

**PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO  
CEARÁ**

*CEARÁ SCHOOL OF PUBLIC HEALTH RESTRUCTURING PROJECT*

**MARTA DULCÉLIA GURGEL ÁVILA**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

## **PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO CEARÁ**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo desse relato técnico é expor as atividades do Projeto de Reestruturação da Escola de Saúde Pública do Ceará que serviu de base para a implantação do Projeto InovaESP.

### **Relevância/originalidade**

O relato apresenta o projeto de transformação da Escola de Saúde Pública do Ceará em um Instituto de Ciência e Tecnologia, objetivo estratégico do Plano de Modernização da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará.

### **Metodologia/abordagem**

Análise Documental

### **Principais resultados**

Além do sucesso do projeto, outros resultados foram positivos à Instituição, como o estabelecimento do novo modelo de gestão e governança, a solidificação do escritório de gerenciamento de projetos e do gerente de projetos e o avanço da aprendizagem organizacional.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A intervenção apresenta um processo de mudanças, através do incentivo à processos de adaptação aos novos cenários e metodologias e a promoção da aprendizagem organizacional, no setor público.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O projeto contribuiu como indutor da mudança cultural e transformação da Escola de Saúde Pública em uma organização que aprende.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Gestão Pública, Escola de Saúde Pública

## *CEARÁ SCHOOL OF PUBLIC HEALTH RESTRUCTURING PROJECT*

### **Study purpose**

The purpose of this technical report is to expose the activities of the Ceará School of Public Health Restructuring Project that served as the basis for the implementation of the InovaESP Project.

### **Relevance / originality**

The report presents the transformation project of the Ceará School of Public Health into an Institute of Science and Technology , a strategic objective of the Modernization Plan of the Secretariat of Health of the State of Ceará.

### **Methodology / approach**

Document Analysis.

### **Main results**

Project success, the establishment of a new management and governance model, the solidification of the project management office and the role of the project manager, and the advancement of organizational learning.

### **Theoretical / methodological contributions**

The intervention presents a process of change, through the encouragement of adaptation processes to new scenarios and methodologies and the promotion of organizational learning in the public sector.

### **Social / management contributions**

The project contributed as an inducer of cultural change and transformation of the School of Public Health into an organization that learns.

**Keywords:** Project Management., Public Management, School of Public Health

## PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO CEARÁ

### 1 Introdução

A transformação da Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP-CE) em um Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) foi um objetivo estratégico do Plano de Modernização da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará (SESA). Para realizar esse objetivo, inicialmente foi realizado um diagnóstico da ESP-CE para identificar as potencialidades e fragilidades do modelo de gestão, para então, elaborar um projeto para realizar as intervenções necessárias.

Após os levantamentos iniciais, verificou-se uma série de pontos que precisavam ser tratados, antes mesmo da implantação do projeto. Dentre os problemas identificados, setores presos a rotinas, processos fragmentados e um escritório de gerenciamento de projetos frágil e de baixo desempenho. Como solução preliminar foi desenhado *framework* de um novo modelo de gestão e governança, baseado na gestão de escritórios de gestão e na implantação de um sistema de monitoramento de indicadores.

O objetivo desse relato técnico é expor as atividades do Projeto de Reestruturação da ESP que serviu de base para a implantação do Projeto InovaESP. Para tanto, esse relato técnico está estruturado em seis seções, a primeira é essa introdução, a segunda uma discussão na literatura especializada acerca dos conceitos teóricos que envolve a intervenção. Em seguida, na terceira seção, a descrição da metodologia utilizada, a forma de coleta de dados e o modelo de análise. Na quarta seção é explicado o contexto do projeto e a situação problema. A intervenção promovida é apresentada na quinta seção e os resultados são descritos na sexta seção e por fim, as conclusões e as referências utilizadas.

### 2 Referencial Teórico

Teoricamente as intervenções realizadas pelo Projeto InovaESP envolvem questões de organização e implementação da atividade de gerenciamento de projetos (Rabechini *et al.* 2002, Rabechini *et al.* 2011), abordagem tradicional de gestão projetos (Gemino *et al.* 2021), a gestão de projetos em nível institucional (Morris e Geraldi, 2011), a governança de projetos na estratégia organizacional (Grander *et al.* 2019; Musawir, 2017), o papel dos escritórios de gerenciamento de projetos (Müller, 2013) e o aprendizagem organizacional (Edmondson e Moingeon, 1998).

Rabechini *et al.* (2011) sugere como solução para os problemas de gestão, mudanças na cultura existente entre as atividades de rotina e de projeto e ações efetivas da alta gestão, tal entendimento fundamenta o diagnóstico realizado na ESP-CE, onde percebeu-se que os gargalos existentes nas rotinas tratavam a gestão dos projetos e a necessidade do apoio da alta gestão para a implementação de uma nova cultura organizacional.

A gestão de projetos no setor público exige maior controle do tempo, escopo, orçamento, documentação e dos riscos, considerando as obrigações legais de *compliance* e *accountability*, que envolvem a coisa pública. Dessa forma, baseado nas boas práticas do guia PMBoK® o modelo tradicional de gerenciamento de projetos fornece a segurança e a rigidez indispensável para assegurar o cumprimento dos ritos contábeis e jurídicos na execução dos projetos governamentais. Gemino *et al.* (2020) caracteriza a abordagem tradicional como práticas de planejamento de projetos lineares e previsíveis, projetadas para alcançar conjunto de objetivos projetados e bem definidos.

Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S.L.D. (2014) identificam como características da abordagem tradicional de gerenciamento de projeto dentre as práticas



apresentadas por Morris e Geraldi (2011) vem ao encontro das iniciativas e estratégias da intervenção realizada.

Outro ponto trabalhado no projeto InovaESP foram os mecanismos de governança de projetos e o envolvimento com o contexto estratégico da organização. Grander *et al.* (2019) aborda que as práticas e as estruturas de governança, potencializado por indicadores de desempenho de projetos tem relação com entre o sucesso de projetos e a estratégia organizacional. Nessa mesma perspectiva, Musawir (2017), corrobora com o argumento de que um sistema de governança dos projetos melhora não somente o sucesso do projeto, mas permite o desenvolvimento e a implementação da estratégia organizacional por meio de projetos.

Ligando todo esse processo de gestão, governança, reestruturação e inovação, o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) da ESP-CE, estruturado para ter o papel de conexão, orientação e parceria com as áreas administrativas e finalísticas. O EPO estruturado na ESP-CE apresenta esse tipo de função com a responsabilidade pelo compartilhamento do conhecimento e pela melhoria contínua da gestão dos projetos, realizado semanalmente nas reuniões de monitoramento (cerimônia “Café com ADINS”). O papel de parceria do PMO, de acordo com Müller (2013), implica na comunicação lateral, cooperação e interdependências mútuas, compartilhamento igualitário de conhecimento, troca de expertise, aconselhamento lateral e aprendizado conjunto.

Diante do exposto, percebe-se que a reestruturação administrativa iniciada pelo projeto InovaESP, proporcionou, inequivocamente, um avanço real no processo aprendizagem organizacional. Pode-se afirmar que houve uma melhoria organizacional obtida por meio do desenvolvimento de modelos mentais dos indivíduos. Edmondson e Moingeon (1998) argumentam que os indivíduos são responsáveis pela mudança de suas organizações e que aprendizagem organizacional é retratada como um fenômeno no qual os indivíduos desenvolvem e ressignificam seus mapas cognitivos (modelos mentais).

Pois bem, as oficinas, cursos e treinamentos realizados durante a execução do InovaESP, envolveu os membros da organização no processo de aprendizagem, processo no qual os membros de uma organização usam informações ativamente para orientar o comportamento na promoção da adaptação contínua da organização, conforme definição de Edmondson e Moingeon (1998).

### **3 Metodologia**

O relato técnico foi elaborado pelo autor, com base nos documentos gerados à época da intervenção realizada, não sendo necessária a participação de outros profissionais para a sua elaboração. Para a construção do relato utilizou-se informações primárias oriundas dos arquivos do Escritório de Projetos da ESP-CE. O acervo analisado constituía-se dos seguintes documentos: diagnóstico situacional, oficinas de planejamento, plano do projeto, Termo de Abertura do Projeto (TAP), Canvas do projeto, planilhas e relatórios de monitoramento e demais documentos e registros institucionais do projeto implantado.

A partir dessa base de dados, realizou-se a análise documental e a triagem das informações relevantes para elaboração construção do relato. O relato segue a ordem cronológica dos acontecimentos (atos administrativos, eventos, reuniões) e o cronograma de entregas do projeto. Ressalta-se que a coordenação do autor na intervenção durou nove meses, do período de dezembro de 2020 (elaboração do diagnóstico) até outubro de 2021 (construção do mapa estratégico).

### **4 Análise e Discussão dos Resultados**

#### 4.1 Contexto do Projeto ou Situação-Problema

A Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADINS) da ESP-CE, setor chefiado pelo autor à época, possui a competência administrativa de assessorar e monitorar a gestão, visando indicar estratégias, orientar a decisão e avaliar resultados. Por esse motivo, o recebeu como missão institucional conduzir e monitorar o processo de transformação a ESP-CE em um Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT).

#### 4.2 Caracterização da Instituição

A Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP/CE), criada pela Lei nº12.140, de 22 de julho de 1993 é um órgão público da Administração Indireta Estadual, autarquia vinculada à Secretaria da Saúde do Estado do Ceará (SESA). Em 10 de maio de 2021 através de alteração na Lei nº 17.476, constituiu-se como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), com a finalidade é desenvolver atividades no campo do ensino, da extensão, inteligência, pesquisa básica ou aplicada de caráter científico.

A ESP-CE tem como missão qualificar a força de trabalho e fortalecer o sistema de saúde por meio da educação, inteligência, ciência, pesquisa e inovação para o bem-estar e felicidade das pessoas. A Escola está localizada na Avenida Antônio Justa, 3161, Bairro Meireles, na cidade de Fortaleza no Ceará, site (<https://www.esp.ce.gov.br/>). O orçamento para o ano de 2023 da Escola é de R\$ 70.651.721 (setenta milhões seiscentos e cinquenta e um mil e setecentos e vinte um mil reais), conforme a Lei Orçamentaria Anual do Governo do Ceará (Lei n. 18.275, de 22/11/22 (D.O de 27/12/22)).

A estrutura da escola é formada por sua superintendência, três assessorias (de Desenvolvimento Institucional, Jurídica e de Controle Interno) e quatro diretorias (Educação e Extensão, Desenvolvimento Educacional, Inovação e Tecnologias e Administrativa Financeira) e treze gerências representando as áreas de gestão e finalísticas. A força de trabalho da ESP-CE é formada atualmente por 312 agentes públicos, entre servidores efetivos e comissionados, terceirizados, bolsistas e estagiários.

A Escola de Saúde Pública é responsável pelos cursos de residência médica e multiprofissional, Programa de Desenvolvimento ao Docente-PDD, Educação à Distância-EaD e Simulação em Saúde e diversos cursos de Pós-graduação *lato senso* (especialização). Na área de inovação, a ESP conta com um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e um Laboratório de Inovação, criado para realizar ações de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P.D&I) relevantes à saúde no Estado.

Na área de inteligência a escola conta com o Centro de Inteligência em Saúde do Estado do Ceará (CISEC), vinculado ao projeto Cientista Chefe da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP). Na área de pesquisa a escola pública a Revista Científica “Cadernos ESP-CE” (Qualis CAPES-B4).

Um dos destaques internacionais da ESP-CE é a criação do capacete de respiração assistida “Elmo” amplamente usado no período da pandemia de Covid -19. Até o momento, cerca de 11 mil unidades do capacete “Elmo” já foram distribuídas em todo o Brasil. O capacete está concorrendo como semifinalistas do “2º Prêmio Euro: Inovação na Saúde” na categoria “Inovação Tecnológica Aplicada à Saúde”, escolhidos entre 850 iniciativas cadastradas por médicos de 16 países da América Latina.

#### 4.3 Caracterização do projeto/problema analisado

O objetivo maior que se pretende com o projeto é inovar a saúde pública do Estado do Ceará, através do desenvolvimento da educação, ensino, pesquisa e inteligência em saúde. A ESP-CE após mais de vinte e cinco anos de serviços prestados à comunidade científica na área da saúde, como Instituto de Ensino Superior (IES), precisava evoluir em seus métodos de pesquisas e ensino e modernizar suas estruturas de gestão.

Para realizar esse desafio, era imprescindível que a ESP-CE passasse por um processo de transformação em um ICT, para garantir novos avanços em inteligência, inovação e tecnologia. Tornando-se um ICT a Escola poderia atuar como indutora e moderadora em projetos, pesquisas e políticas públicas, nas fases de ideação de soluções, concepção, desenvolvimento de MVPs (*Minimum Viable Product*) e na validação junto ao seu público-alvo, estudantes e profissionais da saúde. Os três requisitos principais para a estruturação em um ICT perpassavam a implantação de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), de um Centro de Inteligência e a implementação de um modelo de gestão e governança que trouxesse maior agilidade e eficiência a escola. Na Quadro 1 são apresentadas as principais informações do projeto.

<b>Nome do Projeto:</b>	InovaESP – Plano de Reestruturação da Escola de Saúde Pública do Ceará - ESP
<b>Coordenadoria</b>	Assessoria de Desenvolvimento Institucional - ADINS
<b>Patrocinador</b>	Marcelo Alcantara Holanda - Superintendente ESP-CE
<b>Gerente do Projeto</b>	Autor do Relato Técnico
<b>Equipe Técnica</b>	Wilma Maria Lins de Sousa Marcus Antônio Almeida Rodrigues – PMP e PMI-ACP Emanuelle Alves Costa de Almeida - PMP
<b>Stakeholders</b>	Gestores e profissionais da ESP
<b>Escopo</b>	Planejar e Facilitar o processo de transmutar a ESP em um Instituto de Ciência e Tecnologia-ICT, a partir de um conjunto de projetos estruturantes e integrados entre si, que formam o projeto InovaESP.
<b>Disponibilidade e habilidade das pessoas envolvidas</b>	Durante o período de execução serão realizadas oficinas e capacitações com os gestores e profissionais da ESP. Deverão ocorrer também reuniões semanais com os principais líderes da ESP, que formam o Comitê Gestor Estratégico. Também serão realizadas reuniões semanais com a ADINS em conjunto com áreas técnicas da ESP.
<b>Prazos e consumos de tempo</b>	O prazo é de 720 dias a partir da aprovação do projeto básico.
<b>Custos e consumo de verbas</b>	A verba do orçamento a ser utilizada neste período é de R\$ 447.000,00
<b>Fonte de financiamento</b>	Fundo Estadual da Saúde – FUNDES.
<b>Regras ou normas em geral:</b>	As oficinas, capacitações e reuniões acontecerão de forma síncrona online ou presencial. Será contratada uma consultoria para modelagem dos processos. Será realizado um Edital para seleção de Bolsistas para ajudar no desenvolvimento do projeto.
<b>Fora do Escopo</b>	Aquisições de bens de consumo e permanentes, licitações e contratos de prestação de serviços, celebração de convênios, seleções, capacitações e outros processos que não estejam especificados

<b>Restrições</b>	Insuficiência ou ausência de alinhamento, envolvimento, participação e capacitação dos gestores e profissionais da ESP.
<b>Benefícios Esperados</b>	A implementação de novas metodologias e ferramentas de gestão e governança; A implantação de um ecossistema de inovação para instituir as estruturas básicas para a implementação e a qualificação da ESP como um Instituto de Ciência e Tecnologia.

Quadro 1. Principais informações do projeto.

#### 4.4 Intervenções

##### 4.4.1 Levantamentos Iniciais

Para o desenvolvimento dos objetivos do projeto InovaESP foram necessários vários tipos de intervenções. Inicialmente realizou-se uma “Anamnese” (na linguagem médica, análise do histórico do paciente e suas principais dores) para a realização do levantamento das informações gerais acerca do funcionamento da ESP-CE foram entrevistados os diretores, assessores e gerentes pertencentes a estrutura administrativa, onde foram apontados as principais dificuldades, gargalos e desafios da atual gestão que poderiam obstaculizar o processo de transformação da Escola.

##### 4.4.2 Coleta de Dados

O período de coleta de dados aconteceu entre os dias de 09 e 18 de dezembro de 2020. Nesse tempo, realizou-se entrevistas semiestruturadas com 41 gestores, dos 14 setores da ESP-CE. Durante a realização das entrevistas utilizou-se o método de observação participante nos setores e análise documental.

##### 4.4.3 Análise de Dados

Para a análise dos dados coletados efetuou-se, análise de conteúdo, análise de categorias de gestão e Análise de Pareto (80/20), para identificar as categorias de problemas nas falas dos gestores e a frequência dos principais *gaps*, suas causas e consequências. O Quadro 2 apresenta as principais falas identificadas nas entrevistas.

<b>Problemas mais recorrentes relatados nas entrevistas</b>	<b>Percentual dos entrevistados</b>
Consideram a ESP-CE com um baixo nível integração e envolvimento.	71%
Sentem os setores sobrecarregados.	67%
Concordam que a ESP-CE gerencia urgências e correrias para apagar incêndios.	63%
Enxergam falhas nos fluxos processuais e rotinas administrativas.	51%
Ressaltam a dificuldade de comunicação interna e externa.	49%
Cultura aversa a mudanças e ao uso de novas metodologias e tecnologias.	43%

Quadro 2. Resultados da Análise de Conteúdo.

A análise de categorias apontou as áreas de gestão com maiores problemas, conforme apresentado no Quadro 3.

<b>Categorias de Gestão (somente setores administrativos)</b>	<b>Percentual de áreas com problemas</b>
<b>Gestão de Projetos, Processos e Monitoramento</b> (Necessidade de melhorar os fluxos dos projetos e processos, modernizar os métodos, digitalizar processos “Papel zero”, necessidade de monitorar processos, projetos, indicadores e orçamento).	55%
<b>Gestão Interna</b> (Gestão com métodos obsoletos de trabalhos, centralização, planejamento deficiente, ausência de monitoramento, excesso de burocracia, liderança fracas por falta de autonomia - ESP-CE).	42%
<b>Gestão de Pessoas</b> (Sobrecarga nos setores, necessidade de reforço de pessoal, renovação do quadro através de concurso público, baixa motivação, incertezas trabalhistas devido ao vínculo frágil com a instituição).	37%
<b>Gestão da Comunicação</b> (grande dificuldade de comunicação interna e externa, os processos, objetivos não são bem comunicados, confusão por falta de alinhamentos)	35%
<b>Gestão de Processos Jurídicos</b> (morosidade nos despachos, fluxos não detalhados e confusos, retrabalho por muitos indeferimentos, falta clareza nas decisões dos processos- subjetividade, excesso de burocracia)	33%
<b>Gestão Orçamentária-Financeira</b> (Falta de recursos, morosidade nos processos de pagamento (empenho, liquidação e pagamentos) atrasos e endividamentos).	24%
<b>Gestão Externa</b> (Interferências e ingerências da administração direta -SESA).	19%

Quadro 3. Problemas identificados por Categorias de Gestão.

A Anamnese apontou o seguinte diagnóstico (identificação das dores e suas causas), necessidade de um novo modelo de gestão, com base na implantação de um escritório de processo, reavivamento do escritório de projetos, transformação da área de orçamento e planejamento em escritórios para dar mais agilidade e foco. A decisão imediata foi sediar os quatro novos escritórios na ADINS, desta forma, seria possível acompanhar e monitorar de perto os processos, projetos, os indicadores de planejamento e o orçamento, que funcionam como o sistema nervoso de toda ESP-CE.

#### 4.4.4 Parecer Técnico

Como prognóstico (tratamento recomendado) para a transformação da ESP-CE em ICT, para além dos escritórios e de um novo modelo de gestão e governança, foram apresentadas as seguintes soluções preliminares aos problemas apontados:

- Consolidar o papel de Assessoria de Desenvolvimento Institucional;

- Retornar as reuniões institucionais semanais: “Café com ADINS”, para acompanhar e monitorar as áreas Técnicas;
- Realizar oficinas e capacitações para atualização e alinhamento das áreas técnicas em ferramentas de planejamento, projetos e processos
- Fortalecer o Escritório de gerenciamento de Projetos;
- Consolidar a figura do Gerente de Projetos nos setores;
- Implantar Métodos Ágeis para a gestão de Projetos da ESP-CE
- Implantar o Escritório de Processos para mapear e desenhar novos processos;
- Revisar o Planejamento Estratégicos (nova missão, visão e valores e mapa estratégico);
- Mudança de foco e modelo mental (de escola para ICT);
- Contratar um Gestor Administrativo para ESP-CE – Superintendente Adjunto;
- Melhorar comunicação, integração, formar parcerias intersetoriais, compartilhar conhecimento para o devido alinhamento entre os setores;
- Realizar edital para Concurso Público (A ESP-CE, não tinha ainda um grado próprio de servidores públicos).

Para o desenvolvimento das soluções a Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADINS) da ESP-CE teve autorização do Comitê Gestor Estratégico para tomadas as seguintes providências:

- Contratação de consultoria em Gestão de Processos, para o mapeamento dos processos, treinamento e suporte na implantação do escritório de processos;
- Contratação de um novo Gestor de Projetos para a renovação do Escritório de Projetos, certificados pelo do *Project Management Institute* (PMI);
- Implantação dos Escritórios de Planejamento e de Orçamento;
- Realização de Oficinas de Revisão do Planejamento Estratégico, para a elaboração de um novo Mapa Estratégico;
- Realização de Oficinas para a Implantação do Projeto InovaESP, visando a elaboração do Plano e do respectivo projeto estrutural;

#### 4.4.5 O Projeto InovaESP

O Plano do Projeto InovaESP visava responder as seguintes perguntas: Como transformar a Escola de Saúde Pública do Ceará em um Instituto de Ciência e Tecnologia? Quais os passos que devemos seguir para conseguir sermos de fato um ICT? Quais caminhos trilhar, quais estratégias utilizar? Por onde começar?

Eram muitos questionamentos e incertezas de como se daria essa transformação. No entanto, antes de tudo, antes mesmo de visualizar o que se queria ser, era necessário compreender “quem somos”, “como e onde estamos” e reconhecer quais são as limitações e os desafios, para então, frente a frente, com a realidade, traçar as estratégias para tornar a visão em realidade. Assim, o Plano InovaESP funcionou como mapa que orientou a elaboração do Projeto e o seu passo a passo. A execução do Projeto InovaESP foi dividida em quatro fases, conforme a Estrutura Analítica do Projeto – EAP, apresentada na Figura 2.

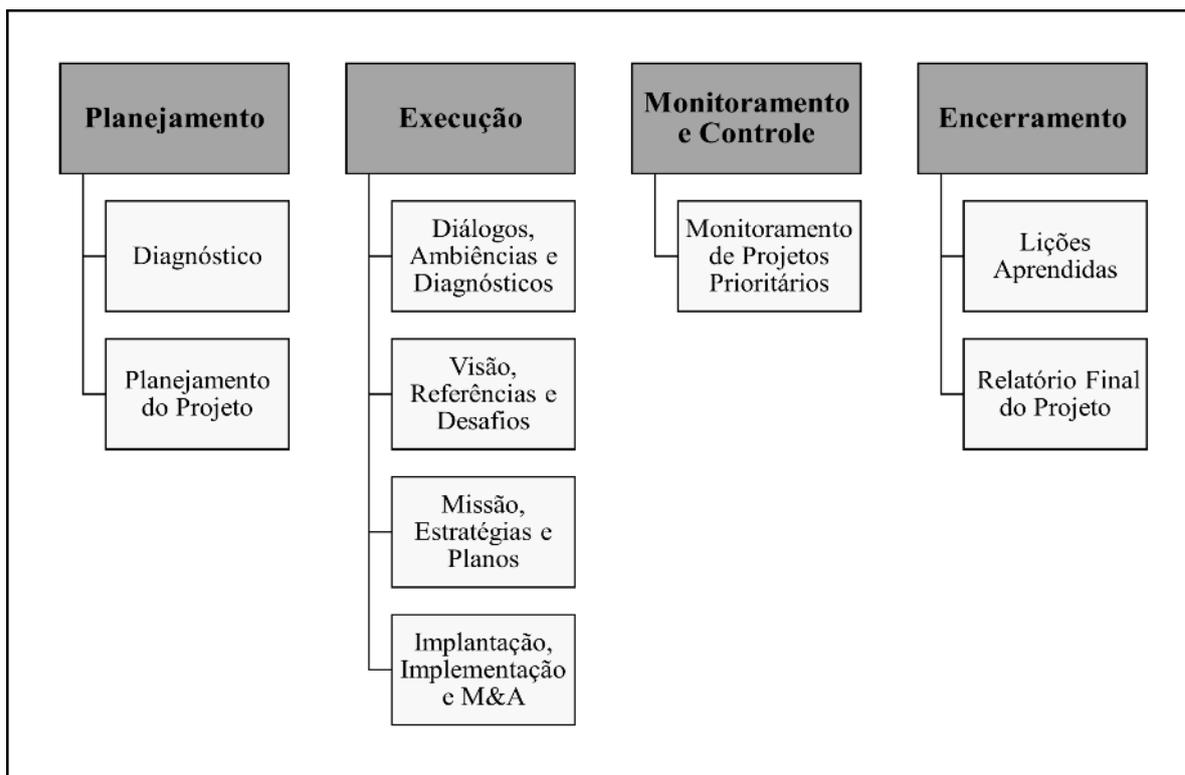


Figura 2. Estrutura Analítica do Projeto (EAP) do Projeto InovaESP.

Em seguida, o resumo das fases de execução, principais atividades e marcos de entrega.

#### 4.4.5.1 A ESP que somos - Diálogos, Ambiências e Diagnósticos (janeiro a março de 2021)

Essa fase procura identificar a ESP-CE e reconhecer suas limitações, dores, anseios, expectativas, inquietações, energia, sentimentos, hábitos, costumes, conhecimentos e reflexões. É nessa fase que tem início os movimentos disruptivos, onde se busca visualizar os primeiros passos que precisam ser dados para sair da situação atual e caminhar para a construção de um novo momento na ESP-CE. Inicialmente são realizadas oficinas de *Design Thinking* com as suas conhecidas ferramentas de ideação e empatia, *brainstorms*, diálogos, provocações, entrevistas e muitas reuniões.

Principais marcos e entregas da Fase 1:

- Relatório de Anamnese apresentado a superintendência da ESP-CE e autorização do Comitê Gestor Estratégico para iniciar o Projeto InovaESP.
- Elaboração do Plano e do Projeto InovaESP;
- Emissão do Termo de Abertura do Projeto com a Autorização formal para o início do projeto pelo Comitê Gestor Estratégico e do Termo de notificação de conhecimento de projeto para o Patrocinador;
- Oficinas INOVAESP - Oficina de Inovação realizada no período de 04/02 a 05/03/2021;
- Portaria de inexigibilidade para contratação de consultoria em modelagem de processos.

#### 4.4.5.2 A ESP que queremos ser - Visão, Referências e Desafios

Nessa fase foi desenhada uma nova visão de escola, para que sejam visualizadas as possibilidades existentes em se tornar um Instituto de Ciência e Tecnologia. Aqui, mais uma

vez, os participantes são convidados a “sair da caixa” e vislumbrar as possibilidades em educação, pesquisa, extensão e inovação em saúde. Para essa fase teve-se dois pontos de partida: a) Compilado das ideias das Oficinas e b) Planejamento estratégico de 2019 - 2023.

Principais marcos e entregas da Fase 2:

- Oficinas de Revisão do Planejamento Estratégico 2019 – 2023;
- Elaboração do novo Mapa Estratégico validado em reunião do Comitê Gestor estratégico da ESP-CE;
- Retorno do calendário de Reuniões semanais de Monitoramento e Avaliação (cerimônia “Café com ADINS”) com os quatro escritórios (Projetos, Processos, Indicadores e Orçamento);
- Implantação e treinamento de *Dashboard* para acompanhamento do Projeto.

#### 4.4.5.3 Como a ESP chega lá? – Missão, Estratégias e Planos (julho a setembro de 2021)

Partindo de uma nova visão e de seus desafios é chegada a hora de traçar uma nova missão, novas estratégias e um conjunto de ações que permitirão a realização da visão e transformação da ESP-CE em um ICT. Nessa fase, foi construído o Plano de Ação por eixos (Gestão, Educação, Pesquisa e Extensão e Inovação) que trará as ações, metas, indicadores, orçamento, prazos e respectivos responsáveis.

Principais marcos e entregas da Fase 3:

- Desdobramento do Projeto InovaESP por eixos.
- Criação dos Planos de Ação por cada área técnica por eixos, para a elaboração de projetos decorrentes do Projeto InovaESP.

#### 4.4.5.4 Somos uma ICT! E agora? - Implantação, Implementação e M&A (outubro a dezembro de 2021).

Uma das fases mais complexas de um planejamento é a implantação de suas estratégias e ações. Se faz essencial então, que sejam criados instrumentos de monitoramento e avaliação para acompanhar a evolução e a execução do Projeto. Nesse sentido, a missão essencial da ADINS será monitorar a realização das ações traçadas, através dos Escritórios e dos encontros no “Café com ADINS”. Os projetos, processos, indicadores e orçamentos serão acompanhados por sistemas e *dashboards* para e apoiar os setores no alcance dos seus resultados.

Principais marcos e entregas da Fase 4:

- Início do processo de implantação do Sistema de monitoramento;
- Definição dos indicadores de desempenho e metas para o conjunto de objetivos identificados;
- Apresentação do grupo de indicadores em conjunto com as áreas finalísticas.

Ressalta-se que elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação do Projeto tiveram como base os conceitos do Guia PMBOK® (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*) do PMI (*Project Management Institute*), mantendo a formato de gerenciamento tradicional de projetos.

#### 4.4.6 Resultados obtidos e análise

#### 4.4.6.1 Descrição dos resultados obtidos

Em 10 de maio de 2021 a ESP-CE foi qualificada à Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nesse período o projeto de reestruturação já estava em execução. O desafio era então implantar e implementar as ações estruturantes para o suporte aos novos desafios da Escola de Saúde Pública enfrentaria como ICT. O projeto InovaESP foi concluído em dezembro de 2022 com os objetivos atingidos e resultados alcançados.

Na área de projetos foram realizados cursos de Fundamentos de Gerenciamento de Projetos e Projeto Ágil de em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGP-CE) e a certificação de 15 novos gerentes de projetos. Também foram realizados cursos na área de Planejamento e orçamento Público, Gestão de Indicadores, Gestão de Processos, para fortalecer os outros escritórios implantados. Os Processos foram mapeados, modelados e implantados, retirando dos antigos fluxos etapas desnecessárias, *loopings*, integrando e agilizando os processos, para tanto foram realizados *workshops* com todos os setores.

Oficinas presenciais, semipresenciais e online de foram constantemente realizadas, o que permitiu o aprendizado de novas ferramentas como (Miro e Mural), a introdução de novos métodos ágeis e de inovação (*Desing Thinking, Scrum, OKRs, Kanban*), novos *softwares* e aplicativos (Bizagi, Power BI e Trello) que foram sistematicamente incorporados aos processos de gestão, dando mais dinamismo aos processos e rotinas.

Ainda como resultado do projeto, a implantação do Sistema de monitoramento integrado, por meio do desenvolvimento de painéis de monitoramento dos projetos estratégicos, indicadores institucionais e o painel de monitoramento financeiro-orçamento e da revitalização das reuniões semanais de monitoramento (cerimônia “Café com ADINS”)

O projeto InovaESP deu suporte para que outros projetos pudessem ser iniciados como Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), o Centro de Simulação realística, a Plataforma Digital e o Centro de Inteligência. A estrutura e modernização da gestão trazida pelo projeto InovaESP serviu como base de apoio para o sucesso dos projetos das áreas finalísticas que ultrapassaram as metas dos indicadores: Trabalhador de Saúde Capacitado (133,54%), Produção Técnico Científica Disponibilizada (121,67%), Plataforma digital disponibilizada (510%).

Outro ponto ressaltado é que a estruturação do modelo de gestão e governanças, o alinhamento dos quatro escritórios (tendo como centro o Escritório de Gerenciamento de Projetos), a implantação do sistema de monitoramento de indicadores e o retorno das reuniões semanais de alinhamento, os cursos e capacitações contribuíram fortemente para o sucesso do projeto.

#### 4.4.6.2 Análise dos resultados

O objetivo final da abordagem tradicional de gerenciamento de projetos, segundo Gemino *et al.* (2020), é a eficiência em seguir o plano inicial detalhado do projeto, para finalizar o projeto dentro do prazo, orçamento e escopo planejados. O Guia PMBOK®, 6ª edição, considera que o sucesso de um projeto é medido pela pontualidade, qualidade do produto, pela estrita execução orçamentária e pelo grau de satisfação do cliente. Nesse entendimento conceitual, pode-se considerar que o projeto InovaESP obteve sucesso em sua execução.

A intervenção realizada teve como alicerce a governança de projetos para a concretização da estratégia organizacional, com base no monitoramento dos indicadores de desempenho, o que colaborou significativamente para o sucesso do projeto. Tal afirmação tem como referência o estudo realizado por Grander, Grapégia Dal Vesco e Ribeiro (2019) que confirmou o efeito da governança de projetos na estratégia das organizações, por meio de um modelo estrutural, que identificou relações significativas entre governança de projetos e o

sucesso de projetos e o efeito moderador dos indicadores de desempenho de projetos nessa relação.

Musawir (2017) também comprovou que a governança de projetos efetiva aprimora o sucesso do projeto e possibilita a realização de objetivos estratégicos por meio de projetos. Além disso, identificou que práticas mais eficazes de governança, como monitoramento de projetos, são mais eficazes para melhorar o sucesso do projeto. Em outro aspecto, percebe-se que o projeto InovaESP focou em criar condições para apoiar e fomentar outros projetos, o que segundo Morris (2011), mostra uma gestão de projetos em nível institucional, onde a gestão oferece uma melhoria no desempenho, considerando que, “o gerenciamento é feito para e no projeto, e não nele ou para ele”.

Na intervenção, escritório de gerenciamento de projetos (PMO), juntamente com os outros escritórios, funcionou como uma base de apoio para os *stakeholders*, tanto no monitoramento, como no aprendizado (treinamentos e discussões sobre as lições aprendidas), um modelo típico de PMO voltados à parceria (coigual), conforme a classificação Müller (2013), que exploram o potencial de novos conhecimentos e estabelecem a troca de informações.

Rabechini (2002) destaca a importância de equilibrar as expectativas das partes interessadas com os recursos disponíveis e utilizar conceitos, ferramentas e técnicas para alcançar a excelência no gerenciamento de projetos. Nesse sentido, considera-se que as estratégias utilizadas nas intervenções, alinhadas às práticas de gerenciamento de projetos com a estrutura e as competências organizacionais, foi essencial para obter melhores resultados, conforme nos ensina Rabechini Jr., Carvalho, Rodrigues e Sbragia (2011).

Por fim, ressalta-se que um legado importante da intervenção foi superar as barreiras às mudanças, através do incentivo a processos de adaptação aos novos cenários e metodologias e a promoção da aprendizagem organizacional. Edmondson e Moingeon (1998) apontam que a estratégia de superar fontes de resistência à mudanças, perpassa a renovação de modelos mentais que podem ser vencidos pelo aprendizado organizacional. Edmondson e Moingeon (1998) consideram que a aprendizagem organizacional envolve superar fatores psicológicos e organizacionais que podem levar à resistência à mudança e à perda de oportunidades de criar futuros desejados.

Os autores enfatizam ainda que as organizações e os indivíduos precisam desenvolver a capacidade de aprender e se adaptar em ambientes incertos e em constante mudança. Nesse sentido, em sintonia com os teóricos, considera-se que o projeto contribuiu também como indutor da mudança cultural e transformação da ESP em uma organização que aprende.

## 5 Conclusão

Esse relato técnico apresentou as intervenções e estratégias utilizadas para promover a transformação da ESP-CE em um Instituto de ciência e Tecnologia. O projeto foi integralmente construído e todas as entregas foram realizadas, situação que reflete a execução bem-sucedida do projeto. Para além do sucesso do projeto, outros resultados impactaram positivamente a instituição, como o estabelecimento de um novo modelo de gestão e governança, a solidificação do escritório de gerenciamento de projetos e do papel do gerente de projetos e o avanço da aprendizagem organizacional.

Para além de sua missão institucional a ESP assumiu o protagonismo em novos eixos de ação: a inteligência em saúde, a pesquisa clínica em rede, a inovação e expansão da qualificação da dos profissionais de saúde em todo Estado do Ceará. Atualmente a ESP-CE, celebra seus trinta anos de fundação, como Instituto de Ciência, Tecnologia e Inovação do Ceará, repaginada e pronta para assumir novos desafios.

## 6 Referências Bibliográficas

- Escola de Saúde Pública do Ceará Paulo Marcelo Martins Rodrigues. (2022). *Projeto Estratégico: Reestruturação da Escola de Saúde Pública do Ceará – ESP*. Fortaleza, CE: Secretaria Estadual da Saúde.
- Coutinho, H. (2019). *Da estratégia ágil aos resultados*. Editora Saraiva.
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. D. (2014). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, 25, 482-497
- Edmondson, A. & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5(20).
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161-175.
- Grander, G., Grapégia Dal Vesco, D., & Ribeiro, I. O. (2019). O efeito da governança de projetos e da gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
- Morris, P. W., & Gerald, J. (2011). Managing the institutional context for projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20-32.
- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35, 1658–1672.
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76.
- PMI, Project Management Institute. (2017). A Guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide) 6<sup>a</sup> Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square.
- Rabechini Junior, R., Carvalho, M. M. D., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18, 409-424.
- Rabechini Jr, R., Carvalho, M. M. D., & Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Production*, 12, 28-41.