

Maturidade em gerenciamento de projetos na administração pública: o caso da Fiocruz Brasília

Maturity in project management in the public administration: the case of fiocruz Brasília

Maturidad en administración de proyectos en la administración pública: el caso de Fiocruz Brasília

Raphael Alexandre Henriques Patrício¹, José Antonio Silvestre Fernandes Neto²

RESUMO

Objetivo: verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da Fiocruz Brasília, e verificar o seu status em relação às demais unidades Fiocruz. **Método:** trata-se de um estudo com abordagem qualitativa do tipo exploratória, com amostragem não probabilística por conveniência e julgamento, realizado no período de setembro a novembro de 2017, com aplicação de questionário eletrônico específico. Os dados foram organizados e tabulados em um banco de dados constante em planilhas do software Excel. **Resultados:** Os resultados obtidos indicam que na mostra de unidades pesquisadas, o nível de maturidade da Fiocruz Brasília foi de 2,2, valor compatível com a última pesquisa nacional realizada sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em organizações públicas e privadas. **Conclusão:** Entretanto, os dados obtidos indicam uma oportunidade de melhoria contínua das práticas de Gerenciamento de Projetos realizadas na unidade, em busca da disseminação da cultura de projetos na unidade, de forma a contribuir à formulação de um modelo integrado de gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação em Saúde para a Fiocruz.

Descritores: Política Pública; Projetos; Avaliação de Programas e Projetos de Saúde.

ABSTRACT

Objective: to verify the level of maturity in project management of Fiocruz Brasília and check its status in relation to the other Fiocruz units. **Method:** This is a qualitative study of the exploratory type, with non-probabilistic sampling by convenience and judgment, carried out in the period from september to november 2017, with application of a specific electronic questionnaire. The data were organized and

¹Administrador. Mestre em Políticas Públicas em Saúde. Técnico Administrativo da Fiocruz Brasília. Brasília, DF, Brasil. E-mail: raphaelalexandre_86@hotmail.com ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1997-4799> Autor principal – Endereço para correspondência: Fundação Oswaldo Cruz, FIOCRUZ, Asa Norte, CEP: 70910900 - Brasília, DF – Brasil.

²Turismólogo. Doutor em Engenharia Ambiental. Analista de Gestão em Saúde da Fiocruz Brasília. Brasília, DF, Brasil.. E-mail: antonio.silvestre@fiocruz.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2425-0587>



Este artigo está licenciado sob forma de uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, que permite uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que a publicação original seja corretamente citada.

tabulated in a constant database in Excel spreadsheets. Results: The results show that in the sample of units surveyed, Fiocruz Brasilia's maturity level was 2.2, which is compatible with the last national survey conducted on the level of maturity in project management in public and private organizations. Conclusion: However, the data obtained indicate an opportunity for continuous improvement of the Project Management practices carried out in the unit, in the search of dissemination of the project culture in the unit, in order to contribute to the formulation of an integrated model for the management of science and technology projects and innovation in Health for Fiocruz.

Descriptors: Project management; Maturity in Project Management; Health Management; Public Policies, Public Management.

RESUMEN

Objetivo: verificar el nivel de madurez en gestión de proyectos de Fiocruz Brasilia, y verificar su status en relación a las demás unidades Fiocruz. **Método:** se trata de un estudio cualitativo del tipo exploratorio, con muestreo no probabilístico por conveniencia y juicio, realizado en el período de septiembre a noviembre de 2017, con aplicación de cuestionario electrónico específico. Los datos fueron organizados y tabulados en una base de datos constante en hojas de Excel. **Resultados:** Los resultados muestran que en la muestra de unidades investigadas, el nivel de madurez de la Fiocruz Brasilia fue de 2,2, lo que es compatible con la última encuesta nacional realizada sobre el nivel de madurez en gestión de proyectos en organizaciones públicas y privadas. **Conclusión:** Sin embargo, los datos obtenidos indican una oportunidad para la mejora continua de las prácticas de gestión de proyectos realizadas en la unidad, en busca de la diseminación de la cultura del proyecto en la unidad, a fin de contribuir a la formulación de un modelo integrado para la gestión de proyectos proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Salud para la Fiocruz.

Descriptores: Gerencia de Proyectos; Madurez en Gestión de Proyectos; Gestión de la salud; Políticas Públicas, Gestión Pública.

INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem sido objeto de discussão na literatura acadêmica e profissional¹ e utilizada de maneira bem-sucedida em áreas diversas, como tecnologia da informação, construção, educação e governo². Nos cenários supracitados, os projetos são importantes instrumentos para o desenvolvimento e mudança nas organizações e o seu gerenciamento eficiente e eficaz pode ser o caminho

para o alcance dos objetivos estratégicos e de uma melhor gestão.

No setor público brasileiro, isso se traduz por uma visão contextual, em que alternativas de enfrentamento às limitações orçamentárias e institucionais vividas pelo país nos últimos anos precisam fazer necessariamente parte de qualquer iniciativa a ser concebida. Nesse sentido, alguns dos pressupostos inseridos por aquilo que se concebeu como uma “nova gestão pública”³, que contém ferramentas e práticas

gerenciais amplamente utilizadas pelo setor privado - e que contribuem para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade na esfera pública - assomaram como inevitável paradigma a ser observado. Em outras palavras, a utilização do planejamento estratégico, o fomento a uma gestão da qualidade, o investimento em serviços de informação, inteligência e gestão do conhecimento e, finalmente, a gestão integrada de projetos passou a figurar como a base das mudanças a serem perseguidas.

Considerando esse aspecto, a missão da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) é 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 centrais⁴. Espelhando essa missão, a Fiocruz tem como objetivos promover a saúde e o desenvolvimento social, por meio da geração e difusão de conhecimento científico e tecnológico no campo da saúde.

Tendo em vista a variedade e a amplitude da instituição, a Fiocruz Brasília, por sua localização estratégica e sua capacidade de articulação técnica e política com os órgãos gestores federais das políticas de saúde, ciência e tecnologia, nasceu com uma vocação genuína em desempenhar um papel estratégico de articulação para si e para as demais unidades da Fiocruz.

Como unidade articuladora, a Fiocruz Brasília evoluiu no sentido de favorecer a formação de parcerias e apoiar a execução de projetos próprios e de outras unidades da Fundação, por meio da concepção de uma estrutura que concentra sua atuação na sistematização e padronização de rotinas em todas as etapas da gestão dos projetos firmados na unidade, desde sua negociação, até a prestação de contas final.

A essa estrutura deu-se o nome de Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos (NUGP). O foco de concepção dessa iniciativa, utilizou a ideia de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) como uma estrutura para aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos nos tempos atuais e promover a melhoria de métodos e processos⁴. E é nesse sentido que o presente artigo apresenta um estudo referente à

maturidade em gerenciamento de projetos na área de gestão de uma Fundação de Direito Público vinculada ao Ministério da Saúde.

Este estudo teve como objetivo, verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da Fiocruz Brasília, e verificar o seu status em relação às demais unidades Fiocruz pesquisadas, que possuam alguma estrutura relacionada à abordagem de gestão de projetos já em funcionamento.

BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Gerenciamento de projetos: histórico e conceitos

A área de Gestão de Projetos tem assumido maior importância em organizações que têm passado por um processo de transformação, estabelecendo-se para poder dar respostas eficazes e ágeis às questões ambientais e organizacionais. Essas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da organização em aproveitar oportunidades, incluindo, assim, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando limitações de tempo, custo e especificações⁵.

Estas transformações foram se consolidando ao longo das últimas décadas e cada vez mais as organizações que buscam inovação não se encaixam mais num modelo gerencial da rotina, alicerçado muitas vezes nos princípios tayloristas e fordistas do início do século passado. Dessa forma, houve uma evolução do paradigma gerencial com foco na rotina para um focado na inovação. A transição foi lenta e foram necessárias várias correntes evolutivas de gestão para que as organizações lidassem de forma eficaz e eficiente com a inovação, e para isso foi preciso valorizar o capital intelectual, construindo competências, gerindo conhecimento, mitigando riscos, por meio de um bom gerenciamento de projetos e da construção de redes e parcerias⁵.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr.⁵, no âmbito do gerenciamento de projetos esta transição também foi paulatina, pois da década de 1960 a 1980, era tida como embrionária e a gestão de projetos estava pulverizada em várias áreas, porém sem identidade.

Foi a partir da década de 1980 que começou a chamada primeira onda de gestão de projetos, com destaque para os diagnósticos, treinamentos e a consolidação das boas práticas de

gerenciamento. Na segunda metade da década de 1990 houve o crescimento da área com o incremento de associações e instituições de gestão de projetos, as quais publicaram as primeiras edições de seus guias de conhecimento no âmbito de projetos, como também suas certificações, a saber: Project Management Body of Knowledge (PMBok)⁶ e Project Management Professional (PMP), respectivamente.

A partir do ano 2000, o foco organizacional na gestão de projetos passou a ser uma nova tendência, com destaque para modelos organizacionais de gestão de projetos, denominada segunda onda, com investimento das organizações em modelos de maturidade em projetos, como forma de gerir o processo de mudança organizacional e estruturar planos de ação rumo à excelência.

Para compreensão do conceito de gestão de projetos, é necessário primeiramente conceituar o que é um projeto, e nesse sentido Tuman citado por Carvalho e Rabechini Jr.⁵, diz que um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico, envolvendo gastos, ações e empreendimentos, onde devem ser completados numa certa data por um

montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho.

Já o Project Management Institute (PMI)⁶ conceitua projeto como “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. E Kerzner⁷ diz que trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Assim, ao analisar os conceitos supracitados, depreende-se conceitos de temporalidade quanto ao prazo do projeto e suas etapas, como também um conceito de singularidade quanto ao produto/serviço resultado de sua execução.

Então o que é gerenciamento de projetos? Para Kerzner⁷, pode ser definido como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. O autor critica a visão restrita sobre o gerenciamento de projetos ao mostrar que muitas organizações utilizam o termo para uma ampla gama de conceitos diferenciados, alguns dos quais seriam melhor definidos como técnicas de aceleração ou gerenciamento de comando/controle. Ele menciona ainda que o verdadeiro gerenciamento de

projetos difere destas técnicas, principalmente na atualidade de suas atribuições e com relação à autoridade com a qual é investido o gerente de projetos.

A norma ISO 10006, citada por Carvalho e Rabechini⁵ também inclui no conceito de gestão de projetos o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto em um processo contínuo para alcançar seus objetivos.

Por sua vez, PMI⁶ traz uma definição com caráter mais prático, que destaca a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas como fundamentais para a gestão de projetos, tendo como objetivo atender e superar expectativas e necessidades dos interessados, também chamados de *stakeholders*.

Gerenciamento de projetos no setor público

A administração pública vem se transformando ao longo do tempo, transformações estas de ordem econômica e social, que exigem reações rápidas e de qualidade aos seus usuários (cidadãos), fazendo com que haja o comprometimento em adotar novas práticas de gestão típicas do setor

privado, deixando para trás o obsoleto modelo burocrático. Entre as práticas adotadas no âmbito público estão a implantação da abordagem de gerenciamento de projetos, portfólio e programas, como também a implantação de escritórios de projeto⁸.

Estes mesmos autores⁸, apontam que as organizações públicas apresentam características particulares que as diferem das organizações do setor privado, visto que a função do governo é “fazer o bem” e não “fazer dinheiro”. Os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de reeleição; as empresas são custeadas pelos clientes, os governos pelos contribuintes. E em razão destas diferenças, alguns autores e cidadãos afirmam que não se pode governar como quem administra uma empresa, porém a realidade vem demonstrando o contrário.

A melhoria administrativa e o uso de boas práticas de gestão tem sido assunto constante na administração pública do país, contexto em que o uso destas - que incluem a concepção de estruturas de gerenciamento de projetos - não diferem muito do setor privado, no que concerne aos processos e desafios de implementação, já que não é incomum que os órgãos públicos tenham

planejamento estratégico definido e desenvolvam projetos de forma estruturada com o uso de uma metodologia.

No setor público, o gerenciamento de projetos tem a função de garantir maior eficiência aos projetos, agindo como capacitador, coordenador e fomentador de boas práticas de gerenciamento de projetos e programas, no intuito de alcançar três necessidades do serviço público: transparência, rastreamento e responsabilidade⁸.

Por fim, é mencionada por Carneiro⁸ a necessidade de observar o contexto e as características do setor público, como sua vinculação a um regramento jurídico que estatui diretrizes para o seu desenvolvimento e sustentabilidade, bem como a maturidade e as características da instituição no processo de implementação do escritório de projetos.

No caso da Fiocruz, a legislação do setor de ciência, tecnologia e inovação cumpre o papel de regramento jurídico e as diretrizes institucionais cumprem o papel de definir os caminhos a serem priorizados e seguidos em prol da maturidade no gerenciamento de projetos.

Maturidade em gerenciamento de projetos

PMI⁶ diz que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização e seus sistemas de gerenciamento de projetos podem influenciar o projeto, como também conceitua maturidade organizacional em gerenciamento de projetos como “o nível de habilidade de uma organização em entregar os resultados estratégicos desejados de maneira previsível, controlável e confiável”.

Para Kerzner⁷, a maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. A maioria das organizações almejam atingir a maturidade e a excelência em gestão de projetos, porém nem todas reconhecem que o planejamento estratégico para gestão de projetos pode reduzir esse caminho. Este planejamento deve ser executado no nível administrativo intermediário com o apoio do nível executivo, de forma a preservar a cultura corporativa de mudanças indesejadas.

De acordo com Alvarenga⁹, os modelos de maturidade para gerenciamento de projetos refletem o quanto organizações progrediram em direção à incorporação de boas práticas de gerenciamento. E os modelos mais difundidos são:

- PMMM (Project Management Maturity Model) - modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, descrito por Harold Kerzner⁷;
- CMMI (Capability Maturity Model Integration) - modelo criado pelo Software Engineering Institute (SEI) inspirado no modelo de maturidade em desenvolvimento de software⁹;
- OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) - modelo do PMI⁶, lançado em 2003, que reflete a experiência desta instituição com o gerenciamento de projetos para maturidade em gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

MÉTODO

Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa do tipo

exploratória realizado no período de setembro a novembro de 2017, com aplicação de questionário ao público que tivessem relação com a abordagem de gestão de projetos na Fiocruz Brasília, ou seja, a Coordenação de Gestão da unidade, a Chefia do Serviço de Administração, setor ao qual o NUGP é vinculado, como também o responsável pelo NUGP e sua equipe.

Os questionários também foram submetidos, a algumas unidades componentes do Fórum da Unidades Regionais da Fiocruz (FUR), sobretudo naquelas que possuem alguma estrutura relacionada à abordagem de gestão de projetos já em funcionamento e no Escritório de Projetos da Presidência, de forma a mensurar a maturidade em gerenciamento de projetos, possibilitando assim uma comparação do status da Gerência Regional de Brasília neste âmbito com outras unidades da Fiocruz.

Dessa maneira, a amostragem dessa pesquisa classificou-se como não probabilística por conveniência e julgamentos. A coleta de dados ocorreu por meio eletrônico através aplicação do Project Management Maturity Model (PMMM).

Este instrumento foi descrito e validado por Kerzner⁷ e abrange as nove

áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (gerenciamento de integração, de escopo, de tempo, de custos, de qualidade, de recursos humanos, de comunicação, de riscos e de aquisições) e para cada área de conhecimento foi respondida uma pergunta dentro de uma escala de 1 a 5, que representam os níveis de diferentes graus de maturidade: Nível 1 - Linguagem Comum; Nível 2 - Processos Comuns; Nível 3 - Metodologia única; Nível 4 - Benchmarking; Nível 5 - Melhoria Contínua.

Após a coleta dos dados, estes foram organizados e tabulados em um banco de dados constante em planilhas do software Excel. Essa ferramenta possibilitou documentar e organizar os dados coletados, como também a elaboração da discussão dos resultados.

É importante ressaltar que para a realização da presente pesquisa, foram cumpridos os requisitos dispostos na Resolução nº 466/2012 - CNS/CONEP e outros congêneres a respeito de pesquisas envolvendo seres humanos. Deste modo, as entrevistas foram precedidas da ciência e assinatura em Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), que é o documento de esclarecimento ao respondente sobre

os aspectos éticos que envolvem a pesquisa, incluindo a menção à existência de riscos mínimos (que são aqueles passíveis de existência para todos os seres humanos no cotidiano), benefícios e o cuidado a ser tomado com os dados coletados.

Por fim, convém informar que os instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho foram submetidos e apreciados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Fiocruz de Governo (EFG) com aprovação em 21/05/2017 pelo Parecer nº 2.074.653 e CAAE: 66593517.5.0000.8027.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente amostra contou com a participação de 24 respondentes e teve em sua totalidade a representação de dez unidades Fiocruz, sendo oito regionais componentes do Fórum da Unidades Regionais da Fiocruz (FUR), que inclui a Fiocruz Brasília, unidade caso do estudo; e duas unidades sediadas no Rio de Janeiro, Presidência e Instituto Oswaldo Cruz (IOC).

Na tabela 1, foi observado o percentual de participantes da pesquisa por nível de maturidade e área de conhecimento, em que as médias mais baixas em maturidade são

gerenciamento de risco e de comunicação, e com mais de 50% dos respondentes no 1º nível, linguagem comum. A área que teve a maturidade mais alta foi de gerenciamento de integração, com um terço dos respondentes no 2º nível.

A tabela 2 apresenta o nível de maturidade por unidade pesquisada, em que a maturidade geral das unidades pesquisadas foi de 2,05. As unidades com maior maturidade ainda se encontram no nível 2, porém nota-se que estão progredindo ao nível 3 - metodologia única e processos institucionalizados. A Fiocruz Brasília teve maturidade média de 2,2, ficando em terceiro lugar no ranking obtido.

As médias mais baixas das áreas de gerenciamento de risco e de comunicação demonstram certa deficiência, respectivamente nos processos de identificar e minimizar o impacto de eventos negativos no projeto e em processos necessários para assegurar uma comunicação eficaz entre as partes interessadas do projeto. Porém, a área de integração, caracterizada por processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, apresentaram certa eficiência com uma maior maturidade.

Tabela 1 - Percentual de participantes da pesquisa por nível de maturidade e área do conhecimento. Setembro a novembro de 2017. Brasília - DF, Brasil.

Área do Conhecimento	Nível de maturidade					M
	1	2	3	4	5	
Gerenciamento da integração	17%	33%	25%	4%	21%	2,8
Gerenciamento do escopo	50%	8%	17%	17%	8%	2,3
Gerenciamento do tempo	38%	50%	4%	0%	8%	1,9
Gerenciamento do custo	33%	29%	13%	8%	17%	2,5
Gerenciamento da qualidade	50%	33%	4%	4%	8%	1,9
Gerenciamento de RH	38%	29%	0%	8%	25%	2,5
Gerenciamento da comunicação	63%	25%	0%	4%	8%	1,7
Gerenciamento do risco	63%	21%	8%	4%	4%	1,7
Gerenciamento das aquisições	17%	25%	50%	4%	4%	2,5

Legenda: M: Média.

Tabela 2 - Nível de Maturidade por unidade pesquisada. Setembro a novembro de 2017. Brasília - DF, Brasil.

Unidade Pesquisada	Nível de maturidade
Instituto René Rachou	2,8
Presidência	2,5
Fiocruz Brasília	2,2
Instituto Oswaldo Cruz	2,1
IGM/Fiocruz-BA	2
ILMD/Fiocruz Amazônia	2
Fiocruz Mato Grosso do Sul	1,9
Fiocruz PE	1,9
Instituto Carlos Chagas/FIOCRUZ-PR	1,9
Fiocruz Rondônia	1,2
Maturidade Geral das unidades pesquisadas	2,05

É relevante citar que as três unidades que obtiveram maior nível de maturidade, possuem em sua estrutura um escritório de gerenciamento de projetos, visto que a formalização da implantação de escritórios de projeto nas organizações tem contribuído para o aumento da maturidade em gerência de

projetos e sua importância tem sido crescente em função dos benefícios produzidos¹⁰.

Observou-se que a maturidade geral entre as unidades Fiocruz pesquisadas e a maturidade média da Fiocruz Brasília, remeteram ao nível 2 - Processos Comuns, nível que é visível o apoio aos projetos por parte da alta administração, porém observa-se que não há padronização nos processos de gerenciamento, há uma documentação básica do projeto e medidas básicas para acompanhar custos e prazos e desempenho. Nesse nível a organização reconhece os processos comuns dos projetos procurando identificar algum padrão que conduza ao sucesso nos projetos^{7,11}.

De acordo com a última pesquisa nacional sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, realizada em 2014, a média brasileira obteve 2,64 de maturidade e a Administração Pública obteve pontuação 2,50^{12,13}. Assim, é perceptível que os valores encontrados para a Fiocruz Brasília estão alinhados com esses resultados, ficando pouco abaixo do resultado nacional e da Administração Pública.

Por outro lado, apesar deste valor poder ser admitido como bom pelo fato da abordagem de gerenciamento de

projetos ser recente no Brasil, ainda há um grande caminho de melhorias a ser percorrido nesse âmbito, visto que o ranking de valores para a avaliação da maturidade em projetos vai de 1 a 5.

CONCLUSÃO

Este estudo atingiu seu objetivo ao verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da Fiocruz Brasília, obtendo resultado aproximado aos valores da pesquisa bianual de maturidade realizada com organizações privadas e públicas. É relevante ressaltar que esse resultado é de uma amostra específica de unidades Fiocruz e de público alvo específico, devido ao teor de sua relação com a abordagem de gestão de projetos.

Entretanto, os dados obtidos apontam uma oportunidade de melhoria contínua das práticas de gerenciamento de projetos realizadas na Fiocruz Brasília, em busca da disseminação da cultura de projetos na unidade, de forma a contribuir à formulação de um modelo integrado de gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação em saúde para a Fiocruz.

No que diz respeito às limitações do estudo, cita-se como principal a dificuldade de contato e retorno dos

respondentes das unidades regionais. Outro ponto que pode ser citado relaciona-se a abrangência da pesquisa, com o fato de não ter sido possível realizá-la em todas as unidades da FIOCRUZ por conta da complexidade e do tempo disponível para a realização de tal ação que, contudo, poderá vir a ser objeto de um estudo futuro.

REFERÊNCIAS

1. Junqueira MADR, Bezerra RCR, Passador CS. O escritório de gestão de projetos de pesquisa como uma inovação organizacional nas universidades. Rev GEINTEC. 2015; 5(1):1835-1849.
2. Kenny J. Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context. Proj Manag J. 2003; 34(1):43-53.
3. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública [Internet]; In: Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008-2009. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MP; 2009.
4. Brasil. Fundação Oswaldo Cruz. Perfil Institucional [Internet]. [Acesso em: 24 nov. 2016]. Disponível em: <<http://portal.fiocruz.br/pt-br/content/perfil-institucional>>.
5. Carvalho MM, Rabechini Júnior R. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas; 2011.
6. PMI Institute Project . Um Guia do Conhecimento de Projetos (Guia PMBoK). Newtown Square: Project Management Institute; 2013.
7. Kerzner H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman; 2006.
8. Carneiro M. PMO no Setor Público. In: Barcaui A. PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport; 2012.
9. Alvarenga GB. Gerenciamento de Projeto, Programa e Portfólio. Lavras: UFLA-FAEPE; 2008.
10. Barcaui A. PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport; 2012.

11. Crawford JK. The strategic Project office. Nova Iorque: Marcel Dekker; 2002.
12. Prado D, Oliveira W. Maturidade em Gerenciamento de Projetos: relatório 2014 - Parte A: Indicadores [internet]. [Acesso em: 27 fev. 2018]. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/1Global/RelatorioMaturidade2014-Global-Parte-A-Indicadores.pdf>.
13. Prado D, Andrade CE. Governo: Administração e Direita e Indireta: relatório 2014 - Parte A: Indicadores [internet]. [Acesso em: 27 fev. 2018]. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>.

Conflito de interesses: Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Participação dos autores:

- **Concepção:** Patrício RAH, Fernandes Neto JAS.
- **Desenvolvimento:** Patrício RAH, Fernandes Neto JAS.
- **Redação e revisão:** Patrício RAH, Fernandes Neto JAS.

Como citar este artigo: Patrício RAH, Fernandes Neto JAS. Maturidade em gerenciamento de projetos na administração pública: o caso da Fiocruz Brasília. J Health NPEPS. 2019; 4(1):269-281.

Submissão: 31/01/2019

Aceito: 10/05/2019

Publicado: 01/06/2019