

# Tecnologias da Informação e Comunicação para o trabalho colaborativo e gestão de projeto: uma nova experiência

*Information and Communication Technologies for collaborative work and project management: A new experience*

Valéria da Silva Fonseca<sup>1</sup>

DOI: 10.5935/DIV.n61.08

**RESUMO** A gestão moderna de projetos envolve um conjunto de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação que aperfeiçoam o dia a dia dos gerentes de projetos e auxiliam diretamente no monitoramento do desempenho, tornando-se mais vitais quanto maior for a complexidade do portfólio ou do próprio projeto. Reflete ainda a importância da utilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação no âmbito da gestão de um projeto, aqui relacionadas com ferramentas como o Microsoft Project® e o Microsoft Teams®. O artigo teve como objetivo descrever como foi implementada a estruturação das ferramentas, o treinamento da equipe para utilização e as adequações implementadas; relata os benefícios de usá-los para gerenciamento de projetos e trabalho compartilhado, inclusive remotamente, bem como habilidades de mentalidade digital no setor público, propostas pela Escola Nacional de Administração Pública. O estudo utilizou abordagem qualitativa, descritiva e observacional baseada na técnica de relato de experiência, o que resultou em avaliação positiva e central para melhor acompanhamento da execução, comunicação e trabalho colaborativo dentro de uma organização virtual de projetos.

**PALAVRAS-CHAVE** Projetos. Setor público. Tecnologia da informação.

**ABSTRACT** Modern project management involves a set of Information and Communication Technology tools that improve the day-to-day work of project managers and directly assist in monitoring performance, becoming more vital the more complex the portfolio or the project itself becomes. It also reflects the importance of using digital management and communication tools when managing a project related to tools such as Microsoft Project® and Microsoft Teams®. The article aimed to describe how the structuring of the tools was implemented, the training of the team for their use, and the adjustments implemented; it reports on the benefits of using them for project management and shared work, including remotely, as well as digital mindset skills in the public sector, proposed by the National School of Public Administration. The study used a qualitative, descriptive, and observational approach based on the experience report technique. This resulted in a positive and central evaluation for better monitoring of execution, communication, and collaborative work within a virtual project organization.

**KEYWORDS** Projects. Public sector. Information technology.

<sup>1</sup>Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Centro de Estudos Estratégicos Antonio Ivo de Carvalho (CEE) – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.  
valeria.fonseca@fiocruz.br



## Introdução

A gestão de projetos desempenha um papel importante em agendas regionais e em escala mundial, pois é ação primordial para o alcance de objetivos estratégicos em médio e longo prazos, na medida em que permite que setores da economia implementem mudanças, desenvolvam novos produtos, expandam suas operações e implementem iniciativas que potencializem e consolidem o crescimento e o êxito. A despeito de que o tema 'gestão de projetos' é muito debatido pelo setor privado, encontra, também, no âmbito do setor público lugar de vital relevância na contribuição para o aumento da eficiência e eficácia da administração pública, representando assim otimização de recursos no alcance de resultados com significativa inovação, melhoria de processos e ampliação de sua capacidade adaptativa com maior agilidade em decorrência da adoção de novas tecnologias.

A literatura sobre gerenciamento de projetos aponta o papel central do conhecimento no alcance dos objetivos de um projeto, como o compartilhamento de conhecimento entre organizações focais e atores externos<sup>1</sup>, transferência de conhecimento entre projetos<sup>2</sup>, integração de conhecimento em equipes de projetos de desenvolvimento de produtos<sup>3</sup> e estruturação da integração do conhecimento em projetos de Pesquisa & Desenvolvimento interorganizacionais<sup>4</sup>, bem como aprendizagem transfronteiriça<sup>5</sup> e capital social. Enuncia aqui que tanto o compartilhamento quanto a integração do conhecimento promovem e resultam em mais conhecimento.

Foi na ótica acima, especialmente de compartilhamento e integração de conhecimento, que a equipe da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) propôs o apoio de tecnologias de informação e comunicação como ferramenta propícia que favoreceu a transversalidade das informações, potencializando a construção do conhecimento desde o planejamento, a execução, até o encerramento do projeto. Passada a constelação de grandes avanços tecnológicos das duas últimas

décadas do século XX<sup>6</sup>, as relações organizacionais e sociais são potencializadas pelo trabalho interorganizacional e intraorganizacional de cunho colaborativo, em que as tecnologias da informação assumiram papel fundamental em desempenho e qualidade.

Nesse sentido, o diálogo entre distintos eixos de conhecimento, do planejamento à execução do projeto, provocados pelo compartilhamento e pela transversalidade de informações apoiadas em ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), gerou uma massa densa de conhecimento e substancialmente rica em caráter interorganizacional.

O relato de experiência está pautado nos seguintes objetivos: refletir a importância do uso de ferramentas digitais de gestão de projetos, relacionar outras ferramentas possíveis e embasar a escolha pelo Microsoft Project® e o Microsoft Teams® (MS Project e Teams); descrever a estruturação das ferramentas, a capacitação da equipe para uso e as adequações implementadas; relatar os benefícios da utilização das ferramentas para a gestão de projetos e trabalho compartilhado, inclusive na modalidade remota, e relacioná-los às competências de mentalidade digital no setor público propostas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

## Material e métodos

O desenho do estudo para o presente artigo é baseado em um relato de experiência/caso. Essa abordagem foi escolhida por algumas razões, tais como: ser uma instância que permite ilustrar aspectos gerais de um princípio<sup>7</sup>; ser um recorte que favorece o desenvolvimento de informações e conhecimento. O relato de caso também se confirma como a possibilidade de apresentar e representar a realidade existente de uma dada situação, bem como aquilo que podemos apreender e aprender a partir da particularidade de uma circunstância. Entretanto, não permite a generalização do relato para situações similares.

Trata-se, portanto, de uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo e observacional<sup>8</sup>, com enfoque qualitativo do tipo descritivo, em que relatamos a vivência/experiência da aplicação e uso de ferramentas de TIC como estratégias de suporte à gestão do Projeto AvanSaes2.

A partir disso, produziram-se algumas questões norteadoras a fim de delinear a trilha deste relato de experiência, que são:

- Qual o benefício das ferramentas de informação escolhidas diante das demais disponíveis no mercado?
- Quais os benefícios da plataforma escolhida em prol do desenvolvimento do trabalho?
- A experiência relatada está alinhada às competências apresentadas pela Enap para o setor público?

## Resultados

O Projeto AvanSaes desenvolveu-se entre os anos de 2017 e 2020, com o grande objetivo de aprimoramento de fluxos e processos de

trabalho por meio do desenvolvimento de estratégias gerenciais inovadoras que buscaram, no âmbito da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde (Saes/MS), como diminuir a sobreposição de atividades, evitar o retrabalho, a ineficiência das equipes, o excesso de documentação, os perfis profissionais inadequados e a baixa responsabilização. Em sua segunda versão, de 2020 a 2024, a Fiocruz, por demanda da Saes/MS, dá continuidade ao projeto inicial com ações de aprimoramento da gestão pública por meio do mapeamento de processos estratégicos e elaboração dos respectivos Planos de Gestão de Riscos e sua Modelização, Monitoramento e Avaliação da Política de Atenção Especializada à Saúde. O projeto está ainda em curso com previsão de término em dezembro de 2024.

Para dar consecução aos objetivos, foram desenhadas e pactuadas nove metas sob a responsabilidade da Fiocruz, cada qual com suas respectivas atividades. Para efeito deste relato, a autora decidiu por não pormenorizar o conjunto de atividades de cada meta, pois se encontram disponíveis no SEI Fiocruz – 0483313 – Projeto Básico Fiotec – Atividades de Apoio<sup>9</sup>. As metas estão listadas no *quadro 1* abaixo:

Quadro 1. Descritivo das metas

Meta	Descrição
1	Aprimorar a gestão estratégica da Saes por meio do desenvolvimento da modelagem, mapeamento e plano de gestão de risco dos processos 'planejamento orçamentário' e 'transferência de recursos'
2	Qualificar o processo de monitoramento das políticas, programas e ações da Saes e estabelecer estudos prospectivos para apoiar processos decisórios
3	Aprimorar a gestão estratégica da Saes/MS por meio do desenvolvimento e implementação da modelagem do processo 'gestão de projetos', e fortalecer a capacidade institucional a partir do desenvolvimento de competências das equipes relacionadas
4	Estruturar o processo de gestão estratégica e articulação intersetorial na atenção especializada
5	Aprimorar a gestão estratégica da Saes/MS, por meio do desenvolvimento e implementação da modelagem e plano de gestão de risco dos processos de apoio jurídico
6	Promover a integração entre os departamentos da Saes dos processos 'comunicação interna' e 'realização de eventos', e fortalecer a capacidade institucional a partir do desenvolvimento de competências das equipes relacionadas
7	Fortalecer a capacidade institucional por meio do desenvolvimento do mapeamento do processo de 'documentação e arquivos' da Saes/MS, e desenvolver as competências das equipes relacionadas

Quadro 1. Descritivo das metas

Meta	Descrição
8	Aprimorar a gestão estratégica da Saes/MS por meio da implementação do mapeamento, gestão de riscos e programas de integridade com ênfase na gestão de compliance para os processos de certificação, supervisão e cancelamento de Cebas, e fortalecer a capacidade institucional a partir da identificação de competências para desempenho dos processos relacionados
9	Realizar o monitoramento das atividades da gestão de integridade e de risco do projeto

Fonte: Projeto Básico FIOTEC - Execução de Atividade de Apoio<sup>9</sup>.

A equipe de execução conta com 33 integrantes, cuja maior e plena representatividade é da Fiocruz, e os demais são representantes do MS, sendo que um pequeno grupo desse conjunto representa também, para além da execução, a governança do projeto e coordenação das ações de execução. A equipe está distribuída no território brasileiro, entre Brasília/DF, Vitória/ES, Angra dos Reis/RJ, São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ, o que demanda a necessidade de trabalho remoto e bem supervisionado em face do distanciamento geográfico. Permanecem as reuniões e as atividades presenciais quando aqueles envolvidos convergem para Brasília, sendo, nessas oportunidades, com a finalidade de participação em reuniões estratégicas e oficinas cujo acompanhamento requer a presença de alguns dos integrantes.

A complexidade do projeto, determinada pelo número de metas, atividades, subatividades e tarefas e sua granularidade, demandou meios de comunicação virtuais, armazenamento e outros requisitos que definiram a necessidade de uma plataforma robusta, estável e com outros recursos que envolvam, além da possibilidade de colaboração, armazenamento, recuperação e distribuição de dados, informação, conhecimento em tempo real e reuniões via *web*, sendo que a opção por adotar a plataforma Microsoft 365<sup>®</sup> tornou-se mais forte. A decisão sobre sua adoção deveu-se, em primeira instância, não apenas à disponibilidade interna da Fiocruz, mas também à projeção do fornecedor no mercado de Tecnologias da Informação (TI), no qual se destaca como solução de ponta no mercado mundial.

O ambiente do Microsoft Teams<sup>®</sup> foi estruturado em canais públicos – transversais a toda equipe – e em canais privados restritos somente a envolvidos especificamente em alguma das metas, com mandatória participação da governança do projeto em caráter transversal a todos os canais, assegurando uma visão ampla do cotidiano das atividades em desenvolvimento. A distinção entre canais públicos e privados parte do seguinte conceito: o que é público é visível a todos os integrantes da equipe AvanSaes2 e o que é privado é visível àqueles atribuídos ao canal específico da meta.

Os integrantes do projeto foram definidos para três perfis de acesso distintos do Microsoft Teams<sup>®</sup>, dos quais um é proprietário e se responsabiliza pela administração do ambiente de trabalho e o canal de suporte à plataforma Microsoft 365<sup>®</sup> E3, 22 membros e 10 convidados, sendo todos alocados nos canais pertinentes às metas supracitadas e, por vezes, duplicados nos demais canais para acessar algumas especificidades. O que distingue os dois últimos é que, respectivamente, os membros possuem *e-mail* cujo domínio é @fiocruz e os últimos possuem *e-mail* com domínio @saude ou outros domínios particulares diversos.

Para que a experiência já inicialmente fosse exitosa para o projeto e seus integrantes, aplicamos previamente e proporcionamos um treinamento remoto, em tempo real, para todos da equipe. A capacitação da equipe foi realizada no período de 10 a 26 de maio de 2021, alternado em encontros no período da manhã e da tarde, totalizando 15,5 horas-aula.

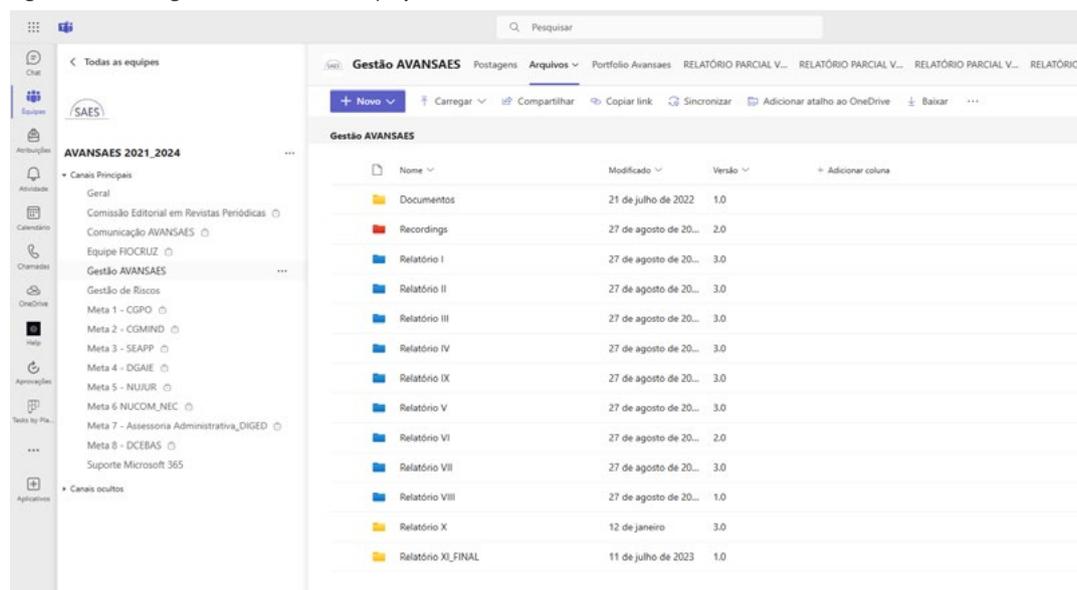
Nessa oportunidade, foi incluído também o treinamento do Microsoft Sharepoint®, com carga horária de 15 horas-aula, já que esse se constitui em servidor virtual para o Microsoft Teams®. A instrutora foi servidora da Fiocruz da área de TI, e a organização do treinamento foi coordenado pela autora.

Foram eleitos para o treinamento: os consultores e os analistas de processo que lideram as metas em conjunto com mais um integrante por meta, assim denominados como pontos focais em relação ao uso do *software*. Simultaneamente, as licenças para o Microsoft Project® foram demandadas pela autora e

atendidas pela Fiocruz. O treinamento e a personalização com os quais foi desenvolvido o treinamento permitiram aos treinandos associar a teoria de gestão de projetos à sua prática consolidada no Microsoft Project®.

Em paralelo, toda a estrutura do Projeto foi replicada no Microsoft Teams®, tendo como *core* as metas a serem executadas (1 a 8), e para o canal público Gestão AVANSAES, convergiram a integralidade das documentações transversais ao projeto e as pastas dos Relatórios Técnicos Parciais de teor centrado na prestação de contas (*figura 1*).

Figura 1. Interface gráfica da estrutura do projeto no Microsoft Teams®



Fonte: Captura de tela do Microsoft Teams®.

Cada canal é representativo de uma das metas em execução, sendo estruturado de modo a corresponder ao plano de trabalho planejado. Posteriormente, outras pastas de interesse da meta foram adicionadas pelos respectivos líderes. O canal público denominado Gestão AVANSAES (*figura 1*) reúne todos os relatórios técnicos de prestação de contas e a árvore de documentos transversais à equipe.

Em se tratando de um *hub* colaborativo, o Microsoft Teams® é de vital importância na constituição de uma central de compartilhamento que tornou possível planejar, aprender e inovar coletivamente em prol da melhor gestão do projeto. Adicionalmente, na guia do Microsoft Teams®, foi incluída a funcionalidade que foi denominada de ‘*site do projeto*’ (*figura 2*), para que, a qualquer momento, os

integrantes da equipe pudessem consultar o contexto de concepção do projeto e os objetivos geral e específicos do projeto AvanSaes2. A funcionalidade em questão aponta para o

servidor virtual Microsoft Sharepoint® e traz o conteúdo do *site* lá criado. Em resumo, trata-se de manter o alinhamento visual da estrutura de trabalho online com o contexto do projeto.

Figura 2. Interface gráfica embarcada no Microsoft Teams® com a guia 'site do projeto'



Fonte: Captura de tela do Microsoft Teams®.

O Projeto AvanSaes2 incorporou, inicialmente em 2021 com duração de aproximadamente três meses, o *software* livre Redmine, que é descrito como uma *web* aplicação flexível para a gestão de projetos, desenvolvido no *framework* Ruby on Rails, utilizando Licença Pública Geral GNU versão 2. Trata-se de um *software* de código aberto e, portanto, livre, cuja experiência de três meses não obteve sucesso no projeto. Isso não desmerece a alternativa, pois alguns órgãos de governo o utilizam no nível federal, como o DataSUS, ou em instâncias estaduais, como o Tribunais de Justiça, a Universidade Estadual de Maringá, entre outras organizações. Entretanto, ele não atendeu aos requisitos do projeto.

A partir dessa vivência, mas ainda no ano de 2021, assumimos que o Microsoft Project® responderia melhor às expectativas da governança do projeto. A plataforma Microsoft 365®, cuja licença é do tipo E3, também

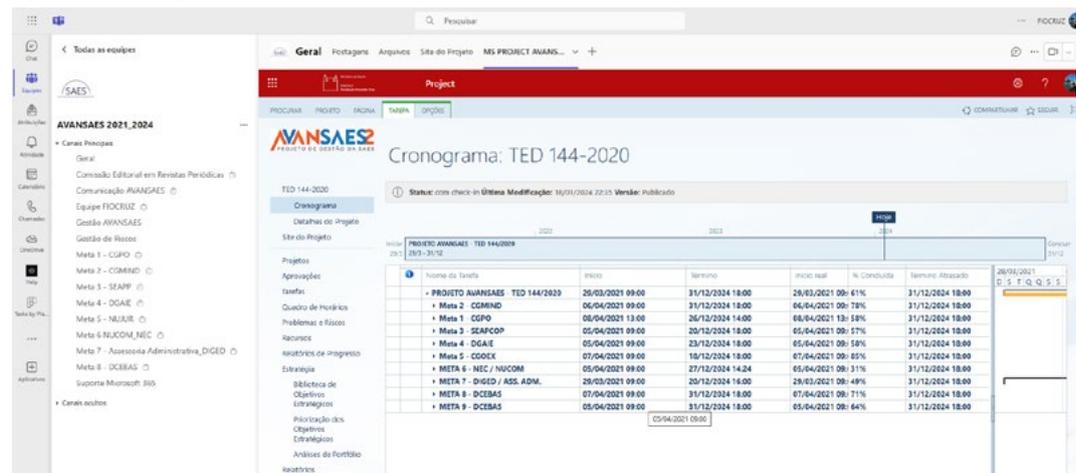
proporcionou um trabalho mais intuitivo e de alto perfil gerencial e colaborativo. Trata-se de uma aquisição institucional efetuada pela Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (Cogetic/Fiocruz) disponibilizada para uso intraorganizacional e para aqueles projetos cuja execução é de responsabilidade da Fiocruz em outros órgãos de governo, não impondo custos adicionais à execução do projeto.

Nessa frente, o projeto também destinou aos integrantes da equipe um conteúdo de treinamento a fim de favorecer a adoção e implantação do Microsoft Project®, *software* de projeção no mercado mundial destinado à gestão de projetos. O treinamento foi composto de uma parte teórica e de outra parte prática realizada diretamente no *software*, cujas licenças são utilizadas por cessão temporária da Fiocruz até o final do projeto e em modalidade remota com toda a equipe em

tempo real. Foram abordados temas relativos à configuração do Project Web App (PWA), que faz parte do Microsoft Project Server® 2013, um aplicativo da *web* robusto que nos possibilitou desde a análise do portfólio (conjunto de metas) até a atualização de *status* de tarefas nas metas *per si*. As atuais ofertas da solução de TI foram objeto do treinamento, como o Project Server, Project Online e Project Client, esse último com funcionalidades de maior complexidade e detalhamento, que favoreceu

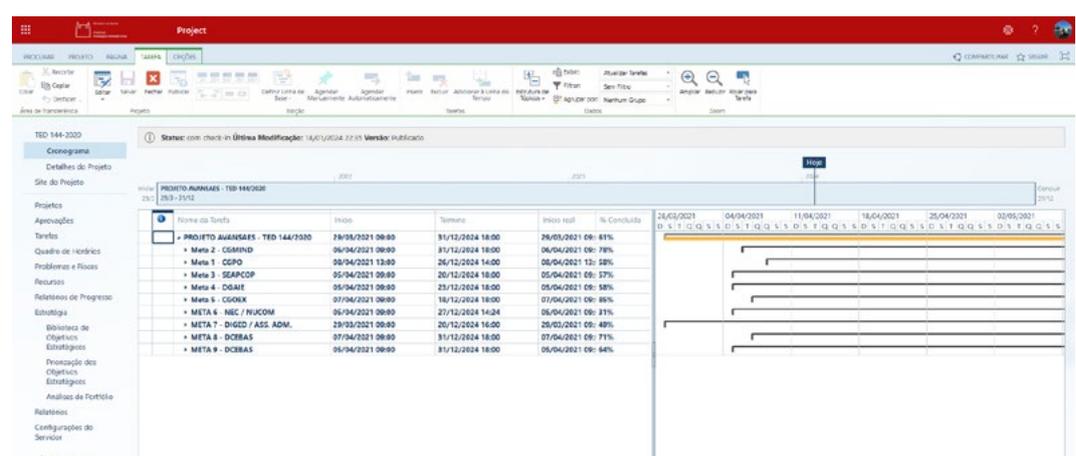
a configuração de *templates* de relatórios do andamento do projeto, tais como: relatório dos marcos, tarefas adiadas, atrasadas e críticas, resumo geral, resumo de prazo, comparação do planejado com o executado, entre outros. Tais relatórios foram periodicamente extraídos como ação pertinente ao monitoramento da execução do projeto. O PWA pôde ser consultado por acesso via *web*, bem como incorporado à visão pelo Microsoft Teams®, como podemos observar nas *figuras 3 e 4*.

Figura 3. Interface gráfica do usuário relativa ao PWA no Microsoft Teams®



Fonte: Captura de tela do Microsoft Teams®.

Figura 4. Interface gráfica do PWA no Project Web



Fonte: Captura de tela do PWA - MS Project Web®.

As interações para registrar sistematicamente o andamento do AvanSaes2 foram realizadas por meio do Project Client (ou *professional* em inglês) pela maior diversidade de opções em funcionalidades, como já citadas e

não presentes no PWA, cujos recursos são mais simplificados e não possibilitam a extração de relatórios tão ricos como na versão Client (figura 5).

Figura 5. Interface Gráfica do usuário relativa ao Project Client ou Profissional

Id	Nome da Tarefa	Duração	% concluída	Status	Início	Término	Predecessoras	Início da Linha de Base	Término da Linha de Base	Duração real
0	META 1 - CGPO	916,63 dias	58%	Atrasada	08/04/2021	26/12/2024		08/04/2021	30/12/2024	545,09 dias
1	FASE I	158,63 dias	100%	Concluída	08/04/2021	26/11/2021		08/04/2021	26/11/2021	158,63 dias
2	1.1 Mapeamento, implementação e monitoramento do processo de "Gerir Planejamento Orçamentário"	158,63 dias	100%	Concluída	08/04/2021	26/11/2021		08/04/2021	26/11/2021	158,63 dias
97	1.2 Mapeamento, melhorias, implementação e monitoramento do processo de "Gerir Transferência de Recursos"	158,63 dias	100%	Concluída	08/04/2021	26/11/2021		08/04/2021	26/11/2021	158,63 dias
112	FASE II	320 dias	100%	Concluída	07/02/2022	18/05/2023		07/02/2022	04/01/2023	320 dias
113	1.1 Mapeamento, implementação e monitoramento do processo de "Planejamento Orçamentário"	320 dias	100%	Concluída	07/02/2022	18/05/2023		07/02/2022	04/01/2023	320 dias
207	1.2 Mapeamento, melhorias, implementação e monitoramento do processo de "Transferência de Recursos"	248,5 dias	100%	Concluída	07/02/2022	01/02/2023		28/04/2022	16/12/2022	248,5 dias
248	1.3 Mapeamento de competências do processo de "Planejamento Orçamentário"	226 dias	100%	Concluída	11/06/2022	08/05/2023		11/06/2022	04/08/2022	226 dias
249	1.4 Mapeamento de competências do processo "Transferência de Recursos"	215,5 dias	40%	Atrasada	15/02/2023	21/12/2023		17/01/2023	12/01/2024	86,63 dias
292	1.1 Mapeamento, implementação e monitoramento do processo de "Planejamento Orçamentário"	175 dias	50%	Concluída	28/04/2023	01/11/2023		17/01/2023	11/04/2023	80,27 dias
314	1.2 Mapeamento, melhorias, implementação e monitoramento dos processos de "Transferência de Recursos"	215,5 dias	36%	Atrasada	15/02/2023	21/12/2023		01/02/2023	11/01/2024	71,15 dias
315	1.3 Mapeamento de competências do processo "Transferência de Recursos"	134 dias	0%	Atrasada	12/10/2023	16/04/2024		NO	NO	0 dias
336	FASE IV	249 dias	0%	No Prazo	08/01/2024	26/12/2024		15/01/2024	10/12/2024	0 dias
340	1.2 Mapeamento, melhorias, implementação e monitoramento dos processos de "Transferência de Recursos"	122 dias	0%	No Prazo	08/01/2024	03/07/2024		15/01/2024	10/09/2024	0 dias
600	1.5 Implantação da Metodologia de Gestão de Risco nos processos "Transferência de Recursos"	122 dias	0%	Tarefa futura	04/07/2024	26/12/2024		11/06/2024	30/12/2024	0 dias

Fonte: Captura de tela do MS Project.

Coube a cada líder de meta (consultores), em conjunto com o ponto focal da sua equipe e canal específico no Microsoft Teams, o *follow-up* por meio do *software* de Gestão de Projetos, pareados quando necessário por profissionais seniores na ferramenta (em Brasília e no Rio de Janeiro), que se alternavam conforme a disponibilidade no momento da demanda com comunicação em tempo real pelo Microsoft Teams®.

Todos os relatórios, extraídos por profissional no Rio de Janeiro, foram armazenados no Microsoft Teams®, cujo servidor virtual, como dito, é o Microsoft Sharepoint®. A cada extração periódica de relatório, foram notificados os líderes da meta e a governança do projeto para criar janelas de *follow-up* com cortes temporais de caráter longitudinal e, desse modo, se instasse às visões intercaladas do andamento do projeto. Essa ação favoreceu, sobremaneira, as tomadas

de decisão da governança do AvanSaes2. Os relatórios, de livre acesso a todos os integrantes da equipe, já estão armazenados com visualização pelo Microsoft Teams® do servidor virtual Microsoft Sharepoint®.

Para que a proposta de implantação e uso obtivesse a melhor e mais sustentada aquisição de competências, a governança do projeto determinou a criação de um Grupo de Trabalho que, além de dar suporte para o desenvolvimento de maturidade dos treinandos, também produziu materiais teóricos e de fulcro orientativo sobre o Microsoft Project® ao longo do projeto. O grupo foi composto por quatro integrantes iniciais, sendo reduzido, a partir do ano de 2023, para dois profissionais com experiência em Gestão de Projetos que permanecem atuando com os líderes (consultores) e os pontos focais das metas.

A existência de inúmeros *softwares*, com aplicação específica e exclusivamente à gestão de projetos, é uma realidade concreta. Nesse particular, partimos de uma breve análise daqueles que se encontravam já disponíveis para o AvanSaes2 no âmbito da administração pública federal. A opção baseou-se nos princípios que ordenam e regem a ‘coisa pública’, tais como: a legalidade em relação aos gastos públicos que estabelece regras para despesas e receitas dos entes federativos; a eficiência no sentido de que esses gastos devem observar otimização de recursos disponíveis em busca de maximizar os resultados esperados com qualidade, economicidade, racionalidade e transparência na gestão pública; a eficácia; a equidade e avaliação<sup>10,11</sup>; e, obviamente, a aderência aos requisitos desejáveis e obrigatórios demandados pela governança do projeto.

A despeito de que uma ferramenta de tecnologia da informação não garante o sucesso de um projeto, ainda assim, a opção e a eleição pelo produto que atenda aos requisitos estabelecidos de modo mais intuitivo e amigável com bom leque de funcionalidades são muito importantes. A primeira opção testada, como citado, não atendeu aos requisitos obrigatórios e desejáveis para o projeto, destacando, dentre esses, a ausência de integração possível com o Microsoft Power BI®, solução que já existe no escopo de *softwares* ofertados pela Fiocruz e com o qual montamos os *dashboards* para visualização integral e acompanhamento do projeto, mas que não possui conector para o Redmine. A perspectiva que melhor se apresentou foi a adoção do Microsoft Project®, favorecendo um largo *set* de relatórios personalizados, o rastreamento de tarefas implementadas ou que ainda não foram iniciadas, cruzamentos entre variáveis para tabelas ou gráficos etc.

Em relação ao trabalho colaborativo, o Microsoft Teams® integra um conjunto de serviços cujos atributos lhe asseguram a denominação de ‘Comunicações Unificadas como Serviço’, em inglês, Unified Communications as a Service (UCaaS), que reúne funcionalidade de colaboração perfeita, combinando recursos

de telefonia, mensagens e vídeo como parte da *suite* Microsoft 365®, armazenamento de arquivos por meio do servidor virtual Microsoft Sharepoint®, versionamento automático de arquivos editados na *web* ou pelo aplicativo da área de trabalho, formação de cursos de interesse interno da equipe cadastrada como membro e calendário de reuniões, entre outros.

Em um *benchmarking* realizado pela GigaOm em 2022, empresa estadunidense de consultoria técnica, operacional e de negócios para iniciativas empresariais e negócios digitais estratégicos de TI, denominado ‘Competitive Voice Services Reliability Benchmark’, no qual foram comparados Microsoft® Teams Fone, Ring Central e Zoom, sobressai-se a afirmativa “é notória a superioridade da primeira solução”<sup>12</sup>. A mesma empresa de consultoria responde à questão central, efetuada no relatório de agosto de 2023, que parte tanto do rendimento em computadores como da experiência do usuário: ‘Até que ponto a Microsoft atendeu bem às necessidades dos usuários finais e das organizações de TI com penúltima atualização do Teams?’:

[...] muito bem. Nossos testes focados no desempenho produziram, em média, uma melhoria de 2x nos tempos de respostas, e [...] redução geral no consumo de recursos de disco e memória de quase 2x o desempenho [...] vimos melhorias semelhantes de 2 a 3 vezes nos tempos de inicialização de aplicativos. [...] a redução na utilização de memória ajuda a prolongar a vida útil dos PCs [...] podem prolongar a vida útil da bateria do laptop, aumentando a produtividade e aliviando a pressão para substituir sistemas operacionais antigos. [...] em última análise o maior impacto está na experiência do usuário final: as reuniões começam mais rápidas, a entrada é mais rápida e o aplicativo Teams é iniciado em menos tempo<sup>13</sup>.

De certo modo, podemos pensar em algo como uma organização de trabalho virtual no melhor dos sentidos ao ponderarmos que o conceito que a define se baseia em um conjunto/

comunidade de pessoas que se reúnem e interagem juntas em prol de um interesse ou objetivo comum ou em uma plataforma técnica<sup>14</sup>, nesse caso, virtual. Em 1993, Howard Rheingold cunhou esse olhar, em que considera a comunidade ou organização virtual como uma instância que suporta os membros da comunidade/ organização virtual por meio de interações e auxílios que lhes permite construir confiança naquelas áreas comuns de interesse do grupo<sup>15</sup>.

Consideramos também aspectos relativos à matriz de desenvolvimento de competências para o setor público como um direcionador e arcabouço a ser observado com certa aderência na utilização da plataforma Microsoft 365®, a qual definiu que as competências coletivas, como referido por Oliveira, Marques e Carvalho<sup>16(m)</sup>, são compreendidas como o “conjunto organizado das competências individuais, que convergem na formação de equipes geralmente multidisciplinares, entrosadas em torno de um objetivo”, o que nesse particular, corresponde ao cenário observado na equipe AvanSaes2.

Destacamos, também, a ênfase nas competências de mentalidade digital que fazem parte das ‘Competências Transversais de um setor público de alto desempenho’, conforme material produzido pela Enap, as quais entendemos como plausíveis ao projeto AvanSaes2 pela incorporação de ferramental de TIC<sup>17</sup>:

Conhecimentos:

- identifica métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas;
- identifica métodos e técnicas para verificar numéricos e não numéricos;
- identifica recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados.

Habilidades:

- analisa e caracteriza problemas;
- seleciona dados para a solução de problemas e tomada de decisões;

- manuseia bancos de dados;
- utiliza recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes
- interpreta informações;
- emprega dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.

Atitudes:

- é adaptável;
- é indagativo, tem espírito investigativo;
- adota uma postura de aprendizagem contínua;
- é flexível para lidar com mudanças no padrão de desempenho individual e da equipe propiciadas pelas evidências encontradas.

Uma das razões consideradas para o treinamento remoto, com a equipe em seus locais de trabalho e que não fosse mandatório para estimular as competências individuais, foi o evento da pandemia de covid-19 quando a população já estava vivenciando o isolamento social. Beneficamente, ressaltamos que as competências desenvolvidas para a adoção de estratégias de TIC são um legado para a equipe da Saes/MS, servindo ao incremento, à otimização e à aplicação em atividades laborais em outras circunstâncias que se façam necessárias ou desejáveis em sua utilização.

Já finalizando o terceiro ano de execução do projeto, pudemos constatar que, no que se refere ao uso, ao manuseio e à administração das soluções supra descritas, houve um aumento amplamente satisfatório do nível de maturidade da equipe e da aprendizagem colaborativa não somente nos conhecimentos gerados e pertinentes à Saes/MS como também na troca de orientações e aplicação das boas práticas em gestão de projetos. Foi estabelecida uma rotina de atualização dos cronogramas, que permitiu

à governança do projeto analisar os relatórios personalizados com mais proximidade e detalhamento, contribuindo efetivamente para a tomada de decisão no acompanhamento e na evolução do projeto, cujo encerramento está previsto para janeiro de 2025.

No entorno das interações oportunizadas pelo Microsoft Teams®, todas as atividades colaborativas que geraram a produção de informação e conhecimento também favoreceram a sensação de pertencimento dos membros da equipe/comunidade/organização virtual, indicador subjetivo de difícil mensuração, mas que foi percebido pela governança do projeto.

## Considerações finais

Ao analisar as vantagens e as desvantagens da implantação das ferramentas, as primeiras se tornaram mais expressivas e aderentes à expectativa da governança do projeto, em especial quando iniciamos o processo de personalização dos relatórios, cujas variáveis foram debatidas com esse grupo a fim de obter o mais refinado monitoramento da execução, e em caráter complementar quando se compreendeu a capacidade de aplicação no cotidiano do Microsoft Teams® como um gerador de conhecimento colaborativo.

Em relação ao Microsoft Project®, comprovou-se, como ferramenta disponível para o planejamento, o controle e o gerenciamento das atividades que são representadas em modelo de cronograma, o pleno auxílio à organização de projetos configurados como atividades complexas ou em portfólios estruturados com subprojetos, cenário que aqui foi apresentado como oito subprojetos que compuseram o Portfólio do AvanSaes2.

Ressalte-se que as publicações do cronograma efetuadas por meio do Microsoft Project Server® demonstraram ser condição ideal para espelhar a organização do trabalho desenvolvido, estruturadas em atividades e tarefas reais, cujo objetivo foi de manter o relato em tempo real do progresso, desempenho da execução

dos oito subprojetos e favorecimento à comunicação entre os diversos sujeitos da equipe, configurando extremo benefício à gestão de baixo e alto nível do projeto em curso.

No espectro de eventuais limitações passíveis de serem enfrentadas por outras instituições do setor público na adoção de nosso modelo estrutural de trabalho, é sabido que os recursos tecnológicos sobre os quais discorre este relato são de natureza ‘proprietária’; portanto, podem requerer o aporte de investimento na aquisição de recursos de TIC. Entretanto no fim do século XX e início do século XXI, surgiu um novo modelo de negócio no mundo dos *softwares*: o consumo de tecnologias como serviço, em especial na América Latina. Essa mudança no formato de mercado das grandes empresas líderes de soluções tecnológicas termina reposicionando o modelo de aquisição para o de consumo.

Esse cenário representa a saída de um modelo tradicional de aquisição, popularmente conhecido por ‘*softwares* de prateleiras’ (quando o usuário só possuía a alternativa de compra daquele recurso tecnológico almejado), para um outro modelo sancionado como modelo de assinatura mensal. Desse modo, o acesso a soluções tecnológicas, antes de elevado custo financeiro, passa ao modelo atual, em que o valor investido deixa de ser o ‘da aquisição’ e passa a ser o ‘do uso’; ou, como é comum denominar no serviço consumido, chamado como Software como Serviço (SaaS), que permite aos usuários a conexão e o uso de aplicativos baseados em nuvem pela internet.

A capacitação dos profissionais, apesar de não compor o escopo das limitações, deve ser compreendida como mandatória para a aquisição ou o aprimoramento de competências digitais da equipe – desse modo, resguardando a iniciativa relatada, no sentido de que seja exitosa.

## Colaboradora

Fonseca VS (0009-0001-0320-2842) \* é responsável pela elaboração do artigo. ■

\*Orcid (Open Researcher and Contributor ID).

## Referências

1. Stock GN, Chia-An Tsai J, Jiang JJ, et al. Coping with uncertainty: Knowledge sharing in new product development projects. *Int J Proj Manag.* 2021;39(1):59-70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.001>
2. Mahura A, Birollo G. Organizational practices that enable and disable knowledge transfer: The Case of public sector Project-based organization. *Int J Proj Manag.* 2021;39(3):270-281. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.002>
3. Rauniar R, Rawski G, Morgan S, et al. Knowledge integration in IPPD Project: role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence. *Int J Proj Manag.* 2019;37(2):239-258. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.002>
4. Klessova S, Thomas C, Engell S. Structuring interorganizational R&D projects: Towards a better understanding of the Project architecture as an interplay between activity coordination and knowledge integration. *Int J Proj Manag.* 2020;38(5):291-306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.008>
5. Wiewiora A, Chang A, Smidt M. Individual, Project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. *Int J Proj Manag.* 2020;38(4):201-214. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.03.005>
6. Hollerbach LF. A era da informação [Internet]. [acesso em 2024 de set 12]. Disponível em: <http://www.usr.inf.ufsm.br>
7. Adelman C, Kemmis S, Jenkins D. Rethinking case study: notes from The Second Cambridge Conference. In: Simones H, editor. *Towards a Science Singular.* Norwich: Centre for Applied Research in Education, University of East Anglia; 1980. p. 45-61.
8. Monteiro BBS, Nascimento ERS, Leite DF, et al. Percepção acadêmica sobre metodologias ativas: relato de experiência na criação de videoaulas por meio da Aprendizagem Baseada em Projetos. *Res Soc Dev.* 2021;10(12):e473101220773. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i12.20773>
9. Fundação Oswaldo Cruz (BR). Projeto Básico FIO-TEC – Execução de Atividade de Apoio, n. 144/2020 R. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2020.
10. Ministério da Economia (BR). Gastos públicos só com eficiência comprovada. Gov.br [Internet]. 2021 abr 6 [acesso em 2023 dez 28]. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/canais\\_atendimento/imprensa/artigos/2021/gastos-publicos-so-com-eficiencia-comprovada](https://www.gov.br/economia/pt-br/canais_atendimento/imprensa/artigos/2021/gastos-publicos-so-com-eficiencia-comprovada)
11. Presidência da República (BR). Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União [Internet], Brasília, DF. 1999 fev 1 [acesso em 2023 dez 28]; Seção I:1. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm)
12. Hernandez H. Competitive voice services reliability benchmark. GigaOm [Internet]. 2022 set 13 [acesso em 2024 fev 2]. Disponível em: <https://gigaom.com/report/competitive-voice-services-reliability-benchmark/>
13. McKnight W, Wright B, Hernandez D, et al. New Microsoft Teams Performance Benchmark. GigaOm [Internet]. 2023 mar 27 [acesso em 2023 nov 10]. Disponível em: <https://gigaom.com/report/new-microsoft-teams-performance-benchmark/#post-id-1012929>
14. Crespo F, Pedamallu C, Özdamar L, et al. Contribution to the collaborative work in virtual organization – a case study. *Organizacija.* 2012;45(5):228-235. DOI: <https://doi.org/10.2478/v10051-012-0023-3>
15. Leimeister JM, Sidiras P, Krcmar H. Exploring success factors of virtual communities: The perspectives of members and operators. *J Organ Comput Electron Commer.* 2006;16(3-4):279-300. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10919392.2006.9681204>

16. Oliveira JM, Marques P, Carvalho R. Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro. Brasília, DF: Enap; 2021 [acesso em 2023 dez 28]. DOI: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6795>
17. Escola Nacional de Administração Pública (BR). Competências transversais de um setor público de alto desempenho [Internet]. Brasília, DF: Enap; 2020 [acesso em 2023 dez 10]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>