

FIOCRUZ

RELATÓRIO DE GESTÃO - REDE DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS



FIOCRUZ

SUMÁRIO

Rede de escritórios	04
Estruturação da Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz	04
Projetos da Rede de Escritórios	11
Programa de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos	11
Estudo de Avaliabilidade	14
Desafios da rede	17
Sobre o futuro da Gestão de Projetos da Fiocruz	18

PARA LER ESTE DOCUMENTO

A criação do Escritório de Projetos da Presidência (EPP) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) surge da necessidade de incrementar a eficiência e a efetividade na execução dos projetos no âmbito da presidência da Fundação. Como desdobramento desse trabalho surge a Rede de Escritórios de Projetos, que tem como foco a geração e difusão de conhecimentos em gerenciamento de projetos e a adoção de padrões de referência em governança pública.

Este Relatório detalha o trabalho de constituição da Rede de Escritórios de Projetos até o ano de 2020 e seus primeiros desdobramentos.

Tenha uma ótima leitura!



ACOMPANHE

Abra o Spotify, clique em pesquisar e aponte para este código; você verá nossa seleção para acompanhar o relatório.

PALAVRA DA PRESIDENTE



"Contamos, na instituição, com uma estrutura colaborativa e dotada de grande complexidade, com unidades técnico-científicas, técnico-administrativas e escritórios regionais responsáveis por efetivar nossa contribuição à ciência, à saúde pública e à educação do País.

Nesse ambiente, manter um escritório que revise, aprimore e gere conhecimento sobre nossos modelos de gerenciamento de projetos é fundamental.

Por meio da Rede de Escritórios de Projetos, aprimoramos o compartilhamento de experiências em gestão de projetos que

transformam positivamente nosso País. Fortalecemos, ainda, nosso compromisso com a governança pública de excelência e tornamos mais eficazes e eficientes o uso de recursos. Neste relatório, conheça o primeiro ciclo de uma história que ainda será muito benéfica para a Fiocruz e a sociedade."

Nísia Trindade Lima

Presidente da Fundação Oswaldo Cruz



REDE DE ESCRITÓRIOS

No intuito de formalizar as conexões colaborativas em gestão de portfólios e projetos em saúde pública, a Presidência da Fiocruz constituiu, por meio da Portaria nº 6539/2019, a Rede de Escritórios de Projetos – cujos primeiros resultados e mapeamentos são detalhados a seguir.

Estruturação da Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz

Atuante desde 2019, a Rede é composta de representantes dos escritórios de projetos de diversas unidades da Fiocruz e tem as competências de:

Colaborar no desenvolvimento técnico e na produção de conhecimento sobre a gestão de portfólio e de projetos entre as unidades administrativas e técnico-científicas e os escritórios da Fiocruz, bem como de outras instituições convidadas;

Propor soluções em gestão de portfólios e projetos;

Estabelecer dinâmicas de troca de experiências e de comunicação técnico-científica sobre o tema;

Zelar pela harmonização entre os princípios e regramentos da administração pública e a dinâmica gerencial dos projetos;

Promover a articulação entre as unidades da Fiocruz;

Abordar desafios gerenciais e propor soluções inovadoras.



Missão

Promover o fortalecimento da gestão de projetos em saúde pública, por meio do compartilhamento de conhecimento, experiências e boas práticas, de forma integrada e articulada com as unidades da Fiocruz, por meio da Rede de Escritórios de Projetos.



Visão

Ser referência em gestão de portfólio e projetos em saúde pública na Fiocruz até 2025.

Na prática, a constituição da Rede resultou da identificação da necessidade de uma maior integração entre as diversas unidades da Fiocruz que gerenciam projetos em suas unidades dedicadas à pesquisa em saúde.

Com a formalização, 15 escritórios de projetos passaram a compor a Rede e compartilhar conhecimento e experiências por meio de encontros, reuniões periódicas e fóruns de discussão. São estruturas presentes tanto na sede da Fiocruz, no Rio de Janeiro (RJ), quanto em unidades ou escritórios regionais em outros estados brasileiros – o que reveste o grupo de ampla diversidade, capaz de revelar

potencialidades de aprendizados e desafios relacionados ao alinhamento de propósitos e práticas em gestão de projetos na instituição.

Os dois princípios da atuação em rede, que gerem de forma complementar a estrutura constituída na Fiocruz, são:

Interdependência: necessidade de compartilhar recursos para atingir um objetivo comum;

Autonomia: preservação dos objetivos e necessidades particulares de cada escritório de projetos de acordo com o contexto local.



“Os desafios para o desenvolvimento da Rede de Escritórios de Projetos são muitos: um é o de envolver os diferentes escritórios, que têm configurações e dinâmicas muito distintas e que, apesar de fazerem parte da Rede, foram convidados a participar de um estudo de avaliabilidade. Outro desafio é o de proporcionar maior aproximação entre gestão e pesquisa na instituição.”

MARLY CRUZ - PESQUISADORA ENSP/FIOCRUZ

Uma das principais barreiras para a implantação da Rede, desde o início, foi a diversidade de dinâmicas e modelos de operação dos escritórios de projetos da Fiocruz em todo o País, que abria oportunidades de compartilhamento de conhecimento ao mesmo tempo em que tornava mais complexo o processo de compreensão e entendimento das características dos componentes desse grupo. Outro desafio importante está ligado ao alinhamento do entendimento sobre projetos e à melhoria da segurança jurídica da instituição.



“Um dos desafios futuros para a Rede é o compartilhamento da experiência de escritórios com diferentes configurações, mas gerando soluções em gestão de projetos alinhados à estratégia da Fiocruz, promovendo a articulação entre as unidades da Fundação.

VALCLER RANGEL - CHEFE DE GABINETE DA FIOCRUZ

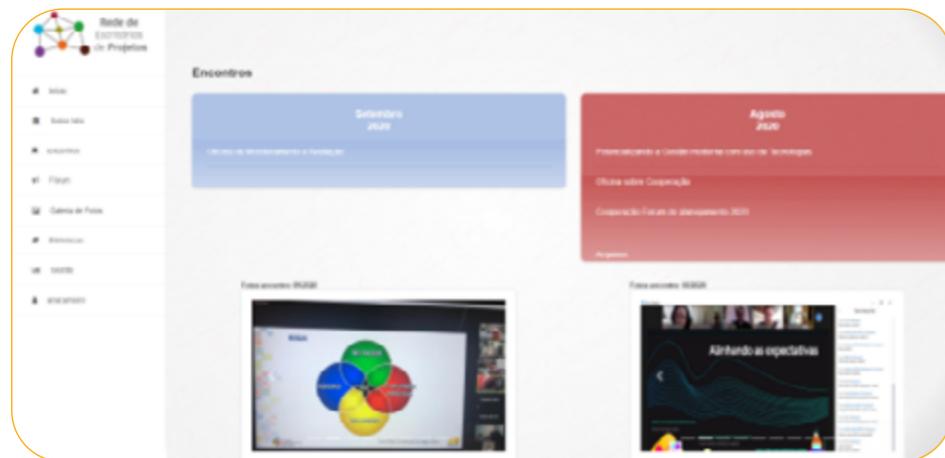


[Conheça a Rede de Escritórios de Projetos em detalhe](#)

COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS

PORTAL DA REDE DE ESCRITÓRIOS

Concretizando a proposta de compartilhar conhecimento e estimular a circulação efetiva de experiência e informações entre os integrantes da Rede de Escritórios, foi construído um portal, disponível para acesso dos integrantes dos escritórios de todo o País.



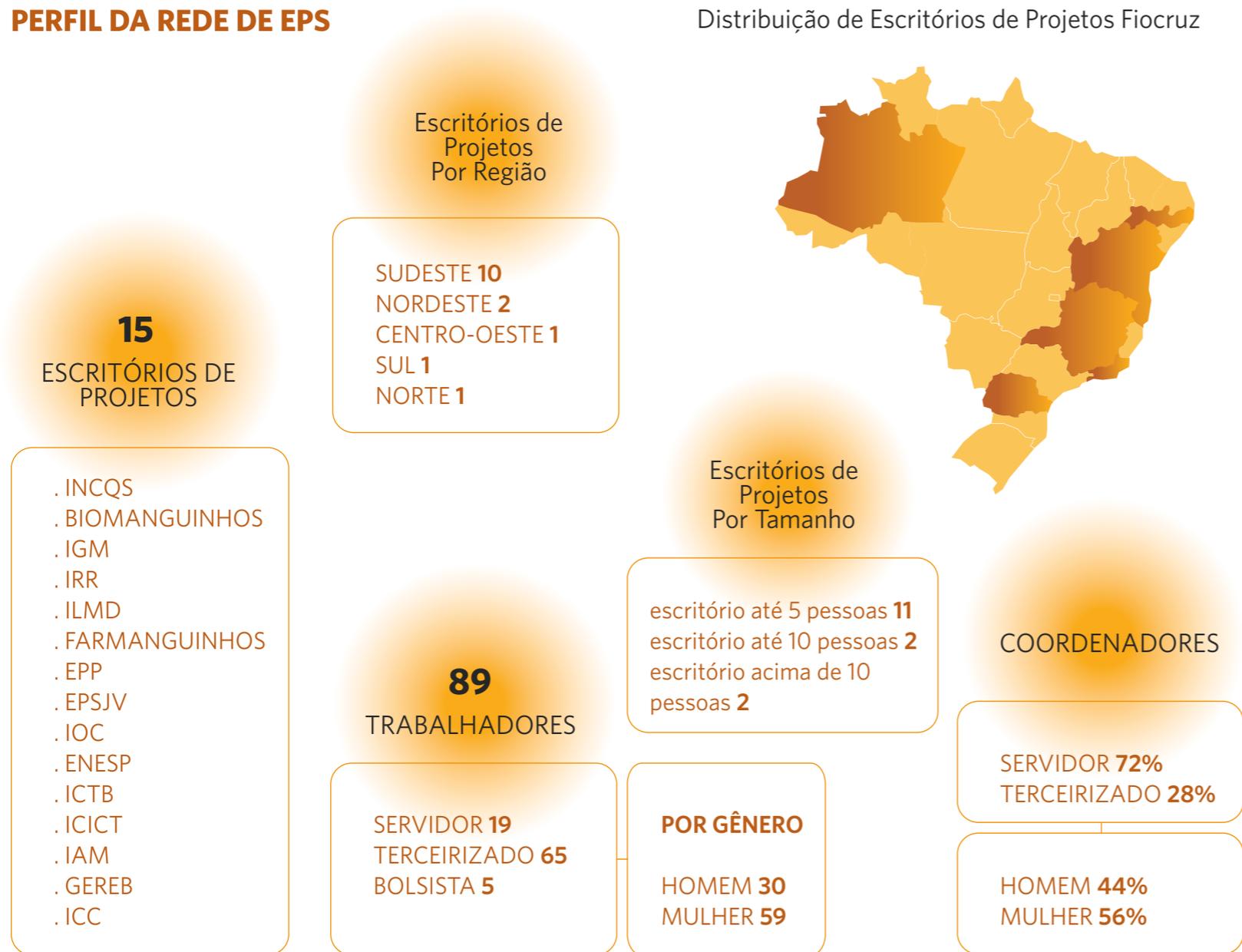
CONHECENDO A REDE EM DETALHES

Desde o início do trabalho da Rede de Escritórios de Projetos, foi possível avançar na compreensão do raio de atuação e da abrangência nacional das estruturas existentes na Fiocruz, além de identificar a composição da força de trabalho, do porte e da liderança de cada escritório.

O mapeamento e a caracterização dos escritórios compuseram a primeira iniciativa da Rede. Esse trabalho permitiu um aumento do reconhecimento interno da complexidade e das particularidades de cada operação da Fiocruz no País, além de constituir a primeira conexão entre os trabalhadores da área de gestão de projetos.

Conexão
A Rede permitiu maior interação entre os times de gestão de projetos

PERFIL DA REDE DE EPS



“A Rede de Escritórios foi crucial para incrementar e aprimorar a cultura de gestão de projetos como um dos pilares da gestão na Fundação Oswaldo Cruz. A primeira grande realização foi estabelecer a Rede, que permitiu que as unidades, sobretudo as que estão fora do Rio de Janeiro, se sentissem menos isoladas, aumentando a sensação de pertencimento a um sistema.”



JOSÉ ANTÔNIO SILVESTRE, VICE-DIRETOR DE GESTÃO NA GERÊNCIA REGIONAL DE BRASÍLIA (UNIDADE GEREB)

DESEMPENHO E BOAS PRÁTICAS

“Vejo que a Rede de Escritórios de Projetos na Fiocruz potencializou a troca de conhecimento e experiência entre os envolvidos com os temas associados à gestão de projetos nas diversas unidades da Fiocruz. Além desse compartilhamento e integração entre práticas de gestão de portfólio de projetos na unidade, várias iniciativas vêm sendo discutidas e implantadas em âmbito institucional, inclusive com interação com outras frentes, como programas de capacitação junto à Escola Corporativa. Bio-Manguinhos tem participado ativamente dos encontros e atividades e, sem dúvidas, esse processo tem promovido muita troca e reflexões sobre oportunidades de melhorias em práticas internas.”



PRISCILA FERRAZ, VICE-DIRETORA DE GESTÃO E MERCADO DE BIO-MANGUINHOS





PROJETOS DA REDE DE ESCRITÓRIOS

1 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

“No contexto do desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento de Pessoas para a Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz, pude conhecer melhor como essa área está organizada e alguns de seus feitos. É visível o crescimento e amadurecimento desse processo, desde a sua implantação. Destaco a própria formação da Rede, e a implantação do Programa de Desenvolvimento para os componentes desta Rede. Considero dois importantes feitos, na busca por um trabalho sinérgico e integrador.”



CARLA KAUFMANN - DIRETORA DA ESCOLA CORPORATIVA FIOCRUZ

Ao mergulhar na realidade e nos processos de trabalho de cada escritório de projetos da Fiocruz, a Rede identificou a importância de qualificar cada trabalhador e liderança para viabilizar a adoção de boas práticas de gerenciamento e o aumento da qualidade dos processos da instituição.

Como resposta à detecção desse desafio no campo formativo, foi estruturado o Programa de Desenvolvimento de Pessoas da Rede de Escritórios de Projetos. Trata-se de uma iniciativa pautada pelo mapeamento de competências, por meio de diagnóstico preciso da área e dos pontos de aprimoramento profissional necessários.

Aspectos como diretrizes estratégicas, expectativas dos atores envolvidos e contextos locais de atuação foram considerados para a construção das competências, desdobradas por sua vez em um rol de conhecimentos e comportamentos necessários para o desenho de estratégias de aprendizagem.

Em parceria com as áreas de educação corporativa da Fiocruz, a Rede de Escritórios constituiu o programa modernizando o tradicional modelo de treinamento comum em outras instituições, priorizando o aprendizado em nível coletivo.



PESSOAS

Formação
abrange equipes
de escritórios de
projetos em toda
a Fundação



“São considerados no processo de mapeamento as principais diretrizes estratégicas para a área, seus desafios, como ela está organizada, as expectativas dos atores envolvidos, além do seu contexto de atuação. A partir daí, são descritas, validadas e reconhecidas as competências, que, desdobradas em um rol de conhecimentos e comportamentos necessários para o alcance dos propósitos da área, geram um mapa que direciona a escolha e o planejamento das principais estratégias de aprendizagem do programa. Todo o processo é orientado por um modelo de gestão do conhecimento, que preconiza o aprendizado coletivo, no nível organizacional. Dessa forma, a capacitação deve estar integrada ao ambiente de trabalho, ampliando as possibilidades de aprendizado para além das salas de aulas presenciais ou virtuais. O programa foi desenhado para ser contínuo, acompanhando ciclos de gestão, com a oferta de ambientes virtuais de aprendizagem que ampliam os espaços de aprendizagem e dão transparência de todo o processo aos participantes.”

CARLA KAUFMANN - DIRETORA DA ESCOLA CORPORATIVA FIOCRUZ

OBJETIVO GERAL

Contribuir para o desenvolvimento técnico e comportamental da Rede de Escritórios de Projetos por meio de Programa de Desenvolvimento de Pessoas baseado em competências

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Elaborar ações de desenvolvimento de pessoal por competências para os escritórios de projetos e demais atores de interface;
- Contribuir para a mudança cultural na operacionalização do processo de gerenciamento de projetos;
- Fortalecer a rede de conhecimento, integrando pessoas das áreas de diferentes unidades da FioCruz;
- Identificar possíveis multiplicadores/facilitadores que contribuam para a disseminação de conhecimento;
- Formar multiplicadores da área responsáveis pela sensibilização dos profissionais das unidades.

RESULTADOS

- Fortalecer a rede colaborativa de profissionais dos Escritórios de Projetos;
- Formar multiplicadores na área de Gestão de Projetos em Saúde;
- Fortalecer a Gestão de Projetos em Saúde na FioCruz por meio da capacitação dos profissionais;
- Otimizar recursos institucionais;
- Assegurar a credibilidade institucional;
- Garantir o melhor negócio de acordo com os preceitos da ética pública e o critério da sustentabilidade socioambiental.

In Company /Cursos Internos

Diálogos de Gestão - encontros, conduzidos por consultoria especializada, com objetivo de promover diálogos sobre temas relacionados à gestão de pessoas, equipes, comunicação, desenvolvimento pessoal e outros que impactam diretamente a relação com o trabalho - engajamento.

Ciclos de Debates - encontros, com participação de convidados externos, com objetivo de promover o debate sobre melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Oficinas de Engajamento - oficinas com objetivo de capacitação técnica e comportamental (conhecimento e aplicação de técnicas e ferramentas e a responsabilização dos profissionais no processo) em gestão de projetos, utilizando metodologias ágeis.



PDG (líderes) - ações específicas do Programa de Desenvolvimento Gerencial que serão direcionados para os gerentes de projetos.

Encontro Anual - reunião de todos os escritórios de projeto para balanço anual e celebração dos resultados.

Biblioteca de Vídeos e Leituras Indicadas - documentos institucionais e outras indicações complementares - links, vídeos, artigos, livros.

Fóruns On-line - atividades prévias e/ou debates sobre encontros presenciais.

Repositório de Materiais de Ações Presenciais

Indicações de Cursos EAD

2 - ESTUDO DE AVALIABILIDADE

Assim como no caso do Escritório de Projetos da Presidência, a Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz foi constituída a partir de reflexões, estudos, pesquisas e disseminação de resultados de investigações sobre seus próprios processos.

Em março de 2020, sob coordenação das pesquisadoras Marly Marques da Cruz (principal), Juliana Kabad (executiva), junto com a equipe composta por Santuzza Arreguy Silva Vitorino, Maria Aparecida dos Santos, Celita Almeida e Michele Souza e Souza, foi proposto o projeto de pesquisa “Estudo de Avaliabilidade da Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz”.

Um estudo de avaliabilidade (EA) contribui para promover mecanismos de gestão organizacional e para aumentar o conhecimento de todos os envolvidos sobre a intervenção. Considerando que um dos objetivos do EA é identificar a possibilidade de avaliação da intervenção, recomenda-se que seja realizado como uma pré-avaliação, embora possa ser realizado a qualquer momento do processo avaliativo.

Sua realização maximiza o uso dos resultados da avaliação propriamente dita e redireciona o foco quando necessário, evitando objetivos pouco importantes e racionalizando os recursos disponíveis (THURSTON; RAMALIU, 2005; TREVISAN, 2007; LEVITON et al., 2010; BEZERRA et al., 2012; OLIVEIRA et al., 2015; GUIMARÃES; HARTZ; LUZ, 2016; BARATIERI et al., 2019; FIGUEIREDO; ANGULO-TUESTA; HARTZ, 2019).





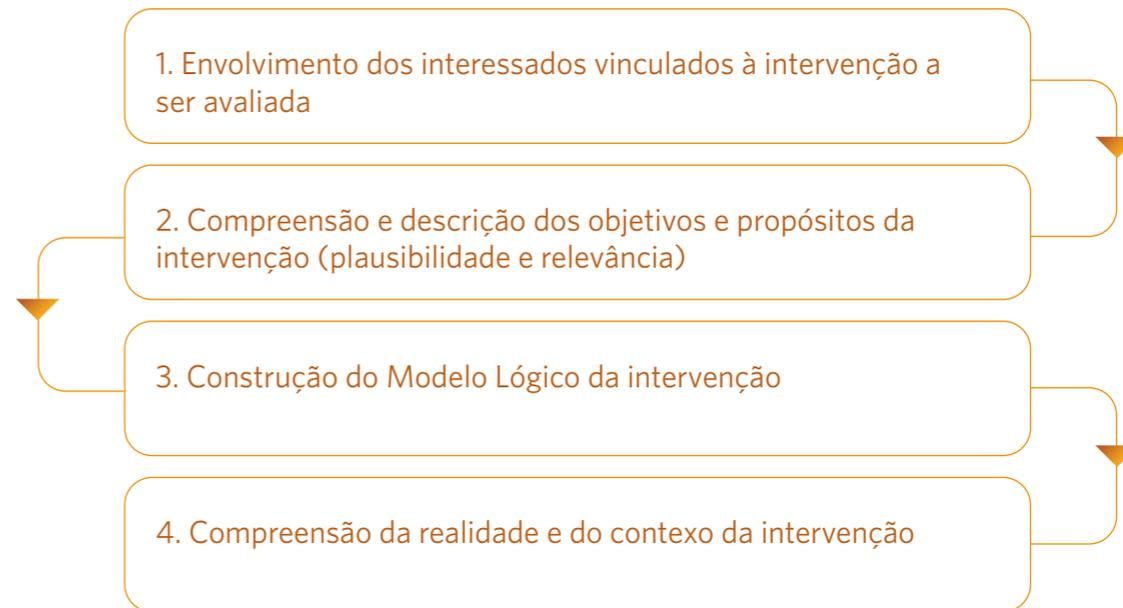
“Os desafios para o desenvolvimento deste projeto são muitos. Em primeiro lugar, há o desafio de envolver os diferentes escritórios, que têm configurações e dinâmicas muito distintas e que, apesar de fazerem parte da rede, foram convidados a participar de um estudo de avaliabilidade. Outro desafio é o de proporcionar maior aproximação entre gestão e pesquisa, algo não tão comum na instituição. E, por último, mencionaria como desafio o uso da abordagem participativa no contexto da pandemia de Covid-19, que nos obriga a usar as ferramentas para o trabalho remoto.

Quanto aos produtos do projeto de avaliabilidade, gostaria de destacar a formação com a Oficina de Monitoramento e Avaliação, de redes sociotécnicas e de modelos lógicos da intervenção; a construção das micro e macro redes dos EPs e da Rede de EPs; a caracterização dos EPs; o modelo lógico dos EPs e da Rede de EPs. Esses são produtos de suma importância para que os escritórios possam melhor organizar seus processos e monitorar e ou avaliar suas ações.”

MARLY CRUZ - PESQUISADORA Ensp/FIOCRUZ

ETAPAS DE UM ESTUDO DE AVALIABILIDADE*

*adaptado de Levinton et al, 2010



QUESTÕES CENTRAIS DO ESTUDO



Quais são as ações prioritárias da Rede de Escritórios de Projetos (EPs) da Fiocruz e qual deve ser o enfoque de sua política de atuação?



Tendo em vista o propósito central da Rede de EPs, de que maneira se organizam e se alinham os portfólios de projetos dos EPs no âmbito da Rede?



Quais são as redes sociotécnicas que se interrelacionam tanto com a Rede quanto com os EPs?



De que maneira os EPs se estruturam e funcionam a fim de atender seus objetivos e demandas?

A iniciativa busca compreender questões como enfoques de políticas de atuação, organização de portfólios de projetos, constituição de redes sociotécnicas e o próprio funcionamento da Rede, resultando na elaboração de um Modelo Lógico e de um portfólio de projetos da Fiocruz. Também se busca caracterizar em profundidade os escritórios locais

de projetos, realizando uma análise lógico-estratégica, e contribuir para o planejamento de ações da Rede.

Já durante 2020, esse projeto resultou na Oficina de Monitoramento e Avaliação e em um seminário temático sobre o resultado da pesquisa no escritório de projeto.

Trimestre Atividades do estudo

Jan-Mar/20 Elaboração do projeto, apresentação e validação na Rede, observação participante da Rede, submissão ao CEP/Ensp;

Abr-Jun/20 Oficina de M&A para a Rede, compreensão e caracterização da definição de Portfólios de Projetos dos EGPs, oficina de modelização do Portfólio de Projetos da Rede, pactuação das ações prioritárias da Rede;

Jul-Set/20 Caracterização dos EGPs da Fiocruz; Realização de seminário temático;

Out-Dez/20 Modelização do Portfólio de Projetos da Rede; Caracterização dos EGPs da Fiocruz;

Jan-Mar/21 Caracterização das redes sociotécnicas dos EGPs da Fiocruz, elaboração de relatório parcial;

Abr-Jun/21 Modelização dos EGPs da Fiocruz;

Jul-Set/21 Organização do modelo de avaliação da Rede; Realização de seminário temático;

Out-Dez/21 Análise dos dados e finalização da organização do modelo de avaliação da Rede;

Jan-Mar/22 Elaboração do relatório final e apresentação dos resultados.

DESAFIOS DA REDE

PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

Assim como no caso do Escritório de Projetos da Presidência (EPP), a Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz construiu uma rota estratégica para alcançar sua visão de ser referência em gestão de portfólio e projetos em saúde pública na Fiocruz até 2025.

Veja a seguir as ações previstas para o período de 2020 a 2025 e sua conexão com fatores críticos para o sucesso da estratégia.

Fatores críticos

Cultura organizacional



Gestão de pessoas



Institucionalização



Ações

Programa de desenvolvimento de pessoas em Gestão de Projetos (treinamentos, oficinas e palestras)

Identificação dos servidores com perfil para trabalho nos escritórios

Modelização dos processos dos escritórios de projetos

Avaliação da maturidade dos escritórios de projetos da Fiocruz

Institucionalização dos escritórios (portarias, atribuições, processos, sistemas)

Alinhamento com outras estruturas para avaliação do portfólio existente e possíveis desdobramentos nas unidades

Estabelecimento de Fórum Anual – Alinhamento da Rede com a estratégia da Fiocruz com a Presidência

Realização de encontros mensais da Rede



SOBRE O FUTURO DA GESTÃO DE PROJETOS DA FIOCRUZ

Em uma busca na internet sobre as tendências da gestão de projetos para o futuro, é possível encontrar uma convergência de visões sobre a crescente aplicação de metodologias ágeis, o protagonismo dos riscos como objeto, a ciência de dados potencializando o desenho e o gerenciamento, o redimensionamento (ou até extinção) dos espaços físicos dos escritórios e, principalmente, a prática colaborativa nos processos de gestão.

Quanto ao futuro da gestão de projetos na Fiocruz, um destaque central está na colaboração. A intensa dinâmica, a alta complexidade e a diversidade técnico-científica das unidades constituintes dessa instituição se expressam em grande medida nas experiências, necessidades e interações existentes em seus projetos.

Pensar em tendências ou no futuro da gestão de projetos passa por assumir as potencialidades que a dimensão colaborativa da gestão de projetos pode proporcionar, especialmente no que diz respeito às sinergias potenciais e presentes na plêiade de ações voltadas para a saúde da população que essa instituição executa.

Todos os objetos, ferramentas, desafios e interações têm nesse fascinante e desafiador universo a colaboração como um aspecto fundamental para o seu sucesso e sentido futuro. Considerando isso, a Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz tem um papel fundamental, instigante e desafiador.

CRÉDITOS

Participaram da elaboração deste relatório e das atividades ao longo do período todos os escritórios de projetos. Este documento representa o esforço coletivo dos escritórios de projetos de demonstrar para a sociedade os resultados da Rede de Escritórios de Projetos.

Gabinete da Presidência
VPGDI - Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional

Escola Corporativa da Fiocruz
Laser / Ensp - Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais

UNL/IHMT - Universidade Nova Lisboa/ Instituto de Higiene e Medicina Tropical

Organização
Escritório de Projetos da Presidência

Redação, edição e design
Report Sustentabilidade



FIOCRUZ