

# Lusíada



Repositório das Universidades Lusíada

**Universidades Lusíada**

Gomes, Marcelly de Freitas  
Filho, José Eduardo Pereira  
Carneiro, Ana Paula Morgado  
Santos, Aline Macena dos

## **O papel da rede de escritórios de projetos da Fiocruz para a qualificação do trabalhador**

<http://hdl.handle.net/11067/7068>  
<https://doi.org/10.34628/8a36-9y45>

### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2023
<b>Tipo</b>	bookPart

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-06-09T18:10:45Z com  
informação proveniente do Repositório

# 20.

## O papel da rede de escritórios de projetos da Fiocruz para a qualificação do trabalhador

The role of Fiocruz project office network for the qualification of workers

### **MARCELLY DE FREITAS GOMES**

Mestranda em Políticas Públicas em Direitos Humanos (NEPP-DH / UFRJ).  
Pesquisadora do Pólen – laboratório de inovação em gestão pública da Fiocruz – Brasil.  
gomesfmarcelly@gmail.com

### **JOSÉ EDUARDO PEREIRA FILHO**

Doutor em Planejamento Urbano e Regional. Pesquisador do Pólen – laboratório de inovação em gestão pública da Fiocruz – Brasil. eduard\_filho@uol.com.br

### **ANA PAULA MORGADO CARNEIRO**

Doutora em Administração de Empresas. Coordenadora do Pólen – laboratório de inovação em gestão pública da Fiocruz – Brasil. ana.carneiro@fiocruz.br

### **ALINE MACENA DOS SANTOS**

Especialista em Administração Estratégica. Coordenadora de gestão da informação do Pólen – laboratório de inovação em gestão pública da Fiocruz – Brasil.

aline.santos@fiocruz.br

<https://doi.org/10.34628/8a36-9y45>

**Resumo:** A Fiocruz é uma das principais instituições públicas de saúde no Brasil, com distintas unidades técnico-científicas que contam com setores organizados para o gerenciamento de projetos com níveis de maturidade, áreas e estrutura física diferentes. Diante deste cenário, enxergou-se a necessidade de aproximação entre as unidades para estabelecer uma troca de experiência em gestão de projetos, através de uma Rede colaborativa. Este trabalho busca analisar o papel da Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz para a qualificação dos trabalhadores.

A investigação evidenciou a importância da criação da Rede de EPs da Fiocruz para a integração e compartilhamento de conhecimentos através de plataformas digitais, propiciando a adoção de boas práticas no gerenciamento de projetos. Os processos formativos, ao contribuir para a melhoria organizacional da gestão de projetos da Fiocruz, potencializaram os usos para qualificação do trabalhador.

**Palavras-chave:** rede; qualificação do trabalhador; Fiocruz; escritórios de projetos.

***Abstract:** Fiocruz is one of the main public health institutions in Brazil, with distinct technical and scientific units that have sectors organized for project management with different levels of maturity, areas and physical structure. Given this scenario, the need was seen for an approach among the units to establish an exchange of experience in project management, through a collaborative Network. This work seeks to analyze the role of the Project Office Network at Fiocruz for the qualification of workers. The research highlighted the importance of the creation of the Fiocruz EP Network for the integration and sharing of knowledge through digital platforms, providing the adoption of best practices in project management. The formative processes, by contributing to the organizational improvement of project management at Fiocruz, potentiated the uses for worker qualification.*

***Keywords:** network; worker qualification; Fiocruz; project offices.*

## Introdução

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) é uma das principais instituições públicas de saúde no Brasil e completou em 2022, 122 anos de história. É reconhecida pela sociedade brasileira, e em outros países, por sua capacidade de colocar a ciência, a tecnologia, a inovação, a educação e a produção tecnológica de serviços e insumos estratégicos para a promoção da saúde da população, a redução das desigualdades e iniquidades sociais. A instituição tem como missão a consolidação e o fortalecimento do Sistema Único de Saúde, a elaboração e o aperfeiçoamento de políticas públicas de saúde.

A Fiocruz está instalada em 12 estados no Brasil, em todas as regiões do país, além de contar com um escritório em Maputo, Moçambique. Ao todo são 16 unidades técnico-científicas, cinco escritórios e uma gerência regional, voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde. Cada uma dessas unidades possui características distintas, com pluralidades loco regionais e uma diversidade de atuação também na gestão de projetos, com diferentes perfis, escopos e atribuições (Santos, Carneiro & Santos, 2022).

Distintas unidades da Fiocruz contam com setores organizados para o gerenciamento de projetos com níveis de maturidade, áreas e estrutura física diferentes. Até mesmo perspectivas e ferramentas diferentes na abordagem da gestão de projetos. Diante deste cenário, apontou-se a necessidade de uma aproximação entre as unidades para estabelecer uma troca de experiência em gestão de projetos na Fiocruz, promovendo um ambiente colaborativo. Optou-se pela organização do trabalho em rede colaborativa.

Nesse sentido, após inúmeros encontros e reflexões entre os atores dos escritórios de projetos, optou-se por instituir uma Rede de Escritórios de Projetos (EPs) da Fiocruz, por meio da Portaria nº 6539/2019 com o objetivo de promover conexões colaborativas em gestão de portfólios e projetos de saúde pública. Com a formalização, 16 escritórios de projetos passaram a compor a Rede e compartilhar conhecimento e experiências por meio de encontros, reuniões periódicas e fóruns de discussão. De acordo com a referida portaria, de 05 de dezembro de 2019, são competências da Rede:

colaborar no desenvolvimento técnico e na produção de conhecimento sobre a gestão de portfólio e de projetos entre as unidades administrativas, técnico-científicas e escritórios da FIOCRUZ bem como de outras instituições convidadas; propor soluções em gestão de portfólios e projetos; estabelecer dinâmica de troca de experiências e de comunicação técnico-científica sobre o tema; zelar para 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 (FIOCRUZ, 2019).

No presente artigo, o objetivo é analisar o papel da Rede de Escritórios de Projetos da Fiocruz para a qualificação dos trabalhadores que compõem a rede. Realizou-se uma pesquisa qualitativa a partir da revisão da literatura e da análise documental.

## Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa a partir da revisão da literatura e da análise documental. A análise documental é considerada uma abordagem fundamental para subsidiar mapeamentos descritivos de políticas institucionais, no sentido de indicar e sistematizar pontos convergentes e divergentes e insight sobre o contexto político-organizacional relacionada à intervenção (FIGUEIRÓ et al., 2012). Segundo Flick (2009), documentos devem ser entendidos como “meios de comunicação”, como uma forma de contextualização da informação, sendo analisados como “dispositivos comunicativos metodologicamente desenvolvidos na produção de versões sobre eventos”.

Recorreu-se à análise documental de modo a reunir o maior volume de informações sobre a atuação da Rede, analisando relatórios e jornais produzidos pela própria Rede de EPs da Fiocruz. Para tanto, nesta pesquisa, foram analisados os relatórios de 2020 e 2021 da Rede de EPs da Fiocruz e as e-newsletter da Rede disponíveis no site da internet, conforme quadro 1.

**Quadro 1** – Caracterização dos documentos analisados

Documento	Fonte/ano	Descrição
Fiocruz. Relatório de Gestão - Rede de Escritórios de Projetos.	Fundação Oswaldo Cruz, 2021.	Este relatório detalha o trabalho de constituição da Rede de Escritórios de Projetos até o ano de 2020 e seus primeiros desdobramentos.
Fiocruz. Relatório de Gestão - Rede de Escritórios de Projetos.	Fundação Oswaldo Cruz, 2022.	Este relatório descreve as ações realizadas no ano de 2021 pela Rede de EPs da Fiocruz.

Documento	Fonte/ano	Descrição
E-nenewsletter da Rede de EPs da Fiocruz.	Fiocruz, 2021 e 2022.	A Rede disponibilizou, por meio de sua newsletter, informações sobre eventos e experiências profissionais de dentro e fora da Fiocruz, de forma mensal no ano de 2021 até junho de 2022.

Fonte: elaborado pelos autores

A análise dos dados foi realizada com base em alguns pressupostos da análise de conteúdo, propostos por Bardin (2011). Desta forma, os dados foram sistematizados da seguinte maneira: I) leitura prévia dos documentos, buscando ter uma visão global dos mesmo; II) leitura seletiva, em que se buscou identificar as informações pertinentes ao objetivo do estudo, sendo destacadas as ações referentes a qualificação dos trabalhadores e seus pressupostos; III) categorização dos trechos identificados, que foram agrupados e classificados por semelhança, a partir da leitura seletiva e, por fim, IV) análise descritiva e reflexiva dos dados.

## Resultados

De 2019 até junho de 2022, foram realizadas inúmeras ações no âmbito da Rede de EPs da Fiocruz, centradas em dois pilares: a qualificação/ treinamento das equipes e a comunicação/ informação, como apontam os relatórios examinados. Neste artigo iremos abordar a questão da qualificação como uma questão em debate.

No ano de 2020 a Rede de EPs da Fiocruz implementou o Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), organizado pela Escola Corporativa da Fiocruz. O PDP visa contribuir para o aperfeiçoamento técnico e comportamental dos profissionais da Rede, por meio do aprimoramento de suas competências, por meio de ferramentas digitais para o trabalho remoto. As ações de capacitação, implementadas pela Escola Corporativa Fiocruz, são estrategicamente planejadas e alinhadas às competências mapeadas. Como aponta o relatório referente ao ano de 2021:

“Diante dos desafios que a Fiocruz enfrentou durante a pandemia de Covid-19, o Escritório de Projetos da Presidência (EPP) teve um papel importante. Como parceiro da Escola Corporativa, o EPP estimulou a qualificação da força de trabalho, no âmbito da Gestão de Projetos, para responder com eficiência ao aumento de volume e às transformações nos processos de trabalho” (Fiocruz, 2022).

Além disso, ao longo de 2021 foram ofertados treinamentos previamente selecionados com o público de interesse, como captação de emendas parlamentares e celebração de termos de execução descentralizada. Tendo estabelecido parcerias com outras instituições.

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. Diversas estratégias foram implementadas visando qualificar o corpo de trabalhadores dos EPs da Fiocruz: encontros com participação de convidados externos, oficinas conduzidas por consultoria especializada, além de oficinas com o objetivo de capacitação técnica e comportamental em gestão de projetos, utilizando metodologias ágeis.

De acordo com Santos, Carneiro & Santos (2022), esses encontros proporcionaram não somente a qualificação e a troca de experiências, mas também permitiram uma aproximação entre os integrantes da Rede e entre os setores estratégicos da Fiocruz, promovendo conexão.

Cabe destacar, também, que a Rede de EPs da Fiocruz se mostrou como um espaço oportuno ao possibilitar a troca entre os trabalhadores num momento pandêmico, em que o isolamento imposto pela pandemia de Covid-19, trouxe inúmeros desafios.

## Discussão e conclusão

A experiência da Rede de EPs da Fiocruz se insere como um exemplo que o mundo do trabalho vem desde as últimas décadas do século passado passando por um intenso e profundo processo de transformação. A base tecnológica mudou, assim como os parâmetros que comandam as atividades laborais, representadas

concretamente no fenômeno das redes no campo administrativo e organizacional, inclusive no segmento da saúde.

Tais transformações têm exigido das organizações uma preocupação contínua com a qualificação/capacitação dos trabalhadores. A troca de ideias, a ênfase no trabalho em equipe e o estabelecimento de estruturas menos verticalizadas formam um conjunto de ações que visam a melhoria na promoção dos serviços que as instituições oferecem à sociedade.

Nesse contexto conjuntural, a dinâmica das redes parece influenciar cada vez mais as relações de trabalho nas estruturas organizacionais combinando tecnologia e novas formas de relacionamento no trabalho entre os setores internos de uma determinada instituição e entre as organizações e a sociedade. (Castells, 1999).

Desse modo, o debate, em verdade, em torno da qualificação remonta aos anos 60 do século passado tendo, portanto, um caráter histórico. Envolve outras inúmeras questões: a natureza da organização, se do campo produtivo/tecnológico ou do segmento dos serviços; se de caráter público ou privado; lembrando nesse último aspecto, a base de cada uma, se voltada para o lucro ou voltada para o bem-estar social. Ao mesmo tempo, o sentido da qualificação também tem um caráter diverso, remetendo a inúmeras interpretações. Vejamos a seguir

## Qualificação: uma questão em debate

Conforme Larangeira (2002) tais questões relativas à qualificação giram em torno se “devem-se considerar as qualidades/habilidades do trabalhador ou os requisitos próprios do posto de trabalho” (p.257). Ou ainda, o debate acerca dos critérios da medição da qualificação: “utilizam-se critérios estritamente técnicos ou, ao contrário, critérios de ordem ideológico-social?”. Estes últimos associados, entre inúmeros aspectos, por exemplo, “ao grau de autoridade, autonomia, status e salário de um trabalhador”.

A mesma discussão ocorre acerca do grau de qualificação que inclui desde as abordagens que privilegiam o fenômeno a partir de critérios como “tempo necessário para o aprendizado da função, tipo de conhecimento exigido e grau de autonomia para o desempenho” até àquelas concepções que destacam os aspectos



históricos, ou seja, reconhecendo que a qualificação “como parte de um processo através da qual as relações sociais são reproduzidas” (p. 358).

Do mesmo modo no interior do debate encontramos sobretudo, a partir dos anos 70 abordagens que destacam que as transformações tecnológicas tiveram um papel preponderante na subordinação dos trabalhadores; assim como em uma outra perspectiva privilegiam o argumento que as inovações tecnológicas ampliaram a qualificação dos funcionários e favoreceram novas formas de trabalho, possibilitando a estes “maior autonomia e controle do processo de trabalho”.

Outras visões surgiram, como o reconhecimento que a qualificação teria um caráter complexo e contraditório, considerando, assim, que as ambas visões não seriam necessariamente excludentes no contexto da inovação tecnológica, combinando a necessidade da qualificação concomitantemente com a presença de um processo de degradação do trabalho. (Larangeira, 2002, p. 259).

A despeito dos dilemas em torno da qualificação que perduram até os dias atuais, o reconhecimento da qualificação como “resultado e processo” parece contribuir e tornar o debate ainda mais complexo; constatando que a qualificação combina as “qualidades, ou credenciais que os indivíduos são possuidores”; mas reconhecendo que ela é também “socialmente construída” (Guimarães, 2009, p. 340).

## A Rede de EPs da Fiocruz

A investigação evidenciou a importância da criação da Rede de EPs da Fiocruz para a integração e compartilhamento de conhecimentos através de plataformas digitais, propiciando a adoção de boas práticas no gerenciamento de projetos.

Como podemos observar, a abordagem inovadora em um contexto de uma rede que visa qualificação requer o reconhecimento da complexidade do processo. O trabalho em rede reconhece que tal configuração envolve valores, ações e comportamentos dos indivíduos inseridos numa modalidade de trabalho inovadora. Entender o trabalho em rede como um processo contínuo requer o reconhecimento do contexto cultural e suas possibilidades e tensões e como algo propositivo visando o alcance do objetivo central das organizações públicas.

A constituição da Rede de EPs da Fiocruz se mostrou um caminho bastante efetivo para o fortalecimento das ações em gestão de projetos na Fiocruz, através do compartilhamento de conhecimento, da troca de experiências e de boas práticas, integrando e articulando os EPs das diferentes unidades da instituição. O envolvimento dos integrantes dos EPs com a Rede de EPs contribuiu para uma maior apropriação de si, evidenciando os processos de reflexividade propiciados pelos encontros. Os processos formativos, ao contribuir para a melhoria organizacional da gestão de projetos da Fiocruz, potencializaram os usos para qualificação do trabalhador.

## Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em Rede: era da informação, economia, sociedade e cultura*. Vol 1. São Paulo: Paz e Terra.
- Flick, U. (2009). *Introdução a pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fiocruz (2019). Portaria 6539/2019-PR. Presidência da Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro.
- Fiocruz. (2021). *Relatório de gestão: escritórios de projetos*. Carneiro, A. P. M.; Santos, A. M. (Org.). Rio de Janeiro, RJ.
- Fiocruz. (2022). *Relatório de gestão: escritórios de projetos*. Carneiro, A. P. M.; Santos, A. M. (Org.). Rio de Janeiro, RJ.
- Guimarães, N. A. (2009). *Qualificação como relação social*. In: Pereira, Isabel Brasil; Lima, Júlio Cesar França (Orgs.) *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: EPSJV.
- Larangeira, S. M.G. (2002). *Qualificação*. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *Dicionário Crítico sobre trabalho e Tecnologia*. 4.ed. rev. ampl. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. UFRGS.
- Santos, A. M.; Carneiro, A. P. M. & Santos, M. P. R. (2022). *Escritórios de projetos em saúde: discussão e apresentação de boas práticas como compartilhamento de experiências*. São Paulo, SP: Ed, Lux.