

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
POLÍTICAS PÚBLICAS EM SAÚDE
ESCOLA FIOCRUZ DE GOVERNO
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

RAPHAEL ALEXANDRE HENRIQUES PATRÍCIO

CONTRIBUIÇÕES À FORMULAÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO DE
GESTÃO DE PROJETOS DE CTIS PARA A FIOCRUZ:
a experiência da Gerência Regional de Brasília.

Brasília
2018

RAPHAEL ALEXANDRE HENRIQUES PATRÍCIO

CONTRIBUIÇÕES À FORMULAÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO DE
GESTÃO DE PROJETOS DE CTIS PARA A FIOCRUZ:
a experiência da Gerência Regional de Brasília.

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas em Saúde da Escola Fiocruz de Governo como requisito à obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas em Saúde.

Orientador: José Antonio Silvestre Fernandes Neto

Brasília
2018

P314c

Patrício, Raphael Alexandre Henriques

Contribuições à formulação de um modelo integrado de gestão de projetos de CTIS para a FIOCRUZ: a experiência da Gerência Regional de Brasília / Raphael Alexandre Henriques Patrício. - 2018

103f.: il; 30cm

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Silvestre Fernandes Neto
Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas em Saúde) -
Fundação Oswaldo Cruz, Brasília, DF

1 . Administração hospitalar. 2. Gestão de projetos. 3.
Planejamento estratégico. 4. Marco Legal de CTI. 5. Gestão
Pública I. Patrício, Raphael Alexandre Henriques. II. FIOCRUZ
Brasília. III. Título

CDD: 362.173068

Bibliotecário Responsável: Cleide Nascimento Pimentel – CRB6/3238

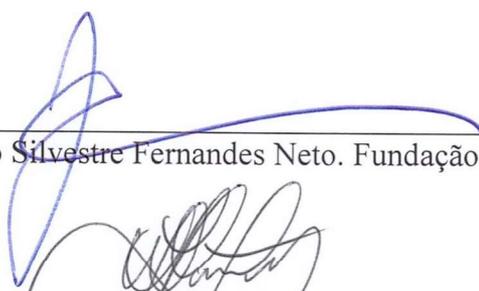
Raphael Alexandre Henriques Patrício

**CONTRIBUIÇÕES À FORMULAÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO
DE GESTÃO DE PROJETOS DE CTIS PARA A FIOCRUZ:
a experiência da Gerência Regional de Brasília**

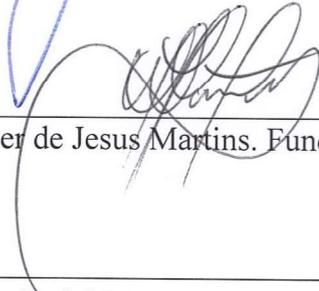
Trabalho de Conclusão de Dissertação
apresentada à Escola Fiocruz de Governo
como requisito parcial para obtenção do
título de mestre em Políticas Públicas em
Saúde, na linha de pesquisa Vigilância e
Gestão em Saúde.

Aprovado em 23/03/2018.

BANCA EXAMINADORA

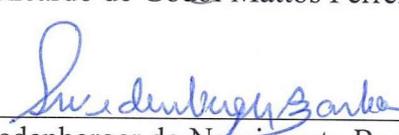


Dr. José Antonio Silvestre Fernandes Neto. Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz Brasília



Dr. Wagner de Jesus Martins. Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz Brasília

Dr. Ricardo de Godoi Mattos Ferreira. Universidade Federal de Rondônia - UNIR



Dr. Swedenberger do Nascimento Barbosa. Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz Brasília

*Dedico este trabalho aos colaboradores da Fiocruz
Brasília que me apoiaram e contribuíram com meu
crescimento pessoal, profissional e acadêmico.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus; a minha mãe Carla pela criação, amor e orientação; a minha tia Mirlane, segunda mãe, por me dar discernimento e incentivar a ser sempre o melhor no que me proponho a fazer; ao meu pai Aristóteles, por acreditar e investir na minha formação; à família, que sempre me deu todo apoio e suporte em todas as fases da minha vida; ao meu amigo e orientador Antonio Silvestre que me incentivou e apoiou desde a inscrição no processo seletivo do Programa de Mestrado até a defesa desta dissertação; ao meu amigo e chefe Clair que me acompanhou e apoiou durante todo o caminho percorrido no mestrado; ao colega e colaborador Omar por me ajudar na parte formal e visual do trabalho; ao colaboradores do Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos pela contribuição e apoio ao estudo; aos colaboradores da Gerência Regional de Brasília ; aos participantes da pesquisa componentes do Fórum das Unidades Regionais – FUR e outras unidades componentes da amostra; aos colaboradores da Escola Fiocruz de Governo; aos docentes e discentes do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas em Saúde; e à Fiocruz pela oportunidade de cursar o mestrado.

RESUMO

A gestão de projetos tem sido objeto de discussão na literatura acadêmica e profissional e tem sido utilizada de maneira bem-sucedida em áreas diversas, juntamente com o planejamento estratégico na esfera pública, como ferramentas para enfrentamento aos desafios e tendências existentes no contexto atual do país. Assim, este trabalho teve como objetivo principal analisar a experiência da Gerência Regional de Brasília em gestão de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (CTIS), a fim de propor contribuições à formulação de um modelo integrado para a Fiocruz. A metodologia adotada foi estudo de caso, por se caracterizar como uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo exploratória. A coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionário que demonstrou o status de cada unidade pesquisada em relação a matéria de gerenciamento de projetos e a maturidade em projetos. Este trabalho possibilitou a percepção de que a unidade caso deste estudo possui: técnicas e práticas voltadas tanto para a formalização da execução dos processos de gerenciamento de projetos quanto para a formalização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos; um EGP institucionalizado em sua estrutura física; maturidade média de 2,2, média aproximada da brasileira e da Administração Pública, porém com maturidade baixa na área de gerenciamento de comunicação em projetos; e ausência de ferramentas e sistemas de informação orientadas ao gerenciamento de projetos. Por fim, concluiu-se que a experiência da Gerência Regional de Brasília e de outras unidades puderam de fato propor contribuições e os achados obtidos apontam uma oportunidade de melhoria contínua das práticas de Gerenciamento de Projetos realizadas, visto a percepção de um esforço coletivo que favorece a disseminação de uma cultura de excelência em gestão de projetos, como também de percorrer o caminho para o alcance da gestão integrada de projetos de CTIS e conseqüentemente a formulação do modelo integrado para a Fiocruz.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Planejamento Estratégico; Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Marco Legal de CT&I; Gestão Pública.

ABSTRACT

Project management has been the subject of discussion in the academic and professional literature and has been used successfully in diverse areas, together with strategic planning in the public sphere, as tools to face the challenges and trends existing in the current context of the country. Thus, the main objective of this work was to analyze the experience of the Regional Management of Brasilia in the management of Science, Technology and Innovation in Health projects (CTIS), in order to propose contributions to the formulation of an integrated model for Fiocruz. The methodology adopted was a case study, because it is characterized as a qualitative research of the exploratory type. The data collection was done through the application of a questionnaire that showed the status of each unit surveyed in relation to project management matters and project maturity. This work allowed the perception that the unit case of this study has: techniques and practices aimed both at formalizing the execution of project management processes and the formalization of the Project Management Methodology; an EGP institutionalized in its physical structure; average maturity of 2.2, approximate average of Brazilian and Public Administration, but with low maturity in the area of communication management in projects; and lack of tools and information systems oriented to project management. Finally, it was concluded that the experience of the Regional Management of Brasília and other units could in fact propose contributions and the findings obtained point to an opportunity for continuous improvement of the Project Management practices carried out, given the perception of a collective effort that favors the dissemination of a culture of excellence in project management, as well as to take the path to reach the integrated management of CTIS projects and consequently the formulation of the integrated model for Fiocruz.

Keywords: Project Management; Strategic planning; Maturity in Project Management; Legal Framework of CT & I; Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modificações provocadas pelo planejamento.....	19
Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	20
Figura 3 - Transição dos modelos de gestão.....	22
Figura 4 - Modelo de Negócio da Fiocruz Brasília.....	48
Figura 5 - Processo de realização da pesquisa de estudo de caso.....	53
Figura 6 - Metodologia de Gerenciamento de Projetos nas unidades Fiocruz.....	64
Figura 7 - Nível de Utilização de Metodologias de Gerenciamento de Projetos nas unidades Fiocruz.....	65
Figura 8 - Equilíbrio entre projetos e tarefas rotineiras (processos) nas unidades.....	66
Figura 9 - Integração entre o Planejamento Estratégico e o Gerenciamento de Projetos nas unidades.....	66
Figura 10 - Organização dos Projetos nas unidades Fiocruz.....	70
Figura 11 - Natureza dos Projetos considerados no Planejamento Estratégico das unidades Fiocruz.....	71
Figura 12 - Atividades realizadas pelos EGP's das unidades Fiocruz.....	75
Figura 13 - Práticas, Técnicas e conceitos utilizados no gerenciamento de projetos em unidades Fiocruz.....	76
Figura 14 - Práticas, Técnicas e conceitos utilizados no gerenciamento de projetos em unidades Fiocruz (Continuação).....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões do gerenciamento de projetos.....	25
Tabela 2 - Níveis de Maturidade segundo o Modelo PMMM.....	38
Tabela 3 - Organizações imaturas X organizações maduras.....	38
Tabela 4 - As cinco fases do ciclo de vida da gestão do projeto.....	39
Tabela 5 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	56
Tabela 6 - Unidades Fiocruz participantes da pesquisa.....	62
Tabela 7 - Percentual de respondentes por nível de maturidade e área do conhecimento.....	80
Tabela 8 - Nível de Maturidade por unidade pesquisada.....	81
Tabela 9 – Resultados da pesquisa X Contribuições propostas.....	85

LISTA DE SIGLAS

FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz

SUS - Sistema Único de Saúde

GEREB – Gerência Regional de Brasília

EGP - Escritório de gerenciamento de projetos

TED - Termo de execução descentralizada

DI - Projeto de Desenvolvimento Institucional da Fiocruz Brasília para o Suporte à Gestão de Projetos Estratégicos de Políticas Públicas

ICT - Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação

CTIS - Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde

CT&I - Ciência, Tecnologia e Inovação

NUGP - Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos

SNCTIS - Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde

FUR - Fórum das Unidades Regionais

PMI - *Project Management Institute*

PMBok - *Project Management Body of Knowledge*

PMP - *Project Management Professional*

PMO - *Project Management Office*

PMMM - *Project Management Maturity Model*

CMMI - *Capability Maturity Model Integration*

SEI - *Software Engineering Institute*

OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*

IPMA - *International Project Management Association*

SGP - Sistema de Gestão de Projetos

NIT - Núcleos de Inovação Tecnológica

PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PNCTIS - Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde

C&T - Ciência e Tecnologia

EFG - Escola Fiocruz de Governo

FIOTEC - Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde

IOC - Instituto Oswaldo Cruz

SAGE – Sistema de Apoio à Gestão Estratégica

TIC – Termo de Iniciação à Cooperação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	21
2.3	ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - EGP	26
2.3.1	Escritório de gerenciamento de projetos no setor público	30
2.4	MARCO LEGAL DE CT&I	32
2.5	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	36
2.6	GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PORTFÓLIO DE PROJETOS	40
2.7	GESTÃO EM REDES	42
3	MATERIAIS E MÉTODOS	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE CASO.....	47
3.1.1	Fiocruz Brasília	47
3.1.2	Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos – NUGP.....	50
3.2	METODOLOGIA UTILIZADA.....	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	62
4.1.1	Análise Descritiva dos Participantes	62
4.1.2	Análise dos dados das questões de gerenciamento de projetos.....	63
4.1.3	Análise dos dados das questões de maturidade em gerenciamento de projetos.....	79
4.2	PROPOSIÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES.....	83
5	CONCLUSÃO	87
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICE I	95

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem sido objeto de discussão na literatura acadêmica e profissional (1) e tem sido utilizada de maneira bem-sucedida em áreas diversas, como tecnologia da informação, construção, educação e governo (2). 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 Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, Fundação de Direito Público vinculada ao Ministério da Saúde, tem pautado sua atuação em observância a essa tendência, de modo a realizar plenamente a sua missão que 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 centrais” (4).

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.

Sua estrutura organizacional é composta por: 03 órgãos de assistência direta e imediata à presidência da Fiocruz (Gabinete, Centro de Relações Internacionais em Saúde e Canal Saúde); 07 órgãos seccionais (Procuradoria Federal, Auditoria Interna, Coordenação Geral de Planejamento Estratégico, de Administração, de Gestão de Pessoas, de Infraestrutura dos Campi e de Gestão de Tecnologia de Informação); 16 órgãos específicos singulares (unidades Fiocruz com atuações específicas); 03 órgãos colegiados; e 01 unidade descentralizada (Gerência Regional de Brasília - GEREb).

Tendo em vista a variedade e a amplitude da instituição, a GEREb, 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.

Nesse contexto, a partir de 2011 com a proposição de uma nova institucionalidade devido à expansão de suas atividades com o surgimento de diferentes possibilidades de atuação, com o intuito de apoiar a integração e o desenvolvimento estratégico da unidade, resolveu-se priorizar a criação de estruturas de auxílio à gestão das redes de cooperação internas à fundação e dessa com outras instituições, como também de aproveitar a vocação da unidade na gestão de redes de cooperação na área de pesquisa, ensino e assessoria técnica, de forma a concentrar sua atuação na sistematização e padronização de rotinas em todas as etapas da gestão dos projetos firmados na Gerência Regional de Brasília, desde a iniciação até a prestação de contas final.

Desta forma houve a concepção do Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos – NUGP, estrutura com o intuito de apoiar a execução de projetos que contribuam para o fortalecimento dos objetivos institucionais; apoiar seus respectivos coordenadores na fases do projeto de forma

a compartilhar suas rotinas e experiências com o aprendizado organizacional; e promover a transparência em sua execução, dando organicidade aos processos inerentes as suas atividades com segurança normativa e monitoramento físico-financeiro em tempo real (5).

Os projetos gerenciados na Fiocruz Brasília normalmente são fruto da formalização de cooperações técnicas, concretizadas por meio dos ditos Termos de Execução Descentralizada – TED's com órgãos da Administração Pública Federal (entes financiadores) e tem sua execução apoiada pela Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde - Fiotec. Essa relação entre as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICT) – categoria que inclui a Fiocruz - e fundações de apoio – categoria que inclui a Fiotec - encontra fundamento na legislação brasileira, mais especificamente na Lei Federal nº. 13.243/16 (6) que trata do Marco legal de Ciência, Tecnologia e Inovação – CT&I, que estatui a possibilidade da ICT de celebrar acordos de parceria com instituições públicas e privadas para realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, como também receber recursos de órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios para este fim.

Desse modo, foi natural aliar esse movimento já em curso na Fiocruz Brasília a uma proposta de investigação que se ocupe em definir melhor os seus contornos, bem como avançar no sentido de desenvolver soluções para o suprimento de necessidades institucionais que extrapolam a Unidade.

Com efeito, a pergunta a ser respondida por esta pesquisa é: A experiência da Gerência Regional de Brasília no âmbito da gestão de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde pode contribuir para a formulação de um modelo integrado para o Desenvolvimento Estratégico da Fiocruz?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a experiência da Gerência Regional de Brasília em gestão de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (CTIS) a fim de propor contribuições à formulação de um modelo integrado para a Fiocruz.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Construir um embasamento teórico-metodológico para a abordagem de gestão de projetos de CTIS na GEREb, sob o prisma do desenvolvimento estratégico nos termos do novo marco de CT&I;
- b) Descrever o estado da arte da atuação da GEREb na Gestão dos Projetos de CTIS;
- c) Cotejar a experiência da GEREb no âmbito da Gestão de Projetos de CTIS na Fiocruz com demais unidades da Fundação que tenham iniciativas semelhantes, a fim de obter um panorama útil à proposição de estratégias de integração intrainstitucional nesse quesito.

1.2 JUSTIFICATIVA

No rol de projetos executados na Fiocruz Brasília pode-se destacar os projetos de CTIS, iniciativas apoiadas pelo novo marco de CT&I, porém não se identifica uma rede de colaboração organizacional na execução de projetos de CTIS entre as organizações participantes do Sistema Nacional de CT&I em Saúde - SNCTIS. A Fiocruz por sua centralidade na rede de C&T, capilaridade, caráter acadêmico e vinculação autárquica com o Ministério da Saúde poderia fornecer ferramentas que estimulem a integração dos conhecimentos e competências para o estabelecimento de projetos em colaboração.

Considerando isso, o tema “gerenciamento de projetos” já foi inclusive um dos temas trabalhados em uma instância colaborativa formada por diferentes unidades da Fiocruz denominada de “Fórum da Unidades Regionais – FUR”.

Nesse entendimento, investigar a experiência da Fiocruz Brasília e propor contribuições a formulação de um modelo integrado de gestão de projetos parece ser oportuna e relevante para contribuir com o desafio institucional de qualificar a gestão das políticas públicas em saúde (e suas interfaces) no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A etimologia da palavra estratégia vem do grego *strátegos* significa literalmente, “arte do general” derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa estritamente, general. Na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez. No tempo de Péricles (450 a.c.), a estratégia designava as habilidades gerenciais da administração, liderança, oratória e poder. Depois disso, já na época de Alexandre, o Grande (330 a.c.), significou o emprego de forças para vencer o inimigo. A guerra foi o cenário onde nasceu o conceito de estratégia, e suas lutas ao longo de séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir (7).

Durante a Era Napoleônica o termo possuía duas interpretações, em uma delas significava a arte e ciência de conduzir tropas militares para derrotar inimigos ou abrandar os resultados da derrota, e a outra englobou interpretações políticas e econômicas visando melhores mudanças para a vitória militar (8).

Nesse contexto, depreende-se que o conceito de estratégia não é algo recente, pois desde os primórdios o homem em busca de sua sobrevivência, já utilizava o termo como um plano a se antecipar em suas ações com o intuito de ser bem-sucedido.

Observa-se também que o caráter militar é bastante latente em seu histórico e foi base para novas ideias, e conforme Chiavenato (7), a adaptação da terminologia estratégica militar para os negócios das organizações começou após a Revolução Industrial em meados do século XIX. A abordagem teve sua época de ouro no século XX, quando organizações começaram a utilizar conceitos militares em operações comerciais. Mais especificamente nos anos 70 atingiu seu auge e na década de 80 foi atingido por críticas, devido à recessão e prejuízo de empresas, o que levou a uma adaptação da metodologia ao setor público - contexto deste trabalho - e ao terceiro setor.

De acordo com Silveira Jr. (9), a Administração costuma valer-se de conceitos de outras artes e ciências, e assim fez com a arte militar, que contribuiu para o enriquecimento da arte administrativa, servindo de inspiração para a abordagem estratégica da administração. Esta, somente por analogia, poderia ser comparada com uma campanha militar que, no horizonte temporal, visa direcionar a organização para uma mudança no futuro e, na ordem espacial, busca influenciar os ambientes interno e externo.

Na área organizacional, a estratégia está relacionada à arte de utilizar de forma adequada os recursos, sejam ele físicos, tecnológicos, econômicos e humanos, a fim de minimizar problemas internos e maximizar as oportunidades externas, que são por característica incontrolláveis (8).

Segundo Chiavenato (7) a estratégia significa:

[...]o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente.

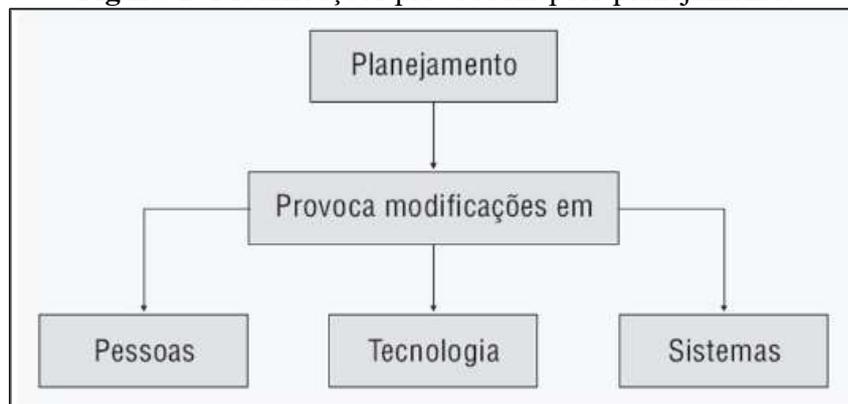
Dessa maneira, a estratégia tem função de minimizar problemas internos à organização, como também é motivada por motivos externos, sejam eles problemas ou oportunidades, que estão no ambiente e, por sua vez, são incontrolláveis.

Steiner citado por Oliveira (8) estabeleceu cinco dimensões do planejamento a fim de conceituá-lo: (i) a primeira dimensão diz respeito ao assunto abordado (finanças, marketing, novos produtos, pesquisas, produção, instalações e etc.), ou seja, está correlacionada às funções desempenhadas pelas organizações; (ii) a segunda corresponde aos elementos do planejamento que são os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas procedimentos, entre outros; (iii) a terceira dimensão diz respeito ao prazo do planejamento que pode ser de longo, médio ou curto prazo; (iv) a quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais em que o planejamento é elaborado; e (v) a quinta e última dimensão remete às características do planejamento, que pode ser tático, estratégico ou operacional.

Ainda de acordo com Oliveira (8), o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. Porém, cita também que não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, já que estas são coisas totalmente distintas.

O estudioso cita também os princípios gerais do Planejamento, que são quatro: 1- princípio da contribuição aos objetivos; 2- princípio da precedência do planejamento; 3- princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade; 4- princípio das maiores influência e abrangência. Este último se destaca pelo fato de o planejamento modificar características e atividades da empresa, sejam nas pessoas (necessidade de treinamento, substituições, transferências e funções), na tecnologia (evolução dos conhecimentos e dos processos de trabalho); e nos sistemas (alterações nos níveis de autoridade, responsabilidade, procedimentos, instruções), conforme mostrado na figura 1 a seguir:

Figura 1: Modificações provocadas pelo planejamento.



Fonte: Oliveira (8).

O Planejamento pode se distinguir em três tipos. São eles: estratégico, tático e operacional, que podem ser correlacionados aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional (Figura 2).

Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento.

Fonte: Oliveira (8).

Com efeito, após explanação sobre os conceitos de estratégia e planejamento, infere-se que a estratégia precisa ser planejada, e que o planejamento estratégico é o meio fundamental para sua articulação, preparação e aplicação.

Para Drucker (10), planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvem riscos sistematicamente e com o maior conhecimento possível de futuro, já para Oliveira (8), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo em situações em que o futuro tende a se diferenciar do passado e a organização tem possibilidade de agir sobre fatores e variáveis e exercer certa influência, atuando, assim, de forma inovadora e diferenciada.

Oliveira (8) frisa também que o Planejamento Estratégico abrange toda a organização e é de responsabilidade dos níveis mais altos desta, o que diz respeito tanto à formulação dos objetivos quanto a seleção das estratégias a serem adotadas, levando em conta questões básicas para sua consolidação que a organização como um todo deve aceitar e respeitar, ou seja, é preciso que todos os planos táticos e operacionais da organização sejam elaborados de forma integrada, tornando o processo estratégico-decisório coerente, robusto e coeso.

De acordo com Matus citado por Huertas (11), planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar

suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. Cita que se trata de uma ferramenta vital, pois proporciona uma visão ampla que serve como suporte das decisões de cada dia: os pés no presente e o olhar no futuro. O teórico menciona também em sua obra que o planejamento é um cálculo que precede e preside a ação para criar o futuro, com imaginação, a partir de possibilidades que sejamos capazes de imaginar e descobrir, e não para predizê-lo.

Matus traz o conceito do Planejamento Estratégico Situacional, que se refere a um método e uma teoria de planejamento estratégico público, voltado para a organização da máquina administrativa do governo, distinguindo-se do planejamento tradicional e do planejamento estratégico corporativo. Foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição, em que seu tema são os problemas públicos e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro de jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social, área contexto deste trabalho (11).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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 especificações (12).

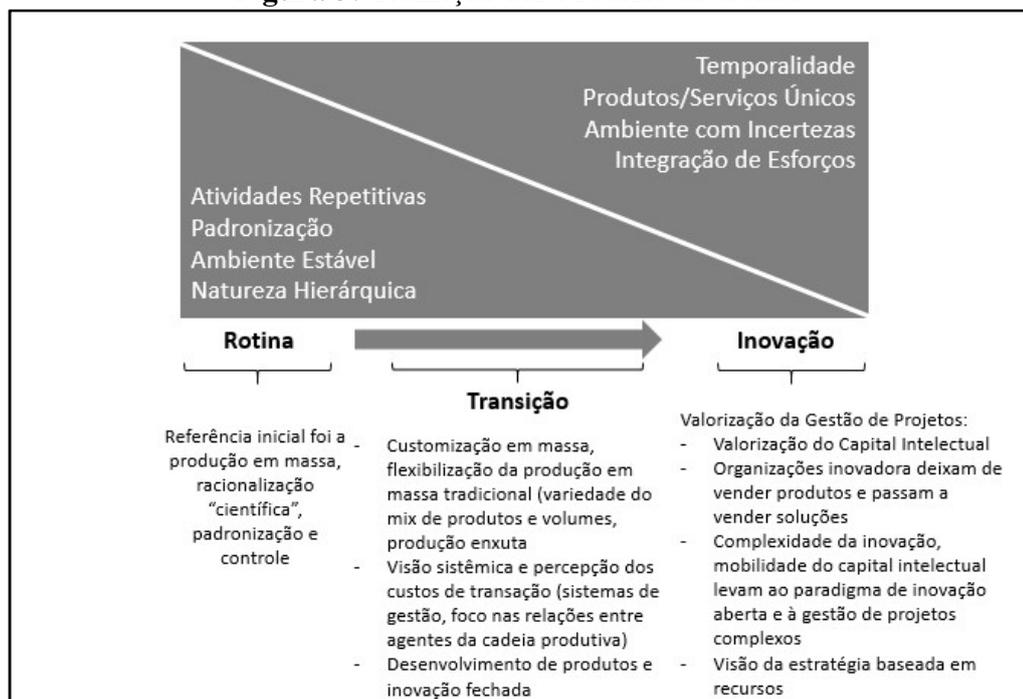
Estas transformações foram se consolidando ao longo das últimas décadas e cada vez mais as organizações que buscam inovação não se encaixam mais num modelo gerencial da rotina, alicerçado muitas vezes nos princípios tayloristas e fordistas do início do século passado. Desse modo, houve uma evolução do paradigma gerencial com foco na rotina para um focado na inovação, como pode-se observar na figura 3. 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 parcerias (12).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (12), 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: PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) (13) e *Project Management Professional* – PMP, respectivamente.

Figura 3: Transição dos Modelos de Gestão



Fonte: adaptada de Carvalho e Rabechini Jr. (12).

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. (12), 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. No mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

Já o PMI (13) conceitua projeto como “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. E Kerzner (14) 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 Kerzner (14), 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 Rabechini (12) 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, PMI (13) 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*.

Ao analisar elementos do tema, Kezner (14) cita também que a gestão de projetos, para ser bem-sucedida, exige planejamento e coordenação extensivos, de modo que, nesse contexto, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional, em que os trabalhadores são organizados em cadeias de comando de cima para baixo, com poucas oportunidades de interagir com outras áreas funcionais. Diferentemente da gerência horizontal, o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente, o que permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os subordinados e os seus gerentes. O fluxo horizontal de trabalho promove produtividade, eficiência e eficácia, e as organizações que adotam este fluxo têm vantagens significativas em relação às que utilizam o fluxo vertical.

Segundo PMI (13), os projetos e seu gerenciamento são executados em um ambiente mais amplo que o do projeto propriamente dito, sendo a compreensão deste contexto mais amplo um meio de garantir que o trabalho seja conduzido em alinhamento com as metas e gerenciado de acordo com as práticas estabelecidas pela organização, ou seja, ampliando o foco operacional do gerenciamento de projeto rumo a um foco mais estratégico da organização.

Complementando essas afirmações, Anselmo (15) conclui que os estudos da disciplina gerenciamento de projetos estão revelando a sua multidimensionalidade, especificamente em três dimensões, a saber: (i) a antiga dimensão operacional, definida e estudada desde o surgimento e consolidação da disciplina como área de conhecimento com foco nos processos, técnicas e ferramentas para a execução dos projetos, passa a ser complementada por estudos recentes, que revelam (ii) uma dimensão estratégica, com foco na criação e manutenção, pela disciplina, de diferenciação e vantagens competitivas para a organização, e por fim (iii) uma dimensão organizacional, com foco na estruturação em nível corporativo da organização do trabalho, dos processos, técnicas e estruturas organizacionais.

O mesmo autor (15), citando estudos de Archibald, ao reconhecer a existência dessas várias dimensões para a disciplina, diz que é na dimensão estratégica que temas como o gerenciamento de portfólio de projetos são encontrados. Nessa dimensão, a organização trata sobre quais projetos executar e que caminhos seguir. Na dimensão organizacional são tratados temas como gerenciamento de programas, escritórios de gerenciamento de projetos e outros que tratam como organizar os recursos da empresa para executar o que foi decidido na dimensão estratégica. E os elementos clássicos do gerenciamento de projetos, como ferramentas e técnicas que remetem às etapas de execução do projeto propriamente dita (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) são tratados na dimensão operacional, conforme tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Dimensões do gerenciamento de projetos

Dimensão	Propósito	Elementos
Estratégica	Definição de “quais” projetos executar e que caminho seguir.	Planejamento Estratégico; Gerenciamento de Portfólio; Indicadores Estratégicos (<i>outcomes</i>) – Painel de Bordo.
Organizacional	Definição de “como” se estruturar para executar os projetos definidos.	Maturidade Organizacional; Escritório de Gerenciamento de Projetos; Gerenciamento de Programas; Indicadores Táticos (<i>drivers</i>).
Operacional	A execução propriamente dita com foco na eficiência.	Gerenciamento dos Projetos: processos, técnicas e ferramentas.

Fonte: adaptada de Archibald citado por Anselmo (15)

2.3 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - EGP

Passada a primeira onda do gerenciamento de projetos, cujo foco está na eficiência e formação de massa crítica nas organizações, a segunda onda leva em conta, definitivamente, a integração das áreas de conhecimento em uma perspectiva sustentável e a sedimentação de técnicas e ferramentas pouco exploradas na primeira onda, cujo foco central é a dimensão organizacional, de forma a sensibilizar uma camada mais estratégica das organizações. As ações e os processos em gerenciamento de projetos devem estar consolidados nos escritórios de projetos, os quais devem se apresentar de forma mais estratégica, como também podem ser os elementos de integração de vários esforços existentes na organização, além de apoiar o planejamento estratégico existente (12).

Kerzner (14) menciona que o conceito de um escritório de projetos ou de escritório de gestão de projetos pode ser a mais importante atividade no campo de gestão de projetos, visto o reconhecimento pelas organizações do efeito favorável sobre a lucratividade e da ênfase dada ao conceito de departamento de projetos. E, reconhecida essa importância, surge o planejamento estratégico tanto para a gestão quanto para o escritório de projetos, pois a maturidade e a excelência em gestão de projetos não ocorrem simplesmente com o uso da gestão de projeto durante um longo período de tempo, e sim por meio do planejamento estratégico presente na gestão e na estrutura do escritório.

Barcaui (16) diz que as organizações vêm passando por um processo de “projetização” contínuo em que a realidade não comporta mais amadorismo na condução dos projetos, e com o crescimento e disseminação da disciplina, começaram a surgir estruturas organizacionais responsáveis pela garantia dos processos de gerência de projetos dentro das organizações, e a partir desse momento, meados dos anos 90, que nasce a necessidade de um centro gerenciador de projetos que passa a ganhar força e aplicabilidade, os chamados *Project Management Offices* – PMOs.

Na literatura existente, o PMO pode ser referenciado por diferentes nomenclaturas: Escritório de Projetos (*Project Office*), Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*), Centro de Excelência e dentre outras denominações (16).

Conforme Carvalho e Rabechini Jr (12), o Escritório de Gestão de Projetos - EGP, ou *Project Management Office* – PMO consiste numa estrutura voltada para a aplicação dos conceitos de Gerenciamento de Projetos, que pode auxiliar a transformação das estratégias de uma organização em resultados através do gerenciamento de projetos e podem também, assumir diferentes configurações e funções.

PMI (13) define o escritório de gerenciamento de projetos com uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Esta estrutura conhecida como ponto focal da organização, no que diz respeito ao seu portfólio de projetos, tem sido descrita, de acordo com Cleland citado por Barcaui (16), como um grupo de indivíduos autorizados a falar por um projeto, e também como um meio de promover a gerência de projetos sob a perspectiva de melhoria de métodos e processos, segundo Block e Frame citados também por Barcaui (16).

No período de 1950-1990, os escritórios de projeto funcionaram como um setor de projetos para um grupo de clientes e era composto de uma equipe de gestão de projetos destinada a trabalhar com um projeto específico, geralmente de grande porte. Porém, as despesas não eram consideradas como de extrema importância no escritório de projetos, uma vez que os clientes arcavam com os custos adicionais e a preocupação com a tecnologia e os prazos eram mais significativos do que com o custo (14).

O período de 1990-2000 foi marcado por uma recessão que exerceu um forte impacto na área administrativa, pois o desejo da administração em obter eficiência e eficácia considerou a área a considerar técnicas não tradicionais, como a gestão de projetos. E à medida que os benefícios da gestão de projetos se tornaram evidentes, surgiram duas necessidades: (i)

a de integrar a gestão de projetos e compatibilizá-la com o sistema de gratificação da organização para sustentar o desenvolvimento da gestão de projetos; e (ii) a de reconhecer a gestão de projetos como profissão para maximizar o desempenho. Considerando isso, as organizações começaram a identificar todas as atividades críticas relacionadas com gestão de projetos e as colocaram sob a supervisão dos escritórios de projetos, que começaram a ser chamados de centros de excelência em gestão de projetos, sendo responsáveis principalmente pelo fornecimento de informações para os interessados nos projetos, mas, de certa forma, sem executá-los (14).

No início do século XXI, o escritório de projetos tornou-se uma estrutura comum nos organogramas das organizações, porém, segundo Kerzner (14), com uma nova missão: “Atualmente o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação”.

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 produzidos (16). Neste contexto, Kerzner (14) cita os benefícios para os níveis executivos da administração de uma organização com a utilização do escritório de projetos. São eles:

- Padronização de operações;
- Decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- Melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos);
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Eliminação ou redução de redutos individuais na empresa;
- Operações mais eficientes e eficazes;
- Menos necessidade de reestruturação;

- Menos reuniões que consomem um tempo precioso dos executivos;
- Priorização mais realista do trabalho;
- Desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

Para disseminar e manter a propriedade intelectual, o escritório de projetos deve sustentar os veículos para captação de dados e para sua disseminação entre os diversos interessados na organização, veículos estes que incluem a intranet da empresa, sites de projetos na web, bancos de dados sobre projetos e sistemas de informação em gestão de projetos (14).

As responsabilidades de um escritório de gerenciamento de projetos podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos (13).

Nesse horizonte, PMI (13) descreve vários tipos de estruturas de escritório de projetos nas organizações, que variam em função do grau de controle e influência nos projetos da organização, tais como:

- *De suporte* – desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Esse tipo atua como um repositório de projetos e o nível de controle exercido é baixo;
- *De controle* – fornecem suporte e exigem a conformidade por intermédio de vários meios, de modo que esta conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. Esse tipo exerce um nível de controle médio;
- *Diretivo* – assumem o controle dos projetos por meio do seu gerenciamento direto e o nível de controle exercido é alto.

2.3.1 Escritório de 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 projeto (17).

Segundo Osborne e Gaebler, citados por Carneiro (17), 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 Brasil várias instituições públicas têm exemplos de escritórios de projetos implementados em sua estrutura, tais como: Tribunais de Contas; Ministérios Públicos de Estados; Bancos públicos; Ministérios; Autarquias; Governos Estaduais; Fundações como a Fiocruz e suas unidades, que possuem iniciativas em gestão de projetos em funcionamento,

como por exemplo a Gerência Regional de Brasília da Fiocruz, que caracteriza o objeto desta pesquisa (17).

De acordo com os resultados de uma pesquisa feita com os PMO's do governo do Canadá, as cinco funções mais ofertadas são (17):

- Reportar status de projetos para a alta gerência;
- Desenvolver e implantar metodologia padrão;
- Coordenação entre projetos;
- Prover conselhos para a alta gerência;
- Desenvolver e manter *scorecards* (desempenho) de projetos.

Nesse contexto, Carneiro (17) diz que o escritório de projeto não deve ser visto somente como parceiro pelos seus interessados (*stakeholders*), mas também como provedor de serviços que facilitem a tomada de decisão dos gerentes de projetos, o que permite a capacitação e evolução na maturidade de gerenciamento de programas e projetos da organização.

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 responsabilidade (17).

Por fim, é mencionada por Carneiro (17) 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, uma vez que desta forma será mais provável o alcance de benefícios à organização que se insere. No Brasil, e particularmente no caso da Fiocruz, a legislação do setor de ciência, tecnologia e inovação cumpre o papel de regramento jurídico e as diretrizes institucionais definem os caminhos a serem priorizados e seguidos em prol da maturidade na gestão de projetos.

2.4 MARCO LEGAL DE CT&I

O Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), também conhecido como novo marco legal da inovação, foi aprovado em 11 de janeiro de 2016 pela presidente Dilma Rousseff por meio da sanção da Lei n. 13.243/2016 (5). Essa nova lei é proveniente de um processo longo de discussões entre os atores componentes do Sistema Nacional de Inovação – SNI em Comissões de Ciência e Tecnologia de parlamentares da Câmara e Senado, discussões estas que tinham o objetivo de reconhecer a necessidade de alteração de pontos da Lei de Inovação (Lei n. 10.973/2004) (18) e de outras nove leis relacionadas ao tema, de modo a reduzir obstáculos legais e burocráticos e contribuir para a flexibilização das instituições componentes deste sistema (18).

Conforme Rauen (19), a Lei de Inovação, inspirada na Lei de Inovação francesa e no *Bayh-Dole Act* americano, representou por muito tempo o marco legal da inovação no Brasil, até a sanção da Lei n. 13.243/2016 (6) e pode ser definida como “um arcabouço jurídico-institucional voltado ao fortalecimento das áreas de pesquisa e da produção de conhecimento no Brasil, em especial da promoção de ambientes cooperativos para a produção científica, tecnológica e da inovação no país”. Entre os principais temas abordados pela Lei de Inovação, destacam-se os mecanismos de incentivo à interação das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICT) com empresas, como também o fortalecimento dos agentes intermediários dessa relação, dos quais se destacam as fundações de apoio e os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) (19).

O objetivo da Lei de Inovação era que tais possibilidades funcionassem como estímulos efetivos ao engajamento das ICTs e seus pesquisadores em atividades de inovação com empresas, porém estes incentivos (contrapartidas financeiras à ICT, retribuição pecuniária, e pagamento de bolsas aos pesquisadores participantes de atividades de inovação) foram subutilizados, e enfraqueceram as parcerias público privadas que visavam o desenvolvimento tecnológico. Desta forma a Lei de Inovação não foi suficiente para alterar a dinâmica da

pesquisa no Brasil, surgindo a necessidade de um novo regramento jurídico para a área de CT&I (19).

Esse novo regramento jurídico que atualizou a Lei de Inovação e revisou outros instrumentos normativos, foi viabilizado por meio da Emenda Constitucional n. 85/2015, que atualizou as disposições que tratam de CT&I, incluiu o termo “inovação” na Constituição Federal de 1988 e instituiu o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação – SNCTI.

Com a instituição do novo marco legal de CT&I identificaram-se alguns avanços, tais como (20):

- Aumento da segurança jurídica na gestão da inovação, em especial na interação entre ICTs e empresas;
- Ampliação do conceito de ICTs para incluir as que são de direito privado sem fins lucrativos;
- Os recursos dos contratantes podem ser repassados diretamente às fundações de apoio;
- Procedimentos simplificados para dispensa de licitação para aquisição ou contratação de produtos para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I;
- Possibilidade de aplicação do Regime Diferenciado de Contratações;
- Compartilhamento e utilização de laboratórios e equipamentos de ICTs com remuneração não financeira;
- Redução de óbices e tratamento prioritário na importação de material para pesquisa;
- Criação do Bônus Tecnológico;
- Possibilidade de atuação de ICTs no exterior;
- Atuação dos NITs como Fundações de Apoio;

- Aumento da carga horária de atividades externas à universidade de professores em regime de dedicação exclusiva de 120 horas para 416 horas anuais (8 horas/semana);
- Permissão de empresas envolvidas nesses projetos em manter a propriedade intelectual sobre os resultados das pesquisas.

Entre os avanços obtidos pela Lei n. 13.243/2016 (5), o mais relevante neste estudo se remete ao art. 18, parágrafo único, no qual depreende-se que a captação e aplicação de receitas próprias da ICT pública poderão ser delegadas a fundação de apoio, quando previsto em contrato ou convênio, devendo ser aplicadas em projetos com objetivos institucionais de desenvolvimento.

Não bastasse isso, o Decreto nº 9.283/18 (21), de 07 de fevereiro de 2018, publicado em 08/02/18 no Diário Oficial da União, veio regulamentar a Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), o novo marco legal de CT&I (Lei nº 13.243/2016), o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, assim como estabeleceu medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, visando à capacitação tecnológica, o alcance da autonomia tecnológica e o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.

Com a publicação do novo decreto identificaram-se alguns avanços, tais como (21):

- Disciplinar diversos tipos de parcerias público-privadas para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, inclusive de empresas concessionárias de serviços públicos, como por exemplo telefonia e energia, as quais têm obrigação legal de investir parte de seu faturamento em projetos de pesquisa e desenvolvimento, porém enfrentavam uma série de dificuldades na prática, sendo que o formato de parcerias com startups não era definido por lei causando certa insegurança jurídica

sobre investimentos diretos nessas empresas e com esse movimento, mais capital ficará disponível para investimentos;

- Estabelecer a possibilidade de entidades públicas poderem apoiar a criação, a implantação e a consolidação de ambientes promotores da inovação por meio da cessão de imóveis para parceiros com esse fim, inclusive com dispensa de licitação;
- Prever a existência de novas regras facilitadas para o licenciamento de tecnologias desenvolvidas em universidades para empresas;
- Estabelecer a criação e atualização de diversas soluções de fomento a inovação, como o bônus tecnológico (permite que universidades compartilhem sua infraestrutura de pesquisa com empresas) ou a encomenda tecnológica (permite que o governo faça encomendas a universidades, inclusive em consórcio com empresas, de soluções tecnológicas para necessidades da administração pública), que poderão ser posteriormente adquiridas pelo governo com dispensa de licitação;
- Simplificar processos de compra de insumos destinados a atividades de pesquisa e desenvolvimento, especialmente nos casos de insumos internacionais, em que as importações com essa finalidade serão dispensadas de controles prévios ao despacho aduaneiro;
- Determinar que a ICT pública deverá instituir a sua política de inovação, que estabelecerá as diretrizes e os objetivos principalmente no que diz respeito a captação, a gestão e a aplicação das receitas próprias decorrentes das disposições deste Decreto, visto que a concessão de recursos públicos considerará a implementação destas políticas de inovação por parte das ICT públicas e privadas. É válido ressaltar que a Fiocruz até o presente momento não possui uma Política de Inovação instituída;

- Estabelecer que o Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT poderá ser constituído com personalidade jurídica própria, como entidade privada sem fins lucrativos, inclusive sob a forma de fundação de apoio, no caso da Fiocruz a FIOTEC poderá desempenhar este papel;
- Estabelecer dois tipos de instrumentos jurídicos para caracterizar as parcerias para pesquisa, desenvolvimento e inovação (Art. 9º da Lei nº 13.243/16): o acordo de parceria (celebrado por ICT com instituições públicas ou privadas para realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, sem transferência de recursos financeiros públicos para o parceiro privado); e o convênio (celebrado entre os órgãos e as entidades da União, as agências de fomento e as ICT públicas e privadas para execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, com transferência de recursos financeiros públicos).

Neste sentido é válido ressaltar que as parcerias supracitadas que constam no art. 9º e 9º-A da Lei nº 13.243/16 e regulamentadas no presente decreto corroboram a ideia de pactuação de parcerias entre as ICT's com entes públicos, o que já acontece no âmbito da Fiocruz Brasília, por meio dos TED's e convênios.

2.5 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PMI (13) 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”. Porém, o PMBoK não fornece uma estrutura que conduza

uma organização à maturidade em gestão de projetos, nem os parâmetros necessários para avaliar o estágio em que estão as competências da organização nesta área (12).

Para Kerzner (14), 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 Alvarenga (22), os modelos de maturidade para gerenciamento de projetos refletem o quanto organizações progrediram em direção à incorporação de boas práticas de gerenciamento.

Existem vários modelos de maturidade disponíveis na literatura, porém os mais difundidos são:

- PMMM (*Project Management Maturity Model*) – modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, descrito por Harold Kerzner (14);
- CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) – modelo criado pelo *Software Engineering Institute* (SEI) inspirado no modelo de maturidade em desenvolvimento de software (22);
- OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) – modelo do PMI (13), lançado em 2003, que reflete a experiência desta instituição com o gerenciamento de projetos para maturidade em gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

O modelo de maturidade em gestão de projetos (PMMM) é descrito por Kerzner (14) em cinco níveis que representam diferentes graus de maturidade, conforme tabela 2:

Tabela 2 – Níveis de Maturidade segundo o Modelo PMMM

Níveis	Descrição
<i>Nível 1 – Linguagem Comum</i>	A organização reconhece a importância da gestão de projetos e a necessidade de uma boa compreensão do conhecimento básico em gestão de projetos, juntamente com a linguagem correspondente.
<i>Nível 2 – Processos Comuns</i>	A organização reconhece que os processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de modo que o sucesso em um projeto possa ser repetido em outros. Há o reconhecimento de que os princípios de gestão de projetos podem ser aplicados a outras metodologias empregadas pela empresa e servir-lhes de apoio.
<i>Nível 3 – Metodologia única</i>	A organização reconhece o efeito sinérgico da combinação de todas as metodologias corporativas em uma única metodologia, centralizada pela gestão de projetos.
<i>Nível 4 – Benchmarking</i>	Apresenta o reconhecimento de que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva, em que o processo de benchmarking deve ser realizado de forma contínua decidindo o que e com quem irá se comparar.
<i>Nível 5 – Melhoria Contínua</i>	A organização avalia as informações obtidas por meio do benchmarking e decide se as informações serão úteis ou não em sua metodologia.

Fonte: Adaptada de Kerzner (14)

Paulk *et al* citado por Carvalho e Rabechini Jr (12) identificaram características que diferenciam organizações imaturas das maduras, reunidas sob a forma de tabela a seguir:

Tabela 3 – Organizações imaturas X organizações maduras.

Organizações imaturas	Organizações maduras
<ul style="list-style-type: none"> • Processo improvisado por profissionais e gerentes. • Não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado. • Altamente dependente dos profissionais atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerente com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído. • Definido, documentado e melhorado continuamente. • Com apoio visível da alta administração e outras gerências.

-
- Baixa visão do progresso e da qualidade.
 - A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos.
 - Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia.
 - Custos de manutenção excessivos.
 - Qualidade difícil de se prever.
- Bem controlado – fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle.
 - São utilizadas medições do produto e do processo.
 - Uso disciplinado da tecnologia.
-

Fonte: Adaptado de Paulk *et al* citado por Carvalho e Rabechini (12)

Para que uma organização alcance um certo grau de maturidade, é necessário que passe pelas fases do ciclo de vida da gestão de projetos: 1) embrionária, 2) aceitação pela gerência executiva, 3) aceitação pelos gerentes da área e crescimento, cujo detalhamento é mostrado na tabela 4 (13).

A fase de maturidade é especificamente quando se deve desenvolver um programa de ensino a longo prazo, de forma a manter a posição de maturidade da organização. Os melhores programas de treinamento se baseiam na documentação de lições aprendidas, que devem ser descritos e arquivados pela equipe de projetos, pois, em caso contrário, o conhecimento é perdido, os erros do passado podem se repetir e, conseqüentemente, a maturidade pode regredir para imaturidade em gestão de projetos (14).

Tabela 4 – As cinco fases do ciclo de vida da gestão do projeto

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos

Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projeto	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento do projeto
---	---	--	--

Fonte: Adaptada de Kerzner (14).

2.6 GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PORTFÓLIO DE PROJETOS

Para entendimento do conceito de gerenciamento de programas é necessária a definição de programa, e assim PMI (13) o define como “um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”. O autor ressalta também, que um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

Já o IPMA (*International Project Management Association*) argumenta que programa consiste em “um conjunto de propostas específicas e inter-relacionadas (projetos ou outras tarefas adicionais), que em conjunto convergem para uma finalidade comum, segundo uma determinada estratégia abrangente” (23).

Com efeito, o gerenciamento de programas consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa a fim de atender aos seus requisitos e obter benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente (13).

Segundo Fabras (23), são vários os benefícios do gerenciamento de programas e entre eles pode-se destacar a otimização e integração de processos da gestão de projetos (custos, tempo e esforço dos projetos); compartilhamento de recursos (exemplo: escassez de profissionais especializados); integração dos benefícios alcançados pelos projetos como as alterações de escopo dos projetos e melhoria nos canais de comunicação.

Seguindo a mesma linha de pensamento, o conceito de portfólio se refere a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos, em que seus projetos e programas podem se relacionar diretamente ou não (13).

O gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos e este se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados continuamente, de forma a priorizar a alocação de recursos, sendo este consistente e alinhado às estratégias organizacionais (13).

Para Carvalho e Rabechini (12), o gerenciamento de portfólio consiste “em modelos, procedimentos, processos que, conceitualmente, visam administrar um conjunto de projetos de forma sistêmica”.

Conforme PMI, citado por Sampaio e Herszon (24), a principal meta da gestão de portfólio é maximizar o valor deste, por meio da análise dos projetos e programas candidatos à inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos organizacionais. O autor ainda coloca como relevante a seguinte questão: “como este projeto ou programa ajuda a organização a atingir seus objetivos estratégicos, dado que estes auxiliam no processo de seleção e priorização, reforçando a governança corporativa tornando o processo transparente aos gerentes de projeto e à organização?” (24).

Dessa forma, conforme PMI (13), os projetos, ao serem pertencentes a programas ou a portfólios, são uma maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais, frequentemente no contexto de um plano estratégico.

A seguir, visto o caráter integrador da gestão de programas e portfólio de projetos de forma sistêmica e coordenada, é relevante levantar os conceitos inerentes a abordagem de gestão em redes.

2.7 GESTÃO EM REDES

Tendo em vista o objetivo do presente trabalho na proposição de contribuições à formulação de um modelo integrado de gestão de projetos e vide o caráter integrador e transversal do processo de construção da nova institucionalidade da Fiocruz Brasília, é importante buscar a compreensão sobre o conceito de gestão em redes, já que estruturas de gestão, como o Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos - NUGP, têm o intuito de auxiliar a gestão de redes de cooperação internas e externas da FIOCRUZ com outras instituições, cooperações estas que dão origem aos projetos realizados no âmbito da unidade, os quais se caracterizam pela composição de redes de cooperação em ensino, pesquisa, extensão e assessoria técnica.

Segundo Fleury (25), o termo rede tem sido utilizado em diferentes disciplinas como a psicologia social, a sociologia, a informática, e outras áreas. Na gestão intergovernamental, é visto como um tópico emergente de junção das disciplinas de política e administração, como um modelo estratégico de gestão de políticas ou ainda como um novo modelo de governança que envolve os níveis local e global (25).

De acordo com Börzel (26), todas as disciplinas que trabalham com as redes de políticas compartilham um entendimento comum no qual elas são vistas “como um conjunto de relações relativamente estáveis de natureza não-hierárquica e independente que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses comuns em referência a uma política, e que fazem intercâmbio de recursos para perseguir esses interesses compartilhados, admitindo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar metas comuns”.

Já para Jacobi (27) “as redes se inscrevem numa lógica que demanda articulações e solidariedade, definição de objetivos comuns e redução de atritos e conflitos, horizontalizam a articulação de demandas e se servem das modernas tecnologias de informação para disseminar seus posicionamentos”.

Conforme a teoria tradicional da administração, o crescimento das redes de gestão em substituição às estruturas tradicionais centralizadas e hierarquizadas é explicado pela incapacidade dessas estruturas em responder às necessidades atuais de coordenação flexível de múltiplos atores interdependentes (25).

Para entendimento do fenômeno das redes, Miller citado por Fleury (25), propõe que na interação dos participantes na rede de políticas para além de interesses egoístas individuais é que as impressões e experiências ganham significado. Nessa mesma linha de pensamento, a ênfase deixa ser a busca dos objetivos comuns e prioriza o processo comunicacional, por meio do qual os membros da rede compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e percepções dos problemas.

Rovere (28) primeiramente menciona que “redes são redes de pessoas, conectam ou vinculam pessoas; não se conectam cargos entre si, instituições entre si, ou computadores entre si, mas sim conectam-se pessoas, concluindo que esta é a linguagem dos vínculos”. Posteriormente, o autor propõe um esquema ascendente de classificação dos vínculos em relação ao nível, às ações e aos valores envolvidos, que permite monitorar os graus de profundidade de uma rede.

Os níveis são descritos da seguinte forma: o primeiro nível seria o reconhecimento, que expressa a aceitação do outro; o segundo nível seria o conhecimento, que após reconhecer implica o interesse em conhecer o outro como um interlocutor válido; o terceiro nível é o de colaboração, ou seja, trabalhar de forma recíproca; o quarto nível é o da cooperação, visto como uma operação conjunta, pressupondo desta forma, a existência de um problema comum, ao qual se organiza um compartilhamento sistemático de atividades; e por fim o quinto nível seria o da associação, no qual a parceria se aprofunda gerando um contrato ou acordo, significando a partilha de recursos.

As redes são formadas por atores, recursos, percepções e regras, e suas principais características são a horizontalidade e interdependência entre os múltiplos participantes. Aqui

existe um paradoxo no que diz respeito à preservação da autonomia dos membros (atores) da rede e a interdependência entre eles. Essa situação de interdependência é gerada pela necessidade de compartilhar recursos para atingir um objetivo comum, em que cada ator específico tem seus objetivos particulares, entretanto, é limitado a condicionar sua participação na rede somente em função de suas carências e de seu esforço para atingir seu objetivo pessoal ou organizacional. Desse modo, a construção de uma rede requer um objetivo maior que passa a ser um valor compartilhado, além de objetivos particulares existentes (28).

As vantagens da gestão em rede são: maior mobilização de recursos e diversidade de opiniões sobre o problema devido a pluralidade de atores; definição de prioridades de forma mais democrática devido à capilaridade; desenvolver uma gestão adaptativa devido à flexibilidade; e objetivos construídos por meio de consenso e negociação implicando maior compromisso com as metas compartilhadas, como também maior sustentabilidade (29).

Por outro lado, são citadas algumas desvantagens na adoção desse modelo de gestão como: lentidão no processo de negociação e consenso, dificultando a ação imediata a questões; responsabilidades muito diluídas; afastamento dos membros dos objetivos inicialmente pactuados, que causa deserção de atores; marginalização de grupos, instituições, pessoas e regiões devido a não exposição dos critérios de participação na rede; e por fim dificuldades de controle e coordenação das interdependências (29).

No âmbito da pesquisa em saúde a gestão em redes emerge como “redes cooperativas”, entendidas como dispositivos de coordenação da atividade de pesquisa num contexto de disseminação da pesquisa colaborativa, que se intensifica com a multiplicação de projetos que requerem grandes volumes de recursos, a expertise em múltiplas áreas de conhecimentos, além de instrumentações complexas e diversificadas. Dessa forma, a disseminação do uso de redes cooperativas pode contribuir decisivamente como fonte de inovações organizacionais e/ou tecnológicas (31).

No contexto também da saúde, Martins *et al* (31) cita o Subsistema de Inovação em Saúde, constituído por empresas, instituições de ensino, agências de pesquisa e de financiamento, tanto públicas quanto privadas e diz que estas instituições não mantêm necessariamente relações hierárquicas entre si por serem diversificadas quanto aos seus espaços, sejam eles públicos e da sociedade civil, do organizativo formal e informal. Assim, indica o modelo de gestão de redes como o mais adequado ao sistema supracitado, por estar ancorado na busca da cooperação e no exercício da comunicação intensiva (31).

Para Fleury citada por Martins *et al* (31), as organizações tornam-se unidades e atores interconectados cada vez mais dependentes do estabelecimento de uma relação comunicacional entre usuários, fornecedores e concorrentes, ou seja, uma rede de informação e comunicação para a realização de ações pactuadas. Ressalta também que uma estrutura em rede consiste num conjunto de relações estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, vinculando seus membros (atores) com interesses comuns e que trocam recursos para o alcance desses interesses, com base na cooperação.

Um exemplo de plataforma de redes de informação e comunicação utilizada pela Fiocruz Brasília e outras unidades regionais é a Plataforma Ágora Saúde¹, que consiste num conjunto de serviços virtuais que formam um espaço público de interação e colaboração entre os pilares da ciência, tecnologia e sociedade para o apoio às redes cooperativas no complexo produtivo da saúde.

Nesse espaço é possível a criação de redes, que na plataforma, são definidas como: uma unidade não geográfica para troca de informação, um espaço virtual que possibilita o fluxo

¹ A [Plataforma Ágora](#) surgiu em 2012 por iniciativa da Fiocruz Brasília, tendo como objetivo ser um HUB virtual na área da saúde, ou seja, um agregador e sistematizador das informações que fluem no ciberespaço de forma articulada à produção cotidiana do SUS. Com experiência acumulada entre 2012 e 2017, foi necessário reformular o projeto, que com o redesenho conceitual, traz uma forte interlocução com a Estratégia Fiocruz para a Agenda 2030. Propondo-se ser o espaço virtual onde se confluem-se ideias, iniciativas e projetos relacionados ao tema da Saúde, Ciência e Tecnologia que atendam aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

de conversações e interação entre os participantes da rede para a construção de trabalho cooperativo, união de ideias e recurso em torno de valores e interesses compartilhados.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE CASO

3.1.1 Fiocruz Brasília

A Fiocruz Brasília ou Gerência Regional de Brasília – GEREGB iniciou suas atividades em 1976 como um escritório de representação da Fiocruz na capital federal. Sua missão atual consiste em “representar a FIOCRUZ junto aos poderes da União, organismos nacionais e internacionais, e contribuir para a consolidação do SUS, por meio da formação de quadros estratégicos, do desenvolvimento e difusão de conhecimentos e tecnologias inovadoras, em cooperação interna e externa, que respondam às necessidades da gestão da saúde, nos âmbitos federal e regional”.

Ao longo das últimas décadas, especificamente a partir de 2003, a unidade expandiu suas atividades com o surgimento de diferentes possibilidades de atuação, inclusive na área de ensino com direcionamento para a capacitação de quadros federais de servidores públicos, a partir da criação do Núcleo Federal de Ensino – Escola de Governo.

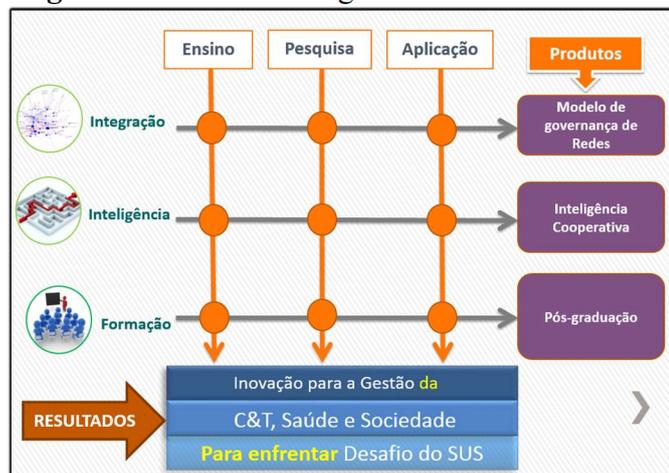
Foi assim que, já em prol da construção de um projeto coletivo integrador, transversal a todas as áreas que a compõem, a Fiocruz Brasília promoveu em 2011 a realização da 1ª Oficina de Planejamento Estratégico, que deu subsídio para construção dessa “nova institucionalidade” capaz de agregar as demandas latentes cada vez mais robustas. Como produto dessa oficina surgiu o Planejamento Estratégico da unidade, pautado no Plano Quadrienal 2012-15 da Fiocruz, o documento norteador das ações da Fundação, que contém o conjunto de eixos temáticos dos quais emanam os projetos estruturantes para o cumprimento dos seus objetivos institucionais.

O Plano concebido pela Fiocruz Brasília priorizou, como uma de suas ações elementares, o apoio à integração e ao desenvolvimento estratégico da FIOCRUZ, prevendo a criação de estruturas de auxílio à gestão das redes de cooperação internas à fundação e dessa

com outras instituições, com o intuito de consolidar-se como uma unidade voltada para a integração e a inteligência estratégica e cooperativa na área de saúde pública no Brasil e, por consequência, contribuir para o fortalecimento do papel da FIOCRUZ como instituição estratégica de Estado.

Isso se deu por meio da concepção de três eixos norteadores: 1) Integração, 2) Inteligência e 3) Formação, que, a partir da confluência com os três horizontes de atuação da FIOCRUZ (ensino, pesquisa e aplicação), pudessem gerar produtos inteiramente conectados com a vocação da Fiocruz Brasília, que foram assim pensados: (i) Modelo de Governança de Redes, (ii) Inteligência Cooperativa e (iii) Pós-graduação. Os resultados da interação de todos esses componentes concretizaram-se com a visão de uma nova institucionalidade capaz de prover “inovação para a Gestão da Ciência, Tecnologia e Sociedade para enfrentar os Desafios do SUS (figura 4).

Figura 4: Modelo de Negócio da Fiocruz Brasília.



Fonte: Fernandes Neto (5).

Uma das ações que figuraram no plano foi denominada de “Adequação técnico-administrativa da área de gestão às mudanças institucionais da Fiocruz Brasília”, com o objetivo delineado em torno da promoção do fortalecimento e da capacitação da área de gestão para atendimento das demandas institucionais.

Essa proposta de uma nova institucionalidade foi baseada nas seguintes diretrizes: reconhecimento das áreas técnico-científicas existentes; valorização do papel de representação institucional junto aos três poderes; integração com a Escola de Governo em Saúde – EGS, que posteriormente em 2015, passou a se chamar Escola Fiocruz de Governo EFG; e por fim, a necessidade de descentralização da gestão e fortalecimento da autonomia local.

Como unidade articuladora, a GEREB evoluiu no sentido de favorecer a formação de parcerias e apoiar a execução de projetos próprios e de outras unidades da Fundação. Ademais, nos últimos anos, como sede da Escola Fiocruz de Governo e abrigando a Secretaria Executiva da Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS), que tem cumprido papel de destaque na formação de profissionais de saúde em todo o território nacional. A Gerência conta, ainda, com importante produção científica em áreas como direito sanitário, alimentação e nutrição, promoção da saúde e iniciativas pioneiras de presença no território, apoio à governança de política públicas entre outros temas.

Em 2016, houve a consolidação desta institucionalidade com a aprovação do texto do Estatuto da Fiocruz no VII Congresso Interno com a estrutura e competências da GEREB, constantes no art. 30 do Decreto nº 8.932, de 14 de dezembro de 2016 (32):

Art. 30. À Gerência Regional de Brasília compete:

- I - representar a FIOCRUZ, nas suas áreas de competência, junto aos órgãos e às instituições públicas dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e junto ao setor privado e ao terceiro setor sediados em Brasília;
- II - estabelecer parcerias com instituições de ensino, pesquisa e saúde e de execução de políticas públicas para ciência e tecnologia, articular e apoiar redes sociotécnicas e as unidades da FIOCRUZ;
- III - prestar assessoria técnica nas áreas de expertise da FIOCRUZ, com ênfase no desenvolvimento de políticas voltadas para a ciência, tecnologia e informação em saúde;
- IV - apoiar a coordenação de ações da FIOCRUZ para a integração técnica-operacional e o desenvolvimento estratégico da instituição;
- V - divulgar produtos e serviços da FIOCRUZ em âmbito local, regional e nacional;
- VI - prestar suporte gerencial e administrativo de interesse da FIOCRUZ; e
- VII - realizar atividades de ensino e pesquisa aplicada, dirigidas à governança e à gestão de políticas públicas e saúde.

Nesse sentido, a partir deste marco a unidade contou com a legitimidade e reconhecimento institucional para cumprir com o seu papel articulador e de representatividade, como também amadurecer os seus macroprocessos: ensino pesquisa e aplicação; assessoramento e gerenciamento.

3.1.2 Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos – NUGP

Com efeito, a fim de que o conjunto de ações e atribuições diversificadas que hoje caracterizam a GEREB pudesse ser executado de forma a maximizar os objetivos organizacionais, a direção da Unidade buscou formular e implementar mecanismos de gestão integradores, que pudessem contribuir para a eficiência e a celeridade dos processos de trabalho, conferindo maior suporte ao ideário de uma nova institucionalidade para a Gerência.

Para a concretização dos primeiros movimentos com o escopo nessa parte do Plano e já espelhando os pressupostos da nova institucionalidade, algumas questões já existentes na realidade da Fiocruz Brasília apareceram como pontos de referência para o desencadeamento de ações, tais como: 1) grande parte das ações da unidade já eram realizadas por meio de cooperações com outros entes financiadores, tanto na área de articulação institucional como nas de educação e de pesquisa; e 2) o rápido incremento na procura pela Fiocruz Brasília como fonte de auxílio para um rol diversificado de demandas, sempre vinculadas aos objetivos institucionais da unidade, representando um acréscimo real na complexidade de atendimento dessas demandas, tanto no número de projetos captados, quanto no volume de recursos por eles representados.

Neste contexto, o clima favorável da nova institucionalidade revelou-se oportuno e foi natural então aliar a vontade de resolver os principais desafios que se apresentavam para a GEREB, levando em conta os fatores acima elencados, ao horizonte de atuação dentro de concepções mais inovadoras de gestão.

Dessa interação resultou viável a concepção de uma estrutura que, ao aproveitar a vocação da unidade na gestão de redes de cooperação na área de pesquisa, ensino e assessoria técnica, concentrasse sua atuação na sistematização e padronização de rotinas em todas as etapas da gestão dos projetos firmados na Fiocruz Brasília, desde sua negociação, até a prestação de contas final. Uma estrutura capaz de sistematizar os conhecimentos adquiridos ao longo de toda a existência dos projetos, de forma a aprimorar o aprendizado organizacional e cuidando, assim, para a preservação da memória técnica e institucional dos projetos executados na unidade, atividades de suma importância para promover a gestão do conhecimento, a sistematização das competências instaladas, além de potencializar o fortalecimento a capacidade de mobilização de recursos, componente central para o bom funcionamento dessa estrutura e para a sustentabilidade das ações institucionais. A essa estrutura deu-se o nome de Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos – NUGP.

O NUGP é uma estrutura componente do macroprocesso Gerenciamento e vinculada ao Setor de Administração da Gerência, capaz de sistematizar os conhecimentos adquiridos ao longo de toda a existência dos projetos executados na unidade, de forma a aprimorar o aprendizado organizacional, como também contribuir para a preservação da sua memória técnica e institucional.

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 processos (33).

A função do NUGP é dar suporte aos pesquisadores e demais áreas técnicas demandantes no planejamento, execução e prestação de contas de projetos de pesquisa científica, ensino, extensão e desenvolvimento institucional financiados pela Fiocruz (seja com recursos próprios ou oriundos de instrumentos de cooperação com entes financiadores externos) (5).

3.2 METODOLOGIA UTILIZADA

Ao pensar na metodologia a ser adotada, leva-se em consideração tanto o alcance dos objetivos estabelecidos quanto responder à pergunta de pesquisa deste trabalho. Desta maneira, as etapas seguidas corroboram os objetivos específicos da pesquisa, que primeiramente foi a construção de um referencial teórico-metodológico sobre a abordagem de gestão de projetos de CTIS; posteriormente descrever o estado da arte da atuação da Fiocruz Brasília na Gestão dos Projetos de CTIS - descrição constante nos dados provenientes do questionário que abordou o processo de gerenciamento de projetos; e por fim cotejar a experiência da GEREb no âmbito da Gestão de Projetos de CTIS na Fiocruz com demais unidades da Fundação que tenham iniciativas semelhantes, a fim de obter um panorama útil à proposição de estratégias de integração intrainstitucional nesse quesito.

De acordo com Severino (34), uma pesquisa, quanto aos seus objetivos, pode ser do tipo exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa de caráter exploratório parece ser o mais adequado às necessidades do problema a ser estudado, pois busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Segundo Gil (35), pesquisas do tipo exploratórias tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, por se tratar de um tema de pesquisa pouco estudado ou não abordado até o presente, como é o caso da abordagem de Gestão de Projetos no âmbito público, principalmente em projetos de CTIS. Na maioria dos casos, esse tipo de pesquisa assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Consequentemente, nesse estudo, por se caracterizar como uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo exploratória, optou-se por utilizar o estudo de caso como estratégia, pois conforme Severino (34), essa modalidade se concentra no estudo de um caso

particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo.

Yin (36) expõe que o estudo de caso é uma das diversas maneiras de realizar pesquisa de ciência social e, tal como cada método, tem suas vantagens e desvantagens peculiares que dependem de três condições: o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão do controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e o grau de enfoque sobre os eventos contemporâneos dos fenômenos em oposição aos eventos históricos. Geralmente os estudos de caso são o método preferido quando:

- a) as questões “como” ou por que” são propostas;
- b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos;
- c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, visando contribuir ao conhecimento de fenômenos individuais, grupais, sociais, políticos e organizacionais. Quanto às áreas de conhecimento, é usado comumente na Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Educação e Administração. Em geral permite que os investigadores tenham conhecimento de características significativas dos eventos da vida real, como o comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos, como é o caso abordado nesta pesquisa.

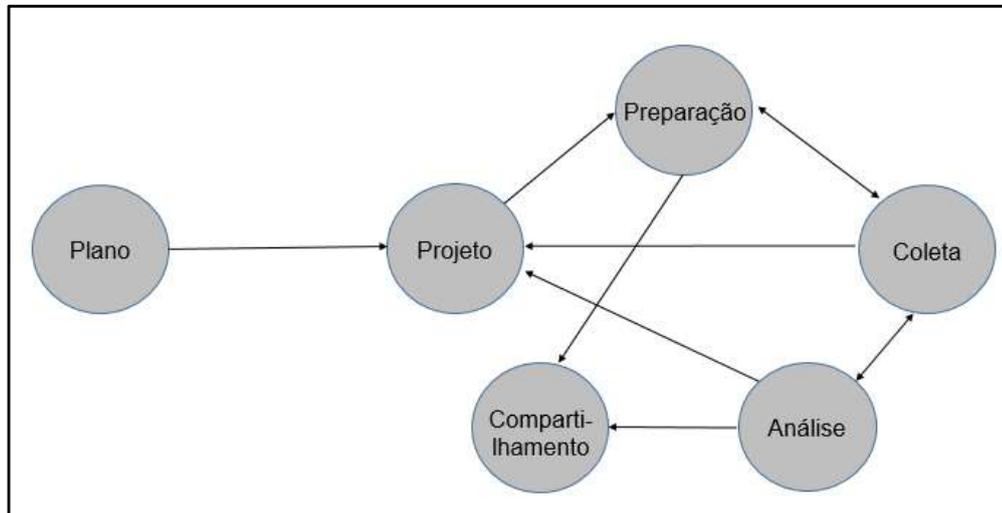
Gil (35) diz que o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, o que é uma tarefa praticamente impossível considerando outros tipos de delineamento metodológico já considerados.

Segundo Schramm citado por Yin (36), a essência e a tendência central de um estudo de caso é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões, verificando “por quê” são tomadas, “como” são implementadas e qual o resultado. Nessa definição, o

observador cita as “decisões”, como principal enfoque do estudo de caso, porém estes estudos têm sido realizados também sobre programas, processos de implementação e mudança organizacional, processos de trabalho, organizações, eventos e indivíduos.

Yin (36) ainda afirma que a realização da pesquisa de estudo de caso consiste num processo linear, porém iterativo, pois conforme a figura 5, de fato há interação entre as etapas que consistem em: Plano; Projeto, Preparação do estudo; Coleta de Dados; Análise dos Dados e Compartilhamento dos resultados e constatações (por meio de Relatório).

Figura 5: Processo de realização da pesquisa de estudo de caso



Fonte: adaptada de Yin (36).

Para Yin (36), os cinco componentes de um projeto de pesquisa fundamentais para a realização de um estudo de caso são:

- 1) as questões do estudo;
- 2) as proposições, se houver;
- 3) a(s) unidade(s) de análise;
- 4) a lógica que une os dados às proposições; e
- 5) os critérios para interpretar as constatações ou achados.

De forma análoga, Yin e Stake citados por Gil (35) definiram um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudos de caso:

- formulação do problema;

- definição da unidade caso;
- determinação do número de casos;
- elaboração de protocolo;
- coleta de dados;
- avaliação e análise dos dados; e
- preparação do relatório.

Para esse trabalho, foram executadas as seguintes etapas para o alcance dos seus objetivos:

a) Primeira Etapa: Pesquisa Bibliográfica

A Pesquisa Bibliográfica, se deu por meio de revisão de literatura, possibilitou a construção de referencial teórico metodológico pertinente à abordagem de Gestão de Projetos, como também verificar o estado da arte no assunto. Nesse sentido, alguns conceitos foram expostos nesta etapa da pesquisa com o intuito de colaborar para o entendimento sobre o caso estudado e com a análise das informações a serem coletadas. Entre os conceitos que foram abordados, estão: Planejamento Estratégico; Gestão de Projetos; Marco legal de Ciência, Tecnologia e Inovação; e Gestão em Redes.

De acordo com Yin (36), é essencial o desenvolvimento de teoria, anterior à coleta de qualquer dado, ou seja, o levantamento de referencial teórico em trabalhos existentes pode proporcionar uma estrutura teórica rica para o projeto do estudo de caso sobre o tópico específico.

b) Segunda Etapa: Definição da unidade de análise (Caso)

A unidade de análise do estudo de caso proposto é o Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos – NUGP, devido ao atendimento de alguns critérios centrais, entre eles estão: ser uma estrutura de gestão que possui processos de trabalho que dizem respeito à abordagem de gestão

de projetos; seu papel estratégico institucional de apoio ao gerenciamento de projetos de CTIS da unidade; e a possibilidade de servir como referência às outras unidades da FIOCRUZ, a partir de experiências exitosas existentes.

c) Terceira Etapa: Coleta de dados

Para esta etapa foram adotadas as recomendações de Yin (36), o qual diz que a coleta de dados está diretamente relacionada à coleta de evidências, que podem ser provenientes de seis fontes, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de Evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revista repetidamente • Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar • Seletividade parcial, se a coleção for incompleta • Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor • Acesso – pode ser negado deliberadamente
Registro em arquivo	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos que os da Documentação • Precisos e geralmente quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos que os da Documentação • Acessibilidade devido a razões de privacidade
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso • Perceptíveis – fornecem inferências e explicações causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialidade devido às questões mal-articuladas • Parcialidade da resposta • Incorreções devido à falta de memória • Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – cobre eventos em tempo real • Contextual – cobre o contexto do “caso” 	<ul style="list-style-type: none"> • Consome tempo • Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores • Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado • Custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação do Participante	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos que os das Observações diretas • Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos que os das Observações diretas • Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Discernível às características culturais • Discernível às operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • Disponibilidade

Fonte: adaptada de Yin (28).

As fontes adotadas neste trabalho foram:

- a) a documentação (cartas, memorandos, e-mails, relatórios institucionais, minutas de reuniões, documentos administrativos, processos físicos), que possibilitaram o levantamento de informações necessárias à descrição do escopo e rotinas de trabalho afetos à atuação da unidade na abordagem de gestão de projetos de CTIS;
- b) registros em arquivos (planilhas, gráficos, registros organizacionais);
- c) entrevistas (com roteiro pré-definido e aplicação de questionário);
- d) observação direta (de fenômenos e situações) e observação participante (pesquisador membro da equipe de profissionais que compõem o NUGP).

Além da abordagem às seis fontes de evidências, foram utilizados os princípios de apoio para qualquer esforço de coleta de dados durante realização de estudos de caso com o objetivo de aumentar qualidade da pesquisa. Seguem os três princípios:

- múltiplas fontes (evidência de duas ou mais fontes, de forma a convergir sobre os mesmos fatos ou descobertas);
- criação de um banco de dados do estudo de caso (estrutura formal de evidência distinta do relatório final do estudo de caso);
- um encadeamento de evidências (vínculos entre as questões formuladas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

Para o levantamento dos dados houve a aplicação de questionário no período de 20/09/2017 a 06/11/2017, ao público específico chave de participantes que tivessem relação com a abordagem de gestão de projetos de CTIS 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 avaliar o processo de gerenciamento de projetos, como também 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 julgamento, posto que não foi utilizado nenhum procedimento de seleção aleatória do público alvo de participantes, que é específico devido ao teor de sua relação com a abordagem de gestão de Projetos de CTIS na Fiocruz Brasília e demais unidades da Fiocruz, o que proporcionou melhor acessibilidade a participantes representativos e às suas respectivas contribuições com a presente pesquisa.

O roteiro do questionário para o levantamento de informações detalhadas sobre a abordagem em gerenciamento de projetos foi elaborado com base no referencial teórico sobre o tema, de forma a abordar os seguintes aspectos:

- Operacionais - escopo; processos; rotinas; procedimentos e técnicas em gerenciamento de projetos;
- Organizacionais – existência e caracterização do escritório de gerenciamento de projeto e sua modalidade; existência e caracterização do gerenciamento de programas; existência e caracterização dos processos de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos;
- Estratégicos – existência e caracterização do gerenciamento de portfólio de projetos; adequação da abordagem em gerenciamento de projetos, programas e portfólio a estratégia organizacional.

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 serão 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.

Os dados obtidos foram armazenados em arquivos digitais com utilização exclusiva do pesquisador, servindo apenas para o levantamento de informações necessárias à condução da pesquisa. Referidos dados ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 05 (cinco) anos e após esse tempo serão destruídos.

Com efeito, os participantes de entrevistas e etapas realizadas neste trabalho foram informados que os produtos destas seriam documentados como parte integrante do projeto de dissertação de mestrado e que poderiam ser divulgadas em outros trabalhos científicos e artigos.

É válido ressaltar que não houve identificação nominal de participantes, como também foi garantido o seu anonimato em qualquer divulgação a ser realizada.

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.

Ato contínuo, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) juntamente com o questionário, constantes no apêndice I deste trabalho, foram disponibilizados on-line por meio da plataforma *Google docs*, que possibilitou a preservação do anonimato dos entrevistados. Os links para acesso foram enviados por e-mail a cada participante e foram precedidos por um texto contendo a apresentação da pesquisa.

O questionário aplicado constituiu-se de questões do tipo aberta, fechadas e mistas, que visaram mensurar a frequência e o grau de conformidade dos entrevistados em relação a abordagem de gestão de projetos de CTIS empregada na Gerência Regional de Brasília, nas unidades regionais da Fiocruz e Escritório de Projetos da Presidência.

O questionário abordou o processo de gerenciamento de projetos, que trouxe sua contextualização em cada unidade; verificou a existência da relação com o planejamento estratégico; a existência de PMO nas unidades; técnicas utilizadas; avaliou o nível do gerenciamento de projetos; como também mensurou a maturidade em gerenciamento de projetos de cada unidade.

O vertente instrumento foi adaptado e baseado no estudo realizado por Maximiano (37) para avaliar o nível do gerenciamento de projetos nas unidades. No que se refere à mensuração da maturidade foi utilizado o instrumento descrito e validado (PMMM) por Kezner (14).

Após a etapa de coleta, a tabulação dos dados também ocorreu de forma eletrônica por meio de planilhas elaboradas no programa Excel.

d) Quarta Etapa: Análise dos dados

Após a coleta dos dados, estes foram organizados em um banco de dados para o estudo de caso. Essa ferramenta possibilitou documentar e organizar os dados coletados das fontes de evidência supracitadas, como também a elaboração da discussão dos resultados, que conciliou os objetivos e as questões de pesquisa estabelecidas no referencial teórico com as conclusões do estudo de caso, mantendo um encadeamento de evidências, proposto por Yin (36) nos princípios de apoio da coleta de dados.

Segundo Reis e Reis (38), a análise descritiva é a fase inicial do processo de estudo de dados coletados, porque são utilizados métodos e ferramentas da Estatística Descritiva como vários tipos de gráficos e tabelas e também medidas de síntese como porcentagens, índices e médias com o objetivo de organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos.

Nesse sentido, foi apresentada inicialmente a descrição das unidades participantes do presente estudo e posteriormente foram demonstradas as distribuições e frequências relacionadas às questões sobre a abordagem da gestão de projetos e maturidade nesse âmbito.

e) Quinta Etapa: Proposição de Contribuições

A última etapa prevista foi a de proposição de contribuições, diretamente relacionada ao terceiro objetivo específico deste trabalho, cuja intenção consistiu no cotejamento da experiência da GEREB no âmbito da Gestão de Projetos de CTIS na Fiocruz com as demais unidades da Fundação que tenham iniciativas semelhantes, a fim de obter um panorama útil à proposição de estratégias de integração intrainstitucional úteis à formulação de um modelo integrado nesse quesito. Nesta etapa pretendeu-se efetuar a proposição de contribuições, a partir da análise das rotinas, técnicas utilizadas inerentes à gestão de projetos de CTIS, como também da avaliação do nível de maturidade em projetos do NUGP e de outras unidades regionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos por meio da aplicação de questionário eletrônico disponibilizado à amostra de participantes por meio da plataforma *Google docs*.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

4.1.1 Análise Descritiva dos Participantes

Esta pesquisa contou com a participação de 25 respondentes, sendo pessoas chave com contato direto no quesito gestão de projetos de CTIS em sua respectiva unidade.

A presente amostra teve em sua totalidade a representação de 10 (dez) unidades Fiocruz, sendo: 08 (oito) unidades regionais componentes do Fórum da Unidades Regionais – FUR, que inclui a GEREBA, unidade de caso desse estudo; e de 02 (duas) unidades sediadas no Rio de Janeiro: Presidência e Instituto Oswaldo Cruz – IOC.

Na tabela 6 são apresentadas as unidades participantes com à respectiva classificação quanto a localização de sua sede e a porcentagem de respondentes do total de participantes do estudo.

Tabela 6 - Unidades Fiocruz participantes da pesquisa

Unidades Fiocruz	Classificação quanto a Localização da Sede	Quantidade de respondentes	Porcentagem de respondentes (%)
Fiocruz Brasília	Unidade Regional	13	52
Fiocruz Mato Grosso do Sul	Unidade Regional	1	4
Fiocruz Pernambuco	Unidade Regional	1	4
Fiocruz Rondônia	Unidade Regional	1	4
IGM/Fiocruz Bahia	Unidade Regional	3	12
ILMD/Fiocruz Amazônia	Unidade Regional	1	4
ICC/Fiocruz Paraná	Unidade Regional	1	4
Instituto René Rachou - Fiocruz Minas	Unidade Regional	1	4
Instituto Oswaldo Cruz	Sediada no Rio de Janeiro	1	4
Presidência	Sediada no Rio de Janeiro	2	8
Total		25	100

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com a tabela 6 verifica-se que 88% dos respondentes correspondem às unidades regionais componentes do Fórum das Unidades Regionais – FUR.

O FUR foi criado em 2011 e constitui-se em um espaço de reflexão, articulação, intercâmbio de experiências e discussão técnico-política sobre temas comuns às unidades, como também vêm impulsionando o trabalho de construção de uma agenda coletiva e integrada para o desenvolvimento estratégico da Fiocruz.

Nesse sentido, é justificável e compreensível que a maior porcentagem da amostra de participantes da pesquisa seja proveniente das unidades regionais, por ser um espaço de promoção de discussões, submissão de propostas/ações relacionadas à temática gerenciamento de projetos, assim como as unidades que o compõem possuem em suas respectivas estruturas alguma iniciativa nesse âmbito em funcionamento.

O FUR é composto pelas unidades regionais da Fiocruz que são: Piauí, Ceará, Pernambuco, Bahia, Paraná, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Amazônia, Minas Gerais e Brasília (39).

4.1.2 Análise dos dados das questões de gerenciamento de projetos

Neste item são demonstrados a tabulação e a análise dos dados relacionados à abordagem de gerenciamento de projetos.

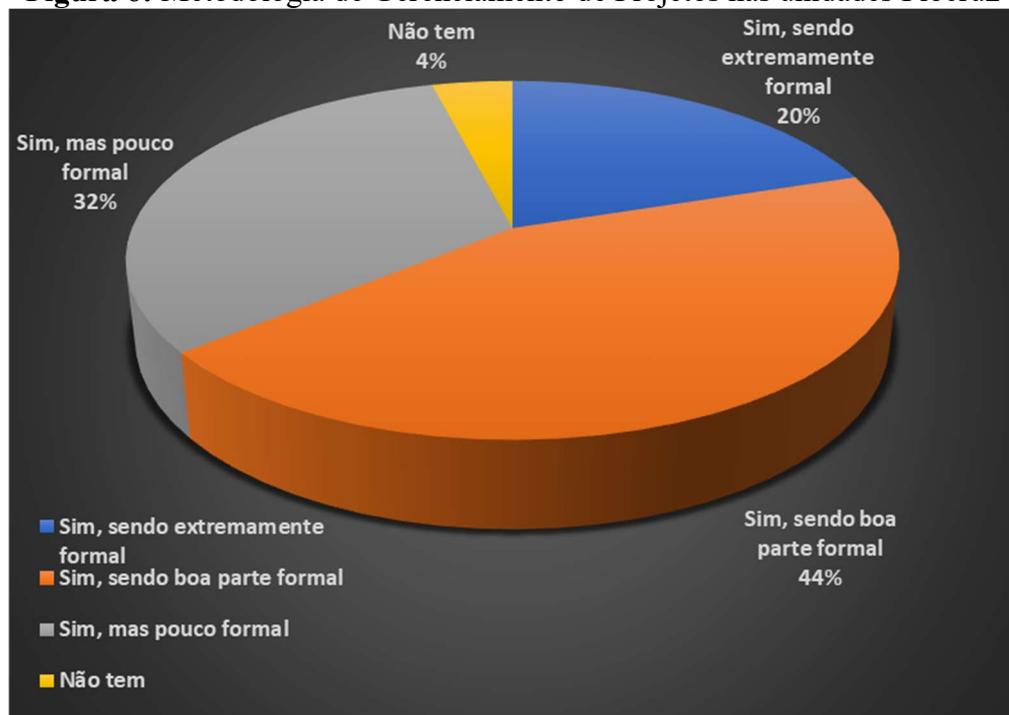
Conforme apresentado na figura 06, na presente amostra, 96% dos respondentes declararam que em suas respectivas unidades possuem metodologia de gerenciamento de projetos, de forma que 32% informaram que esta é pouco formal, 44% é em boa parte formal, e 20% que esta é extremamente formal.

De acordo com a 8ª edição do Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil realizado pelos *chapters* (sessões regionais) brasileiros do PMI em 460 organizações participantes (40), o nível de utilização de metodologias de Gerenciamento de Projetos é analisado e a maior porcentagem observada (46% da amostra) é a categoria de

organizações de que há uma metodologia única para o gerenciamento de projetos, a qual pode ser adaptada em função das características do projeto.

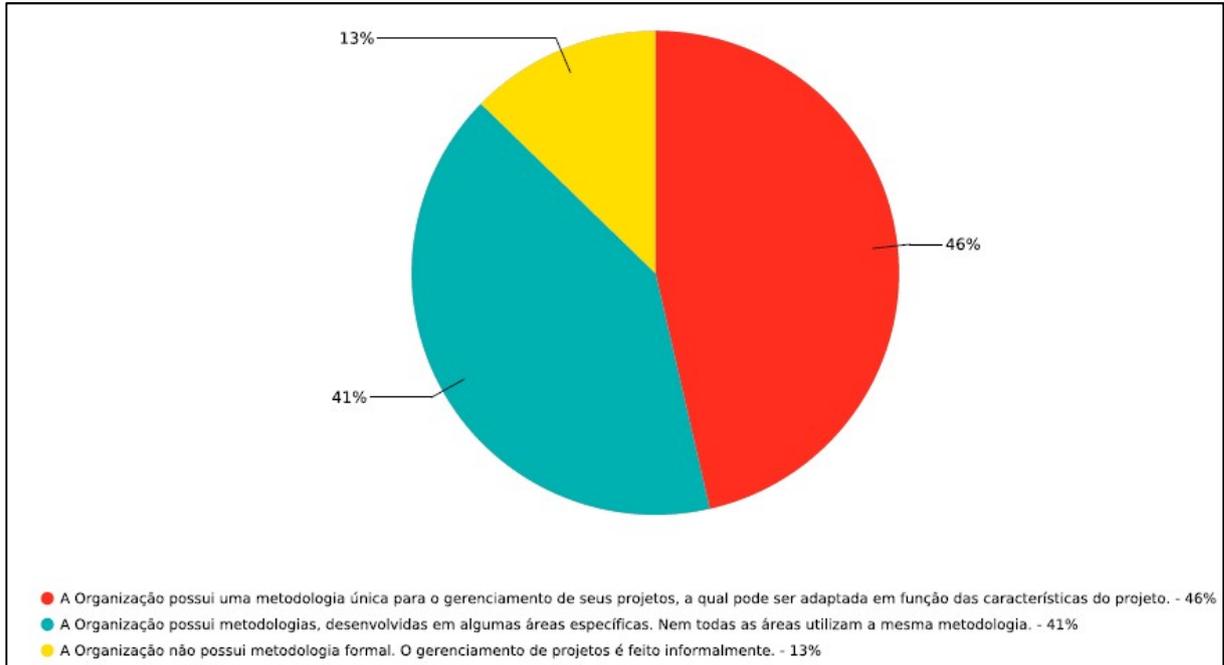
Assim, observa-se que o percentual em ambos os estudos aponta para categorias similares em relação ao processo de gerenciamento de projetos com uma metodologia presente, porém somente em parte, devido a algumas especificidades não citadas, o que remete ao processo contínuo de “projetização” que as organizações vêm passando segundo Barcaui (16). Essa característica parece coadunar com o crescimento e disseminação da disposição em prol da maturidade e a excelência em gestão de projetos que tanto almejam, conforme Kerzner (14). Importante frisar que os resultados obtidos neste estudo remetem a uma organização pública e suas unidades regionais e o estudo de benchmarking de PMI remete a várias organizações de diversas áreas de atuação.

Figura 6: Metodologia de Gerenciamento de Projetos nas unidades Fiocruz



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 7: Nível de Utilização de Metodologias de Gerenciamento de Projetos nas unidades Fiocruz

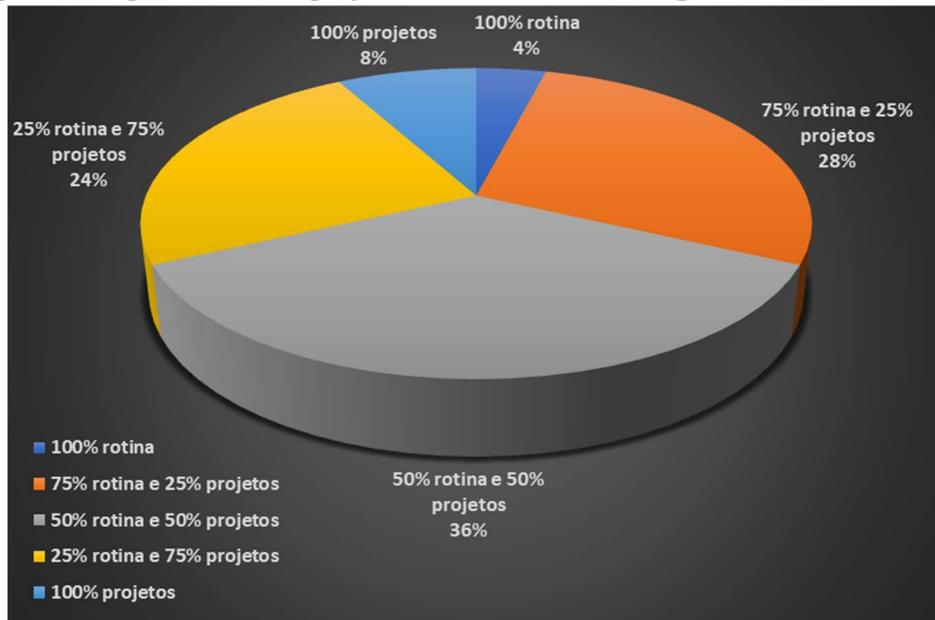


Fonte: PMI Brasil (40).

A presente amostra é composta em sua maioria, 36%, por unidades que têm suas atividades divididas entre projetos e processos rotineiros de forma equilibrada, com 50% rotina e 50% projetos (figura 8).

Este é um resultado diferente do encontrado no estudo de benchmarking PMI (40) que traz a maior porcentagem, 44%, de organizações em que a rotina (processos) são prioridades em relação aos projetos, o que prejudica algumas vezes a condução destes. Essa situação pode ser explicada pela influência que os fatores organizacionais como cultura, estilo e estrutura organizacional têm diretamente na maneira como os projetos são executados (13).

Figura 8: Equilíbrio entre projetos e tarefas rotineiras (processos) nas unidades



Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com a figura 9, é possível observar que a integração entre o planejamento estratégico e a prática de gerenciamento de projetos nas unidades acontece de forma parcial em sua maioria – 44% da amostra, logo seguido por 36% da desta, fato que confirma a interligação dos processos, porém estatui que esse processo deveria ser melhor integrado.

Figura 9: Integração entre o Planejamento Estratégico e o Gerenciamento de Projetos nas unidades



Fonte: Elaboração Própria.

O item seguinte diz respeito sobre o envolvimento da prática de gerenciamento de projetos no processo de implementação de estratégias da unidade e os procedimentos foram diversos de acordo com as especificidades de cada unidade.

Na Gerência Regional de Brasília observou-se que esse envolvimento se dá por meio de reuniões pontuais e específicas entre a Direção da unidade e/ou área de planejamento com as áreas técnicas de projetos nos espaços de governança criados na unidade, como a Oficina Anual de Planejamento Estratégico. Observou-se que essa integração entre o planejamento estratégico e o gerenciamento de projetos se dá no momento de iniciação dos novos projetos, quando há uma avaliação prévia, de forma a verificar se o escopo do projeto está de acordo com os objetivos e as estratégias organizacionais da unidade e posteriormente, as metas dos projetos são também avaliadas sob a mesma ótica, em sua maioria.

No Instituto Gonçalo Moniz – Fiocruz Bahia esta interação se dá por meio de reuniões com a Direção, Área de Planejamento e Escritório de Projetos, porém os entrevistados referiram que esse envolvimento carece ainda de estruturação, em alguns projetos há um envolvimento mais claro, mas em outros esse envolvimento é quase tangencial. Ademais, dependem bastante do grau de influência do projeto no dia a dia da unidade e não há uma definição prévia de como as questões serão tratadas e acompanhadas. Apurou-se também que atualmente o gerenciamento de projetos de pesquisa com captação de recursos extraorçamentários tem maior foco no âmbito operacional e seria importante fomentar uma maior interação entre a área de gerenciamento de projetos de pesquisa e a de planejamento, que atualmente dedica-se mais ao gerenciamento de projetos financiados com recursos orçamentários da unidade.

No Instituto René Rachou – Fiocruz Minas, a integração acontece por meio de reuniões com a Direção e grupos de pesquisa; já na Fiocruz Mato Grosso do Sul, o envolvimento se divide entre reuniões entre a coordenação do projeto e a área de planejamento,

além de reuniões entre a coordenação, área de planejamento e a área finalística com os pesquisadores envolvidos em cada projeto.

No Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães – Fiocruz Pernambuco, há uma “certa cooperação”, conforme apontam os respondentes, entre o setor de Planejamento e o Escritório de Projetos da unidade; na Fiocruz Rondônia a integração acontece por meio de reuniões e divulgação de resultados e planos, como também por meio da realização de algumas oficinas para buscar orientação sobre o preenchimento do Sistema de Apoio à Gestão Estratégica – SAGE, visando tal integração.

No Instituto Oswaldo Cruz, a integração ocorre mediante interlocução da área de planejamento com a Plataforma de Apoio à Pesquisa e Inovação, Vice Direção de Desenvolvimento Institucional, Direção e Câmaras Técnicas. Já no Instituto Leônidas e Maria Deane – Fiocruz Amazônia o processo se dá a partir de reuniões entre as chefias de laboratórios do Instituto, Câmara Técnica de Pesquisa e levantamento de informações direto com pesquisadores.

No Instituto Carlos Chagas – Fiocruz Paraná, verificou-se que os pesquisadores realizam seus projetos de maneira bastante independente, ficando a cargo de cada um a relação com as estratégias institucionais; e, por fim, a Presidência da Fiocruz mencionou que existe integração e esta se dá por meio de oficinas e grupo de trabalho, envolvendo pesquisadores de outras unidades da Fiocruz.

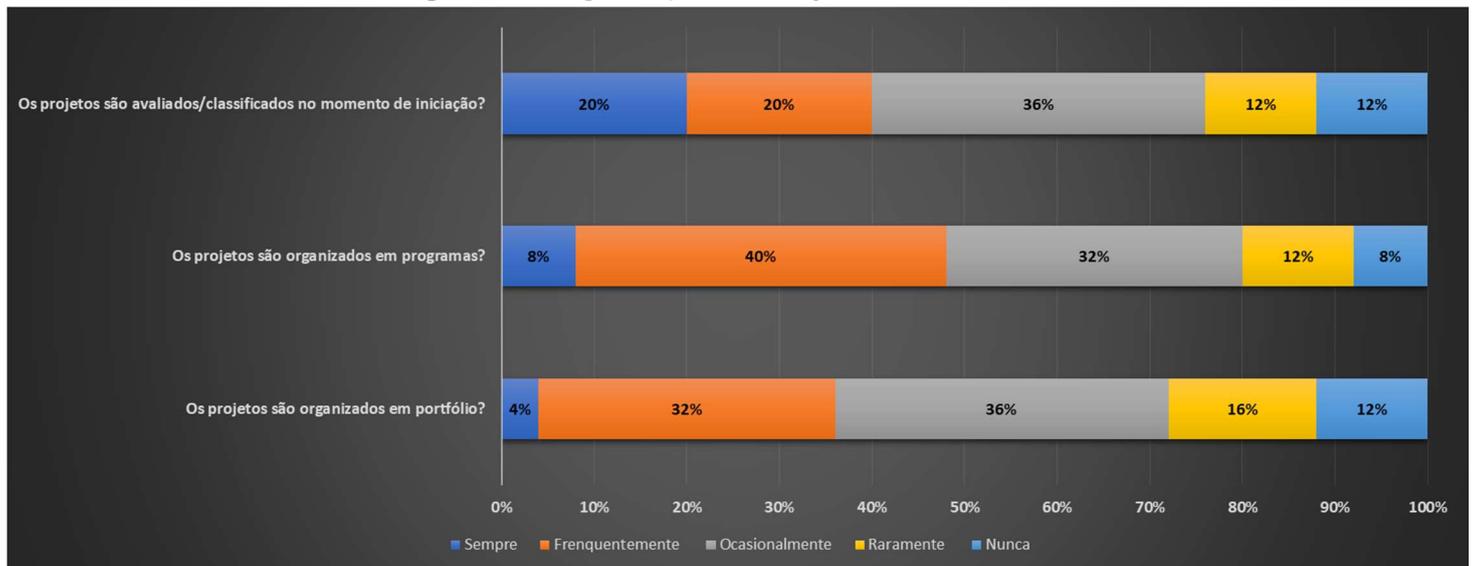
Com efeito, verificou-se que na maioria das unidades a prática mais utilizada para tal interação entre o plano estratégico e o gerenciamento de projetos são reuniões entre a área interessada do projeto, seja a Coordenação Técnica e/ou pesquisadores, escritório de projetos e a Direção da unidade. Observou-se também a importância desta interação acontecer prioritariamente desde a fase de iniciação do projeto, o que traz a possibilidade de avaliar previamente se os escopos dos novos projetos estão em consonância com os objetivos e as estratégias de cada unidade.

Desta forma, verificou-se que a avaliação e classificação dos projetos no momento da iniciação ainda acontece de forma ocasional, representado por 36% da amostra (figura 10). Não é um resultado de todo ruim, mas demonstra que há ainda muito a ser feito. Decourt (41) cita que, uma vez definidas as estratégias e os objetivos no plano estratégico da organização, é de suma importância que sejam criados critérios de seleção e priorização que funcionarão como filtro para futuros projetos.

Quando ocorrem, a avaliação e classificação dos projetos acontecem com os seguintes intuitos: priorizar projetos que estejam relacionados a algum dos eixos de atuação da unidade; reduzir projetos que não agreguem valor estratégico para a unidade; e não haver conflitos de recursos financeiros entre os projetos.

Os critérios de seleção que mais se aplicam à seleção de novos projetos nas unidades pesquisadas são: Alinhamento com os Eixos Estratégicos da Fiocruz/Missão Institucional (32% da amostra); Alinhamento com o Planejamento Estratégico da unidade e (24% da amostra); e o aspecto Financeiro (24% da amostra).

Na Gerência Regional de Brasília esse resultado é demonstrado no procedimento adotado no início das negociações dos instrumentos formais de cooperação que dão origem aos projetos pactuados com entes financiadores. Este consiste no preenchimento do Termo de Iniciação à Cooperação - TIC, que é um formulário criado para dar ciência da intenção da parceria e solicitar autorização da Direção da unidade. O formulário prevê a descrição de todo o escopo do projeto, como objetivo, metas físicas e atividades, bem como a informação sobre seu alinhamento com macro eixo institucional.

Figura 10: Organização dos Projetos nas unidades Fiocruz

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com PMI (13), os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do planejamento estratégico de uma organização. E as organizações gerenciam os portfólios com base em seu plano estratégico, sendo este o fator principal de orientação para investimentos em projetos.

Na presente pesquisa, observa-se que os projetos são organizados em programas e portfólio de projetos, sendo representados por 40% e 36% da amostra, respectivamente (figura 10).

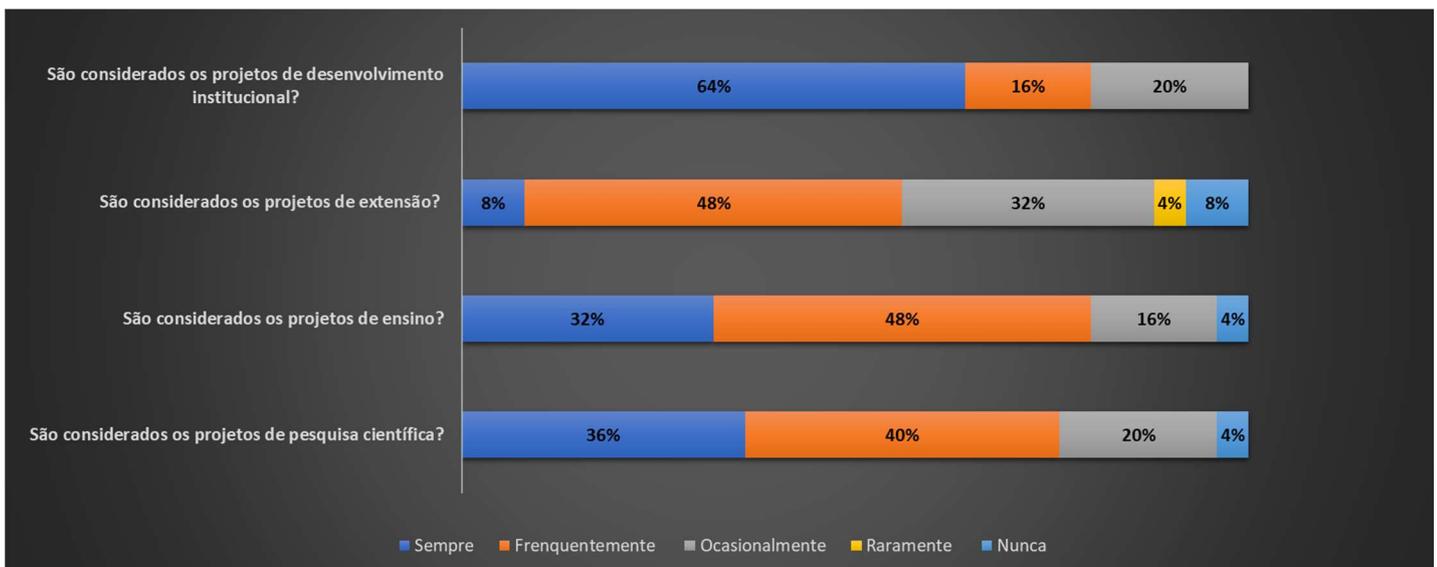
Desta forma, infere-se que, para o alinhamento do gerenciamento de projetos ao planejamento estratégico, a melhor opção é o gerenciamento de portfólio, que funciona como ponte entre os projetos e o planejamento estratégico da organização, visto que um objetivo do gerenciamento de portfólios de projetos é maximizar o seu valor, por meio de um exame cuidadoso de seus componentes, de forma que os componentes que contribuem menos para os objetivos estratégicos da organização podem ser descartados, consolidando a ideia de seleção e priorização desta modalidade de gerenciamento (13).

Ademais, conforme citação de Anselmo (14), constante no referencial teórico deste trabalho, temas como o gerenciamento de portfólio de projetos são encontrados na dimensão estratégica do gerenciamento de projetos.

Quanto à natureza dos projetos que são considerados no planejamento estratégico das unidades pesquisadas, estes são classificados em 04 grupos:

- Projetos de Desenvolvimento Institucional;
- Projetos de Pesquisa Científica e Tecnológica;
- Projetos de Ensino;
- Projetos de Extensão.

Figura 11: Natureza dos Projetos considerados no Planejamento Estratégico das unidades Fiocruz



Fonte: Elaboração Própria.

Quanto ao Planejamento Estratégico das unidades pesquisadas verificou-se que os projetos de desenvolvimento institucional são considerados em maior percentual, representando 64% da amostra.

Este resultado é reflexo da preocupação constante da Fundação em relação à sua política de desenvolvimento institucional, pauta presente no Relatório Final de seu VII

Congresso Interno², como também em seu estatuto, constante no Decreto nº 8.932, de 14 de dezembro de 2016, que de acordo com o inciso II do art. Art. 9º, é competência da Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico, promover e acompanhar ações e projetos estratégicos na área de desenvolvimento institucional (32).

Quanto às atividades envolvidas no processo de gerenciamento de projetos (Iniciação, Planejamento, Execução e Controle), buscou-se verificar se eram executadas formalmente e em caso positivo e verificar também como se dava este processo em cada unidade.

Na unidade caso deste estudo, a GEREB, essa formalização na execução dos processos existe e se dá, conforme relatado, a partir do momento em que a iniciação dos projetos é autorizada pela direção da Unidade por meio de documento próprio, o TIC, conforme já mencionado. O planejamento é feito em conjunto com a área demandante do projeto, por meio da elaboração do Plano de Trabalho. Sua execução e controle, por sua vez, são feitas pelo Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos - NUGP, juntamente com as áreas técnicas da unidade, todos plenamente alinhados com a legislação vigente e normas da Fiotec, que é a fundação de apoio contratada por meio de Dispensa de Licitação para operacionalização da execução financeira dos projetos de interesse da Fiocruz.

Na Fiocruz Bahia, verificou-se que há formalização na maior parte dos processos, sobretudo na iniciação e estes ficam a cargo do escritório de projetos da unidade, o NEGP (Núcleo de Excelência em Gestão de Projetos). Há ainda, conforme relatado, um sistema de gestão de projetos em desenvolvimento, que aperfeiçoará a integração destes processos de modo formal.

² Instância deliberativa, presidida pelo Presidente da Instituição, constante no art. 32 do Decreto nº 8.932/2016 como órgão máximo de representação da comunidade da FIOCRUZ, ao qual compete I - deliberar sobre assuntos estratégicos referentes ao macroprojeto institucional da FIOCRUZ; II - deliberar sobre regimento interno e propostas de alteração do Estatuto da FIOCRUZ; e III - apreciar matérias que sejam de importância estratégica para os rumos da FIOCRUZ.

Na Fiocruz Minas, o SAPRO (Serviço de Apoio a Projetos) atua na elaboração das propostas, planejamento, implantação dos projetos, acompanhamento da execução, controle financeiro e prestação de contas.

Na Presidência da Fiocruz, essas atividades são executadas no Escritório de Projetos, instância que dispõe de procedimentos já estabelecidos. Sua equipe, consoante apurado no questionário, é separada por fase do projeto e divididas na execução por processo de sustentação.

No Instituto Oswaldo Cruz, tais atividades são realizadas no âmbito da Plataforma de Apoio à Pesquisa e Inovação (PAPI/IOC), no que se refere aos projetos com recursos extra-LOA. Referida plataforma está vinculada à Vice-direção de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do IOC. Nesse sentido, a equipe da plataforma adota os procedimentos formais inerentes as fases de Iniciação, Planejamento, Execução e Controle dos projetos.

No escritório de Mato Grosso do Sul, as atividades referentes ao processo de gerenciamento não são executadas formalmente. Cada projeto tem seu início de uma maneira distinta, e a unidade, por se tratar de um escritório técnico, ainda está em fase de implementação de sua abordagem de gestão de projetos.

Fiocruz Rondônia e Fiocruz Pernambuco não relataram formalização na execução dessas atividades. E, por fim, na Fiocruz Amazônia mencionou-se um mecanismo de implementação de indicadores de produtividade por pesquisador/laboratório que se encontra em aperfeiçoamento para balizar a tomada de decisão e instituir políticas de apoio institucional, porém nada foi relatado especificamente relacionado às fases do processo de gerenciamento de projetos.

Segundo PMI (13) os processos e procedimentos da organização para a condução do trabalho do projeto incluem, mas não se limitam às atividades: iniciação; planejamento; execução; monitoramento; controle; e encerramento. Essas atividades, como observadas nos achados acima, normalmente são responsabilidades da equipe do projeto alocadas nos

Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP, estruturas organizacionais já citadas no referencial teórico deste estudo, que padronizam os processos de governança relacionados com os projetos.

No vertente estudo, verificou-se que 70% das unidades já possuem o EGP em sua estrutura organizacional, em que essa área específica, conforme apurado, serve ao propósito de organizar e executar as práticas de gerenciamento de projetos.

É relevante informar que o EGP da Fiocruz Brasília foi institucionalizado por meio da portaria nº 14/2016/GAB/DIREB, de 10 de novembro de 2016, o que corrobora o entendimento de Barcaui (16), quando diz que a formalização da implantação de EGP's nas organizações tem contribuído para o aumento da maturidade em projetos.

Os resultados encontrados estão próximos do percentual de 61% obtido pelo Estudo de Benchmarking do PMI Brasil (40), o que traduz que as unidades Fiocruz pesquisadas estão seguindo a tendência do setor público em investir na constituição de estruturas formais que definam as funções e responsabilidades pelas atividades do projeto nas diversas áreas, especialmente as de planejamento, execução e controle dessas atividades, alinhadas e indispensáveis ao alcance dos objetivos previstos (42).

Entre as atividades realizadas pelo EGP (figura 12), destacaram-se as mais presentes nas unidades, correspondendo a mais de 50% cada, sendo:

- Acompanhamento Financeiro do Projetos (80%);
- Auxiliar nas fases de iniciação, execução e prestação de contas dos projetos (76%);
- Centralização de informações e comunicação sobre os projetos da unidade (76%);
- Auxiliar os Coordenadores e Gerentes de Projetos (64%);
- Padronizar a metodologia de Gerenciamento de Projetos (60%).

Figura 12: Atividades realizadas pelos EGP's das unidades Fiocruz

Fonte: Elaboração Própria.

Em contrapartida, observou-se que as atividades pouco realizadas, que giram em torno de 4% são as seguintes:

- Avaliação de Desempenho de Coordenadores/Gerentes de Projeto;
- Treinamento e Desenvolvimento de equipe.

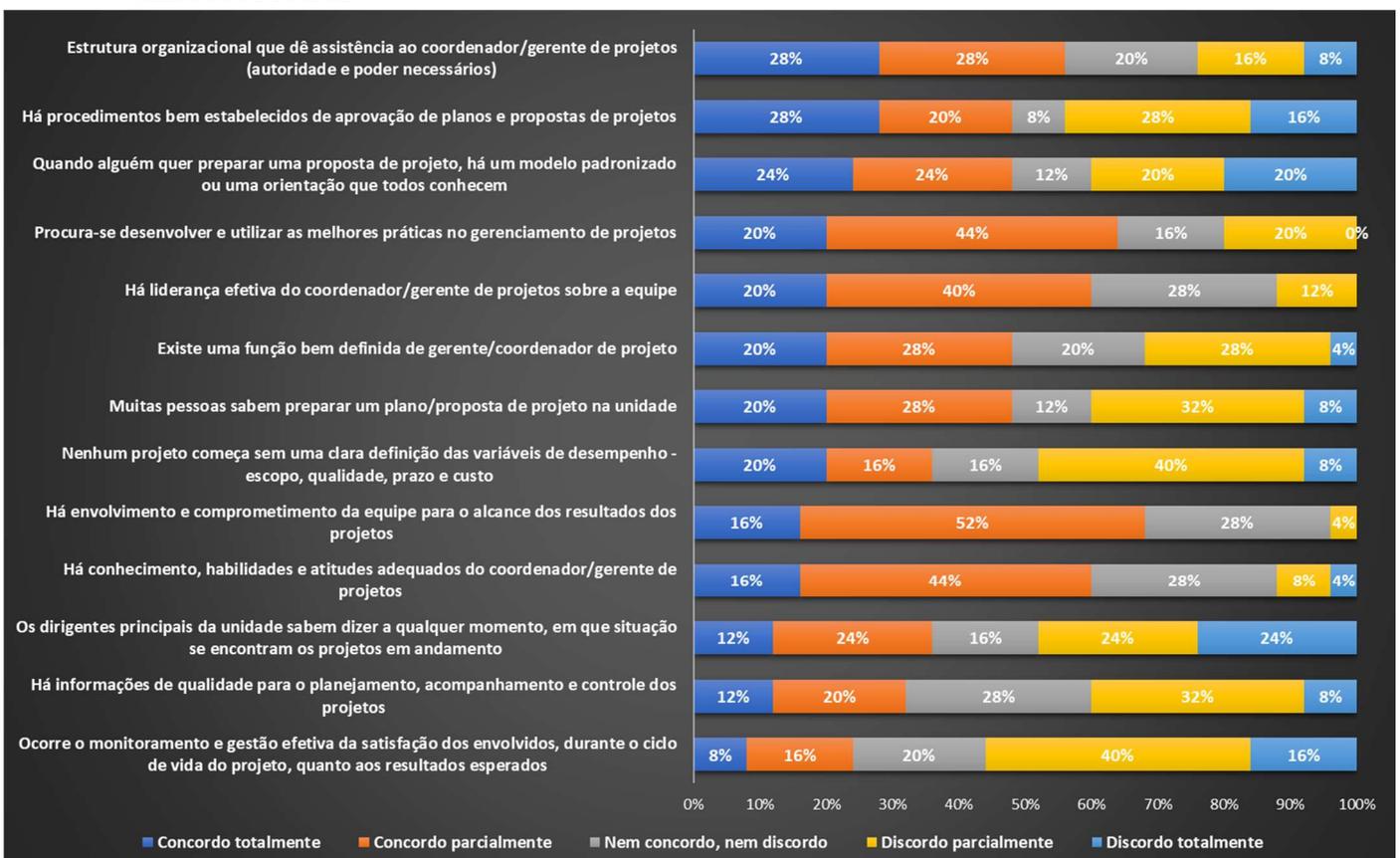
Considerando o referencial teórico desse trabalho, os achados sobre a Gerência Regional de Brasília revelam que as atividades do Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos – NUGP tais como: apoio e suporte às fases do projeto (iniciação, execução e prestação de contas); acompanhamento físico-financeiro e de auxílio aos Coordenadores de Projetos; e de registro e compartilhamento de informações na perspectiva do aprendizado organizacional estão em consonância com as características relacionadas às atividades mais realizadas nos EGPs.

Para a avaliação do status atual do conceito de gerenciamento de projetos na amostra estudada, foram elaboradas 26 afirmativas sobre práticas, técnicas e conceitos sobre a matéria, de forma que os respondentes se posicionassem numa escala de concordância.

Desse modo, observou-se que algumas práticas são mais utilizadas nas unidades do que outras, sendo as mais utilizadas (figuras 13 e 14):

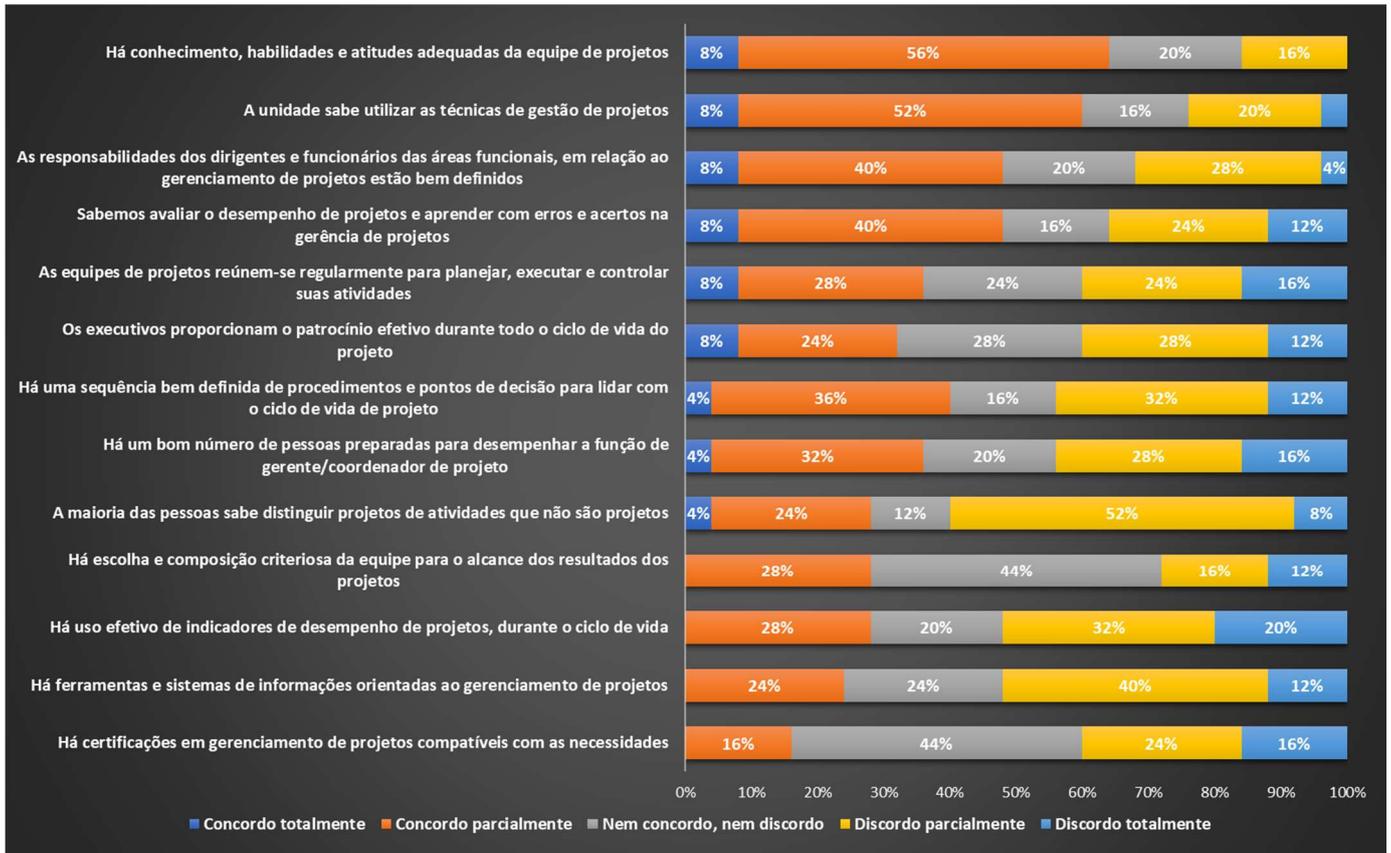
- Procura-se desenvolver e utilizar as melhores práticas no gerenciamento de projetos (20% concordam totalmente e 44% parcialmente);
- Há liderança efetiva do coordenador/gerente de projetos sobre a equipe (20% concordam totalmente e 40% parcialmente);
- Há envolvimento e comprometimento da equipe do projeto para alcance dos resultados do projeto (16% concordam totalmente e 52% parcialmente);
- Há conhecimento, habilidades e atitudes adequados do coordenador/gerente de projetos (16% concordam totalmente e 44% parcialmente);
- Há conhecimento, habilidades e atitudes adequadas da equipe de projetos (8% concordam totalmente e 56% parcialmente);
- A unidade sabe utilizar as técnicas de gestão de projetos (8% concordam totalmente e 52% parcialmente).

Figura 13: Práticas, Técnicas e conceitos utilizados no gerenciamento de projetos em unidades Fiocruz



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 14: Práticas, Técnicas e conceitos utilizados no gerenciamento de projetos



(Continuação)

Fonte: Elaboração Própria

As práticas, conceitos e técnicas mais utilizadas foram categorizadas em três subgrupos, de forma a facilitar a discussão e o entendimento dos dados:

- Práticas e técnicas em gerenciamento de projetos: as unidades estão desenvolvendo e utilizando as melhores práticas e técnicas de gestão de projetos;
- Coordenadores/Gerentes de Projeto: os coordenadores/gerentes de projeto possuem conhecimento, atitudes e habilidades e estão os aplicando numa liderança efetiva sobre a equipe técnica dos projetos;
- Equipes de Projeto: as equipes de projeto são capacitadas e dedicadas para o alcance dos resultados do projeto.

Outras práticas identificadas tiveram um grau de concordância significativo, como “Estrutura Organizacional que dá assistência ao coordenador/gerente de projetos”; “Modelo padronizado de proposta e Procedimentos bem estabelecidos de aprovação de planos de projeto”; “Muitas pessoas sabem preparar um plano/proposta de projeto na unidade” demonstram que as unidades têm procurado padronizar as práticas e técnicas em gerenciamento de projetos, normalmente por meio do EGP, conforme citado por PMI (13).

Porém, é relevante destacar alguns dados que contrastam com os subgrupos de atividades mais utilizadas. Tais dados apontam para o fato de que, apesar da utilização das melhores práticas em gerenciamento de projetos nas unidades, os seus dirigentes principais não sabem o status imediato de cada projeto em andamento (grau de discordância parcial de 24% e total de 24%), o que retrata uma certa deficiência no reporte deste status por parte do EGP aos dirigentes de sua respectiva unidade. Isto dificulta o acesso rápido às informações dos projetos, contrariando o que foi mencionado por Kerzner (14), ao listar as atribuições de um EGP.

Outro fator com grande grau de discordância, 60%, foi que a maioria das pessoas não sabe distinguir projetos de atividades que não são projetos, algo que reflete certa deficiência no processo de disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos, treinamento e capacitação de equipe, já que a sistemática não tem se transformado em aprendizado.

Verificou-se também que apesar dos coordenadores/gerentes de projeto possuírem conhecimento, atitudes e habilidades adequados, não há um bom número de pessoas preparadas para desempenhar tal função, dado o grau de discordância da afirmativa de 44%.

Por fim, verificou-se a discordância parcial de 40% e total de 12% em relação a existência de ferramentas e sistemas de informações orientadas ao gerenciamento de projetos.

Entretanto, esta matéria já é preocupação das unidades vinculadas ao FUR, posto que em um encontro específico do grupo, o principal problema identificado foi o inadequado arranjo de gerenciamento de projetos de captação de recursos externos. Para a sua resolução, a principal ideia do grupo desenhou-se em torno da proposição de uma rede de gerenciamento de

projetos, com a integração dos processos de captação e gerenciamento de recursos, observando e mantendo adequações aos contextos locais de cada unidade. Nesse sentido, houve o investimento no desenvolvimento colaborativo de uma plataforma de Gestão da Pesquisa que proporcionará a discussão e compartilhamento de informações pelas unidades envolvidas, o Sistema de Gestão de Projetos - SGP.

4.1.3 Análise dos dados das questões de maturidade em gerenciamento de projetos

Neste item são demonstrados a tabulação e a análise dos dados relacionados à abordagem de maturidade em gerenciamento de projetos.

O instrumento utilizado para verificar a maturidade das unidades respondentes foi descrito e validado (PMMM) por Kezner (13) 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.

Na tabela 7, observa-se 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, a saber, linguagem comum.

A área de conhecimento com a maturidade mais alta foi de gerenciamento de integração com um terço dos respondentes no 2º nível.

Tabela 7 - Percentual de respondentes por nível de maturidade e área do conhecimento

Área do Conhecimento	Nível de maturidade					Média
	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

Fonte: Elaboração Própria.

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.

Este resultado coaduna diretamente com o achado na pesquisa de Vidal (43), que teve por objetivo identificar o problema mais frequente em projetos no Brasil nos anos de 2007-2013, e se este foi também ponto crítico nas demais seções dos Estudos de Benchmarking.

Realizado o estudo, chegou-se à conclusão de que o problema mais frequente em Gerenciamento de Projetos no Brasil é a Comunicação, sendo apontada como o maior problema enfrentado pelas organizações nos anos de 2009, 2011, 2012 e 2013, superando, inclusive, o problema clássico da tríplice restrição: tempo, escopo, custo do projeto.

Constatou-se também que o quesito “comunicação” foi eleito nos três últimos anos da pesquisa de Benchmarking - 2011, 2012 e 2013 como a habilidade mais desejada e valorizada em relação aos Gestores de Projetos, além de considerá-la sempre em primeiro lugar e em todos os anos objetos de estudo deste artigo – a de 2007 a 2013 – a principal deficiência dos Gestores de Projetos, superando inclusive habilidades técnicas como “Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” e “Domínio de ferramentas em Gestão de Projetos” (43).

Ainda que PMI (13) traga as boas práticas no Gerenciamento de Comunicação por meio de três processos (Planejar Gerenciamento das Comunicações, Gerenciar Comunicações

e Controlar Comunicações), infere-se que a solução para uma boa comunicação no âmbito de projetos é a realização de um Plano de Gerenciamento das Comunicações que identifique a informação a ser repassada, o seu destinatário, a frequência e a forma que será repassada, sendo de extrema importância a atualização e monitoramento desse plano.

No entanto, a área de integração, que inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento (13) apresentaram certa eficiência com uma maior maturidade.

A tabela 8 apresenta o nível de maturidade por unidade pesquisada. Constatou-se que a maturidade geral das unidades foi de 2,05. Aquelas com maior índice se encontram entre o nível 2 e o nível 3 – metodologia única e processos institucionalizados. A Fiocruz Brasília teve maturidade média de 2,2, ficando em terceiro lugar no ranking obtido.

Tabela 8 - Nível de Maturidade por unidade pesquisada

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

Fonte: Elaboração Própria.

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 em que se depreende claramente o apoio aos projetos por parte da alta administração, porém observa-se que não há padronização nos processos de gerenciamento, porém 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 (14, 44).

De acordo com a última Pesquisa Nacional sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos realizada em 2014 com a participação de 415 profissionais de organizações brasileiras, gerou um relatório geral e outro específico para o Governo (Administração Direta e Indireta), em que a média brasileira obteve 2,64 de maturidade e a Administração Pública obteve pontuação 2,50, (44, 45).

É relevante ressaltar que 72% das organizações constantes nessa pesquisa possui EGP em sua estrutura, com mais da metade destas composto por no mínimo 5 pessoas, coincidindo com o achado do presente estudo, em que as três unidades que obtiveram maior nível de maturidade dentro da amostra possuem também em sua estrutura um escritório de gerenciamento de projetos. Isto nos leva a inferir 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 produzidos (16).

No estudo proposto por Silveira et al (46), cujo objetivo foi identificar os principais fatores condicionantes da maturidade em gerenciamento de projetos em organizações brasileiras, em sua análise referente à distribuição das empresas pesquisadas quanto a seu nível de maturidade percebida em gerenciamento de projetos, a partir do modelo PMMM (47), o mesmo utilizado na presente pesquisa, observou-se, por ordem descendente de presença, que 186 (39,3%) das empresas se classificavam no nível 2 de maturidade em gerenciamento de projetos – processos estruturados e padrões.

Os referidos autores citaram que organizações nesse nível possuem geralmente baixo suporte executivo, razoável nível de gestão de escopo, tempo, custo e qualidade, entretanto, já deram os primeiros passos rumo à profissionalização em gerenciamento de projetos – a mesma tendência observada na unidade caso deste estudo (46).

E, por fim, esse resultado também pode ser cotejado com o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos de 2010 (40), em que a maioria das organizações

participantes, 43%, (públicas e privadas) se encontram no “nível 2 – existem diversos processos de Gerenciamento de Projetos na organização, porém não considerados como padrões organizacionais”.

Ato contínuo, 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, posto que o ranking de valores para a avaliação da maturidade em projetos vai de 1 a 5.

4.2 PROPOSIÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES

Conforme visto acima, a aproximação ao nível 5 indica uma trajetória rumo a excelência que passa necessariamente por algumas etapas. Nesse sentido, a proposição de contribuições para um modelo integrado de GP, coaduna diretamente com esse achado.

Essa proposição consiste na última etapa da metodologia a ser levada a termo neste estudo, como também está diretamente relacionada ao alcance de seu terceiro objetivo específico, visto que por meio dos resultados obtidos a partir das questões dos questionários de gerenciamento de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos, apresentados anteriormente na seção 4.1 deste trabalho, foi possível o cotejamento das experiências em Gestão de Projetos de CTIS entre as unidades pesquisadas, de forma a possibilitar a proposição de contribuições úteis à formulação de um modelo integrado em gestão de projetos.

Com efeito, a partir da análise das rotinas, técnicas utilizadas inerentes à gestão de projetos de CTIS, como também da avaliação do nível de maturidade em projetos da Fiocruz Brasília e de outras unidades regionais, foram selecionados alguns achados, que, de acordo com o marco teórico estudado, seriam pontos relevantes na formulação de um modelo integrado.

São eles:

- Formalização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos nas unidades;
- Integração do Planejamento Estratégico e a prática de gerenciamento de projetos;
- Avaliação e Classificação de Projetos;
- Projetos com a natureza de Desenvolvimento Institucional são os mais considerados para o Plano Estratégico de cada unidade;
- Formalização na execução dos processos de gerenciamento de projetos (Iniciação, Planejamento, Execução e Controle);
- Existência de EGP na estrutura física das unidades;
- Reporte imediato do status do projeto à Direção da unidade;
- Distinção entre atividades de projetos e atividades de rotina (processos);
- Preparação de servidores e colaboradores para desempenhar o papel de Coordenador/Gerente de Projeto;
- Ausência de ferramentas e sistemas de informação orientadas ao gerenciamento de projetos;
- Maturidade baixa na área de gerenciamento da comunicação em projetos.

A tabela 9 abaixo elenca as contribuições propostas relacionadas aos resultados compilados em grupos congêneres, conforme às contribuições correspondentes, de forma a se ter um panorama da situação da abordagem de gerenciamento de projetos de CTIS na Fiocruz Brasília e outras unidades relacionadas na amostra deste estudo.

Tabela 9 – Resultados da pesquisa X Contribuições propostas

Resultados	Contribuições
<ul style="list-style-type: none"> • Formalização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos nas unidades; • Formalização na execução dos processos de gerenciamento de projetos (Iniciação, Planejamento, Execução e Controle). 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação e difusão de uma metodologia única de Gerenciamento de Projetos adaptada em função das características de atuação de cada unidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Distinção entre atividades de projetos e atividades de rotina (processos); • Preparação de servidores e colaboradores para desempenhar o papel de Coordenador/Gerente de Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e capacitação contínua para equipes e Coordenadores/Gerentes de Projetos.
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de EGP na estrutura física das unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação e implementação de um EGP institucionalizado de forma a dar legitimidade às suas ações consonantes com plano estratégico de cada unidade em busca da maturidade e excelência em gerenciamento de projetos.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e Classificação de Projetos; • Projetos com a natureza de Desenvolvimento Institucional são os mais considerados para o Plano Estratégico de cada unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção da lógica de gerenciamento de portfólio de projetos, por possibilitar melhor alinhamento com o planejamento estratégico por meio da ideia de seleção e priorização de projetos.
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de ferramentas e sistemas de informação orientadas ao gerenciamento de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir no desenvolvimento colaborativo de uma ferramenta de Gestão de Projetos que proporcionará a discussão e compartilhamento de informações nessa conjuntura pelas unidades (em andamento).
<ul style="list-style-type: none"> • Maturidade baixa na área de gerenciamento da comunicação em projetos; • Reporte imediato do status do projeto à Direção da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir um Plano de Gerenciamento de Comunicação em projetos que identifique claramente o que deve ser dito, a quem, a periodicidade e a maneira que será repassada a informação, com atualização e monitoramento contínuo.

Fonte: Elaboração própria.

Entre as seis contribuições apresentadas que trazem em seu teor a abordagem de temas relacionados às técnicas e práticas do gerenciamento de projetos de CTIS na Fiocruz Brasília, como também a sua relação com o planejamento estratégico da unidade, destacam-se duas. A primeira está diretamente ligada ao processo de comunicação que compõe o ideário colaborativo da gestão de redes cooperativas em C&T, já citado no referencial teórico deste estudo. A outra contribuição está diretamente relacionada ao desenvolvimento colaborativo de um sistema de informação em Gestão de Projetos, que proporcionará a discussão e

compartilhamento de informações, de forma a favorecer a identificação de conhecimentos e competências, facilitando a integração na concepção do modelo de gestão de projetos em CTIS na Fiocruz.

Isto vai ao encontro daquilo que expõe Martins (48) em seu estudo, em relação ao quesito comunicação, quando diz que esta serve a fomentar a “compreensão”, exercendo o papel de um mecanismo de coordenação da ação que torna possível a ação cooperativa. Além disso, ao propor ao SNCTIS uma plataforma digital baseada num modelo de gestão comunicativa, a fim de facilitar a interação entre saberes e comunidades de linguagens distintas destinada à elaboração e execução de planos e projetos comuns, Martins (48) reafirma a importância da adoção de um sistema de informação que conforma a ideia de modelo integrado. Sim, porque a ferramenta proposta por ele também possibilita o encontro entre parceiros e colaboradores, permitindo o acesso a informações estratégicas sobre o ambiente de atuação, tornando mais rápida a obtenção de apoio para resoluções dos nós críticos da execução dos projetos, o que ampara totalmente o caráter integrador de um modelo de gestão de projetos a ser formulado.

5 CONCLUSÃO

Com a utilização de ferramentas e práticas de gestão, concebidas por uma “Nova Gestão Pública” como alternativas de enfrentamento aos desafios e tendências existentes no contexto atual do país, a utilização do planejamento estratégico e do gerenciamento de projetos na administração pública vêm favorecer ganhos de eficiência, eficácia e efetividade nos resultados, como também otimizar os recursos no alcance de seus objetivos, apresentando-se como um grande diferencial estratégico para o poder público no Brasil e em outros países.

Este trabalho teve como objetivo principal analisar a experiência da Fiocruz Brasília em gestão de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (CTIS) a fim de propor contribuições à formulação de um modelo integrado para a Fiocruz.

A fim de atingir esse objetivo, foram realizadas as etapas previstas nos objetivos específicos que foram: construir um embasamento teórico-metodológico sobre a abordagem de gestão de projetos de CTIS; descrever o estado da arte da atuação da Fiocruz Brasília na Gestão dos Projetos de CTIS; e finalmente cotejar a experiência da GEREb no âmbito da Gestão de Projetos de CTIS na Fiocruz com demais unidades da Fundação que tenham iniciativas semelhantes, a fim de obter um panorama útil à proposição de estratégias de integração intrainstitucional nesse quesito.

Primeiramente para atendimento ao 1º objetivo específico foi feita uma Pesquisa Bibliográfica que se deu por meio de revisão de literatura sobre os temas a seguir: Planejamento Estratégico; Gerenciamento de Projetos; Escritório de Gerenciamento de Projetos; Marco legal de Ciência, Tecnologia e Inovação; Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Gerenciamento de Programas e Portfólio; e Gestão em Redes.

A construção do referencial teórico-metodológico possibilitou embasar a discussão dos achados constantes neste estudo, o que proporcionou um melhor entendimento sobre os conceitos e teorias relacionados à gestão de projetos de CTIS praticada.

Posteriormente para atendimento ao 2º objetivo específico deste estudo foi realizado o levantamento de dados, que consistiu na aplicação de questionário ao público específico chave de participantes que tinham relação com a abordagem de gestão de projetos de CTIS na Fiocruz Brasília, algumas unidades componentes do Fórum das Unidades Regionais da Fiocruz – FUR, unidades que possuam alguma estrutura relacionada à abordagem de gestão de projetos já em funcionamento e no Escritório de Projetos da Presidência, o que possibilitou a avaliação do processo de gerenciamento de projetos e suas práticas, como também da maturidade em gerenciamento de projetos, o que proporcionou o cotejamento das experiências entre a Fiocruz Brasília e outras unidades.

A aplicação do questionário proporcionou acesso ao estado da arte de cada unidade em relação a matéria de Gerenciamento de Projetos; metodologia utilizada em projetos; práticas e técnicas adotadas; integração do Planejamento Estratégico e a prática de gerenciamento de projetos; oportunidades e deficiências; e por fim, a mensuração da maturidade em projetos nas unidades.

A análise e discussão dos dados obtidos possibilitou o alcance do 3º objetivo específico deste estudo e viabilizou a comparação entre os dados encontrados e a identificação de peculiaridades que, congregadas aos pressupostos estabelecidos pela literatura tradicional, possibilitaram a proposição de seis contribuições que apontam para um diagnóstico sobre o gerenciamento de projetos de CTIS na Fiocruz Brasília e demais unidades Fiocruz pesquisadas neste estudo.

No que diz respeito às limitações do estudo, cita-se como principal a dificuldade de contato e retorno dos respondentes das unidades regionais, uma vez que o link do questionário eletrônico foi encaminhado via e-mail aos participantes. 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.

Em síntese, esse estudo proporcionou uma maior compreensão da instituição sobre a abordagem de projetos de CTIS aplicada e percepção dos gargalos existentes na execução das práticas e técnicas de gerenciamento de projetos adotadas, assim como foi possível verificar o nível de maturidade (nível 2), e por meio do cotejamento das experiências propor contribuições. Visto o embasamento teórico-metodológico construído no início deste estudo, vale ressaltar que o gerenciamento de projetos é uma prática que deve estar sempre em consonância com o plano estratégico da organização e com principal participação e patrocínio da alta administração, de forma a alavancar a sua maturidade e excelência em projetos.

Por fim, em resposta à pergunta desta pesquisa, concluiu-se que a experiência da Fiocruz Brasília e de outras unidades puderam de fato propor contribuições para a formulação de um modelo integrado nesse âmbito para a Fiocruz, vez que foram propostas seis contribuições que respondem, inclusive, a uma demanda muito particular do Fórum de Unidades Regionais da Fiocruz – FUR, sediada na Fiocruz Bahia, de 14 a 16 de abril de 2015, em que um dos temas elencados foi a proposição de uma Oficina estratégica de gerenciamento de projetos com recursos externos.

Referido evento se realizou em setembro de 2015 na Fiocruz Brasília e, com o tema “Gestão Integrada no Planejamento e Captação de Recursos de Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação”, aventou a possibilidade de coletar em todas as unidades participantes subsídios que pudessem integrar suas ações no quesito Gestão de Projetos.

Nessa oportunidade, alguns outros pontos foram ventilados, como: (i) desenvolvimento de um sistema de informações que possibilite o acompanhamento da execução orçamentária, a força de trabalho, ao portfólio de ações, as atividades e publicações, por unidade, e uniformização de critérios de avaliação institucional; (ii) implementação de financiamento induzido de projetos multicêntricos e cooperativos e; (iii) criação de instrumentos para integração do fomento na Fiocruz com o fortalecimento de canais de atendimento e comunicação mais ágeis e eficientes a Fundação de Apoio (FIOTEC).

Os achados desse estudo corroboram diretamente com os temas suscitados no movimento realizado pelo FUR. Objeto dessa pesquisa, a proposição de contribuições a um modelo integrado de gestão de projetos de CTIS encontrou amparo em suas etapas precedentes, mormente a descrição da experiência da unidade de caso e o diagnóstico feito com as demais unidades do FUR, essenciais para a definição de bases para encaminhamentos futuros, tudo feito à luz da literatura e legislação atuais.

De maneira geral, os resultados dessa pesquisa apontam para uma oportunidade de melhoria contínua das práticas de Gerenciamento de Projetos realizadas, visto a percepção de um esforço coletivo que favorece a disseminação de uma cultura de excelência em gestão de projetos na Gerência Regional de Brasília e outras unidades, e que possa, como aspiração, percorrer o caminho para o alcance da gestão integrada de projetos de CTIS e conseqüentemente a formulação do modelo integrado para a sua execução na Fiocruz.

REFERÊNCIAS

1. Junqueira MADR, Bezerra RCR, Passador CS. O escritório de gestão de projetos de pesquisa como uma inovação organizacional nas universidades. *Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias*, 2015, 5: 1835-1849.
2. Kenny, J. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Project Management Journal*, 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, SEGES, 2009. [Acesso em 24 nov 2016]. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf>.
4. _____. Fundação Oswaldo Cruz. Perfil Institucional [Internet]. [Acesso em: 24 nov. 2016]. Disponível em: <<http://portal.fiocruz.br/pt-br/content/perfil-institucional>>.
5. Fernandes Neto JAS. *Relato da experiência de implantação do núcleo de apoio à gestão de projetos na Fiocruz Brasília*, Brasília, 2015. (mimeo)
6. BRASIL. Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016. *Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e dá outras providências*. [Internet]. [Acesso em: 30 jun. 2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm>.
7. Chiavenato I, Sapiro A. *Planejamento estratégico*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
8. Oliveira DPR. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
9. Silveira Jr A, Vivacqua G. *Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
10. Drucker PF. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.
11. Huertas F. *O método PES: entrevista com Matus*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.
12. Carvalho MM, Rabechini Jr R. *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
13. PMI. *Um Guia do Conhecimento de Projetos (Guia PMBoK)*. 5. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.
14. Kerzner H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
15. Anselmo JL. *Gerenciamento de Projetos em Negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica*. [Tese de

Doutorado]. São Paulo: Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo; 2009.

16. Barcaui A, organizador. *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

17. Carneiro M. PMO no Setor Público. *In: Barcaui A, organizador. PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 104-134.

18. BRASIL. Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004. *Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências*. [Internet]. [Acesso em: 19 nov. 2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>.

19. Rauen CV. O Novo Marco Legal da Inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-Empresa. *Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior*. 2016, 2: 21-35.

20. Andrade JB. Apresentação sobre o Marco Legal de CT&I – Lei 13.243/2016. *In: Seminário sobre o Marco Legal de CT&I*. [Internet], 02 ago, 2016, Brasília. [Acesso em 20 nov 2016]. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cctci/Eventos/2016>>.

21. BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. *Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional*. [Internet]. [Acesso em: 18 nov. 2018]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm>.

22. Alvarenga GB. *Gerenciamento de Projeto, Programa e Portfólio*. Lavras: UFLA-FAEPE, 2008.

23. Fabras M. Gerência de Programas. *In: Barcaui A, organizador. PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 572-592.

24. Sampaio M, Herszon L. Gerência de Portfólio. *In: Barcaui A, organizador. PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 593-617.

25. Fleury S. Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública. *Administração em Diálogo* [Internet]. 2005 [Acesso em 18 nov 2016], 7: 77-89. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/671/468>>.

26. Börzel TA. Qué tienen de especial los policy networks? Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea. *Revista Redes* [periódico on line]. 1997;1. [Acesso em 24 nov 2016]. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/policynet.pdf>>.

27. Jacobi P. Meio Ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na

articulação de práticas coletivas. *Revista de Administração Pública*. nov./dez. 2000. Rio de Janeiro: FGV, 34 (6): 131-158.

28. Rovere M. *Redes en salud: un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad*. Rosario: Editora Secretaria de Salud Publica/AMR, 1999. [Acesso em 24 nov 2016]. Disponível em: <<http://www.rosario.gov.ar/sitio/verArchivo?id=8565&tipo=objeto Multimedia>>.

29. _____. O desafio da gestão das redes de políticas. *In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 2002.

30. Teixeira MO, Machado CJS, Filipecki AT, Cortes BA, Klein HE. Redes cooperativas como instrumento de coordenação da pesquisa científica em saúde. *Revista de Políticas Públicas (UFMA)*, 2009, 13 (1): 115-125.

31. Martins WJ, Artmann E, Rivera FJU. Gestão comunicativa para redes cooperativas de ciência, tecnologia e inovação em saúde. *Revista de Saúde Pública*. 2012; 46 Supl: 51-58.

32. BRASIL. Decreto nº 8.932, de 14 de dezembro de 2016. *Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE..* [Internet]. [Acesso em: 04 fev. 2018]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8932.htm>.

33. Alves RO, *et al.* Melhores práticas em implantação ... referenciais de sucesso. *Produção*, jul/set 2013, 23 (3): 582-594.

34. Severino AJ. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. p. 123.

35. Gil AC. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

36. Yin RK. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

37. Maximiano ACA. *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

38. Reis EA, Reis IA (2002) *Análise Descritiva de Dados*. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Disponível em: www.est.ufmg.br

39. BRASIL. Fundação Oswaldo Cruz. Fiocruz Brasília. *Fórum das Unidades Regionais da Fundação Oswaldo Cruz: trajetória, conquistas e desafios – 2011-2016*. Brasília: 2017.

40. PMI Brasil. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010*. Project Management Institute – Chapters Brasileiros, 2010.

41. Decourt, F, Neves HR, Baldner, PR. *Planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2012. 182 p.

42. Pisa BJ, Oliveira AG. *Gestão de Projetos na Administração Pública: um instrumento*

para o Planejamento e Desenvolvimento. In: 1o Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, 2013, Curitiba. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (SNPD), 2013. v. 1.

43. Vidal LX. O problema mais frequente em Gerenciamento de Projetos no Brasil: Um estudo comparativo dos resultados dos benchmarkings de 2007 a 2013. *Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - 9ª Edição nº 010 Vol.01/2015 julho/2015* [Internet]. 2015 [Acesso em 06 fev 2018] Disponível em <<https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n9-2015/o-problema-mais-frequente-em-gerenciamento-de-projetos-no-brasil-um-estudo-comparativo-dos-resultados-dos-benchmarkings-de-2007-a-2013/>>.
44. Prado D, Oliveira W. (2015). Maturidade em Gerenciamento de Projetos: relatório 2014 – Parte A: Indicadores. Recuperado em 27 fevereiro, 2018 de <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/1Global/RelatorioMaturidade2014-Global-Parte-A-Indicadores.pdf>.
45. Prado D, Andrade CE (2015). Governo: Administração e Direita e Indireta: relatório 2014 – Parte A: Indicadores. Recuperado em 27 de fevereiro, 2018 de <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>.
46. Silveira GA, Sbragia R, Kruglianskas I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. *Rev. Adm. (São Paulo)* [online]. 2013, vol.48, n.3 [citado 2018-02-06], pp.574-591. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000300014&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0080-2107.
47. Kerzner HR. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2002. ISBN 9780471436645.
48. Martins WJ. *Gestão estratégica das redes cooperativas de ciência, tecnologia e inovação em saúde: um modelo para o desenvolvimento socioeconômico e a sustentabilidade do SUS*. [Tese de Doutorado]. Rio de Janeiro: Doutorado em Saúde Pública, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP; 2013.

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) senhor (a),

Convido-o(a) a participar da pesquisa “Contribuições à Formulação de um Modelo Integrado de Gestão de Projetos de CTIS para a Fiocruz: O Caso da Diretoria Regional de Brasília”, desenvolvida por Raphael Alexandre Henriques Patrício, discente do Mestrado em Políticas Públicas em Saúde, da Escola Fiocruz de Governo (EFG/FIOCRUZ), sob orientação do Prof. Dr. José Antonio Silvestre Fernandes Neto.

OBJETIVO: Analisar a experiência da Fiocruz Brasília em gestão de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (CTIS) a fim de propor contribuições à formulação de um modelo integrado para a Fiocruz.

PROCEDIMENTO DE COLETA: Você será submetido a uma entrevista com aplicação de questionário constituído de questões do tipo aberta, fechada e mistas, sendo algumas das questões voltadas a mensurar frequência e o grau de conformidade dos entrevistados, em relação a abordagem de gestão de projetos de CTIS empregada em sua unidade de lotação, como também mensurar a maturidade de gerenciamento de projetos na unidade, sob o prisma do desenvolvimento estratégico nos termos do novo marco de CT&I.

SIGILO: Suas respostas são sigilosas e serão analisadas em conjunto com os dados fornecidos pelos demais pesquisadores. Toda pesquisa que envolve seres humanos, conforme o disposto na normatização brasileira sobre o tema, envolve riscos, contudo, para esta pesquisa o grau de risco definido é mínimo. Os dados desta serão disponibilizados sempre de modo agrupado, sem identificação pessoal dos participantes. Esclarece-se ainda que esses dados serão armazenados em arquivos digitais com utilização exclusiva do pesquisador e servirão apenas para o levantamento de informações necessárias à condução da pesquisa. Sinta-se à vontade para responder às questões, pois sua opinião sincera é muito importante. O sigilo será mantido por meio da omissão total de informações que permitam identificá-lo(a), preservando assim o anonimato de sua resposta. Além disso, lhe é assegurada a liberdade em recusar ou retirar o consentimento para sua participação na pesquisa a qualquer momento.

COMITÊ DE ÉTICA: Este projeto foi Aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres Humanos da Fiocruz Brasília. As dúvidas em relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidas por meio dos telefones (16) 3329-4607 e (61) 3329-4638 ou do e-mail cepbrasil@fiocruz.br. O objetivo do Comitê de Ética é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

DEMAIS INFORMAÇÕES: Ressalta-se que os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano previsto ou não no TCLE e resultante de sua participação no estudo, além do direito à assistência integral, têm direito à indenização, conforme Resolução CNS 466/12. Este TCLE será disponibilizado em duas vias eletrônicas: uma será arquivada pelo pesquisador e a outra será fornecida ao Sr.(a). Os dados e instrumentos utilizados no âmbito deste estudo ficarão arquivadas com o pesquisador responsável por período de 05 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos.

Brasília, _____/_____/2017.

Raphael Alexandre Henriques Patrício (Pesquisador)

Telefone: 61 3329 4614/ 61 996116969 - E-mail: raphael.patricio@fiocruz.br

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Assinatura do participante da pesquisa

Nome do participante em letra legível:

Endereço do Comitê de Ética em Pesquisa

Fiocruz Brasília - Escola Fiocruz de Governo: Avenida L3 Norte s/n, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A
70.904-970 – Brasília – DF
Telefone: (61) 3329 4607/3329 4638
cepbrasil@fiocruz.br

QUESTIONÁRIO SOBRE A ABORDAGEM DE GESTÃO DE PROJETOS DE CTIS NA FIOCRUZ BRASÍLIA

1. Em sua opinião, a sua unidade Fiocruz de lotação tem uma metodologia de gestão de projetos formal?
 - a) Sim, sendo extremamente formal
 - b) Sim, sendo boa parte formal
 - c) Sim, mas pouco formal
 - d) Não tem.

2. Como se divide o trabalho entre projetos e atividades rotineiras na unidade? Informar se projetos são parte complementar na rotina de trabalho da unidade ou não.
 - a) 100% rotina
 - b) 75% rotina e 25% projetos
 - c) 50% rotina e 50% projetos
 - d) 25% rotina e 75% projetos
 - e) 100% projetos

3. Há integração entre o planejamento estratégico e a prática de gerenciamento de projetos na unidade?
 - a) Sim, absolutamente
 - b) Sim, mas deveria ser melhor integrado este processo
 - c) Parcialmente
 - d) Não

4. De acordo com a questão anterior, como se dá o envolvimento da prática de gerenciamento de projetos no processo de implementação de estratégias da unidade? Ex.: Por meio de reuniões específicas entre a Direção da unidade e/ou área de planejamento com as áreas técnicas de projetos?

5. Quanto ao planejamento estratégico da unidade, responda:

	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
a) São considerados os projetos de pesquisa científica?					
b) São considerados os projetos de ensino?					
c) São considerados os projetos de extensão?					
d) São considerados os projetos de desenvolvimento institucional?					
6. Os projetos são organizados em portfólio?					

7. Os projetos são organizados em programas?					
8. Os projetos são avaliados/classificados no momento da iniciação?					

9. De acordo com a questão anterior, os projetos são avaliados/classificados previamente com o intuito de (Marcar todas que se aplicam):

- não haver conflitos de recursos financeiros entre os projetos.
- reduzir projetos que não agreguem valor estratégico para unidade.
- priorizar projetos que estejam relacionados a algum dos eixos de atuação da unidade.
- nenhuma das afirmações.
- Outro: _____

10. Em sua opinião, que critérios de seleção amis se aplicam à seleção de novos projetos na sua unidade?

- a) Alinhamento com o Planejamento Estratégico da unidade.
- b) Alinhamento com os Eixos Estratégicos da Fiocruz/Missão Institucional.
- c) Financeiro

11. As atividades envolvidas nas etapas de Iniciação, Planejamento, Execução e Controle dos Projetos são executadas formalmente na unidade? Em caso positivo, informar como acontece.

12. A unidade possui um escritório de gerenciamento de projetos?

- a) Sim
- b) Não

13. Quais as atividades são realizadas pelo escritório de gerenciamento de projetos?

- a) Recrutamento e Seleção
- b) Treinamento e Desenvolvimento
- c) Auxiliar os Coordenadores/Gerentes de Projetos
- d) Alocação de Gerentes de Projetos
- e) Avaliação de Coordenadores/Gerentes de Projeto
- f) Garantia de entrega dos produtos do projeto
- g) Padronizar metodologia de Gerenciamento de Projetos
- h) Centralização de informações e comunicação sobre os projetos da unidade
- i) Disseminar lições aprendidas
- j) Acompanhamento Financeiro dos Projetos
- k) Acompanhamento da Avaliação de riscos dos Projetos
- l) Auxiliar nas fases de iniciação, execução e prestação de contas dos projetos

Avaliação da unidade

14. Qual é a sua opinião sobre (Marcar apenas uma alternativa por linha):	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
a) A maioria das pessoas sabe distinguir projetos de atividades que não são projetos					
b) A unidade sabe utilizar as técnicas de gestão de projetos					
c) Quando alguém quer preparar uma proposta de projeto há um modelo padronizado ou uma orientação que todos conhecem					

d) Muitas pessoas sabem preparar um plano de projeto na unidade					
e) Há procedimentos bem estabelecidos de aprovação de planos e propostas de projetos					
f) Nenhum projeto começa sem uma clara definição das variáveis de desempenho – escopo, qualidade, prazo e custo					
g) Os dirigentes principais da unidade sabem dizer a qualquer momento, em que situação se encontram os projetos em andamento					
h) Existe uma função bem definida de gerente/coordenador de projeto					
i) Há um bom nº de pessoas preparadas para desempenhar a função de gerente/coordenador de projeto					
j) Há uma sequência bem definida de procedimentos e pontos de decisão para lidar com o ciclo de vida do projeto					
k) As equipes de projetos reúnem-se regularmente para planejar, executar e controlar suas atividades					
l) As responsabilidades dos dirigentes e funcionários das áreas funcionais, em relação ao gerenciamento de projetos, estão bem definidos					
m) Sabemos avaliar o desempenho de projetos e aprender com erros e acertos na gerência de projetos					
n) Há escolha e composição criteriosa da equipe para o alcance dos resultados dos projetos					
o) Há envolvimento e comprometimento da equipe para o alcance dos resultados dos projetos					
p) Há conhecimento, habilidades e atitudes adequadas da equipe de projetos					
q) Há liderança efetiva do coordenador/gerente de projetos sobre a equipe					
r) Há conhecimento, habilidades e atitudes adequadas do coordenador/gerente de projetos					
s) Há certificações em gerenciamento de projetos compatíveis com as necessidades					
t) Estrutura organizacional que dê assistência ao coordenador/gerente de projetos (autoridade e poder necessários)					

u) Os executivos proporcionam o patrocínio efetivo durante todo o ciclo de vida do projeto					
v) Procura-se desenvolver e utilizar consistente as melhores práticas no gerenciamento de projetos					
w) Há uso efetivo de indicadores de desempenho de projetos, durante o ciclo de vida					
x) Há ferramentas e sistemas de informações orientadas ao gerenciamento de projetos					
y) Há informações de qualidade para o planejamento, acompanhamento e controle dos projetos					
z) Ocorre o monitoramento e gestão efetiva da satisfação dos envolvidos, durante o ciclo de vida do projeto, quanto aos resultados esperados					

Avaliação da organização – Maturidade (Modelo PMMM (Project Management Maturity Model))

Áreas do conhecimento – gerenciamento de projetos	Processos iniciais/Linguagem comum	Processos comuns	Metodologia única/Processos Institucionalizados e Padrões Organizados	Processos Gerenciados/ Benchmarking	Melhoria Contínua/Processos de Otimização
Gerenciamento da integração	() Não há prática, padrão ou PMO* estabelecido. O trabalho é feito pontualmente ou conforme necessidade.	() Há documentação básica dos processos para o planejamento e monitoramento do projeto. A Alta Direção é envolvida somente em projetos de alta visibilidade/grand e porte.	() As iniciativas de integração do projeto são institucionalizadas, incluindo procedimentos e padrões.	() São utilizados processos/padrões para todos os projetos e são integrados com os processos e sistemas corporativos. Decisões são baseadas em métricas de desempenho.	() São utilizados procedimentos para melhoria da integração do projeto. Lições aprendidas são regularmente revisitadas e utilizadas para melhorar os processos documentados.
Gerenciamento do escopo	() Há requerimentos gerais de negócio. Não há ou há em menor escala a gestão do escopo ou documentação. A Alta Direção está a par dos principais marcos do projeto.	() Há gerenciamento básico do escopo. As técnicas de gerenciamento do escopo são aplicadas regularmente em projetos de grande porte ou de alta visibilidade.	() Há o processo de gerenciamento inteiramente documentado e utilizado na maioria dos projetos. Os stakeholders participam ativamente nas decisões de escopo.	() Os processos de gerenciamento são utilizados em todos os projetos. Os projetos gerenciados e avaliados à luz de outros projetos.	() Medidas de efetividade e eficiência guiam as decisões relativas ao gerenciamento do escopo. Foco na alta utilização do valor.
Gerenciamento do tempo	() Não há planejamento ou padrão estabelecido para o gerenciamento do tempo. Falta documentação cria dificuldade para atingir sucessos em projetos repetitivos.	() Existem processos básicos mas não o necessário para o planejamento do tempo. Há padrões para projetos de grande porte ou de alta visibilidade.	() Os processos de gerenciamento do tempo são documentados e utilizados para a maioria dos projetos. Há integração do projeto com a organização incluindo a relação de dependência entre projetos.	() O gerenciamento do tempo utiliza dados históricos para prever o desempenho (em projetos) futuros. As decisões da alta direção são baseadas em métricas de eficiência e eficácia.	() Há processo de melhoria contínua dos procedimentos utilizados para o gerenciamento do tempo. Lições aprendidas são examinadas e utilizadas para melhorar os processos documentados.
Gerenciamento do custo	() Não há práticas ou padrões estabelecidos. A documentação dos processos de custos é pontual ou é realizado conforme	() Existe processo para estimar, controlar e a gestão do desempenho dos custos. O gerenciamento dos processos de custos é utilizado em projetos de	() Os processos de gerenciamento de custos são padronizados e utilizados na maioria dos projetos. Os custos são inteiramente	() O planejamento e acompanhamento dos custos são integrados com o PMO e os sistemas de RH e financeiros. Os processos estão integrados com os processos corporativos.	() As lições aprendidas melhoram os processos documentados. A Alta Direção ativamente utilize métricas de eficiência e eficácia para a

	necessidade, e as equipes do projeto seguem práticas informais.	grande porte ou de alta visibilidade.	integrados com as fontes de recursos do PMO*.		tomada de decisão.
Gerenciamento da qualidade	() Não há padrão ou prática estabelecida do gerenciamento da qualidade. A Alta Direção está procurando definir o que é qualidade.	() É adotado uma política básica da qualidade do projeto. A Alta Direção encoraja a aplicação da política da qualidade em grandes projetos ou de alta visibilidade.	() Os processos da qualidade são documentados e são definidos como padrão dentro da organização. A Alta Direção é envolvida na visão geral da maioria dos projetos.	() Todos os projetos requerem o uso de uma metodologia de processos de planejamento da qualidade. O PMO* coordena e assegura os padrões de qualidade.	() Os processos de gerenciamento de projetos engaja as equipes de projetos para realizarem a documentação das lições aprendidas. A melhoria contínua é incorporada no processo de gerenciamento dos recursos humanos.
Gerenciamento dos Recursos Humanos	() Não há processos repetitivos aplicados para o planejamento de recursos humanos. As equipes de projetos são pontuais e conforme demanda. Os custos e os tempos dos recursos humanos não são mensurados.	() Há processos passíveis de repetição que define como planejar e gerenciar os recursos humanos. Há acompanhamento dos recursos somente para projetos de alta visibilidade.	() A maioria dos projetos segue processos estabelecidos de gerenciamento de recursos humanos. Há programas de desenvolvimento profissional estabelecidos para a carreira de gerente de projetos.	() Há previsão de recursos utilizados para planejar e priorizar projetos. O desempenho da equipe do projeto é mensurado e integrado com o desenvolvimento de carreira.	() O processo de gerenciamento de projetos engaja as equipes de projetos para realizarem a documentação das lições aprendidas. A melhoria contínua é incorporada no processo de gerenciamento dos recursos humanos.
Gerenciamento da comunicação	() A comunicação é feita pontualmente ou conforme necessidade, procurando oferecer pelo menos o status atual do projeto de forma informal.	() São adotados alguns processos básicos. Projetos de grande porte ou alta visibilidade seguem os processos de comunicação e oferece status do progresso mostrando inclusive as restrições do projeto.	() A Alta Direção tem um envolvimento ativo no desempenho do projeto. A maioria dos projetos executa um plano formal de comunicação.	() O plano de gerenciamento de comunicação é utilizado em todos os projetos. O plano de comunicação é integrado com a estrutura corporativa de comunicação.	() Há um processo de melhoria contínua do gerenciamento da comunicação nos projetos. As lições aprendidas são capturadas e incorporadas.
Gerenciamento do risco	() Não há padrão ou prática estabelecida do gerenciamento do risco. A	() Os processos de gerenciamento são documentados e utilizados em projetos de	() O processo de gerenciamento de riscos é utilizado na maioria dos	() A Alta Direção é envolvida ativamente na gestão dos riscos da organização. Os sistemas de risco são integrados com	() Os processos de melhoria contínua são utilizados para assegurar que os projetos são

	documentação dos riscos é mínima e os resultados não são compartilhados. A resposta ao risco é reativa.	grande porte. A Alta Direção é consistentemente envolvida com os riscos de grandes projetos ou de alta visibilidade.	projetos. São utilizadas métricas para suportar as decisões de riscos no nível do projeto e de programa.	os sistemas de tempo, custo e recursos.	continuamente mensurados e gerenciados com base em métricas de desempenho e valor agregado.
Gerenciamento das aquisições	() Não há processo estabelecido de aquisições. Os Métodos são pontuais e conforme necessidade. Os contratos são gerenciados somente após a entrega.	() Há processos básicos documentados para compras de produtos e serviços. Há processos de aquisições somente para grandes projetos ou de alta visibilidade.	() Há processo organizacional padronizado e utilizado pela maioria dos projetos. A equipe do projeto e o departamento estão integrados em um processo de aquisições.	() As decisões de fazer/comprar são feitas na perspectiva da organização. O fornecedor está integrado nos mecanismos de gerenciamento de projetos da organização.	() O processo de aquisição é revisto periodicamente. A melhoria contínua foca nas métricas de eficiência e eficácia das aquisições.

(*) PMO – *Project Management Office* – Escritório de Projetos