

Implantação do Escritório de Gestão de Projetos na Secretaria de Atenção Especializada à Saúde: um grande desafio

Implementation of the Project Management Office in the Secretariat of Specialized Health Care: A great challenge

Luciana Villanova¹

DOI: 10.5935/DIV.n61.07

RESUMO Este artigo destaca a importância do gerenciamento de projetos no contexto da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (Saes) e discute desafios da implantação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP), tendo como referência o Guia PMBOK®. O EGP/Saes foi implementado em resposta a desafios anteriores, incluindo a descentralização do gerenciamento de projetos, a falta de controle sobre os resultados e a necessidade de alinhamento estratégico. A equipe envolvida passou por capacitação extensa, adotando uma abordagem de mapeamento de processos para padronizar e melhorar a gestão de projetos. Trata-se de um relato de experiência construído com base na experiência vivida no processo de implantação do EGP/Saes entre 2017 e 2022. Objetivou-se apresentar como foi estruturado o EGP/Saes. Os resultados da implantação incluem a padronização eficaz de procedimentos, o alinhamento dos projetos com objetivos estratégicos e a ênfase no monitoramento. Além disso, o EGP/Saes desempenha um papel crítico na conexão entre projetos e estratégias da Saes, permitindo um controle do escopo, prazo e entregas dos projetos. A implantação do EGP enfrentou desafios significativos, incluindo a necessidade de mudar a cultura organizacional e a constante necessidade de atualização e revisão dos processos. Trouxe, também, contribuições relevantes indicando aprendizagens essenciais.

PALAVRA-CHAVE Projetos. Administração pública. Saúde. Gestão de projetos. Cultura organizacional.

ABSTRACT *This article highlights the importance of project management in the Specialized Health Care Secretariat (SAES) context. It discusses the challenges of implementing a Project Management Office (EGP), using the PMBOK® Guide as a reference. The EGP/SAES was implemented in response to previous challenges, including the decentralization of project management, the lack of control over results, and the need for strategic alignment. The team underwent extensive training, adopting a process mapping approach to standardize and improve project management. This is an experience report built on the experience gained in the EGP/SAES implementation process between 2017 and 2022. The aim was to present how the EGP/SAES was structured. The implementation results include the effective standardization of procedures, the alignment of projects with strategic objectives, and the emphasis on monitoring. In addition, the EGP/SAES plays a critical role in linking projects to SAES' strategies, enabling control of project scope, timeframe, and deliverables. Implementing the EGP faced significant challenges, including the need to change the organizational culture and the constant need to update and review processes. It also brought relevant contributions indicating essential learning.*

PALAVRA-CHAVE *Projects. Public administration. Health. Organizational culture.*

¹Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) - Rio de Janeiro (RJ), Brasil.
lucianavillanovadf@gmail.com



Introdução

Os estudos e a adoção de metodologias de gestão de projetos vêm ganhando espaço em várias áreas desde as últimas décadas do século XX¹, pois, a cada dia, é preciso enfrentar desafios sempre maiores em termos de complexidade e velocidade das mudanças. Na administração pública não é diferente, visto que resultados não acontecem por acaso. Uma boa gestão de projetos pode contribuir para maior eficiência, eficácia e qualidade das respostas à sociedade, bem como para o alinhamento dos projetos aos objetivos e às diretrizes das organizações².

Especificamente em relação à saúde pública, velhos e novos problemas exigem respostas rápidas, de modo a promover equidade e justiça social no acesso aos serviços. É nesse cenário que procuramos discutir a gestão de projetos no âmbito da administração pública em saúde. O gerenciamento de projetos não é uma panaceia administrativa, reforçando a ideia de que os problemas do Sistema Único de Saúde (SUS) resultam de uma falsa dicotomia entre financiamento e gestão³.

Compreendemos que a saúde, direito de todos, depende também

[...] da eliminação das desigualdades, do saneamento, da preservação do meio ambiente, de controle da violência, do transporte e da educação pública, do combate ao racismo e à opressão de mulheres⁴.

A efetivação do direito à saúde requer, centralmente, democracia⁴. Por essa razão, na agenda do SUS, temas como modelos de gestão e de gerenciamento de projetos permanecem como desafios persistentes.

No Brasil, o papel de formulação e coordenação nacional da política de saúde é do Ministério da Saúde (MS), gestor nacional do SUS. A Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (Saes), conforme o Decreto Federal nº 11.358/2023⁵, em seu art. 25, é responsável, entre outras funções, por:

[...] participar da formulação e da implementação da política de atenção especializada à saúde, observados os princípios e as diretrizes do SUS. [...] estabelecer normas, critérios, parâmetros e métodos para o controle da qualidade e para a avaliação da atenção especializada à saúde. [...] desenvolver mecanismos de gestão, controle, monitoramento e de avaliação das ações destinadas à organização e à implementação das políticas estruturantes para o fortalecimento e a qualificação da atenção especializada à saúde, inclusive estratégias e projetos de saúde digital, telessaúde e afins⁵.

Nessa perspectiva, o gerenciamento de projetos, tema deste artigo, assume lugar de destaque, contribuindo para que gestores públicos possam, com transparência, planejar, executar, monitorar e controlar projetos que, em virtude da sua complexidade, necessitam de alto grau de coordenação.

No MS, devem ser registradas tentativas anteriores na perspectiva da gestão por resultados. Ressaltam-se os esforços empreendidos no contexto dos projetos ‘Mais Gestão é Mais Saúde’ e ‘Governança para Resultados’⁶, a partir de 2007. Na ocasião, os problemas do subfinanciamento, as limitações dos modelos gerenciais e a importância de obter mais resultados dos recursos alocados justificaram tais iniciativas⁶.

A prática da gestão de projetos, conforme o Tribunal de Contas da União (TCU)⁷, “favorece o desenvolvimento e a capacitação gerencial, ao tempo em que complementa o sistema de planejamento e gerenciamento”. Além de intensificar a solução de problemas, a gestão de projetos “propicia, de igual modo, a valorização do servidor, assegurando o comprometimento das equipes com a tomada de decisão e com o êxito dos resultados”⁷.

No âmbito deste estudo, consideramos que gerenciamento de projetos é:

[...] a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O

gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente⁸⁽¹⁰⁾.

Tal abordagem inclui a definição de objetivos claros, a identificação de recursos necessários, a gestão do cronograma e do orçamento, o gerenciamento de riscos e a comunicação eficaz com todas as partes interessadas. Adicionalmente, a abordagem ajuda a alinhar as expectativas dessas partes e a assegurar que o projeto atenda aos objetivos estratégicos da organização.

Com o crescimento da maturidade das organizações em gerenciamento de projetos, uma nova arquitetura institucional se configurou em muitas delas, com a estruturação dos chamados Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP). Várias conceituações, mais ou menos amplas, podem ser encontradas na literatura da área, a partir dos anos 2000, situando o EGP como unidade organizacional que: cuida de todos os projetos de uma organização; assume as funções de definição e uniformização de processos e ferramentas; atua como repositório ou provedor de serviços, profissionais, processos, métodos, ferramentas de auxílio; ou, ainda, que atua no auxílio ao gerenciamento de portfólio¹. Neste trabalho, optamos por considerar o EGP como:

[...] uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos⁸⁽²⁴⁸⁾.

Ao ter em mente o cenário e as demandas urgentes no âmbito do SUS, a estruturação do EGP/Saes partiu da necessidade de qualificar a elaboração e a execução de projetos

na Secretaria, de modo a superar a fragilidade das propostas existentes, em especial, quanto à identificação imprecisa do problema e da ação que deveria ajudar a resolvê-lo, o que dificultava o monitoramento posterior de seus resultados.

Tal qualificação exigiu a estruturação dos projetos com objetivos, metas, atividades, produtos e resultados mais bem definidos. Nesse sentido, um grande desafio estava colocado, considerando-se a necessidade de formar equipes, mudar rotinas e processos. Como orientação geral, utilizaram-se as boas práticas indicadas no Guia PMBOK^{®8}, material amplamente utilizado na administração pública.

Material e métodos

Este artigo é um relato de experiência construído com base em duas vertentes: a rica experiência vivida pela autora no processo de implantação do EGP da Saes entre 2017 e 2022; e, ainda, a sistematização dos estudos realizados, em 2023, no curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Saúde Coletiva na Universidade Federal da Bahia.

Do ponto de vista metodológico, relatos de experiência permitem discutir criticamente práticas e/ou intervenções⁹. São olhares e reflexões potencialmente enriquecedores para outras organizações em virtude da importância que o gerenciamento de projetos vem assumindo. Diante disso, propomos enfrentar, com prioridade, as seguintes questões: de que forma a estruturação de um EGP na Saes, em conformidade com as suas diretrizes e políticas de governança, contribuiu para a disseminação de boas práticas? Quais foram os desafios, as contribuições e as aprendizagens até aqui observados?

Para tanto, o objetivo do presente trabalho é, de forma ampla e contextualizada, apresentar como foi estruturado o EGP/Saes, problematizando aspectos centrais dessa implantação, com base nos seguintes eixos orientadores: desenvolvimento de cursos e oficinas

preparatórios; alinhamento estratégico dos projetos às políticas e aos programas da Saes; mapeamento de processos; e implementação de um dos processos mapeados, no caso, o processo denominado de ‘elaborar projetos’.

O contexto institucional: alinhando projetos com as necessidades de aprimoramento da gestão

A Saes, ao longo dos últimos anos (2017 a 2022), vem desenvolvendo uma série de ações voltadas para a qualificação de processos estratégicos de sua cadeia de valor. A partir de 2021, buscou-se fortalecer a capacidade institucional mediante o mapeamento e a execução de processos. Um dos processos eleitos foi o Gerir Projetos de Cooperação Técnica, priorizando sua modelagem e implementação. Tais ações decorrem, portanto, de um movimento no sentido de estruturar a gestão de projetos na Secretaria, comprometida com a qualificação de seus resultados, como mencionado.

O EGP/Saes foi estruturado a partir de um diagnóstico da situação, ancorado na realidade encontrada. Conforme se desenvolve um processo de diagnóstico, desenvolvem-se habilidades e competências que estimulam a reflexão sobre a realidade. Assim, como avalia Morgan¹⁰, o diagnóstico se apresenta como forma de aprendizagem e conhecimento sobre a situação de cada organização em um determinado momento específico.

Percebemos que a Saes enfrentava dificuldades significativas. Os projetos eram gerenciados de forma descentralizada por diferentes departamentos e coordenações, com enfoque principal nas dimensões orçamentária e financeira, o que tornava difícil para a governança ter uma visão global dos projetos em andamento. Além disso, havia falta de controle sobre os resultados entregues pelos projetos e sua contribuição para a missão e objetivos estratégicos da Secretaria.

Assim, a estratégia escolhida para estruturar o EGP/Saes foi motivada pela necessidade de superar tais desafios. Sem seguir um caminho

padrão, rígido, a opção foi a de mapear os processos existentes e integrar as equipes tanto do EGP quanto dos departamentos da Secretaria, permitindo uma compreensão mais profunda e crítica das necessidades e do desenvolvimento de soluções específicas para a Saes.

Vale destacar que as necessidades do SUS foram determinantes na estruturação do EGP/Saes. Suas diretrizes orientaram os rumos dos processos inovadores em gestão. Os desafios enfrentados pelo SUS, articulados às competências regimentais da Saes, exigiram a implementação de um EGP capaz de alinhar os projetos existentes às necessidades diagnosticadas, tendo enfoque na qualidade das ações e no gasto público.

Finalmente, cabe esclarecer que a estruturação do EGP/Saes vem sendo desenvolvida por meio de parceria com a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), traduzida no projeto ‘Aprimoramento da gestão de integridade e de riscos de processos, projetos, programas e políticas para o alcance de sua missão e dos seus objetivos estratégicos da SAES’ (AvanSaes) que, no momento, encontra-se em sua segunda fase de execução¹¹.

A implantação do EGP: caminhos percorridos

Na primeira fase do projeto (2017-2020), foram identificados os direcionadores estratégicos da Saes: missão, visão, objetivos estratégicos e cadeia de valor¹². Esse trabalho preliminar foi a base que possibilitou evidenciar o que é denominado na literatura da área como o propósito da Secretaria, sendo mapeados os macroprocessos identificados como transversais.

A segunda fase do projeto, denominada ‘AvanSaes2’ (2021-2024), objeto do presente artigo, tem buscado fortalecer a capacidade institucional por meio do mapeamento e desenvolvimento de processos, com enfoque inicial no processo “Gerir Projetos de Cooperação Técnica”¹¹⁽¹¹⁾.

Como indicado, o problema prioritário que essa intervenção se propôs a enfrentar foi a

qualificação da elaboração de projetos na Saes, pois observou-se que a falta de robustez nos projetos concebidos tornava desafiadora a determinação do problema a ser resolvido, além de dificultar o monitoramento posterior desses projetos. Com a finalidade de estruturar e institucionalizar o processo Gerir Projetos de Cooperação Técnica e promover a integração entre os departamentos da Saes, foram realizadas diversas ações.

Os trabalhos consistiram em discutir, de forma preliminar, o modelo de EGP a ser adotado, com base nas melhores práticas de gerenciamento de projetos, aplicando a ferramenta de *benchmarking* para identificar experiências de outras instituições. A ferramenta consiste na identificação das melhores referências no uso e/ou na gestão dos gastos e sua utilização como referência para determinação dos padrões de comportamento esperados dos demais gestores⁶. Para tanto, foram escolhidas as seguintes instituições: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Fundação Estatal Saúde da Família (Fesf); Fundação Nacional de Saúde (Funasa); Fiocruz; Ministério da Economia; e TCU. Realizou-se, também, o mapeamento de processos, com o objetivo de apoiar a Saes na gestão dos processos, alinhada aos padrões BPM (Business Process Management), uma metodologia centrada em resultados, e ao modelo de governança do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov¹³.

A decisão de concentrar esforços no mapeamento de processos como uma das etapas de estruturação do EGP se justificou pelo compromisso que a gestão da Saes assumiu de valorizar a ferramenta como essencial para desenvolver competências técnicas da equipe, permitindo uma compreensão detalhada dos processos envolvidos na elaboração e no gerenciamento de projetos.

A avaliação da quantidade, da duração e do volume de recursos envolvidos nos projetos revelou uma ‘carteira’ bem significativa e a grande importância da estruturação do EGP/Saes para o MS e para o SUS. Ou seja, ao se

diagnosticar a ‘carteira de projetos’ abriu-se a discussão sobre a importância de estruturar a gestão dos projetos na lógica da sua vinculação com os objetivos estratégicos, missão, visão e valores da Saes.

A formação das equipes para o mapeamento de processos

Antes de iniciar a estruturação do EGP/Saes, a equipe teve acesso a uma formação extensa, incluindo o curso online ‘Gestão de projetos na administração pública’, ofertado pelo Sistema Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS), com 330 horas-aula, no período de outubro de 2020 a setembro de 2021, em plena pandemia de covid-19. Essa formação, portanto, visava proporcionar uma base uniforme aos profissionais do setor, com níveis distintos de conhecimento em gestão de projetos.

Após essa primeira formação, a equipe participou de um curso prático on-line – Escritório de Projetos de Cooperação Técnica: construindo a visão de futuro –, com 33 horas-aula, no período de 26 de abril a 12 julho de 2021. Essa formação visava não apenas fornecer referências teóricas, mas também discutir conceitos com base na prática cotidiana. Essa ação foi vitoriosa, já que os participantes de processos formativos, muitas vezes, têm dificuldade em compreender conceitos em ações concretas. Nesse momento, foi possível refletir mais profundamente sobre os conceitos aprendidos para estruturação do EGP/Saes.

Os conceitos aprendidos também foram aplicados à realidade do EGP, incluindo a caracterização da ‘carteira de projetos’ da Saes, a relação dos projetos com os objetivos estratégicos, a criação de formulários e modelos padronizados para a elaboração de projetos, além da definição das responsabilidades dos setores vinculados a essas ações.

Mapeamento dos processos

Somente após as capacitações, a equipe avançou para o mapeamento de processos

em duas etapas: a primeira, com enfoque na compreensão dos procedimentos necessários para o mapeamento; e, a segunda, na modelagem dos processos, com base em informações sistematizadas dos profissionais da área e nas características específicas dos projetos da Saes.

Durante o trabalho com a equipe, foram identificados elementos cruciais para o mapeamento do processo, com o objetivo de definir as etapas e os pontos de atenção, de modo a promover melhorias na modelagem para visão de futuro. Em seguida, foram estabelecidas agendas em conjunto com a equipe técnica da Coordenação Geral de Projetos da SAES (CGPROJ/Saes) para delinear o escopo do macroprocesso Gerir Projetos de Cooperação Técnica. Os encontros realizados por videoconferência com gestores e técnicos envolvidos no processo viabilizaram a criação do Diagrama de Escopo Inputs, Guides, Outputs e Enablers (Igoe)¹¹.

O Diagrama Igoe permitiu a identificação do escopo do macroprocesso 'Gerir Projetos de Cooperação Técnica' e desempenhou um papel crucial na organização e na limitação das principais atividades da CGPROJ/Saes, contribuindo para o desdobramento das etapas subsequentes por meio da construção da Matriz Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers (Sipoc)¹¹.

A segunda fase, de caráter analítico, foi desenvolvida pela equipe técnica responsável pelo mapeamento de processos com base nas informações levantadas dos profissionais da área, tendo como objetivo principal a

modelagem dos processos, bem como subsidiar a etapa de implementação, colocando em prática as melhorias definidas¹¹. A modelagem de processos, vale esclarecer, é uma atividade em que se desenvolve uma representação gráfica e esquemática de um determinado processo, permitindo a visualização e a compreensão das principais etapas. Já o modelo de operação foi construído de acordo com as características específicas dos projetos que fazem parte da Carteira de Projetos de Cooperação Técnica da Saes e das boas práticas recomendadas no Guia PMBOK^{®8}. Essa abordagem integrada buscou garantir uma gestão eficiente e alinhada com as necessidades e os padrões de qualidade estabelecidos.

Foram identificados 13 processos para Gerir Projetos de Cooperação Técnica. No entanto, na impossibilidade de tratar da totalidade dos processos, foi conferida prioridade ao desdobramento das atividades, em nível de procedimentos e atributos para os processos classificados no Grupo de Iniciação. Esses processos, na Saes, foram identificados como: Elaborar Projeto, Formalizar Projetos e Iniciar Projetos. Essa abordagem permitiu concentrar os esforços iniciais na definição e no detalhamento dos processos considerados cruciais ou urgentes, garantindo uma implementação eficiente e direcionada. Os demais processos serão mapeados gradativamente de acordo com as prioridades estabelecidas pelo EGP/Saes¹¹. O *quadro 1* a seguir apresenta os 13 processos identificados no mapeamento do macroprocesso Gerir Projetos de Cooperação Técnica.

Quadro 1. Processos identificados no mapeamento de processos para o macroprocesso Gerir Projetos de Cooperação Técnica

Macroprocesso	Processo do PMBOK	Processo do EGP/SAES
Gerir Projetos de Cooperação Técnica	Iniciação	1 - Elaborar projeto (implementado)
		2 - Formalizar projeto (mapeado)
		3 - Iniciar projeto (mapeado)
	Planejamento	4 - Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto (mapeado)
		5 - Planejar o gerenciamento de risco do projeto
		6 - Gerenciar o trabalho do projeto
	Execução	7 - Planejar o engajamento das partes interessadas
		8 - Gerenciar as comunicações
		9 - Implementar respostas aos riscos do projeto
		10 - Gerenciar a qualidade
		11 - Monitorar e controlar o projeto
	Monitoramento e Controle	12 - Monitorar riscos do projeto
		13 - Encerrar o projeto
Encerramento		

Fonte: elaboração própria, 2023.

Resultados: contribuições e desafios do EGP/Saes

A implantação do EGP/Saes certamente trouxe grandes desafios, mas também importantes contribuições para a organização. Um dos principais desafios foi a necessidade de mudança na cultura institucional, pois a adoção de um EGP implica mudanças nas rotinas, nos processos e na forma de trabalho dos profissionais e das áreas técnicas. Foi preciso engajar as equipes envolvidas, bem como assegurar o patrocínio da alta gestão para que todos compreendessem a importância da gestão de projetos para o sucesso da organização.

Outro desafio relevante foi a definição clara dos objetivos do escritório e das metodologias a serem utilizadas para que os projetos desenvolvidos fossem alinhados com as estratégias e políticas da Saes. É importante salientar que esse deve ser um trabalho contínuo, que exige das equipes atualizações constantes, pois a incorporação de novos saberes apoia a construção de um novo modelo de gestão, garantindo a efetividade das iniciativas desenvolvidas. Tais processos, por vezes marcados por avanços e recuos, trouxeram, como resultado, aprendizagens essenciais, conforme o *quadro 2* a seguir:

Quadro 2. Síntese de desafios, contribuições e aprendizagens essenciais da implantação do EGP da Saes – Período 2017 a 2022

Desafios	Contribuições	Aprendizagens essenciais
<p>“Necessidade de mudança na cultura institucional; Engajamento das equipes; Permanente comunicação com lideranças e equipes de setores da organização; Capacitação e alinhamento conceitual; Qualificação na elaboração de projetos; Vinculação da carteira de projetos com os objetivos estratégicos da organização; Elaboração de guias, manuais de orientação e estabelecimento de templates ou formulários padronizados; Atenção com a necessidade constante de atualizações dos processos e templates.”</p>	<p>“Patrocínio da alta gestão; Plano de comunicação para divulgar informações, novos fluxos, procedimentos e templates; Promoção de cursos e capacitações; Divulgação do alinhamento estratégico e orientação na elaboração do escopo dos projetos; Gestão e equipe comprometida.”</p>	<p>“Engajamento das partes interessadas; Fluxo de Informação e Comunicação efetiva; Educação continuada; Construção participativa; Divulgação de peças e documentos orientadores; Registro e difusão de Boas Práticas e Lições Aprendidas.”</p>

Fonte: elaboração própria, 2023.

Durante o processo de implantação do EGP/Saes, a equipe envolvida revisou cuidadosamente os fluxos de trabalho, realizando o mapeamento dos processos do Grupo de Iniciação, gerando diagramas e manuais de procedimentos e garantindo que eles refletissem com precisão as atividades e as decisões necessárias em cada etapa da iniciação de projetos de cooperação técnica. A validação conjunta permitiu que todas as partes interessadas contribuíssem com seus conhecimentos e perspectivas, assegurando que os procedimentos estivessem alinhados com as necessidades e os objetivos da organização. Essa abordagem colaborativa foi fundamental para a eficiência e a eficácia dos processos, contribuindo para que todos os envolvidos estivessem engajados e comprometidos em alcançar o sucesso na gestão de projetos de cooperação técnica.

É importante destacar que os manuais e os formulários referentes aos processos do Grupo de Iniciação foram adotados em todos os tipos de projetos sob a responsabilidade do EGP/Saes. Essa medida buscou promover uma padronização nos procedimentos e nas práticas relacionadas com a iniciação de projetos, independentemente do seu tipo ou natureza. Tal padronização foi essencial para eficiência e qualidade dos processos de gerenciamento

de projetos de cooperação técnica na Saes. A uniformidade nos procedimentos também facilitou a comunicação e o trabalho conjunto entre as equipes envolvidas, permitindo que todos estejam alinhados e sigam um mesmo conjunto de diretrizes. Com essa abordagem, o EGP busca melhorar a gestão dos projetos e, conseqüentemente, aumentar as chances de sucesso em suas iniciativas.

A prioridade conferida ao mapeamento de processos também demonstrou ser uma estratégia eficaz. Essa abordagem possibilitou a capacitação das equipes, enfatizando a importância da qualificação, um processo crítico que está sendo valorizado e priorizado para a gestão do conhecimento. Essa ênfase não apenas permite o compartilhamento do reconhecimento de boas práticas, mas também contribui para a excelência na execução de projetos e, por fim, para a melhoria contínua do sistema de saúde.

A equipe do EGP/Saes formada durante sua implantação, bem qualificada, percebeu a importância de revisões contínuas, que podem ser conduzidas internamente sem a necessidade de consultoria externa. O EGP/Saes não é um produto acabado, mas um processo contínuo que exige revisões constantes, uma vez que a dinâmica dos processos e a legislação estão sempre mudando.

O EGP/Saes, ao se dedicar também ao monitoramento de projetos, concentra-se na obtenção de resultados concretos. Essa ênfase é de importância crítica tanto para o SUS quanto para o MS. Por desempenhar um papel fundamental como estrutura organizativa de grande relevância, estabelece uma conexão efetiva entre os projetos e as estratégias da Saes, possibilitando a avaliação e a apuração eficaz dos resultados.

O trabalho realizado atualmente pelo EGP/Saes já prevê que, gradualmente, novos projetos serão incorporados à sua ‘carteira’, um resultado positivo da sua implantação. Em síntese, considera-se que o EGP está executando diversas ações abrangentes para melhorar o gerenciamento de projetos, incluindo a capacitação das equipes envolvidas, a criação de guias e planos detalhados, o engajamento das partes interessadas, a padronização de processos e formulários, além do planejamento e controle de escopo, prazo e entregas dos projetos. Todas essas medidas, em conjunto, visam aprimorar a qualidade e a eficiência na execução de projetos de cooperação técnica na Saes.

Considerações finais

Nos limites do presente artigo, buscou-se apreender de que forma a estruturação de um EGP na Saes pode contribuir para a disseminação de boas práticas, em conformidade com as diretrizes e políticas de governança da Secretaria, incluindo as necessidades demandadas pelo SUS.

Para tanto, de forma ampla, discutiu-se o contexto de implantação do escritório, referenciais, processos, percursos, etapas, entregas de valor, partes envolvidas, inter-relacionamento entre processos e oportunidades para construir uma visão de futuro, a fim de implementar e aprimorar o EGP. Problematisando aspectos centrais da implantação, foram também apresentados desafios enfrentados e contribuições observadas.

Considera-se que a estruturação do escritório de projetos na Saes contribuiu para a implementação das políticas da atenção especializada do SUS, disseminou boas práticas e favoreceu a implementação das diretrizes e políticas de governança da Secretaria. Dentro dessa perspectiva, estabelecer indicadores, parâmetros e métricas para monitorar e avaliar os produtos e resultados dos projetos colabora para a efetivação das políticas públicas de saúde e implementa uma nova cultura de gestão de projetos na Saes. Além disso, não há como não sublinhar a contribuição da prioridade conferida à formação das equipes.

Dentre as propostas de melhorias destacadas para o gerenciamento de projetos, enfatiza-se a necessidade de uma estruturação lógica dos projetos na ‘carteira da Saes’, alinhada aos objetivos estratégicos e organizada pela política de atenção especializada à saúde. No médio prazo, a adoção de ferramentas ou *softwares* adaptáveis às necessidades de controle e monitoramento é considerada importante para substituir planilhas eletrônicas vinculadas, além de estruturar dados de qualidade e disseminar informações para os públicos envolvidos e a sociedade.

Na fase de implementação, a definição de indicadores demonstra ser essencial para monitorar a execução dos processos, identificando pontos críticos, discrepâncias e promovendo melhorias contínuas. Nesse contexto, inconsistências ou inadequações na execução dos processos podem ter impactos negativos nas ações da organização, comprometendo seus resultados.

Registrar sistematicamente as ‘boas práticas’ ou ‘lições aprendidas’ e promover a sua disseminação, mesmo enfrentando desafios relacionados com a cultura institucional, será de grande relevância para o desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Todas essas proposições têm como objetivo aprimorar o cenário de gerenciamento de projetos na Saes, buscando produzir mudanças positivas e melhorar o desempenho dos processos. Com uma abordagem enfocada em boas

práticas e melhoria contínua, a Secretaria e o MS poderão obter resultados mais consistentes e alcançar seus objetivos de forma mais efetiva, eficiente e eficaz.

Colaboradora

Villanova L (0009-0001-5638-9559)* é responsável pela elaboração do manuscrito. ■

Referências

1. Maximiano ACA, Anselmo JL Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso *Rev Adm.* (São Paulo). 2006;41(4):394-403. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400004>
2. Pisa BJ, Oliveira AG. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: *anais do 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*; 2013; Campos. Campos, RJ: [local desconhecido]; 2013.
3. Ocké-Reis C. Não basta o SUS ser eficiente economicamente: precisa atender as necessidades da população. Centro de Estudos Estratégicos Antonio Ivo de Carvalho [Internet]. 2023 fev 7 [acesso em 2023 set 15]. Disponível em: <https://cee.fiocruz.br/?q=Ocke-reis-Nao-basta-o-SUS-ser-eficiente-economicamente-precisa-atender-as-necessidades-da-populacao>
4. Associação Brasileira de Saúde Coletiva (BR). Fortalecer o SUS, em defesa da democracia e da vida [Internet]. Rio de Janeiro: Abrasco; 2021 [acesso em 2023 jul 20]. Disponível em: https://abrasco.org.br/wp-content/uploads/2020/10/Abrasco_Fortalecer-o-SUS.pdf
5. Presidência da República (BR). Decreto nº 11.358, de 1 de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja cargos em comissão e funções de confiança [Internet]. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2023 jan 1 [acesso em 2024 set 23]; Seção I:262. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11358.htm
6. Ministério da Saúde (BR), Secretaria-Executiva. Mais gestão é mais saúde: governança para resultados no Ministério da Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2009 [acesso em 2024 set 23]. 234 p. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/mais_gestao_mais-saude-governanca.pdf
7. Tribunal de Contas da União (BR). Manual de Gestão de Projetos. Brasília, DF: TCU; 2006 [acesso em 2024 set 23]. Disponível em: <https://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/WYkew0L5pDMIDxR.PDF>
8. Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PM-BOK®. 6. ed. Pensilvania: PMI; 2017.
9. Mussi RFF, Flores FF, Almeida CB. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. *Práx Educ.* 2021;17(48):60-77. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v17i48.9010>
10. Morgan G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas; 1996.
11. Ministério da Saúde (BR), Secretaria de Atenção Especializada à Saúde. Relatório: Acompanhamento Técnico de Projetos. Brasília, DF: Saes; 2023.

*Orcid (Open Researcher and Contributor ID).

12. Ministério da Saúde (BR), Secretaria de Atenção Especializada à Saúde. Relatório: construção da visão de futuro do macroprocesso Gerir Projetos de Cooperação Técnica da SAES. Brasília, DF: Saes; 2017.
13. Presidência da República (BR). Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE para o Ministério da Economia. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2020 maio 29; Seção I:3.