



## RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA (Janeiro/2020)

<b>Título do subprojeto:</b>	Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz
<b>Instituição Executora:</b>	Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais (LASER) Departamento de Endemias Samuel Pessoa (DENSP), da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIOCRUZ)
<b>Coordenação Técnica:</b>	Valcler Rangel Fernandes / Matrícula SIAPE: 1370641 / CPF: 594.673.637-04 / e-mail: <a href="mailto:valcler.rangel@fiocruz.br">valcler.rangel@fiocruz.br</a>
<b>Coordenação Geral:</b>	Marly Marques da Cruz / Matrícula SIAPE: 1633123 / CPF: 904.768.167-34 / e-mail: <a href="mailto:marly@ensp.fiocruz.br">marly@ensp.fiocruz.br</a>
<b>Equipe:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Pesquisadoras assistentes</b> Santuzza Vitorino (LASER/DENSP/Fiocruz) – Pesquisadora Visitante FAPERJ Juliana Fernandes Kabad (LASER/DENSP/Fiocruz) Marcela Abreu (LASER/DENSP/Fiocruz) Maria Aparecida dos Santos (LASER/DENSP/Fiocruz) Celita Almeida Rosário (LASER/DENSP/Fiocruz)</li><li>● <b>Pesquisadora-consultora externa</b> Zulmira Maria de Araújo HARTZ (IHMT/UNL)</li><li>● <b>Pesquisadoras que colaboraram com o projeto</b> Ana Cláudia Figueiró (CPqAM/Fiocruz) – Coordenação executiva Juliana Gonçalves Reis (Ensp/Fiocruz) – Mapeamento sistemático Michele de Souza (Ensp/Fiocruz) – Mapeamento sistemático</li></ul>

## SUMÁRIO

Lista de Abreviaturas e Siglas	3
Lista de Figuras	5
Lista de Gráficos	6
Lista de Quadros	7
Lista de Tabelas	7
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2. INTRODUÇÃO	10
2.1) Avaliação de desempenho: desafios e oportunidades	11
2.2) Utilização do conhecimento: impasses institucionais e perspectivas	13
3. OBJETIVOS E PERGUNTAS AVALIATIVAS	15
3.1) Objetivo Geral	15
3.2) Objetivos específicos	15
3.3) Perguntas avaliativas	16
4. DEFINIÇÃO DO OBJETO	16
5. MATERIAL E MÉTODOS	19
5.1) Linha do tempo da pesquisa	19
5.2) Estratégia metodológica	21
5.3) Coleta de Evidências	23
5.3.1) Oficinas de trabalho com o EPP	24
5.3.2) Levantamento e análise documental	25
5.3.2) Entrevistas semiestruturadas	28
5.4) Análise dos dados	35
5.5) Aspectos Éticos da Pesquisa	37
5.6) Material e Métodos de acordo com os produtos	38
5.6.1) Mapeamento sistemático da literatura sobre EGP	38
5.6.2) Caracterização dos TED's	43
5.6.3) Redes sociotécnicas	44
5.6.4) Modelo Lógico Operacional do EPP	45
5.6.5) Sistema de Avaliação de Desempenho do EPP	50
5.6.6) Usos e Influências – Projetos DAB FITO I e DAB FITO II	58
6. RESULTADOS	59
6.1) Mapeamento sistemático da literatura sobre Escritório de Projetos	59
6.2) Caracterização dos Projetos do EPP	70
6.3) Redes sociotécnicas	76
6.4) Modelo Lógico do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz	82

6.5) Usos e Influências – Projetos DAB Fito I e DAB Fito II	84
6.6) Avaliação de desempenho do Escritório de Projetos da Presidência	121
7. PRODUTOS	139
7.1) Relatórios entregues	139
7.2) Apresentação de trabalhos científicos	140
7.3) Artigos publicados em revistas científicas	141
8. RECOMENDAÇÕES	141
9. LIÇÕES APRENDIDAS	142
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
12. ANEXO – MAJ validada com equipe do EPP	151

## Lista de Abreviaturas e Siglas

AEDI/UFPA	Assessoria de Educação a Distância da Universidade Federal do Pará
CDP	Comunidade de Práticas
CT	Cooperação Técnica
DAB/MS	Departamento de Atenção Básica do Ministério da Saúde
EAD	Ensino à Distância
EPP	Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FIOTEC	Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde
FNS	Fundo Nacional de Saúde
ISSO	International Organization for Standardization
LOA	Lei Orçamentária Anual
MAJ	Matriz de Análise e Julgamento
ML	Modelo Lógico
MS	Ministério da Saúde
MT/MCA	Medicina Tradicional/Medicina Complementar/Alternativa
NC	Não conformidade
OM	Oportunidade de melhoria
OMS	Organização Mundial da Saúde
PMBOK	Project Management Body of Knowledge

PNPIC	Política Nacional das Práticas Integrativas e Complementares
POP	Procedimento Operacional Padrão
Rede FIOPICS	Rede de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde da FIOCRUZ
RETiSFito	Rede de Experiências, Tecnologias e Inovação em Saúde
RST	Rede Sociotécnica
SAD-EPP	Sistema de Avaliação de Desempenho do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SUS	Sistema Único de Saúde
TC	Termo de Cooperação
TED	Termo de Execução Descentralizada
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
VPAAPS	Vice-Presidência de Atenção, Ambiente e Saúde da Fundação Oswaldo Cruz
VPEIC	Vice-presidência de Educação, Informação e Comunicação
VPGDI	Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional
VPPCB	Vice-presidência de Pesquisa e Coleções Biológicas
VPPIS	Vice-presidência de Produção e Inovação em Saúde

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Linha do tempo Escritório de Projetos da Presidência

Figura 2 – Linha do tempo da pesquisa avaliativa

Figura 3 – Processo de produção do conhecimento e seus usos

Figura 4 – Modelo de Ficha para Documentos básicos do TC/TED

Figura 5 – Modelo de Ficha para Relatórios

Figura 6 – Formulário Eletrônico das Fichas de Pesquisa Documental

Figura 7 – Roteiro de entrevista para Gestores e Analistas do EPP

Figura 8 – Roteiro de entrevista para Gestores do MS no projeto DAB Fito I e II

Figura 9 – Roteiro de entrevista para coordenação dos projetos DAB Fito I e DAB Fito II

Figura 10 – Roteiro de entrevista para pesquisadores, professores, facilitadores nos projetos DAB Fito I e DAB Fito II

Figura 11 – Matriz para a análise das entrevistas

Figura 12 – Processo de condução do Mapeamento Sistemático da literatura sobre EGP

Figura 13 – Estratégia de busca de artigos científicos nas bases de dados acessadas

Figura 14 – Processo de seleção dos artigos de acordo com o método PRISMA

Figura 15 – Tratamentos dos dados extraídos dos artigos em planilha do Excel versão 2010

Figura 16 – Construção das categorias de síntese dos conteúdos dos artigos

Figura 17 – Construção dos significados das categorias de síntese construídas

Figura 18 – Cartografia da macro-rede

Figura 19 – Cartografia da micro-rede

Figura 20 – Matriz Lógica dos processos de gerenciamento de projetos do EPP

Figura 21 – Modelo Integrador do Desempenho organizacional

Figura 22 – Princípios do Escritório de Projeto da Presidência segundo os níveis de governabilidade

Figura 23 – Associação entre as Funções da Avaliação de Desempenho e os Princípios do EPP

Figura 24 – Distribuição das publicações pelo país do primeiro autor (N=85)

Figura 25 – Tipologia das definições de EGP encontradas no Mapeamento Sistemático

Figura 26 – Exercício da Macro-rede do Grupo A

Figura 27 – Exercício da Macro-rede do Grupo B

Figura 28 – Exercício da Micro-rede do Grupo C

Figura 29 – Exercício da Micro-rede do grupo D

Figura 30 – Macro-rede final do EPP

Figura 31 – Micro-rede final do EPP

Figura 32 – Modelo Lógico do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz

Figura 33 – Linha do tempo DAB Fito I

Figura 34 – Linha do tempo DAB Fito II (projeto em andamento)

Figura 35 – Fluxo da elaboração dos materiais didáticos

Figura 36 – Relato gráfico do Sistema de Avaliação de Desempenho do EPP

Figura 37 – Representação da dinamicidade das Funções do SAD-EPP

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 – Área do conhecimento dos periódicos (N=77)

Gráfico 2 – Funções desempenhadas por um EGP em uma organização

Gráfico 3 – Papéis desempenhados por um EGP em uma organização

Gráfico 4 – Principais autores e organizações citadas na definição de um EGP

Gráfico 5 – Boas Práticas recomendadas para um bom desempenho do EGP

Gráfico 6 – CTs por período de início de vigência (2012 até Setembro de 2018)

Gráfico 7 – CTs vigentes por órgão financiador

Gráfico 8 – CTs vigentes por unidade descentralizadora

Gráfico 9 – Proporção de CTs por Unidade Descentralizadora (%)

Gráfico 10 – Volume de Recursos dos CTs por Unidade Descentralizadora

Gráfico 11 – CTs por Unidade Gestora da Fiocruz

Gráfico 12 – Distribuição de recursos por Unidade Gestora da Fiocruz

Gráfico 13 – Distribuição de CTs por Temáticas

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Oficinas de Trabalho com o EPP e suas finalidades

Quadro 2 – Entrevistados do EPP e dos casos estudados na Avaliação de Desempenho do EPP

Quadro 3 – Ficha de análise dos eventos

Quadro 4 – Funções do SAD adaptadas ao contexto do EPP

Quadro 5 – Classificação do Nível de Desempenho do EPP

Quadro 6 – Categorias explicativas sobre Boas Práticas do EGP

Quadro 7 – Metodologias adotadas pelo EGP

Quadro 8 – Proporção de materiais didáticos analisados conforme alinhamento dos objetivos do TED, potencialidade de inovação, sustentabilidade e de translação do conhecimento

Quadro 9 – Entrevistados Projeto DAB Fito I e II

Quadro 10 – Relatórios entregues no período de realização do estudo

Quadro 11 – Apresentação de trabalhos em eventos científicos

Quadro 12 – Artigos publicados em revistas científicas

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Pontuação máxima esperada e distribuição percentual dos pontos de cada função da Matriz de Análise e Julgamento do Sistema de Avaliação de Desempenho do EPP

Tabela 2 – Distribuição dos Inscritos no Curso de Plantas Medicinais e FITO na AB – Meta 1 Projeto DAB Fito I, segundo as cinco regiões geográficas do país

Tabela 3 – Pontuação alcançada por cada dimensão no ano de 2019 e nível de desempenho alcançado pelo EPP segundo as funções Produção, Adaptação, Manutenção de Valor e Alcance de Metas

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Neste relatório serão apresentados os resultados e produtos sistematizados da pesquisa avaliativa “*Avaliação do Desempenho e Gestão do Conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz*”, realizada no período de julho de 2017 a dezembro de 2019. O Escritório de Projetos da Presidência (EPP) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), instituído em março de 2017, é uma das assessorias da Presidência da Fiocruz, organização vinculada diretamente ao gabinete da Presidência da Fiocruz que tem por missão apoiar a gestão e execução de projetos das Vice-presidências. Tendo em vista as atribuições e desafios do EPP, a pesquisa se propôs avaliar o desempenho das suas funções, concebendo entre essas a gestão de projetos, gestão de pesquisa e de conhecimento, bem como, compreender os mecanismos existentes para a comunicação e utilização do conhecimento produzido pela instituição.

O monitoramento e avaliação do desempenho da gestão de sistemas e políticas constituiu-se, em todo mundo, um importante desafio para os gestores, considerando a multidimensionalidade do desempenho. Partindo-se do modelo de gestão implantado pelo EPP como objeto do estudo, o seu desempenho foi apreciado com base nas dimensões descritas por Champagne et al. (2004), no qual contempla as quatro principais funções de uma organização, que são: “Adaptar-se ao contexto interno e externo”, “Atingir metas ao que se propõe como resultado”, “Produzir de modo integrado à organização”, “Preservar e produzir valores e sentido em suas ações”. A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, realizado com diferentes níveis de análise imbricados, considerando a gestão dos projetos e a gestão da pesquisa – que envolve articulação entre coordenadores de pesquisa/pesquisadores, instituição demandante e unidades da Fiocruz.

A coleta de dados constou de levantamento bibliográfico, os projetos geridos pelo EPP, oficinas de trabalho, análise documental e pesquisa de campo com realização de entrevistas semiestruturadas e observação participante no EPP. Por se tratar de uma pesquisa participativa e com vistas a alcançar o objetivo da avaliação, foram realizadas 9 (nove) oficinas de trabalho em conjunto com a equipe do EPP, visando a elaboração dos materiais e produtos. Estas atividades resultaram no Modelo Lógico (ML) do EPP, na Rede Sociotécnica (RST) mapeada, na Caracterização dos Projetos, Mapeamento Sistemático da Literatura,

Avaliação do Desempenho do EPP (SAD-EPP) e estudo de caso sobre Usos e Influências com base em dois projetos.

A avaliação de desempenho do EPP constatou que este se encontra em nível “muito bom” (acima 65%), considerado um excelente resultado pelo tempo de vida do Escritório, as instabilidades político-institucionais e pelo fato do EPP não contar com recursos orçamentários próprios para sua manutenção. Nesse sentido, a pesquisa avaliativa evidenciou o propósito e relevância de uma instância de gestão de projetos no âmbito da Presidência da Fiocruz, tendo em vista a diversidade de temáticas e de instituições envolvidas, conforme demonstrado na caracterização dos projetos. Assim como, que essa estrutura precisa estar adaptada às necessidades e especificidades que projetos de ensino, pesquisa e de intervenção em saúde pública da Fiocruz demandam de instâncias de gestão de projetos e de conhecimento.

## 2. INTRODUÇÃO

Embora o debate sobre a utilização dos resultados da investigação para a definição de políticas e implementação de processos não seja novo, suas características mudaram ao longo do tempo. Na década de 1980 ganha destaque a questão da difusão de inovações de serviços, assim como a busca de evidências para nortear as ações em saúde pública e das políticas de saúde. Assim, os problemas na utilização do conhecimento científico para a tomada de decisão se tornaram um assunto de preocupação acadêmica.

No contexto das mudanças na gestão das políticas públicas, a necessidade por atender a informação correta, oportuna e para as pessoas certas - os formuladores de políticas - sem comprometer o papel e as responsabilidades acadêmicas com a produção do conhecimento tem sido considerado um desafio para avaliadores. Buscar esse entendimento é do interesse da comunidade científica, formulando, conduzindo e disseminando suas pesquisas de modo a potencializar sua utilização e ativamente contribuir para o desenvolvimento das políticas (HANNEY, 2004; HARTZ et al., 2008).

Atento a esse desafio e tendo sido identificada a necessidade de melhorar a gestão dos seus projetos de pesquisa, à presidência da Fiocruz constituiu, em março de 2017 o Escritório de Projetos com a finalidade de:

*“ser uma instância estratégica para a Presidência da Fiocruz, no sentido de atuar no gerenciamento de projetos e acompanhá-los por meio de atividades de planejamento, monitoramento, controle e*

*avaliação, com os objetivos de unificar a gestão de projetos e estruturar processos de qualificação de projetos” (FIOCRUZ, 2018).*

Compreende-se que a avaliação como atividade institucional, desde o monitoramento, a avaliação normativa até a pesquisa avaliativa, possui o potencial para integrar-se à gestão pública e funcionamento do sistema político, contribuindo com orientações e decisões dos poderes públicos para manutenção ou melhorias sociais e de saúde da população (HARTZ et al, 2008; FERRINHO & HARTZ, 2011).

Tendo em vista as atribuições e desafios do Escritório de Projetos da Fiocruz, o presente projeto de pesquisa se propõe a avaliar o desempenho das suas funções, bem como compreender os mecanismos existentes para a comunicação e utilização do conhecimento produzido pela instituição.

### **2.1) Avaliação de desempenho: desafios e oportunidades**

No setor da saúde, diante de um contexto em constantes mudanças na sociedade, com novos e antigos problemas coexistindo (transição epidemiológica, tecnologias, necessidades e problemas complexos), a tomada de decisão efetiva requer o acesso oportuno a dados e informações válidas e confiáveis. No entanto, sabe-se que existe uma lacuna entre a produção e a utilização da evidência científica (ELIAS & PATROCLO, 2004), o que nos faz questionar como o conhecimento científico pode superar as barreiras e limitações apontadas acima e tornar-se um aliado para decisões de políticas e intervenções em saúde.

As organizações produtoras de conhecimento, assim como quaisquer outras organizações, podem ser compreendidas como a combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos (MAXIMIANO, 1992). Para tal, serão necessários recursos de diversas naturezas – estruturais, organizacionais, simbólicos -, a serem mobilizados por atores em processos e atividades, originando bens e produtos, visando alcançar finalidades (CHAMPAGNE et al., 2011a).

Organizações públicas de ensino e pesquisa assumem diretamente a necessidade apontada acima, de atender aos formuladores de políticas com a informação correta e oportuna, sem comprometer seu papel e responsabilidades acadêmicas. Desafio mais premente em tempos de recursos escassos e demandas sociais complexas. Porém, a literatura adverte que os campos de produção do conhecimento e o de formulação e implementação das políticas são muito diferentes: os seus objetivos e métodos de trabalho e avaliação dos resultados são distintos e não são facilmente intercambiáveis (INNVÆR, 2002; HANNEY et

al., 2003, 2007; GRANT, 2010). Além disso, grande parte da frustração em torno das tentativas de aplicar os resultados da investigação científica para a política pública decorre da expectativa equivocada de sua aplicação, bem como a falta de percepção sobre o processo decisório.

Nesse sentido, a necessidade de compreender como se processa a gestão dos processos de produção e circulação do conhecimento e seus efeitos, constituem-se tema e desafio para os estudos avaliativos e, em particular, as avaliações de desempenho, um importante instrumento de gestão (REIS et al., 2017).

O conceito do desempenho é, muitas vezes, difícil de circunscrever, por ser contingencial, multidimensional e facilmente paradoxal. Ou seja, um bom desempenho de acordo com um critério, opinião ou princípios de um grupo de partes interessadas, pode, por outro lado, não ser tão satisfatório de acordo com outros critérios (SICOTTE et al., 1998; CHAMPAGNE et al., 2005). Para atender a configuração complexa das organizações de saúde, o modelo integrador do desempenho organizacional vem-se mostrando pertinente para avaliar como uma organização realiza suas funções e como se equilibram (SICOTTE et al., 1998).

Assim, o desempenho de uma organização se manifesta através da sua capacidade para: a) cumprir sua missão e atingir suas metas, b) adquirir e controlar recursos, c) produzir serviços de qualidade com produtividade, d) manter e desenvolver valores comuns de acordo com a cultura organizacional e, por fim, estabelecer e manter uma dinâmica entre a realização dessas quatro funções (CHAMPAGNE et al., 2004).

Espera-se que o modelo teórico do desempenho de um sistema ou organização, numa concepção multidimensional, permita às partes interessadas debater e aprofundar o julgamento acerca das suas qualidades essenciais, considerando tanto os indicadores de sucesso, quanto a natureza dinâmica de como se mantêm em equilíbrio (FERRINHO & HARTZ, 2011).

Compreende-se esses atributos como relevantes de serem considerados na apreciação do desempenho do Escritório de Projetos, no exercício de sua função em dar suporte à negociação, contratualização e execução dos projetos da Fiocruz para a obtenção de resultados efetivos para a sociedade. Essa perspectiva alinha-se às concepções de institucionalização da avaliação das políticas públicas, que faz do uso da avaliação parte integrante das operações de uma organização ou sistema social (*mainstreaming evaluation*), através de processos formais e continuados de aprendizagem (FELISBERTO et al., 2010; FERRINHO & HARTZ, 2011).

## 2.2) Utilização do conhecimento: impasses institucionais e perspectivas

O tema da utilização ganhou maior destaque nas últimas décadas, com a inclusão de exigência de evidência para apoiar ou contestar as inovações que são implementadas em vários contextos, incluindo as políticas e sistemas de saúde. Um fato que se mostra significativamente evidente é que o conhecimento não tem sido usado no conteúdo ou no tempo adequado para melhorar as políticas, serviços e resultados (DAVISON, 2009).

A utilização do conhecimento científico pela sociedade de modo geral é um processo de comunicação social de elevada complexidade. A identificação dos fatores que facilitam e/ou dificultam o uso dos resultados da investigação por aqueles que poderiam se beneficiar dela é um componente crítico (LANE & ROGERS, 2011). Mas, a mobilização de conhecimento é mais do que a mera divulgação dos resultados, é um processo dinâmico e interativo que exige a participação ativa de pesquisadores e utilizadores da pesquisa (CHOI, 2005; DAVISON 2009), e o diálogo entre ambos nem sempre acontece (LOMAS, 2007). Há desafios concretos nesse processo de aproximação. Por um lado, o ambiente científico pouco hábil em circular em ambientes de gestão e execução direta; por outro, o ambiente da gestão pouco aberto a dialogar e partilhar as dúvidas e soluções com atores interessados em aprofundar as questões problemáticas (INNVÆR, 2002).

De um modo geral, os autores concordam sobre as barreiras que dificultam ou impedem a utilização dos resultados de uma pesquisa no processo decisório. Incluem questões de natureza ideológica, técnico-científicas, econômicas e sociais, tais como: a distância histórica entre os mundos dos investigadores e dos formuladores de políticas, prestadores de serviços, gestores, aliado a um desprezo intelectual mútuo; a "incerteza" causada por divergências entre os pesquisadores sobre um determinado problema; as mudanças que o progresso científico e tecnológico ocasiona ao promover explicações de qualquer fenômeno; a interferência da mídia, que pode confundir o expectador ao explorar a divulgação de resultados e as divergências de forma inadequada, em vez de esclarecê-los; o mercado, como desenvolvimento de fármacos, incorporação de patentes e circulação de resultados de pesquisas e; o tempo do processo de pesquisa diferente do tempo do processo decisório (HANNEY et al., 2003, 2007; GRANT, 2010).

Porém, embora se apresente as causas e condições para o uso insatisfatório, pouco se conhece como se processam os mecanismos que favorecem ou dificultam essa utilização. Há uma carência de pesquisas em dois níveis: a) sobre produção e transferência de conhecimento, para garantir que há evidências para a decisão política, nas várias opções

disponíveis; b) acerca de utilização do conhecimento. São necessários esforços para apoiar a capacidade dos tomadores de decisão política para utilizar a evidência na tomada de decisão (LAVIS, 2012; BENNETT, 2011). A forma de coleta e disseminação do conhecimento pode influenciar em grande medida o seu impacto no processo de decisão política (DUKESHIRE & THURLOW, 2002). Os resultados da pesquisa podem ser uma contribuição em pelo menos três fases da elaboração de políticas, como a definição de agenda, a formulação de políticas e a implementação de ações (HANNEY et al., 2003). A elaboração de métodos inovadores para traduzir os resultados da investigação para os profissionais continua sendo um desafio significativo (KOTHARI et al., 2011), não estando claro qual a melhor maneira de comunicar evidências relativas a políticas e sistemas de saúde a fim de apoiar as decisões políticas (LEWIN et al., 2012).

Almeida e Báscolo (2006) apresentam os vários modelos e categorias analíticas em uma revisão para descrever os aspectos e as dimensões importantes na interação entre a pesquisa e a elaboração de políticas, revelando sua complexidade e ajudando a compreendê-lo. No entanto, segundo os autores, o problema reside na "intenção normativa" de algumas propostas, uma vez que o processo de decisão sobre uma determinada política envolve inúmeras variáveis intervenientes que podem se combinar de forma muito aleatória tornando-se difícil prever o resultado dessa interação. O que pressupõe a necessidade de estudar as etapas de produção de conhecimento e da sua mobilização para as políticas de saúde (HANNEY et al., 2003; HARTZ et al., 2008).

De uma perspectiva teórico-conceitual, a organização de redes tem sido defendida como uma proposição para construção de pontes entre os mundos da pesquisa e da ação política. Além disso, essa proposição parece fazer mais sentido em situações tais como: países onde ensino e pesquisa em saúde se apresentam descoordenada e fragmentada, resultando em ineficiência e duplicações; inadequada focalização das prioridades e objetivos do sistema de saúde; pouca ou nenhuma mudança nos contextos estudados, com pouca utilização dos processos e resultados de pesquisa pelos vários possíveis usuários, como outros pesquisadores gestores, profissionais e população (MOREL et al., 2004, 2009).

A aproximação de mundos aparentemente distantes realiza-se por meio de uma atuação em rede, compreendida como sendo constituída por atuantes de natureza, interesses e relações distintas. Em rede processa-se a circulação dos eventos e inscrições dos fatos científicos, geradores de consequências para o desenvolvimento do programa (FIGUEIRÓ et al., 2016a). Esse movimento fundamenta o princípio da teoria da tradução ou Teoria do Ator-Rede (TAR), que facilita uma melhor compreensão dos elementos, elos e pontes entre esses

dois mundos, em sua dinâmica mútua e contínua (LATOUR, 2012; CHAMPAGNE et al., 2005).

Compreende-se que a aproximação dos diferentes mundos e seus atuantes se dá pela constituição de redes sociotécnicas, no âmbito das quais discute-se como traduzir e transladar as necessidades sociais e as demandas dos tomadores de decisão e envolvidos com políticas e programas de saúde. Essa aproximação se realiza em abordagens de estudos que favoreçam a participação, a aprendizagem no processo, a ressignificação de objetivos e resultados esperados e a utilização dos produtos em melhorias para os programas, as práticas de saúde e as condições de saúde (LAW, 2004).

Tendo em vista as atribuições e desafios do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (EPP), o presente relatório apresenta os resultados da avaliação de desempenho do EPP, visando compreender os mecanismos e resultados envolvidos na gestão e usos do conhecimento produzido pela Fiocruz, de acordo com os objetivos e perguntas avaliativas que orientaram o desenvolvimento da pesquisa.

### **3. OBJETIVOS E PERGUNTAS AVALIATIVAS**

#### **3.1) Objetivo Geral**

- a) Avaliar o desempenho do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz desde a sua implantação;
- b) Avaliar os usos e as influências das pesquisas acompanhadas pelo Escritório de Projetos da Fiocruz e os processos de translação para a ação;

#### **3.2) Objetivos específicos**

- a) Caracterizar as pesquisas desenvolvidas quanto as suas definições, processo de trabalho, produtos alcançados, implementação dos resultados, desdobramentos e ou produção técnico-científica no campo da saúde pública;
- b) Modelizar a estrutura e os processos de gerenciamento do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (EPP);
- c) Realizar revisão da literatura sobre Escritório de Projetos;

- d) Analisar o desempenho do EPP considerando as dimensões de Adaptação, Alcance de Metas, Produção e Manutenção de Valor;
- e) Analisar a mobilização da rede sociotécnica e a trajetória da execução e resultados das pesquisas desenvolvidas quanto ao envolvimento e participação dos interessados;
- f) Identificar os aspectos facilitadores e os obstáculos para a utilização dos resultados dos estudos e pesquisas no âmbito das políticas de saúde brasileira.

### **3.3) Perguntas avaliativas**

- a. Como vem se dando o desempenho do escritório de projetos da presidência da Fiocruz desde a sua implantação? Como as funções da organização se expressam e alinham-se visando um desempenho favorável?
- b. Quais os usos e as influências das pesquisas acompanhadas pelo Escritório de Projetos da Fiocruz nas agendas políticas de saúde e de transformação social? Como o conhecimento científico produzido tem circulado entre as redes sociotécnicas potencialmente interessadas e com que finalidade?
- c. Quais são os elementos que facilitam e os que dificultam a produção e mobilização do conhecimento científico e ou dos produtos das pesquisas desenvolvidas?

## **4. DEFINIÇÃO DO OBJETO**

O Escritório de Projetos da Presidência (EPP) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), instituído em março de 2017, é uma das assessorias da Presidência da Fiocruz<sup>1</sup>, organização vinculada diretamente ao gabinete da Presidência da Fiocruz que tem por missão apoiar a gestão e execução de projetos das Vice-presidências - Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde (VPAAPS); Educação, Informação e Comunicação (VPEIC); Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI); Pesquisa e Coleções Biológicas (VPPCB); Produção e Inovação em Saúde (VPPIS). Ademais, também têm procurado se aperfeiçoar enquanto entidade capaz de servir de base e referência aos demais Escritórios de Projetos na

---

<sup>1</sup>Existem outros órgãos de assessoria da Presidência além do Escritório de Projetos: Auditoria Interna; Centro de Relações Internacionais em Saúde; Centro de Estudos Estratégicos; Comunicação Social; Estratégia Fiocruz para Agenda 2030; Cooperação Social; "Uma agenda de cooperação em saúde"; Corregedoria Seccional; Gerência Regional de Brasília e Procuradoria Federal.

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

Instituição distribuídos em suas unidades, que por sua vez, possuem autonomia organizacional e de modelo de gestão.

Por originalmente estruturar-se como equipe de apoio de projetos da Vice-Presidência – tornando-se posteriormente um Escritório de Projetos – trouxe em seu cerne atividades, práticas e a forma de organização de trabalho compatíveis à função de suporte aos pesquisadores e coordenadores de projetos. Ao longo do seu processo de institucionalização (entre 2017 a 2019), a gestão do EPP investiu esforços para estruturar a organização diante da nova missão a ela destinada, através de uma série de iniciativas, conforme mostrado na linha do tempo a seguir (figura 1):

O EPP possui um portfólio amplo e diversificado de projetos, com diferentes objetos, grupos de pesquisa, fontes de financiamento e instituições cooperadas, o que tem o motivado a buscar aperfeiçoamento dos processos de mecanismos de gestão de projetos. A avaliação de desempenho conduzida no presente projeto, por seu enfoque formativo, contribuiu para este processo de aperfeiçoamento e favoreceu a aprendizagem organizacional através da utilização de métodos e ferramentas do campo de conhecimento da avaliação, aplicáveis ao contexto de implementação do EPP, tais como: o modelo lógico da intervenção, o desenho das micro e macro redes institucionais e interinstitucionais e a caracterização dos projetos, o mapeamento sistemático da literatura, entre outros listados como produto neste relatório.



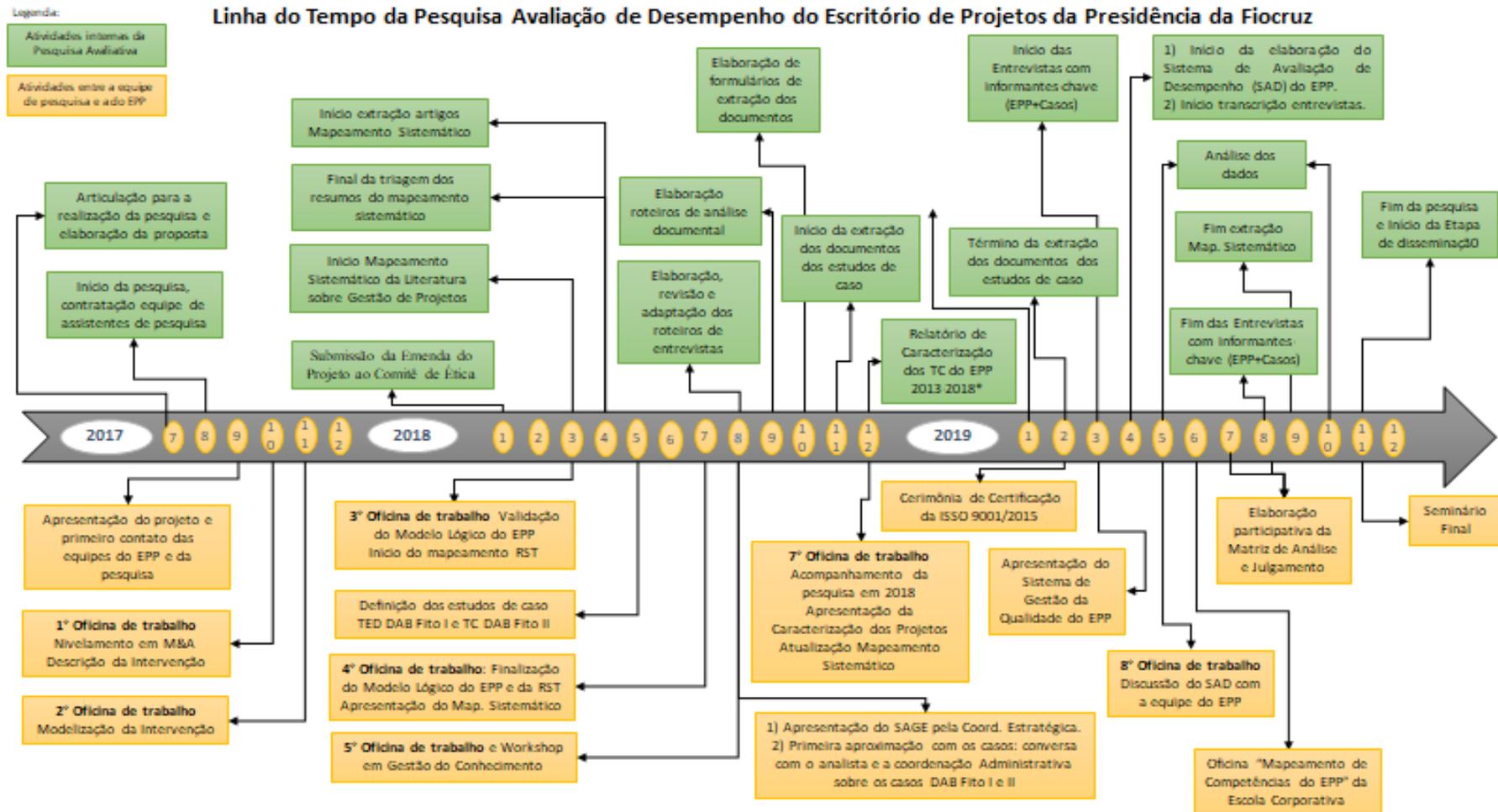
## **5. MATERIAL E MÉTODOS**

Neste tópico serão apresentadas as estratégias metodológicas utilizadas para a coleta, sistematização, análise de dados e elaboração dos produtos da pesquisa.

### **5.1) Linha do tempo da pesquisa**

Durante o período de realização da pesquisa, julho de 2017 a dezembro de 2019, ocorreram tanto atividades internas da equipe da pesquisa, como também atividades entre a equipe de pesquisa e a equipe do EPP. Para melhor sistematizar os fatos ocorridos neste período foi produzido uma linha do tempo que descreve cronologicamente os principais eventos (Figura 2).

Figura 2 - Linha do tempo da pesquisa avaliativa



Fonte: Elaboração própria

Com o objetivo de elaborar o Sistema de Avaliação de Desempenho do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (SAD-EPP) e garantir os princípios de validade e o impacto da avaliação, foram seguidas as cinco recomendações propostas por Champagne & Contandriopoulos (2005): i) Definição do objeto da avaliação; ii) Conceitualização do desempenho adotado; iii) Objetivos da avaliação e o público-alvo; iv) Valores, interesses, estratégias e prioridades dos principais atores envolvidos; v) Exequibilidade operacional. Os cinco itens listados acima se referem às etapas da pesquisa, na qual as atividades foram realizadas a fim de alcançar determinados produtos, este sim utilizados para circunscrever cada item.

Por se tratar de uma pesquisa participativa (PATTON, 2005; SUÁREZ-HERRERA; CHAMPAGNE; CONTANDRIOPOULOS, 2019) e com vistas a alcançar o objetivo da avaliação, foram realizadas 9 (nove) oficinas de trabalho em conjunto com a equipe do EPP, visando a elaboração dos materiais e produtos. Estas atividades resultaram no Modelo Lógico (ML) do EPP, na Rede Sociotécnica (RST) mapeada, na Caracterização dos Projetos, Mapeamento Sistemático da Literatura, Avaliação do Desempenho do EPP (SAD-EPP) e estudo de caso sobre Usos e Influências com base em dois projetos. Todos os produtos sofreram modificações ao longo do desenvolvimento da pesquisa, tendo a versão final sempre validada com a equipe do EPP. A compreensão do desenvolvimento da pesquisa pode se dar na Linha do Tempo, conforme apresentada acima.

## **5.2) Estratégia metodológica**

O estudo avaliativo teve como estratégia metodológica a avaliação participativa, que consiste no desenvolvimento do estudo de modo próximo e integrado aos atores da organização avaliada, de modo que os produtos da pesquisa também fossem construídos conforme os interesses e necessidades do EPP e da Fiocruz (SUÁREZ-HERRERA; CHAMPAGNE; CONTANDRIOPOULOS, 2019).

Para tanto, realizou-se estudo de caso com níveis de análise imbricados, considerando tanto o nível da (a) gestão dos projetos (Escritório de Projetos), quanto da (b) produção e disseminação do conhecimento (pesquisadores e produtos dos projetos). Foi considerado como caso para a avaliação de desempenho o Escritório de Projetos da Presidência; e para usos e influências dois projetos (TED's DAB Fito I e DAB Fito II). Utilizaram-se métodos

mistos de pesquisa, com etapas quantitativas e qualitativas que orientaram a coleta e análise de dados.

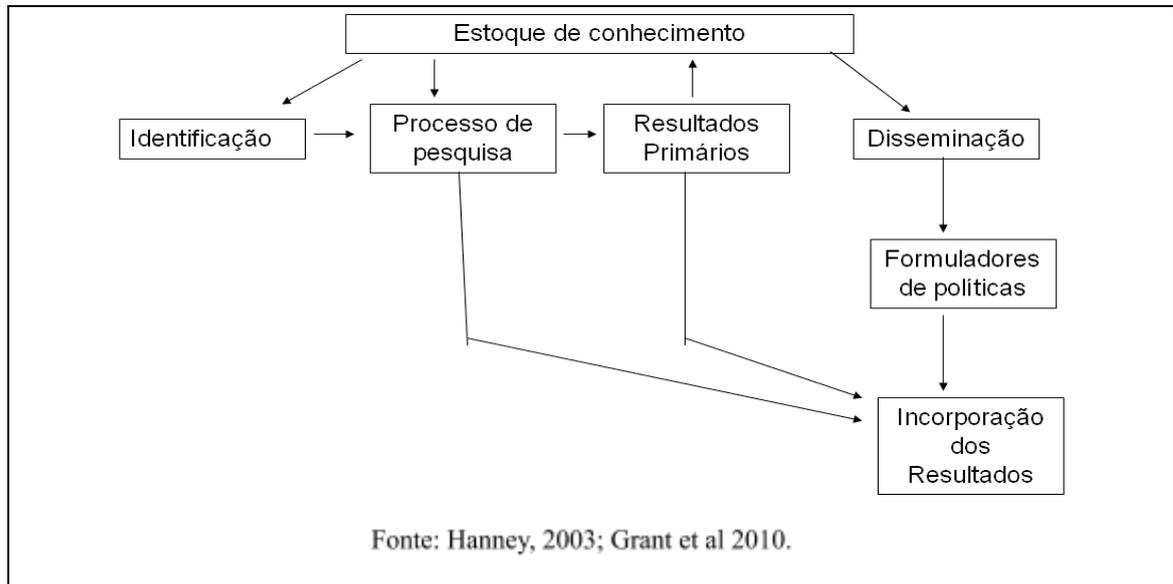
O estudo de caso é tratado como uma ferramenta que possibilita a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, por considerar que os limites entre o fenômeno e o contexto cultural, geográfico, histórico, organizacional, não estão claramente definidos (YIN, 2005). Esta estratégia é uma das mais importantes modalidades de pesquisa qualitativa por não se restringir a uma técnica específica, mas a uma estratégia de pesquisa que se refere à descrição aprofundada, a uma análise mais detalhada, uma síntese mais completa possível do caso com o objetivo de compreendê-lo em seus próprios termos.

Pautado nessa ideia, o caso no estudo é tomado como unidade significativa de um todo, ou mesmo o fornecedor de uma fonte de explicações e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto para tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. Essa visão é reforçada por Chizzotti (2001), quando diz que o caso pode ser considerado como marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e retratam uma realidade, revelam a multiplicidade de aspectos globais, presentes em dada situação. O desenvolvimento do estudo constou de duas etapas realizadas em paralelo:

**a) Avaliação de desempenho do Escritório de Projetos:** O desempenho foi avaliado utilizando as categorias descritas por Champagne et al. (2004) contemplando as quatro funções de uma organização;

**b) Avaliação dos usos e influências dos projetos:** Nesta etapa do estudo avaliativa foram escolhidos dois projetos geridos pelo EPP. Para a análise dos dois projetos, utilizou-se o modelo de processo de produção de conhecimento e seus usos proposto por Hanney et al. (2003), conforme a figura 3.

Figura 3 - Processo de produção do conhecimento e seus usos



### 5.3) Coleta de Evidências

A coleta de dados constou de levantamento bibliográfico, caracterização de projetos geridos pelo EPP, oficinas de trabalho com o EPP, análise documental e pesquisa de campo com realização de entrevistas semiestruturadas e observação participante no EPP.

Os documentos que fizeram parte do levantamento foram todos aqueles produzidos pelo Escritório de Projetos, oficiais e não oficiais, incluindo atas e relato de reunião, relatórios de gestão, materiais de divulgação, planilhas de Excel, entre outros formatos. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com gestores e profissionais envolvidos na realização das atividades técnicas e administrativa de implementação da gestão do escritório, bem como, com os coordenadores e profissionais responsáveis pela a execução dos dois projetos estudados no aspecto dos usos e influências. Além das entrevistas, realizou-se também, observação participante e oficinas de trabalho periódicas com a equipe de coordenação e gestão do Escritórios de Projetos, de modo a conduzir a pesquisa em formato participativo e em consonância com os objetivos institucionais da Fiocruz. Cada uma das atividades está descrita em tópicos distintos.

### 5.3.1) Oficinas de trabalho com o EPP

Durante a realização da pesquisa foram organizadas oficinas de trabalho em conjunto com a equipe do EPP, a fim de elaborar e validar os materiais e produtos propostos para a avaliação, conforme o quadro 1:

Quadro 1 - Oficinas de Trabalho com o EPP e suas finalidades

Qtd.	Oficinas	Data	Finalidade
01	Primeira Oficina	11 de outubro de 2017	Apresentação do projeto e do grupo de pesquisa à equipe de trabalho do EPP. Durante a Oficina, foram abordados os seguintes temas: Introdução de concepções básicas sobre Monitoramento e Avaliação em Saúde, identificação dos desafios, rumos e perspectivas do projeto.
02	Segunda Oficina	16 de novembro de 2017	A segunda oficina de trabalho retomou a apresentação sobre a Introdução a concepções básicas sobre Monitoramento e Avaliação em Saúde e em seguida, foi proposta uma reflexão sobre a própria estrutura do EPP, visando identificar a situação problema que motivou sua criação, seus objetivos e a descrição dos elementos para a constituição do modelo lógico.
03	Terceira Oficina	29 de novembro de 2017	A Terceira Oficina teve como objetivo a continuidade da descrição da intervenção a partir do exercício de modelização, com base no trabalho de grupo realizado pela equipe do EPP na oficina anterior.
04	Quarta Oficina	01 e 02 de março de 2018	A quarta oficina teve como finalidade a validação do Modelo Lógico do EPP e Identificação da Rede Sociotécnica do EPP (macro-redes e micro-redes).
05	Quinta Oficina	19 de julho de 2018	Durante a quinta oficina foram trabalhados os seguintes temas: Processo de certificação e apresentação dos resultados da pesquisa de satisfação dos usuários do EPP; resultados preliminares do mapeamento sistemático; caracterização dos TED/TC geridos pelo EPP/Fiocruz e providências para levantamento de informações dos casos selecionados.
06	Sexta Oficina	28 e 29 de agosto de 2018	Na sexta oficina ocorreu o seminário “ <i>Avaliação em Saúde e Gestão do Conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência: foco na utilidade da institucionalização nas práticas e investigações avaliativas da Fiocruz</i> ”, com a presença da Prof. <sup>a</sup> Dr <sup>a</sup> Zulmira Hartz.
07	Sétima Oficina	12 de dezembro de 2018	A sétima oficina foram validados os produtos da pesquisa, sendo apresentados os resultados da etapa de análise documental na pesquisa avaliativa e as possibilidades de uso no EPP.
08	Oitava Oficina	03 de maio de 2019	Foram apresentados os resultados do mapeamento sistemático e atividade em grupo com a equipe do EPP, sobre a avaliação de desempenho, com vistas a validar a matriz de análise e julgamento.
09	Nona Oficina	21 de novembro de 2019	Como etapa de finalização, a nona oficina teve como objetivo a divulgação dos resultados da pesquisa avaliativa para a equipe do Escritório de Projetos da Presidência (EPP) da Fiocruz de forma e potencializar a utilização dos achados, ao envolver toda a equipe do EPP na problematização dos resultados encontrados.

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.2) Levantamento e análise documental

Nesse estudo, a pesquisa documental integrou uma das etapas de coleta de dados da pesquisa avaliativa e consistiu em uma etapa fundamental para a compreensão dos fatos documentados, explorar possíveis caminhos de investigação (redes, atores, instituições), para melhor entendimento do contexto estudado e levantamento adequado das questões de pesquisa (CELLARD, 2010; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Consistiu na primeira etapa de coleta de dados, antecedendo a realização do trabalho de campo e das entrevistas com os participantes da pesquisa. O processo de organização da coleta de dados iniciou no mês de junho de 2018 e contemplou:

a) Definição dos dois projetos a serem estudados quanto aos usos e influências (TC DAB Fito I e TED DAB Fito II). Nos casos estudados foram identificados 4 (quatro) tipos de materiais: i) Documentos básicos do TC/TED (projeto, contrato, etc), ii) Relatórios, iii) Materiais didáticos, iv) Currículos dos membros do projeto.

b) Visitas ao EPP e levantamento documental *in loco* e virtualmente;

c) Organização e sistematização dos documentos: o material documental foi organizado, impresso e digitalizado em pastas físicas e virtuais (via Google Drive), conforme ordem cronológica dos relatórios dos projetos - disponível em

[https://drive.google.com/drive/folders/1HENuBSe5ovxAasQiLuXB\\_j5y3hs9gJOn?ogsrc=3](https://drive.google.com/drive/folders/1HENuBSe5ovxAasQiLuXB_j5y3hs9gJOn?ogsrc=3)  
2

d) Construção dos roteiros e formulários eletrônicos para extração dos dados. Para serem analisados conforme os interesses da pesquisa avaliativa, o roteiro contemplou os seguintes componentes: i) Caracterização do documento (Data de elaboração/publicação; Responsável pela elaboração; Instituições envolvidas); ii) Conteúdo do documento (Resumo do que o documento expressa em conteúdo, Recursos disponibilizados, Identificar resultados e produtos do projeto exposto no documento); iii) Linha do tempo (Período e acontecimento, Construir uma síntese lógica dos acontecimentos, Identificar os “eventos críticos”, Identificar possíveis mudanças de rota ocorridas); iv) Rede sociotécnica (Identificar atores humanos e não-humanos, Identificar pessoas, instituições e seus perfis/funções, Identificar possíveis redes de relações, Identificar controvérsias, Identificar possíveis conexões entre os actantes que indiquem soluções e inovações para o projetos e pontes), v) Perguntas avaliativas (identificar aspectos que respondam questões avaliativas propostas para os casos).

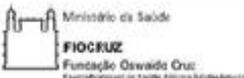
Foram elaboradas fichas de extração de dados para cada tipo de documento a ser analisado: (i) Documentos básicos do TC/TED, ii) Relatórios, iii) Materiais didáticos, iv)

Currículos dos membros do projeto. A exemplo, seguem abaixo: Ficha para Documentos Básicos do TC/TED (Figura 4), com ênfase nos registros, cadastros, responsáveis, períodos, definições contratuais e de conteúdo do projeto e Ficha para Relatórios (Figura 5), com ênfase nos acontecimentos, resultados e produtos das metas.

Figura 4 - Modelo de Ficha para Documentos Básicos do TC/TED

	
<p><b>Pesquisa: Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz</b></p>	
<p><b>FICHA DE PESQUISA DOCUMENTAL</b> Pré-projeto e/ou projeto base e/ou contrato Fiotec</p>	
<p><b>1. INFORMAÇÕES DA FICHA</b></p>	
Data	
Pesquisador responsável pela ficha:	
Identificação da ficha: (código interno para o documento)	
Documento referente ao: <input type="checkbox"/> DAB FITO I <input type="checkbox"/> DAB FITO II	
<p><b>2. INFORMAÇÕES DO DOCUMENTO</b></p>	
Tipo do documento:	
Fonte do documento (link net ou da pasta no drive)	
Data do documento:	
Nº do processo:	
Título do documento:	
Instituições envolvidas na elaboração do documento:	
Descrição do documento:	
Recursos disponibilizados: (se houver)	
Objetivos/metasp do projeto:	
Resultados e produtos esperados: (expostos no documento)	
<p><b>3. LINHA DO TEMPO E REDE SOCIOTÉCNICA</b></p>	
“Eventos críticos”:	
Atores humanos: (nome, perfil/função)	
Atores não humanos:	
Redes:	
<p><b>4. PERGUNTAS AVALIATIVAS: (a construir)</b></p>	
a. Identificar aspectos que respondam questões avaliativas propostas para os casos:	
OBSERVAÇÕES:	

Figura 5 - Modelo de Ficha para Relatórios

	
<b>Pesquisa: Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz</b>	
<b>FICHA DE PESQUISA DOCUMENTAL</b> <b>Relatórios</b>	
<b>1. INFORMAÇÕES DA FICHA</b>	
Data	
Pesquisador responsável pela ficha:	
Identificação da ficha: (código interno para o documento)	
Documento referente ac: <input type="checkbox"/> DAB FITO I <input type="checkbox"/> DAB FITO II	
<b>2. INFORMAÇÕES DO DOCUMENTO</b>	
Tipo do documento: (relatórios de TED; relatórios das submetas; relatórios de atividades dos bolsistas; relatórios do curso EAD; relatório das oficinas; outros)	
Data do documento:	
Responsável pela elaboração do documento:	
Fonte do documento: (link da internet ou da nuvem; outro)	
Título do documento:	
Instituições envolvidas na elaboração do documento:	
Descrição do documento:	
Recursos disponibilizados: (se houver)	
Resultados e produtos: (expostos no documento)	
<b>3. LINHA DO TEMPO E REDE SOCIOTÉCNICA</b>	
Síntese dos acontecimentos: (período e acontecimento)	
"Eventos críticos":	
Atores humanos: (nome, perfil/função)	
Atores não humanos:	
Redes:	
Controvérsias:	
Conexões entre os actantes que indiquem soluções e inovações para o projeto: (pontes)	
Mudanças de rota ocorridas: (se houver) (consequências)	
Instituições/Locais:	
<b>4. PERGUNTAS AVALIATIVAS: (a construir)</b>	
a. Identificar aspectos que respondam questões avaliativas propostas para os casos:	
OBSERVAÇÕES	

Fonte: Elaboração própria.

Após a elaboração das fichas, foi elaborado e preenchido o Formulário Eletrônico das Fichas de Pesquisa Documental, via Google Formulários, conforme exemplo abaixo (Figura 6), para extração dos dados e sua sistematização.

Figura 6 - Formulário Eletrônico das Fichas de Pesquisa Documental

Ficha de Pesquisa Documental -  
Relatórios

Ficha específica para a análise dos relatórios produzidos pelo TC DAB Fito I e TED DAB Fito II.

\* Required

Pesquisador responsável \*

Juliana Kabad

Maria Aparecida

Marcela

Santuzza

Other:

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.2) Entrevistas semiestruturadas

A coleta de dados desta etapa constou da realização de entrevistas semiestruturadas com atores-chave, envolvidos com o EPP e com os projetos alvo dos estudos de caso.

O roteiro das entrevistas semiestruturadas contemplou questões relativas a: demandas para a tomada de decisão, os objetivos do projeto, desenvolvimento no prazo previsto, modo de definição do tema/objeto de pesquisa, motivação dos pesquisadores, identificação dos interesses dos potenciais usuários do estudo na delimitação do objeto e abordagem do estudo, envolvimento de interessados no processo de pesquisa, previsão de modos de utilização dos produtos do estudo, apresentação dos resultados aos interessados, existência de canais de divulgação dos produtos, presença de recomendações aos potenciais usuários no relatório, adequação das metodologias para responder as perguntas, localidades, valores de financiamento, disponibilização dos produtos, entre outros. Foram contemplados, ainda, produtos dos projetos como artigos, matérias de jornais, revistas, material educativo e qualquer outro produto, apontados pelos pesquisadores.

Os informantes chave foram identificados pela técnica da bola de neve (PATTON, 1987), em que os entrevistados identificam outros atores que consideram chave para o tema da pesquisa até o ponto de saturação das falas, em que não mais se percebeu diferentes opiniões ou pontos de vista. Como critérios de inclusão para seleção dos informantes-chave

serão considerados: os responsáveis e envolvidos nos processos de gestão e acompanhamento de projetos, pesquisadores com produtividade, constância em captação de recursos por projetos de pesquisa, participação em grupos de pesquisa de proeminência na instituição, entre outros aspectos.

O mapeamento dos principais atores a serem entrevistados foi feito a partir da análise documental preliminar e da identificação das funções exercidas tanto no EPP quanto nos projetos, cujas categorias estão presentes no quadro 2. Foram entrevistados 23 atores, perfazendo um total de mais de 30 horas de áudios gravados, além do relato das entrevistas que não foram gravadas.

As entrevistas gravadas foram transcritas preservando o sigilo do entrevistado e serão armazenadas em meio digital pelo período de 5 anos, conforme estabelecido pelo Comitê de Ética da Ensp/Fiocruz. As entrevistas foram validadas pelos entrevistados e seu uso para a produção de conteúdo devidamente autorizada pelos mesmos.

Quadro 2 – Entrevistados do EPP e dos casos estudados na Avaliação de Desempenho do EPP

<b>EPP</b>	<b>Casos</b>
Coordenação Geral	Coordenação do projeto DAB Fito I e DAB Fito II
Coordenação Estratégica	Coordenação no Ministério da Saúde
Coordenação Administrativa	Coordenação Pedagógica
Analistas de Projetos	Coordenação de Conteúdo
Analistas Financeiro	Conteudistas
Analista de Gestão da Qualidade	Facilitador dos cursos
Secretaria	

Nessa perspectiva, foram elaborados roteiros de entrevista para cada grupo de atores-chave, resultando em quatro modelos no total, sendo um para o EPP (incluindo gestores e analistas) e três para os estudos de caso (coordenadores do Ministério da Saúde, coordenação do projeto, participantes do projeto). Estes roteiros serão apresentados a seguir nas figuras 7 a 10.

Figura 7 – Roteiro de entrevista para Gestores e Analistas do EPP

<p style="text-align: center;"><b>Roteiro de entrevista para atores do Escritório de Projetos da Presidência – Gestores</b></p> <p><b>1. Apresentação</b></p> <p>a. Nome e cargo na Instituição.</p> <p>b. Trajetória profissional e nesta Instituição até o cargo que ocupa neste momento</p> <p><b>2. Escritório de Projetos</b></p> <p>a. Qual a sua atuação específica no Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz?</p> <p>b. Qual a responsabilidade e escopo de atuação do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz? Como é realizada a ponte entre o EPP e as demais instâncias da Fiocruz?</p> <p>c. Como você avalia a inserção do EPP na estrutura institucional da Fiocruz? Há reconhecimento e legitimidade?</p> <p><b>3. Gestão de projetos (foco na entrevista com gestores)</b></p> <p>a. Quais os tipos de projetos, convênios, cooperações que você e seu setor são responsáveis pela gestão?</p> <p>b. Qual(ais) o(s) modelo(s) de gestão de projetos adotados e porquê? Quais suas vantagens e desvantagens?</p> <p>c. No que se refere a construção dos projetos de cooperação, de que maneira se combinam os objetivos estratégicos das instituições parceiras com os interesses da Fiocruz?</p> <p>d. Como ocorre geralmente a negociação e o estabelecimento de projetos extra-LOA? E, por consequência, como ocorre a definição das unidades executoras dentro da Fiocruz?</p> <p>e. Como o EPP se organiza para a gestão e execução do conjunto dos projetos?</p> <p>f. Como você avalia sua interação e relacionamento com a equipe de trabalho do EPP?</p> <p><b>4. Execução dos projetos (Foco na entrevista com os analistas)</b></p> <p>a. Existe algum sistema ou instrumento de registro de todos os projetos geridos pelo EPP? De que maneira que isso ocorre?</p> <p>b. De que maneira é realizada a gestão financeira, operacional e técnica de cada projeto?</p> <p>c. Qual a abrangência de governabilidade que você/o seu setor possui na gestão de projetos extra-LOA?</p> <p>d. Quais são as estratégias e ferramentas de comunicação com as unidades executoras?</p> <p>e. Quais são as estratégias de monitoramento utilizadas para o acompanhamento dos projetos nas diversas Unidades da Instituição, caso exista?</p> <p>f. De que maneira é realizada a prestação de contas dos projetos?</p> <p>g. Como o EPP se relaciona com os instrumentos e órgãos de controle?</p> <p><b>5. Desafios e lições aprendidas</b></p> <p>a. Quais ações você como gestor gostaria de realizar no EPP?</p> <p>b. Como você avalia o apoio institucional recebido pelo EPP, no que se refere às condições de trabalho, para o trabalho de gestão dos projetos?</p> <p>c. Em sua opinião, o que precisaria ser aprimorado na gestão dos projetos pela Instituição? Quais as dificuldades enfrentadas?</p>
--

Fonte: Elaboração própria.

Figura 8 – Roteiro de entrevista para Gestores do MS no projeto DAB Fito I e II

## **Roteiro de entrevista para o caso DAB Fito I e DAB Fito II**

### **Perfil: Gestores do MS**

#### **1. Trajetória pessoal e profissional**

a) Conte-nos por gentileza a sua trajetória pessoal, profissional e acadêmica até assumir a posição que se encontra no momento no Ministério da Saúde? Qual seu cargo ou função na Instituição?

b) Conte-nos sua trajetória na temática das PICs?

#### **2. Atuação no TC/TED**

a) Qual a sua aproximação e experiência com TEDs do Ministério da Saúde com a Fiocruz?

b) Como ocorreu o processo de elaboração, negociação, pactuação do DAB Fito I e II para que pudesse ser concretizado? Como ocorreu a aproximação com a Fiocruz e a coordenação do projeto? Responda a alguma demanda específica do MS?

c) Como se deu a escolha e construção da temática do projeto básico? A construção do projeto envolveu quais atores/instituições?

d) Há alguma unidade no Ministério da Saúde que lhe apoia na gestão e realização do DAB Fito I? (Se sim, quais?)

e) Como se dá a relação com a Fiocruz? Quem são as pessoas (ou setores) envolvidas com o seu projeto?

f) Quais as dificuldades e entraves que você encontra para gestão dos seus projetos? Como tem buscado resolvê-los?

#### **3. Execução/Monitoramento do projeto**

a) Conte-nos sobre o objeto do DAB Fito I, a que se destina e quais as atividades realizadas nesse período de vigência no âmbito do Ministério da Saúde? Conte-nos sobre o desenvolvimento dos sub-projetos contidos no DAB Fito I.

b) Quais atores e instituições envolvidas no projeto e quais suas ações, demandas e necessidades pactuadas?

c) Conte-nos sobre o curso EAD que se insere no DAB Fito I? Quais foram as ações, desafios e aprendizados?

d) Quais foram as ações realizadas no âmbito da construção do banco de dados sobre as PIC's?

e) O que se espera realizar no DAB Fito II e quais as lições aprendidas com o DAB Fito I? Quais são as diferenças e semelhanças entre os dois projetos?

f) Como ocorre a relação de execução do projeto com a Fiocruz e as Instituições Parceiras?

g) Qual a abrangência de governabilidade que você/o seu setor possui na gestão deste projeto e TED?

h) Vocês utilizam de estratégias de monitoramento para o acompanhamento deste projeto e subprojetos? Se sim, quais? Quem é/são responsável por essa atividade?

i) Vocês se envolvam de alguma forma no processo de prestação de contas dos projetos de cooperação com a Fiocruz e neste TED especificamente? Se sim, como?

j) Há outro projeto ou ação no MS que complementou de alguma maneira a execução do DAB Fito I (por exemplo, em recursos financeiros ou humanos)? Se sim, o mesmo está previsto para ocorrer na execução do DAB Fito II?

k) Quais estratégias de monitoramento utilizadas para o acompanhamento do projeto, caso ocorra?

#### **4. Usos e Influências**

a. Conte-nos sobre os produtos do projeto DAB Fito I e como se dá sua disseminação dos resultados para o MS e outras instituições?

- b. Como você armazena os resultados e produtos deste projeto e dos demais projetos de cooperação técnica (utiliza algum repositório público/institucional ou privado)?
- c. Algum dos produtos e resultados do projeto foram utilizados na gestão e no programa das PICs no DAB/MS? Você tem conhecimento se foram utilizados por algum outro organismo (nacional ou internacional: SMS, SES, ONGs, OPAS etc)?
- d. Quais suas expectativas de impactos deste projeto no desenvolvimento das PICs no SUS?

#### **5. Desafios e lições aprendidas**

- a. Você poderia identificar os desafios encontrados na realização desses projetos e quais as lições aprendidas para as próximas cooperações técnicas?
- b. Quais as facilidades e entraves que você encontra em executar esse projeto Fiocruz?
- c. Quais sugestões você daria para melhorar a execução de projetos e cooperações técnicas?
- d. Você indicaria outros atores que possa contribuir com a nossa pesquisa?

Encerramento da entrevista

Fonte: Elaboração própria.

Figura 9 – Roteiro de entrevista para coordenação dos projetos DAB Fito I e DAB Fito II

#### **1. Trajetória pessoal e profissional**

- a. Conte-nos por gentileza a sua trajetória pessoal, profissional e acadêmica até assumir a posição que se encontra no momento na Fiocruz?
- b. Conte-nos sua trajetória na temática das PICs? Quais os projetos que você coordena ou atua na Fiocruz sobre essa temática? Atua com outras temáticas?
- c. Que financiamentos para projetos você tem recebido, de organismos nacionais ou internacionais?

#### **2. Coordenação do TC/TED**

- a. Como ocorreu o processo de elaboração, negociação, pactuação do DAB Fito I para que pudesse ser concretizado? Como ocorreu a aproximação com o Ministério da Saúde e o Departamento de Atenção Básica? Responde a alguma demanda específica do MS?
- b. Como se deu a escolha e construção da temática do projeto básico do DAB Fito I? A construção do projeto envolveu quais atores/instituições?
- c. Há alguma unidade da Fiocruz que lhe apoia na gestão e realização do DAB Fito I? (Se sim, quais?)
- d. Como se dá a relação com o Escritório de Projetos da Presidência? Quem são as pessoas (ou setores) do EPP envolvidas com o seu projeto? Para quais atividades você conta com o apoio da equipe do Escritório (como elas participam do seu projeto)?
- e. Quais as dificuldades e entraves que você encontra para gestão dos seus projetos? Como tem buscado resolvê-los?

#### **3. Execução do projeto**

- a. Conte-nos sobre o objeto do DAB Fito I, a que se destina e quais as atividades realizadas nesse período de vigência?
- b. O que se espera realizar no DAB Fito II e quais as lições aprendidas com o DAB Fito I? Quais são as diferenças e semelhanças entre os dois projetos?
- c. Como ocorre a relação de execução do projeto com o Departamento de Atenção Básica do Ministério da Saúde?
- d. Quais atores e instituições envolvidas no projeto e quais suas ações, demandas e necessidades pactuadas?

e. Há outro TED/cooperação/projeto que complementou de alguma maneira a execução do DAB Fito I (por exemplo, em recursos financeiros ou humanos)? Se sim, o mesmo está previsto para ocorrer na execução do DAB Fito II?

f. Quais estratégias de monitoramento utilizadas para o acompanhamento do projeto, caso ocorra? Quem é responsável por essa atividade?

g. De que maneira é realizada a prestação de contas parciais e finais dos projetos? A quem você precisa prestar contas da execução física e da execução financeira do DAB Fito I?

#### **4. Usos e Influências**

a. Conte-nos sobre os produtos do projeto DAB Fito I e como se dá sua disseminação dos resultados para o MS e outras instituições?

b. Como você armazena os resultados e produtos dos seus projetos (utiliza algum repositório público/institucional ou privado)?

c. Algum dos produtos e resultados do projeto foram utilizados na gestão e no programa das PICs no DAB/MS? Você tem conhecimento se foram utilizados por algum outro organismo (nacional ou internacional: SMS, SES, ONGs, OPAS, etc)?

d. Quais suas expectativas de impactos dos seus projetos no desenvolvimento das PICs no SUS?

#### **5. Desafios e lições aprendidas**

a. Você poderia identificar os desafios encontrados na realização desses projetos e quais as lições aprendidas para as próximas cooperações técnicas?

b. Quais as facilidades e entraves que você encontra em executar esse projeto na Instituição?

c. Quais sugestões você daria para melhorar a execução de projetos e cooperações técnicas?

d. Você indicaria outros atores que possa contribuir com a nossa pesquisa?

Encerramento da entrevista

Fonte: Elaboração própria.

Figura 10 - Roteiro de entrevista para pesquisadores, professores, facilitadores nos projetos DAB Fito I e DAB Fito II

#### **Roteiro de entrevista para os projetos DAB Fito I e DAB Fito II**

##### **Perfil: Pesquisadores, professores, facilitadores**

##### **1. Trajetória pessoal e profissional**

a) Conte-nos por gentileza a sua trajetória pessoal, profissional e acadêmica? Qual seu cargo ou função em sua Instituição atual? (Verificar se o vínculo no projeto é pessoal ou parceria institucional)

b) Conte-nos sua trajetória na temática das Práticas Integrativas e Complementares (PICs)?

##### **2. Atuação no projeto**

a) Qual a sua aproximação e experiência de trabalho com o Ministério da Saúde? E com a Fiocruz?

b) Conte-nos sobre o objeto do projeto, a que se destina e quais as atividades realizadas nesse período de vigência? Conte-nos sobre sua inserção nos subprojetos contidos projeto.

c) Como se deu sua inserção e atuação no projeto: em quais metas atuou? em quais atividades? por quanto tempo?

d) O seu trabalho envolveu a composição de uma equipe de trabalho e apoio? Se sim, como se caracterizou e se desenvolveu?

e) Como ocorreu a aproximação com a Fiocruz e a coordenação do projeto? Como ocorreu a relação com os gestores do Ministério da Saúde? (Se houver possibilidade, explorar sobre conhecimento e aproximação com o Escritório de Projetos da Presidência e/ou Vice-Presidência de Atenção e Promoção da Saúde/VPAAPS)

f) Alguma unidade ou setor no Ministério da Saúde ou Fiocruz lhe apoiou na realização das suas atividades? Se sim, quais?

g) No decorrer do desenvolvimento do projeto, você possuiu alguma aproximação com a gestão do mesmo?

h) Quais atores e instituições envolvidas no projeto e quais suas ações, demandas e necessidades pactuadas?

i) Conte-nos sobre o curso EAD (educação à distância) que se insere no projeto? Quais foram as ações, desafios e aprendizados?

j) Em quais ações do curso EAD você atuou, de que maneira e por quanto tempo?

k) Conte-nos sobre o processo de mapeamento de competências?

l) Conte-nos sobre o processo de elaboração de conteúdos e materiais didáticos dos cursos?

m) Você atuou em alguma ação realizada no âmbito da construção do banco de dados do Ministério da Saúde sobre as PIC's? (Explorar as possíveis relações entre as metas do projeto)

n) Quais as lições aprendidas com o projeto e o que se espera realizar daqui a diante?

o) Há a possibilidade de desdobramentos de projetos em decorrência do projeto que se encerrou?

p) Quais estratégias de monitoramento utilizadas para o acompanhamento das atividades de sua responsabilidade, caso possua?

q) Conte-nos sobre a elaboração dos produtos do projeto (quais são, com quais propósitos foram feitos, para qual público, quais estratégias utilizadas, e etc).

r) Como se deu a disseminação dos resultados e produtos do projeto?

s) Como você armazena os resultados e produtos deste projeto?

t) Quais suas expectativas de impactos deste projeto no desenvolvimento das PICs no Sistema Único de Saúde (SUS)?

### **3. Desafios e lições aprendidas**

a) Quais as facilidades e entraves que você e demais membros da equipe encontraram em atuar neste projeto? Como buscou resolvê-los?

b) Você poderia identificar quais foram as lições aprendidas em atuar nesse projeto?

c) Quais sugestões você daria para melhorar a execução desses projetos?

d) Você indicaria outros atores que possa contribuir com a nossa pesquisa (facilitadores, por exemplo)?

Encerramento da entrevista

Fonte: Elaboração própria.

#### **5.4) Análise dos dados**

Assim como a coleta de evidências, a análise dos dados foi direcionada para responder à avaliação de desempenho do EPP, bem como os usos e influências dos projetos geridos pelo EPP.

A análise de redes sociotécnicas, seus atores, interações, mediações e consequências, têm revelado uma parte substancial da natureza dinâmica e social presente nos programas de formação e pesquisa em saúde pública, em termos de sua capacidade de adaptação, inovação e proposta de ação para solução de problemas locais (BILODEAU et al., 2005; POTVIN & GENDRON, 2006; HARTZ et al., 2008).

Para John Law (2004), a Teoria do Ator Rede (TAR) como abordagem para a análise sociotécnica trata entidades e materialidades como decretadas e relacional, e explora a configuração e reconfiguração dessas relações. Sua relacionalidade significa que as principais categorias ontológicas (por exemplo, "tecnologia" e "sociedade", ou "humano" e "não-humano") são tratadas como efeitos ou resultados, ao invés de como recursos explicativos.

A partir da identificação e mobilização de atuantes envolvidos com temas e objetos de interesse comum, ou que podem tornar-se de interesse, a TAR orienta a seguir os atores em suas ações, interações e mediações a fim de que expressem as situações que permitiram configurar ou desfigurar a rede. Do mesmo modo, para a identificação e descrição tanto dos processos de gestão do conhecimento quanto dos usos e influências dos estudos, pode-se lançar mão da TAR para a análise dos fatos científicos produzidos pelos projetos, a partir das inscrições que foram sendo materializadas na rede de ações/interações. Para a pesquisa por esta abordagem, é preciso lidar tanto com a continuidade, quanto com a descontinuidade entre os modos de ação. Mapeando as muitas maneiras contraditórias pelas quais os agregados sociais são constantemente evocados, suprimidos, distribuídos e reinstalados.

Os dados foram analisados pela técnica de análise narrativa, com a realização de leituras sucessivas, buscando identificar os temas previstos nas categorias de análise inicialmente formuladas, bem como padrões emergentes, num processo de codificação aberta (MINAYO, 2006). As categorias de análise utilizadas foram aquelas tratadas no estudo de Figueiró et al. (2016), que elencadas como: atores / atuantes, interesses dos atores (o que está em jogo), interações, mediação, ações, inscrições, consequências, lugar e tempo, entre outras, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Ficha de análise dos eventos

ATORES / ATUANTES REDE SOCIOTÉCNICA	Metaorganização composta por entidades humanas e não humanas que partilham uma situação, um problema, definidas por suas identidades, seus interesses, seus projetos e em ligação uns com os outros (expresso na categoria abaixo – Interesse dos atores). Os atores são humanos e não humanos (saber – prática – tecnograma – sociograma). <sup>28, 29, 30, 31</sup>
INTERESSES DOS ATORES O QUE ESTÁ EM JOGO	Essa categoria busca expressar as lógicas do comportamento dos atores, cujas estratégias dependem de seus próprios interesses e recursos, assim como, das estratégias e táticas adotadas por outros atores e do contexto.  A lógica de ação é uma lógica de interesse: o ator busca maximizar seus ganhos e minimizar suas perdas, ao preço do conflito, da negociação e da integração. <sup>28,29, 31</sup>
INTERAÇÕES	A emergência de uma rede requer que os atores em jogo façam alianças, conexões com outras redes, produzam fatos, inscrições visando o êxito do seu projeto. A categoria Interações aponta as relações, conexões estabelecidas entre atores, instituições, atuantes estabelecidas na emergência e estabilização do fato em análise, incluindo a expansão da rede na medida da exploração dos mundos possíveis.
MEDIAÇÃO	Mediação é compreendida como noção, como processo, como uma ação implicando uma transformação de uma situação e não uma simples interação entre elementos já constituídos e, ainda menos, uma circulação de um elemento de um polo a outro. Nesse sentido, ele não se confunde com um intermediário com um ator específico. A partir das mediações, qualquer coisa se passa, produz-se um acontecimento, uma passagem, que modifica relações, processos de trabalho, modo de circulação dos fatos; “não deixa nada como dantes”. <sup>23, 31, 32</sup>
AÇÕES	Identifica as práticas, atividades, processos de trabalho realizados pelos atores na emergência, implementação, estabilização de um evento.
INSCRIÇÕES	Entende-se inscrição como “todos os tipos de transformação que materializam uma entidade num signo, num arquivo, num documento, num pedaço de papel, num traço. Usualmente, mas nem sempre, as inscrições são bidimensionais, sujeitas à sobreposição e combinação. São sempre móveis, isto é, permitem novas translações e articulações, ao mesmo tempo em que mantém intactas algumas formas de relação”. <sup>20</sup>
CONSEQUÊNCIAS	As consequências expressam as mudanças no programa/ intervenção decorrentes da emergência e desenvolvimento dos fatos analisados

Fonte: Figueiró et al. (2011)

Com as categorias analíticas definidas e os dados empíricos organizados, foi elaborada uma matriz para análise qualitativa das entrevistas para cada grupo de atores (EPP – gestores e analistas / Projetos DAB Fito I e II – coordenadores e colaboradores técnicos), conforme o exemplo abaixo na figura 11, de acordo com os roteiros de entrevista e conforme blocos de interesse e dimensões de análise.

Figura 11 - Matriz para a análise das entrevistas

Entrevista Gestores EPP (G): Coordenador geral, coordenador adjunto e coordenadores das áreas estratégica e administrativa, Secretaria							
Blocos de interesse	Dimensões	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Institucionalização do EPP no contexto Fiocruz	Responsabilidade na organização e escopo de atuação na Fiocruz (a quem se destina, função e atributos)						
	Reconhecimento e Legitimidade do EPP e Fiocruz (vantagens e desvantagens)						
	Relacionamento com outras áreas da Fiocruz no processo de trabalho - aproximação e divergências						
Relações e redes interinstitucionais	Contexto das cooperações com Ministérios e organismos internacionais (aspectos políticos e estratégicos)						
	Estratégias prospectivas e de sustentabilidade do EPP (recursos de projetos Loa e viabilidade de orçamento próprio)						
	Capacidade de resposta do EPP às demandas da Fiocruz e demais instituições envolvidas						
	Comunicação interna no contexto Fiocruz e externa às outras instituições						
	Relacionamento com órgãos de controle						
	Sobre os projetos de cooperação Extra-Loa e Loa que são e vão a ser de responsabilidade do EPP, atuais e perspectivas futuras						

Fonte: Elaboração própria.

### 5.5) Aspectos Éticos da Pesquisa

Riscos aos sujeitos da pesquisa, incluindo a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual, são inerentes a qualquer estudo ou pesquisa envolvendo seres humanos. Nesse sentido, o estudo identificou como riscos potenciais a possibilidade de identificação de alguns dos informantes-chave dada a sua inserção institucional, seja como gestor ou pesquisador a ser entrevistado, bem como o próprio constrangimento passível de ocorrer no decurso de entrevistas em profundidade. Reconhecendo tais riscos e buscando minimizá-los, os sujeitos foram amplamente informados de todos os possíveis riscos a fim de que possam optar por participar ou não do estudo, ou ainda desistir da participação em qualquer momento da sua realização.

Ainda, apenas os pesquisadores da equipe de pesquisa tiveram acesso aos conteúdos das entrevistas e os produtos decorrentes do estudo. Para todo o estudo, a garantia do sigilo e a integridade da transcrição foi considerada e conferida, atribuindo-se códigos a cada um dos informantes chave visando ao máximo o anonimato. O presente projeto foi submetido e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz) no mês de janeiro de 2018 sob o CAAE número 81987418.6.0000.5240.

## **5.6) Material e Métodos de acordo com os produtos**

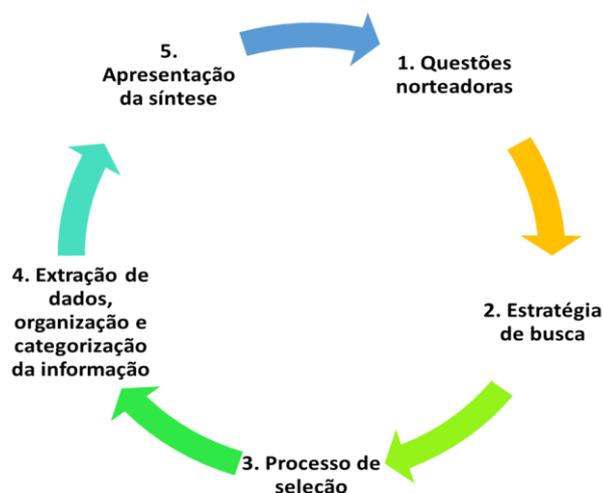
### **5.6.1) Mapeamento sistemático da literatura sobre EGP**

Mapeamento Sistemático é um tipo de pesquisa bibliográfica de síntese (PROENÇA JÚNIOR; SILVA, 2016) que, nesse contexto, visou constituir um constructo teórico-metodológico sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos, que subsidiasse a implementação e estruturação do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz, bem como fornecesse elementos científicos para a realização de uma boa avaliação de desempenho. O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO) é compreendido como uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança de projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

A realização de um mapeamento sistemático na pesquisa avaliativa surgiu pela necessidade de se obter conhecimento científico e atualizado sobre EGP; pela viabilidade em se realizar com os recursos humanos disponíveis; pelo tempo exequível dentro do período de realização da pesquisa; pela capacidade de abrangência da literatura sobre o tema, e, pela capacidade de extrair informações específicas na literatura, sem que fosse preciso investir em outro tipo de revisão bibliográfica que demandasse mais tempo ou recursos.

O processo de condução do mapeamento constituiu-se de 5 (cinco) etapas, realizado no período de abril de 2018 a outubro de 2019, sendo (conforme a figura 12): a) construção das questões norteadoras e das dimensões a serem verificadas e extraídas dos artigos; b) definição das estratégias de busca e das bases de dados de artigos científicos; c) processo de seleção dos artigos conforme os critérios de inclusão e exclusão; d) extração dos conteúdos, organização e categorização da informação, e; e) análise de conteúdo e apresentação da síntese (PROENÇA JÚNIOR; SILVA, 2016).

Figura 12 – Processo de condução do Mapeamento Sistemático da literatura sobre EGP



Fonte: Elaboração própria.

A construção das questões norteadoras se baseou na necessidade de construir elementos que contribuíssem não somente para o objetivo da pesquisa avaliativa, mas também para a estruturação do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz. Portanto, o mapeamento visou a extração de conteúdos com base na questão: *quais são as evidências disponíveis sobre as definições, papéis e funções, transformações, performance, áreas de atuação, metodologias utilizadas, lacunas de conhecimentos e direcionamentos para pesquisas futuras sobre Escritórios de Gerenciamento de Projetos?*

A estratégia de busca foi construída e aplicada em 3 (três) principais bases de artigos científicos no campo da saúde – PubMed, Web of Science e Scopus – tendo em vista que a pesquisa foi aplicada a um EGP deste campo, com as seguintes expressões adaptadas a cada base e sem limite temporal, conforme Figura 13:

Figura 13 – Estratégia de busca de artigos científicos nas bases de dados acessadas

Fontes de informação	Expressão de busca
PubMed	"Project Management Office"[All Fields]
Web of Science	Tópico:("Project Management Office") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
Scopus	TITLE-ABS-KEY ( "Project Management Office" )

Fonte: Elaboração própria.

O processo de seleção dos artigos seguiu os critérios do método PRISMA – (Principais itens para relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises, 2015), com a identificação dos artigos nas bases de dados (N=377); triagem, inclusão por título e resumo e exclusão por duplicadas; elegibilidade conforme critérios de inclusão e exclusão – tratar de EGP, ser um artigo, estar disponível e com o texto completo – e então houve a inclusão dos textos que formaram, finalmente, o corpus da pesquisa (N=91), conforme a figura 14.

Figura 14 – Processo de seleção dos artigos de acordo com o método PRISMA



Fonte: Elaboração própria.

Após a inclusão dos artigos e definição do corpus da pesquisa, os artigos foram obtidos diretamente das bases de dados e então iniciou-se o processo de extração das categorias de análise, que foram 18 (dezoito): 1) país de origem, 2) campo do conhecimento, 3) definição de EGP, 4) Referência da definição de EGP, 5) Características de EGP, 6) Papéis do EGP, 7) Funções do EGP, 8) Indicativos de Transformações, 9) Indicativos de Performance, 10) Boas Práticas, 11) Áreas de Atuação, 12) Metodologia do artigo, 13) Metodologias adotadas pelo EGP, 14) Estágio de maturação do EGP, 15) Lacunas de conhecimento, 16) Recomendações, 17) Direcionamento para pesquisas futuras e 18) Obstáculos e Barreiras.

Após a extração dos conteúdos, os mesmos foram tratados no programa Excel versão 2010, conforme a figura 15.

Figura 15 – Tratamentos dos dados extraídos dos artigos em planilha do Excel versão 2010

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
		Código do arquivo	Ref-Artigo para extração	Quem fez essa extração	País	Definição de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)	Referência da definição de EGP	Características de EGP	Papéis do EGP	Funções do EGP	Indicativos de transformações	Indicativos de performance	Boas práticas	Áreas de atuação	Metodologia do artigo	Metodologias adotadas pelo EGP	Estágio de maturação do EGP	Lacunas de conhecimento	Recomendações	Direcionamento para pesquisas futuras	Obstáculos e Barreiras
1		41_A_PMO	Lavoie-Tremblay	Ana C	Quebec	Várias definições de EGP. "PMO é o gerenciamento de projetos e a Project Management Office (PMO) é o departamento responsável por garantir que os projetos sejam concluídos dentro do prazo, do orçamento e com qualidade." (Dai, C. X., & Wells, W. 2006)	Dai, C. X., & Wells, W. 2006	Um PMO	O Guia PMOBOK	Ao acompanhar especialistas	Os membros	Apesar de um	Atenção à saúde.	Neste estudo, o caso é	Para cada projeto, o	Há papéis importantes	não se aplica	não se aplica	1. A estrutura	Da mesma	Não há
2		45_A_PMO	Martins VA	Ana C	Brasil	"...gerenciamento de projetos é a Project Management Office (PMO) é o departamento responsável por garantir que os projetos sejam concluídos dentro do prazo, do orçamento e com qualidade." (Dai, C. X., & Wells, W. 2006)	Dai, C. X., & Wells, W. 2006	As principais	Identificação	Não há informação	Não há informação	Não há informação	O papel	Esta pesquisa teve um	O PMO do	Um papel	O nível de	conceito	PMOs	1. A estrutura	Da mesma
3		46_A_PMO	Muller R., Silva J.	Ana C	Não	"Um PMO é o departamento responsável por garantir que os projetos sejam concluídos dentro do prazo, do orçamento e com qualidade." (Dai, C. X., & Wells, W. 2006)	Dai, C. X., & Wells, W. 2006	Além do	O EGP	"Ainda que restrito à	Na presente	Não há informação	Tecnologia	A presente	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de
4		PMO18	SIQUEIRA Luciene	Celita	Brasil	"É importante destacar o papel	Dai, C. X., & Wells, W. 2006	Além do	O EGP	"Ainda que restrito à	Na presente	Não há informação	Tecnologia	A presente	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de
5		PMO32	7 Harper, Val	Celita	EUA	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de
6		PMO33	Ekort. B., Rank J.,	Celita	Alemanha	Definimos o EGP como uma	Aubry, M., Müller, R., 2007	Não se aplica.	"A implementação	"Holzie (2010)	Não há informação de um EGP	Não há informação de um EGP	Recurso S.L.	Para testar empiricamente	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de
7		PMO35	Desouza, K.	Celita	Estados Unidos	"Uma definição universal de um	Müller, R., 2007	"A maioria	Pode-se segmentar	Não há informação de um EGP	A estrutura de um EGP	Construção	Tecnologia	O objetivo deste artigo é	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de
8		PMO36	Aubry, M., Müller, R.	Celita	Canadá e	A presente investigação	Kendall, G.L., 2007	Neste estudo os	Os EGP	EGP deve	Não há informação de	Não há informação de	Para ter sucesso,	Recurso S.L.	A pesquisa adotou uma	Apresenta metodologia	Implementação	Os resultados	A análise mostra	Neste estudo	1. Na identificação
9		PMO38	Spelta, A.	Celita	Brasil	Aubry, Hobbs e	Aubry, M., 2007	A	Rad	Quanto	Estudos	Não há informação de	Não há informação de	Tecnologia	A fim de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de
10		PMO39	Aubry, M.	Celita	Canadá	Dada a grande	Hobbs, B., 2007	A	Seu	As	Unger et al.	Aubry e	Os	Suporte	A partir de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Não há informação de	Duas	Confronto

Fonte: Elaboração própria.

Após a extração dos conteúdos foram criados códigos de síntese para expressar e categorizar o significado do conteúdo, conforme a figura 16, bem como, definidos os sentidos de cada código que expressassem um determinado conjunto de conteúdos dos artigos e assim facilitasse a sistematização e a análise, conforme a figura 17.

Figura 16 – Construção das categorias de síntese dos conteúdos dos artigos

	a	b	c	d	e	f	g	h
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	141	Larsson-Tremblay M, Richer MC, Marchionni C, Cyr G, Biron AD, Akley M, et al. Implementation of Evidence-Based Practices in the Context of a Redevelopment Project in a Canadian Healthcare Organization. Journal of Nursing Scholarship. 2012;44(4):413-27.	Os membros do PMO facilitam o desempenho dos projetos porque fornecem energia e orientação para permanecerem no caminho certo; eles têm as habilidades (Professional Project Manager Certification) para organizar dados e documentos para ajudar a equipe a tomar decisões e seguir em frente. Os membros do PMO são recursos e especialistas disponíveis para apoiar as equipes no desempenho dos projetos. As equipes não teriam tempo para executar os projetos com a carga atual. A credibilidade do pessoal do PMO e dos líderes centrais para o desempenho dos projetos. A neutralidade dos especialistas em PMO favoreceu o envolvimento das pessoas nas equipes de projetos.	Monitoramento dos processos de gestão de projetos (informação para correção de rumos)	Realizar Gestão Documental para subsidiar a tomada de decisão das equipes dos projetos	Gestão do conhecimento	Apoio às equipes no desenvolvimento dos projetos	Credibilidade do staff e líderes do EGP contribui para o desempenho dos projetos
2	37	106.P MO W. Peixoto. Um método de caso sobre a gestão de portfólio de projetos por meio de um escritório de projetos - o caso da TECBAN. Revista ESEACIOS Vol. 37 (No 26) Ano 2016. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/311648916_Um_estudo_de_caso_sobre_a_gestao_de_portifolio_de_projetos_por_meio_de_um_escritorio_de_projetos...	A solução para gestão de portfólio e demandas foi a melhor escolha para o momento da organização, sendo esse modelo responsável por impulsionar recursos e menos investimento de capital, sendo uma implementação rápida, facilidade de gerenciamento e acordos de nível de serviço que garantem o seu desempenho. Para solução, a Tecban centralizou todo o gerenciamento de projetos estratégicos, como o projeto Operação Bemota, que visa reduzir o número de visitas técnicas aos ATMs, e um projeto de Mobilidade para maior taxa de controle sobre a equipe de campo. Todos os dados relacionados a essas projetos são acompanhamentos pelo gerente de projetos, além disso, a gestão	alinhamento estratégico entre os projetos e a instituição	Boas Práticas em gerenciamento de projetos		Monitoramento dos processos de gestão de projetos (informação para correção de rumos)	

Fonte: Elaboração própria.

Figura 17 – Construção dos significados das categorias de síntese construídas

	A	B	C	D
	1	2	3	4
1		Códigos	Descrição	Exemplos
1		Alinhamento estratégico	Adequação do escopo dos projetos aos objetivos estratégicos da empresa/instituição, promovendo direcionamento de estratégias de acordo com o objetivo de cada projeto. Quando o texto faz referência à importância do alinhamento de cada projeto com os objetivos estratégicos organizacionais, e que essa situação promove o desempenho do EGP.	A maioria dos entrevistados mencionaram que a organização é orientada para resultados. Isso significa que a organização enfatiza a adequação das entregas do projeto às expectativas existentes (Muller, 2009). Os resultados são priorizados sobre os processos na organização. Além disso, o novo proprietário tendeu a dar mais espaço para as atividades estratégicas de longo prazo do EGP.
1.1		Alinhamento entre o EGP e os objetivos estratégicos da organização	Utilizado quando o texto afirma que o EGP deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização/instituição em que está inserido	Até 2008, o PMO se concentrava em tarefas administrativas e no fornecimento de informações a executivos de contas e gerentes de programas/projetos. Gradualmente, esse portfólio foi expandido para incluir um maior envolvimento estratégico.
1.2		Alinhamento estratégico entre os projetos e a instituição	Utilizado quando o texto afirma que os projetos geridos pelo EGP devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da instituição em que está inserido	"...a gestão por portfólios ajuda a priorizar projetos de forma a garantir que os investimentos estejam em linha com os objetivos estratégicos da Tecban."
1.3		Dimensão do foco (paradoxo entre o interno e o externo)	Quando afirma que uma dimensão importante para medir o desempenho de um EGP é ter definido seu foco e o equilíbrio dinâmico entre o âmbito interno e externo. Entre o controle versus a flexibilidade	A contribuição do EGP para o desempenho organizacional pode ser vista como o resultado de vários valores concorrentes dentro de uma organização, conforme analisados com a estrutura de valores competitivos. // A estrutura de valores concorrentes foi mobilizada para avaliar o desempenho organizacional (Comaran e Quinn, 1998). A força deste framework é que ele oferece múltiplas visões simultâneas: // a disponibilidade de pessoas com as habilidades apropriadas no gerenciamento de projetos e uma poderosa ferramenta de desenvolvimento que deve ser vista em todos os níveis da sociedade. // os resultados do grupo serão melhores se o grupo der um passo adiante e implementar o projeto, em vez de somente elaborá-lo e apresentá-lo. // que nenhum grupo alcance o fracasso na execução do projeto."
1.3		Planejamento deve estar atrelado à execução para alcançar resultados	Quando afirma que os resultados alcançados serão melhores se além da elaboração e apresentação do projeto, o mesmo grupo der um passo adiante e implementar o projeto.	"Governança é um aspecto importante, quem pode tomar decisões e

Fonte: Elaboração própria.

Após o processo de codificação, os dados foram sistematizados e analisados quantitativamente e qualitativamente, conforme será demonstrado na seção de resultados. A apresentação da síntese será feita por ordem dos conteúdos mais frequentes, sendo considerados tanto os estudos abrangentes e conceituais sobre EGP quanto estudos de caso.

### **5.6.2) Caracterização dos TED's**

Neste trabalho foram analisados os diversos instrumentos de financiamento que são geridos pelo Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (EPP). Os tipos de instrumentos de financiamento que o EPP pode receber são: TC, TEDs, carta acordo OPAS, Termo de Cooperação com várias fundações, transferência direta via BIRD, Banco Mundial, entre outros. Atualmente os instrumentos que são geridos pelo EPP são Termo de Cooperação (TC), Termo de Execução Descentralizada (TED) e carta acordo OPAS.

Para a caracterização, buscou-se descrever os instrumentos que o EPP estava gerenciando no momento da análise. Assim, foram analisadas as cooperações técnicas (CT) que estavam vigentes até o mês de setembro de 2018. Foram excluídos do estudo os CTs que estavam com o status como finalizados e em formalização. No total, foram selecionados 52 CTs vigentes.

Para análise foi adotado o método quantitativo com aplicação de estatística simples de distribuição por categorias e, em seguida, elaboração das tipologias para classificação dos modos de CT e das variáveis categóricas referentes aos objetos e metas das cooperações. Dessa forma, a caracterização dos Projetos geridos pelo EPP mostrou a complexidade da gestão destes, compreendendo a fase de execução, a partir da data de iniciação dos contratos; os seus financiadores; o volume de recurso firmados; as unidades gestoras envolvidas na execução do projeto pela Fiocruz; e, as temáticas desenvolvidas. Do total das 52 cooperações geridas pelo EPP, 42% foram firmadas no ano de 2017, 23% em 2016, 17% em 2015, seguido de 7% em 2018 e somente 2% 2014. Apesar do EPP ter sido instituído em 2017, ele iniciou suas atividades recebendo projetos que estavam em execução e também projetos em fase de iniciação e negociação.

Destaca-se a diversidade de órgãos que estabelecem cooperação com a Fiocruz, para além do setor saúde, que se traduzem num esforço de afirmação das ações intersetoriais. Contudo, 90% das cooperações técnicas sob a gestão do EPP foram firmadas com o Ministério da Saúde (N=47), onde destacaram-se a Secretaria de Vigilância em Saúde (33%) e a Secretaria de Atenção à Saúde (21%), que juntas somam 54% do total de CTs. No que tange às unidades gestoras da Fiocruz foram identificados os seguintes setores: Presidência de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde.

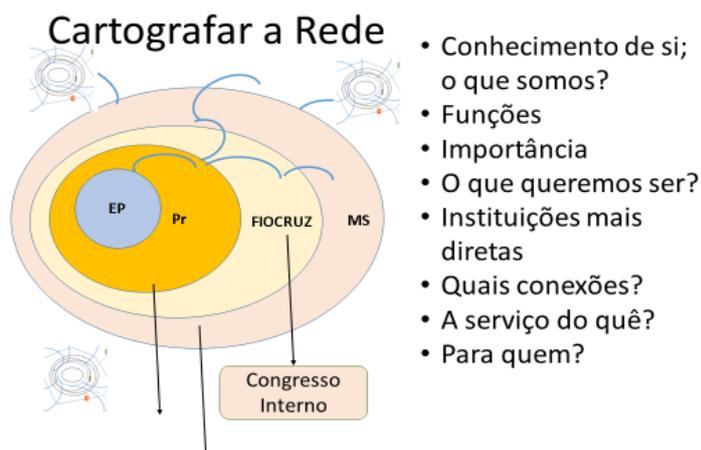
### 5.6.3) Redes sociotécnicas

Existem inúmeras metodologias para analisar redes, porém, optou-se por trabalhar com uma metodologia específica que é a Teoria do Ator-Rede (TAR). A abordagem TAR tem permitido revelar, por meio da observação e análise de redes, uma parte substancial da natureza dinâmica e social presente nos programas de saúde pública e seus efeitos em termos de sua capacidade de adaptação, inovação e proposta de ação para solução de problemas locais (FIGUEIRÓ et al., 2012).

Para John Law (2004; 2005), as redes se configuram em entidades e materialidades relacionais, e permite a configuração e reconfiguração dessas relações. Para este relatório, buscou-se compreender as relações em rede que se estabelecem internamente, do EP com a Fiocruz e seus setores implicados na realização dos projetos, bem como, estabelecer uma visão externa das conexões com macro setores governamentais nacionais e internacionais. O referencial teórico da TAR apresenta-se, assim, como uma abordagem capaz de apreciar a implementação e desenvolvimento do modo de gestão adotado pelo EP, ao compreender fluxos, circulações e alianças, nas quais os atores atuantes envolvidos interferem e sofrem interferências constantes. Desse modo, buscou-se pesquisar a rede em ação, na interagência entre os interesses e os *stakeholders*.

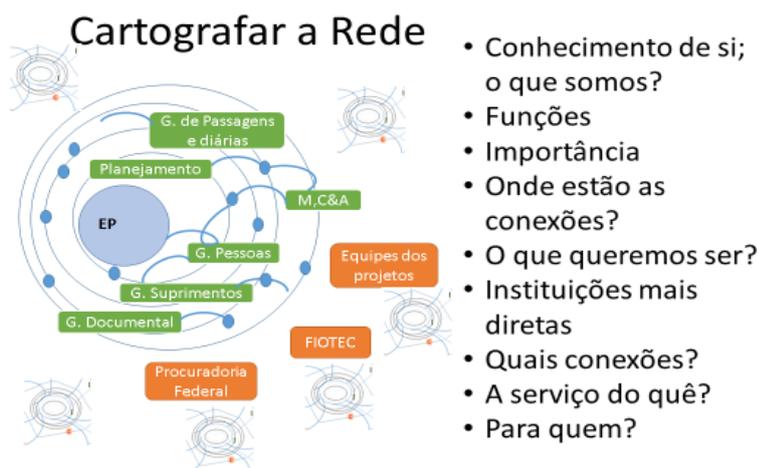
A caracterização das redes ocorreu presencialmente durante oficina de trabalho com a equipe do EPP. Apresentou-se a introdução sobre a TAR e a importância das conexões e interações, com a proposta de cartografar as micro e macro-redes do EPP, a partir da exemplificação de uma pesquisa realizada anteriormente pelo grupo de pesquisa. A equipe foi dividida em quatro grupos, sendo que dois cartografaram o mapa da micro-rede e os outros dois grupos o mapa da macro-rede do EPP. Cada grupo foi composto por, aproximadamente, cinco pessoas com um tempo de 40 minutos para o desenho das redes em folhas de flip chart e caneta pilot. As questões e dúvidas que surgiram foram respondidas pela equipe da pesquisa. Ao término do exercício, foi afixada na parede as quatro cartografias, sendo em um lado as duas da micro rede e do outro as duas da macro rede. Cada grupo apresentou o desenho da rede que havia compreendido. A cartografia foi desenhada conforme o modelo apresentado nas figuras 18 e 19 abaixo:

Figura 18 - Cartografia da macro-rede



Fonte: Elaboração própria.

Figura 19 - Cartografia da micro-rede



Fonte: Elaboração própria.

#### 5.6.4) Modelo Lógico Operacional do EPP

Para descrever a intervenção foram utilizados dados primários e secundários. As fontes de dados primários compreenderam a análise de documentos, relatórios e planilhas do EPP e atividades educativas em grupos com base na teoria da problematização (DARIUS, 2017), registradas em áudio e descritas manual e graficamente. Os dados secundários foram provenientes da revisão de literatura e de sistemas de informação.

A descrição da intervenção para a **elaboração do Modelo Lógico** é uma das primeiras etapas do processo avaliativo, necessária para definição das perguntas avaliativas e para

explicitar a racionalidade dos processos executados a fim de alcançar os resultados esperados. O conceito de intervenção adotado é o de “*um sistema organizado de ação que visa, em um determinado contexto e durante um determinado período de tempo, a modificar o curso previsível de um fenômeno, para corrigir uma situação problemática*” (CHAMPAGNE et al., 2011b).

Segundo Champagne et. al (2011b), existem três tipos de modelos: causal, teórico e operacional. O Modelo Lógico Causal descreve as causas do problema sobre os quais a intervenção pretende atuar. O Modelo Lógico Teórico (MLT) busca analisar a plausibilidade das relações de causalidade entre a estrutura, os processos e os resultados, visando alcançar os objetivos da intervenção, estabelecidas em seus instrumentos normativos e organizativos. Permite também a realização de análises sobre a plausibilidade da estratégia e da lógica adotada pela intervenção. Já o Modelo Lógico Operacional busca estabelecer como se dá a implementação do MLT no nível local, considerando as particularidades de cada contexto. É, portanto, um desdobramento do MLT a partir de sua validação em diferentes contextos (KNAAP, 2004; CHAMPAGNE et. al., 2011b).

Para apoiar a construção do Modelo Lógico do EPP, foi realizada a *Análise Documental* do Caderno do Coordenador do Portfólio de Serviços em Gerenciamento de Projetos e no documento técnico que descreve o Escritório de Projetos da Presidência. Nestes documentos, procurou-se identificar os objetivos e atribuições da intervenção, bem como as atividades desenvolvidas na rotina do EPP e os resultados esperados. Em seguida, os *stakeholders* – coordenadores, analistas e técnicos administrativos do EPP – foram protagonistas das discussões sobre a intervenção, suas atribuições e contexto de inserção, construindo e compartilhando o conhecimento (DARIUS, 2017; SUÁREZ-HERRERA; CHAMPAGNE; CONTANDRIOPOULOS, 2019).

A primeira atividade de preparação para a construção do Modelo Lógico do EPP foi realizada em novembro de 2017. Tratou-se de uma oficina de trabalho realizada em período integral e objetivou apresentar concepções básicas sobre Monitoramento e Avaliação em Saúde. A exposição dialogada dos pesquisadores foi intercalada com atividades práticas com a equipe do EPP, e envolveu os seguintes temas: i) *situação problema e intervenção*; ii) *objetivos e efeitos esperados*; iii) *componentes estruturais da intervenção*; iv) *representação gráfica da intervenção*; v) *conceitos de monitoramento e avaliação*; vi) *indicadores e metas*; vii) *interessados na avaliação*; viii) *metavaliação*. Para a atividade, a equipe de *stakeholders* do EPP, foi organizada em três grupos, os quais receberam como tarefa refletir sobre a situação problema que motivou sua criação e institucionalização na Fiocruz, seus objetivos

e as atividades de cada conjunto de processos de trabalho, de acordo com a divisão apresentada no mapa de negócios em seu Portfólio, bem como os resultados esperados. Essas informações foram organizadas com base em um modelo lógico (CDC, 1999) para sistematização dos elementos que compõe a intervenção, constituído de forma simplificada pelos *componentes estruturais*: insumos, atividades, produtos, resultados e impactos.

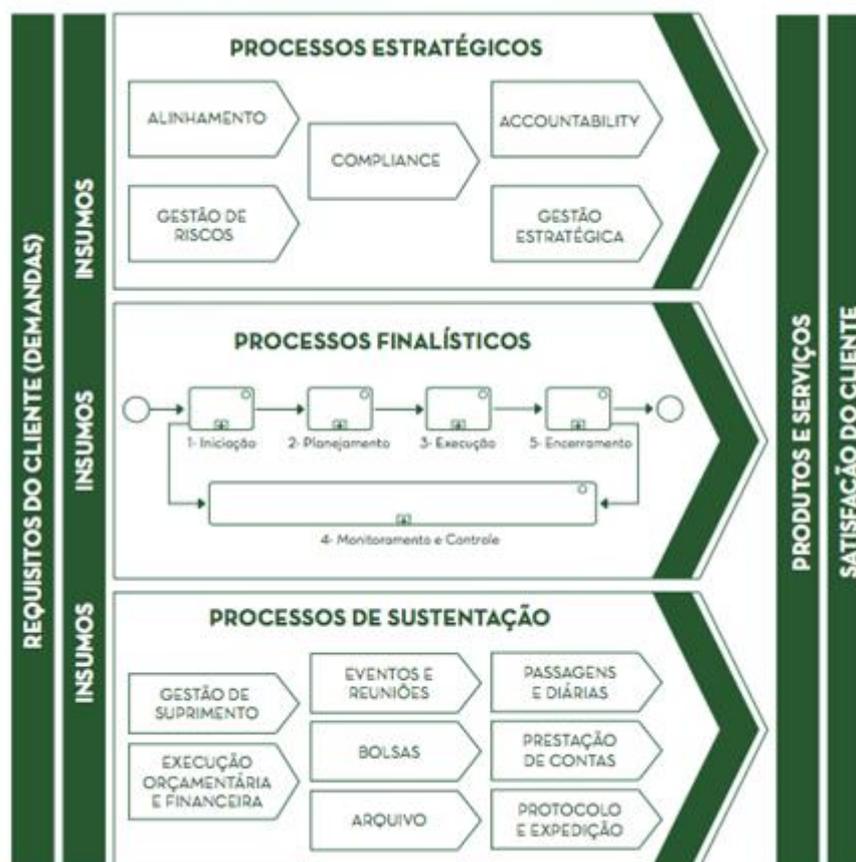
A análise dos documentos técnicos-normativos identificou que o EPP tinha sua estrutura e processos estratégicos, finalísticos e de sustentação mapeados e durante a primeira atividade, os stakeholders descreveram que a situação problema que demandou a criação do EPP da Fiocruz foram falhas na gestão e execução de projetos e destacaram os seguintes componentes técnicos: a) Iniciação e Planejamento; b) Execução e Prestação de Contas; c) Monitoramento e Controle, categorias nas quais os stakeholders foram distribuídos.

A segunda atividade, feita quinze dias após a primeira, no mês de dezembro de 2017, teve duração de três horas e se baseou no trabalho dos grupos da equipe do EPP com o objetivo de avançar na descrição da intervenção a partir do exercício de modelização. Este exercício fomentou um processo reflexivo que possibilitou a compreensão de como o EPP estava enxergando e executando suas atribuições.

Já a terceira atividade, ocorreu em março de 2018, no período de dois dias com duração de seis horas cada. No primeiro dia, os três grupos trabalharam em conjunto o material da segunda oficina e procuraram reduzir o nível de detalhamento do modelo lógico inicialmente proposto, bem como uma consolidação do material, verificando a coerência entre os itens propostos. Partiu-se desse material para conduzir a discussão em busca de consenso, percurso no qual novos itens foram incorporados, outros foram reescritos ou condensados. No segundo dia, iniciou-se a discussão sobre a RST, na qual mapeou-se a Micro e a Macro Rede do EPP, embora não se tenha discutido interesses e controvérsias neste momento. Nesta conjectura, a entrada inicial na rede foi possibilitada por meio de uma demanda dos gestores do EPP, entre encontros e resistências normalmente estabelecidos em uma rede relacional. Assim, seguindo os fios disponibilizados e estabilizados momentaneamente, esta teoria aponta que é possível analisar aquilo que permanece na complexidade dos agenciamentos, de alguma maneira gerindo as resistências (MORIN, 1982). Em seguida, na análise, identifica-se as redes sociotécnicas, suas interações, controvérsias e interesses, possibilitando um efeito que pode ser inovador (LATOUR, 2001; MOL, 2008).

Partindo-se do modelo de gestão implantado pela organização, o seu desempenho foi apreciado considerando os componentes definidos em sua matriz lógica, conforme a figura 20.

Figura 20 – Matriz Lógica dos processos de gerenciamento de projetos do EPP



Fonte: EPP/Fiocruz

O primeiro grupo, *Iniciação e Planejamento*, especificou as atividades e identificou problemas e limitações, com base na experiência adquirida de quando a estrutura do EPP gerenciava os projetos da Vice-Presidência de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde (VPAAPS) da Fiocruz. Assim, o exercício de modelização foi feito com base no que compreendiam ser as funções e ações do EPP como um todo. O segundo grupo, *Execução e Prestação de Contas*, especificou detalhadamente, as atividades concernentes à estas etapas, quando identificaram atividades redundantes às da Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (Fiotec). No modelo lógico (ML), essas atividades foram agrupadas na Gestão de Processos de Sustentação. A partir da discrepância observada entre os grupos, sugeriu-se que o nível de detalhamento a ser considerado na modelização deveria

ser um meio termo entre os dois grupos. O terceiro grupo, responsável pelo *Monitoramento e Controle*, pela similaridade com o segundo grupo, na forma de apresentar o conteúdo, foi orientado a reduzir o nível de detalhamento. No ML, suas atividades foram incorporadas nas atividades da Gestão Estratégica de Projetos.

Na terceira atividade, as prioridades, missão e objetivos estratégicos do EPP foram mais bem definidas e o ML foi validado. A elaboração do ML possibilitou a revisão e inclusão dos resultados esperados. A documentação, os registros e relatoria das oficinas contribuíram tanto para a elaboração do ML como para sua validação. A partir das reflexões obtidas com a modelização, foi possível aos coordenadores, analistas e técnicos administrativos reverem algumas funções e papéis do EPP. Por exemplo, as atribuições que eram redundantes às da Fiotec foram melhor delimitadas a fim de evitar sobreposições. Com isso, o ML elaborado também sofreu adaptações.

Assim, o Modelo Lógico elaborado e validado continha componentes relacionados à Gestão de Projetos, em três níveis de organização: Gestão Estratégica, Gestão Administrativa e Secretaria, que correspondiam à sistematização das atividades desempenhadas pelo EPP.

A Gestão Estratégica de Projetos, componente que envolve a coordenação do EPP e a equipe de Monitoramento e Avaliação, busca a adequação dos projetos às diretrizes e princípios supra descritos, além de monitorar e avaliar a execução dos mesmos. De forma complementar, a Gestão Administrativa é a efetiva responsável pela implementação das Boas Práticas de Gestão de Projetos, tais como a Gestão de Riscos e Gestão da Comunidade Virtual, que pretende envolver todos os escritórios de projeto da Fiocruz, como um importante diferencial desse componente. Já a Secretaria é o componente responsável pelo suporte administrativo aos componentes anteriores e alimentação dos sistemas de informação.

Como parte da descrição do contexto interno e externo ao EPP, estão seus Princípios norteadores. Em um primeiro nível, no âmbito da Micro-rede, existe maior capacidade de Governança junto aos coordenadores e equipes de projetos com relação à Segurança jurídica e Transparência, de forma a garantir a Excelência no gerenciamento de projetos. Em um segundo nível, já no âmbito da Macro rede do EPP, o âmbito da Presidência da instituição, no qual a governabilidade precisa ser construída para articulação com instituições parceiras e garantia da sustentabilidade do EPP em um terceiro nível, descrito a partir de sua inserção na Fiocruz, enquanto maior instituição pública de Pesquisa em Saúde Pública do Brasil e da América Latina, devendo o EPP estar alinhado e em Conformidade às Diretrizes dessa

instituição e aos princípios de Equidade, Universalidade e Integralidade do SUS, garantindo assim a *Accountability*.

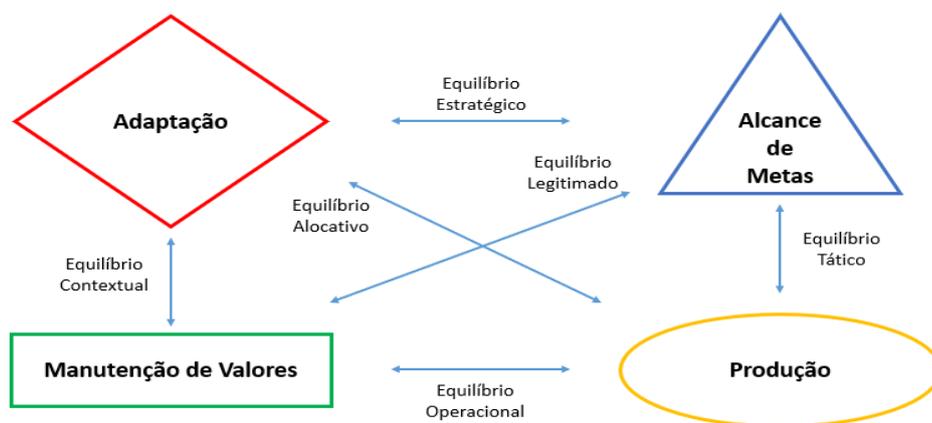
### 5.6.5) Sistema de Avaliação de Desempenho do EPP

A descrição da elaboração do Sistema de Avaliação de Desempenho do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (SAD-EPP) em consonância com o contexto de utilização da pesquisa, resultou na construção, de cada etapa, de forma participativa com os profissionais e coordenadores do EPP.

O SAD proposto por Champagne & Contandriopoulos (2005) é caracterizado por quatro modelos entrelaçados por seis alinhamentos, descritos a seguir. Os quatro modelos são: i) **Modelo do alcance de Metas**: capacidade de alcançar objetivos fundamentais da intervenção; ii) **Modelo da organização aberta ou aquisição dos recursos**, no qual ocorre interação com o ambiente para adquirir recursos e adaptar-se em curto e longo prazo. Em curto prazo, capacidade de aquisição de recursos, orientação para necessidades da população, capacidade de atrair clientes ou mobilizar a comunidade. Em longo prazo, capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas, populacionais, políticas e sociais; iii) **Modelo dos processos internos**: integração dos processos internos para produzir, onde se encontra o núcleo técnico da organização. Usualmente, neste nível estão os indicadores para medir desempenho (volume de serviços produzidos, coordenação, produtividade, qualidade do serviço prestado); iv) **Modelo das relações humanas**: Manutenção de valores e normas que facilitam e forçam as três funções anteriores. Dá sentido e coesão no seio da organização.

A construção desta estrutura de análise proposta pelos autores, resultou em um Modelo Integrador de Desempenho Institucional (Figura 21) composto por quatro funções (Produção, Alcance de Metas, Adaptação, Manutenção de Valores), que serão tomadas como eixos de análise para o SAD-EPP.

Figura 21 – Modelo Integrador do Desempenho Organizacional



Fonte: Champagne; Contandriopoulos, 2005.

As quatro funções apresentadas como dimensões do desempenho organizacional são relativamente autônomas, mas possuem estreitas ligações entre si, denominados de alinhamentos ou equilíbrios.

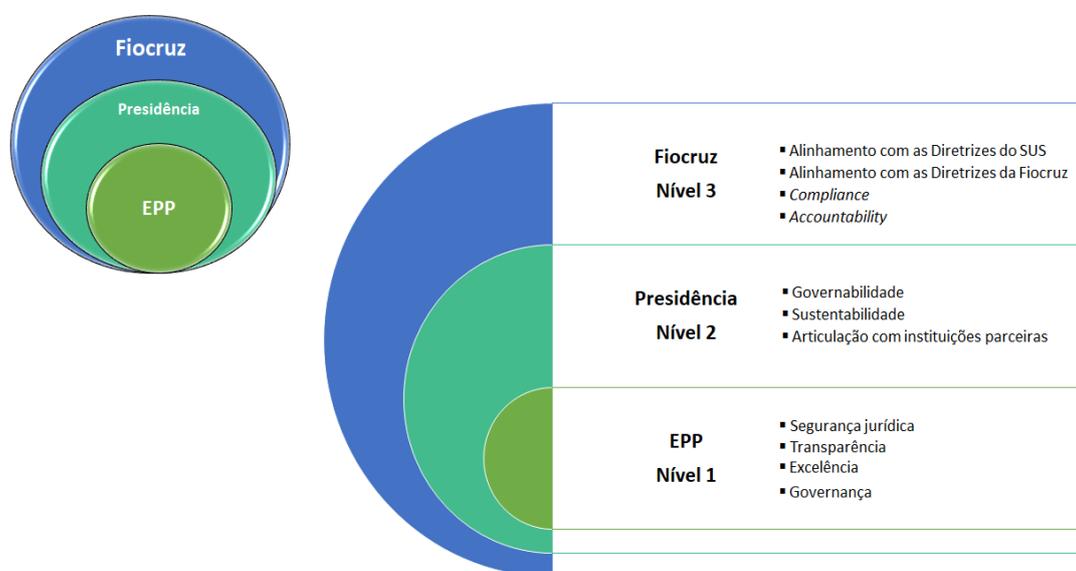
Estes alinhamentos envolvem um **alinhamento estratégico**, que avalia a compatibilidade da implantação dos meios (adaptação) em função das finalidades organizacionais (metas), além de questionar a pertinência das metas em vista do ambiente e da busca por uma maior adaptação organizacional a um **alinhamento alocativo**, no qual se busca avaliar o acerto na alocação dos meios (adaptação) e como os mecanismos de adaptação permanecem compatíveis com o imperativo e os resultados da produção. Por outro lado, o **alinhamento tático**, avalia a capacidade dos mecanismos de controle (definidos a partir das metas organizacionais) governar o sistema de produção e como os imperativos e resultados da produção influem na escolha das metas da organização, enquanto o **alinhamento operacional**, avalia a capacidade dos mecanismos de geração de valores e do ambiente organizacional em mobilizar, positiva ou negativamente, o sistema de produção. Procura ainda identificar o impacto dos imperativos e dos resultados da produção sobre o ambiente e os valores organizacionais. O **alinhamento de legitimação**, por sua vez, avalia a capacidade dos mecanismos de geração de valores e do ambiente organizacional em contribuir para o alcance das metas organizacionais, bem como, a análise de como a escolha e a perseguição das metas da organização chegam a modificar e reforçar os valores e o ambiente organizacional. Por fim, o **alinhamento contextual**, que avalia a capacidade dos mecanismos de geração de valores e do ambiente organizacional em mobilizar positivamente

o sistema de adaptação e como os imperativos e os resultados da adaptação chegam a modificar e reforçar (ou solapar) os valores e o ambiente organizacional.

Nesse sentido, o cuidado com a garantia da participação dos principais envolvidos com a intervenção - *Stakeholders*, dentro do seu contexto político organizacional interno e externo ao EPP, procurou garantir tanto a qualidade e exequibilidade da avaliação quanto sua utilidade para a melhoria dos processos do próprio EPP (PATTON, 2005), e superar a limitação descrita por Reis et. al., (2017) de que o foco dos modelos de avaliação do desempenho de sistemas de saúde enfatiza as dimensões avaliativas, o perfil e qualidade dos indicadores em detrimento da compreensão pactuada do ‘avaliando’ e do processo de valoração. Neste estudo, trabalhou-se o desempenho organizacional como *“uma construção multidimensional que remete a um julgamento elaborado a partir da pactuação entre as partes interessadas quanto aos aspectos que serão considerados no processo avaliativo”* (REIS et al., 2017).

Além da preocupação com a utilidade, a sistematização do SAD procurou garantir a validade e o impacto da avaliação. Para tanto, no desenvolvimento da pesquisa, seguiu-se os passos recomendados por Champagne & Contandriopoulos (2005): i) Definição do objeto da avaliação; ii) Conceitualização do desempenho adotado; iii) Objetivos da avaliação e o público-alvo; iv) Valores, interesses, estratégias e prioridades dos principais atores envolvidos; v) Exequibilidade operacional.

Figura 22 – Princípios do Escritório de Projeto da Presidência segundo os níveis de governabilidade



Fonte: Elaboração própria.

Os princípios do EPP foram associados ao (b) **conceito de desempenho** adotado na pesquisa, com a construção de uma cadeia de dimensões associadas aos princípios do EPP, exercício que resultou na elaboração do Quadro 4. Envolve as Funções desejadas de um Sistema de Saúde e cujo desempenho pode ser aferido pela capacidade de produzir de modo integrado, organizar a coordenação entre as partes, garantir a qualidade, ser produtivo; alcançar objetivos fundamentais, adaptar-se e adquirir recursos, dentro de um quadro de manutenção de valores fundamentais à organização (CHAMPAGNE; CONTANDRIOPOULOS, 2005).

Quadro 4 – Funções do SAD adaptadas ao contexto do EPP

Função	Definição	Dimensões no EPP
<b>Produção</b>	A capacidade de produzir de modo integrado, organizar a coordenação entre as partes, garantir a qualidade e ser produtivo	Coordenação da Produção
		Controles internos da gestão
		Boas Práticas
<b>Alcance de Metas</b>	O alcance de metas que são valorizadas e definidas pela organização	Efetividade
		Eficiência
		Satisfação dos usuários
<b>Manutenção de valor</b>	A capacidade de preservar e produzir valores e sentido	Segurança Jurídica
		Alinhamento institucional
		Ambiente organizacional
		Aperfeiçoamento de equipe
<b>Adaptação</b>	A capacidade de adaptar-se, colher no ambiente os recursos necessários para oferecer serviços	Gestão do conhecimento
		Transparência
		Planejamento
		Estratégia de aproximação com os stakeholders
		Governança
		Sustentabilidade

Fonte: elaboração própria.

Nesta etapa, buscando garantir a validade de conteúdo e de construto da avaliação, procurou-se aprofundar a discussão com os *stakeholders*, quanto ao conceito de desempenho, uma vez que se trata de um conceito genérico que envolve em proporção variada e pouco clara, o conjunto das noções de desempenho, eficiência, eficácia, rendimento, produtividade, qualidade, acesso, equidade. Embora esteja inserido em uma instituição do setor saúde e deva seguir seus princípios e diretrizes, o propósito fundamental do EPP está relacionado ao gerenciamento de projetos, de forma que o Mapeamento Sistemático da literatura sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos, uma das etapas da pesquisa, também contribuiu para qualificar o conceito de desempenho adotado nesta proposta.

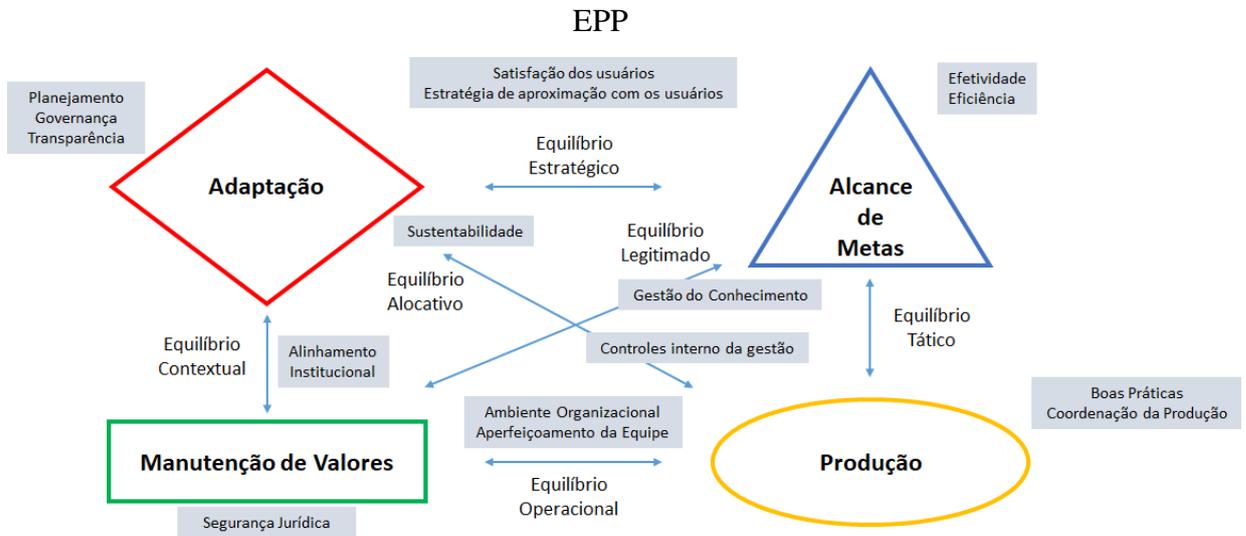
A terceira etapa de sistematização do SAD consistiu na identificação dos (c) **Objetivos e público-alvo da avaliação**. O objetivo geral é “Avaliar o desempenho do EP

*da Presidência da Fiocruz e analisar os usos e as influências das pesquisas acompanhadas pelo EP e os processos de translação para a ação*". Já os objetivos específicos são: a) modelizar a estrutura e os processos de gerenciamento do EP da Presidência da Fiocruz; b) Analisar o desempenho do EP considerando as dimensões adaptação, alcance de metas, produção e manutenção de valores; c) Caracterizar pesquisas desenvolvidas quanto a suas definições, processos de trabalho, produtos alcançados, implementação dos resultados, desdobramentos ou produção técnico-científica no campo da saúde pública; d) Analisar a mobilização da rede sociotécnica e a trajetória da execução e resultados das pesquisas desenvolvidas quanto ao envolvimento e participação dos interessados; e) Identificar aspectos facilitadores e os obstáculos para a utilização dos resultados dos estudos e pesquisas no âmbito das políticas de saúde brasileira; f) garantir a melhoria do desempenho dos serviços do EPP. Foram ainda identificados como público-alvo da avaliação: pesquisadores, equipes de pesquisa dos projetos e instituições parceiras; Gestores do sistema e suas organizações: gestão do EPP e da Presidência da Fiocruz; e Profissionais do EPP e gestores operacionais.

A partir da identificação dos objetivos e do público-alvo, foi possível refletir sobre os **(d) Valores, interesses, estratégias e prioridades dos principais atores envolvidos**, etapa que contribuiu para definição dos critérios e indicadores da avaliação, ou seja, quais aspectos do desempenho optou-se por medir.

Outras atividades contribuíram para identificação dos valores, interesses, estratégias e prioridades dos atores envolvidos, como as oficinas de descrição da intervenção e elaboração do Modelo Lógico, o mapeamento e validação da RST, a elaboração conjunta e validação da Matriz de Análise e Julgamento, a partir da associação entre as quatro funções de desempenho desejadas para os sistemas de saúde e os princípios do EPP, ilustrado na Figura 23.

Figura 23 – Associação entre as Funções da Avaliação de Desempenho e os Princípios do



Fonte: Adaptado de Champagne & Contandriopoulos, 2005.

Esses itens e alinhamentos foram esboçados inicialmente pela equipe de pesquisa e em seguida, em uma oficina de trabalho, os participantes foram organizados em grupos. Cada grupo ficou com uma função, discutiu e modificou os critérios inicialmente propostos, com exclusão, reinterpretação, modificação ou inserção de novos critérios. Em seguida, cada grupo apresentou suas sugestões para os demais. Não foi possível fechar, em apenas um dia, a discussão iniciada nesta oficina, cujo desdobramento consistiu em reuniões periódicas entre equipe de pesquisa e equipe do EPP ao longo de cinco meses - de maio a setembro de 2019. O resultado deste processo de trabalho expressa-se na Matriz de Análise e Julgamento (MAJ) apresentada neste relatório na sessão de Resultados.

Para ampliar a validade de conteúdo, a elaboração da MAJ procurou refletir, de forma global e exaustiva, sobre as diversas dimensões do desempenho, considerando que um dos principais objetivos é a melhoria da intervenção, ainda que evitando sobreposição de informações. Assim, possibilitou a reflexão sobre a (e) **Exequibilidade Operacional** da avaliação de desempenho, buscando ser realista frente às necessidades do contexto, a disponibilidade de dados e criticidade na escolha dos critérios e indicadores.

Para assegurar a qualidade das medidas, procurou-se garantir a confiabilidade do indicador, sua validade de conteúdo e de construto, além da qualidade da inferência. Para garantir a validade de conteúdo e aumentar a confiabilidade dos critérios e indicadores, procurou-se redigir enunciados inteligíveis e diminuir a subjetividade no julgamento da medida. Para tanto, os indicadores ou critérios de cada função, elaborados a partir de cada

uma das dimensões do desempenho, considerando os diferentes princípios do EPP foram organizados em planilhas do Excel, com a explicação detalhada do Parâmetro de referência utilizado para cada um. Os parâmetros variaram entre dicotômicos (sim ou não) e escalas de três níveis (sim, não, em parte); de quatro níveis (alto, médio, baixo, nulo); de cinco níveis (X pontos a cada 20% de um conjunto de informações); e de dez níveis (X pontos a cada 10% de um conjunto de produtos alcançados).

Em relação à fonte de verificação dos indicadores foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos a partir das entrevistas com profissionais e coordenadores do próprio EPP e dos projetos estudos de caso (DAB Fito I e II). Os dados secundários foram provenientes de documentos como relatórios, materiais didáticos, currículos vitae e instrumentos de governança do EPP, utilizados na rotina dos serviços. Os documentos utilizados como fontes de verificação para responder à MAJ, segundo as funções, estão listados no Apêndice 3. Os critérios da avaliação têm relação com aspectos de qualidade esperada para a organização, relacionadas a de que maneira uma organização organiza suas funções (perspectiva normativa) e da natureza do equilíbrio entre as funções da organização.

A diversidade de escalas procurou contemplar a amplitude de competências esperadas do EPP e em que medida estão ou não estão sendo desenvolvidas, buscando fugir do reducionismo dicotômico, embora isso nem sempre tenha sido possível (ALFÖLDI, 2006). Nestes casos, buscou-se complementar os critérios com o componente explicativo proveniente das entrevistas da equipe do EPP e dos envolvidos com os casos estudados, conforme descrito na seção de Materiais e Métodos.

Além do parâmetro de referência, as matrizes continham a fonte de verificação da informação, o detalhamento da pontuação máxima a ser alcançada e espaço para preenchimento com a pontuação recebida em 2019, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Pontuação máxima esperada e distribuição percentual dos pontos de cada função da Matriz de Análise e Julgamento do Sistema de Avaliação de Desempenho do EPP

FUNÇÃO	SAD-EPP	
	Pontuação Máxima Esperada	Distribuição % do total de funções
<b>Produção</b>	113	<b>30,2</b>
<b>Alcance de Metas</b>	74	<b>19,8</b>
<b>Manutenção de Valor</b>	95	<b>25,4</b>
<b>Adaptação</b>	92	<b>24,6</b>
<b>TOTAL</b>	374	100,0

Fonte: Elaboração própria.

Foi possível constatar que a função predominante na contagem da pontuação foi a Produção, com 30,2% do total de pontos da MAJ, seguida pelas funções Manutenção de Valor e Adaptação, praticamente empatadas com aproximadamente 25% dos pontos, enquanto a função Alcance de Metas correspondeu à menor proporção de pontos da MAJ, com 19,8% do total. Essa distribuição está coerente com os objetivos do EPP, enquanto intervenção focada no Sistema de Gestão da Qualidade, que orienta seus processos de produção mais que nos resultados alcançados, ainda que seja nítida uma preocupação com seus princípios norteadores e capacidade de se adaptar a novas demandas. Essa discrepância de pontuações atribuídas revela-se pela diversidade e quantidade de atividades do EPP que foram distribuídas conforme as funções do SAD-EPP.

A classificação do Nível de Desempenho, pactuada com a equipe do EPP, se deu em quintis, sendo o primeiro quintil classificado como crítico e o último quintil classificado como excelente. Os quintis intermediários foram denominados insatisfatório, satisfatório ou muito bom, como mostra o quadro 5.

Quadro 5 – Classificação do Nível de Desempenho do EPP

<b>Percentual alcançado na MAJ</b>	<b>Classificação</b>
0 a 20%	Crítico
21 a 40%	Insatisfatório
41 a 60%	Satisfatório
61 a 80%	Muito bom
81 a 100%	Excelente

Fonte: Elaboração própria.

Para aumentar a validade de construto, ou seja, a relação entre um conceito e sua medição, procurou-se não apenas envolver os interessados na avaliação, na elaboração da MAJ, mas também considerar os aspectos apontados na literatura como importantes quanto às atribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, a partir do Mapeamento Sistemático da Literatura.

No que tange à qualidade da inferência, tem se buscado garantir a validade da atribuição causal, ou seja, a relação de causa e efeito que existe entre os processos e os resultados decorrentes, explicitando e formalizando o modelo de desempenho subjacente e recorrendo à evidência científica sobre a validade de construção e validade de atribuição causal de cada indicador. A validade causal não depende só do processo ou só do resultado isoladamente, mas da relação entre ambos e está relacionada à validade da atribuição, cientificamente comprovada.

#### **5.6.6) Usos e Influências – Projetos DAB FITO I e DAB FITO II**

A seleção dos casos foi intencional e considerou o acesso aos dados secundários e à coordenação do projeto. Foram selecionado dois projetos geridos pelo EPP da Fiocruz, para os estudos de caso: o projeto “DAB Fito I”, intitulado “Gestão de Recursos Humanos apoiada por instrumentos de Informação para o fortalecimento da Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares”, vigente pelo Termo de Cooperação nº 327/2013; e o Projeto “DAB Fito II”, intitulado “Formação, pesquisa e incorporação de tecnologias sociais no SUS: estratégia de ação para a Capacitação sobre Expansão e Consolidação das Práticas Integrativas e complementares na Estratégia da Saúde da Família”, referente ao Termo de Execução Descentralizada (TED nº 188/2017).

Ambos são produtos de cooperação técnica entre o Ministério da Saúde/ Fundo Nacional de Saúde (MS/FNS) com a Vice-Presidência de Atenção, Ambiente e Saúde da (VPAAPS) da Fiocruz e abordam a temática das Práticas Integrativas e Complementares (PICs) visando o fortalecimento da Política Nacional das Práticas Integrativas e Complementares – PNPIC, no Brasil. De maneira ampla, os projetos objetivam contribuir para qualificação de profissionais de saúde da Atenção Básica em Plantas Medicinais e Fitoterápicos. A seguir serão mais bem detalhados os objetivos gerais e específicos de cada estudo de caso.

Para a realização dos dois estudos de caso selecionados foi realizada uma análise documental dos principais materiais dos projetos disponibilizados (relatórios, materiais didáticos, atividades e produtos) e também o ponto de vista dos atores envolvidos através de entrevistas com atores-chaves envolvidos nos projetos DAB Fito I e DAB Fito II.

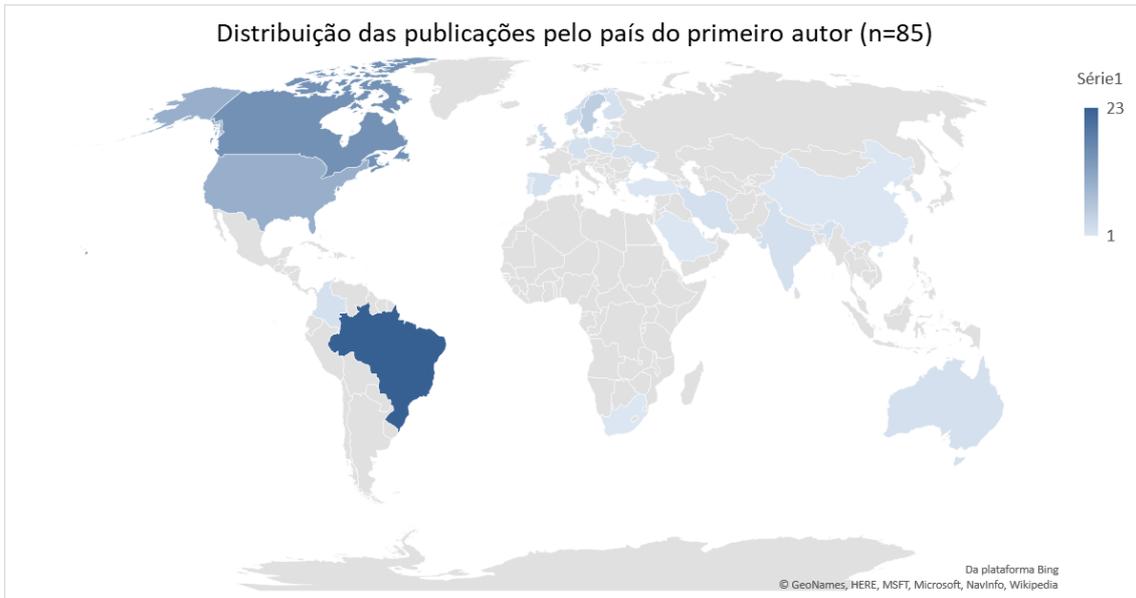
## **6. RESULTADOS**

Nesse item serão apresentados os resultados produzidos pelo estudo, na seguinte ordem: (6.1) Mapeamento sistemático da literatura sobre os Escritório de Projetos; (6.2) Caracterização dos Projetos do EPP; (6.3) Redes sociotécnicas; (6.4) Modelo Lógico do Escritório de Projetos da Presidência; (6.5) Usos e Influências dos Projetos DAB Fito I e DAB Fito II; e, (6.6) Avaliação de Desempenho do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz.

### **6.1) Mapeamento sistemático da literatura sobre Escritório de Projetos**

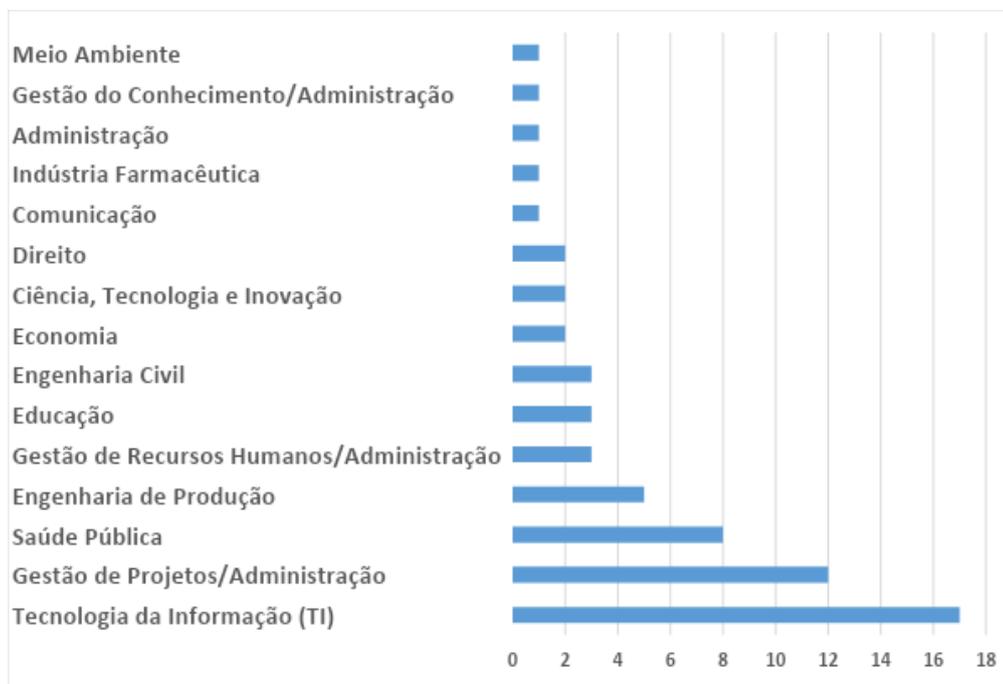
O Brasil figura como predominante quanto ao país de origem dos primeiros autores das publicações, ou seja, do conjunto dos países onde foram realizados os estudos, com 23 artigos em um universo de 85 dos quais informaram origem (6 artigos não informaram país de origem). Seguido do Canadá, Estados Unidos, Suécia, Austrália, China, países escandinavos e diversos países da Ásia e Oriente Médio, conforme a figura 24 abaixo.

Figura 24 – Distribuição das publicações pelo país do primeiro autor



Quanto à área do conhecimento dos periódicos nos quais constam as publicações (N=77), conforme o Gráfico 1, a área de Tecnologia da Informação é predominante, seguido da área de Administração e Gestão de Projetos, e Saúde Pública – possivelmente induzido também pelas bases escolhidas para a busca dos artigos.

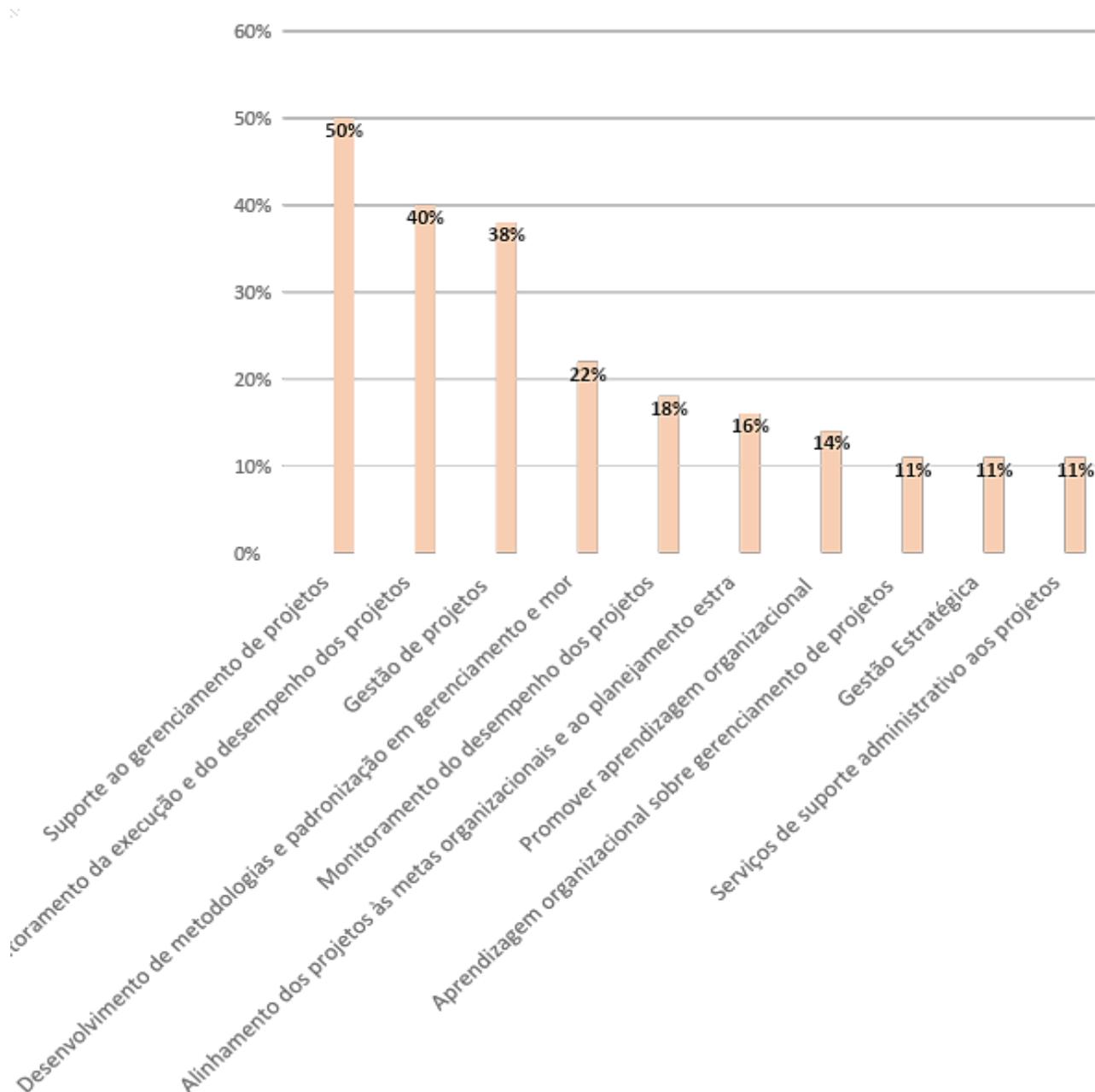
Gráfico 1 – Área do conhecimento dos periódicos



Fonte: Elaboração própria

No que se refere as Funções de um EGP, respondendo à questão “*Quais são as funções desempenhadas pelo EGP em uma organização?*”, cerca de 50% dos artigos trouxeram essa informação, sistematizadas em 10 categorias explicativas, conforme o gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Funções desempenhadas por um EGP em uma organização

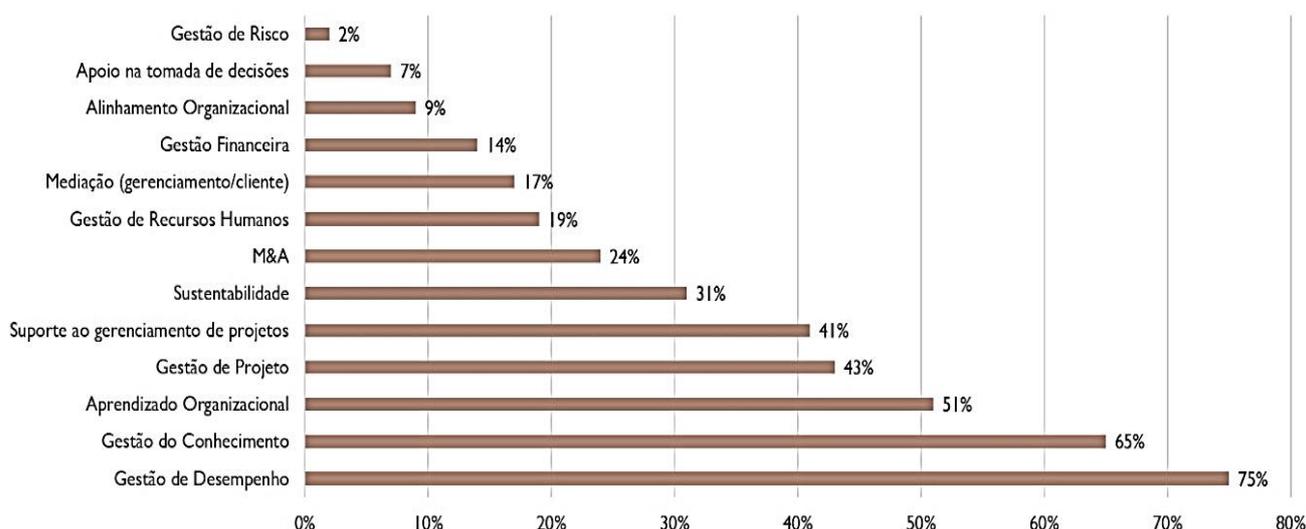


Fonte: Elaboração própria

De um modo geral, considera-se como Funções de um EGP: (1) Realizar suporte ao gerenciamento de projetos na forma de treinamento, software, políticas e procedimentos padronizados; (2) Realizar gestão direta de projetos, no sentido de desenvolver, esclarecer e gerenciar o escopo do projeto; (3) Desenvolver metodologias e padronização em gerenciamento e monitoramento de projetos; (4) Monitoramento da execução dos projetos, e; (5) Monitoramento do desempenho dos projetos.

Sobre os Papéis de um EGP, respondendo à questão “*Quais são os papéis desempenhados pelo EGP em uma organização?*”, cerca de 45% dos artigos trouxeram essa informação, sistematizadas em 14 categorias explicativas, conforme o gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – Papéis desempenhados por um EGP em uma organização



Fonte: Elaboração própria

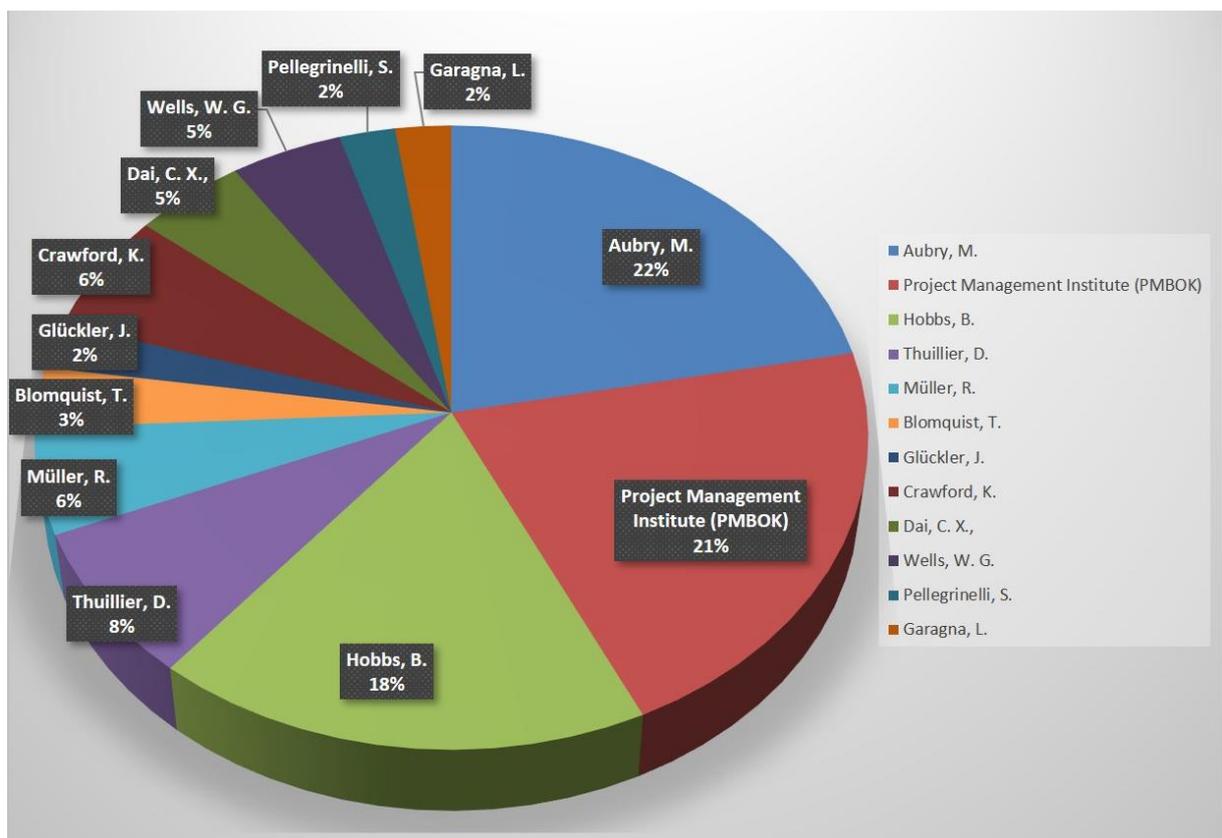
Verificou-se na literatura que, de um modo geral, considera-se como Papéis de um EGP: (1) Definição e alinhamento das expectativas do trabalho e atividades do EGP, bem como atribuição do EGP na definição e acompanhamento do desempenho dos projetos geridos pela organização; (2) Realizar a gestão do conhecimento da organização; (3) Organização e sistematização das informações para maior aprendizado organizacional; (4) Realizar diretamente o gerenciamento dos projetos da organização; (5) Realizar papel de suporte ao gerenciamento de projetos, especialmente aos gerentes; (6) Realizar ações para manutenção do funcionamento do EGP e das atividades dos projetos, bem como, a

manutenção da organização na qual o EGP está inserido e das mudanças necessárias ao longo do tempo para garantir sua sobrevivência.

Contudo, interessante notar que praticamente a totalidade dos estudos trazem informações sobre Papéis (45%) e/ou sobre Funções (64%) de um EGP. Em muitos estudos, os dois aspectos aparecem como sinônimos. Observa-se de modo geral que: (1) Papéis se refere mais às atribuições de um EGP no conjunto de uma organização, como parte de um todo (perspectiva macro); e, (2) Funções se refere ao tipo de trabalho e responsabilidade que um EGP possui na organização, focado mais nas suas operações (perspectiva micro).

Quanto às definições de um EGP indicados pelas diferentes perspectivas teóricas encontradas, estão localizadas em cerca de 60% dos artigos, contudo, utilizam um universo pequeno de referências de base, conforme demonstra o gráfico 4:

Gráfico 4 – Principais autores e organizações citadas na definição de um EGP



Fonte: Elaboração própria

Apesar da diversidade de autores citados, observa-se que existem pelo menos um conjunto de 4 (quatro) abordagens predominantes no que se refere à definição de um EGP: (1) Alinhamento Organizacional (que enfatiza o aspecto estratégico de um EGP); (2) Governança (que enfatiza o aspecto estratégico-político do EGP); (3) Gerenciamento de Projetos (que enfatiza o aspecto operacional do EGP); e (4) Suporte ao Gerenciamento de Projeto (que enfatiza o aspecto estratégico-operacional do EGP). Estas estão sistematizadas na tipologia abaixo (Figura 25)

Figura 25 – Tipologia das definições de EPG encontradas no Mapeamento Sistemático



Fonte: Elaboração própria

No que tange às Boas Práticas de um EGP, respondendo à questão “*Quais são as principais Boas Práticas recomendadas para um bom desempenho do EGP?*”, cerca de 50% dos artigos trouxeram essa informação, sistematizadas em 32 categorias explicativas, conforme descritas no quadro 6 e dimensionadas no gráfico 5 abaixo:

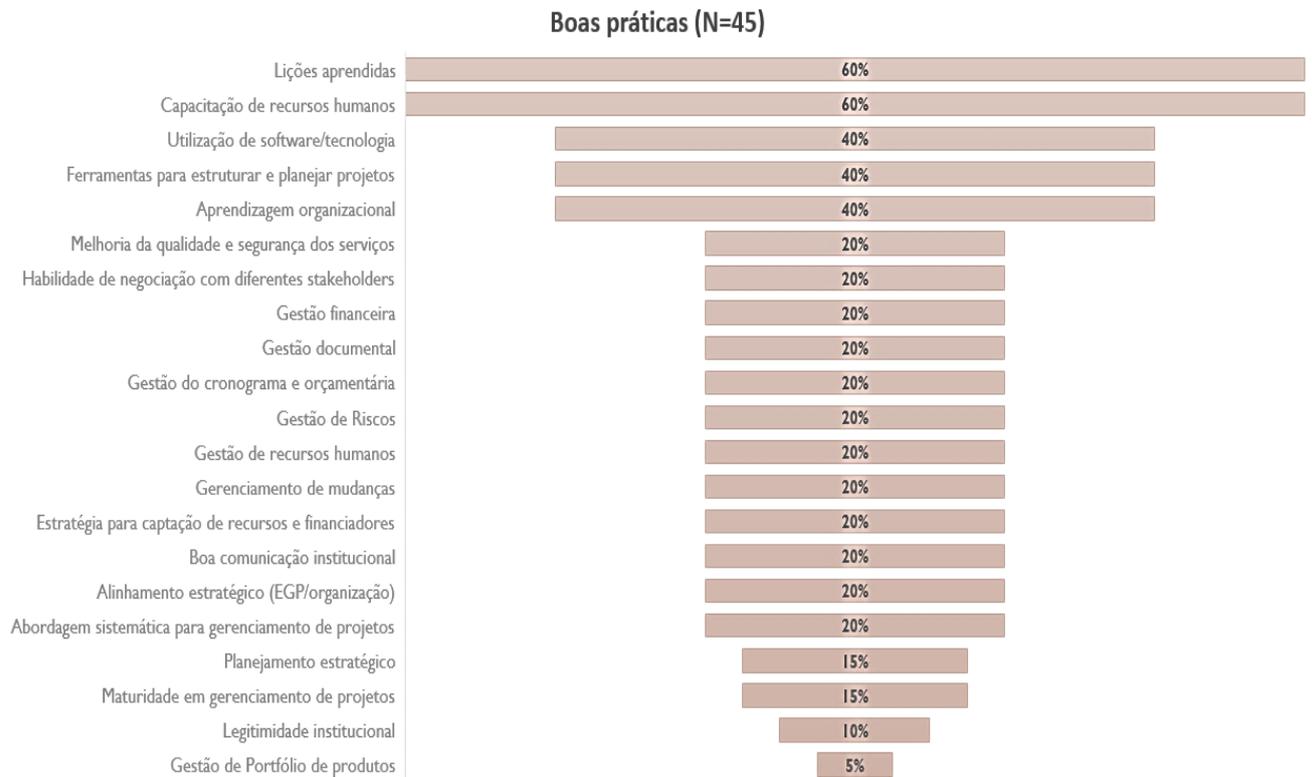
Quadro 6 – Categorias explicativas sobre Boas Práticas do EGP

Dimensões	Códigos		Descrição
GESTÃO DE PROJETOS	1.	Abordagem sistemática para gerenciamento de projetos	Refere-se à uma visão dos resultados individuais e dos resultados do grupo em um empreendimento de forma sistemática e integrada
	2.	Definição de papéis e de escopo	Quando os papéis e o escopo dos projetos e da equipe de gerenciamento de projetos do EGP estão bem definidos.
	2.1	Definição de papéis e de escopo da EGP	Refere-se à definição dos papéis e do escopo da equipe de EGP
	2.2	Definição de papéis e de escopo dos projetos	Refere-se à definição dos papéis e do escopo dos projetos. Boa organização do projeto, cronogramas e ações, antes da fase de iniciação, etc.
	3.	Ferramentas para estruturar e planejar projetos	Refere-se ao uso de ferramentas de gerenciamento que possibilitem/ facilitem a estruturação e planejamento dos projetos. São exemplos: plano de negócios, carta-contrato, normas e regras para a gestão de projetos, gerenciamento de contratos, etc.
	4.	Maturidade em gerenciamento de projetos	Refere-se a uma boa implementação do gerenciamento de projetos pela EGP, bem o aprimoramento das práticas executadas pela equipe de EGP. São exemplos de maturidade da EGP a boa definição de papéis e escopo da equipe, a separação da execução financeira da execução técnica, etc.
	5.	Utilização de software/tecnologia	Refere-se ao uso das tecnologias/ TI para o fomento de boas práticas em gerenciamento de projetos. Inclui a utilização de softwares, programas e redes integradas.
	6.	Monitoramento de desempenho de Projetos	Refere-se à atividades ao monitoramento e controle do desempenho dos projetos. Pode-se monitorar a execução dos projetos e implementação de ações corretivas quando necessárias (revisão do projeto) e satisfação do usuário
PORTFÓLIO	7.	Suporte logístico ao gerenciamento de projetos	Refere-se ao suporte logístico ao gerenciamento de projetos através da execução de serviços rotineiros.
	8.	Gestão de Portfólio de produtos	Refere-se a utilização do portfólio de produtos da EGP articulada com as metas, estratégias e planejamento estratégico da instituição.
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	9.	Alinhamento institucional	Quando o EGP ajusta-se ao contexto e as características da área, específica e à cultura da empresa. Da mesma forma, deve reconhecer que a implantação da EGP caracteriza-se como uma mudança na cultura organizacional da instituição.
	10.	Aprendizagem organizacional	Refere-se a sistematização de problemas e ajustes que permitem um maior aprendizado organizacional. Aprimora-se assim, o papel de apoio do EGP, a estrutura organizacional e a mediação de conflitos interpessoais, tais como a resolução de problemas relacionados a processos de gestão, tensões e conflitos.
	11.	Legitimidade institucional	Quando a EGP possui apoio institucional, sobretudo da alta gestão da instituição. Este dado favorece ao desempenho e resultado das ações, a sustentabilidade organizacional e facilita o alinhamento entre as demandas da instituição e a EGP.
GESTÃO ESTRATÉGICA	12.	Alinhamento estratégico (EGP/organização)	Quando o EGP pauta a sua missão organizacional, metas e resultados alinhadas aos objetivos estratégicos as diretrizes da instituição, ao seu planejamento e resultados esperados.
	13.	Articulação em redes com EGPs	Trata-se do suporte em redes promovendo o alinhamento entre EGPs diferentes em uma mesma instituição. Possibilita a aprendizagem com casos de projetos de baixo e alto sucesso, enfatizando o produto e o processo, sendo um facilitador para apoiar a reflexão durante as lições aprendidas.

	14.	Apoiar na tomada de decisão	Quando há envolvimento de atores da EGP na tomada de decisão orientada à melhoria de resultados da organização. Orienta a alta gerência para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, dentro dos prazos e custos determinados pelos clientes.
	15.	Estratégia para captação de recursos e financiadores	Estratégias de apoio de recursos logísticos e de financiamento que não atrapalhem o processo de gerenciamento dos projetos/ distanciamento/ neutralidade para uma execução sem dependência
	16.	Habilidade de negociação com diferentes stakeholders	Refere-se a capacidade de negociação dos membros da equipe do EGP com os diferentes atores envolvidos nos projetos. Inclui-se a alta gerência, coordenadores, outros gerentes de projetos, serviço logístico, orçamentário, clientes, etc.
	17.	Gestão de Riscos	Refere-se ao controle de riscos e incertezas dos projetos. Pode ser utilizado ferramentas de gestão de risco e a gestão de projetos de alto custo.
	18.	Gerenciamento de mudanças	Refere-se ao processo de gerenciar mudanças contínuas e reinventar em termos de metas, objetivos e processos, mantendo o foco em melhorar o gerenciamento de projetos
	19.	Planejamento estratégico	Planejamento estratégico como uma fonte geradora de ações e de projetos específicos voltados para o desenvolvimento da estratégia.
COMUNICAÇÃO	20.	Boa comunicação institucional	Refere-se a práticas de disseminação de informação dos projetos, clareza na definição de tarefas, ampliação dos espaços de comunicação.
	21.	Boa comunicação interna	Canais de comunicação interna ampliados, responsabilidades e questões de responsabilidade são claramente identificadas, especificadas e implementadas.
	22.	Boa comunicação entre EGP e stakeholders dos projetos	Melhora na comunicação entre a equipe do EGP e os stakeholders. Mediar os interesses dos clientes com os objetivos e normas de execução da gestão de projetos.
	23.	Compartilhamento de boas práticas	Boa organização dos dados e divulgação das boas práticas institucionais
CAPACITAÇÃO	24.	Capacitação de recursos humanos	Refere-se aos treinamentos da equipe em gerenciamento de projetos, contratação de consultorias para desenvolvimento de recursos humanos, processos de mentoria para treinamento de equipes em gerenciamento de projetos e de profissionais qualificados em gestão de projetos.
GESTÃO ORGANIZACIONAL	25.	Gestão de recursos humanos	Capacidade de gerenciamento de recursos humanos, alocação de equipe e membros.
	26.	Gestão do cronograma e orçamentária	Refere-se ao controle e acompanhamento do orçamento e cronograma dos projetos
	27.	Gestão documental	Refere-se à boa organização documental, construção de base de dados.
	28.	Gestão financeira	Refere-se ao planejamento para o uso dos recursos. Separação da execução financeira da execução técnica.
	29.	Lições aprendidas	Refere-se a capacidade de identificação e sistematização das lições aprendidas para a revisão de projetos, dificuldades, redefinições de metas, etc.
	30.	Melhoria da qualidade e segurança dos serviços	Implementação de práticas baseadas em evidências para melhoria da qualidade e segurança dos serviços prestados pela EGP.

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 5 - Boas Práticas recomendadas para um bom desempenho do EGP



Fonte: Elaboração própria

Apesar da variabilidade de categorias explicativas, observa-se que as orientações de boas práticas se concentram especialmente em alguns aspectos centrais que os EGPs precisam desenvolver, tais como:

- Capacidade de identificação e sistematização das lições aprendidas para a revisão de projetos, dificuldades, redefinições de metas, entre outros.
- Treinamentos da equipe em gerenciamento de projetos, contratação de consultorias para desenvolvimento de recursos humanos, processos de mentoria para treinamento de equipes em gerenciamento de projetos e de profissionais qualificados em gestão de projetos.
- Uso de tecnologias da informação para o fomento de boas práticas em gerenciamento de projetos. Inclui a utilização de softwares, programas e redes integradas.
- Uso de ferramentas de gerenciamento que possibilitem e facilitem a estruturação e planejamento dos projetos. São exemplos: plano de negócios, carta-contrato, normas e regras para a gestão de projetos, gerenciamento de contratos, entre outros

- Sistematização de problemas e ajustes que permitem um maior aprendizado organizacional. Aprimora-se assim, o papel de apoio do EGP, a estrutura organizacional e a mediação de conflitos interpessoais, tais como a resolução de problemas relacionados a processos de gestão, tensões e conflitos.

Entretanto, cerca de 60% das publicações apontaram obstáculos e barreiras para o sucesso no processo de implementação de um EGP, que abrange: (1) Escassez de recursos e de investimentos, principalmente financeiros; (2) Falta de consenso e entendimento sobre quais devem ser as funções, papéis e valores de um EGP; (3) Instabilidade organizacional e as constantes mudanças no escopo do projeto, sem estratégia e planejamento, constitui-se em uma barreira no bom funcionamento de um EGP; (4) Tensões do contexto sociocultural, político, organizacional e geográfico são fatores que influem no bom desempenho de um EGP; (5) A limitação na transferência e compartilhamento do conhecimento entre gerentes de projeto surge como obstáculo de comunicação em um EGP; (6) Pouco desenvolvimento de estudos e/ou falta de utilização de evidências científicas no gerenciamento de projetos consistem em obstáculos para a boa qualidade na gestão de projetos de um EGP; (7) Cultura organizacional que não apoia seus funcionários e gerentes e que não promovem integração entre equipes constitui-se em barreiras para a aquisição de novos aprendizados e um bom desempenho do EGP; e, (8) Falta de alinhamento estratégico entre o EGP e a organização surge como importante obstáculo para seu bom desempenho EGP.

No que diz respeito às metodologias adotadas pelo EGP, observa-se que um pequeno número de artigos traz essa informação (6%), o que seria relevante de se conhecer, portanto, revela-se como uma lacuna de conhecimento. De todo modo, considerou-se a necessidade de expor as principais metodologias trazidas pelos artigos:

Quadro 7 – Metodologias adotadas pelo EGP

<b>Metodologias</b>	<b>Descrição</b>
Análises financeiras	Utilização de análises financeiras para a gestão dos projetos
Gestão de cronograma	Quando faz referência à necessidade do EGP organizar um cronograma de acompanhamento das atividades dos projetos e gerir este cronograma, com reuniões periódicas com as equipes dos projetos.
Gerenciamento de projetos	Gerenciamento e gestão de projetos
Gestão do conhecimento	Gestão do conhecimento sobre os projetos do EGP // Gestão do conhecimento gerado pelos projetos geridos pelo EGP, para contribuir para o aprendizado organizacional e para a gestão baseada em evidências
Monitoramento na execução do projeto	Quando faz referência que as metodologias adotadas pelo EGP (independentemente de quais forem) devem atuar no monitoramento da execução dos projetos, com objetivos de controle de orçamento
Gestão em rede	Quando faz referência à importância de atuar em rede, dentro da própria organização, para conduzir as mudanças organizacionais necessárias e desejadas pelo EGP, na medida em que fomenta uma abordagem colaborativa.
Sistema de Informações Gerenciais (SIG)	Quando faz referência que à necessidade do uso, pelo EGP, de um sistema de informações gerenciais (SIG) para manter os stakeholders (alta gestão e coordenadores/equipes dos projetos) informados sobre o andamento do projeto.
Sistemas de aprendizagem organizacional	Quando faz referência às formas com que o EGP deve conduzir o aprendizado organizacional, em um ou mais dos três níveis a seguir: i) aprendizado interno dentro da própria equipe do EGP, a partir dos processos de suporte ao gerenciamento de projetos; ii) Entre a equipe do EGP e os coordenadores e equipes que executam os projetos, em relação ao alinhamento organizacional; e, iii) entre a coordenação do EGP e a alta gestão da instituição, em relação ao processo de tomada de decisão e alinhamento estratégico.

Fonte: Elaboração própria

Resumidamente, o mapeamento sistemático mostrou que alguns estudos e autores concentram as compreensões e definições em torno do EGP, com algumas variações. A maior parte da literatura analisada foi produzida no Brasil (ainda que a estratégia de busca não tenha especificado o país), ou seja, somos um país que produz conhecimento relevante sobre o tema. Há uma baixa expressão das metodologias de gestão de projetos nos artigos estudados

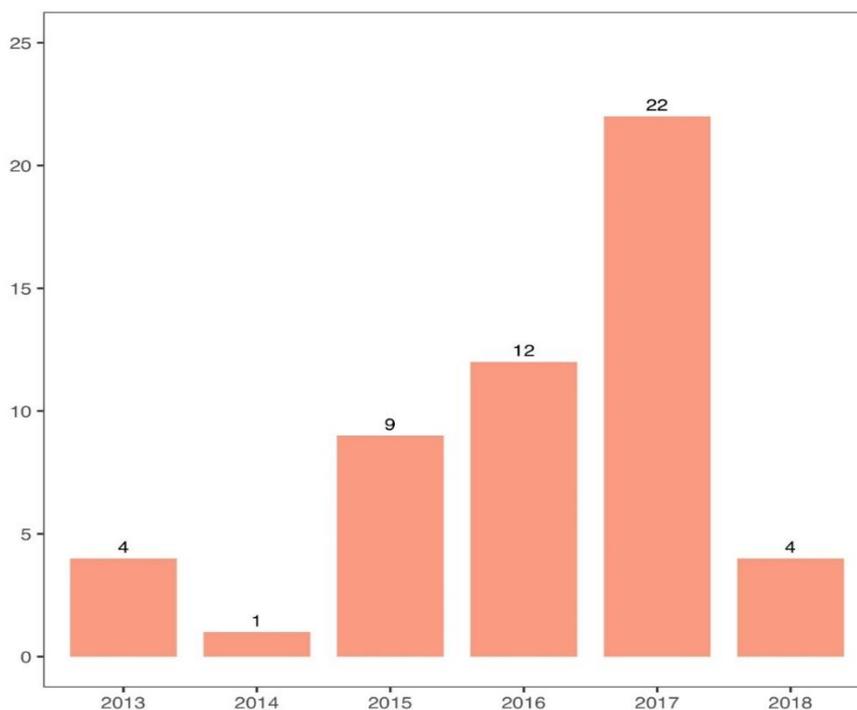
e os artigos enfatizam mais nos aprendizados e nas boas práticas implementadas. Observou-se também que a predominância de artigos sobre EGP encontra-se no campo do conhecimento da Tecnologia da Informação, o que sugere ser uma área que tem desenvolvido experiências com a implementação de EGP.

Por fim, a maior parte dos artigos se referem ao EGP como estruturas fundamentais para o bom funcionamento e sustentabilidade das organizações públicas e privadas e, “Gestão do Conhecimento” nesse contexto, é percebido fundamentalmente como gestão e compartilhamento de informação e documentação no ambiente do EGP.

## 6.2) Caracterização dos Projetos do EPP

No total, foram selecionados 52 CTs vigentes. Deste total, 4 foram firmados no ano de 2013, 1 em 2014, 9 em 2015, 12 em 2016, 22 em 2017 e 4 em 2018, conforme exposto no gráfico 6. Apesar do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (EPP) ter sido instituído em 2017, ele iniciou suas atividades recebendo projetos que já estavam em execução. Observa-se que na gestão dos projetos o EPP lida com CTs que estão em fase de contratualização, execução e em finalização.

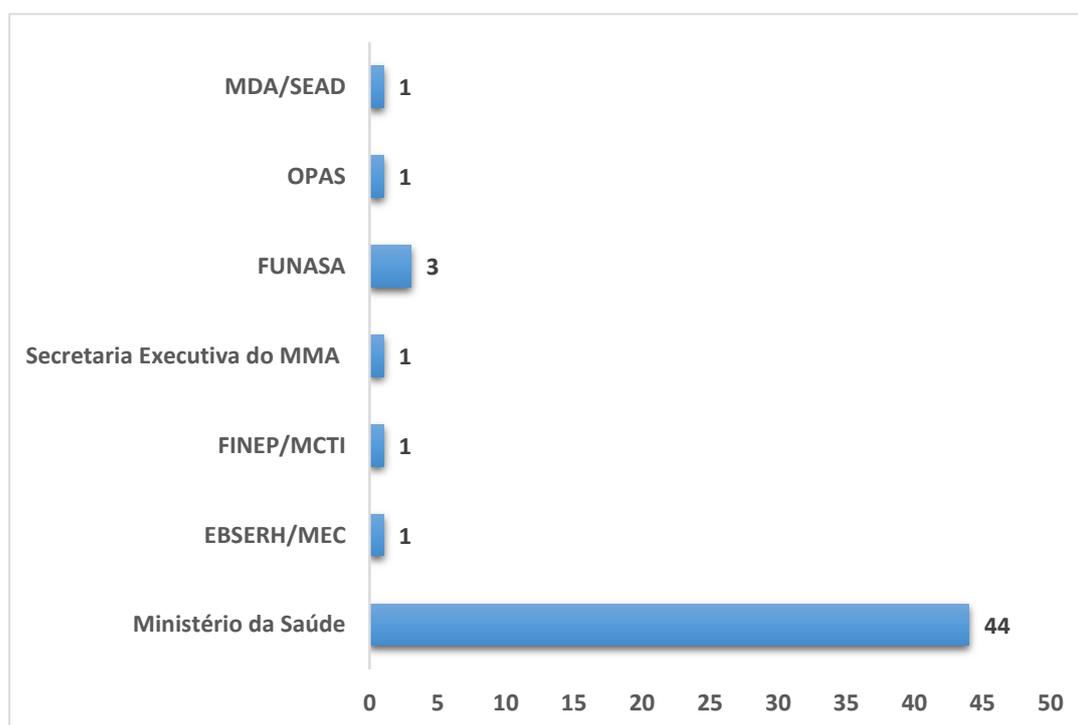
Gráfico 6 – CTs por período de início de vigência (2012 até Setembro de 2018)



Fonte: Elaboração própria

Atualmente, o maior número dos instrumentos de financiamento que estão sob a gestão do Escritório de Projetos da Fiocruz são firmados com o Ministério da Saúde (45); tendo também como órgão financiador Organização Pan-Americana de Saúde - OPAS (1); Ministério de Desenvolvimento Agrário - MDA/SEAD (1); Fundação Nacional de Saúde - FUNASA (1), Secretaria Executiva do Ministério do Meio Ambiente (1); Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP/MCTI (1), EBESRH/MEC (1), de acordo com o gráfico 7:

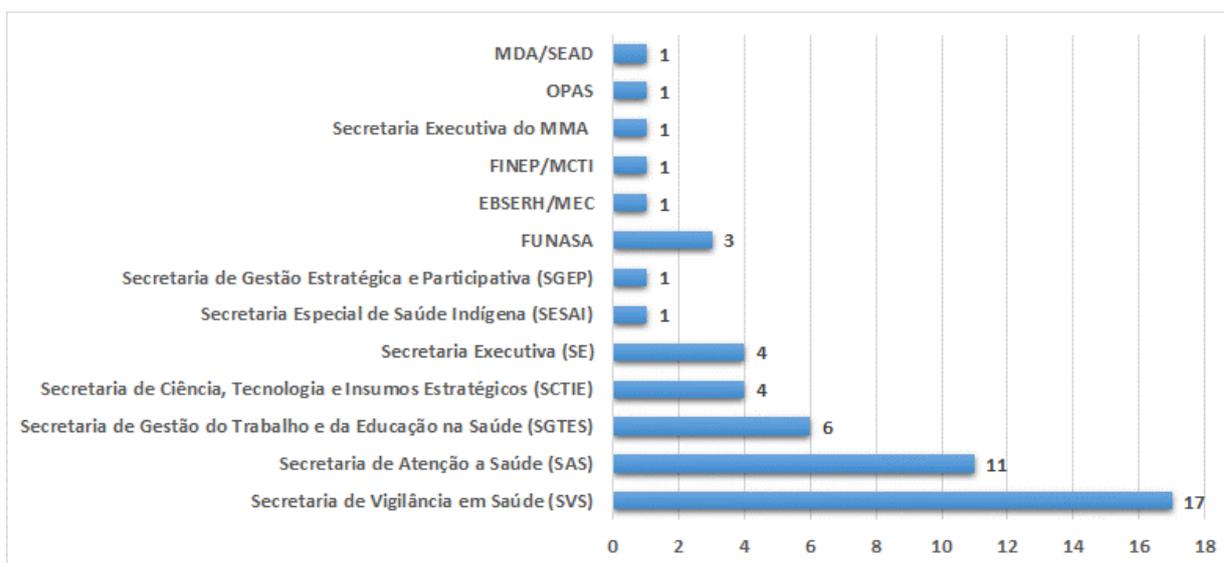
Gráfico 7 – CTs vigentes por órgão financiador



Fonte: Elaboração própria

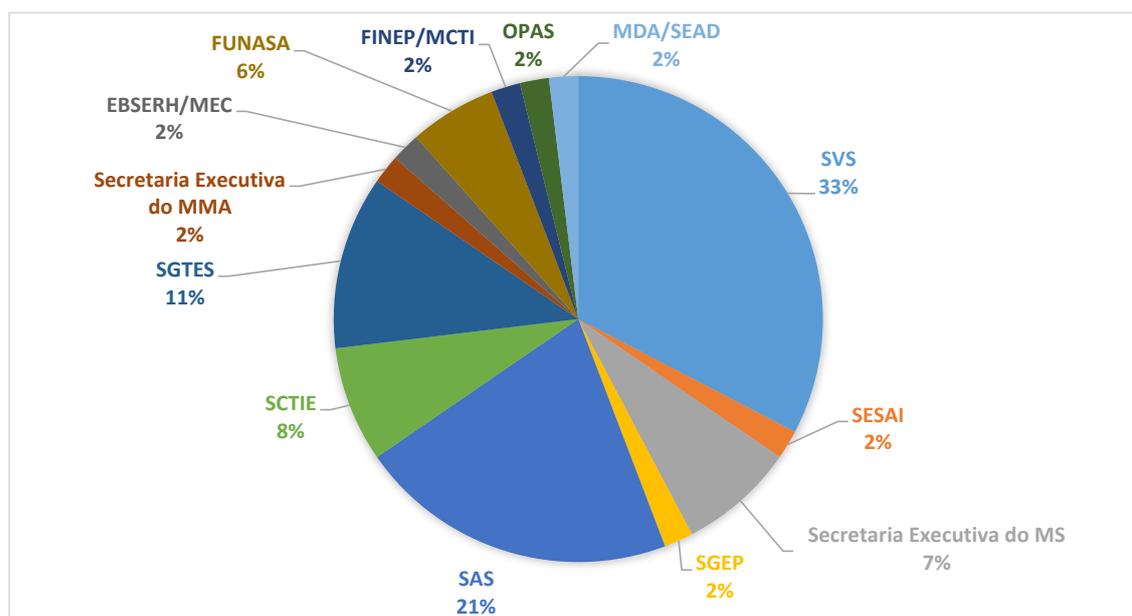
Dentre as secretarias do Ministério da Saúde, podemos destacar a Secretaria de Vigilância em Saúde - SVS (17 CTs- 33%) e a Secretaria de Atenção à Saúde - SAS (11 CTs- 21%), que juntas somam 54% do total de CTs (Gráficos 8 e 9). Com relação ao volume de recursos disponibilizados, a Secretaria de Atenção à Saúde – SAS destaca-se, sendo responsável por 40,3% do total de recursos acordados (Gráfico 10).

Gráfico 8 – CTs vigentes por Unidade Descentralizadora



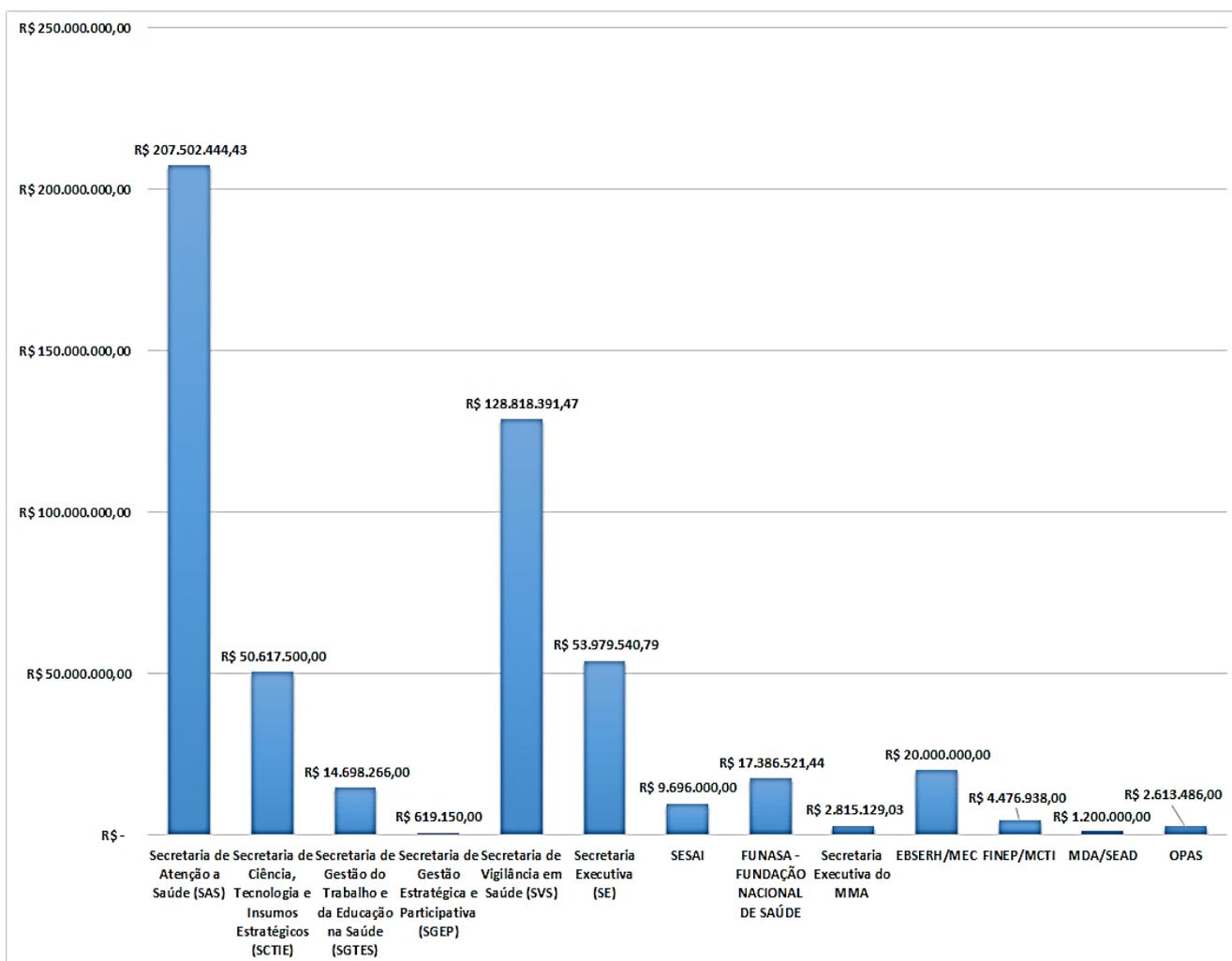
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 9 – Proporção de CTs por Unidade Descentralizadora (%)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 10 – Volume de Recursos dos CTs por Unidade Descentralizadora



Fonte: Elaboração própria

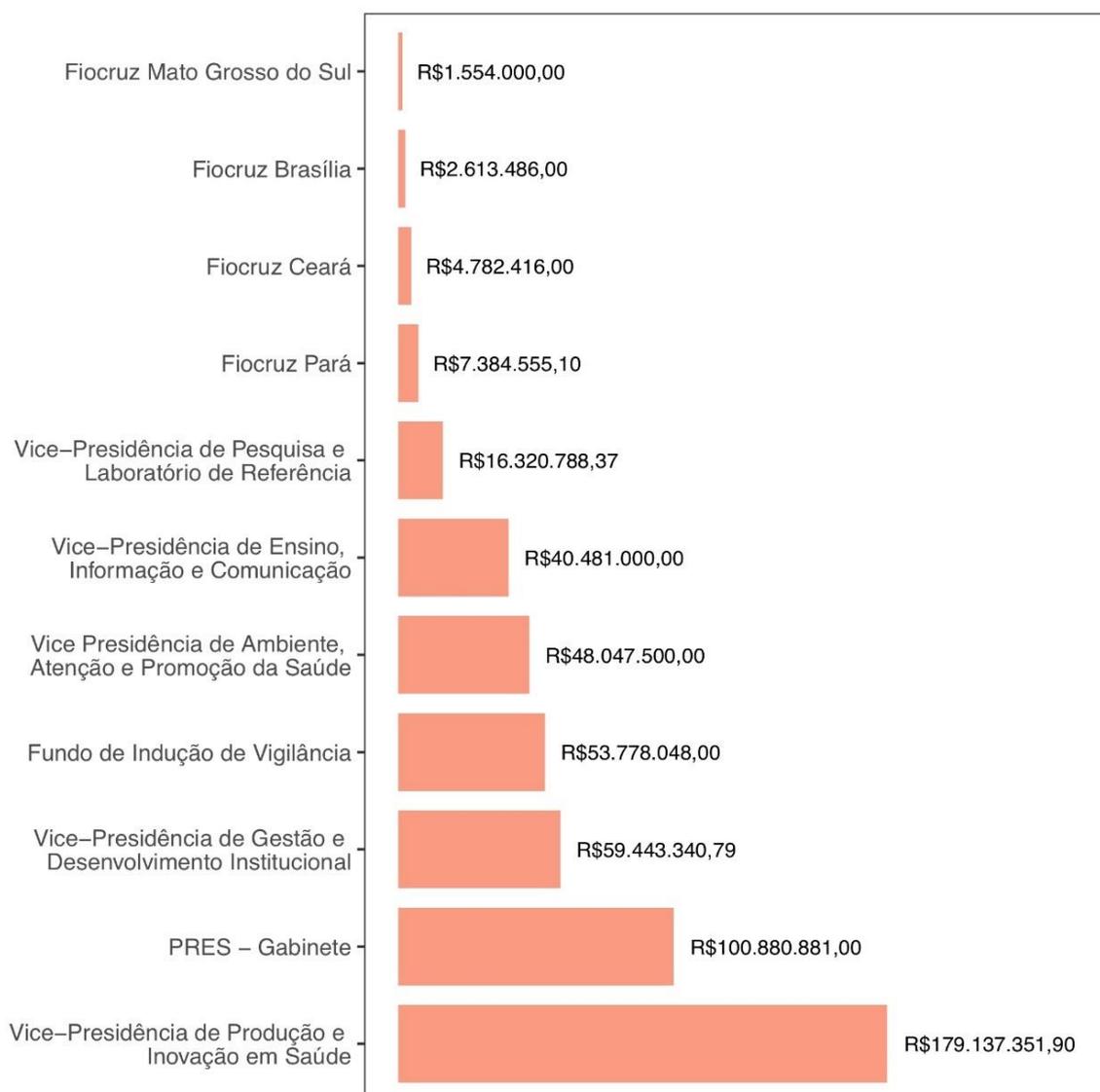
Com relação às unidades gestoras da Fiocruz, foram listados os seguintes setores: Presidência – Gabinete (9); Vice-Presidência de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde (13); Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação (8); Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional (5); Fundo de Indução de Vigilância (5); Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (3); Vice-Presidência de Pesquisa e Laboratório de Referência (3); Fiocruz Ceará (3); Fiocruz Pará (1); Fiocruz Mato Grosso do Sul (1); Fiocruz Brasília (1), conforme os gráficos 11 e 12.

Gráfico 11 –CTs por Unidade Gestora da Fiocruz



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 12 – Distribuição de recursos por Unidade Gestora da Fiocruz

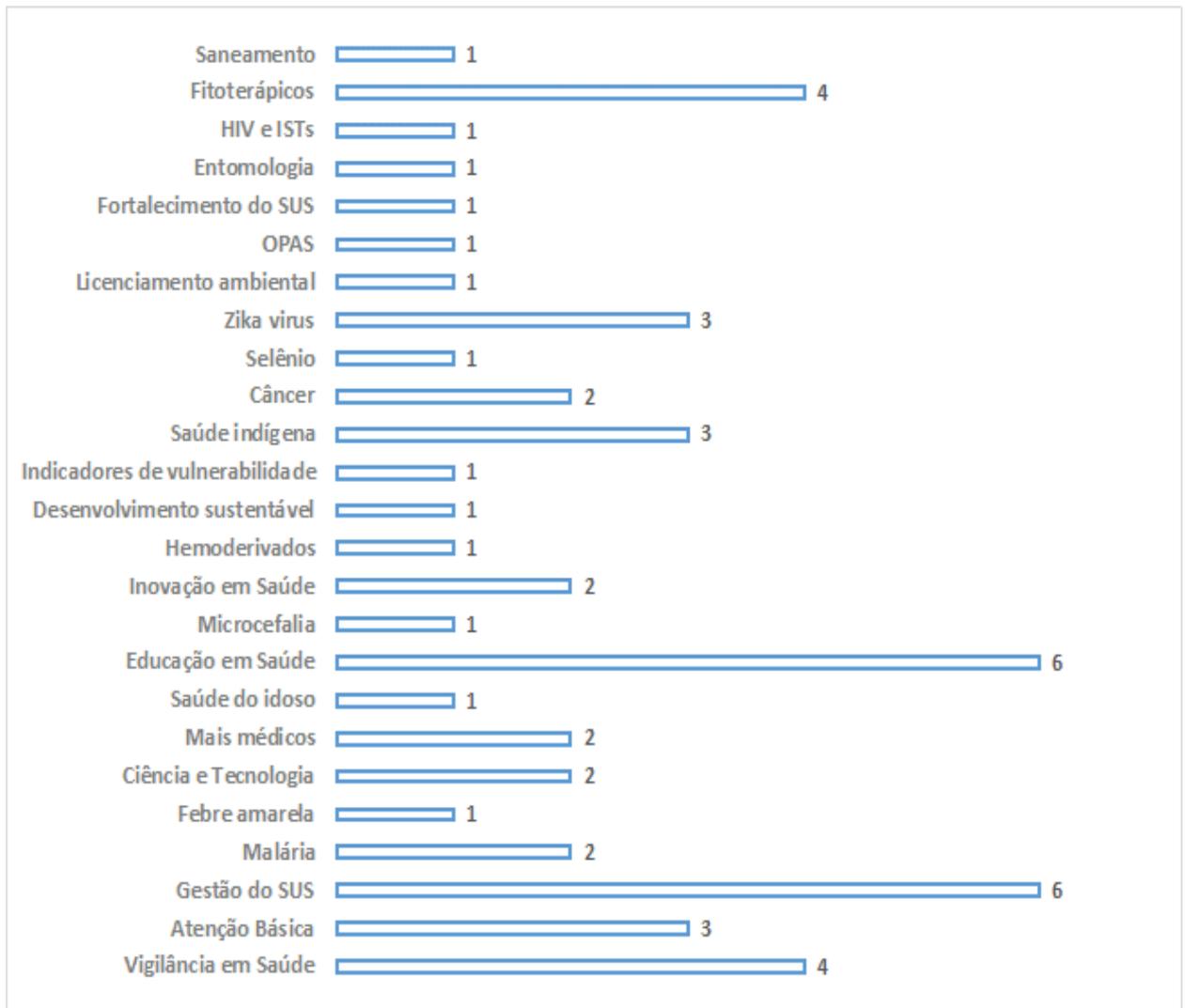


Fonte: Elaboração própria

Ademais, buscou-se neste trabalho compreender os principais temas abordados nos CT's, analisamos os títulos dos projetos, organizando as categorias por palavras-chave.

Dentre os temas mais recorrentes destacamos os seguintes (gráfico 13): 'educação em saúde' (6); 'gestão do SUS' (6); 'fitoterápicos' (4); 'vigilância em saúde' (4); 'zika virus' e 'microcefalia' (4); 'atenção básica' (3); 'saúde indígena' (3).

Gráfico 13 – Distribuição de CTs por Temáticas



Fonte: Elaboração própria

### 6.3) Redes sociotécnicas

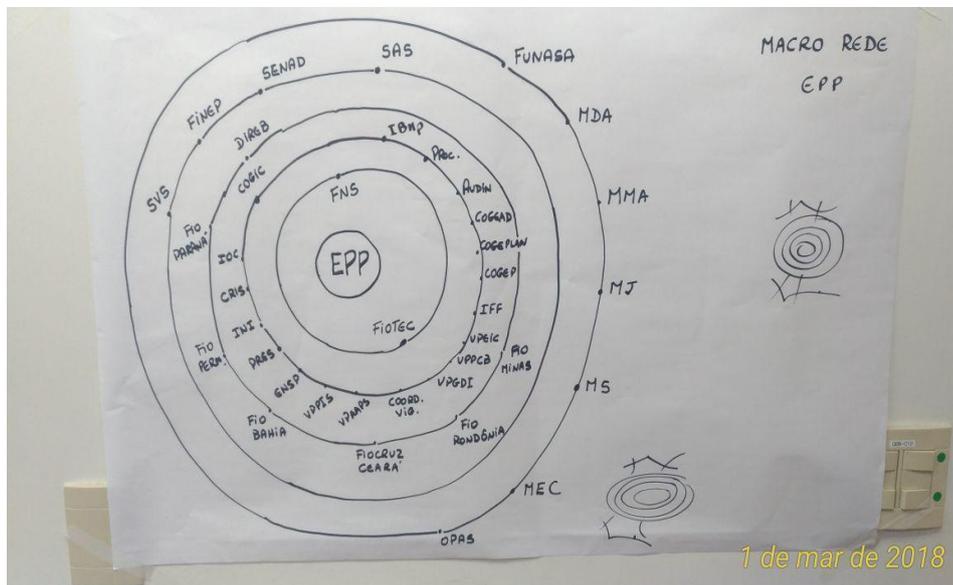
Segundo os pressupostos da Teoria Ator-Rede, é preciso localizar um fio que permita adentrar uma rede e seguir seu rastro para favorecer o acesso aos componentes essenciais das interações e nós da rede. A entrada foi possibilitada por meio de uma demanda dos gestores do EP de se realizar uma pesquisa avaliativa e que tem permitido, até então, uma entrada parcial na rede. Os resultados dessa entrada, porém, é desconhecida a priori e depende das interações e interesses que se revelarão no rastreamento do fio ao longo da realização da pesquisa.

Os stakeholders esboçaram quatro figuras, por meio de quadro grupos, sendo duas referentes à micro e duas à macro-rede.

O primeiro grupo que elaborou e apresentou uma das macro-redes, descreveu em camadas circulares, em analogia a forma de uma cebola, colocando o EPP ao centro e ligando-os gradativamente aos stakeholders. Procuraram descrever ao máximo possível a amplitude das relações do EP com as macro instituições tanto nacionais quanto internacionais, das mais variadas naturezas, como as econômico-financeiras, de saúde, governamentais, entre outras.

Ao total, foram localizadas 37 interações, conforme a figura 26. No epicentro está o EPP, na camada mais próxima a Fiotech e o Fundo Nacional de Saúde (MS), em seguida as unidades variadas da Fiocruz que possuem projetos alocados no EPP e órgãos gestores e de controle institucional (COGIC, IOC, CRIS, INI, Presidência, ENSP, VPPIS, VPAAPS, COOR. VIG, VPGDI, VPPCB, VPEIC, IFF, COGEP, COGEPLAN, COGEAD, AUDIN, Procuradoria, IBMP). Na próxima camada, DIREB e outras unidades da Fiocruz em outros estados: Fio-Paraná, Fio-Pernambuco, Fio-Bahia, Fio-Ceará, Fio-Rondônia, Fio-Minas. Em outra camada, a Finep, SVS (MS), SAS e SENAD. Por fim, na última camada, há a OPAS, MEC, MS, MJ, MMA, MDA e FUNASA.

Figura 26 – Exercício da Macro-rede do Grupo A

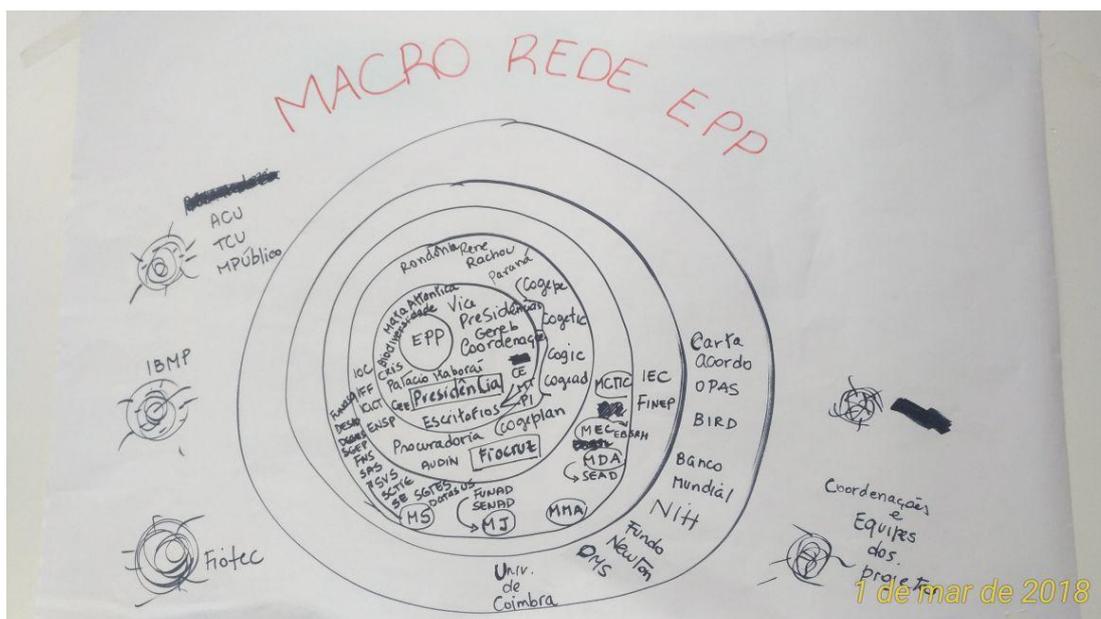


Fonte: Fotografia tirada pelo grupo de pesquisa durante o exercício com a equipe do EPP.

O grupo B também apresentou a cartografia em forma circular e por camadas, contudo, expressou melhor as relações hierárquicas das organizações inerentes às interações.

No epicentro, o EPP foi localizado por um círculo e a Presidência com um retângulo, dentro da primeira camada. Na segunda camada estão as Vice-Presidências, GEREB, Coordenações (Cogepe, Cogetec, Cogic, Cogead, Cogeplan), Palácio Itaboraí (Petrópolis), CRIS, CEE, Escritórios PI, MT, CE, Mata Atlântica e Biodiversidade. Na terceira camada, a Fiocruz está circunscrita em um retângulo, ao lado da Procuradoria, Audin, Ensp, ICICT, IFF, IOC, Rondônia, René Rachou, Paraná. Na camada seguinte estão o MS, MJ, MMA, MDA, MEC, MCTIC. Alguns Ministérios apresentam seus órgãos correlacionados, sendo o MS: Funasa, DESID, DEGES, SGEP, FNS, SAS, SVS, SCTIE, SE, SGTIE, DATASUS, MJ: FUNAD, SENAD, MDA: SEAD e MEC: EBSRH. Na outra camada está o IEC e o Finep. Na última camada estão: Carta acordo, OPAS, BIRD, Banco Mundial, NIH, Fundo Newton, OMS, Univ. Coimbra. Do lado externo à macro-rede está o MP, TCU, ACU que indica outra rede. Mais distante está a rede do IBMP, e a rede da Fiotec e outra as coordenações e equipes de projetos.

Figura 27 – Exercício da Macro-rede do Grupo B



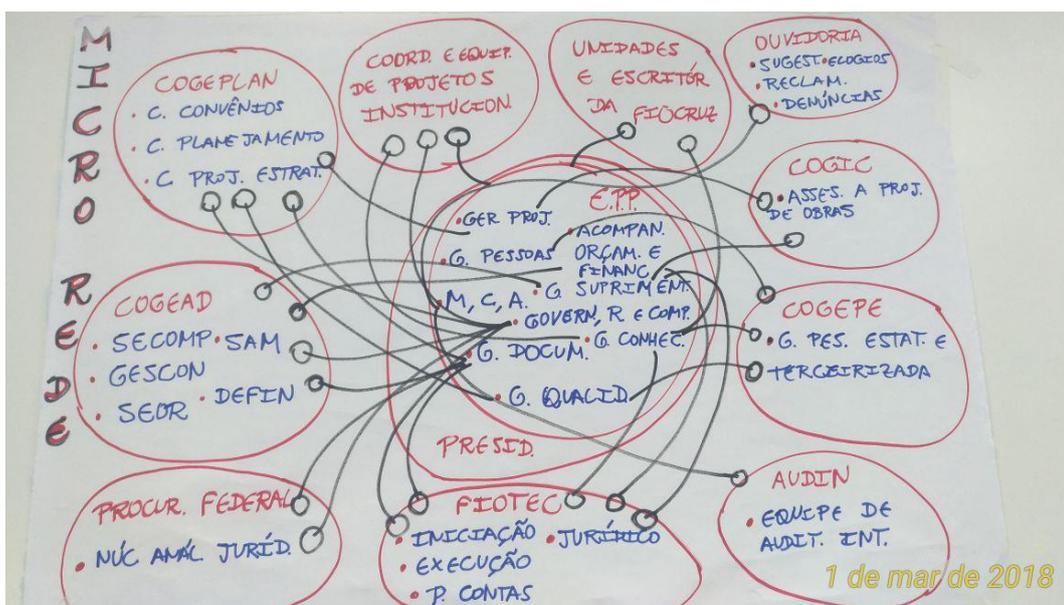
Fonte: Fotografia tirada pelo grupo de pesquisa durante o exercício com a equipe do EPP.

A primeira rede mostra as relações de proximidade e a segunda expressa as relações institucionais.

A cartografia feita pelo grupo C da micro rede (Figura 28), situou no epicentro o EPP contido na Presidência, porém, com a especificação das áreas internas do Escritório: gerência de projetos, gestão de pessoas, acompanhamento orçamentário e financeiro, gestão de suprimento, gestão de documentos, gestão da qualidade, governabilidade e competências,

gestão do conhecimento. Cada uma dessas funções do EP leva a outras esferas, redes e suas ramificações, tais como a Cogeplan, Coordenação e equipe de projetos institucionais, Unidades e Escritórios da Fiocruz, Ouvidoria, Cogic, Cogepe, Audin, Fiotec, Procuradoria Federal, Cogead.

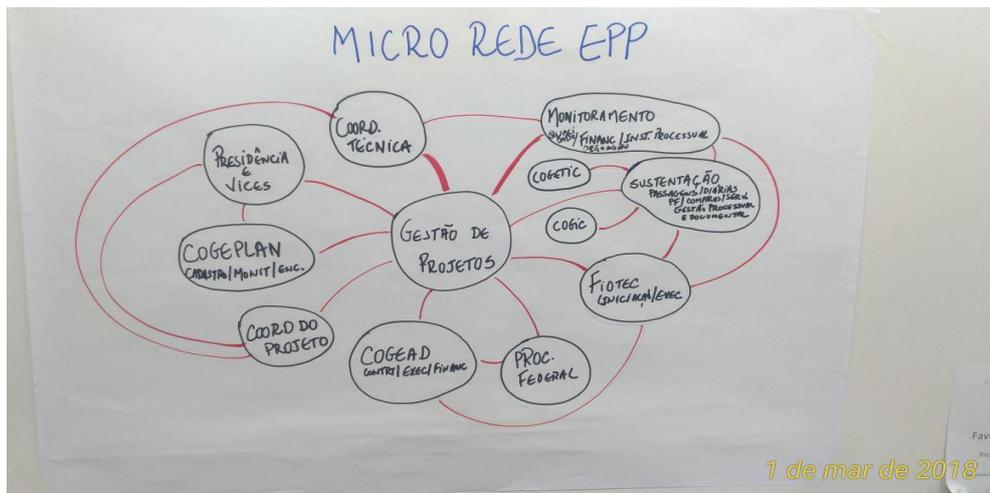
Figura 28 – Exercício da Micro-rede do grupo C



Fonte: Fotografia tirada pelo grupo de pesquisa durante o exercício com a equipe do EPP.

A micro-rede do grupo D (Figura 29) colocou no epicentro a função principal do EPP que é a Gestão de Projetos e está então associada a outras esferas e redes, tais como a Coordenação Técnica, Presidência e Vices, Coordenação do Projeto, Cogead, Procuradoria Federal, Fiotec, Sustentação, Monitoramento. Algumas dessas esferas se associam e se ramificam.

Figura 29 – Exercício da Micro-rede do grupo D

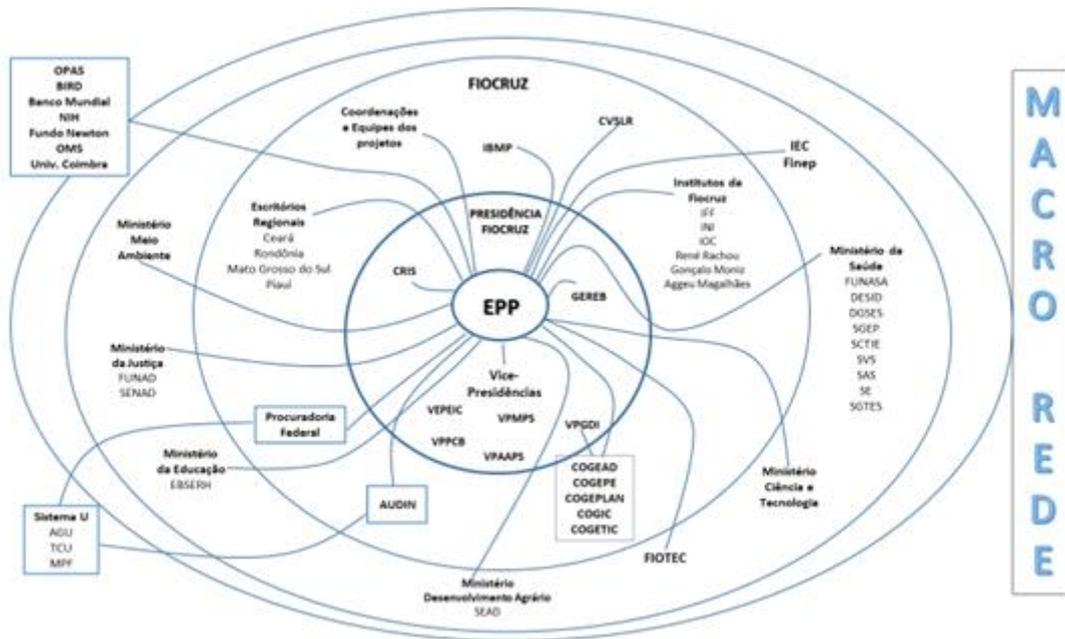


Fonte: Fotografia tirada pelo grupo de pesquisa durante o exercício com a equipe do EPP.

O primeiro resultado observado da oficina foi o interesse despertado pela TAR no sentido de compreender a interagência, ou seja, a importância de conhecer as relações da rede interna do EPP e saber que um depende do outro, um age causando interferências no funcionamento no outro. O mesmo ocorreria na questão da macro-rede, ou seja, mesmo estando no EPP dentro da Fiocruz, mesmo dentro de um micro-sistema, vai interferir em sistemas maiores e mais distantes. Isso trouxe maior reflexividade e trouxe questões subjetividades das ideias discutidas, apesar das pessoas não elaborarem as questões durante o exercício, no sentido de refletir a formação da identidade do EP que parece estar fechado e completo enquanto esse papel não for refletido e trabalhado. Os gestores precisam a todo momento responder a todos o que é o EP, e saber a importância e influência de cada um, tanto para a rede interna quanto para a rede externa.

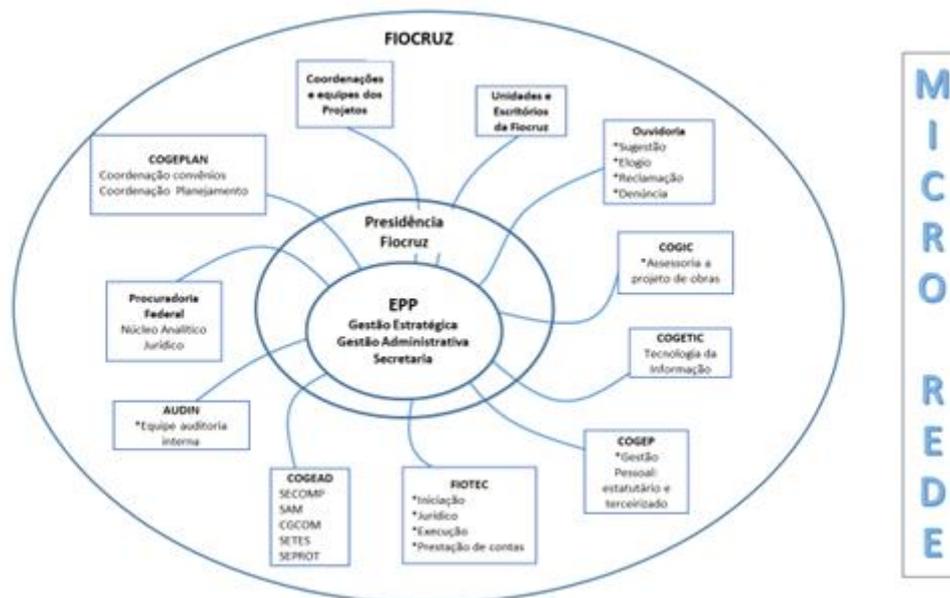
As duas macro-redes foram sintetizadas em apenas uma figura e o mesmo foi feito com as duas micro redes, sempre em estreita colaboração com os stakeholders. Em seguida, foram diagramadas e são apresentadas nas Figuras 30 e 31.

Figura 30 – Macro-rede final do EPP



Fonte: Elaboração própria

Figura 31 – Micro-rede final do EPP



Fonte: Elaboração própria

#### **6.4) Modelo Lógico do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz**

O Modelo Lógico elaborado e validado contém componentes relacionados à Gestão de Projetos, em três níveis de organização: Gestão Estratégica, Gestão Administrativa e Secretaria, que correspondiam à sistematização das atividades desempenhadas pelo EPP no período de realização das oficinas.

A Gestão Estratégica de Projetos, componente que envolve a coordenação do EPP e a equipe de Monitoramento e Avaliação, busca a adequação dos projetos às diretrizes e princípios supra descritos, além de monitorar e avaliar a execução dos mesmos. De forma complementar, a Gestão Administrativa é a efetiva responsável pela implementação das Boas Práticas de Gestão de Projetos, tais como a Gestão de Riscos e Gestão da Comunidade Virtual, que pretende envolver todos os escritórios de projeto da Fiocruz, como um importante diferencial desse componente. Já a Secretaria é o componente responsável pelo suporte administrativo aos componentes anteriores e alimentação dos sistemas de informação.



## **6.5) Usos e Influências – Projetos DAB Fito I e DAB Fito II**

Foram selecionados como estudos de caso dois projetos geridos pelo EPP da Fiocruz: O projeto DAB Fito I intitulado “Gestão de Recursos Humanos apoiada por instrumentos de Informação para o fortalecimento da Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares” vigente pelo Termo de Cooperação (TC nº 327/2013) e o Projeto DAB Fito II intitulado “Formação, pesquisa e incorporação de tecnologias sociais no SUS: estratégia de ação para a Capacitação sobre Expansão e Consolidação das Práticas Integrativas e complementares na Estratégia da Saúde da Família” referente ao Termo de Execução Descentralizada (TED nº 188/2017).

Ambos são produtos de cooperação técnica entre o Ministério da Saúde/ Fundo Nacional de Saúde (MS/FNS) com a Vice-Presidência de Atenção, Ambiente e Saúde da (VPAAPS) da Fiocruz e abordam a temática das Práticas Integrativas e Complementares (PICs) visando o fortalecimento da Política Nacional das Práticas Integrativas e Complementares – PNPIC, no Brasil. De maneira ampla, os projetos objetivam contribuir para qualificação de profissionais de saúde da Atenção Básica em Plantas Medicinais e Fitoterápicos. A seguir serão mais bem detalhados os objetivos gerais e específicos de cada estudo de caso.

Para a realização dos dois estudos de caso selecionados, foi realizada uma análise documental dos principais materiais dos projetos disponibilizados (relatórios, materiais didáticos, atividades e produtos) e também o ponto de vista dos atores envolvidos através de entrevistas com atores-chaves envolvidos nos projetos DAB Fito I e DAB Fito II. O desenvolvimento do processo de análise será descrito nos tópicos a seguir.

### **Contextualização das PNPICs no SUS**

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo. Ele abrange desde o simples atendimento ambulatorial até o transplante de órgãos, garantindo acesso integral, universal e gratuito para toda a população do país. Amparado por um conceito ampliado de saúde, o SUS foi criado em 1988 pela Constituição Federal Brasileira, tratando a questão saúde de forma ampla e abrangente. Pela primeira vez na história do Brasil, a saúde foi considerada “direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do

risco de doença e outros agravos e o acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação” (BRASIL, 1988).

Em seguida à promulgação da Constituição, o SUS foi regulamentado pela Lei Orgânica da Saúde (Lei nº 8080/90), que dispôs sobre as condições para a promoção, a proteção e a recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes, definindo os parâmetros para o modelo assistencial e estabelecendo os papéis das três esferas de Governo (Brasil, 1990).

Desde 2006, o SUS incentiva o uso, pesquisa e expansão das Terapias Orientais, Integrativas e Complementares (Política Nacional das Práticas Integrativas e Complementares – PNPIC - Portaria nº 853, de 17 de novembro de 2006). Esta política, de caráter nacional, recomenda, pelas Secretarias de Saúde dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, a implantação e implementação das ações e serviços relativos às Práticas Integrativas e Complementares.

Além disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) vem, ao longo dos últimos anos, estimulando o uso da Medicina Tradicional/Medicina Complementar/Alternativa (MT/MCA) nos sistemas de saúde de forma integrada às técnicas da medicina ocidental moderna através de seu documento "Estratégia da OMS sobre Medicina Tradicional 2002-2005". As diretrizes deste documento preconizavam o desenvolvimento de políticas observando os requisitos de segurança, eficácia, qualidade, uso racional e acesso.

Neste sentido, as terapias recomendadas para implantação imediata no SUS foram: acupuntura, moxabustão, homeopatia, termalismo social/crenoterapia, práticas corporais. O documento considerava ainda, que a melhoria dos serviços, o aumento da resolutividade e o incremento de diferentes abordagens configuram prioridade do Ministério da Saúde, tornando disponíveis opções preventivas e terapêuticas aos usuários do SUS e, por conseguinte, aumento do acesso (SANTOS, 2016, p. 30-31).

Em março de 2017, a PNPIC foi ampliada em 14 outras práticas a partir da publicação da Portaria GM/MS no 849/2017, a saber: arteterapia, ayurveda, biodança, dança circular, meditação, musicoterapia, naturopatia, osteopatia, quiropraxia, reflexoterapia, reiki, shantala, terapia comunitária integrativa e yoga, totalizando 19 práticas desde março de 2017. Essas práticas ampliam as abordagens de cuidado e as possibilidades terapêuticas para os usuários, garantindo uma maior integralidade e resolutividade da atenção à saúde (BRASIL, 2018). Favoreceu a criação da Rede Nacional de PICS, a Rede FIOPICS e aumentou o interesse dos profissionais da Fiocruz em trabalhar com as PICS.

O Ministério da Saúde promoveu, entre os dias 12 e 15 de março de 2018, o 1º Congresso Internacional de Práticas Integrativas e Saúde Pública (INTERCONGREPICS). Na ocasião, também ocorreu o 3º Congresso Internacional de Ayurveda. Os dois eventos, com programação integrada, foram realizados no Centro de Convenções Riocentro, no Rio de Janeiro (RJ). O evento contou com a participação de aproximadamente quatro mil pessoas, entre pesquisadores, profissionais da saúde, gestores, representantes de organismos internacionais ligados às Práticas Integrativas e público em geral (BRASIL, 2018).

A seguir será apresentado uma breve caracterização dos projetos DAB Fito I e DAB Fito II:

### **Projeto DAB FITO I**

O Projeto “Gestão de Recursos Humanos apoiada por instrumentos de Informação para o fortalecimento da Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares”, vigente pelo Termo de Cooperação nº 327/13, foi elaborado em 2013 e sua vigência de dezembro de 2013 até dezembro de 2018. Este projeto é produto de cooperação técnica entre o MS/FNS com a Fiocruz/VPAAPS e tem como metas gerais e específicas, respectivamente:

1) Geral: Qualificar profissionais de saúde da família, em plantas medicinais e fitoterápicos, por meio de plataforma de Ensino à Distância (EAD);

1.1) Específico: promover o uso racional de plantas medicinais e fitoterápicos, atendendo à necessidade de ampliar o acesso aos usuários do SUS aos serviços e produtos da Fitoterapia, com qualidade, segurança e eficácia, em conformidade com as diretrizes das Políticas Nacionais de Práticas Integrativas e Complementares, de Atenção Básica, de Educação Permanente em Saúde e de Plantas Mediciniais e Fitoterápicos;

2) Geral: Fomento à qualificação dos profissionais no cadastro das PICS, dados já produzidos pelo Departamento de Atenção Básica do Ministério da Saúde (DAB/MS);

2.1) Específico: gerar conhecimento e inteligência que subsidiem e fortaleçam ações, projetos, programas e políticas na área, promovendo o intercâmbio entre gestores, tomadores de decisão, profissionais e instituições, no que se refere à divulgação de informações, constituição de grupo de trabalho, definição de prioridades de pesquisas, entre outras.

3) Geral: Desenvolver ferramenta web para crítica e qualificação dos dados sobre PICs;

3.1) Específico: garantir a qualificação permanente, automatizada e integrada dos dados necessários para a geração do conhecimento e de inteligência, visto que é indispensável a atualização tecnológica dos processos de obtenção e gestão dos dados do cadastro atualmente utilizado pelo DAB, possibilitando que gestores, tomadores de decisão e interessados na área tenham acesso à dados permanentemente qualificados.

É importante salientar que a nomeação dos projetos como “DAB Fito I” e “DAB Fito II” é uma identificação utilizada pelos integrantes do EPP, conforme o seu sistema interno de classificação de projetos. Mais à frente, esse tópico será mais bem detalhado.

### **Participantes do Projeto e suas respectivas funções**

A equipe de elaboração do projeto foi composta pelos seguintes atores/equipes e suas respectivas funções:

- **Coordenação do Projeto na Fiocruz** – Responsável pela coordenação e gestão física e financeira do projeto.
- **Coordenação Nacional de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PNPICs/MS), do Departamento de Atenção Básica, do Ministério da Saúde** - Responsável pela articulação entre os pesquisadores da rede de Fitoterapia. Atuou como mediador facilitando a comunicação e articulação entre os diversos atores durante a execução do projeto.
- **Coordenação Pedagógica** – Responsável pelo planejamento pedagógico dos cursos, apoio na revisão dos materiais, apoio à equipe de gestão do curso e aos conteudistas e facilitadores. A indicação para a composição desta coordenação se deu pela experiência prévia em cursos ofertados pela equipe do DAB/MS.
- **Coordenação de Conteúdo** – Responsável por auxiliar na construção do projeto de pesquisa, participando da gestão do curso junto com a equipe do MS e Fiocruz, pela adequação e revisão do material produzido pelos conteudistas e apoio aos facilitadores. Para a função de coordenadora de conteúdo foi selecionada uma pesquisadora renomada na temática das PICs, cujo trabalho era conhecido pela coordenação geral do projeto. A mesma esteve presente durante todas as etapas de execução do projeto.
- **Conteudistas** – Responsáveis pela organização e elaboração do conteúdo para os cursos. Foram escolhidos pelo seu currículo e pela experiência com o tema das PICs.

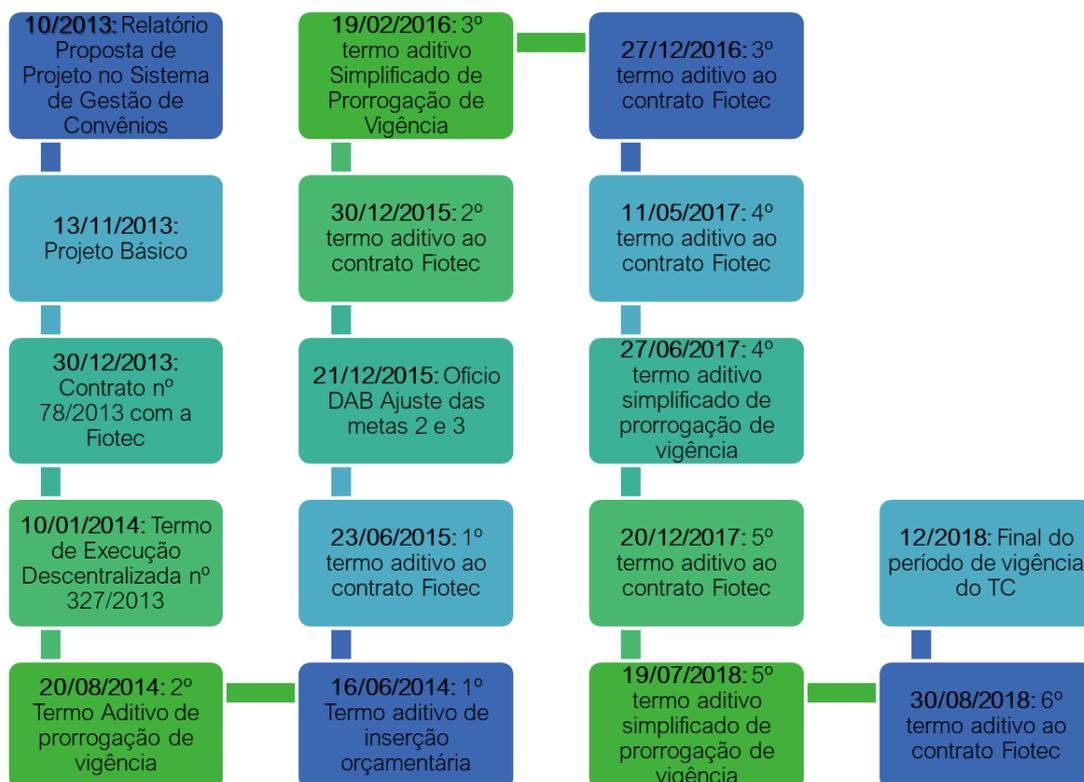
- **Facilitadores** – Responsáveis pelo apoio na condução do curso na plataforma EAD, respondendo dúvidas e sugestões enviados pelos participantes. Foram selecionados pela equipe de coordenação do curso.

A cooperação técnica contou ainda com a participação de outras instituições para o desenvolvimento das atividades do projeto:

- **Universidade Federal do Pará (UFPA)** – Responsável pela hospedagem do curso EAD em sua plataforma virtual. O laboratório responsável pela organização do curso tinha como função padronizar o conteúdo de cada unidade do curso e revisar o material.

- **Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (FIOTEC)** – Contratada para realizar a gestão financeira do projeto, a Fiotec trabalhou em conjunto com a equipe de gestão da Fiocruz (inicialmente pela VPAAS e no último ano pelo EPP) para provisão de todos os materiais, equipamentos e pagamentos dos recursos humanos.

Figura 33 – Linha do tempo DAB Fito I



Fonte: Elaboração própria.

## **Atividades do Projeto DAB Fito I**

14/10/2013: Relatório Proposta de Projeto no Sistema de Gestão de Convênios  
13/11/2013: Projeto Básico  
30/12/2013: Contrato nº 78/2013 com a Fiotec  
10/01/2014: Termo de Execução Descentralizada nº 327/2013  
20/08/2014: Segundo Termo Aditivo de prorrogação de vigência  
16/06/2014: Primeiro Termo aditivo de inserção orçamentária  
23/06/2015: Primeiro termo aditivo ao contrato Fiotec  
21/12/2015: Ofício DAB - Ajuste das metas 2 e 3 do TC nº 327/2013  
30/12/2015: Segundo termo aditivo ao contrato Fiotec  
19/02/2016: Terceiro termo aditivo simplificado de Prorrogação de Vigência nº 327/2013  
27/12/2016: Terceiro termo aditivo ao contrato Fiotec  
22/03/2017: Memorando de solicitação de termo aditivo pela unidade  
11/05/2017: Quarto termo aditivo ao contrato Fiotec  
27/06/2017: Quarto termo aditivo simplificado de prorrogação de vigência  
20/12/2017: Quinto termo aditivo ao contrato Fiotec  
19/07/2018: Quinto termo aditivo simplificado de prorrogação de vigência  
30/08/2018: Sexto termo aditivo ao contrato Fiotec

## **Projeto DAB Fito II**

A cooperação técnica (TED nº 188/2017) é uma continuidade das atividades iniciadas pela cooperação anterior (TC nº 327/2013), nomeados respectivamente de DAB Fito II e DAB Fito I. No contrato do TED, constam as seguintes metas:

1. Apoio à qualificação de profissionais de saúde da Atenção Básica em Plantas Medicinais e Fitoterápicos, por meio de plataforma de Ensino à Distância (EAD);
2. Apoio a qualificação de profissionais de saúde da Atenção Básica em tratamento de feridas com plantas medicinais e fitoterápicos, por meio de plataforma de Ensino à Distância (EAD) e encontros presenciais (modo semi-presencial);
3. Auxiliar na Instituição do Observatório de Práticas Integrativas e Complementares a partir da articulação dos grupos de pesquisa em PICs;

4. Suporte ao fomento da pesquisa de interesse da Gestão da Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares de forma multicêntrica e coordenada pelo Observatório Nacional de PICs;

5. Ajudar a promover cooperações voltadas à reaplicação e incorporação de soluções e tecnologias em PICs no SUS (IdeiaSUS);

6. Gestão e articulação dos processos interligados ao gerenciamento de projetos do Escritório de Projetos da Presidência.

A equipe de elaboração do projeto foi composta pelos seguintes atores/ equipes e suas respectivas funções:

- **Coordenação do Projeto Fiocruz** – Responsável pela coordenação e gestão física e financeira do TED.

- **Coordenação Nacional de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PNPICs/MS), do Departamento de Atenção Básica, do Ministério da Saúde** - Responsável pela articulação entre os pesquisadores da rede de Fitoterapia. Atua como mediador facilitando a comunicação e articulação entre os diversos atores durante a execução do projeto.

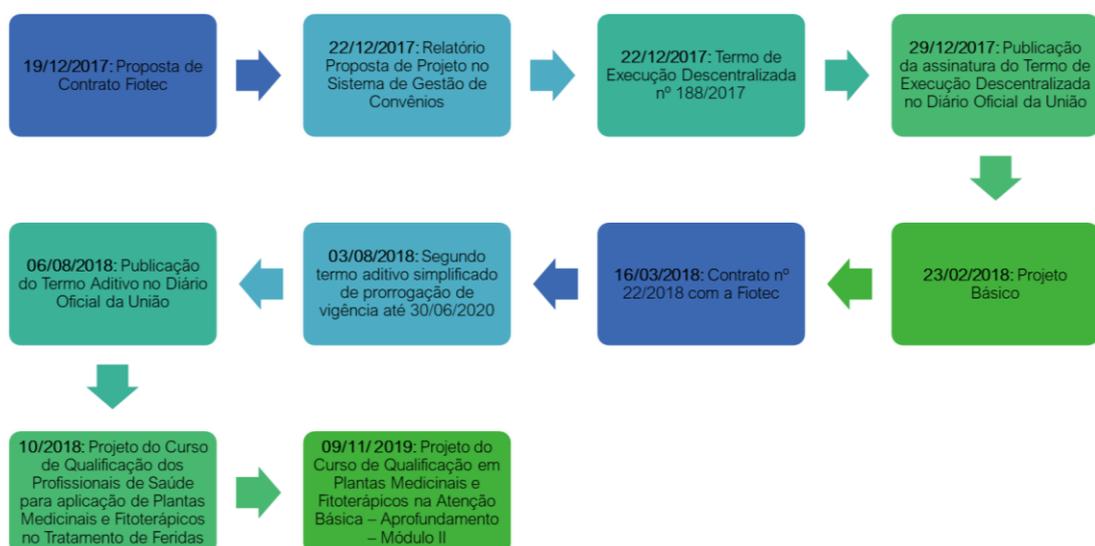
- **Coordenação de Conteúdo** – Responsável por auxiliar na construção do projeto de pesquisa, participando da gestão do curso junto com a equipe do MS e Fiocruz.

No último relatório enviado em setembro de 2019, estavam sendo selecionados os integrantes que participarão do curso de Plantas Medicinais e Fitoterápicos no Tratamento de Feridas.

A cooperação técnica conta ainda com a participação de outras instituições para o desenvolvimento das atividades do projeto:

- **FIOTEC** – Contratada para realizar a gestão financeira do projeto, a Fiotec trabalhou em conjunto com a equipe de gestão da Fiocruz realizado pelo EPP para provisão de todos os materiais, equipamentos e pagamentos dos recursos humanos.

Figura 34 – Linha do tempo DAB Fito II (projeto em andamento)



Fonte: Elaboração própria.

### **Atividades do Projeto DAB Fito II (projeto em andamento)**

19/12/2017: Proposta de Contrato Fiotec

22/12/2017: Relatório Proposta de Projeto no Sistema de Gestão de Convênios

22/12/2017: Termo de Execução Descentralizada nº 188/2017

29/12/2017: Publicação da assinatura do Termo de Execução Descentralizada no Diário Oficial da União

23/02/2018: Projeto Básico

16/03/2018: Contrato nº 22/2018 com a Fiotec

03/08/2018: Segundo termo aditivo simplificado de prorrogação de vigência até 30/06/2020

06/08/2018: Publicação do Termo Aditivo no Diário Oficial da União

10/2018: Projeto do Curso de Qualificação dos Profissionais de Saúde para aplicação de Plantas Medicinais e Fitoterápicos no Tratamento de Feridas

### **Análise Documental dos Projetos DAB Fito I e DAB Fito II**

Foram analisados 46 (quarenta e seis) materiais didáticos (MD) referentes ao DAB Fito I e 1 (um) material referente ao DAB Fito II. Na produção dos materiais didáticos estiveram envolvidas as seguintes instituições: RETiSFito, PNPIC, UFPA, Fiocruz, MS, Governo Federal, DAB/MS, VPAAPS/Fiocruz, AEDI/UFPA.

A análise documental do material didático referente ao estudo do caso DAB Fito I e II utilizou os seguintes elementos: a) identificação do projeto, b) título do documento, c) tipo e formato em que se encontra disponível eletronicamente, d) forma de distribuição e divulgação do documento, e) fonte (link da internet), f) data do documento, g) autores responsáveis pela elaboração do documento, h) instituições envolvidas na elaboração dos documentos, i) descrição do documento, j) recursos disponibilizados, k) produtos e resultados (expostos no documento), l) síntese dos acontecimentos (período e fato ocorrido), m) eventos críticos, n) atores humanos, o) atores não humanos, p) redes, q) controvérsias, r) conexões entre os actantes que indiquem soluções e inovações para o projeto (pontes), s) instituições e locais, t) mudanças de rota (sim ou não), u) consequências da mudança de rota quando estas ocorreram, v) observações ou comentário. As seguintes perguntas avaliativas foram feitas durante a análise: i) Este material didático é compatível com o objetivo do TED?; ii) Este material didático possui sustentabilidade?; iii) Este material didático possui potencial de translação do conhecimento?

As perguntas avaliativas foram elaboradas considerando o conceito de translação do conhecimento, que compreende a potencialidade de divulgação do conhecimento produzido, através da tradução deste saber para o público interessado (CLAVIER et al, 2011; FIGUEIRÓ et al., 2016b; SANTOS, FIGUEIRÓ, 2019). A ação da translação permite a mudança de práticas e ações entre os atores, sendo que no caso dos materiais didáticos, pode se pensar com relação a circulação do conhecimento entre os profissionais que participaram do curso EAD a partir dos materiais didáticos produzidos.

Ao fim da análise, obteve-se os seguintes resultados: todos (100%) os materiais didáticos analisados foram compatíveis com o objetivo do TED; 13% apresentaram grau

de inovação; 91,3% possuem sustentabilidade; 87% possuem potencial de translação do conhecimento, conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Proporção de materiais didáticos analisados conforme alinhamento dos objetivos do TED, potencialidade de inovação, sustentabilidade e de translação do conhecimento

<b>RESULTADOS</b>	<b>TOTAL %</b>
<b>Todos foram compatíveis com o objetivo do TED</b>	<b>100%</b>
<b>Apresentaram grau de inovação</b>	<b>13%</b>
<b>Possuem sustentabilidade</b>	<b>91,3%</b>
<b>Possuem potencial de translação do conhecimento</b>	<b>87%</b>

Fonte: Elaboração própria

Além dos materiais didáticos, foram analisados também 29 Relatórios (R) referentes ao DAB Fito I, não havendo relatório disponibilizado referente ao projeto DAB Fito II. Este material foi disponibilizado no repositório da Comunidade Virtual da Fiocruz. Dentre os 29 arquivos analisados: 8 eram Relatórios de Acompanhamento e Faturamento das atividades do projeto e seus respectivos subprojetos, 21 Relatórios Elaboração de curso previsto no projeto. Os documentos foram salvos e disponibilizados eletronicamente para a equipe de pesquisadores na plataforma do Google drive para possibilitar a análise do material.

A análise documental dos relatórios considerou os seguintes elementos: a) identificação do projeto, b) título do documento, c) data do documento, d) instituições envolvidas na elaboração dos documentos, e) descrição do documento, f) produtos e resultados (expostos no documento). Foram também observados os seguintes itens: síntese dos acontecimentos (período e fato ocorrido), possíveis eventos críticos e controvérsias.

Os relatórios de acompanhamento e faturamento das atividades do projeto analisados apresentaram a caracterização do projeto, a descrição dos objetivos, bem como

atividades previstas, resultados esperados e resultados obtidos. Contudo, em algumas metas carece maior detalhamento dos resultados obtidos. Da mesma forma, na produção de alguns relatórios de atividades de bolsistas, o conteúdo descrito não diferia substancialmente do relatório anterior. Isso se deve a necessidade de produção regular de relatórios para liberação de pagamentos e novas parcelas para o projeto, sem que, de fato, novas atividades ou produtos estejam sendo executados.

De acordo com o material analisado nos relatórios, o projeto DAB Fito I certificou 1.400 profissionais ultrapassando a meta de formar 1000 profissionais, conforme a tabela

Tabela 2 – Distribuição dos Inscritos no Curso de Plantas Medicinais e FITO na AB – Meta 1 Projeto DAB Fito I, segundo as cinco regiões geográficas do país

<b>INSCRITOS NO CURSO DE PLANTAS MEDICINAIS E FITO NA AB</b>				
<b>Região Norte:</b>	<b>Região Nordeste:</b>	<b>Região Centro-oeste</b>	<b>Região Sudeste:</b>	<b>Região Sul:</b>
AC: 36 AM:48 AP:96 PA:102 RO:36 RR:64 TO:33	AL: 59 BA:320 CE: 283 MA:61 PB:130 PE:179 PI:90 RN:199 SE:62	DF: 164 GO:120 MS:78 MT:82	ES: 124 MG: 456 RJ: 330 SP: 979	PR: 292 RS:422 SC: 270
Inscritos: 5.179				
<b>Certificados: 1.400</b>				

Fonte: Elaboração própria

Com relação às metas 2 (dois) e 3 (três) do projeto DAB Fito I, as mesmas são descritas como executadas, porém é necessário maior detalhamento das atividades executadas.

No período de set/2016 a jun/17 foram feitos ajustes nos materiais produzidos, para adaptação à nova plataforma do Curso de Qualificação em Plantas Medicinais e Fitoterápicos na Atenção Básica, da plataforma “Comunidade de Práticas – CdP” para o AVASUS, evidenciando um evento crítico, que se desdobrou na necessidade de adequação das atividades previstas.

Com relação aos relatórios de elaboração de curso, todos apresentaram descrição das atividades, bem como produtos e resultados esperados.

- **Análise qualitativa das entrevistas do Projeto DAB Fito I e DAB Fito II**

Foram realizadas um total de 08 entrevistas com atores-chave que participaram do Projeto DAB Fito I, sendo que destes, 04 participam da elaboração do projeto DAB Fito II. Estes atores foram selecionados por serem compreendidos como chave para a elaboração do projeto, bem como, para o desenvolvimento das atividades previstas nos respectivos projetos base. O quadro abaixo sistematiza o controle das entrevistas realizadas de acordo com a função de cada ator Quadro 9.

Quadro 9 – Entrevistados Projeto DAB Fito I e II

<b>Nº</b>	<b>Entrevistado/ Função</b>	<b>Projeto</b>	<b>Sigla utilizado</b>
1	Coordenador Projeto	DAB Fito I/ DAB Fito II	COORD/PROJ
2	Coordenador MS 01	DAB Fito I	COORD/MS <sup>2</sup>
3	Coordenador MS 02	DAB Fito I	COORD/MS
4	Coordenador de Conteúdo	DAB Fito I	COORD/CONT
5	Coordenador Pedagógico	DAB Fito I	COORD/PED
6	Conteudista 01	DAB Fito I	CONT/01
7	Conteudista 02	DAB Fito I	CONT/02
8	Facilitador dos cursos	DAB Fito I	FAC/01

Fonte: Elaboração própria

### **Projeto DAB Fito I: Posicionamento dos atores envolvidos**

Para o mapeamento do posicionamento dos atores acerca do Projeto DAB Fito I, foram realizadas um total de 08 entrevistas com atores-chave participantes do processo de elaboração e de desenvolvimentos das atividades previstas no projeto base (Termo de Cooperação nº 327/13). Para isso, foram aplicados roteiros semiestruturados para a

---

<sup>2</sup> Como a entrevista ocorreu com os dois coordenadores da PNPICs do Ministério da Saúde e não foi autorizada a gravação, as informações apresentadas foram feitas a partir da sistematização das informações que foram anotadas durante a entrevista. Portanto, quando for citada as informações dos entrevistados será identificado somente como “Coordenadores do Ministério da Saúde (COORD/MS).”

realização de entrevistas semi-estruturadas, abordando elementos chave que serão apresentados a seguir.

- **Trajatória Profissional e Experiência com as PICs**

Para uma análise qualitativa do posicionamento dos atores envolvidos no Projeto DAB Fito I, buscou-se mapear a trajetória profissional e a aproximação com a temática das PICs dos entrevistados.

- **Temática das PICs**

Verificou-se que os profissionais envolvidos na coordenação do projeto, desde a sua concepção, execução e finalização, possuem vasta experiência nas temáticas das PICs, tanto se tratando da equipe de coordenação da Fiocruz, como do MS (DAB/PNPICs). Essa trajetória na temática das PICs possibilitou que a coordenação interagisse com muitos pesquisadores e teóricos da área das PICs no Brasil, favorecendo melhor articulação entre os convidados para participação do projeto.

A coordenadora de conteúdo relata que, foi devido à sua experiência com o tema das PICs, que recebeu o primeiro contato da coordenação do projeto durante um seminário sobre o tema, em 2009, na cidade de Campinas-SP.

Da mesma forma, foram selecionadas para as equipes de elaboração do curso profissionais com trajetória e experiência na temática das PICs. Nas equipes técnicas, encontravam-se profissionais graduados em diversos cursos da área da saúde, como Enfermagem, Medicina, Psicologia, Educação Física e Fisioterapia. A aproximação com a temática das PICs se deu, sobretudo, ao longo da graduação e por meio de cursos de especialização/aperfeiçoamento, sobressaindo-se a formação em acupuntura. Para um dos entrevistados, o contato com a temática das PICs se deu em função do seu trabalho como professora, em um Instituto formado por grupo multidisciplinar de especialistas, com conhecimento em Tecnologia da Informação, Educação e Saúde. Sua inserção no projeto se deve a sua experiência com metodologias pedagógicas para ambientes virtuais.

- **Trajatória Institucional no Ministério da Saúde**

Os coordenadores do MS relataram que iniciaram suas atividades no Ministério da Saúde no mesmo período, no ano de 2011, já atuando no incentivo para realização de projetos e cooperações que ofertassem cursos na temática das PICs.

A coordenadora da cooperação no âmbito da Fiocruz relatou que sua inserção no Ministério da Saúde iniciou em 2004:

*“Eu trabalhei no Ministério da Saúde, trabalhando na Política Nacional de Plantas Medicinais. Então, eu trabalhei na Secretaria Executiva entre 2004 e 2006. Então, eu fiquei uma parte do tempo na Secretaria Executiva elaborando, organizando, coordenando, fazendo a coordenação técnica da Política Nacional de Plantas. Depois, eu fui para o Departamento de Ciência e Tecnologia, onde se organizou, se estruturou o programa nacional. Primeiro veio a política por um decreto, depois veio o programa. Então, essencialmente eu trabalhava mais articulada, na época do ministério, com a Secretaria Executiva, primeiramente, e posteriormente quando eu fui, saí do ministério e fui prestar colaboração técnica com a Fiocruz, a gente começou a articular com o Departamento de Assistência Farmacêutica. Porque o programa ficou sob a coordenação deste departamento, que fica na Secretaria de Ciência e Tecnologia e Insumos Estratégicos” (COORD/PROJ).*

Dentre os entrevistados da equipe técnica, dois já possuíam experiência com atividades junto ao MS. O convite para a composição da equipe do projeto DAB Fito I surgiu como produto dessa experiência e desta aproximação prévia. As atuações foram na área de assessoria pedagógica e outra em assessoria em fitoterapia para secretarias de saúde em municípios através de projetos do MS.

*“(…) a minha aproximação ficou maior depois que eu aceitei o convite para ser assessora pedagógica de vários cursos de PICS dentro do Ministério da Saúde” (COORD/PED).*

*“Posteriormente deve ter uns 10, 12 anos atrás, eu fui convidado pra levar uma das minhas situações no Ministério da Saúde, de clínico do Ministério da Saúde pra Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro pra trabalhar junto às PICs da Secretaria Municipal de Saúde. E desde então, eu estou lá, na área das plantas medicinais e fitoterapia (...) Fui convidado algumas vezes a participar de seminários e desses momentos que tentou-se de alguma forma implantar, elaborar alguns cursos e eu fui convidado pra participar” (CONT02).*

Contudo, um dos entrevistados relatou não ter contato prévio ou experiência em atividades do MS e que o convite para o projeto foi oriundo apenas de sua atuação junto à temática das PICs.

➤ **Trajatória em outros projetos de cooperação no tema das PICs**

A coordenadora do projeto informou que sua primeira inserção na Fiocruz foi em Farmanguinhos com uma cooperação firmada junto ao Departamento de Assistência Farmacêutica (DAF), porém entendia os desafios do alinhamento do Comitê Nacional de Plantas Medicinais e os interesses do DAF.

*“Aí, eu não tinha nenhuma articulação com o Departamento de Atenção Básica, a priori. E só depois, quando eu tive que entrar pra dentro do campo da fitoterapia, aí eu fui me apropriar mais da política nacional. Então, nesse mesmo tempo em que eu estou fazendo uma articulação por dentro da ciência farmacêutica, eu começo a perceber que só a assistência farmacêutica não dá conta do que eu estou querendo fazer, que eu preciso da atenção básica, que eu preciso de outros modelos de atenção, que eu preciso medicalizar, que eu preciso, que eu preciso capacitar também na fitoterapia médicos. Porque eles são os que puxam essa cadeia produtiva. Então, foi aí, nessa perspectiva, que... Acho que foi no primeiro Dilma, segundo governo Dilma, primeiro governo Dilma, eu acho. Quando mudou a área técnica do DAB, aí o Felipe veio me procurar pra saber se a gente topava fazer esse TED, que era o primeiro DAB Fito. Aí, eu digo: “Ah, beleza, vamos fazer porque vai ser um balão de ensaio pra gente.” E agora a gente está na segunda capa do projeto” (COORD/PROJ).*

➤ **Parcerias, cursos e atividades realizadas pela Coordenação de PNPICs no MS**

O curso de PICs para Agentes Comunitários de Saúde (ACS) iniciou em 2012, sendo atividade da Meta 1, da cooperação técnica. Posteriormente foi firmado um TED com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre auriculoterapia. No total, 7.500 pessoas se formaram no curso. Outras modalidades de acordos, como Carta Acordo Opas, edital de pesquisa do CNPQ e TEDs também foram firmados no período para realização de cursos e estruturação da Rede Fitos. Em 2015, teve início o Observatório das PICs, sendo a sua ampliação uma das metas do DAB Fito II, coordenado por uma pesquisadora da Fiocruz Pernambuco. Em 2017, foi firmado um consórcio acadêmico com 27 instituições (COORD/MS).

As instituições federais que são parceiras da coordenação são o Ministério do Trabalho; a ANVISA, para atualização de florais e registros de produtos; o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), visando à ampliação da agricultura familiar; os Conselhos Profissionais, como o Conselho Federal de Medicina; Fiocruz; Universidades

Federais; Comitê de Plantas Medicinais; Ministério da Educação, com o projeto de Hortas nas Escolas, entre outros (COORD/MS).

➤ **Processo de negociação, pactuação e elaboração do DAB FITO I**

A proposta para a formalização da cooperação iniciou em 2011, prevendo um curso para formação em fitoterapia. Já em 2012, a coordenadora do projeto na Fiocruz já participava da VPAAPS-Fiocruz e o coordenador do MS a conhecia. Em 2013, as conversas para pactuação da cooperação continuam e o coordenador no período faz a mediação. Já na Fiocruz, o contato foi realizado com integrantes da VPAAPS para gestão do projeto. Em 2014, é liberado a primeira parcela de recursos financeiros da cooperação, dando início às atividades.

Em 2014, ocorreu uma reunião com funcionários da do EAD da ENSP/Fiocruz, realizada pela coordenadora do TC e integrantes da coordenação do DAB/MS. o EAD-ENSP alegou que não tinha equipe para coordenar um projeto na temática de plantas medicinais. Com isso, foi criado um grupo de coordenação do curso EAD composto pela coordenação pedagógica e a coordenação de conteúdo.

Segundo a coordenadora da pesquisa, o contato entre o grupo do MS e a Vice-Presidência da Fiocruz iniciou a partir de oficinas de trabalho. A proposta inicialmente apresentada no projeto básico era de realização de capacitação de profissionais, porém com a aposentadoria de uma das integrantes da VPAAPS o projeto foi modificado e justificado com outras duas metas. A nova proposta trazia como objetivo, realizar o mapeamento dos serviços de PICs ofertados pelo SUS, na Atenção Básica. Esse levantamento foi realizado a partir de dados do QualiSUS.

*“A partir desse dado do primeiro projeto que eu disse: “Caramba, a gente tem que agora lutar por isso.” Tanto que posteriormente a gente conseguiu uma coordenação de PICs, porque nem dinheiro pra PICs tinha, na verdade. (...) A gente fez um orçamento grande assim, conversamos com a Universidade Federal do Pará. Ela disse: “Olha, vou colocar tantos alunos bolsistas.” Aí, a gente foi fazendo essa negociação. Eventos, que eventos são importantes a gente participar, a entre estar dentro, entendeu? Então, foi mais nessa linha” (COORD/PROJ).*

A indicação da coordenação pedagógica foi feita por um dos membros da coordenação do MS, devido a sua inserção anterior em outros projetos com o MS. Já a participação da coordenadora de conteúdo foi feita pela coordenação da Fiocruz, devido a contatos anteriores (COORD/MS). O grupo de contudistas foi selecionado pela

experiência dos participantes na temática das PICs, como informa a coordenadora do projeto:

*“E por aí foi, a gente foi pegando pessoas a partir de referências nacionais assim, de quem é quem na fitoterapia brasileira, quem trabalha com planta medicinal brasileira tá como conteudista”* (COORD/PROJ).

O processo de elaboração do curso durou cerca de dois anos. Em suas palavras, a coordenadora de conteúdo afirma que o período de elaboração: *“foi muito gratificante”*. *“Tive autonomia e liberdade para escrever os conteúdos”* (COORD/CON). A escolha da equipe de conteudista foi realizada por ela e por indicações dos Coordenadores do MS atuante na PNPICs/MS, sendo assim um trabalho realizado em conjunto. Identificou a figura da Coordenadora do Projeto como uma pessoa pontual para o projeto, porém tinham liberdade para trabalharem ‘livremente’ (COORD/CON). Encomendas para os conteudistas foram feitas após a reunião em Brasília e cada etapa envolvia: a elaboração de um texto base, uma aula em power point, um estudo de caso e uma parte botânica. A coordenação era a responsável por revisar e formatar a estrutura do curso e se reunia com cada conteudista para rodadas de discussão.

Com relação aos facilitadores do curso, os mesmos foram selecionados pelo MS e a capacitação para o trabalho foi realizada pela coordenação pedagógica do projeto. Os conteudistas também apoiaram na indicação dos facilitadores que acompanhariam os participantes do curso (COORD/MS). O trabalho foi realizado no formato de tutorial.

Para a produção e mídia dos vídeos, não foi possível a negociação com a EAD-ENSP para o suporte, assim, a equipe de coordenação do curso convidou o Laboratório de Multimídia da Universidade do Pará (UFPA) para a realização deste trabalho, já que o laboratório tinha expertise em elaboração de curso a distância e também devido ao contato da coordenadora da cooperação técnica com a Universidade. A equipe da UFPA ficou com a atividade de formatação do conteúdo do curso EAD, a produção digital do material e a definição do formato das filmagens. No que se refere às atividades de cunho pedagógico, a responsabilidade estava designada para a coordenação pedagógica, e a coordenação do DAB/MS. Assim, todo material produzido pelo conteudistas eram enviados para a supervisão da coordenação de conteúdo e a validação era feita pela coordenação pedagógica. A UFPA também revisava o conteúdo em conjunto com a coordenação pedagógica para melhor adequação no formato do layout do curso (COORD/MS).

No final de 2014, aconteceu uma nova reunião em Brasília entre integrantes do projeto e a coordenação da Fiocruz e do MS, para reformulação do projeto e uma nova proposta para o curso (COOMS). Segundo a coordenadora do projeto, a escolha de Brasília como local das reuniões foi devido à finalidade do projeto de fortalecimento das PICs como uma ação de política pública.

*“a gente marcava reunião normalmente em Brasília. Porque, na verdade, é uma política pública, né? É uma política pública, e entendo que a política pública tem que ter capilaridade. E a ideia de capilaridade, ela se deu, primeiro, o pessoal da área técnica do ministério tinha uma vasta, um vasto hall de contatos, e eu já tinha um vasto hall de contatos. Porque quem é da área meio que transita dentro de um espaço circunscrito. Então, a gente sabe quem dentro do campo do ensino à distância. Quem são as pessoas que trabalham já com saúde, etcetera e tal. Então, era isso, a gente fazia normalmente reuniões em Brasília, oficinas, e a partir daí, a gente trabalhava à distância e dentro da Fundação Oswaldo Cruz. A Fundação Oswaldo Cruz acaba sendo esse cerne, esse centro, esse espaço central, mas muito articulado com reuniões que a gente teve em Brasília. Porque, assim, depois que o projeto ficou pronto, o projeto básico, a gente foi executando” (COORD/PROJ).*

Durante a produção do material didático, as reuniões de acompanhamento das atividades foram realizadas por videoconferência. Em alguns momentos foram realizadas oficinas de alinhamento com toda equipe. As etapas de organização para produção dos materiais didáticos foram as seguintes: produção do texto base, produção do conteúdo em formato Microsoft power point, produção das histórias em quadrinhos para o estudo de caso da vida real, produção gráfica dos quadrinhos. Para a etapa do mapeamento das PICs no SUS a coordenadora pedagógica viajou para vários estados brasileiros e realizou entrevistas com profissionais. Esta etapa foi fundamental para a escolha dos conteúdos que foram abordados no curso EAD (COORD/MS). Todos os materiais eram produzidos seguindo o formato do projeto pedagógico proposto para ser inserido na plataforma da Comunidade de Práticas (CdP). A Comunidade de Práticas é uma plataforma virtual vinculada ao Ministério da Saúde e aos serviços da Atenção Básica que permite a troca de experiências entre trabalhadores e gestores do SUS.

Segundo a coordenadora de conteúdo, no final de 2014, ela iniciou o trabalho no DAB Fito I, a convite da coordenadora da cooperação técnica. Participou de uma reunião no MS com a coordenação para discutir como seria o curso e escreveu a primeira versão do projeto, com a contribuição da coordenação de conteúdo, e em seguida, foi elaborado

o projeto político pedagógico do curso. Todos os envolvidos se reuniram em Brasília e depois no Pará, para adequação do formato e validação do projeto.

Com relação a escolha da UFPA para participar da elaboração do curso, a coordenadora de conteúdo explica que o Laboratório de Multimídia da UFPA tinha muito experiência com relação a este trabalho e acredita que foi este o motivo para eles terem sido chamados para o trabalho. Ela disse que a Rede Fito começou com o Bioma Amazônico e a UFPA estava presente desde o início. Possuíam um laboratório de informática bem estruturado, mas que tinham dificuldades em função do tamanho do estado do Pará.

➤ **Facilidades e pontos positivos na relação interinstitucional**

A coordenadora do projeto apontou como um ponto positivo a gestão do projeto realizado pelo EPP. E explica que, antes da criação do EPP, não existia um setor para gestão dos projetos. *“Olha, pra quem viveu o “não-escritório”, o escritório é genial, facilitou muito”* (COORD/PROJ).

A coordenadora de conteúdo também elogiou o trabalho de gestão realizado pela Fiocruz (contratação pessoal para elaboração do curso e todo o apoio administrativo necessário), destacando o papel da VPAAPS. Relatou ótima relação com a equipe e acredita que *“o pessoal da Fiocruz é muito gabaritado”* (COORD/CONT).

Para a coordenação do MS, durante a execução do DAB Fito I foi observado uma dificuldade nos fluxos entre Fiocruz e FIOTEC, gerando alguns entraves para a coordenação no MS. Porém, relataram que posteriormente ocorreram mudanças no Escritório de Projetos da Fiocruz (EPP). Identificaram uma melhor organização na construção do projeto do DAB Fito II e um maior número de pessoas envolvidas no contato com os integrantes da pesquisa e na organização dos relatórios, o que facilitou também o contato com a coordenadora do projeto.

➤ **Desafios e pontos fracos na relação interinstitucional**

Segundo relato da coordenação do MS, o desafio percebido foi com relação ao processo burocrático dos documentos da cooperação técnica que, até então, era todo físico, e assim aconteciam muitos atrasos para as assinaturas e liberação dos documentos. Esses atrasos geraram problemas com relação a liberação dos recursos (Fundo Nacional) e deslocamento dos documentos entre o MS (Brasília) e a Fiocruz (Rio de Janeiro).

Com relação à execução do projeto, os entrevistados destacaram a mudança do curso da plataforma da Comunidade de Práticas (CdP), para o Ambiente virtual de Aprendizagem do SUS (AVASUS), em 2016. O curso precisou migrar de plataforma devido a uma exigência do MS para a utilização da plataforma em todos os cursos ofertados pelo Ministério. O conteúdo dos materiais precisou ser reformulado e adequado à nova plataforma. Para a utilização da plataforma do AVASUS, foi utilizado o sistema *Moodle* da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com apoio do Departamento de Gestão de Educação na Saúde (DEGES).

No formato utilizado pela UFRN, o curso teria que ser ajustado em módulos, o que antes estava distribuído por unidades. As atividades de interação, como as cruzadinhas, por exemplo, não poderiam continuar no novo formato. Ocorreram divergências com relação às alterações propostas, principalmente com a equipe de coordenação do laboratório na UFPA, gerando mudanças entre integrantes da equipe. Um integrante do MS, juntamente com as coordenações pedagógica e de conteúdo, fizeram a adaptação de todo o curso. Segundo os entrevistados, parte do curso ainda não estava liberado para os alunos devido à migração do curso de plataforma.

A coordenadora do projeto na Fiocruz também destaca a dificuldade para a produção e divulgação do curso, pela mudança da plataforma da UFPA para o AVASUS.

*“Inclusive a gente teve um problema com a UFPA exatamente por isso. Isso tudo foi a mudança de governo, porque quando mudou de governo, antes da mudança de governo, o Ministério da Saúde, essa coordenação de áreas técnicas ela tinha uma comunidade de práticas. Então, na verdade, o curso ia ser por dentro dessa comunidade, ele foi todo preparado pra ser por dentro da Comunidade Práticas. O que aconteceu com a mudança de governo? Acabou tudo, acabou Comunidade Práticas, acabou tudo. E não sei o por quê das quantas, eles fizeram um acordo o UFRN que tudo que dissesse respeito a publicações e enfim tinha que ficar dentro da UFRN. E aí, foi um Deus nos acuda, porque estava todo o nosso material lindo e maravilhoso pra ser apresentado na Comunidade Práticas e a gente acabou tendo que colocar ele dentro, praticamente um repositório. Porque na comunidade de práticas, ele era muito mais interativo. (...) A gente estava muito feliz com o que viria a ser o curso e no final, teve uma frustração de ter que colocar no repositório. Mas ao mesmo tempo, está sendo um sucesso, está atingindo pessoas que a gente nem imaginava, a nossa meta pelo projeto era de mil pessoas. A gente já está com mais de 9 mil, eu acho que está em 10 mil, não sei da última vez em que eu vi: Então, realmente é um sucesso. Infelizmente, a gente teve que*

*fazer isso por determinação do Ministério da Saúde, tinha que ir para lá, não podia ser em nenhum outro lugar” (COORD/PROJ).*

- **Processo de Execução do Projeto DAB FITO I**

Com relação aos objetivos do curso, a coordenadora de conteúdo explica que durante toda a organização dos materiais a equipe buscou compreender as diferentes formas de nomear plantas medicinais no Brasil, já que há uma diversidade de nomenclaturas em todo o território nacional.

Na visão dos profissionais técnicos, o principal objetivo do curso - qualificar os profissionais de saúde inseridos no programa Saúde da Família para a utilização das plantas medicinais e fitoterápicos, através da EAD - expressava uma grande necessidade identificada na ponta dos serviços de saúde. De acordo com fala do entrevistado o curso foi elaborado a partir de:

*“(...) pequenos casos clínicos do cotidiano para a apresentação e dessa forma, fazer com que as pessoas tomassem o cuidado necessário ao utilizar plantas medicinais. Saber que a planta medicinal, ela funciona como tratamento, mas que você tem que saber qual é a planta medicinal, não trocar uma planta por outra, não confundir, porque as pessoas confundem” (CONT 02).*

O curso EAD foi estruturado em duas etapas: uma primeira mais abrangente e uma segunda, mais específica para prescritores, como médicos, enfermeiros, farmacêuticos, odontólogos e nutricionista. A ideia do curso, portanto, era garantir a possibilidade de aprofundamento dos alunos em etapas. De acordo com os entrevistados a atuação da equipe de elaboração do curso foi quem definiu a estrutura do curso:

*“(...) nós ajudamos a construir na decisão de como seria o formato do curso. Então se decidiu assim que o curso era um curso grande, dele teria uma primeira parte aberta, completamente aberta para qualquer profissional que quisesse fazer. Que eram as primeiras 80 horas que são as que estão disponíveis hoje no AVASUS. (...) E a segunda parte seria para prescritores, profissionais prescritores” (COORD/PED).*

Em seu conteúdo, o curso busca contribuir para o aprendizado das plantas medicinais no Brasil, dos grandes biomas, as classificações, aprofundando o conhecimento no tema. Também foi um objetivo apresentar as diferenças climáticas no Brasil, o que favorece o cultivo de determinadas plantas medicinais para cada região. Foram contemplados para o curso os cinco biomas da Botânica das plantas medicinais do

Brasil e foi pensado em sete etapas: 1) Introdução às plantas medicinais; 2) Botânica; 3) Da planta ao medicamento; 4) Aplicação de plantas no sistema orgânico; 5) Legislação; 6) Legislação e meio ambiente; 7) Experiências exitosas.

Na parte destinada aos prescritores, aprofunda-se a questão bioquímica, a questão do funcionamento dos princípios ativos, da excreção, da intoxicação, da interação entre esses medicamentos e os alopáticos, um dos princípios ativos das plantas dos alopáticos, dentre outras questões mais específicas para o objetivo do curso (CONT01).

O curso teve como metodologia a utilização de casos clínicos com plantas medicinais, buscando a utilização de uma perspectiva de aprendizagem mais didática e interativa de participação dos alunos com o conteúdo das aulas. Nesse sentido, o conteúdo foi pensado de forma que pudesse abranger as mais diferentes formações, ou seja, que diferentes profissionais pudessem acessar e não fosse focado apenas em aspectos da formação em medicina (COORD/PED). Preparou-se, portanto, o conteúdo dos casos clínicos por sistemas - por exemplo, sistema respiratório, sistema nervoso, sistema digestivo, entre outros - possibilitando o entrecruzamento de temas do atendimento, da patologia com o preparo, com o bom uso, com as boas práticas de manipulação de plantas, etc (CONT01).

O curso inicialmente seria ofertado apenas para os profissionais prescritores, mas depois foi aberto para o NASF (enfermeiros, médicos, farmacêuticos e psicólogos). Prioritariamente, buscou-se atingir aqueles profissionais que atuavam na ponta do serviço de saúde. De acordo com depoimento de um dos entrevistados, a elaboração do material por meio dos casos clínicos visava facilitar a assimilação do conteúdo pelos profissionais, em seus mais diferentes níveis de formação.

*“(...) o objetivo era pro pessoal que trabalhava de preferência no serviço público em campo, campos mais avançados, assim para uma população mais pobre e que não tivesse conhecimento sobre plantas medicinais, ou se tivesse pouco, pouco conhecimento, esse era o objetivo do curso” (CONT02).*

Durante a elaboração do material didático do curso, o texto era redigido pelo conteudista e revisado por toda a equipe da coordenação do curso, seguindo o seguinte fluxo de revisão: Conteudistas → coordenação pedagógica/conteúdo (se o material precisasse de revisão era reenviado ao conteudistas, caso não precisasse era encaminhado ao grupo do MS) → MS (nessa etapa poderia ainda ter sugestões de modificação ou já era enviado a UFPA) → UFPA (caso tivesse alguma alteração era enviado novamente à

coordenação pedagógica/conteúdo e posteriormente reenviado ao MS) → Coordenação Pedagógica/Conteúdo → MS → UFPA.

- **Atividades do projeto**

De acordo com os entrevistados, as funções das equipes foram muito bem delimitadas. As equipes técnicas estavam divididas em três, nas funções de assessoria de conteúdo, assessoria pedagógica e outra da área da informática responsável pela elaboração da plataforma de EAD.

A primeira, tinha o papel de contribuir para o conteúdo específico do curso, ou seja, o conteúdo de fitoterapia, plantas medicinais, os sistemas e a interação com a fitoterapia e assim por diante. O trabalho ocorria em duplas, onde cada uma ficou responsável por produzir material para posteriormente ser compartilhado com a coordenação de conteúdo e com a coordenação pedagógica (CONT01).

Já a segunda equipe, tinha por objetivo prestar consultoria para a melhor adequação do conteúdo do material, metodologia e didática, de acordo com os objetivos e metas esperados do curso. A equipe de coordenação pedagógica contribuiu para a construção do mapa de competências do projeto, auxiliou na estruturação do curso, realização de coleta de dados, discussão e pactuação destes dados para a assessoria pedagógica e trabalhou em conjunto com a coordenação de conteúdos em cada etapa. Esse trabalho ocorreu por meio de reuniões presenciais com o grupo de conteudistas e via SKYPE ou por HANGOUTS e também por reuniões na sede do MS em Brasília e no Rio de Janeiro (Fiocruz) ao longo de um ano. Sobre o trabalho de assessoria pedagógica aos conteúdos, segue relato de entrevistado:

*“(...) a gente fez muito estudo de caso, transformou em quadrinhos, essa era uma tecnologia também que a gente usou bastante. E, eu ficava na orientação. Quer dizer: A história tem que ser de que tamanho? Quantas lâminas seu PowerPoint é narrado? Se é a melhor estratégia? Quantos slides? Então nesta questão de apoio pedagógico ao longo de toda a construção de todos os objetos de aprendizagem daquele curso. Então a minha demanda era muito clara, assim, era uma demanda pedagógica” (COORD/PED).*

O trabalho era realizado em conjunto entre as equipes de conteudistas e assessoria pedagógica possibilitando a discussão dos conteúdos. Os conteudistas tinham um prazo para o repasse do conteúdo a ser preparado para a equipe de assessoria pedagógica e em

seguida era realizada a criação dos quadrinhos e a formatação do mesmo. De acordo com relato de uma participante ocorreram dois encontros presenciais das equipes em Brasília: uma primeira reunião inicial voltada para o início das atividades de elaboração do curso e uma segunda para fechamento da estrutura do curso. Essas reuniões contavam com a participação de profissionais responsáveis pelo conteúdo, os de coordenação pedagógica e também da área da informática responsáveis pela elaboração da plataforma de EAD (CONT 02).

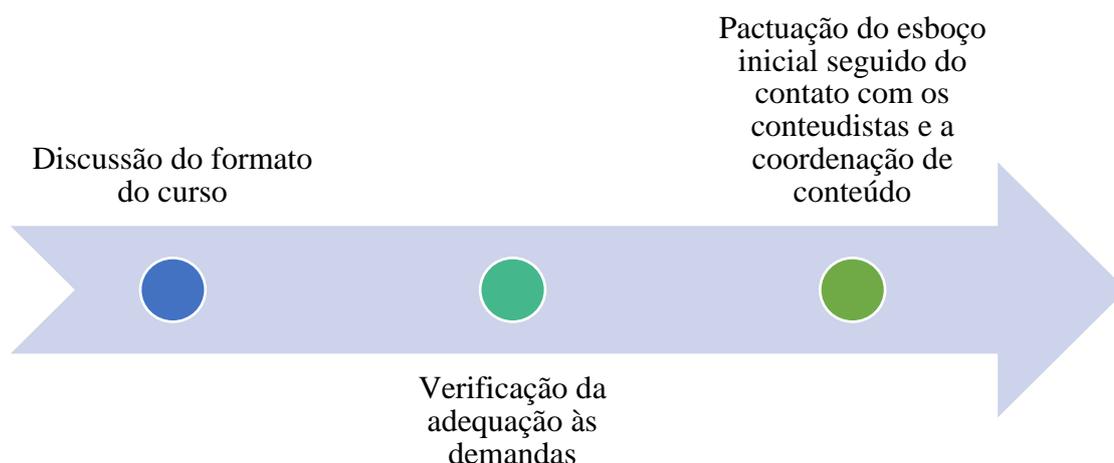
Um ponto importante pactuado pela equipe de elaboração na construção do conteúdo do curso se referia à sua aplicabilidade na prática. A ideia era a construção por módulos e no encerramento de cada módulo era realizada uma aplicação prática daquele conteúdo. Esse aprendizado era disponibilizado no AVASUS, havendo assim compartilhamento e disseminação de ideias e experiências entre os alunos.

- **Apoio da gestão e institucional na execução do projeto**

Sobre o papel desempenhado pela coordenação da PNPICs/MS, sobressaiu na fala dos entrevistados o seu desempenho na função de articulação entre os diferentes atores do projeto e com a rede de pesquisadores da área de Fitoterapia, auxiliando na comunicação e na facilitação da equipe. Com os técnicos/facilitadores do projeto DAB Fito I, essa articulação se deu através das reuniões com a equipe de conteudistas e com assessoria pedagógica. Da mesma forma, o material elaborado nas oficinas era encaminhado à coordenação da PNPICs/MS para a formatação final antes de ser lançada na plataforma do curso, AVASUS. Ainda na esfera do MS, o Departamento de Atenção Básica (DAB) apareceu em algumas entrevistas como um departamento participante das decisões do projeto tanto no que se refere aos objetos de aprendizagem quanto à estrutura do curso, e às habilidades e competências. A Fiocruz também é citada em relatos dos entrevistados onde foi destacado o seu papel de apoio à gestão do projeto, sobretudo no que tange ao apoio operacional, tal como passagens, diárias, entre outras atividades.

Com relação à comunicação da gestão do projeto, destaca-se a atuação da coordenação de conteúdo como a grande articuladora entre as equipes e a gestão do projeto. De acordo com entrevistado da equipe de coordenação pedagógica, o fluxo de comunicação se dava da seguinte maneira (figura 35):

Figura 35 – Fluxo da elaboração dos materiais didáticos



Fonte: Elaboração própria

A coordenação de conteúdo era quem fazia a interface entre MS, UFPA e a equipe de coordenação pedagógica, mapeando as demandas e organizando o trabalho de cada equipe (COORD/PED).

A respeito da entrega de relatórios para a gestão do projeto, foi relatado nas entrevistas que estes eram entregues para coordenação de conteúdo, que fazia a articulação com a gestão do projeto. Pela descrição dos participantes, os conteúdos dos relatórios eram bem objetivos e com informações que visavam à prestação de contas e do andamento das atividades.

*“Nós fizemos algum tipo de relatório sim. Agora não me lembro exatamente sobre conteúdo quanto tempo eu levei, quantas horas eu trabalhei. Era menos um relatório e mais um preenchimento bem... Era bem objetivo, era pouco... Prestação de contas, bastante objetiva” (CONT01).*

A produção regular de relatórios de atividades como critério para liberação de pagamentos e novas parcelas para o projeto muitas vezes padronizava o conteúdo descrito. Segundo relato da coordenadora de conteúdo houve dificuldades com os prazos para a elaboração dos relatórios, que eram enviados para a coordenação do MS e a coordenação do projeto na Fiocruz.

- **Mapeamento de competências, elaboração conteúdo e material didático para os cursos**

Com relação à construção do mapeamento de competências, uma das metas do projeto, foi citado o papel da coordenação de conteúdo na elaboração. Isso porque, a coordenadora possui muito conhecimento na área de Fitoterapia e pôde indicar uma rede de profissionais referência no tema, nos mais diferentes territórios do país. Isso facilitou e subsidiou o relatório do “Mapeamento de Competências para a atuação do profissional da saúde com fitoterapia na atenção básica” que foi elaborado pela coordenação pedagógica e que embasou todo o planejamento pedagógico do curso EAD.

Outra meta específica do projeto refere-se à elaboração de conteúdo e material didático para o curso EAD. Como já citado na análise documental, foram analisados 46 (quarenta e seis) materiais didáticos referentes ao DAB Fito I. De acordo com análise, os materiais didáticos foram compatíveis com os objetivos do projeto base, apresentando positivos percentuais de inovação, sustentabilidade e potencial de translação do conhecimento.

Na percepção dos entrevistados, a elaboração do material didático para o curso foi uma etapa bastante positiva e o conteúdo do material foi considerado como muito bom. A ideia de construção do conteúdo através de pequenas histórias, em estilo de história em quadrinhos, visou facilitar o entendimento do maior número de alunos, utilizando assim uma metodologia interativa.

*“Então, eram pequenos casos clínicos em tiras de quadrinhos, entendeu? Foi dessa forma que foi feito o curso. E pelo que eu vi, funcionou muito bem, entendeu? O resultado foi bastante interessante” (CONT01).*

Para a organização do banco de dados referente às PICs o trabalho foi desenvolvido pela coordenação do projeto, sendo que a etapa do mapeamento de competências foi elaborada pela coordenadora de conteúdo que já tinha pesquisas e trabalhos relacionados com este tema.

- **Atuação Educação à Distância – EAD**

A construção da plataforma virtual EAD para o curso elaborado no projeto DAB Fito I ficou sob a responsabilidade da UFPA, em um primeiro momento do projeto. A coordenadora de conteúdo relata que a equipe da universidade ficou responsável por toda produção do curso e solicitava cada módulo em formato de texto com 10 páginas de cada assunto, além do material em *power point*. Após a revisão e formatação de toda a estrutura dos cursos pela coordenação pedagógica e de conteúdo, o material era enviado à UFPA. Para a conclusão do material, foram realizados dois encontros com os conteudistas e reuniões na web. De acordo com os entrevistados a escolha da instituição se deu pela experiência prévia do laboratório de trabalho na criação de plataformas virtuais de EAD.

*“Eles tinham lá um grupo de pessoas que tinham uma experiência, um know how em construção dos objetos de aprendizagem em curso EAD. Então eles tinham toda uma sistemática de trabalho que era de uniformizar e revisar. Toda uma questão de marketing, assim, bem estruturada” (COORD/PED).*

Em um segundo momento, a responsabilidade pela plataforma ficou com a UFRN e o curso migrou para a plataforma do AVASUS, provocando uma modificação em todo material didático.

- **Dificuldades de atuação identificadas no Projeto DAB FITO I**

Uma das dificuldades em atuar no projeto descrita pelos entrevistados refere-se à demora em iniciar o curso na plataforma de EAD. A elaboração do curso e de seu conteúdo foram realizados no período estabelecido, no entanto, entraves referentes à plataforma que hospedaria o curso atrasou seu início.

De acordo com participantes que compuseram a equipe técnica, a plataforma foi elaborada e o curso foi disponibilizado em formato EAD aos alunos, mas o processo de elaboração da plataforma também apareceu como um desafio. Embora não fique claro o motivo da demora para que o curso entrasse na grade, foi percebida como um entrave. Alguns entrevistados relataram entender que se tratava de um problema mais estrutural, na equipe responsável pela construção da plataforma virtual.

*“A questão, a grande dificuldade foi isso, a gente entendeu que houve uma demora muito grande pra colocar esse curso na*

*grade, o Ministério da Saúde. Não sei exatamente quais foram as dificuldades que aconteceram lá, entendeu? Com certeza, não foram os conteudistas, os conteudistas todos entregaram os seus conteúdos. Eu acho que foi na finalização disso daí que teve uma dificuldade, entendeu? Fez demorar bastante. Eu acho que isso foi um ponto mais negativo” (CONT 02).*

Outro ponto abordado como desafio, foi a própria complexidade da elaboração do curso, pois envolvia grande número de atores e instituições. Quando algum membro da equipe não conseguia cumprir o prazo no período estabelecido, atrasava o andamento de todo o grupo que fazia a revisão e o encaminhamento das atividades.

*“Olha eu vou te dizer assim, esse curso foi mais complexo porque tinha mais gente envolvida. Então sempre que tem mais gente envolvida os retornos são mais lentos, porque os tempos das pessoas são diferentes. Então a gente percebeu, assim, que houve mais dificuldade de fazer essa articulação fluir. Mas, ela fluiu, o curso foi feito, está pronto (...) Porque envolveu muitas pessoas e os conteudistas, assim, eles assumem a responsabilidade, mas nem sempre cumprem os prazos. Então não cumprir aqui atrasava lá na universidade, atrasava minha revisão pedagógica. Então, por conta de alguns conteudistas nós tivemos alguns atrasos nas entregas, nos prazos. Mas, foi!” (COORD/PED).*

A finalização do projeto, bem como a divulgação e comunicação sobre o andamento do curso e dos resultados finais para a equipe de elaboração também foi compreendida pelos entrevistados como uma dificuldade.

*“Não vi o curso pronto. Não entendi, isso foi a maior falha assim. Em nenhum momento alguém me falou: “O curso tá pronto, você acessa ele por aí e tal.” Não peguei esse curso redondo, rodando” (CONT01).*

- **Facilidades de atuação identificadas no Projeto DAB Fito I**

Com relação às facilidades e pontos positivos em atuar no projeto, foi destacado pelos entrevistados a possibilidade de interação entre diferentes atores. A complexidade do curso, gerando debates e discussões sobre o tema, em grupo, foi um ponto de destaque e considerado enriquecedor.

*“A questão do entendimento da complexidade da PIC, acho que isso para todos os que participaram inclusive os conteudistas que viam uma outra dimensão que o outro analisava da questão toxicológica, da questão da interação, por exemplo, que a pessoa não se dá conta. Então eu acho que esse foi um enriquecimento*

*de todos os que participaram do processo. Todos saíram de lá com um outro entendimento da complexidade que é o uso das plantas medicinais e da potência deste PIC, porque, nossa, a gente está ainda tem muita coisa para avançar no uso das PICs. Então essa foi um grande ganho” (COORD/ PED).*

Também foi considerado um ponto positivo a possibilidade de aprendizagem pedagógica, pois a elaboração de um curso requer a utilização de diferentes metodologias para ampliar o conhecimento dos alunos. Nesse caso específico, o ensino à distância também se apresentava como uma experiência nova e enriquecedora.

*“O outro ganho é pedagógico, não é gente? Porque num processo como este não como a pessoa não se tornar um melhor educador, não tem como. Então... Tá, mas quem tá lá na ponta? Veja como é que a pessoa vai receber isso. Então, como é que você pode fazer para criar um ambiente de aprendizagem virtual de aprendizagem cuja interface de interação motive e questione, faça o outro refletir. Então, eu penso assim, que pedagogicamente as pessoas que participam de um processo desses saem outras pessoas” (COORD/ PED).*

Por fim, outro ponto destacado como positivo foi a sistematização do conteúdo sobre plantas medicinais para a utilização nos serviços de saúde no SUS e também para o campo da pesquisa em Fitoterapia.

*“Olha que sistematizar conhecimento de plantas de todo esse país é... Tem uma questão ali que é uma questão de pesquisa. Poxa! Como é que decide por esta planta e não pela outra? É uma decisão que leva em conta aspectos culturais, aspectos sociais, aspectos econômicos, aspectos da planta, biológicos. Então tem uma série de coisas, assim, do... É que são ganhos, são ganhos para todo mundo. E acho que ganha muito à rede de serviço de saúde porque tu tens uma capacitação, tu podes fazer na velocidade que tu pudes fazer, disponível para você, de alta qualidade é bom.” (COORD/PED).*

- **Disseminação resultados e produtos**

Uma das expectativas do impacto gerado pelo curso, é que possa contribuir para o desenvolvimento das PICS no SUS. De acordo com a coordenadora de conteúdo, o número de profissionais inscritos no curso e o índice de avaliações de excelente e ótimo que o curso recebeu dos alunos demonstram experiências positivas. O total de participantes foi de 39.000 mil alunos de todas as regiões do país.

A coordenadora do projeto e a coordenadora pedagógica enfatizaram, também, a importância do projeto para o fortalecimento das PICs como política pública:

*“E assim, na verdade, a gente fez o curso de plantas, de fitoterapia, para profissionais do SUS. Isso vai do agente de saúde, que está lá na ponta, que conhece a realidade do território, do lugar, até, sei lá, um “doutor em não sei o quê” de Harvard. Ele pode fazer, se ele acessar o link e achar que deve fazer, ele vai fazer o curso. Então, ele é muito amplo. Agora, o campo da saúde, do ponto de vista político, ele já tem uma força política muito grande. Se a gente fecha no campo das PICs, isso ganha uma... Eles são muito organizados, extremamente organizados. Então, esse produto que faltava como oferta pelo Ministério da Saúde para esses profissionais, assim, foi uma cereja do bolo, porque no que se refere ao fortalecer a política, né? Porque a política, ela, desde a Alma-Ata em 1977, 72, a gente só em 2006, conseguiu ter a política, aqui no Brasil” (COORD/PROJ).*

*“Acho que a fitoterapia é uma PIC transversal. Assim, que como tem muito conhecimento e cultura a respeito das plantas medicinais eu imagino que o impacto desde curso ele seja maior que os demais porque tende a ser uma coisa mais universal. (...) espero que realmente o impacto seja muito bom e que muita gente vá se transformar em prescritor. E acho que a capacitação é o único caminho, gente, porque não tem outro. Como e que isso vai chegar lá na ponta? E, por outro lado o Brasil grande assim como é que isso vai capacitar in loco? Eu acho que o formato dos cursos, se eles forem mantidos assim, eles têm uma grande potência pelo menos para sensibilizar os profissionais. E, isso é muito legal! Eu acho que é o primeiro passo para que a política saia do papel e realmente entre na vida das pessoas no cotidiano aos serviços” (COORD/PED).*

Com relação à contribuição do desenvolvimento das PICs no SUS, segundo a coordenadora pedagógica entrevistada, o curso ajudou na quebra de alguns tabus que ainda existem sobre a utilização da Fitoterapia e o uso de plantas medicinais na saúde.

*“Bom, dos cursos que eu ajudei a formatar até agora no ministério a gente passa a ter sessenta mil pessoas, então acho que o impacto em algum grau ele existe e fico muito feliz com isso. Eu acho que as PICS têm muito a avançar ainda no Brasil. Eu vejo que a gente tem muito tabu, muito mito para quebrar. Então, por exemplo, se você for pensar aqui no Rio Grande do Sul a gente tem poucas prefeituras que introduziram uma PIC como... Então, sei lá, Camacuam tem, aqui Nova Petrópolis que trabalha com fitoterapia super bem. Ela foi uma das nossas referências até aqui do Sul. Aqui em Caxias nós estamos começando com os relógios biológicos. Isso tá bem legal, na verdade, se envolve muito e tal, mas a gente tem de uma forma*

*geral, que avançar muito nas PICS, ainda, para colocá-las à disposição das pessoas de verdade” (COORD/PED).*

- **Lições aprendidas do DAB FITO I**

Quanto às lições aprendidas, destacou-se a importância da experiência prática no tema dos conteudistas contratados, o nível de conhecimento dos profissionais e o fato de estarem ligados à universidade pública (COORD/ CONT). De acordo com a coordenadora de conteúdo entrevistada, o trabalho a levou a mapear conteudistas por conta própria, nas viagens que faz a trabalho pelo Brasil, participando de eventos/congressos/seminários.

Outro entrevistado, destacou a aprendizagem sobre a didática e da interação de diferentes conhecimentos, afirmando que foi importante inclusive para melhorar a sua prática de atuação no serviço de saúde.

*“Ah, eu acho que essa coisa didática de montar coisas em que você entrecruza os conhecimentos, eu acho que foi superbacana, até pra prática de atendimento, como é que você faz a pessoa entender porque que ela tem que se cuidar ou não se cuidar” (CONT02)*

Para uma conteudista entrevistada a principal lição aprendida foi o trabalho realizado em grupo, por diferentes profissionais, levando a uma mudança de percepção do próprio trabalho e melhorando a sua própria atuação.

*“A questão do curso eu achei que foi uma experiência bacana de você montar um curso com diversas e diversas pessoas, e trocando opiniões, você vai abrindo mão de algumas coisas que você teria como convicções suas e que, na verdade, acabam não sendo tão convicções assim, quando os outros se mostram que aquilo pode ser melhor do que você imaginava que você tinha ideia” (CONT01).*

A mesma entrevistada destaca ainda, que outro ponto de aprendizado foi a oportunidade de levar as situações mais corriqueiras, em questões de doenças e agravos, aos participantes do curso, aos alunos. Isso facilita com que todos possam se identificar com os temas, com mais familiaridade, aproximando cada vez mais o tema da realidade daqueles que participam do curso.

*“Ah, isso aqui, eu já tive, eu conheço um caso desses aqui”,  
“Puxa, eu tive uma paciente, uma senhora que já teve isso daí mais*

*ou menos, ou um senhor que, sabe, se queixou disso” (...) Então, era buscar isso, né? Então, era essa aproximação com o agente final lá, com a vivência do indivíduo lá na ponta, né? Então, essa, isso daí eu acho que é um outro ponto positivo, você poder falar sobre planta medicinal (...).” (CONT01).*

Ainda refletindo sobre as lições aprendidas, uma sugestão de melhoria apresentada nas entrevistas refere-se à possibilidade de encontros mais frequentes entre profissionais que vivam a mesma realidade a fim de dar continuidade ao que foi aprendido no curso na prática cotidiana. A questão da distância entre os conteudistas de diferentes regiões foi positiva para a elaboração do curso na medida que favorece a troca de experiências, mas acaba sendo uma dificuldade também para as questões práticas.

*“Eu acho que ele poderia ter sido, talvez, encurtado um pouco se os conteudistas fossem mais próximos. Então eu acho que quando a gente tem um curso que tem possibilidade de escolha, que eu não estou dizendo que é o caso deste, tá? Por conta dessa questão toda que eu já coloquei para vocês, ele flui mais rápido, flui mais rápido. A gente chegou a executar um curso em seis meses” (CONT/PED).*

Da mesma forma, outra entrevistada além da questão da distância entre os profissionais, destaca que seria interessante a avaliação de como esses aprendizados estão se desdobrando na prática:

*“Eu acho que talvez o que valha a pena é fazer cursos com pedaços, com pessoas que vivam a mesma realidade com mais frequência. Que possam utilizar cursos que possam utilizar essas práticas. Nem sei se não tem, talvez tenha e eu desconheça. Assim, eu acho que, como eu falei naquela hora, falta isso, avaliação das práticas. Fez isso? Fez esse curso? Essas pessoas que fizeram o curso se apropriaram dessas práticas? Elas conseguiram fazer alguma coisa no trabalho delas? Elas vão ter... Elas têm acesso aos fitoterápicos da farmacopeia? Essas coisas. Exatamente. Funcionou? Ajudou? A pessoa conseguiu sair dali entendendo? Porque não é um curso pra avaliação, é um curso facilitador. Mas como é que pode avaliar isso? Você vai pedir uma prova? Como vocês estão fazendo, perguntando pra gente? E para as pessoas que fizeram curso, como é que isso foi?” (CONT01).*

- **Desdobramentos futuros**

Até o momento de realização das entrevistas, não havia nenhuma proposta de desdobramento das atividades do Projeto DAB Fito I. Algumas hipóteses para esse fato foram consideradas, como as mudanças no governo e a falta de previsão de cursos sobre o tema no MS.

*“Ninguém mais demandou. Por enquanto nós não temos mais demanda. A gente teve um fluxo muito grande de cursos, ministério e OPAS e agora a gente não está mais vislumbrando. Eu não sei se é por conta de que ainda estão no novo governo se moldando, entendendo esses cursos, não sei. Deu um break. Então não tem previsão de mais nenhum curso com o ministério. Talvez com a OPAS que ainda existe um contato importante” (COORD/PED).*

Outra entrevistada aponta que, ao término do processo de elaboração do curso, o contato com a equipe terminou, não havendo mais demandas ou desdobramentos em vista.

*“Não, nada que a gente não fez, nada que não foi feito pela gente. Fez, acabou, foi pago. Eu perdi esse... Contato, algumas vezes, assim teve simpósio (...) E não tinha ainda previsão... Eu acho que a crise política de uma mexida com esses lançamentos todos, tudo ficou um pouco balançado, mas...” (CONT01).*

Sua negociação foi iniciada já na finalização do primeiro projeto e tem como meta, além da continuidade do curso EAD, intitulado “Curso de Qualificação em Plantas Medicinais e Fitoterápicos na Atenção Básica – Aprofundamento – Módulo II”, a organização de um novo curso na temática das PICs, Curso de Qualificação dos Profissionais de Saúde para Aplicação de Plantas Medicinais e Fitoterápicos no Tratamento de Feridas, e a criação do Observatório das PICs. Segundo a coordenadora da cooperação na Fiocruz:

*“O DAB Fito II, ele é uma consequência da demanda, ele é uma consequência da demanda. O que acontece é que a gente tinha essa previsão de fazer o DAB Fito I pra um ensaio, pra capacitar ele aberto e agora, o DAB Fito II, ele vai ser mais para um grupo específico, ele já vai certificar, ele já vai estar numa outra fase, ele não é só, ele vai trabalhar com sistemas. Sendo mais clara, essa etapa é a etapa que vai qualificar profissionais da estratégia de saúde da família. Então, é odontólogo, é médico. Então, é um outro momento. Esse primeiro, ele abrange um público mais geral, porque agora a gente vai entrar com sistemas mais específicos. De*

*como que é a fitoterapia para o médico, como é a fitoterapia para o odontólogo, para esses profissionais que puxam essa cadeia, entendeu? Porque eles que prescrevem, isso faz toda diferença onde a gente quer chegar nesse momento da prescrição. Se houver adesão da prescrição, a fitoterapia, ela vai ser um sucesso. Mas enquanto existe uma relação com um médico e o medicamento, que você superar essa barreira da coisa que chega lá o representante e diz: “Passa isso aqui pra ele, passa isso aqui.” E de repente, você dizer: “Prescreve fitoterapia.” (...). Dentro do Sistema Único de Saúde tem muita gente, que a fitoterapia faz toda a diferença” (COORD/PROJ).*

Como proposta para o curso que será ofertado no DAB Fito II, a coordenadora de conteúdo do DAB Fito I informa que continuará na equipe do novo projeto e que o material didático do DAB Fito II é referente ao projeto para o curso de feridas em fitoterapia, intitulado “Qualificação dos profissionais de saúde para aplicação de plantas medicinais e fitoterápicos no tratamento de feridas”, produzido em outubro 2018, com a finalidade de estruturação do curso. **O curso foi organizado em dois módulos: “Módulo I - Habilitação para os Conceitos Básicos no Tratamento de Feridas e de Plantas Mediciniais e Fitoterápicos e sua Aplicabilidade no Tratamento de Feridas na Atenção Básica” e “Módulo II - Apresentações Presenciais sobre Conceitos Básicos no Tratamento de Feridas e a Aplicação de Plantas Mediciniais e Fitoterápicos no Tratamento de Feridas na Atenção Básica”.** O Módulo I será realizado com a duração de 100 horas, através de aula à distância (co-instrucional) e o Módulo II com 20 horas presenciais. O curso tem como meta a qualificação de 1.000 profissionais.

Já para a continuidade do curso de Qualificação em Plantas Mediciniais e Fitoterápicos na Atenção Básica – Aprofundamento – Módulo II, que visa qualificar 1.000 profissionais. O curso terá a carga horária de 60 horas com tutores de aprendizagem, e contempla 02 módulos de aprofundamento que serão desenvolvidos no AVASUS, com 40 horas o primeiro módulo e 20 horas o segundo, sendo: o primeiro módulo “Fitoterapia Aplicada - Habilidades e Competências no uso de Plantas Mediciniais e Fitoterápicos no cuidado à saúde”, capacitará profissionais prescritores em habilidades específicas, com conteúdos referentes às áreas de medicina, enfermagem, odontologia e farmácia. O segundo módulo, “Implementando programas e projetos sobre plantas medicinais e fitoterápicos na Atenção Básica”, preparará os participantes para a organização e implantação de programas e projetos para o uso de plantas medicinais no cotidiano dos serviços de saúde. O curso será ofertado para profissionais de nível universitário que

atuam na Atenção Básica, preferencialmente em equipes da ESFe NASF, como médicos, enfermeiros, odontólogos e farmacêuticos e demais profissionais. Como requisito para participação do curso será avaliado se o aluno concluiu 80% das tarefas propostas no primeiro curso no AVASUS e também a ordem de classificação e conclusão do curso.

A coordenadora de conteúdo do DAB Fito I explica que está participando na escrita do novo projeto para feridas, tendo como um dos objetivos a ampliação e acesso às Farmácias Vivas. O primeiro contato para a sequência do projeto foi no final de 2018. Quem participou da reunião, para este projeto, foi a coordenadora do projeto na Fiocruz, os coordenadores do Ministério da Saúde. Ela confirma que na reunião não teve participação de integrantes do escritório de projetos da Fiocruz. Após a primeira reunião, ela sistematizou a primeira versão do projeto. Atualmente, estão com o projeto escrito, mas ainda precisam pactuar reuniões.

O curso para tratamento de feridas será ofertado para profissionais de saúde e no momento da escrita do projeto foi realizada uma pesquisa com documentos nacionais e internacionais sobre o tema. A proposta é que ele seja desenvolvido como um curso EAD, semipresencial. Ela e um farmacêutico darão a parte do curso presencial, porém ainda não está definido os locais de atuação e nem os demais integrantes da equipe. O curso será destinado a profissionais de saúde que cuidam de feridas e o enfoque maior será para enfermeiros. O curso terá a carga horária de 100 horas à distância e 40 horas presenciais, porém ainda está sendo planejado. Estão também mapeando conteudistas. Para o novo curso, a equipe pedagógica ainda não está definida e a parte EAD está sendo montada. Provavelmente, não terá a parte em quadrinhos da comunidade de práticas, como nos cursos anteriores. Explica que já fez reuniões e está articulando os trabalhos para o novo curso e participou de um evento em Belo Horizonte sobre PICS.

Os coordenadores do MS também detalham a organização do curso explicando que no curso que será ofertado no DAB Fito II, o conteúdo das plantas medicinais será aprofundado. O modelo pedagógico do curso também se diferenciará e será mais específico, aprofundando os conteúdos com relação às plantas medicinais. Será aproveitado todo o material do curso do DAB Fito I e será dada continuidade do conteúdo. Em abril de 2019, o projeto político pedagógico do curso estava em elaboração, como também a negociação com os possíveis parceiros para a produção do curso e instituições para utilização da plataforma EAD. A temática do curso será relacionada a feridas e será ofertado no formato semi-presencial.

Na proposta do curso de Qualificação dos profissionais de saúde para aplicação de plantas medicinais e fitoterápicos no tratamento de feridas, apresenta como objetivo principal a instrumentalização dos profissionais de saúde pertencentes a atenção primária à assistência da saúde, especialmente na “equipe da Estratégia Saúde da Família para a utilização de plantas medicinais e fitoterápicos no tratamento de feridas como forma de adquirir novas tecnologias em sua prática clínica, ampliando o processo de cuidar”. O curso será ofertado em dois módulos, sendo o Módulo 1 na modalidade EAD e o módulo 2 um curso presencial.

O primeiro Módulo, totalizará em 100 horas de duração, sendo dividido em duas etapas: na Etapa I os participantes irão instrumentalizar-se para o entendimento dos principais conceitos acerca das plantas medicinais e fitoterápicos e sua aplicabilidade no tratamento de feridas. Já na Etapa II serão apresentados os estudos de casos clínicos com resultados obtidos pela aplicação de plantas medicinais e fitoterápicos no tratamento de feridas, oriundos de serviços já existentes nos três níveis de atendimento do Sistema Único de Saúde. O segundo módulo, com um total de 20 horas se destinará a apresentações presenciais divididas da seguinte maneira: três encontros presenciais em sala de aula e um encontro presencial na Farmácia Viva. O curso presencial será destinado a profissionais de saúde cujos serviços já ofertem a utilização de Plantas Medicinais e Fitoterápicos no tratamento de feridas, facilitando a troca de experiências. Este segundo módulo, objetiva preparar os participantes para atuarem como multiplicadores desta prática em sua região e estimular a pesquisa com plantas medicinais com potencial para a cicatrização de feridas.

A outra meta proposta para o DAB Fito II é o Observatório das PICS. Os entrevistados avaliam que o observatório ser dirigido pelo grupo da Fiocruz é uma facilidade pois a instituição é uma entidade neutra e que tem redes com pesquisadores de todo o país. Segundo a coordenadora do projeto uma das metas que está sendo desenvolvidas no DAB Fito II é o Observatório das PICS, que é desenvolvido na Fiocruz Recife:

*“Sim, quem coordena essa meta do observatório é a [integrante da Fiocruz<sup>3</sup>], que é da Fiocruz Recife, ela que coordena essa parte. Na verdade, eu estou coordenando junto com o [coordenador]\_do*

---

<sup>3</sup> Para preservar o sigilo do nome dos participantes mudaremos os nomes para a função desempenhada por cada ator, assim nos trechos de citações de entrevistas colocaremos os dados entre colchetes para sinalizar a modificação.

*Ministério da Saúde – [mais uma integrante da Fiocruz], somos nós três e a [integrante da Fiocruz] também está nesse TED, que ela é da Fiocruz Pernambuco, então agrega” (COORD/PROJ).*

- **Desafios e complexidades na elaboração e execução do DAB FITO I e DAB FITO II**

O projeto DAB Fito I e II são projetos que apresentam especificidades que tornam complexa sua gestão e organização pelo EPP. No caso do DAB Fito I, a complexidade se apresentava pela logística e pela participação de diferentes instituições distribuídas pelo país para a elaboração das atividades. O projeto foi firmado por meio de cooperação técnica entre o Ministério da Saúde/ FNS com a Fiocruz/VPAAPS no Rio de Janeiro. Já a coordenação das PNPICs do Ministério da Saúde estava inserida no Departamento de Atenção Básica alocada em Brasília participando da coordenação de elaboração de materiais e das atividades de equipe de coordenação. Por fim, as atividades de elaboração dos conteúdos do curso foram realizadas em diversos Estados pela coordenadora de conteúdo, coordenadores pedagógicos, conteudistas e facilitadores. Essa diversidade de instituições e a logística geográfica exigiu do EPP uma gestão do TED mais específica, com apoio e suporte à coordenação do projeto de forma mais direta, sobretudo ao que se refere a comunicação entre os participantes.

Outro fator de complexidade refere-se ao processo de alocação de recursos, já que envolveu vários atores e instituições. Com relação às atribuições: o financiamento do projeto é oriundo do MS; a FIOTEC é responsável pela gestão financeira do projeto; a Fiocruz, por sua vez, controla o orçamento e desenvolve o projeto; o EPP faz a gerência do projeto, articulando coordenação do projeto, FIOTEC e MS; os relatórios elaborados pelos coordenadores de projetos e bolsistas são condicionantes para a liberação das parcelas de cada projeto.

Esse processo de alocação de recursos, somado à diversidade de instituições participantes no Projeto DAB Fito I, demandou também um maior apoio do EPP **à gestão deste TED**. Ou seja, auxílio na organização de material, na elaboração dos relatórios e contratação dos bolsistas, além da gestão financeira de passagens e apoio logístico.

Com relação a nomeação das cooperações como DAB Fito I e DAB Fito II é somente identificado pelos integrantes do EPP, sendo que nas demais instituições que foram realizadas entrevistas cujos entrevistados eram integrantes da equipe a

denominação não foi compreendida, sendo reportados somente pelo número de inscrição do projeto junto ao Fundo Nacional de Saúde.

Um outro ponto que revela uma complexidade para a gestão do DAB Fito I refere-se a fase de maturação do EPP. Assim como outros projetos, a elaboração desse TED antecede a criação do EPP e, portanto, sua gestão pelo escritório se deu já com o projeto em andamento. Já o DAB Fito II foi elaborado e gerido com a EPP exercendo todas as suas atividades e em novo formato.

Com relação à elaboração dos relatórios, observa-se que produção de alguns relatórios de atividades de bolsistas o conteúdo descrito não modificava substancialmente do relatório anterior. Uma hipótese é a burocratização do processo de elaboração do relatório, visto a necessidade de produção regular para a liberação de recursos. A partir das entrevistas observou-se que nem sempre as atividades descritas no termo de bolsa refletem exatamente todas as atividades realizadas pelos bolsistas, e que houve dificuldades com os prazos para a elaboração dos relatórios, que eram enviados para a coordenação do MS e a coordenação do projeto na Fiocruz.

- **Pontos positivos**

- **Reuniões e comunicação entre equipe**

As reuniões entre a equipe ocorreram em Brasília. A realização dos encontros em Brasília possibilitou o fortalecimento da rede de pesquisadores, das pesquisas no campo de Fitoterapia e a PNPICs. A centralização das atividades de equipe em um local possibilitou a integração já que as reuniões foram realizadas em formato de encontros, onde os integrantes ficavam imersos nas atividades de elaboração dos materiais. De acordo com o depoimento em entrevistas, essas atividades foram consideradas como um ponto positivo, já que permitiu a troca de experiência entre diversos atores de diferentes localidades do país e de atuação com a tema da Fitoterapia.

## **6.6) Avaliação de desempenho do Escritório de Projetos da Presidência**

A avaliação de desempenho empreendida foi desenvolvida sob duas perspectivas, distintas e complementares. Primeiramente, a partir do Modelo Lógico do EPP e dos aspectos apontados pela literatura após o Mapeamento Sistemático, foi elaborada, discutida, validada e respondida com a equipe de coordenadores e profissionais do EPP a

Matriz de Análise e Julgamento (MAJ). Em um segundo momento, analisou-se qualitativamente pelo método da análise de conteúdo, entrevistas realizadas com gestores, coordenadores e analistas que compõe a equipe de trabalho do EPP. A análise conduzida, portanto, busca conciliar as duas perspectivas, tomando como base as quatro funções principais trabalhadas no Sistema de Avaliação de Desempenho adotada neste trabalho: Produção, Alcance de Metas, Manutenção de Valor e Adaptação. Cada uma dessas funções foi adaptada, com sistemáticos encontros de pactuação de termos e significados, junto à equipe do EPP. Uma síntese desse processo foi sintetizada no relato gráfico (Figura 36) abaixo:

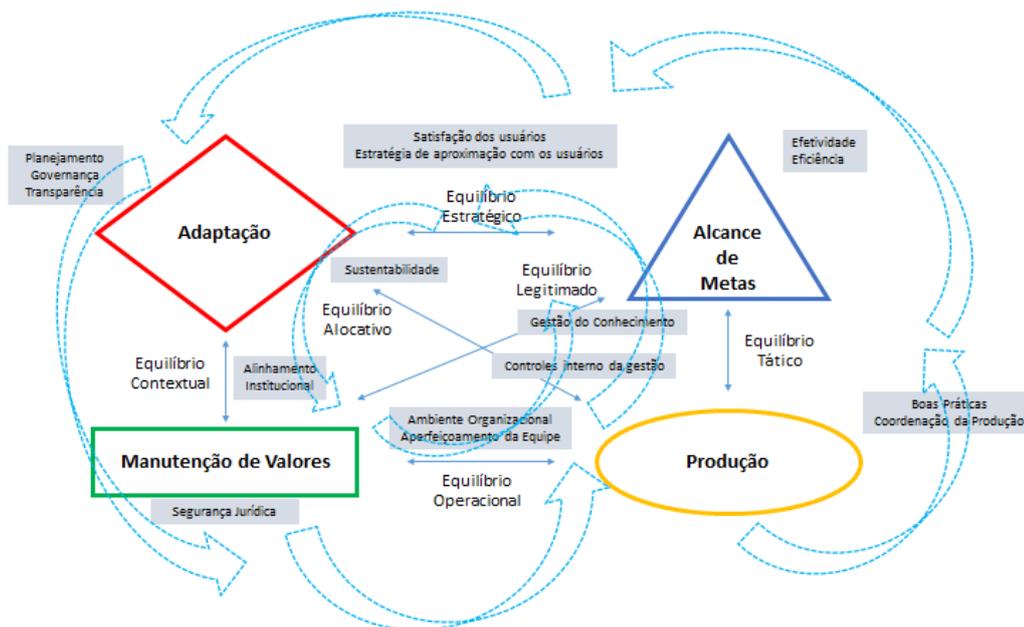
Figura 36 – Relato gráfico do Sistema de Avaliação de Desempenho do EPP



Elaboração: Muriel Duarte

A análise da MAJ foi realizada como um sistema em operação dinâmica, no qual as funções *Produção* se entrelaça com o *Alcance de Metas*, que por sua vez se associa à *Adaptação*, que se reflete na *Manutenção de Valores*, de modo cíclico mas também de modo entrecruzado, conforme a figura 37, sendo uma construção empírica factível à realidade estudada e que atribui um algoritmo de desempenho, conforme apresentado anteriormente.

Figura 37 – Representação da dinamicidade das Funções do SAD-EPP



Fonte: Elaboração própria.

Conforme se espera no SAD, verificou-se o desenvolvimento de cada uma das funções do desempenho, como se articulam entre si, como promovem ou não alinhamentos e conciliações diante dos desafios e, como o EPP tem se construído durante o processo avaliativo. O Nível de desempenho global alcançado pelo EPP em 2019 foi considerado muito bom, dado que o percentual de pontos alcançados na MAJ foi de 65,1%, conforme a Tabela 3. Em anexo, encontra-se o processo de validação da MAJ após a oficina final com a equipe do EPP que ocorreu no dia 21 de novembro de 2019.

Tabela 3 - Pontuação alcançada por cada dimensão no ano de 2019 e nível de desempenho alcançado pelo EPP segundo as funções Produção, Adaptação, Manutenção de Valor e Alcance de Metas

<b>SAD-EPP</b>		
<b>FUNÇÃO</b>		
	Pontuação Alcançada 2019	Nível de desempenho %
<b>Produção</b>	85,68	<b>75,8</b>
<b>Alcance de Metas</b>	36,97	<b>50,0</b>
<b>Manutenção de Valor</b>	62,75	<b>66,1</b>
<b>Adaptação</b>	58	<b>63,0</b>
<b>TOTAL</b>	243,4	<b>65,1</b>

A Função mais bem pontuada foi a **Produção** que alcançou 75,8% dos 113 pontos distribuídos, o que reflete que o EPP tem se saído bem naquela que é sua principal atribuição, embora lacunas tenham sido identificadas. Esta função se refere a todos os processos relacionados ao serviço central do EPP, que é a gestão de projetos. Sendo assim, é composto por dimensões que abarcam atividades no âmbito da *Coordenação da Produção*, nos *Controles Internos da Gestão* e em *Boas Práticas*.

Por Gestão de Projetos, compreende-se os projetos com recursos próprios e que em sua maioria são captados por fontes financiadoras que não compõe o orçamento da unidade que o abriga, nominado como “*extra-LOA*”, sendo “*LOA*” o que se refere a Lei Orçamentária Anual da própria instituição. Conforme demonstrado pela Caracterização dos projetos (ABREU et al., 2019), a maior parte dos projetos geridos são Termos de Execução Descentralizada (TED) na qual uma instituição financiadora delega funções e recursos para outra instituição federal compatível com as exigências técnicas necessárias, conforme o projeto a ser executado. Sendo a Fiocruz uma autarquia vinculada ao Ministério da Saúde (MS), parte considerável dos TEDs são oriundos do Fundo Nacional

de Saúde (FNS), que consiste no braço financeiro do MS e, portanto, a principal fonte que destina recursos para os projetos geridos pelo EPP.

Atualmente, o EPP conta com aproximadamente 20 funcionários, sendo dez analistas de projetos, três coordenadores de áreas e uma coordenação geral, analistas de gestão e analistas financeiros, mas uma parte dos profissionais advém da estrutura anterior de apoio a projetos existente na VPAAPS e, portanto, com experiência na área de gestão de projetos no contexto da Fiocruz, conforme relata uma funcionária:

*Eu fazia, eu era analista de projetos. Fazia o que os analistas hoje em dia fazem, né? Começa a iniciação de elaboração de projetos com TED, formalização toda de TED. Depois formalização do contrato com a FIOTEC. Depois cuida da parte da execução, de relatório, de prorrogação, de aditivos, né? De solicitação de relatório para pagamento e cuidava também da prestação de contas (...) Só com TED que eu trabalhava. Com os TEDs da VPAAPS (...) Eu cuidava da parte de promoção [Promoção da Saúde] e da parte de projetos especiais” (entrevistado 7)*

O processo participativo e formativo da pesquisa avaliativa contribuiu para o processo de implementação do EPP, considerando que houve adequação da sua finalidade, funções e modo de funcionamento, que se refletem em especial no âmbito da Coordenação da Produção, que engloba uma ampla variedade de atividades relacionadas à rotina do processo de gestão de projeto.

Fazendo referência ao Modelo Lógico, a área de Gestão Administrativa é a responsável por realizar a gestão dos projetos, desde o momento da negociação, contratualização, inicialização, execução, finalização e prestação de contas. Os analistas de projetos que compõe a área possuem uma carteira determinada de projetos e estabelecem relacionamento direto com os coordenadores dos projetos, com a Fiotec e das respectivas áreas de interface dentro da Fiocruz. Portanto, consiste em uma área central para a Função de Produção do SAD-EPP.

A sistematização das informações a respeito dos projetos geridos ocorre principalmente por meio de planilhas de Excel, através da qual a coordenadora de gestão de projetos acompanha o status do desenvolvimento de cada projeto e do analista de sua equipe. O EPP está em processo de elaboração de um sistema informatizado exclusivo, conforme verifica-se na MAJ. Além disso, verifica-se que a Coordenação Geral têm investido em outros métodos e formas de controle dos prazos e de comunicação entre as áreas do EPP, que auxilie a Gestão Administrativa, tal como o método *Scrum* (método ágil), com o uso de *post-its* para situar os projetos em uma planilha física fixada na parede

do espaço de trabalho do EPP. De todo modo, o trabalho da área de gestão administrativa ocorre da seguinte maneira:

*“Eu trabalho com duas planilhas, né? Que é uma que é o acompanhamento do projeto, que é onde tem: quem é o analista, qual é a área que ela fica na FIOCRUZ, qual é a área do ministério que fornece o recurso, o objeto do projeto, a vigência, quem é o coordenador do TED, qual o número do contrato, quem é o coordenador, a vigência do contrato, quem é o fiscal. Tem uma planilha que têm todas essas informações, né? E o status de como está o andamento, né? Se está prorrogando, se está faturando, como é que tá hoje aquele processo, né? E tem uma planilha que é de cronograma de desembolso, né? Que é onde a gente acompanha qual o projeto que está na fase de solicitar relatório, qual o projeto que está na fase de prorrogar. Tá? (...) Elas também têm uma planilha que a cada pagamento, a cada solicitação elas vão alimentando lá. Que são as informações financeiras, de fato, né? Quando tem um empenho, quando é pago uma nota”.* (entrevistado 7)

Na dimensão *Controles internos da Gestão*, o critério 'Modelo de Gestão' ainda pode ser melhorado, envolvendo a realização da 'análise processual' dos projetos geridos pelo EPP. Embora os POPs estejam elaborados, disponíveis e atualizados, o controle e acompanhamento dos projetos não está em dia em seus aspectos processuais e orçamentário financeiro. A gestão estratégica do EPP acompanha todas as etapas do processo no EPP, incluindo a gestão administrativa e a secretaria.

*“a parte do controle interno, do acompanhamento processual, é um processo que tá fluído, essa parte orçamentária e financeiro e do monitoramento (...). Agora que a gente tá conseguindo atualizar todos os projetos e ainda sim eu acho que tem quinze ou dezoito projetos que não passaram pela análise de nenhum dos dois”.* (Entrevistado 8)

Os Modelos de Gestão foram citados quanto ao modo de fazer a gestão de projetos e se adaptar segundo as particularidades das cooperações técnicas, incluindo os modelos de Formulários e relatórios; das planilhas de acompanhamento ou da etapa do desenvolvimento do sistema de informação [incorporação das máscaras e testagem]. Ainda, citou as normativas usadas pelo EPP para orientar a gestão de projetos.

*“E quando um projeto traz com ele algum grau de especificidade, a gente tenta adequar os nossos formulários a esse grau de especificidade, mas o que é padrão nosso a gente não tem mexido não. E aí assim bebe muito do PMBOK, a gente usa a 21500, que assim é uma ISO não certificadora, é uma ISO voltada pra gerenciamento de projetos em organizações públicas, usamos a*

*31000, que é uma ISO voltada pra questão de riscos, gestão da integridade, riscos e controles internos. Temos a legislação voltada lá pra fundação de apoio que é a Confies, Confederação das Fundações de Apoio que eles atualizam, e a parte de TED que a gente tenta na medida do possível se atualizar e, fazermos essa ponte”. (Entrevistado 8)*

Os projetos extra-LOA têm sido geridos de forma satisfatória, especialmente após a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), como será detalhado adiante, o que se percebe pela diferença de adequação entre os itens na MAJ dos Projetos DAB Fito I e II - o primeiro finalizado em 2017, quando o EPP estava começando e o segundo em andamento na atual conformação de gerenciamento de projetos do EPP. Conforme verificado nas entrevistas, a implantação do SGQ é composta por uma série de procedimentos, documentos e fluxos, que o objetivo de garantir a qualidade da função central do EPP:

*“O nosso sistema da qualidade é um sistema que atende às normas da ISO 9001. Porque existem sistemas da qualidade que podem vir por outras normas, dependendo da especificidade de uma empresa. No caso como a 9001 é uma [norma] genérica no sentido em que ela abrange todo mundo e não fecha escopo pra essas questões específicas, nosso sistema da qualidade é voltado à ela. Então, quando eu digo que a gente tem um sistema de gestão da qualidade, nosso sistema de gestão da qualidade, ele reflete o que a 9001 pede como base. Para você ter um sistema de gestão e ela poder auditar, alguém poder auditar, entendeu? Porque a única forma que a gente tem de garantir que a gente tem um sistema que ele rode auditado é através de um conjunto de normas. Esse conjunto de normas está específico para a 9001 no nosso caso. Então, quando [a gestão] falou que queria certificar e era 9001, a gente construiu um sistema para que a gente atendesse todos os componentes da 9001, que são uns 10 itens da norma 9001. Então, quando a gente diz que tem um sistema da 9001, é porque a gente tem um sistema da qualidade que reflete dentro daqueles 10 pontos da norma”. (Entrevistado 10)*

O 'monitoramento de produtos' dos projetos é outro critério que tem relação com o 'fluxo dos projetos em conformidade'. Na prática, certas lacunas foram identificadas, como a não realização ou não pactuação da ‘Síntese técnico-operacional’, já na dimensão *Coordenação da Produção*. As situações das sínteses de projetos geridos pelo EPP são as mais diversas: projetos antigos sem síntese; projeto que o coordenador não quis pactuar a síntese, demonstrando resistência à mudança institucional proposta pelo EPP. Os motivos percebidos para a resistência são os mais diversos:

*“Porque acha que vai se comprometer, porque acha que vai amarrar, porque acha que isso não tem quer ir pro papel, entendeu?”.* (Entrevistado 8)

Mas, nos casos em que a ficha síntese é elaborada desde o início do projeto, são inúmeros os pontos positivos citados:

*“Porque as pessoas já sabem o que elas vão entregar, e você consegue definir e ajudá-los melhor na definição de responsabilidade, você consegue projetar as entregas ao decorrer do curso do projeto. Então, até questão de velocidade com que eles vão ter que providenciar algumas coisas. Porque às vezes eles pensam em projetos de forma muito geral, os recursos de forma muito geral e tem dificuldade de segmentar isso por entregas, por exemplo.”* (Entrevistado 8)

Outros critérios desta dimensão, muitos dos quais também demandam ajustes, foram o ‘Fluxo dos projetos em conformidade’, ‘Distribuição dos projetos entre os analistas’, ‘Ambiente virtual de aprendizagem implantado e atualizado’, ‘Consolidado dos projetos’, ‘Projeto extra-LOA gerido’ e ‘Planilha de tramitação documental atualizada’.

A dimensão *Boas Práticas*, que procura garantir a adequada execução dos processos de gestão de projetos, contou com o critério ‘Plano de Sistema de Gestão da Qualidade aplicado’ bem avaliado, cujo funcionamento contribui para facilitar aos novos funcionários do EPP, a compreensão dos processos realizados:

*“Então pra quem chega, essa qualidade da informação que se encontra na pasta, no pop, então isso pra mim faz diferença de estar fazendo minha intervenção, do que eu vi e do que eu deixei de ver, mas me ajudou pra conhecer o trabalho deles né e aí eu puxei um histórico bem bacana dele e esse conhecimento do trabalho que cada um faz né. Então essa parte da qualidade para quem chegou ajuda pra todo mundo”* (Entrevistado 16)

O ‘plano de gerenciamento de riscos do EPP’ e ‘Manutenção da certificação’ foram outros critérios avaliados. O Plano de Gerenciamento de Riscos mostrou-se incipiente, precisando avançar na proposta de ações de controle.

É necessário ainda que a ‘Manutenção da certificação’ seja considerado um indicador para a avaliação de desempenho, há ressalva de que não se pode criar um sistema de gestão da qualidade com o único objetivo de alcançar a certificação:

*“Eu não posso abrir um sistema de gestão da qualidade porque eu quero certificar. Na verdade, a certificação é efeito de você ter um*

*sistema. Então assim, por que eu digo que é um efeito? Porque o que causou isso já foi o nosso mapeamento de processos e tudo mais. Então, eu não gosto quando as pessoas falam que a gente fez uma qualidade para certificar. Não, a gente fez uma qualidade para padronizar os processos e tudo, a certificação foi uma oportunidade que a gente viu ali a partir do momento que a gente já tinha uma coisa estruturada, entendeu? (...) A certificação em si, ela aconteceu no final do ano passado [2018], ela é um processo que só pode acontecer depois que a gente supostamente tem todo o sistema de gestão da qualidade montado. Primeiro ele tem de passar por uma certificação externa. A norma diz que você tem que ter pelo menos uma auditoria interna tendo sido feita pra você pedir uma externa”. (Entrevistado 10)*

Sobre a certificação, a importância de sua manutenção e da incorporação de novos fluxos de trabalho para futuras certificações, para incluir no gerenciamento de projetos do EPP projetos provenientes do orçamento da própria Fiocruz e o aprimoramento dos processos de trabalho:

*“Eu acho que a manutenção do padrão já alcançado e melhorias em relação às demandas que forem surgindo... agora estão surgindo novos fluxos de trabalho que precisarão passar por certificações futuras, por exemplo”. (Entrevistado 8)*

O critério 'Falhas de processos e não-conformidades identificados e corrigidos em tempo hábil para evitar danos', se refere a um processo de monitoramento previsto pelo Sistema de Gestão da Qualidade e ainda precisa ser aprimorado. O arquivo 'Painel de controle' traz descrito as não conformidades (NC) identificadas, as oportunidades de melhorias (OM) e as mudanças previstas para o sistema da qualidade (SQ). Na aba controle de ocorrências, estão registrados os tipos (NC, OM, SQ), o número em ordem cronológica, a data da emissão e a data da ocorrência e em qual evento ou situação desta ocorrência foi registrada, denominada origem. É também registrado o nome do responsável e os setores emissor da ocorrência e receptor do plano de ação, seguido da descrição da NC/OM/SQ e se a mesma procede ou não. Em seguida, aparece um conjunto com sete colunas relacionadas ao Plano de Ação, incluindo a análise da reincidência do problema, a quantidade de ações imediatas, corretivas e preventivas e suas respectivas conclusões, além da data prevista de conclusão do Plano de Ação. A Análise de Eficácia é uma outra etapa que envolve a identificação do responsável pela verificação da eficácia, a data da verificação e um item dicotômico para registrar se as ações foram eficazes e a data da conclusão. Por fim, o status da análise, se em andamento, em fase de Verificação de Eficácia, concluída ou cancelada. A última coluna se refere ao item 'observação' para

registro de informações adicionais de cada evento, justificativa do cancelamento e das ações realizadas ou não. O documento contém 33 ocorrências registradas, sendo 18 NC, 13 OM e 2 SQ. Destas, 6 foram canceladas, 16 concluídas, 9 estavam em andamento e 1 em verificação de eficácia. Outro documento detalha a 'FICHA DE ACOMPANHAMENTO DE NÃO-CONFORMIDADES E OPORTUNIDADE DE MELHORIA', na qual cada evento é registrado em detalhes. Um conjunto destas fichas compõe o Painel de Controle supracitado.

A dimensão 'Gestão documental implementada' também foi considerada insuficiente e está contida na área da Secretaria e, atualmente, é responsável pela gestão documental e pela manutenção da comunidade virtual que, até o momento, funciona mais como um repositório e menos como instrumento de circulação da informação. Esta lacuna pretende ser preenchida pelo Sistema de Informação que está em fase de implantação e testes, bem como pelo site do EPP.

Verificou-se que, ao longo dos dois anos de implementação do EPP, têm-se investido intensamente em se constituir em um serviço da Presidência da Fiocruz reconhecido e de qualidade atestada por meio do processo de certificação. A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade pode ser considerado um fator determinante para a organização e sistematização dos processos produtivos do EPP. Por ser um processo recente, tem passado por constantes adaptações e espera-se que consiga propiciar uma gestão baseada em boas práticas, um dos princípios norteadores do EPP. O aprimoramento desse processo certamente trará impactos positivos para a Função referente ao Alcance de Metas e das funções subsequentes.

Nesse sentido, o equilíbrio tático faz o alinhamento entre as Funções Produção e Alcance de Metas. Ou seja, identificou como a elaboração teórica dos *Controles Internos da Gestão* definidos para a gestão de projetos do EPP *Coordenaram* os processos de gestão dos projetos do EPP (e, especificamente os projetos DAB Fito I e II, objeto dos estudos de caso). Verifica-se, também, em que medida as *Boas Práticas* foram alcançadas na rotina dos serviços e nas dimensões relacionada ao Alcance de Metas.

Nessa perspectiva, a função **Alcance de Metas**, se refere a todos os processos que são valorizadas e definidas pela organização, com vistas a atender seu objetivo final. Desse modo, prioriza dimensões associadas a busca por *efetividade, eficiência e satisfação dos usuários*. Dentre as quatro, foi a que recebeu menor proporção global de pontos da MAJ (19,8%), bem como, a menor proporção de pontos entre as quatro funções do desempenho, 50% - que ainda assim foi classificado como satisfatório. Esse resultado

reitera que o foco em resultados não tem sido uma prioridade para o EPP e para a pesquisa avaliativa, possivelmente pela dificuldade em identificar indicadores válidos para a atribuição da relação de causalidade.

As dimensões desta função são a *Eficiência*, com os critérios 'Controle Interno' com três componentes (Análise orçamentário-financeira, Análise Processual e Análise de Produtos realizadas) e 'adequação dos processos de gestão financeira dos Projetos', que carecem de aprimoramento. Observou-se que as análises referentes aos componentes que compõem o Controle Interno são definidas e organizadas, mas apenas em parte estão em pleno funcionamento. Nesse caso, estão definidas as etapas do monitoramento dos projetos que pactuaram a ficha-síntese, o que não ocorrem com os projetos sem ficha-síntese, auto-denominado como “complexo operacional”:

*“É o monitoramento, tem o eixo que a gente tá desenvolvendo ainda, que é esse do compliance operacional com relação as entregas, aquilo que tá surgindo como produto de unidade, durante a execução até que ponto isso se correlaciona com as metas contratuais do contrato da Fiocruz com a Fiotec, e até que ponto isso realmente reflete a meta física que é colocada pelos instrumentos de financiamento. Então assim como que você faz essa correlação de entregas, claro que a gente não vai poder fazer isso pra todos os projetos, necessariamente vai ter que ser para projetos que tiveram síntese técnicas operacionais, projetos que desde o TED, a meta física esteja clara.” (Entrevistado 8)*

Na dimensão *Efetividade*, que trata do volume de serviços realizados e sua suficiência para alcançar os resultados propostos, os critérios apontam para necessidade de melhorias. O 'Acompanhamento de cronograma orçamentário e financeiro de Projetos' foi parcialmente alcançado, da mesma forma que a 'Qualidade e completude dos relatórios (Padronizados)', envolvendo relatórios de atividades, de execução parcial de cumprimento do objeto e técnicos dos projetos DAB Fito I e II.

Em relação à qualidade e completude dos relatórios padronizados pelo EPP, a convergência entre os relatórios entregues e os produtos identificados pelos estudos de caso também foram analisados e apontam para a necessidade de melhorias.

Na dimensão *Satisfação dos Usuários*, o critério 'nível de satisfação dos usuários' foi parcialmente alcançado. Considerando-se o total de projetos, a pesquisa de satisfação dos coordenadores de 2018 contou com a participação de 29 coordenadores, respondendo por 54% dos projetos geridos pelo EPP. Em 2019, a participação dos coordenadores caiu pela metade, com somente 14 respondentes. Isso reflete a baixa adesão dos coordenadores em responder à pesquisa. Por outro lado, os resultados das duas pesquisas mostraram uma

evolução da satisfação dos coordenadores de projeto em relação ao serviço prestado pelo EPP. Além da baixa adesão, a satisfação do usuário em 2019 foi medida de forma diferente da anterior. Em 2018, foi uma questão perguntando a satisfação. Em 2019 a satisfação foi medida pela média de todas as notas do questionário.

Nesse sentido, diante dos resultados apresentados, faz-se necessário aperfeiçoar a implementação de ações que visam boas práticas, bem como, que geram aprendizados para que o alcance de metas seja atingido de forma satisfatória. Ou seja, não basta produzir bem, é preciso: a) fortalecer mecanismos de monitoramento que se reflitam na suficiência e no volume dos serviços de gestão de projetos prestados (efetividade); b) a proporção de projetos geridos pelo EPP que tiveram sua análise orçamentário-financeira, processual e de produtos realizada (eficiência) e, por fim, c) analisar a *satisfação dos usuários* dos serviços do EPP e em como esses três aspectos do controle organizacional dão feedback para a readequação do sistema de gestão da qualidade.

Para que seja possível que o alcance de metas seja satisfatório ao nível de produção do EPP, faz-se necessário que as dimensões de eficiência, efetividade e satisfação dos usuários, estejam alinhados ao equilíbrio estratégico que se associa à função de Produção. Este equilíbrio, que no caso do EPP, pode se sustentar pelo nível de satisfação dos usuários dos seus serviços e a capacidade de interlocução com os stakeholders, é necessário para que a organização seja capaz de realizar alianças estratégicas institucionais e que propicie um ambiente organizacional que se transforme de acordo com as lições aprendidas dos desafios que se apresentam no âmbito da gestão dos projetos.

Sendo assim, a função de **Adaptação**, que alcançou 63% dos pontos, trata da capacidade de se adaptar e encontrar no ambiente organizacional os meios e recursos necessários para seu pleno funcionamento. Portanto, conta com dimensões que se referem à capacidade de *planejamento, governança, transparência, estratégia de aproximação com os stakeholders e sustentabilidade*.

Na dimensão *planejamento*, o critério 'Sistema de gestão da qualidade elaborado e disponibilizado', alcançou quase todos os pontos, faltando apenas a etapa final de monitoramento e avaliação das práticas para retroalimentar o planejamento. O 'Planejamento anual de atividades e de orçamento', também foi alcançado, assim como o 'Planejamento de atividades de médio e longo prazo'. Já os 'Processos internos para a execução dos projetos Extra-LOA implantado e executado', encontra-se na mesma situação do SGQ: finalizar o monitoramento dos próprios processos para retroalimentar

o planejamento, enquanto já era esperado que os 'processos internos para a incorporação dos projetos LOA' estivesse em estágio incipiente.

Com o amadurecimento do EPP, espera-se que também passe a gerir os projetos de fonte LOA, que são oriundos da fonte orçamentária da própria Fiocruz. O que muda, nesse caso, não seria apenas a fonte financiadora, mas sim, todo o trâmite e ciclo de vida do projeto na Instituição, por funcionar sobre outra modalidade de regulamentação. Tal mudança se reflete em uma profunda mudança em seu *modus operandi* e no processo de certificação ao qual foi submetido:

*“O TED responde por 99% dos nossos processos. Vai mudar agora, porque agora a gente está tendo LOA. E a gente já está com um movimento pra começar a ver os fluxos, como é que vai ser o fluxo de trabalho e como é que vão ser os procedimentos operacionais padrões disso e aí, vamos desenhá-los. Mas isso tudo faz parte de uma outra coisa que a gente tem de garantir a integridade do sistema de gestão da qualidade. Então, eu já abri uma ficha de solicitação de mudança da qualidade, na qual a gente está avaliando como vai ver isso. O que vai mexer nisso, se a gente vai importar essas informações de um POP ou precisa fazer um POP novo; se vai precisar de infraestrutura; se não vai. Tudo isso a gente precisa avaliar. Mas a gente já sabe que vai, que o serviço nosso, o nosso negócio mudou. Na verdade, o serviço é o mesmo, desculpe, o que mudou foi o nosso negócio, além de extra-LOA, agora tem LOA. Então, a gente vai ter de reescrever, o passo inicial é esse, reescrever o nosso negócio, aí, a partir desse nosso negócio, a gente vai sentar e vai avaliar se o nosso negócio novo, a gente consegue representá-lo com os fluxos e POPs que já estão fazendo ajustes ou se a gente precisa escrever procedimentos novos e POPs novos.” (Entrevistado 10)*

Na dimensão *Governança*, os critérios foram fornecer 'subsídios à tomada de decisão da alta direção' e promover 'Aprendizado organizacional interno ao EPP', no que tange ao aprimoramento dos próprios processos. 'POP's de todas as áreas do EPP adequados ao serviço' e 'Aprimoramento dos processos internos do EPP' são critérios que avançaram. Ainda apresentam fragilidades os 'Controles internos baseados em risco' e o 'Plano de Controle para tratamento de riscos implementado'.

Vale ressaltar que a equipe enfatizou os ganhos do processo de certificação para o processo de trabalho do EPP, tanto no que concerne à governança quanto à transparência:

*“Então, eu achei que foi positivo, todo mundo entendeu, foi bastante solícito também, que é uma coisa muito importante. Eu fico batendo [nessa tecla] o tempo inteiro: a qualidade não é o lucro, a qualidade é o escritório. Se todo mundo não comprar a*

*ideia, não tem sistema de gestão da qualidade, não tem processo seguindo, não tem nada disso. Eu achei que internamente foi bom, porque a gente se organizou. Organizou a rede, padronizou a rede, organizou a estrutura, os formulários, tudo isso, eu achei que foi um ganho muito grande, por exemplo, para gestão administrativa, ela foi obrigada a fazer formulários únicos para mesmas coisas. A partir do momento em que a gente teve que padronizar os modelos de relatório, e colocá-los sempre no mesmo local, obrigou todo mundo a trabalhar de uma forma uniforme. Então, esses ganhos que a gente teve. E, também, mas é importante falar, e por isso que eu acho que eles compraram a ideia, que os formulários toda hora tem uma revisão, tem uma melhora. Ou seja, as pessoas estão trabalhando, elas estão com um olhar crítico de tentar melhorar o que elas estão fazendo.” (Entrevistado 10)*

A dimensão *Transparência*, contou com quatro critérios: o primeiro é a divulgação do 'Relatório de gestão anual', alcançado em 2017 e 2018 mais como relatório de atividades e que deve ser ajustado em 2019. Já a 'Usabilidade da Comunidade Virtual', foi considerada fraca, servindo apenas como repositório de materiais dos projetos e ainda assim com interface pouco amigável ao que se propunha, que era gerenciar os documentos dos projetos. Durante o desenvolvimento da pesquisa, o EPP manteve esta lacuna em vista e procurou investir no desenvolvimento do site do EPP e do Sistema de Informação para organizar a gestão documental, de forma que os demais critérios desta dimensão são justamente a 'Etapa de desenvolvimento do Sistema de informação' e a 'Etapa do desenvolvimento do site do EPP', que estão em andamento.

Na dimensão *Estratégia de aproximação com os stakeholders*, o critério 'Stakeholders identificados' foi alcançado e considerou-se a 'Rede sociotécnica' insuficiente para atender às demandas da gestão do EPP. No entanto, foi o critério 'Atividades de comunicação e aproximação entre EPP e stakeholders' que se mostrou mais frágil nesta dimensão, com a dificuldade de manter ao menos uma reunião por ano com os coordenadores da pesquisa e um encontro semestral com os coordenadores da Fiocruz-RJ, bem como a dificuldade na realização da reunião de pactuação da ficha-síntese.

A dimensão *Sustentabilidade* envolveu os critérios 'Institucionalização do EPP', que embora tenha avançado considerando a Portaria de criação do EPP da Fiocruz (Portaria nº1070/2018-PR), ainda carece de avanços quanto ao Estatuto e à Política do EPP e de uma maior consolidação fora do âmbito da Presidência.

*“Ó, na presidência eu acho que já tem uma certa penetração boa assim, fora da presidência nem tanto. Então assim, pra Fiocruz muita gente nem sabe que existe o escritório, ou sabem que existe o escritório, mas mistura as coisas” (Entrevistado 8).*

Outro critério trata da 'Fonte de recursos financeira disponível para manutenção do EPP' que ainda precisam ser fortalecidos, considerando que pouco da estrutura do EPP é mantido com recursos LOA, a grande maioria se sustenta com recursos extra-LOA. Há de se considerar que, além dos TEDs serem instrumentos de captação financeira para a execução de projetos de pesquisa, ensino, produção tecnológica e serviços, também por outro lado, acaba por se tornar fonte de manutenção do próprio Escritório por este não provir de recursos próprios garantidos em orçamento. Situação esta que ameaça em certa medida sua sustentabilidade, tendo em vista que TEDs são instrumentos temporários e variáveis conforme arranjos de gestão.

Observou-se que a sustentabilidade é um princípio mediador para a realização do alinhamento alocativo, ou seja, na capacidade de se organizar e adaptar-se ao contexto para garantir suas atividades produtivas (relação entre as funções de Adaptação e Produção). Além disso, considerando o planejamento, a governança e a transferência o tripé de sustentação desta função, verifica-se que o alinhamento institucional é o elemento que se torna capaz de realizar o equilíbrio contextual com a função de manutenção de valor. Ademais, o alinhamento contextual reflete como o planejamento e os esforços de adaptação do EPP, internos e externos, foram colocados em prática no ambiente organizacional e nos processos de controle interno do EPP para a gestão dos casos estudados. Para os demais projetos, reflete, por exemplo, o nível de alinhamento institucional dos projetos geridos pelo EPP e a gestão do conhecimento interno produzido pelo EPP e em que medida esse aprendizado organizacional contribuiu para redefinição dos processos de planejamento e adaptação frente às novas demandas identificadas.

Por fim, a **Manutenção de Valor**, que alcançou mais de 66% dos pontos, se refere à capacidade da organização em se preservar e produzir valores e sentidos apropriados à sua missão. *Aprimoramento do ambiente organizacional, aperfeiçoamento da equipe de trabalho, alinhamento institucional, busca por segurança jurídica e gestão do conhecimento* correspondem às dimensões priorizadas como necessárias para manutenção do valor do EPP.

O EPP se estruturou como organização preocupada em definir, organizar e sistematizar os seus processos internos. Antes de se tornar de fato um Escritório de Projetos, os gestores buscaram um meio de realizar um mapeamento dos processos internos com a preocupação em se padronizar as atividades enquanto ainda era uma unidade vinculada a uma vice-presidência:

*“Não existiam procedimentos padrão pra gente trabalhar, entendeu? Não porque quem estava aqui antes não era competente ou não tinha habilidade para isso. É porque era pouca gente para muito projeto. Era uma lógica diferente, era um analista e ele fazia tudo, era a parte dele de analista, mas ainda fazia bolsa, eventos e tudo mais. Ou seja, realmente não tinha tempo mesmo para ter um olhar mais, digamos assim, ter um olhar mais estratégico do que ele estava fazendo. Ele tramitava mais a documentação e não parava para explorar um orçamento aqui, ver se tinha assinatura certa ali, nada disso, entendeu?”.* (Entrevistado 10)

Na dimensão *Ambiente Organizacional*, estão avançados os 'POP's da Gestão da Qualidade implementados e atualizados', os 'Padrões de Segurança do Trabalho definidos', 'Colaboradores do EPP conscientes sobre a Política e objetivos da qualidade'. Já os critérios 'Ações de sustentabilidade ambiental implementadas' e 'Fluxos de trabalho e organograma definidos e publicizados' ainda precisam avançar em alguns aspectos, assim como o 'Plano de capacitação da equipe do EPP implantado', 'Apoio administrativo e logístico às atividades do EPP'.

As 'Relações interpessoais entre profissionais do EPP' foi descrita por alguns entrevistados como satisfatória, embora nem todos os profissionais concordem, inclusive com indicações explícitas de outros entrevistados sobre conflitos e divergências pessoais e profissionais entre os membros das equipes.

*“As pessoas podem até ter diferenças aqui uns com os outros, mas eles trabalham em equipe, isso é muito nítido de um ajudar o outro e tal. Eles têm isso e eu não preciso ficar: Ah fulano vai ajudar beltrano... Não precisa saber, eles próprios têm essa ideia de equipe mesmo e que é muito bacana”.* (Entrevistado 8)

Em um primeiro momento houve o mapeamento dos processos internos e sua interface com os outros entes envolvidos, para se conhecer a complexidade dos processos envolvidos, bem como, a rede de stakeholders envolvidos para que em um segundo momento se restringisse ao mapeamento do próprio escritório, tendo em vista que este não teria controle sobre mudanças nos fluxos de cada um dos entes, com preocupações voltadas para a governabilidade das ações do EPP:

*“tem algumas coisas aqui que a gente não pode mapear porque a gente não tem governabilidade. Amanhã, muda isso e daí o nosso fluxo cai por terra (...). Então, nós fizemos um novo mapeamento com um olhar mais voltado mesmo para a questão da qualidade e de uma possível certificação. E aí, junto disso, veio a criação dos indicadores, junto disso veio todo aquele arcabouço de gestão*

*documental e o controle que a gente está fazendo”*. (Entrevistado 1)

A dimensão *Aperfeiçoamento da Equipe*, com os critérios 'Treinamento e atualização da equipe quando há entrada de novos funcionários e mudanças nos POPs, DOCs e Manual da Qualidade', carece de ajustes. Na dimensão *Alinhamento Institucional*, o 'relatório de cenários foi elaborado', os 'projetos estão praticamente todos alinhados com as teses do congresso interno da Fiocruz' e foi feito o alinhamento dos objetivos e atribuições do EPP às diretrizes da Fiocruz, materializados na Portaria de criação do EPP. Ou seja, aqui trata-se de um alinhamento do EPP tanto internamente às diretrizes da Fiocruz quanto ao seu reconhecimento como organização de gestão por outras instituições.

O processo de mapeamento contribuiu não somente para um aprendizado organizacional, mas para estruturar o que viria a ser a área de Gestão da Qualidade. Além disso, promoveu um maior alinhamento institucional com a Fiotec, que é a executora de boa parte dos projetos, para que não houvesse mais duplicidade e replicação de funções. Atividades como organização de eventos, trâmite para contratação de bolsistas e emissão de passagens e diárias passaram a sair do escopo do EPP e a se tornarem de exclusividade da Fiotec ou de alguma equipe de apoio à gestão que o pesquisador possuía. Ainda que tenha levado um tempo para tal alinhamento, o EPP passou a compreender e definir melhor qual era o escopo da sua atuação, em consonância com outras e setores da Fiocruz:

*“A gente precisa primeiro fazer parte da Qualidade da Fiocruz, que é muito importante. Porque a gente tem uma coordenação de qualidade que é a CQUALI. Ela não tem caráter impositivo de nada, mas ela está ali para auxiliar e para gerenciar a qualidade da Fiocruz de forma geral. Então, por exemplo, uma vez, a gente entrando no escopo da CQUALI, a gente teve acesso às normas, a gente conversou com eles sobre o que a gente ia fazer, a gente, a gente participa do comitê gestor da qualidade, que abrange toda a Fiocruz”*. (Entrevistado 1)

Na dimensão *Segurança Jurídica*, central para a concepção de Manutenção de Valor do EPP, observou-se o aprimoramento dos processos de controle interno do EPP (financeiros, processuais), uma vez que foi possível identificar que o DAB Fito II avançou em relação ao DAB Fito I, mas o 'mapeamento de riscos' dos projetos precisa avançar (integridade, conformidade, imagem, orçamentário-financeiro e legais). No critério, 'elaboração de normas e regulamento', ocorre a elaboração e revisão do manual de

fundamentação legal, embora ainda falte seu adequado compartilhamento com os coordenadores, para que de fato seja um instrumento útil.

Por maiores que tenham sido os avanços nesse e em outros aspectos, ainda é necessária a superação de muitas outras resistências institucionais, de forma que processos ainda precisam ser aprimorados para garantir a segurança jurídica, especialmente quando forem incorporados os projetos financiados a partir de recursos LOA, como o uso do rendimento dos projetos o financiamento de outros projetos e pagamento de partes de despesas operacionais:

*“rendimentos de projetos tem que ser voltado pro projeto, ele tem que ser reinvestido por lei e aí o coordenador vai resolver se contrata pessoa física, se coloca material de consumo enfim vai definir o que vai ser feito com o rendimento. Tem projetos aqui, quando começa a entrar aquele volume financeiro mais alto, nenhum, sem exceção o rendimento retorna pros projetos. Então, assim, tem projeto que tem rendimento mensal de três mil reais, de vinte mil reais, cada projeto e eles tem cerca de 10. Então assim te dá um volume financeiro de rendimento por mês, alto. E aí o que acontece no caso de LOA, eles nem colocam, que é um ponto que a gente vai ter que colocar nesses documentos que a gente vai ter que colocar para acompanhamento”.* (Entrevistado 8)

O critério 'termo de responsabilização implementado' foi o único que alcançou todos os pontos disponíveis.

Na dimensão *Gestão do Conhecimento*, o critério 'Produção do conhecimento do EPP' ainda precisa ser mais bem sistematizado, registrado e divulgado, assim como a 'Disseminação das experiências do EPP para outras esferas', ou seja, tanto em relação aos artigos publicados quanto a visitas técnicas realizadas, ou cursos e palestras ministrados. Por fim o 'Curso de Gerenciamento de Projetos com a Escola Corporativa elaborado' está em andamento, coerente com a etapa identificada na avaliação. Importante considerar que a gestão do conhecimento nesse contexto se refere mais a capacidade de compartilhar conhecimentos e aprendizados do processo de gestão de projetos, internamente e externamente, do que propriamente a gestão do conhecimento dos projetos geridos pelo EPP.

Importante ressaltar que as dimensões 'aperfeiçoamento da equipe' e 'ambiente organizacional' são aspectos fundamentais para o alinhamento entre a Função Manutenção de Valor e Produção, por garante o equilíbrio operacional entre valores e sua capacidade produtiva. Bem como, manter valores por meio da segurança jurídica, estabelece com a função Alcance de Metas um equilíbrio legitimado, ou seja, de uma

organização que alcança seus objetivos em harmonia com seus valores e princípios centrais.

## 7. PRODUTOS

Os produtos, que contém os resultados dos estudos, serão divididos e apresentados por Relatórios Entregues e Apresentação de Trabalhos Científicos.

### 7.1) Relatórios entregues

Ao longo do desenvolvido do projeto, foram produzidos 7 (sete) relatórios da pesquisa, sendo 5 (cinco) de caráter executivo sobre o desenvolvimento das atividades do período referido com a finalidade de prestação de contas e 2 (dois) de caráter científico com a finalidade de apresentar as reflexões e análises produzidas pelo estudo, conforme o quadro abaixo.

Quadro 10 – Relatórios entregues no período de realização do estudo

<b>Qtd.</b>	<b>Relatório</b>	<b>Entrega</b>
01	Primeiro Relatório Parcial da Pesquisa	Abril/2018
02	Relatório Executivo – julho a setembro/2018	Novembro/2018
03	Relatório Executivo – outubro/2018 a fevereiro/2019	Março/2019
04	Relatório Executivo – março a maio/2019	Junho/2019
05	Relatório Executivo – junho a agosto/2019	Setembro/2019
06	Relatório Executivo – setembro a novembro/2019	Dezembro/2019
07	Relatório Final da Pesquisa	Janeiro/2020

Fonte: Elaboração própria

## 7.2) Apresentação de trabalhos científicos

Ao longo do estudo também foram apresentados os resultados parciais em eventos científicos, conforme o quadro 11 abaixo:

Quadro 11 – Apresentação de trabalhos em eventos científicos

<b>Qtd.</b>	<b>Tipo de trabalho</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Local</b>	<b>Data</b>
01	II Encontro Luso Brasileiro de Avaliação em Saúde e Gestão do Conhecimento	Mesa 1 Experiências - Avaliação de desempenho e Gestão do Conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz	Marly Cruz	12 <sup>a</sup> Congresso da Abrasco	26 a 29 de julho de 2018
02	Apresentação Oral Curta	Modelização Lógico-Teórica do Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz: uma construção compartilhada	Santuzza Vitorino	12 <sup>a</sup> Congresso da Abrasco	26 a 29 de julho de 2018
03	Apresentação Oral Curta	Caraterização das Cooperações Técnicas do Escritório de Projetos da Fundação Oswaldo Cruz.	Marcela Abreu	12 <sup>a</sup> Congresso da Abrasco	26 a 29 de julho de 2018
04	Apresentação Oral	Avaliação em Saúde e Gestão do Conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz	Marly Cruz	5º Encontro Nacional de Medicina Tropical	10 a 12 de abril de 2019

Fonte: Elaboração própria

### 7.3) Artigos publicados em revistas científicas

Até o momento, foram publicados 2 (dois) artigos científicos na Revista do Instituto de Higiene e Medicina Tropical da Universidade Nova de Lisboa (conforme o quadro 12), com a expectativa de se publicar ao menos mais três artigos.

Quadro 12 – Artigos publicados em revistas científicas

Periódico	Título	Mês/ano	Link
Revista IHMT – Suplemento	Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz	Fevereiro/2019	<a href="https://anaisihmt.com/index.php/ihmt/article/view/257">https://anaisihmt.com/index.php/ihmt/article/view/257</a>
Revista IHMT – Suplemento	Caracterização das Cooperações Técnicas geridas pelo Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz: Institucionalizando a Gestão do Conhecimento	Setembro/2019	<a href="https://anaisihmt.com/index.php/ihmt/article/view/318">https://anaisihmt.com/index.php/ihmt/article/view/318</a>

Fonte: Elaboração própria

## 8. RECOMENDAÇÕES

As recomendações dadas por este estudo destinam-se ao EPP e a relação com os projetos DAB Fito I e DAB Fito II, sendo apontadas a partir da análise dos materiais produzidos pelos dois projetos e as entrevistas realizadas com a equipe de gestão dos projetos e integrantes da equipe de execução dos produtos apresentados.

Observou-se como uma importante lacuna que o EPP aprimore tanto sua articulação com os órgãos e instituições parceiras, identificadas no exercício das redes sociotécnicas, bem como, com os coordenadores de projetos de modo que melhore a adesão à pesquisa de satisfação, que está bastante aquém do esperado, embora o nível de satisfação entre os respondentes seja alto. Com relação aos processos de trabalho da equipe do EPP, é importante sinalizar que os seus processos organizacionais necessitam ser elaborados em conjunto com os demais *stakeholders*, visando ampliar a utilização e disseminação dos produtos e resultados dos projetos.

Nesse sentido, verifica-se a necessidade de se trabalhar a confiança interna entre os atores do EPP e os stakeholders (internos e externos). Assim, é necessário a realização

de um trabalho contínuo desenvolvendo o conhecimento, a visão e missão do EPP, favorecendo a confiança dos membros da equipe (desenvolvimento de competências). Com os stakeholders externos, coordenadores de cooperações e projetos, é importante desenvolver ações para facilitar a comunicação entre a equipe de gestão e os integrantes da equipe da coordenação dos projetos, destacando a integração das equipes para o bom desempenho do projeto, sendo necessário também a orientação gradual da ficha síntese, supervisão. Para as ações de boas práticas, destacadas no mapeamento sistemático, observa-se que o EPP carece desenvolver as competências de aprendizagem organizacional, translação do conhecimento, divulgação e reconhecimento do trabalho.

No que tange aos dois projetos de pesquisa, verificou-se que, por uma questão estratégica, as reuniões referentes aos projetos foram realizadas em Brasília, fortalecendo assim a Coordenação Nacional de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PNPIC). No entanto, seria recomendável a realização de reuniões mais sistematizadas e com participação de integrantes externos à instituição ocorram também na Fiocruz, buscando fortalecer a temática e também a elaboração de uma política sobre as PICs na Fundação.

Destaca-se a importância da divulgação e o reconhecimento dos materiais didáticos produzidos. O conteúdo apresentado nos relatórios do projeto DAB Fito I foi sistematizado de forma sintética, não refletindo a riqueza do material didático elaborado durante a execução do projeto. Seria muito relevante que este material fosse incorporado pelo EPP, como um exemplo de qualidade.

## **9. LIÇÕES APRENDIDAS**

Os projetos DAB Fito I e II poderão auxiliar no protagonismo e gerenciamento do tema na Fiocruz e o EPP teria um papel relevante de coordenação nesta temática. A criação e divulgação de um portfólio de projetos gerenciados pelo EPP favorecem tanto a disseminação dos produtos da pesquisa para o público em geral, como também favorece o fortalecimento do EPP como escritório de gerenciamento de projetos no campo da saúde pública.

Nesse sentido, o desenvolvimento da pesquisa de campo sobre os casos estudados, revela a natureza complexa e dinâmica de projetos que possuem interfaces estreitas entre pesquisa, ensino, gestão de políticas públicas e assistência à saúde. Diante da

complexidade dos projetos, exige-se do EPP habilidades específicas de gestão de projetos e de gestão do conhecimento a serem desenvolvidas e aprimoradas. Verifica-se a importância de uma instância de gestão de projetos no âmbito da Presidência da Fiocruz, ratificado a partir do mapeamento sistemático da literatura, contudo, permanecem alguns desafios se encontram presentes.

## **10. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) do EPP inspirado no modelo de Champagne & Contandriopoulos (2005) e realizado por meio da combinação de análise quantitativa e qualitativa, representou um modelo de avaliação participativa que buscou representar de forma mais factível possível a realidade do EPP, considerando seus limites e potencialidades.

A pesquisa avaliativa ocorreu concomitante ao desenvolvimento do Escritório de Projetos, o que o proporcionou usabilidade e utilidade dos produtos para o EPP e possibilitou a adaptação da às mudanças e transformações da própria organização.

Durante o processo de modelização, constatou-se que o foco do EPP está na gestão da operacionalização dos projetos, coerente com as Diretrizes institucionais da Fiocruz e os Princípios do SUS, buscando garantir que os projetos sejam executados em conformidade com as normas de Segurança Jurídica, com excelência e de forma transparente, considerando aspectos de governança e sejam instrumentos de *accountability*, princípios de sustentação de sua manutenção de valores. Nesse sentido, constata-se o esforço que o EPP empreendeu em organizar e qualificar sua capacidade produtiva, tendo vista que a Função da Produção, alcançou mais êxito entre todas as analisadas. Além disso, percebe-se que a função central do EPP está em consonância com seus princípios e valores enquanto organização.

No entanto, a maior fragilidade encontrada foi no Alcance de Metas, que conta com operações ainda em processo de estruturação e, por isso, não refletem sobremaneira a capacidade produtiva do Escritório. No âmbito da capacidade adaptativa do EPP, considera-se primordial que se garanta a sustentabilidade institucional efetiva por meio de orçamento da Fiocruz, que não dependa de projetos extra-LOA. Sua sustentabilidade está diretamente relacionada à construção da capacidade de expandir a gestão do conhecimento interno e entre os escritórios da Fiocruz. Bem como, faz-se necessário que

a governabilidade do EPP seja fortalecida para que consiga alcançar os objetivos aos quais se propõe, ao pretender gerir e disseminar o conhecimento técnico e científico produzido no âmbito da Fiocruz.

Importante enfatizar que, no âmbito da função de Adaptação, a realização do Planejamento Estratégico do EPP no segundo semestre de 2018, com participação de atores de diferentes contextos, permitiu a revisão da Missão e da Visão do EPP e seu alinhamento frente às demandas institucionais da Fiocruz, além de adequação dos processos de governança para a realização, a contento, dos objetivos e metas em curto, médio e longo prazo. Por estar situado em uma instância estratégica institucionalmente, o EPP tem sido protagonista na articulação com os demais Escritórios de Gerenciamento de Projetos da Fiocruz, de forma a identificar suas atribuições e pensar em conjunto, sobre uma política de gerenciamento de projetos para a instituição.

Como um sistema dinâmico, a avaliação de desempenho do EPP constatou que este se encontra em nível “muito bom” (acima 65%), considerado um excelente resultado pelo tempo de vida do Escritório, as instabilidades político-institucionais e pelo fato do EPP não contar com recursos orçamentários próprios para sua manutenção.

Além das evidências trazidas pela SAD e a partir da análise de dois projetos, o mapeamento sistemático da literatura também contribuiu para melhor definir o escopo de atuação dos EGPs da Fiocruz, além do Escritório da Presidência da Fiocruz, o que pode possibilitar a compreensão de quais são os perfis possíveis para a caracterização e tipologias dos EGPs da Fiocruz e conseqüentemente para o alinhamento da Rede de EGPs da Fiocruz.

Nesse sentido, a pesquisa avaliativa evidenciou o propósito e relevância de uma instância de gestão de projetos no âmbito da Presidência da Fiocruz, tendo em vista a diversidade de temáticas e de instituições envolvidas, conforme demonstrado na caracterização dos projetos, assim como, que essa estrutura precisa estar adaptada às necessidades e especificidades que projetos de ensino, pesquisa e de intervenção em saúde pública da Fiocruz demandam de instâncias de gestão de projetos e de conhecimento.

## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, M. A. DE et al. Caracterização das cooperações técnicas no escritório de projetos da presidência da fundação Oswaldo Cruz: a gestão de projetos da saúde em questão. **Anais do Instituto de Higiene e Medicina Tropical**, v. 1, n. 2019, p. S23–S32, 23 set. 2019.

ALFÖLDI, F. La fabrication des critères. In: **Savoir Évaluer En Action Sociale Et Médico- Sociale**. Paris: Dunod, 2006. p. 256.

ALMEIDA C.; BÁSCOLO, E. Use of Research Results In Policy Decision-Making, Formulation, And Implementation: A Review Of The Literature. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 22 Sup:S7-S33, 2006.

BENNETT, S.; AGYEPONG, I.A.; SHEIKH, K.; HANSON, K; SSENGOOBA, F; et al. Building the field of health policy and systems research: an agenda for action. **PLoS Med** 8: e1001081. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pmed.1001081>. Acesso em 15 de Agosto de 2017.

BILODEAU, A.; BOUTEILLER, D.; FILION, G.; PERREAULT, M.; LABRIE, L. La pérennisation des programmes de promotion de la santé en entreprise est-elle possible? Le cas de quatre entreprises privées québécoises de travailleurs cols bleus. **Revue Canadienne De Santé Publique** 2005; 96(2): 114-120.

**BRASIL**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Consultado em Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) >. Acesso em 15 de outubro de 2019.

**BRASIL**. Lei N° 8.080, de 19 de setembro de 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8080.htm) >. Acesso em 24 de setembro de 2019.

**BRASIL**. Ministério da Saúde. Ministério da Saúde promove 1º Congresso Internacional de Práticas Integrativas e Complementares. Publicado em 07 de março de 2018. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/42713-ministerio-da-saude-promove-1-congresso-internacional-de-praticas-integrativas-e-complementares>. Acesso em 15 de outubro de 2019.

CELLARD, A. A análise documental. In: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 295–315.

CHAMPAGNE, F. ; CONTANDRIOPOULOS, A. P. Elementos de arquitetura dos sistemas de avaliação do desempenho dos sistemas de serviço de saúde. **1º Simpósio Internacional da Conferência Luso-Francófona da saúde (COLUFRAS)**; 2005 mai; Montréal, Canadá. [Mimeo]

CHAMPAGNE, F; CONTANDRIOPOULOS, A. P.; PICOT-TOUCHÉ, J.; BÉLAND, F.; NGUYEN, H. Un cadre d'Évaluation de la performance des systèmes de services de

santé: Le modèle EGIPSS. Montréal, GRIS Université de Montréal, **Rapport R05-05**, 2004. Disponível em: < [www.gris.umontreal.ca](http://www.gris.umontreal.ca). >. Acesso em 05 de junho de 2017.

CHAMPAGNE, F; CONTANDRIOPOULOS, A. P.; TANON, A. L'évaluation des Programmes: Processus, Pratiques et prise de décision. GRIS et Département d'Administration de la Santé, Université de Montréal. [cerca de 39 p.]. **Mimeo**. 2005.

CHAMPAGNE F, CONTANDRIOPOULOS AP, BROUSSELLE A, HARTZ Z, DENIS, J.L. A Avaliação no Campo da Saúde: conceitos e métodos. In: Hartz Z, Contandriopoulos AP, Champagne F, Brouselle A, organizadores. **Avaliação conceitos e Métodos**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2011a. p. 41-60.

CHAMPAGNE, F. et al. Modelizar as intervenções. In: BROUSSELLE, A. et al. (Eds.). **Avaliação: conceitos e métodos**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011b. p. 61–74.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 5ª edição. 2001.

CHOI, B. C. K. Understanding the basic principles of knowledge translation. **Journal of Epidemiology and Community Health**, 59(2): 93, 2005.

CLAVIER, C. & POTVIN, L. A theory-based model of translation practices in public health participatory research. **Sociology of Health & Illness**. Vol. xx No. x 2011 pp. 1–15, 2011.

DARIUS, R. P. P.; STANGE, Lopes B. J. O uso da metodologia da problematização para o desenvolvimento de projeto integrador no curso de pedagogia. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*. 4 de junho de 2017;12(2):983–1004.

DAVISON, C. M. Knowledge translation: Implications for evaluation. In J.M. Ottoson and P. Hawe (Eds), **Knowledge utilization, diffusion, implementation, transfer, and translation: Implications for evaluation**. New Directions for Evaluation, 2009, 124, 7587.

DONABEDIAN, A. Basic approaches to assessment: structure, process and outcome. In: Explorations in quality assessment and monitoring. Ann Arbor, Michigan: Health Administration Press; 1980. p. 77–125.

DUKESHIRE, S.; THURLOW, J. Understanding the Link between Research and Policy. **Rural Communities Impacting Policy Project**, 2002. Disponível em: <http://www.ruralnovascotia.ca/documents/policy/research%20and%20policy.pdf>

ELIAS, F. T. S.; PATROCLO, M. A. Utilização De Pesquisas: Como Construir Modelos Teóricos Para Avaliação? **Ciência & Saúde Coletiva**, 10(1):215-227, 2004.

FELISBERTO, E.; ALVES, C. K. A.; BEZERRA, L. C. A. Institucionalização da Avaliação, In: I. Samico, E. Felisberto, A. C. Figueiró e P. G. Frias, **Avaliação em Saúde – Bases Conceituais e Operacionais**, Medbook, pp. 143-160, 2010.

FERRINHO, P. D. L. G. M.; HARTZ, Z. Avaliação de desempenho dos sistemas de saúde: um contributo para o Plano Nacional de Saúde 2011-2016. In: **A Nova Saúde Pública - A Saúde Pública da Era do Conhecimento**. Lisboa, Portugal: Gradiva. 2011. p. 58-79.

FIGUEIRO, A. C. ; HARTZ, Z. M. A. ; BRITO, C. A. A, SAMICO, I. ; SIQUEIRA FILHA, N. T ; CAZARIN, G. ; et al. Óbito por dengue como evento sentinela para avaliação da qualidade da assistência: estudo de caso em dois municípios da Região Nordeste, Brasil, 2008. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 27:2373-85. 2011.

FIGUEIRÓ, A. C.; HARTZ, Z.; SAMICO, I.; CESSE, E. A. P. Usos e influência da avaliação em saúde em dois estudos sobre o Programa Nacional de Controle da Dengue. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 28(11):2095-2105, nov, 2012.

FIGUEIRÓ, A. C. et al. Avaliação da Rede PDTSP-Teias: contribuição ao debate sobre construção do conhecimento e de produtos para o SUS. In: SANTOS, I. S.; GOLDSTEIN, R. A. (Org.). **Rede de Pesquisas em Manguinhos**: sociedade, gestores e pesquisadores em conexão com o SUS. São Paulo: Hucitec, 2016a. p. 293-322.

FIGUEIRÓ, A. C.; de ARAÚJO OLIVEIRA, S. R.; HARTZ, Z. *et al.*. A tool for exploring the dynamics of innovative interventions for public health: the critical event card. **Int J. Public Health**, 2016b. doi:10.1007/s00038-016-0861-5.

**FIOCRUZ**. Portaria da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz. 1070/2018-PR. Rio de Janeiro, 2018 [Acesso em 12 de maio de 2019]. Disponível em: [http://www.portaria.fiocruz.br/Doc/P1070\\_2018.pdf](http://www.portaria.fiocruz.br/Doc/P1070_2018.pdf)

GRANT J, BRUTSCHER P-B, KIRK SE, BUTLER L, SWOODING S. Capturing Research Impacts. **A Review Of International Practice**. RAND Europe, 2010. ([Http://www.Rand.Org/Pubs/Documented\\_Briefings/2010/RAND\\_DB578.Pdf](Http://www.Rand.Org/Pubs/Documented_Briefings/2010/RAND_DB578.Pdf)). Acessado Fevereiro 2010.

HANNEY, S.; et al. The utilization of health research in policy-making: concepts, examples and methods of assessment. **Health Research Policy and Systems**, London, v.1, n. 2, 1-28, 2003. Available from: <http://www.health-policy-systems.com/content/1/1/2>. Acesso em: 2017 Jun. 15.

HANNEY, S.; GRANT, J.; WOODING, S.; BUXTON, M. Proposed Methods for Reviewing the Outcomes of Research: The Impact Of Funding By The UK's 'Arthritis Research Campaign. **Health Research Policy And Systems**, 2(4):1-11, 2004. <Http://Www.Health-Policy-Systems.Com/Content/Pdf/1478-4505-2-4.Pdf>. Acessado Fevereiro 2010.

HANNEY, S.; BUXTON, M.; GREEN, C.; COULSON, D.; RAFTERY, J. An Assessment of the Impact of the NHS Health Technology Assessment Programme. **Health Technology Assessment**, 11(53), 2007.

HARTZ, Z. M. A.; DENIS, J. L; MOREIRA, E.; MATIDA, A. From Knowledge to action: challenges and opportunities for increasing the use of evaluation in health promotion policies and practices. In: MCQUEEN, DV; POTVIN, L, (org.). **Health**

**Promotion Evaluation Practices in the Americas: Values and Research.** New York: Springer; p.101-20, 2008.

INNVAER, S.; VIST, G.; TROMMALD, M.; OXMAN, A. Health policymakers' perception of their use of evidence: a systematic review. **Journal of Health Services Research & Policy**, London, v. 7, n.4, p. 239-244, 2002.

LAW, J. **After method: mess in social science research.** Londres: Routledge, 2004.

LAW, J. Object lessons. **Organization**, v. 12, n. 3, p. 331-355, 2005.

KNAAP, P. VAN DER. Theory-Based Evaluation and Learning: Possibilities and Challenges. **Evaluation**, v. 10, n. 1, p. 16–34, 1 jan. 2004.

KOTHARI, A.R.; BICKFORD, J. J.; EDWARDS, N.; DOBBINS, M. J.; MEYER, M. Uncovering tacit knowledge: a pilot study to broaden the concept of knowledge in knowledge translation. **BMC Health Service Research**, 2011, 11: 198. <http://www.biomedcentral.com/14726963/11/198>.

LANE, Joseph P.; ROGERS, Juan D. Engaging national organizations for knowledge translation: Comparative case studies in knowledge value mapping. *s Implementation Science* 2011, 6:106. Disponível em: <<http://www.implementationscience.com/content/6/1/106>>. Acesso em 15 de agosto de 2017.

LATOURE, B. **A Esperança de Pandora.** São Paulo: Edusc; 2001.

LATOURE, B. **Reagregando o Social.** Salvador: EDUFBA, 2012.

LAVIS, J. N.; ROTTINGEN, J. A.; BOSCH-CAPBLANCH, X.; ATUN, R.; EL-JARDALI, F.; et al. Guidance for Evidence Informed Policies about Health Systems: Linking Guidance Development to Policy Development. **PLoS Med**, 2012, 9(3): e1001186. [0.1371/journal.pmed.1001186](https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001186).

LAW, J. **After Method Mess in social science research**, Editor John Urry, Lancaster University, 2004, p.160.

LEWIN S, BOSCH-CAPBLANCH X, OLIVER S, AKL EA, VIST GE, ET al. Guidance for Evidence Informed Policies about Health Systems: Assessing How Much Confidence to Place in the Research Evidence. **PLoS Med**, 2012, 9(3): e1001187. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pmed.1001187>.

LOMAS, J. The in between world of knowledge brokering. **BMJ**, 2007, 20 January, vol. 334: 129132.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 3<sup>a</sup> ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 9.ed. São Paulo: Hucitec; 2006.

MOL, A. Ontological Politics. A Word and Some Questions. *The Sociological Review*. maio de 1999;47(1\_suppl):74–89.

MOREL, C. M. A pesquisa em saúde e os objetivos do milênio: desafios e oportunidades globais, soluções e políticas nacionais. **Ciência & Saúde Coletiva**; 9(2): 261-270, 2004.

MOREL, C.M.; SERRUYA, S. J.; PENNA, G. O.; GUIMARÃES, R. Co-authorship network analysis: A powerful tool for strategic planning of research, development and capacity building programs on neglected diseases. **PLoS Neglected Tropical Diseases**; 3:e501, 2009.

MORIN, E. Pour un paradigme de la complexité. In: *Science avec conscience*. Paris: Fayard; 1982. p. 295–307.

Patton, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. Newbury Park, CA: Sage. 1987. p. 56.

PATTON, M. Q. The challenges of making evaluation useful. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 13, n. 46, p. 67–78, 2005.

POTVIN, L.; GENDRON, S. Programação e avaliação em saúde. In: **Seminário avançado: programação e avaliação em promoção da saúde**. [Apostila] Recife: Instituto Materno Infantil Prof. Fernando Figueira; 2006.

Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 335-342, jun. 2015.

PROENÇA JÚNIOR, D.; SILVA, E. R. Contexto e processo do Mapeamento Sistemático da Literatura no trajeto da Pós-Graduação no Brasil. **Transinformação**, v. 28, n. 2, p. 233–240, ago. 2016.

REIS, Ana Cristina; SANTOS, Elizabeth Moreira dos; ARRUDA, Marcela Rocha de; OLIVEIRA, Paulo de Tarso Ribeiro de. Estudo exploratório dos modelos de avaliação de desempenho em saúde: uma apreciação da capacidade avaliativa. *Saúde debate* [online]. 2017, vol.41, n.spe, pp.330-344. ISSN 0103-1104.

SANTOS, Maria Aparecida dos. **Um cheiro de moxa no ar: Práticas Integrativas e Complementares no SUS de Niterói. Que Saúde? Que Cuidado?** 2016. 146 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Departamento de Psicologia, 2016.

SANTOS, M. A. dos; FIGUEIRÓ, A. C. Cuidando de Quem Cuida: Educação em Saúde com as Práticas Integrativas e Complementares no Cuidado com o Trabalhador da Saúde. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, Brasil, v. 28, n.1, p. 194-211, jan./abr.,2019.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. DE; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2009.

SICOTTE, C.; CHAMPAGNE, F.; CONTANDRIOPOULOS, A.C.; BARNESLEY, J.; BÉLAND, F.; LEGGAT S.G.; DENIS, J.L.; BILODEAU, H.; LANGLEY, A.; BRÉMOND, M.; BAKER, G.R. A conceptual framework analysis of health care organizations performance. **Health services management research**, nº11:24-48, 1998.

SUÁREZ-HERRERA, J. C.; CHAMPAGNE, F.; CONTANDRIOPOULOS, A.-P. Novas práticas em avaliação participativa: lições de uma pesquisa avaliativa sobre os conselhos de saúde no Brasil e em Espanha. **Anais do Instituto de Higiene e Medicina Tropical**, v. 2019, n. Suplemento 1, p. s99–s108, 23 set. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (3ª Edição ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **12. ANEXO – MAJ validada com equipe do EPP**

No dia 21 de novembro de 2019, foi realizada a oficina de devolutiva dos resultados da pesquisa com o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa avaliativa para a equipe do Escritório de Projetos da Presidência (EPP) da Fiocruz de forma e potencializar a utilização dos achados, ao envolver toda a equipe do EPP na problematização dos resultados encontrados.

Na ocasião, foi apresentado e discutido com os presentes diversos produtos da pesquisa, como a linha do tempo da pesquisa avaliativa, o resultado do Sistema de Avaliação de Desempenho do EPP e dos Estudos de Caso. Em seguida, os participantes foram organizados em quatro grupos para análise e discussão dos resultados da Matriz de Análise e Julgamento da Avaliação de Desempenho do EPP e após o período de tempo estipulado, foram organizados em uma roda de discussão dos resultados da MAJ, na qual as fortalezas e fragilidades puderam ser identificadas e compartilhadas com os demais.

As alterações na MAJ realizadas após essa oficina de apresentação e validação dos resultados do SAD com o EPP, são descritas a seguir. Em seguida, é apresentada a versão final da MAJ validada.

### **Função Alcance de Metas**

A eficiência, no que tange às análises orçamentário-financeira, processual e de produtos, carece de melhorias, especialmente porque o componente mais bem avaliado dos três foi justamente o que mudou de setor: antes sob responsabilidade da coordenação estratégica, a análise orçamentário-financeira, (realizada em 62,5% dos projetos) foi incorporada à gestão administrativa. A Análise processual é realizada em quase metade dos projetos (49,3%) e a análise de produtos é ainda incipiente (5,3% dos projetos).

Na dimensão efetividade, relacionada ao volume e à suficiência de serviços, foi sugerida a modificação do indicador "acompanhamento de cronograma orçamentário e financeiro de projetos" para "acompanhamento da solicitação de recursos orçamentário e financeiro", a fim de verificar se o mesmo foi solicitado no prazo previsto e a inclusão de outro indicador denominado "liberação do recurso dentro do prazo previsto". Ambos terão como parâmetro de comparação sim, não ou em parte e como fonte de verificação a planilha de execução financeira ou o processo físico dos projetos. Neste caso, foram analisados os documentos dos casos DAB Fito I e II e a pontuação atribuída foi 'em parte',

considerando que alguns prazos não foram cumpridos, sendo necessária a prorrogação do TED por cinco vezes no caso do DAB Fito I – para readequação do cronograma de desembolso e execução dos serviços e uma vez no caso do DAB Fito II.

A **função Adaptação** foi discutida pelo grupo 3, do qual fizeram parte representantes da Secretaria e da Coordenação Estratégica. Houve discordância da pontuação atribuída aos itens do indicador "Etapa de desenvolvimento do Sistema de Informação". A equipe do EPP considerou que tanto a fase de implantação, quanto a de ajustes e melhorias, estão mais avançadas do que foi identificado inicialmente.

Em relação ao indicador "Etapa de desenvolvimento do site do EPP", a equipe considerou que a fase de ajustes e melhorias já está funcionando, ainda que parcialmente. Em relação ao indicador "Sistema de gestão da qualidade elaborado e disponibilizado", a equipe considerou que o item monitoramento e avaliação está funcionando melhor do que o que foi identificado pela avaliação.

Em relação ao indicador "Processos internos para a execução dos projetos Extra-LOA implantado e executado // Etapas da execução dos projetos Extra-LOA", a equipe do EPP não concordou com a nota “em parte” atribuída à fase de monitoramento e avaliação dos projetos e achou que deveria ser sim. No entanto, considerando que os processos de gestão da Modalidade TED ainda precisam ser aprimorados, como as atividades de análise de risco dos projetos, análise financeira e processual, que a despeito dos avanços, está longe de alcançar todos os projetos. Por outro lado, a análise de produtos ainda é incipiente. Dessa forma, considera-se que esta fase intermediária de monitoramento e avaliação, ainda não foi concluída, sendo, portanto, considerada parcial.

A mesma situação ocorreu para o indicador "Processos internos para a incorporação dos projetos LOA // Etapa em que se encontra a gestão de projetos LOA", em que a equipe considerou que está em fase de implantação e em uso rotineiro, além de monitorada e avaliada. No entanto, toda a análise documental dos processos de trabalho do EPP e as entrevistas, permitiram concluir que esta etapa ainda é incipiente, os documentos ainda estão sendo adaptados e a equipe ainda não foi plenamente capacitada para gerir projetos LOA, de forma que estas etapas ainda são parciais.

O indicador "Atividades de comunicação e aproximação entre EPP e stakeholders", a equipe do EPP considerou que no último ano foram realizadas ao menos uma reunião entre EPP e coordenação da pesquisa. No entanto nos documentos

identificados e nas entrevistas realizadas, foi possível identificar que isso não ocorreu, embora o EPP tenha se reunido com muitos coordenadores ao longo do ano conforme demonstrado do documento 'Visita Técnica - EPP'. Dessa forma, a pontuação recebida para o indicador permanece como parcial.

A equipe do EPP que analisou a **Função Produção**, apontou, para a dimensão "Boas Práticas", que já estão trabalhando na definição das propostas de ações/controle e não concordaram com a pontuação atribuída para o indicador "Plano de gerenciamento de risco aplicado". Para atender à essa expectativa, foi incluído o parâmetro "em parte=1" e essa foi a pontuação atribuída a este indicador.

Foram feitos alguns apontamentos pelos stakeholders sobre outros indicadores, a exemplo da gestão documental implementada, mas sem sugestões ou demandas específicas.

Na dimensão "controles internos da gestão", foi questionada a forma de cálculo do indicador alinhamento com órgãos de controle. No entanto, a forma de cálculo só reflete o cálculo realizado previamente pelo próprio EPP no documento Painel de indicadores do EPP, aba performance. Na tipologia, o indicador busca mostrar a 'Qualidade do Processo: Quantidade de itens que requerem regularização orçamentária/financeira em relação ao total de itens observados, sendo o cálculo feito da seguinte forma: "total de itens irregulares dividido pelo total de itens observados x 100". Da forma como está escrito, mostra a proporção de itens irregulares observados e não regulares, como apontado pela equipe em relação ao indicador da MAJ, de forma que o indicador do EPP precisa ser revisto - ou sua nomenclatura ou o cálculo, pois da forma como está, não estão correspondentes.

Ainda na dimensão boas práticas, o indicador Análise processual dos projetos realizada, a equipe de stakeholders questionou o item "controle e acompanhamento dos projetos em dia", que recebeu a pontuação equivalente ao parâmetro em 'parte'. No entanto, como o percentual de projetos com análise processual realizada é de aproximadamente 50%, essa pontuação se justifica e será mantida.

Na dimensão "coordenação da produção", o indicador fluxo dos projetos em conformidade com todas as etapas previstas, que recebeu a pontuação referente ao parâmetro 'em parte' foi questionado pela equipe do EPP. No entanto, como nem todas as etapas previstas foram efetivadas ainda, a exemplo da pactuação da ficha síntese dos

projetos e do monitoramento de produtos, entende-se que se deve manter a pontuação atribuída inicialmente. No entanto, foi sugerida a inclusão de um indicador complementar à implantação dos fluxos dos projetos em conformidade, que é a disponibilidade desses fluxos e essa sugestão foi acatada e respectiva pontuação atribuída.

Sobre a **Função Manutenção** de Valor, não foi feito nenhum apontamento pela equipe de stakeholders do EPP, portanto considerou-se que foi acatada na íntegra e não sofreu quaisquer modificações.

Por fim, após as alterações realizadas, com inclusão e modificação de indicadores, a pontuação da MAJ ficou da seguinte forma:

<b>SAD-EPP</b>				
FUNÇÃO	Pontuação Máxima Esperada	Distribuição % do total de funções	Nível/Grau	
			Pontuação Alcançada 2019	de desempenho %
Produção	114	30,5	86,7	76,0
Alcance de Metas	72,5	19,4	35,7	49,2
Adaptação	92	24,6	61	66,3
Manutenção de Valor	95	25,4	62,8	66,1
<b>TOTAL</b>	<b>373,5</b>	<b>100,0</b>	<b>246,1</b>	<b>65,9</b>

O somatório total de pontos distribuídos passou de 374 para 373,5. A Função Produção ganhou um ponto, enquanto a função Alcance de metas perdeu 1,5 pontos; as funções adaptação e manutenção de valor não sofreram alterações na pontuação. Em relação à proporção do total de pontos distribuídos, a Função Produção passou de 30,2% para 30,5%, enquanto a função Alcance de metas passou de 19,8 para 19,4%.

No que se refere à pontuação alcançada por cada uma das funções, a produção passou de 85,7 para 86,7%; o alcance de metas de 37 para 35,7%; a Adaptação de 58 para 61% e a manutenção de valor não sofreu alteração.

Em relação ao nível de desempenho global, o percentual aumentou de 65,1 para 65,9%, no entanto, tanto a classificação final quanto as parciais não sofreram alterações

significativas, permanecendo como “muito bom”. A função produção reduziu 0,2%, o alcance de metas 0,8%, a adaptação aumentou 3,3%.

Função	Dimensão	Indicador / critério	Parâmetro de referência	Fonte de verificação	Pontuação Máxima	Pontuação atribuída	Observações
Alcance de Metas	Eficiência	<b>Controle Interno: Análise orçamentário-financeira realizada</b>	Análise orçamentário-financeira de todos os projetos realizada: 0,05 pontos a cada 1 % de análise financeira dos projetos realizadas	Quadro de monitoramento (KANBAM)	5	3,13	62,60%
		<b>Controle Interno: Análise Processual realizada</b>	Análise Processual de todos os projetos realizada: 0,05 pontos a cada 1 % de análise processual dos projetos realizadas		5	2,45	49,30%
		<b>Controle Interno: Análise de Produtos realizada</b>	Análise de Produtos de todos os projetos realizada: 0,05 pontos a cada 1 % de análise de produtos dos projetos realizadas		5	0,265	5,30%
		<b>Adequação dos processos de gestão financeira dos Projetos</b>	0,05 pontos a cada 1 % de adequação dos processos de gestão financeira do Projeto DAB Fito I.	Formulário de análise orçamentário-financeira (Check list financeiro caso DAB Fito I).	5	2,9	42% de itens não regulares
			0,5 pontos a cada 10 % de adequação dos processos de gestão financeira do Projeto DAB Fito II.	Formulário de análise orçamentário-financeira (Check list financeiro caso DAB Fito II).	5	3,55	29% de itens não regulares

Efetividade: volume de serviços/ suficiência

<b>Acompanham ento da solicitação do recurso orçamentário e financeiro de Projetos</b>	A solicitação de recurso financeiro foi realizada dentro do prazo previsto? sim=2; não=0; em parte=1	cronograma de execução orçamentária DAB Fito I	2	1	
		cronograma de execução orçamentária DAB Fito II	2	1	
<b>Liberação do recurso financeiro dentro do prazo previsto</b>	o recurso financeiro foi liberado dentro do prazo previsto? sim=2; não=0; em parte=1	Planilha de execução financeira ou processo físico do DAB Fito I	2	1	
		Planilha de execução financeira ou processo físico do DAB Fito II	2	1	
<b>Qualidade e completude dos relatórios (Padronizados )</b>	Qualidade do Processo: Será mensurado o número de Relatórios de Atividades conforme padrão determinado pelo EPP em Relação ao total de Relatórios de Atividades analisados no período. Cálculo: (0,01 x percentual de conformidade observada a cada semestre).	Painel de Indicadores EPP > aba performance > indicador Execução – Conformidade na execução do projeto > 2018 - abril 83%; outubro 95%	2	1,78	
		Painel de Indicadores EPP > aba performance > indicador Execução – Conformidade na execução do projeto > 2019 - abril 94%; outubro ?	2	0,94	
	Qualidade e completude dos relatórios de atividade do caso DAB Fito I e II [descreve todas as	Relatórios de atividades e acompanhamento DAB Fito I	2	1	Análise documental dos relatórios de atividade do projeto

		atividades com comprovação por meio de fotos; listas de presença e produtos e estão coerentes com as metas dos projetos]: sim=2; não=0; em parte=1	Relatórios de atividades e acompanhamento DAB Fito II.	2	1	
		Relatório de execução parcial de cumprimento do objeto adequado [coerente com as metas do projeto/TED]: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Relatório de execução DAB Fito I	2	1	
			Relatório de execução DAB Fito II	2	1	
		Relatórios técnicos entregues adequados [coerentes com as metas dos projetos]: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Relatório técnico DAB Fito I	2	1	
			Relatório técnico DAB Fito II	2	1	
		Nível de convergência entre os relatórios entregues e os produtos identificados pelo estudo dos casos. alto=5, médio=3; baixo=1; nulo=0	análise dos casos (entrevista facilitadores)	5	1	relatório dos estudos de caso; análise entrevistas
<b>Satisfação dos usuários</b>	<b>Adesão dos coordenadores de projeto à pesquisa de satisfação dos usuários</b>	0,05 pontos a cada 1 % de coordenadores de projetos que responderam à pesquisa	pesquisa de satisfação dos coordenadores de projetos EPP 2018	5	2,65	29 respondentes - 53%
			pesquisa de satisfação dos coordenadores de projetos EPP 2019	5	1,25	14 respondentes
	<b>Nível de satisfação dos usuários</b>	0,05 pontos a cada 1 % de coordenadores de projetos 'muito satisfeitos' e 'extremamente satisfeitos'	pesquisa de satisfação dos coordenadores de projetos EPP 2018	5	2,5	14 coordenadores responderam muito ou extremamente satisfeito

	0,5 ponto a cada 1 ponto no nível de satisfação (que vai de 0 a 7)	pesquisa de satisfação dos coordenadores de projetos EPP 2019	3,5	3,25	6,65 em 7 pontos
<b>Sub-total Alcance de metas</b>			72,5	35,7	

Função	Dimensão	Indicador / critério	Parâmetro de referência	Fonte de verificação	Pontuação Máxima	Pontuação atribuída		
Produção	Boas Práticas	Plano de Sistema de Gestão da Qualidade aplicado	Elaboração da Política e Objetivos da qualidade do EPP: sim = 2; não = 0; em parte=1	Manual da Qualidade, DOCs, POPs e Fluxos do SGQ	2	2		
			1) Manual da Qualidade elaborado: sim = 2; não = 0; em parte=1		2	2		
			2) DOCs elaborados: sim = 2; não = 0; em parte=1		2	2		
			3) POPs elaborados: sim = 2; não = 0; em parte = 1		2	2		
			4) Fluxos elaborados: sim = 2; não = 0; em parte=1		2	2		
		Realização de auditoria interna anual: sim = 1; não = 0	Relatório da auditoria anual interna	1	1			
		Plano de Gerenciamento de Riscos aplicado	Indicadores da qualidade monitorados: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Planilha com Indicadores da Qualidade	2	2		
					Riscos identificados: sim = 1; não = 0	Planilha Matriz de riscos do EPP	1	1
					Riscos avaliados: sim = 1; não = 0		1	1
		Proposta de ações/controle definida: sim = 1; não = 0	1	0				
		Falhas de processos e não-conformidades identificados e corrigidos em tempo hábil para evitar danos	Falhas de processos e não-conformidades identificados: sim = 1; não = 0;	Painel de Não conformidade (NC), oportunidade de melhorias (OM) e sistema de mudança da qualidade (SQ)	1	1		
					Falhas de processos e não-conformidades corrigidos: sim = 2; não = 0; em parte = 1	2	2	
					Falhas de processos e não-conformidades corrigidos em tempo hábil para prevenir problemas	2	1	

			[juridicos]: sim = 2; não = 0; em parte = 1				
	<b>Manutenção da certificação</b>	Realização de auditoria externa anual: sim = 1; não = 0		Auditoria anual externa	1	<b>1</b>	
		Plano de ação para aprimoramento dos processos internos do EPP elaborado: sim = 2; não = 0; em parte=1		Ata da reunião de análise crítica (RAC)	2	<b>2</b>	
		Plano de ação para aprimoramento dos processos internos do EPP implantado: sim = 2; não = 0; em parte=1		Ata da reunião de análise crítica (RAC)	2	<b>2</b>	
		<b>Gestão documental implementada</b>	Repositório de documentos para a gestão da qualidade: sim = 2; não = 0; em parte = 1		Lista mestra documental	2	<b>2</b>
			Gestão documental interna do EPP: sim = 2; não = 0; em parte=1		Dab Fito I	2	<b>1</b>
					Dab Fito II	2	<b>1</b>
			Gestão de documentos do projeto [TED]: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		Modelo do Projeto Básico	1	<b>1</b>
<b>Controles internos da Gestão</b>	<b>Modelo de Gestão</b>	Adequação do modelo de gestão adotado: sim=2; não=0; em parte=1		entrevistas equipe EPP	2	<b>1</b>	
	<b>Alinhamento com órgãos de controle</b>	Alinhamento dos aspectos legais exigidos pelos órgãos de controle 1) orçamentário/financeiro. Quantidade de itens que requerem regularização orçamentária/financeira em relação ao total de itens observados. Cálculo: 2 - (0,02 pontos a cada 1% irregularidade observada)		<a href="#">Painel de Indicadores EPP &gt; aba performance &gt; indicador Monitoramento Orçamentário/Financeiro &gt; 2019 - 79%</a>	2	<b>0,42</b>	

		Alinhamento dos aspectos legais exigidos pelos órgãos de controle 2) Processual. Proporção de observações pertinentes ao EPP no parecer de Formalização de Contratos da Procuradoria Federal. Cálculo: 2 - (0,02 pontos a cada 1% de observações pertinentes)	Painel de Indicadores EPP> aba performance > indicador planejamento 2018 > 21%	2	1,58
			Painel de Indicadores EPP> aba performance > indicador planejamento 2019 > 16%	2	1,68
	<b>Alinhamento com o planejamento do projeto</b>	Alinhamento dos 3) produtos com o planejamento do projeto: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Relatórios de Controle Interno EPP: análise de produtos	2	1
	<b>Processos com documentação em conformidade com normas e regulamentos</b>	1) DAB Fito I: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Processos Administrativo do contrato do Projeto DAB Fito I	2	2
		2) DAB Fito II: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Processos Administrativo do contrato do Projeto DAB Fito II	2	2
	<b>Análise processual dos projetos realizada</b>	Análise processual dos projetos realizada: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Relatório de controle interno – análise processual	2	1
		POP de análise processual 1) disponível: sim = 2; não = 0; em parte = 1	POP de análise processual	2	2
		POP de análise processual 2) atualizado: sim = 2; não = 0; em parte = 1	POP de análise processual	2	2
		Controle e acompanhamento dos projetos em dia: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Cronograma de controle e acompanhamento	2	1
	<b>Monitoramento de produtos</b>	Monitoramento de produtos dos projetos realizado: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Relatório de controle interno – produtos (em construção)	2	0
	<b>Análise orçamentária e</b>	Análise orçamentária e financeira dos projetos realizada: sim = 2; não = 0; em parte = 1	entrevistas analistas financeiros EPP e analista do caso	2	1

		<b>financeira realizada</b>	POP orçamentário e financeiro 1) disponível: sim = 2; não = 0; em parte = 1	POP orçamentário financeiro	2	<b>2</b>
			POP orçamentário e financeiro 2) atualizado: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Relatório de controle interno – análise orçamentária e financeira	2	<b>2</b>
			Controle e acompanhamento dos projetos em dia: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Cronograma de controle e acompanhamento	2	<b>1</b>
	<b>Coordenação da Produção</b>	<b>Fluxo dos projetos</b>	Fluxo dos projetos disponível, em conformidade com todas as etapas previstas: sim = 1; não = 0	Fluxograma dos projetos no EPP	1	<b>1</b>
			Fluxo dos projetos realizados em conformidade com todas as etapas previstas: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Fluxograma dos projetos no EPP	2	<b>1</b>
				entrevistas equipe EPP	2	<b>1</b>
		<b>Distribuição dos projetos entre os analistas</b>	Distribuição equitativa dos projetos entre os analistas: sim = 2; não = 0; em parte = 1	entrevistas equipe EPP	2	<b>2</b>
				entrevistas equipe EPP	2	<b>2</b>
		<b>Ambiente virtual de aprendizagem implantado e atualizado</b>	Comunidade virtual implantada: sim = 1; não = 0	Comunidade virtual	1	<b>1</b>
			Comunidade virtual utilizado pela equipe EPP: sim = 2; não = 0; em parte=1	Entrevista coordenador do projeto DAB Fito I e DAB Fito II	2	<b>1</b>
		<b>Consolidado dos projetos</b>	Planilha de status atualizada: sim = 1; não = 0	Planilha de status dos projetos que são geridos pelo EPP	1	<b>1</b>
		<b>Síntese técnico-operacional elaborada</b>	sim = 2; não = 0; iniciada, mas não concluída=1	Síntese do projeto DAB Fito II	2	<b>0</b>
				Entrevista equipe EPP	2	<b>1</b>
		<b>Projeto extra-LOA gerido</b>	Proposta de projeto extra-LOA elaborada: sim = 1; não = 0	Proposta de projeto DAB Fito I	1	<b>1</b>

			Proposta de projeto DAB Fito II	1	<b>1</b>
		Projeto extra-LOA assinado pelas partes e publicado: sim = 1; não = 0	Projeto DAB Fito I assinado/Publicado	1	<b>1</b>
			Projeto DAB Fito II assinado/Publicado	1	<b>1</b>
		Projeto Básico/planejamento financeiro elaborado: sim = 1; não = 0	Projeto Básico/memória de cálculo DAB Fito I	1	<b>1</b>
			Projeto Básico/memória de cálculo DAB Fito II	1	<b>1</b>
		Contrato do projeto extra-LOA assinado e publicado: sim = 1; não = 0	Contrato DAB Fito I assinado e publicado	1	<b>1</b>
			Contrato DAB Fito II assinado e publicado	1	<b>1</b>
		Relatórios de atividades e acompanhamento elaborado: sim = 1; não = 0	Relatórios de atividades e acompanhamento DAB Fito I	1	<b>1</b>
			Relatórios de atividades e acompanhamento DAB Fito II	1	<b>1</b>
		Relatório de execução parcial de cumprimento do objeto elaborado: sim = 1; não = 0	Relatório de execução DAB Fito I	1	<b>1</b>
			Relatório de execução DAB Fito II	1	<b>1</b>
		Notas de empenho liquidadas: sim = 1; não = 0	Notas de empenho DAB Fito I	1	<b>1</b>
			Notas de empenho DAB Fito II	1	<b>1</b>
		Relatório situacional elaborado: sim = 1; não = 0	Relatório situacional (extra-LOA) DAB Fito I	1	<b>0</b>
			Relatório situacional (extra-LOA) DAB Fito II	1	<b>0</b>
		Aditivos ou apostilamentos elaborado: sim = 1; não = 0	Aditivo ou Apostilamento do projeto DAB Fito I	1	<b>1</b>
			Aditivo ou Apostilamento do projeto DAB Fito II	1	<b>1</b>
		Relatórios técnicos elaborado: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Relatório técnico DAB Fito I	2	<b>1</b>
			Relatório técnico DAB Fito II	2	<b>1</b>
		Prestação de Contas elaborada: sim = 2; não = 0; em parte = 1	Prestação de Contas do projeto DAB Fito I	2	<b>2</b>
		<b>Planilha de Tramitação</b>	Planilha de tramitação documental DAB Fito I e II disponível: sim = 2; não = 0; em parte = 1	2	<b>1</b>
			Planilha de tramitação documental DAB Fito II	2	<b>2</b>

		<b>Documental atualizada</b>	Recepção de documentos satisfatória: sim=2; não=0; em parte=1	entrevistas equipe EPP; diário de campo da equipe de pesquisa	2	<b>1</b>
			Trânsito de documentos satisfatório: sim=2; não=0; em parte=1	entrevistas equipe EPP; diário de campo da equipe de pesquisa	2	<b>1</b>
<b>Sub-Total Produção</b>					<b>114</b>	<b>86,7</b>

Indicador / critério	Parâmetro de referência	Fonte de verificação	Pontuação Máxima	Pontuação atribuída
<b>Usabilidade da Comunidade Virtual</b>	Comunidade virtual utilizado pelo Coordenador do Projeto/equipe executora do projeto: sim = 1; não = 0	Entrevista Coordenador do caso; Entrevista coordenador administrativo.	1	0
	Tipo de uso da comunidade virtual pela equipe do EPP gestão documental = 2 ou repositório = 1	Entrevistas Secretaria do EPP e profissionais do EPP	2	1
<b>Etapa de desenvolvimento do Sistema de informação</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	Entrevistas coordenação e profissionais do EPP; Roteiro do Sistema de Informação; Sistema de informação rodando; indicadores de monitoramento	1	1
	2) Fase de desenvolvimento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
	3) Fase de Teste: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
	4) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
	5) Fase de ajustes e melhorias: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
<b>Etapa do desenvolvimento do site do EPP</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	Roteiro do Site do EPP // cronograma de atividade da elaboração do site do EPP // entrevista coordenação/profissionais EPP	1	1
	2) Fase de desenvolvimento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
	3) Fase de Teste: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
	4) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
	5) Fase de ajustes e melhorias: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
<b>Relatório de gestão anual divulgado</b>	Relatório de gestão EPP divulgado em 2017: sim = 1; não = 0	Relatório de Gestão EPP 2017	1	1
	Relatório de gestão EPP divulgado em 2018: sim = 1; não = 0	Relatório de Gestão 2018	1	1

<b>Sistema de gestão da qualidade elaborado e disponibilizado</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	Manual da qualidade, POPs, DOCs, Fluxos; entrevistas coordenação sistema da qualidade; entrevistas analistas de projetos.	1	1	
	2) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1	
	3) Uso rotineiro: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1	
	4) Em fase de monitoramento e avaliação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1	
	5) Retroalimenta o planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1	
<b>Planejamento anual de atividades e de orçamento</b>	Planejamento anual de atividades realizado: sim = 1; não = 0	Entrevista Coordenadora Administrativa//Planilha de Excel para planejamento de curto prazo (2018/2020)	1	1	
	Planejamento anual de atividades monitorado: sim = 1; não = 0		1	1	
	Planilha do planejamento orçamentário anual disponível: sim = 1; não = 0		Planilha orçamentária do EPP (?)// entrevista analista financeiro e outros profissionais do EPP	1	1
	Planejamento orçamentário anual monitorado periodicamente. sim = 1; não = 0			1	1
<b>Planejamento de atividades de médio e longo prazo</b>	Planejamento de atividades de médio e longo prazo. sim = 1; não = 0	Planilha Excel para planejamento para médio (2021/2024) e longo prazo (2025/2028)	1	1	
	Atividades alinhadas com os objetivos e missão/visão do EPP: sim = 2; não = 0; em parte=1		2	2	
	Atividades alinhadas com os objetivos e missão da Fiocruz e do SUS: sim = 2; não = 0; em parte=1		2	2	

<b>Processos internos para a execução dos projetos Extra-LOA implantado e executado // Etapas da execução dos projetos Extra-LOA:</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
	2) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
	3) Uso rotineiro: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	entrevistas coordenadores geral, estratégico, administrativo, profissionais do EPP	1	1
	4) Em fase de monitoramento e avaliação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
	5) Retroalimenta o planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
<b>Processos internos para a incorporação dos projetos LOA // Etapa em que se encontra a gestão de projetos LOA</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
	2) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	entrevista analista de gestão da qualidade; entrevista analista financeiro; outras entrevistas profissionais EPP.	1	0,5
	3) Uso rotineiro: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
	4) Em fase de monitoramento e avaliação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0
	5) Retroalimenta o planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0
<b>Stakeholders identificados</b>	Stakeholders identificados: sim = 1; não = 0.	mapa de stakeholders	1	1
<b>Rede sociotécnica</b>	Suficiência da RST para atender as demandas da gestão do EPP: sim=2; não=0; em parte=1	Entrevistas	2	1
	atualizada anualmente sim = 2; não = 0; em parte=1	rede sociotécnica	2	1
<b>Atividades de comunicação e aproximação entre EPP e stakeholders</b>	Planilha de comunicação com os coordenadores dos projetos disponível. Sim=2; não=0; em parte=1	Instrumento para o EPP organizar o monitoramento semestral das pesquisas.	2	1

	1) no último ano foi realizada ao menos uma reunião entre EPP e coordenação de cad projeto. sim = 1; não = 0.	Atas das reuniões com os coordenadores, Planilha de agendamento; listas de presença, fotos e demais comprovantes de realização de encontros entre EPP e coordenadores; plano de comunicação; reunião de pactuação da ficha síntese. // Entrevistas profissionais e coordenação do EPP e do caso.	1	0
	2) No ultimo ano, foram realizados encontros presenciais semestrais com todos os coordenadores da Fiocruz-RJ. Parâmetro: 1 ponto a cada conjunto de 20% de projetos acompanhados uma vez ao ano: 0 a 20%=1; 21 a 40%=; 41 a 60% dos projetos = 3; 61 a 80% = 4; 81 a 100% = 5	entrevista coordenador geral do EPP; Entrevista coordenador administrativo; atas das reuniões; coordenador do caso	5	1
	3) No ultimo ano, foram realizados encontros presenciais semestrais com todos os coordenadores das demais instituições e coordenadores fora da Fiocruz RJ (Brasília). 2) Parâmetro: 1 ponto a cada conjunto de 20% de projetos acompanhados uma vez ao ano: 0 a 20%=1; 21 a 40%=; 41 a 60% dos projetos = 3; 61 a 80% = 4; 81 a 100% = 5	entrevista gestor estratégico; entrevista profissionais do EPP; ata pactuação ficha síntese	5	1
	4) reunião de pactuação da ficha síntese. Parâmetro: 1 ponto a cada conjunto de 20% de projetos que fizeram reunião de elaboração da ficha síntese: 0 a 20%=1; 21 a 40%=; 41 a 60% dos projetos = 3; 61 a 80% = 4; 81 a 100% = 5	Entrevistas coordenação Geral e Estratégica	3	3
<b>Subsídios à tomada de decisão da alta direção</b>	Indicativo de que as atividades do EPP tem servido de subsídio às decisões da Presidência da Fiocruz? Forte=3; médio=2; leve=1; nulo=0;	Entrevistas com os profissionais do EPP	2	2
<b>Aprendizado organizacional interno ao EPP: aprimoramento dos próprios processos</b>	Aprendizado organizacional relatado e observado por meio de mudanças na rotina de trabalho. Sim=2; não=0	POPs do SGQ	1	1
<b>POP's de todas as áreas do EPP adequados ao serviço</b>	POPs de gestão administrativa 1) iniciação adequado: Sim=1; não=0			

	POPs de gestão administrativa 2) planejamento adequado: Sim=1; não=0		1	1
	POPs de gestão administrativa 3) execução adequado: Sim=1; não=0		1	1
	POPs de gestão administrativa 4) encerramento adequado: Sim=1; não=0		1	1
	POP de Gestão Estratégica 1) monitoramento processual adequado: Sim=1; não=0		1	1
	POP de Gestão Estratégica 2) monitoramento orçamentário e financeiro adequado: Sim=1; não=0		1	1
<b>Controles internos baseados em risco</b>	Plano de controle de riscos implementado sim=2; não=0; em parte=1	Relatório de implementação do Plano de Controles	2	1
<b>Plano de Controle para tratamento de riscos implementado</b>	Status do Plano de controle para tratamento de risco: não iniciado= -2; atrasado= -1; em andamento= 1; implementado = 2	Planilha risco	2	1
	Plano de ação para tratamento de risco revisado a cada dois anos. sim=1; não=0		1	0
<b>Aprimoramento dos processos internos do EPP</b>	Plano de ação oriundo da RAC disponível. Sim=1; não=0	Ata da reunião de análise crítica (RAC)	1	1
	Plano de ação oriundo da RAC executado. Sim=1; não=0		1	1
<b>Institucionalização do EPP</b>	Existência de portaria de criação do EPP. Sim=1; não=0	Portaria de criação do EPP // manual da qualidade// entrevistas coordenadores EPP //	1	1
	Estatuto do EPP elaborado: Sim=1; não=0		1	0

	Política do EPP [enquanto entidade dentro da Fiocruz] elaborada/publicada: Sim=1; não=0		1	0
	Metodologia adotada pelo EPP definida: Sim=1; não=0		1	1
<b>Fonte de recursos \$ disponível para manutenção do EPP</b>	Recursos \$ EXTRA-LOA disponível. Sim=2; não=0; em parte=1		2	2
	Recursos \$ EXTRA-LOA utilizado. Sim=2; não=0; em parte=1	Recursos extra-LOA.	2	2
	Recursos \$ LOA disponível. Sim=2; não=0; em parte=1	Contrato de LOA (prazo de 1 ano com valor de 2 anos para depois fazer aditivo de tempo)	2	1
	Recursos \$ LOA utilizado. Sim=2; não=0; em parte=1		2	1
<b>Sub-Total Adaptação</b>			<b>92</b>	<b>61</b>

Função	Dimensão	Indicador / critério	Parâmetro de referência	Fonte de verificação	Pontuação Máxima	Pontuação atribuída
Manutenção de Valor	Segurança Jurídica	Processos de controle interno do EPP	Itens irregulares financeiros identificados: sim = 1; não = 0	Relatórios de Controle Interno EPP eixo financeiro DAB Fito I	1	1
				Relatórios de Controle Interno EPP eixo financeiro DAB Fito II	1	1
			Itens Financeiros irregulares registrados: sim = 1; não = 0	Relatórios de Controle Interno EPP eixo financeiro DAB Fito I	1	1
				Relatórios de Controle Interno EPP eixo financeiro DAB Fito II	1	1
			Itens Financeiros irregulares comunicados/saneados: sim = 1; não = 0	Relatórios de Controle Interno EPP eixo financeiro DAB Fito I	1	0
				Relatórios de Controle Interno EPP eixo financeiro DAB Fito II	1	0
			Itens irregulares Processuais identificados: sim = 1; não = 0	Relatórios de Controle Interno EPP eixo Processual DAB Fito I	1	0
				Relatórios de Controle Interno EPP eixo Processual DAB Fito II	1	1
			Itens irregulares Processuais registrados: sim = 1; não = 0	Relatórios de Controle Interno EPP eixo Processual DAB Fito I	1	0
				Relatórios de Controle Interno EPP eixo Processual DAB Fito II	1	1

			Itens Processuais irregulares comunicados/saneados: sim = 1; não = 0	Relatórios de Controle Interno EPP eixo Processual DAB Fito I	1	0
				Relatórios de Controle Interno EPP eixo Processual DAB Fito II	1	0
	<b>Riscos mapeados</b>	% de riscos de integridade mapeados: 0,2 a cada 10%		planilha de riscos [dos projetos]	2	1
		% de projetos com riscos de conformidade/ operacional mapeados: 0,2 a cada 10%			2	1
		% de Riscos de imagem / reputação mapeados : 0,2 a cada 10%			2	1
		% de riscos orçamentário-financeiros mapeados: 0,2 a cada 10%			2	1,6
		% de riscos legais mapeados: 0,2 a cada 10%			2	1
	<b>Divulgação de normas e regulamento</b>	Manual de Fundamentação Legal elaborado: sim = 1; não = 0		Manual de Fundamentação Legal // entrevistas coordenador do projeto DAB Fito I e II; entrevistas profissionais do EPP.	1	1
		Manual de Fundamentação Legal revisado anualmente: sim = 1; não = 0			1	1
		Manual de Fundamentação Legal disponibilizado aos coordenadores dos projetos: sim = 1; não = 0			1	0

		<b>Termo de Responsabilização implementado</b>	Minuta do Termo de Responsabilização dos projetos elaborada: sim=1; não=0; em parte=0,5	Minuta do Termo de Responsabilização do projeto DAB-Fito I	1	1	
			Minuta do Termo de Responsabilização do projeto DAB-Fito II	1	1		
			Termo de Responsabilização assinado pelos coordenadores: sim=1; não=0;	Termo de Responsabilização do projeto DAB-Fito I	1	1	
				Termo de Responsabilização do projeto DAB-Fito II	1	1	
	<b>Alinhamento institucional</b>	<b>Projetos alinhados com as Teses do congresso interno da Fiocruz</b>	0,5 ponto a cada 10% de alinhamento dos projetos com as teses do congresso interno da Fiocruz	Planilha de alinhamento estratégico (Teses do congresso interno).	5	4,85	
		<b>Relatório de cenários construído</b>	Relatório de cenários construído. Sim =2; não = 0; em parte = 1 se > 50% concluído; se <50%= 0,5	Relatórios de Cenários	2	2	
		<b>Alinhamento dos objetivos e atribuições do EPP às diretrizes da Fiocruz</b>	alinhamentos dos objetivos. Sim=2; não=; em parte = 1 se > 50% alinhado; se <50%= 0,5	Portaria de criação do EPP (objetivos do EPP).	2	2	
	alinhamento das atribuições. Sim=2; não=; em parte = 1 se > 50% alinhado; se <50%= 0,5		2		2		
	<b>Manutenção de Valor</b>	<b>Ambiente organizacional</b>	<b>POP's da Gestão da Qualidade implementados e atualizados</b>	POP's da Gestão da Qualidade implementados. sim = 1; não = 0;	POP's de gestão da qualidade	1	1
				POP's da Gestão da Qualidade atualizados. sim = 1; não = 0;		1	1

	<b>Padrões de Segurança do Trabalho definidos</b>	% de adequação às recomendações da COGEPE: 0,2 pontos a cada 10% de adequação.	Recomendações da COGEPE (segurança do trabalho)	2	2
	<b>Colaboradores do EPP conscientes sobre a Política e objetivos da qualidade</b>	Colaboradores conscientes da política e objetivo da qualidade do EPP: sim = 2; não = 0; em parte=1	entrevistas profissionais EPP	2	1
			Folha de Implementação dos documentos do Manual da qualidade	2	2
	<b>Ações de sustentabilidade ambiental implementadas</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	Relatório de atividade/gestão	1	1
		2) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
		3) Uso rotineiro: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
		4) Em fase de monitoramento e avaliação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5
		5) Retroalimenta o planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0
	<b>Fluxos de trabalho e organograma definidos e publicizados</b>	Fluxo de trabalho definido. Sim=1; não=0.	Modelo Lógico do EPP	1	1
		Organograma do EPP definido. Sim=1; não=0	Rede Sociotécnica	1	1
		Organograma do EPP publicizado no site do EPP: Sim=1; não=0.	site do epp/fiocruz // entrevistas coordenadores e profissionais do EPP	1	0
	<b>Plano de capacitação da equipe do EPP implantado</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	Relatório de atividade de 2017 e planilha de cursos 2018	1	0,5
		2) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1
		3) Uso rotineiro: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	1

		4) Em fase de monitoramento e avaliação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0	
		5) Retroalimenta o planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0,5	
	<b>Apoio administrativo e logístico às atividades do EPP</b>	apoio administrativo disponível. Sim=2; não=0; em parte=1	Solicitação de demandas por email// registro da experiência da equipe de pesquisa da avaliação de desempenho (emails e depoimentos).	2	2	
		apoio administrativo efetivo. Sim=2; não=0; em parte=1		2	1	
		apoio administrativo eficiente. Sim=2; não=0; em parte=1		2	1	
	<b>Relações interpessoais entre profissionais do EPP e destes com os coordenadores dos projetos</b>	Nível de satisfação da relação dos profissionais do EPP com a equipe do Projeto. Alto=2; médio=1; baixo=0,5; nulo=0	entrevista profissionais e coordenadores do EPP	2	2	
		Nível de satisfação da relação dos profissionais do EPP com os coordenadores dos projetos. Alto=2; médio=1; baixo=0,5; nulo=0	Entrevistas coordenador projeto (caso) e profissionais do EPP // pesquisa de satisfação	2	1	
		Nível de satisfação da relação dos profissionais do EPP entre si. Alto=2; médio=1; baixo=0,5; nulo=0	entrevistas dos profississionais do EPP	2	1	
	<b>Gestão do conhecimento</b>	<b>Produção do conhecimento do EPP</b>	artigos publicados: 0,2 ponto para cada artigo publicado até o limite de 10	Artigos publicados, apresentação de trabalhos em congressos acadêmicos	2	0,4
			apresentação de trabalhos em congressos acadêmicos: 0,2 ponto para cada trabalho apresentado até o limite de 10 no triênio 2017/2018/2019		2	1,4

	<b>Disseminação das experiências do EPP para outras esferas</b>	Cursos e palestras ministrados pelos profissionais do EPP: 0,2 ponto para cada curso. Anos: 2017/2018/2019	Cursos, reuniões, palestras, visitas técnicas (a serem incorporados no relatório de atividades)	2	0	
		numero de visitas técnicas realizadas: 0,2 a cada visitante formalmente registrado no triênio 2017/2018/2019 até o limite de 10 visitantes		2	2	
		Articulação estratégica do EPP com demais EGP da Fiocruz: 0,3 pontos a cada 10% de EGP envolvidos (cálculo % EGP envolvidos: número de EGP da Fiocruz-RJ representados [listar unidades] / total de EGP da fiocruz-RJ convidados x 100)	Memória das reuniões e lista de presença das reuniões de articulação; entrevista coordenadora geral	3	3	
	<b>Curso de Gerenciamento de Projetos com a Escola Corporativa elaborado // Etapa da elaboração do curso em GP com a escola corporativa:</b>	1) Fase de planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5	Reuniões e oficinas para elaboração do Curso. Cronograma de execução	1	1	
		2) Fase de implantação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0	
		3) Uso rotineiro: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0	
		4) Em fase de monitoramento e avaliação: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0	
		5) Retroalimenta o planejamento: sim = 1; não = 0; em parte=0,5		1	0	
	<b>Aperfeiçoamento da equipe</b>	<b>Treinamento e atualização da equipe quando há entrada de novos funcionários e</b>	Treinamento inicial em EGP para todos os novos profissionais do EPP: sim=2; não=0; somente para os analistas de projetos=1	entrevista coordenador administrativo e profissionais do EPP	2	1

		<b>mudanças nos POPs, DOCs e Manual da Qualidade</b>	% de atualização da equipe após revisão/elaboração de POP`s: 0,2 pontos a cada 10 % de profissionais do EPP que se atualizaram nos POP`s	controle de atualização dos pops [lista de assinaturas atualizados/profissionais do EPP a serem atualizados]	2	1
			% de atualização da equipe no manual da qualidade: 0,2 pontos a cada 10 % de profissionais do EPP que se atualizaram no manual da qualidade	manual da qualidade // entrevistas com os profissionais do EPP; entrevistas coordenadores EPP	2	1
<b>Sub-total Manutenção de valor</b>					<b>95</b>	<b>62,8</b>

