra Miguel in Rabechini Jr. e Carvalho (2009). Estruturas funcionais, por projetos e/ou matriciais, apresentam vantagens e desvantagens que precisam ser avaliadas quanto a melhor adequação para o tipo de escritório de gerenciamento de projetos planejado. Lembrando os tipos de escritórios de gerenciamento de projetos conforme Guia PMBOK (2017), podem ser de 3 tipos, como: suporte, com papel consultivo e atuação como repositório de projetos (nível de controle baixo); controle, fornece suporte e exige conformidade por vários meios (nível de controle médio) ou diretivo, assumindo o controle sobre os projetos determinando os gerentes dos projetos (nível de controle alto). A configuração a ser definida para dar suporte ao trabalho do monitoramento de produtos no EPP precisará de análise do perfil profissional, definição das competências necessárias para a execução do trabalho e descrição das atribuições de forma a contribuir ao atendimento das expectativas dos interessados, internos e externos ao EPP.

Categoria 7: Treinamento/Capacitação/Qualificação

Categoria elaborada a partir da identificação do tema treinamento e capacitação verbalizados nas entrevistas tanto pelos analistas de gestão EPP quanto por representante da coordenação de projetos.

“Eu acho que a gente não tem muito expertise também para isso, não sei se de repente deveria ter um treinamento.” (Entrevistado H)

“Uma outra questão seria um treinamento, além da reunião para entender o projeto, talvez a gente pudesse ser treinado no sentido de saber até o que olhar, o que procurar, saber o que é válido, talvez fosse o caso.” (Entrevistado Q)

“O que eu estou propondo é que eu acho que seria muito interessante uma linha de capacitação a partir do escritório e da VPGDI pro restante da Fiocruz...” (Entrevistado F)

“É fundamental essa perspectiva de qualificação, de formação. Não é só de qualidade, é de formação contínua, para ser igual aos pesquisadores, estudam, se

aprimoram, é importante que o corpo técnico dos servidores da Fiocruz também sejam... porque a Fiocruz é uma instituição, ela é uma instituição de estado que produz uma geração de conhecimento importante para a sociedade brasileira e para a sociedade mundial, não dá para você ter um pé de barro num patrimônio tão importante.” (Entrevistado F)

O desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos se caracteriza como uma das ações importantes para assegurar o sucesso na implementação de um escritório de gerenciamento de projetos e segundo Archibald; Archibald (2016) empresas de alto desempenho tendem a ter um programa de treinamento em vigor em seus escritórios de projetos. De acordo com Kerzner (2009), o treinamento e educação podem acelerar tanto a maturidade do gerenciamento de projetos quanto a capacidade de execução da metodologia, fatores desejados para o aperfeiçoamento do trabalho no EPP irradiando para a Fiocruz.

Categoria 8: Necessidade de melhoria ou aprimoramento do monitoramento

Essa categoria reúne a captação das expressões sobre a necessidade de melhoria verbalizadas pelos entrevistados no conjunto de respostas, ou seja, a percepção surgiu em fases diferentes das entrevistas.

“Mas eu acho que ao longo da execução, na análise do relatório de atividades, né, a gente até tenta ver se os produtos apresentados se eles são condizentes com as metas estabelecidas no projeto, mas é, eu acredito que a gente precisaria se debruçar mais sobre isso.” (Entrevistado I)

“É existe monitoramento, mas eu acho que a gente precisa melhorar, até porque a nossa meta é sempre essa, melhorar.” (Entrevistado K)

“Então eu vou analisar as palavras chaves, eu vou analisar esses produtos, mas assim dizer que hoje a gente consegue fazer esse trabalho abrangente, altamente eficaz eu não sei, eu não me sinto assim segura para afirmar isso na totalidade. Eu acho que a palavra seria assim, talvez ele é um pouco fragilizado. Eu acho que a gente poderia aprimorar, acho que é isso, acho que era isso que eu queria concluir, dizer e não sabia como.” (Entrevistado N)

“Eu achava que tinha que ser como estudo de caso, colocar ali o projeto e uma equipe se debruçar sobre aquele projeto para fazer a análise. Essa é a minha percepção.” (Entrevistado I)

“Eu acho que era uma opção a gente fazer uma reunião, entender o projeto para poder ver os produtos.” (Entrevistado Q)

“Olha eu tive uma experiência...naquela oficina que a gente teve em Brasília... Mas isso depois nunca mais aconteceu... Eu acho que funcionou super, porque ali dá uma clareada em relação aos produtos, o que realmente...eles fazem lá...e aí eu acho que eles tem muita dificuldade e eu acho que esse trabalho que foi feito da oficina, foi ultra legal, eu acho que deveria ter uma rotina para todos os TEDs, para todos os projetos.” (Entrevistado D)

“Eu acho que deu uma melhorada agora, um tempo atrás o relatório ele vinha muito repetitiva a informação... eu acho talvez que esses relatórios pudessem ser mais objetivos e menos aquela coisinha o percentual de execução, mas não é o financeiro, é o físico, vai explicar isso lá para o pesquisador. A gente fica aqui com

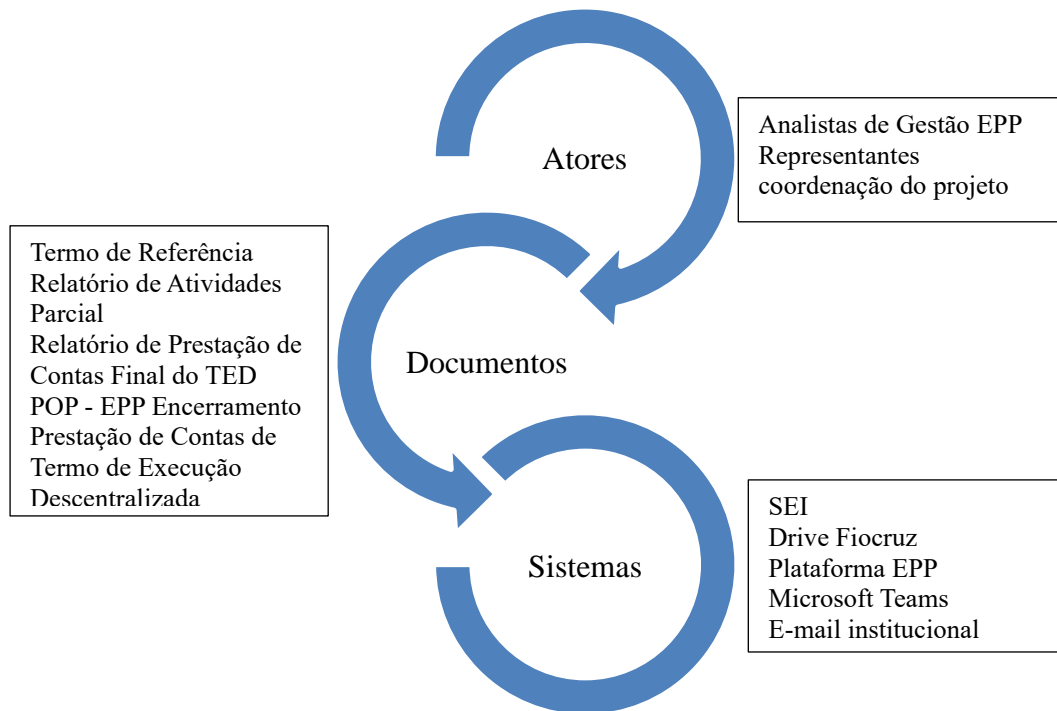
uma dificuldade, numa saia justa e fica chutando, mas não é uma coisa que reflete a realidade, que você tem segurança, tem firmeza do você está, porque você assina em baixo né.” (Entrevistado D)

No relatório final da pesquisa Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz (2020), no item “Recomendações” foram apontadas as necessidades de desenvolvimento de processos organizacionais com a participação dos *stakeholders* objetivando a ampliação e divulgação dos produtos e resultados dos projetos, ou seja, existem outras evidências da necessidade de aprimoramento do processo. A construção da proposta de melhoria deve abranger o uso de ferramentas que proporcionem precisão das informações e objetividade nas análises, conforme apontado por Valle et al (2010) e a importância da construção de metodologia adaptável ao contexto da organização pública é imprescindível, como registrado por Ilha (2019), é uma atividade desafiadora, porém com importantes benefícios para a administração pública.

6.1 PARTES INTEGRANTES DO PROCESSO DE MONITORAMENTO DE PRODUTOS

A partir dos achados apontados na análise documental, foi seguido o passo da caracterização do processo de monitoramento de produtos com a identificação dos atores, uso de documentos e sistemas envolvidos no desenvolvimento da atividade. Para a comunicação e registro das informações, são utilizados sistemas e software que viabilizam também a guarda da documentação pertinente aos projetos. Foi elaborada a figura a seguir com o objetivo de ilustrar a relação entre as partes integrantes do processo de monitoramento de produtos do projeto.

Figura 9 – Partes integrantes do processo de monitoramento de produtos do projeto



Fonte: Elaboração própria.

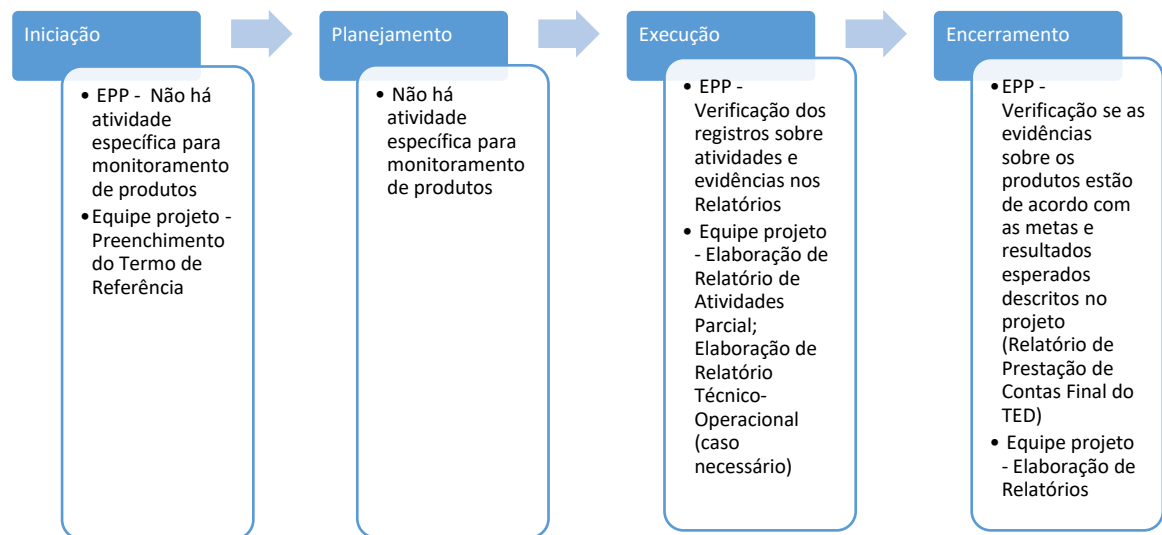
Os atores envolvidos na troca de informações sobre os projetos são os analistas de gestão do EPP e representantes da coordenação do projeto, cabendo ressaltar que cada coordenação de projeto possui representantes diversos como assessores ou outros profissionais que não atuam exclusivamente no projeto monitorado, porém organizam as informações repassadas ao EPP. Os analistas de gestão do EPP são orientados para a execução das atividades a partir dos POPs, onde estão descritos quais formulários e relatórios devem ser preenchidos com as informações sobre o projeto.

Foi possível verificar a existência de informação sobre produto do projeto no Termo de Referência, nos Relatórios de Atividades Parcial e de Prestação de Contas Final do TED e breve relato no POP - EPP Encerramento Prestação de Contas de Termo de Execução Descentralizada (analisar se os formulários de Prestação de Contas FNS, relatório de Prestação de contas final e produtos (evidências) estão de acordo com as metas e os resultados esperados no TED).

Os momentos principais para registros de informações sobre os produtos do projeto estão identificados como o de iniciação com a elaboração do Termo de Referência e na execução do projeto, quando as informações são utilizadas para a solicitação de financeiro. No caso de aditivo do projeto, é necessário informar o motivo da alteração que pode ser por prorrogação ou supressão de prazo, acréscimo ou supressão de valor, alteração de escopo ou

acompanhamento parcial da execução. Por último, o momento do encerramento também caracteriza uma oportunidade de registro sobre os produtos com a elaboração de relatórios específicos sobre os resultados alcançados. A identificação dos documentos formais utilizados está clara, porém a presença de campos mais específicos para as informações sobre os produtos do projeto necessita melhoria, conforme evidenciado no resultado da análise documental que demonstra a pequena representação nos formulários analisados sobre os produtos esperados e entregues, assim como prazo e conformidade. A partir dessa análise foi possível desenhar o processo demonstrado na figura a seguir.

Figura 10 – Processo de monitoramento de produtos



Fonte: Elaboração própria.

6.2 IDENTIFICAÇÃO DOS NÓS CRÍTICOS

O segundo objetivo da pesquisa é identificar os nós críticos do processo de monitoramento de produtos dos projetos no EPP. Foi observado a partir do levantamento documental e entrevistas, apontamentos como deficiência de campos específicos para registro sobre os produtos na fase de execução do projeto e os relatos sobre a capacidade técnica dos analistas, clareza sobre a participação do EPP no monitoramento, necessidade de equipe específica para a realização da atividade de monitoramento e necessidade de aprimoramento e capacitação, entre as categorias de análise de conteúdo das entrevistas.

A identificação de nós críticos integra a atividade de planejamento estratégico com a finalidade de atuar para a mudança de problemas. Segundo Rivera; Artmann (2012, p.107),

“Dentre as várias causas do problema estão aquelas que serão os pontos de enfraquecimento do mesmo, os nós críticos, sobre as quais serão elaboradas as propostas de ação”. Aos nós críticos identificados devem ser observados qual o seu impacto sobre o problema (alto, médio, baixo e indiferente), a possibilidade de intervenção (direta e eficaz) e a viabilidade política para a intervenção. O modelo de melhoria desenhado pela pesquisa partirá dessa identificação para uso posterior pelas partes interessadas no momento de definição das estratégias para adequações que resultem no aprimoramento do processo de gerenciamento de projetos.

Quadro 13 – Nós críticos identificados na pesquisa a serem analisados com os gestores do EPP

| Descrição do nó crítico | Impacto sobre o problema | Possibilidade de intervenção | Viabilidade política |
|---|--------------------------|------------------------------|----------------------|
| Deficiência de campos específicos para registro sobre os produtos nos documentos padronizados | | | |
| Sensação de limitação em realizar a análise das informações sobre os produtos dos projetos | | | |
| Entendimento sobre a participação do EPP no monitoramento de produtos | | | |
| Necessidade de profissional ou equipe específica para desenvolver a atividade de monitoramento de produtos no EPP | | | |
| Legenda: Impacto sobre o problema: A=Alto; M=Médio; B=Baixo; 0=indiferente Possibilidade de intervenção: D=Direta; I=Indireta Viabilidade política: S=Sim; N=Não | | | |

Fonte: Adaptado do Roteiro para processar problemas a partir do modelo do Planejamento Estratégico-Situacional simplificado elaborado por Elizabeth Artmann e Francisco Javier Uribe Rivera.

6.3 ESTRATÉGIAS DE APRIMORAMENTO DO FLUXO DE COMUNICAÇÃO

Na busca da excelência no gerenciamento de projetos da presidência da Fiocruz, conforme descrição na missão do EPP e para o atendimento à satisfação dos seus clientes, é inegável a relevância da comunicação entre os atores envolvidos. Com foco específico nas informações sobre os produtos dos projetos, durante a análise de conteúdo das entrevistas atentou-se para a indicação de melhorias a serem estruturadas e implementadas referentes à comunicação. A apresentação a seguir lista as observações identificadas e as respectivas estratégias de aprimoramento.

Quadro 14 – Lista de observações e estratégias de aprimoramento para comunicação

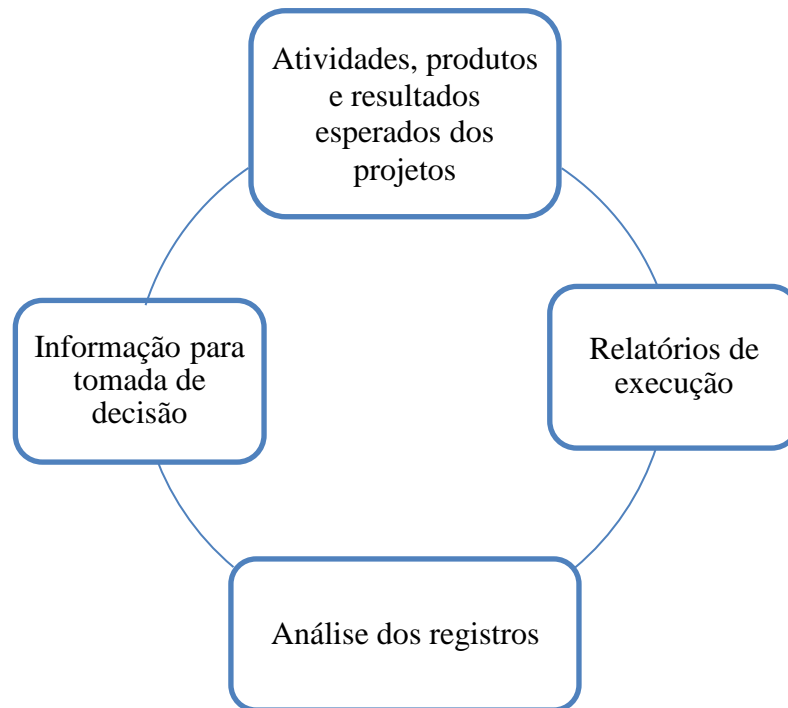
| Observação análise de conteúdo | Estratégia |
|--|---|
| Identificação das atribuições do EPP no monitoramento dos produtos | Reforçar a apresentação sobre a composição e atribuições do EPP para as equipes dos projetos |
| Identificação dos formulários como Termo de Referência, Relatórios técnicos e outros documentos anexados como evidências | Avaliar a pertinência do volume de informações exigidas nos Relatórios existentes atualmente |
| Uso do Whatsapp para agilizar a comunicação entre as partes interessadas | Pactuar regras no uso do Whatsapp atentando para a adequação ao horário de trabalho e guarda das informações do projeto |
| Ausência na identificação da Plataforma EPP como ferramenta para o gerenciamento de projetos | Reforçar a divulgação sobre a construção da Plataforma EPP e discussões sobre sugestões e expectativas com a nova ferramenta |
| Entendimento conjunto sobre o projeto (equipe do projeto e analistas de gestão EPP) | Realizar reunião para discussão do projeto como estudo de caso; uso do modelo lógico para compreensão sobre os recursos, atividades, produtos e resultados do projeto |

Fonte: Elaboração própria.

6.4 PROPOSIÇÃO DE MODELO PARA MELHORIA DO MONITORAMENTO DE PRODUTOS

Ao analisar documentos e o conteúdo das entrevistas com os representantes das partes integrantes do monitoramento de produtos, foi organizada a figura com o ciclo do monitoramento dos produtos dos projetos.

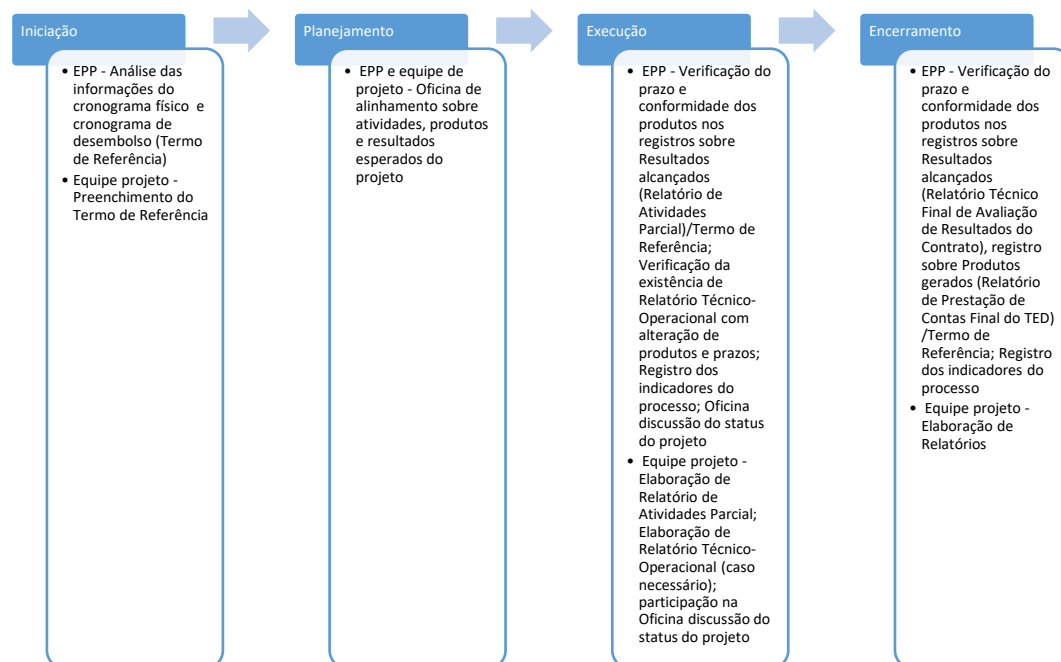
Figura 11 – Ciclo do monitoramento de produtos dos projetos



Fonte: Elaboração própria.

A estrutura de atividades, produtos e resultados esperados do projeto integra os documentos de iniciação e planejamento do projeto. As informações registradas nos relatórios de execução permitem a identificação sobre o desempenho do projeto e a análise verifica o atendimento ao que foi programado para o projeto. É importante ressaltar o valor do registro objetivo e conciso sobre as atividades e produtos alcançados no período registrado no relatório e para isso é relevante o alinhamento entre as partes interessadas sobre o entendimento do projeto (objetivo, atividades, produtos e resultados). Como resultado do monitoramento de produtos serão geradas informações que indiquem as condições de adequação ao planejado para o projeto e possíveis necessidades de ajustes, além da organização documental sobre o gerenciamento do projeto. Como forma de ilustrar o processo de monitoramento de produtos com as propostas de melhoria, segue a figura.

Figura 12 – Processo do monitoramento de produtos – inclusão de propostas para melhoria



Fonte: Elaboração própria.

O trabalho previsto para o desenvolvimento de melhorias para o monitoramento de produtos deverá ser construído com os gestores do EPP e visa definir os recursos humanos, tecnológicos e fontes de informação, as atividades de monitoramento e sua periodicidade.

Foram identificadas as seguintes atividades para a construção das melhorias:

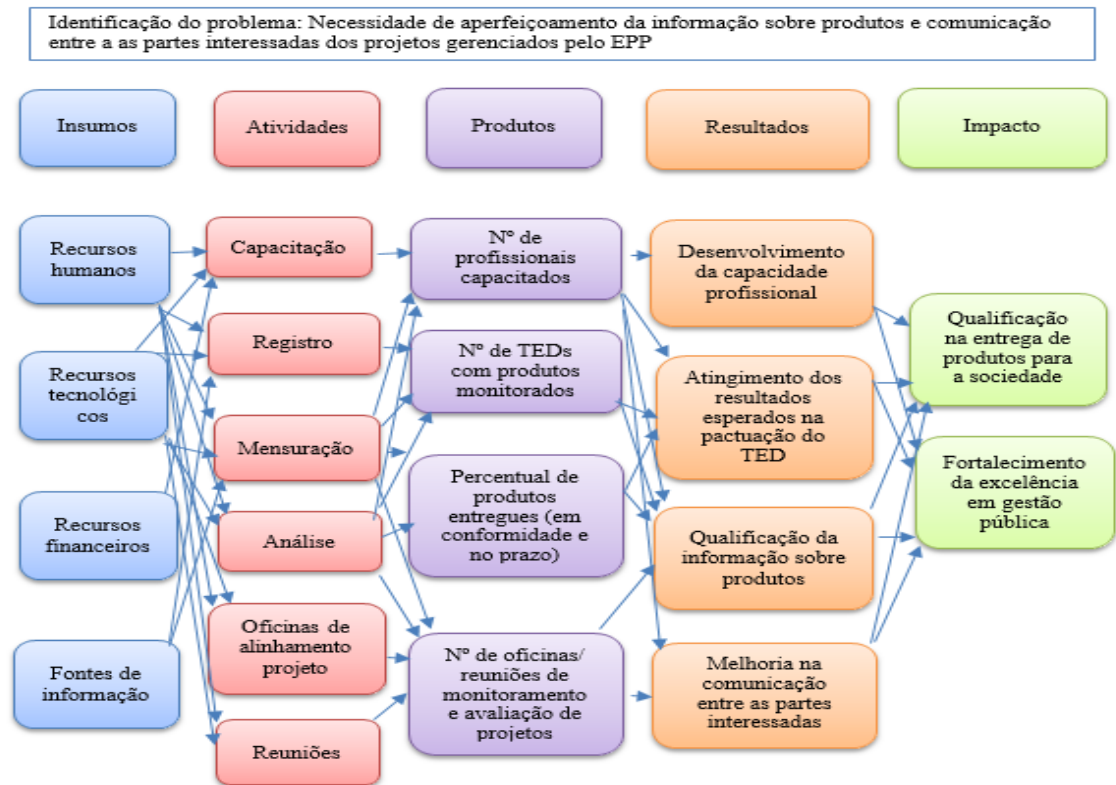
- Identificação dos atores participantes da atividade de monitoramento de produtos
- Divulgação sobre as atividades e composição da equipe do EPP para os representantes da coordenação dos projetos
- Treinamento sobre monitoramento e avaliação de projetos
- Análise sobre a criação de um “módulo” para monitoramento de projetos na Plataforma EPP
- Pesquisa de satisfação com os representantes da coordenação do projeto (responsáveis pela coleta e repasse das informações nos relatórios para os analistas de gestão do EPP)
- Revisão dos campos de informação sobre produtos nos formulários elaborados pelo EPP
- Elaboração de registros nos sistemas disponíveis
- Análise da relação entre atividades/produtos/resultados esperados e alcançados proporcionalmente ao período do projeto
- Reuniões de acompanhamento de projeto

- Consolidação de dados sobre o monitoramento de produtos para cálculo de indicadores gerenciais

Como resultado da pesquisa foram identificados fatores como os nós críticos que impactam na realização do monitoramento de produtos dos projetos no EPP e precisam ser considerados pelos gestores do escritório para a adequação do processo de trabalho. Foram descritos aqui recursos e atividades necessárias para a melhoria do processo, porém a decisão deve ser pactuada entre os gestores, observando a missão e o planejamento do próprio escritório e da instituição. A caracterização dos projetos gerenciados pelo EPP deve ser considerada porque projetos simples e curtos demandam menor esforço de tempo em reuniões para monitoramento e avaliação, direcionando atenção aos projetos mais complexos e que envolvam atividades em diferentes unidades da instituição, ou seja, a operacionalização envolve maior número de pessoas e a organização das informações deve ser melhor controlada. Outro fator importante que deve ser considerado no processo de melhoria, são as diferentes configurações de estrutura organizacional entre as vice-presidências e coordenações atendidas pelo EPP, essas diferenças refletem na composição de equipes e possibilidade de participação no trabalho colaborativo com o EPP no gerenciamento de projetos.

A proposição de um desenho característico do modelo lógico da intervenção identificada como Modelo de monitoramento dos produtos para escritórios de gerenciamento de projetos está baseada na organização das ações de forma articulada aos resultados esperados. O modelo lógico é conceitualmente elaborado como recurso metodológico do campo da avaliação de programas, conforme apresentado por Cassiolato e Guerresi (2010). Mesmo a intervenção não se caracterizando como programa, vale o esforço do desenho como representação para o planejamento e comunicação sobre o processo desejado que deve ter sua aplicação analisada pelos gestores do escritório.

Figura 13 – Modelo lógico Monitoramento de produtos dos projetos



Fonte: Elaboração própria.

As linhas desenhadas no modelo lógico simbolizam as ligações entre o trabalho previsto e os efeitos esperados, porém essas relações não se esgotam nessa representação gráfica. O maior objetivo é que esta figura seja utilizada pelas partes interessadas na construção pactuada para o modelo a ser implementado e seja revisto periodicamente para adequação de acordo com a realidade vivida pela organização.

Os resultados alcançados na pesquisa apontam para o uso dos documentos como ferramentas utilizadas para o registro e guarda das informações pertinentes aos projetos através dos sistemas informatizados disponíveis aos trabalhadores que atuam no EPP. A Plataforma EPP, representa uma oportunidade pela capacidade de gerar maior precisão das informações promovendo ganho na tomada de decisão, com a oferta de painéis para acompanhamento através de indicadores, banco de dados sobre produtos e manutenção de arquivos dos projetos gerenciados pelo escritório. A função de análise dos registros dos projetos, pertinentes ao monitoramento, devem estar distribuídas nos diferentes momentos do ciclo de vida do projeto, ressaltando a necessidade de interação e alinhamento entre as partes interessadas.

Através da análise dos dados é possível identificar questões sobre as habilidades necessárias para a realização do trabalho administrativo, a relação entre treinamento e

desenvolvimento profissional, a coordenação das tarefas e estrutura organizacional relacionada às atividades de monitoramento de projetos. Esses destaques servem diretamente à equipe e coordenações do EPP na definição de estratégias para adequações que resultem na melhoria dos processos. São identificadas resistências no processo de trabalho com forte significação na caracterização do monitoramento como atividade que deve ser realizada por outro profissional ou equipe específica. Essa questão deve ser discutida com a liderança do escritório com o objetivo de repensar como será a participação dos analistas de gestão do escritório especificamente na atividade de monitoramento de produtos, observando a relevância de treinamento para o desenvolvimento de habilidades necessárias para desempenhar a função de gerenciamento de projetos e o favorecimento da comunicação eficiente nas relações interpessoais.

Com os representantes da coordenação dos projetos gerenciados pelo EPP, o estudo convém como comunicador da relação de parceria com o EPP, sendo uma oportunidade de escuta sobre a percepção destes atores que representam o principal cliente do EPP. A realização das entrevistas proporcionou a escuta e identificação da necessidade de melhoria na comunicação sobre as ações e responsabilidades do EPP, com indicação para a realização de reuniões conjuntas para melhor entendimento sobre os projetos realizados, assim como as suas atividades, produtos e resultados.

A expectativa é que a partir desse conjunto de dados seja implementada a estruturação do processo de monitoramento de produtos em atividade pactuada entre os gestores do EPP, seguindo os padrões exigidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade na formulação de procedimentos operacionais padrão e mapeamento do processo favorecendo a orientação e comunicação sobre a rotina. Para a organização do processo de trabalho será necessário analisar a implementação das ações sugeridas a partir do nível de relação e estrutura das equipes integrantes das coordenações dos projetos acompanhados pelo escritório, compatibilizando a operacionalização da atividade com o planejamento de médio e longo prazo, pois o processo de mudança desejada pode não ser viável em curto prazo, exigindo articulação entre lideranças de estruturas diferentes dentro da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância dos escritórios de gerenciamento de projetos nas instituições é uma realidade representada também pelo volume de informações científicas produzidas sobre o tema de gerenciamento de projetos. As organizações públicas não estão a parte nesse assunto, sendo relevantes os estudos que apontam as suas peculiaridades em gestão de projetos, como o uso dos recursos públicos, legislação e a administração pública, além da questão da cultura organizacional.

A rapidez na velocidade da informação desenvolvida sobre gerenciamento de projetos configura no desafio de estruturar processos de trabalho que suportem as atividades para a melhoria do desempenho organizacional, alinhadas a estratégia institucional e às boas práticas contemporâneas ao desenvolvimento das ações. No conjunto de conhecimentos, ferramentas e técnicas para o adequado gerenciamento de projetos, a importância da visão de interação entre as suas fases proporciona a compreensão de que a interatividade impacta nos seus resultados. Não há como defender o sucesso em somente uma fase do projeto, o relevante é o desenvolvimento contínuo e o alcance do resultado pretendido gerando valor para a sociedade.

O modelo de monitoramento dos produtos no gerenciamento de projetos no EPP, processo que demanda melhoria na operacionalização conforme ratificado no resultado da pesquisa, foi sustentado pelo referencial teórico que aponta para a importância do monitoramento na identificação de eventuais problemas em tempo adequado para as ações corretivas, ressaltando que para o seu desenvolvimento é necessário um padrão de fluxo de trabalho incorporando atores e sistemas de informação, envolvidos na coleta e análise regular dos dados para a disseminação de informações para tomada de decisão. Sendo assim, o esperado é que as informações identificadas na pesquisa auxiliem no ajuste metodológico do processo de trabalho, partindo do conhecimento científico fundamentando a prática gerencial na construção do processo de monitoramento estruturado e sua futura implementação no serviço.

A conclusão sobre o monitoramento como atividade sistematizada realizada durante o ciclo de vida do projeto e que os produtos são as consequências imediatas das atividades do projeto, possibilita o desenvolvimento do modelo lógico que permita registrar os vínculos entre os recursos envolvidos e os resultados esperados com a intervenção. A base teórica em gestão de projetos ambientados na área de ciência, tecnologia e inovação em saúde na administração pública remete à percepção do contexto organizacional e as relações interpessoais, reforçando a importância do trabalho colaborativo entre as diversas equipes e

inclusão da perspectiva do produto em conjunto com as informações financeiras e de prazo no monitoramento dos projetos.

Ao ser pontuada a interação entre as equipes, um fator que deve destaque na realização da pesquisa foi o momento vivenciado com a pandemia da Covid-19 e a necessidade do distanciamento social impactando nos processos de trabalho e produção científica. Todo o período de realização da pesquisa foi permeado pela pandemia, desta forma foi vivenciada a mudança da rotina para o trabalho remoto e a importância da tecnologia da informação e comunicação para o desenvolvimento eficaz das atividades, principalmente com o uso das plataformas virtuais como novas formas de realização de reuniões. Essa experiência possibilita a sugestão de reuniões virtuais entre as equipes envolvidas nos projetos com a finalidade do acompanhamento contínuo e maior interação, independente da distância física entre as pessoas.

Na pesquisa, as entrevistas foram realizadas a partir do ambiente virtual e pode ser caracterizada como uma limitação da pesquisa pois o processo de interação é diferenciado do formato presencial. Fatores como qualidade do serviço de internet, ruídos externos, ambiente familiar no trabalho remoto vivenciado pela pesquisadora e entrevistados, além das questões de saúde provocados pela pandemia da Covid-19, impactaram no diálogo e conseqüentemente nos relatos registrados nas entrevistas e nas análises.

Ao final, o desenvolvimento da capacidade profissional em gerenciamento de projetos pode ser tema para o compartilhamento do aprendizado e proposição de discussão na Rede de Escritórios de Projetos já instituída na Fiocruz, para o desenvolvimento da cultura avaliativa e aprimoramento da caracterização dos perfis dos escritórios pertencentes à essa Rede. As possibilidades de ações sugeridas a partir da pesquisa reforçam a importância da existência dos escritórios de projetos na atuação como disseminador de boas práticas de gestão, colaborador na inovação em processos e produtos e também como comunicador entre a coordenação dos projetos e a alta administração, contribuindo com o processo estratégico institucional.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. A. et al. **Caracterização das cooperações técnicas no escritório de projetos da presidência da Fundação Oswaldo Cruz: a gestão de projetos da saúde em questão.** Anais do IHMT, p.S23-S32, 2019. DOI: <https://doi.org/10.25761/anaisihmt.318> Disponível em: < <https://anaisihmt.com/index.php/ihmt/article/view/318>> Acesso em 28 fev. 2020.
- ALVES, R. O. et al. **Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso.** Produção, v. 23, n. 3, p. 582-594, jul./set. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000094>
- ANTERO, S. Monitoramento e Avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo. Revista de Administração Pública/Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 42(5):791-828, set./out. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a02v42n5.pdf>> Acesso em 03 ago. 2021.
- ARCHIBALD, R. D.; ARCHIBALD, S. C. **Leading and managing innovation: what every executive team must know about project, program, and portfolio management.** 2ª ed., C. Press, Ed., 2016.
- BARBALHO, S. C. M.; TOLEDO, J. C. **Caracterização do perfil e dos principais direcionadores de transições em escritórios de projetos: Estudo de caso longitudinal em uma empresa de alta tecnologia.** Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 3, p. 600-620, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X365>
- BARCA, G. B. V. **Subsecretaria de gestão de programas, processos e projetos estratégicos nos moldes do escritório de gerenciamento de projetos: Um estudo de caso no governo do Distrito Federal.** Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v.6; n.2, p.72-91, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p.
- BRASIL. **Decreto nº8.180**, de 30 de dezembro de 2013. Disponível em: <planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%208.180-2013?OpenDocument <http://legislacao.t>> Acesso em 07 fev. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº8.932**, de 14 de dezembro de 2016. Disponível em: < [D8932 \(planalto.gov.br\)](http://planalto.gov.br)> Acesso em 19 fev. 2021.
- BRASIL. **Decreto nº10.426**, de 16 de julho de 2020. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.426-de-16-de-julho-de-2020-267273875>> Acesso em 15 ago. 2020.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual da oficina de capacitação em avaliação com foco na melhoria do programa.** Secretaria de Vigilância em Saúde, Programa Nacional de DST e Aids – Brasília. 112 p. 2007.
- CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. **Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação.** Nota Técnica nº6, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2010.

CRAWFORD, L. **Developing organizational Project management capability: theory and practice.** Project Management Journal, v. 36, n. 3, p. 74-97, 2006.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3ª edição, Petrópolis: Vozes. 2012.

CHAMPAGNE, F; BROUSSELLE, A; HARTZ, Z; CONTANDRIOPOULOS, A. P. **Modelizar as Intervenções.** In: Brousselle A, Champagne F, Contandriopoulos AP, Hartz Z, organizadores. Avaliação: Conceitos e métodos. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, p. 61-74, 2011.

CHIA, C. e PEDRINI, A. **Gestão e Avaliação de projetos em C&T: o caso da Coordenação Geral de Cooperação e Intercâmbio da Comissão Nacional de Energia Nuclear/Brasil.** Relato de Experiência. XXIII Simpósio de Inovação Tecnológica. Jan, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Alexandre_Pedrini/publication/241950949_GESTAO_E_AVALIACAO_DE_PROJETOS_EM_CT_O_CASO_DA_COORDENACAO_GERAL_DE_COOPERACAO_E_INTERCAMBIO/links/0046351cb054886334000000.pdf> Acesso em: 26 fev.2020.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** São Paulo, Makron Books, 1999.

CRUZ, M. M. D. et al. **Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz.** Anais do Instituto de Higiene e Medicina Tropical, p. 17- 30, 2019.

CRUZ, M. M. **Tecendo Redes e Conexões no Campo da Avaliação em Saúde: a construção de uma trajetória.** Revista AVAL, v. 3, nº 17, p.33-49, 2020. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/aval/article/view/60288>> Acesso em: 05 ago. 2020.

DUBOIS, CA.; CHAMPAGNE, F.; BILODEAU, H. **Histórico da Avaliação.** In: Brousselle A, Champagne F, Contandriopoulos AP, Hartz Z, organizadores. Avaliação: Conceitos e métodos. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, p. 19-39, 2011.

ENAP. **Introdução à Gestão de Projetos.** Módulo 1: Contextualização. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2014.

ENAP. **Introdução à Gestão de Projetos.** Módulo 2: Conceitos básicos. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2014.

ENAP. **Introdução à Gestão de Projetos.** Módulo 3: Grupos de processos de gerenciamento de projetos. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2014.

FIOCRUZ, **Relatório final de pesquisa - Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz** (Documento interno EPP/Fiocruz), 2020.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz, **Relatório de atividades do Escritório de Projetos da Presidência 2018/Fiocruz**, Escritório de Projetos da Presidência. Rio de Janeiro, 37p.

2019.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz, **Relatório de Gestão do Exercício de 2018**. Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico/Fiocruz, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio_gestao_2018.pdf> Acesso em: 20 set. 2019.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz, VIII Congresso Interno. **Relatório final. A Fiocruz e o futuro do SUS e da democracia**. [Internet]. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Oswaldo Cruz; 2018. Disponível em: <https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/VIII%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf>> Acesso em: 19 jan. 2019.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz. **Portaria da Presidência nº 1.070** de 31 de agosto de 2018. Disponível em: <http://www.portaria.fiocruz.br>> Acesso em 04 jan. 2019.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz. **Portaria da Presidência nº 6.539** de 05 de dezembro de 2019. Disponível em: <http://www.portaria.fiocruz.br>> Acesso em 06 abr. 2021.

FURTADO, M. A. P.; FORTUNATO, G.; TEIXEIRA, A. **A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Volume 6, Número 2, 2011, p. 167-183. DOI: 10.7177/sg.2011.v6.n2.a6

GOLDBAUM, M. **Mestrado profissionalizante em saúde coletiva**. In: LEAL, Maria Carmo; FREITAS, Carlos (Org) Cenários Possíveis – experiências e desafios do mestrado profissional. Rio de Janeiro. Editora Fiocruz, 2006, p. 27-32.

HARTZ, Z. M. A. **Pesquisa em avaliação da atenção básica: a necessária complementação do monitoramento**. Saúde e Debate, Rio de Janeiro, n. 2, p. 29-35, 2000.

ILHA, F. D. P. **Gerenciamento de projetos em empresas públicas: as boas práticas do PMBOK**, 2019, 19p. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/handle/12345/7934>> Acesso em 11 mar. 2021.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**, 10th ed, Wiley, 2009.

LAVOIE-TREMBLAY, M; Aubry, M; Cyr, G; Richer, M-; Fortin-Verreault J-, Fortin C, et al. **Innovation in health service management: Adoption of project management offices to support major health care transformation**. J Nurs Manage 2017;25(8):657-665.

MAXIMIANO, A. C.; ANSELMO, J.L. **Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**. R. Adm., São Paulo, v.41, n.4, p.394-403, out./nov./dez. 2006.

MENEZES, C. D. de. **O sistema de planejamento da FIOCRUZ e o desafio da gestão do plano estratégico, com foco nos resultados institucionais**. 2015. 66 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2015.

MIGUEL, P. A. C. **Estrutura organizacional para a gestão de projetos no contexto do desenvolvimento de novos produtos.** In Rabechini Jr. e Carvalho, Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros, São Paulo, Atlas, p. 73–94, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações,** Atlas, 1a. ed, SP, 1995.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Revista Educação (Porto Alegre), v. 22, n.37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, E; CRUZ, M. **A importância da avaliação no contexto das políticas de saúde no Brasil.** Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca/Fiocruz, 2014.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **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.

NASCIMENTO, T.; NETO, M.; MILITO, C. e JÚNIOR, P. **Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual.** Revista de Administração, São Paulo, v.49, n.2, p.415-428, 2014. Disponível em:< https://www.researchgate.net/publication/307773350_Fatores_que_contribuem_para_a_maturidade_em_gerenciamento_de_projetos_o_caso_de_um_governo_estadual> Acesso em: 10 ago. 2020.

NEVES, G. **Do escritório de projetos à central de resultados.** Série Gestão Pública. Macroplan, 2019. Disponível em:< <https://www.macroplan.com.br/publicacoes/>> Acesso em: 29 jan. 2020.

NOVAES, E. D. **Institucionalização de procedimentos padrão para o gerenciamento de projetos em uma organização pública federal complexa.** Dissertação de Mestrado - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2017.

OLIVEIRA, C. M.; CRUZ, M. M.; KANSO, S.; REIS, A. C.; LIMA, A.; TORRES, R. M. C.; GONÇALVES, A. L.; CARVALHO, S. C.; GRABOIS, V. **Avaliabilidade do Programa de Valorização do Profissional da Atenção Básica (PROVAB): desafios para gestão do trabalho.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 20, nº 10, p.2999-3010, 2015. DOI: 10.1590/1413-812320152010.13322014

OLIVEIRA, J. C.; GUBBELINI, M. **As principais contribuições dos escritórios de gestão de projetos.** Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus, Paraná, v.6, n. 2, p. 116-129, Dez. 2019. DOI: 10.5935/2359-5876.20190009.

OLIVEIRA, L. R.; PASSADOR, C. S. **Ensaio teórico sobre as avaliações de políticas públicas.** Cad. EBAPE.BR, v. 17, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. p.324-337. ISSN 1679-3951, 2019.

OLIVEIRA, T. C. **Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos.** Brasília, Enap, 2021.

PMI, **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos PMBOK®**, 6ª ed., P. M. Institute, Ed., 2017.

PINTO, J. A. M.; RODRIGUES, A. A. M.; MOTA, J. P. **Escritório de projetos na justiça militar da União**. Governança em ação, v. 5, p. 171-192; Publix Editora, 2014. Disponível em: < https://institutopublix.com.br/wp-content/uploads/2019/01/2014_MARTINS-MARINI_Governan%C3%A7a-em-A%C3%A7%C3%A3o-vol.5.pdf. > Acesso em: 13 abr. 2020.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. **Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (1º SNPD), Anais do SNPD. Curitiba: 2013. Disponível em: < <https://snpd.ct.utfpr.edu.br/index.php/edicoes-anteriores/>> Acesso em: 10 nov. 2020.

PORTO, C. M; OLIVEIRA, R. M; CRUZ, M. M. **Aconselhamento em HIV e AIDS na Estratégia de Saúde da Família: a construção compartilhada e implantação de uma proposta de monitoramento em Manguinhos**. In: Elizabeth Moreira dos Santos; Marly Marques da Cruz. (Org.). Avaliação em Saúde: Dos modelos teóricos à prática da avaliação de programas de controle de processos endêmicos. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2014, p. 181-223.

RABECHINI JUNIOR, R; DE CARVALHO, M. M.; RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R. **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.

RIVERA, F.J.U.; ARTMANN, E. **Planejamento e gestão em saúde: conceitos, história e propostas**. Rio de Janeiro, Ed. FIOCRUZ, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMEIRO, C; NOGUEIRA, J; TINOCO, S; CARVALHO, K. **O modelo lógico como ferramenta de planejamento, implantação e avaliação do programa de Promoção da saúde na estratégia de saúde da família do Distrito Federal**. Rev. Bras. Ativ. Fís. Saúde, v.18, n.1, p.132-142, 2013. Disponível em: <https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/2404>

ROSENBERG, N. **How exogenous is science?** Revista Brasileira de Inovação, v. 5, n. 2, p. 241-271, 2006.

SARDO, B. C. et al. **A importância do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) na administração pública**. VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, Anais do VI SINGEP, São Paulo, 2017.

TOBAR, F.; YALOUR, M. R. **Como fazer tese em Saúde Pública: conselhos e ideias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisas**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2001.

VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO, Jr. J.; SILVA, L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VALLE, J. 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.

VIANA, C. P. **A gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5, 2012. Brasília, DF. Paineis 21/075, p.2.

WYSOCKI, R. K. **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme.** Seventh Edition, Wiley, 2013.

ZANDHUIS, A.; STELLINGWERF, R. **ISO21500: guidance on project management – A Pocket Guide**, Van Haren Publishing, 2013.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado Participante,

O(a) Sr(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **“DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE MONITORAMENTO DOS PRODUTOS PARA OS ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM SAÚDE EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL”**, desenvolvida por **Soraya Santos de Assis**, aluna do Mestrado Profissional em Política e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, área de concentração Políticas Públicas, Gestão e Cuidado em Saúde, componente do Programa de Mestrado Profissional da Pós-Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca/Fundação Oswaldo Cruz, sob orientação da Dr^a Claudia Cristina de Aguiar Pereira.

O objetivo geral do estudo é desenvolver um modelo para melhoria do monitoramento de produtos dos projetos de cooperação técnica tipo Termo de Execução Descentralizada (TED), acompanhados pelo EPP. O convite à sua participação se deve a sua relevante atuação no gerenciamento de projetos tipo Termo de Execução Descentralizada (TED), acompanhados pelo EPP. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento o Sr(a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento, sem qualquer prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com o local de trabalho. Contudo, a sua participação é muito importante para a execução da pesquisa.

A execução da pesquisa envolve técnicas como análise documental e entrevistas. Sua colaboração nesta pesquisa consistirá em conceder entrevista, que será gravada para transcrição posterior, visando facilitar o processamento do material. O Sr(a) poderá recusar a responder a qualquer pergunta e a qualquer momento pode solicitar à pesquisadora que interrompa a gravação. As informações da pesquisa e/ou de sua participação ficarão disponíveis a qualquer momento para sua consulta, o que poderá ser solicitado pessoalmente ou por e-mail. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos.

As informações obtidas por meio da sua entrevista serão processadas e analisadas em conjunto com as demais entrevistas, sem que seja feita sua identificação, ou seja, o seu nome não será citado, buscando garantir o direito à privacidade e redução do risco de constrangimento ou outro prejuízo profissional. O benefício relacionado com a sua participação nessa pesquisa é o de contribuir com a melhoria do processo de gerenciamento de projetos na instituição. Os resultados da pesquisa serão divulgados por meio de relatórios técnicos, artigos científicos e apresentação de trabalhos em eventos científicos.

Sua participação no estudo não implicará em custos. O(a) Sr(a) não terá qualquer despesa com a realização deste estudo. Também não haverá nenhuma forma de pagamento pela sua participação.

Este termo deverá ser impresso ou arquivado pelo entrevistado para registro dos contatos do pesquisador e do CEP. A assinatura da pesquisadora consta ao final deste documento e o aceite para participação na pesquisa e autorização para gravação serão registradas na entrevista realizada através de plataforma online/ambiente virtual.

Rubrica pesquisador: _____

Caso tenha alguma dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP. “O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas”. Telefone e Fax do CEP/ENSP: (21) 2598-2863. E-Mail: cep@ensp.fiocruz.br. Endereço: Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca/ Rua Leopoldo Bulhões, 1.480 – Térreo – Manguinhos – Rio de Janeiro – RJ – CEP: 21.041-210.

Pesquisadora responsável: Soraya Santos de Assis / Mestranda ENSP/Fiocruz

E-mail: soraya.assis@fiocruz.br

Endereço: Avenida Brasil, 4.036 – Prédio da Expansão do Campus – sala 1011 – Manguinhos Rio de Janeiro – CEP 21.040-361

Tel: (21) 3882-9166

Orientadora da Pesquisa: Claudia Cristina de Aguiar Pereira - Dr^a e Pesquisadora em Saúde Pública (ENSP/FIOCRUZ)

Endereço: Rua Leopoldo Bulhões 1480, 7º andar – Manguinhos – Rio de Janeiro CEP 21.041210

Telefone: (21) 2598-2351

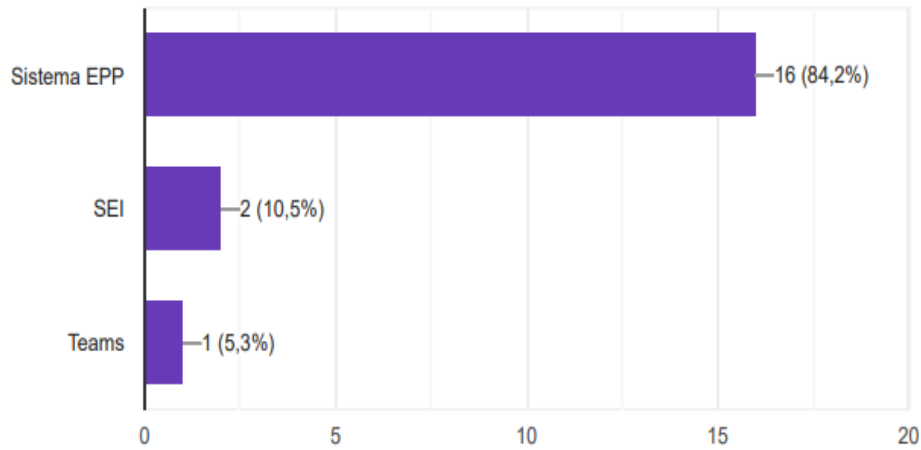
Pesquisadora: Soraya Santos de Assis

Assinatura: _____

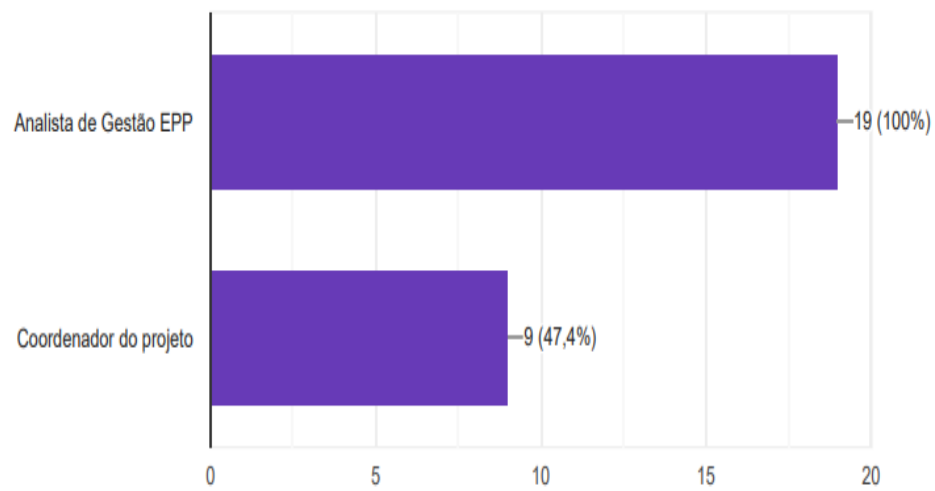
Rio de Janeiro, _____ de _____ 2020.

APÊNDICE B – GRÁFICOS FICHA DE LEVANTAMENTO DOCUMENTAL

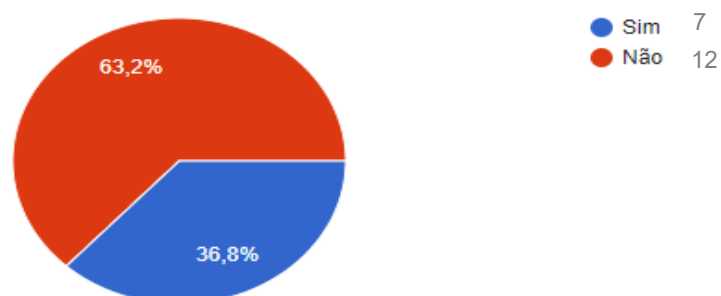
Item - Fonte do documento



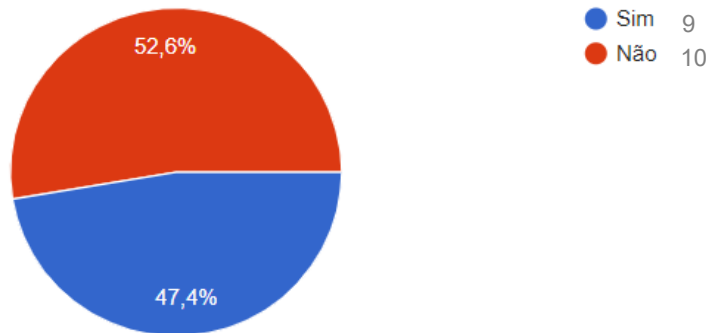
Item - Atores envolvidos no preenchimento do documento



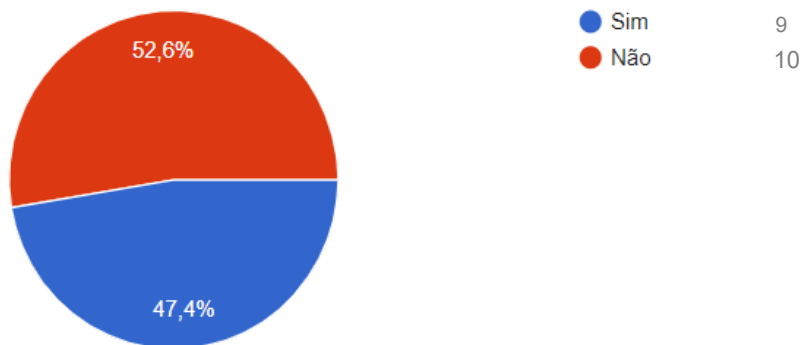
Item - Existência de campo específico para informação sobre o objetivo do projeto



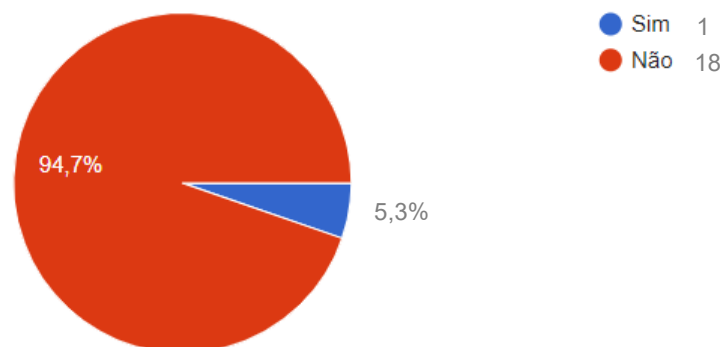
Item - Existência de campo específico para informação sobre atividades programadas do projeto



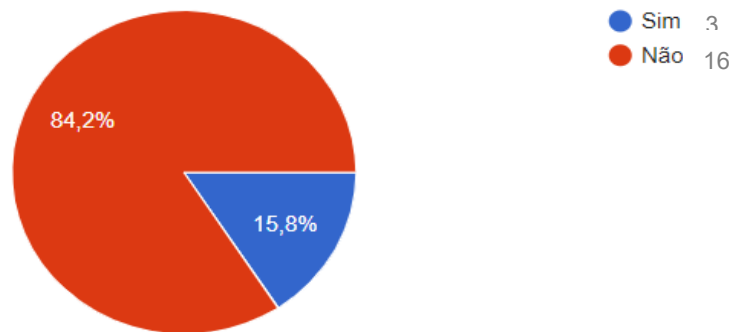
Item - Existência de campo específico para informação sobre atividades realizadas do projeto



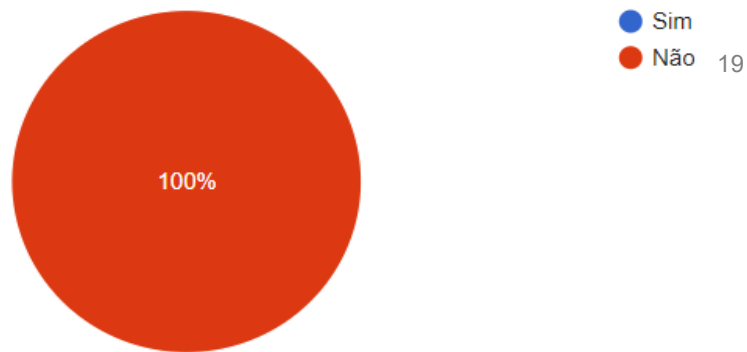
Item - Existência de campo específico para informação sobre produtos esperados do projeto



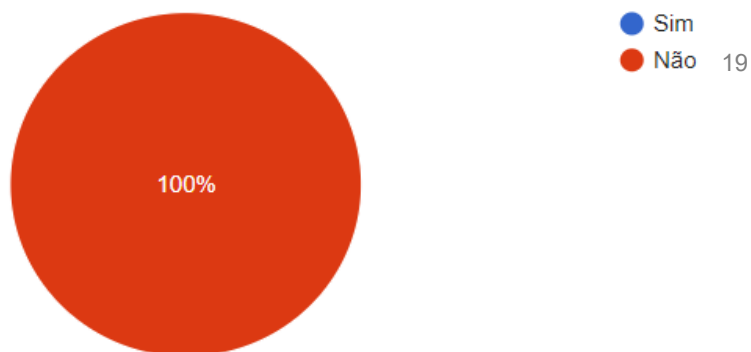
Item - Existência de campo específico para informação sobre produtos entregues pelo projeto



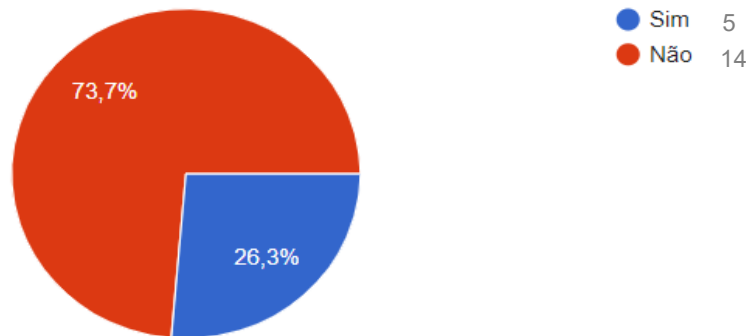
Item - Existência de campo específico para informação sobre produtos entregues no prazo programado



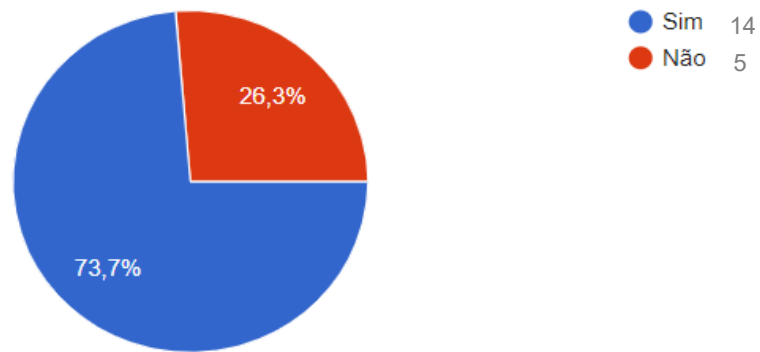
Item - Existência de campo específico para informação sobre a conformidade do produto entregue



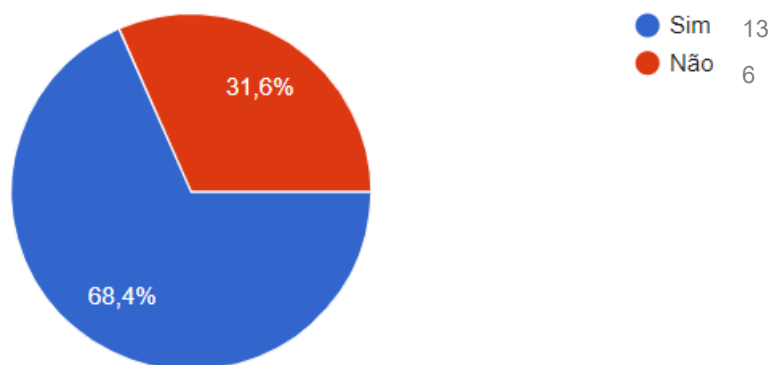
Item - Existência de campo específico para informação sobre mudanças (vigência, alteração de valor, plano de trabalho) na execução do projeto



Item - Existência de campo específico para identificação do responsável pelas informações do documento



Item - Existência de campo específico para registro da data de preenchimento do documento



Item - Qual o destino do documento após o preenchimento

