

Avaliação do desempenho e gestão do conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fundação Oswaldo Cruz

Performance evaluation and knowledge management in the Project Office of the Oswaldo Cruz Foundation Presidency

Marly Marques da Cruz

Pesquisadora titular em saúde pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz) do Departamento de Endemias Samuel Pessoa no Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais (LASER). Rio de Janeiro, Brasil.

Ana Cláudia Figueiró

Nutricionista, doutora em saúde pública, pesquisadora adjunta da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz) do Departamento de Endemias Samuel Pessoa no Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais (LASER).

Juliana Fernandes Kabad

Cientista social, doutoranda em saúde pública, pesquisadora assistente do Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais, Departamento de Endemias Samuel Pessoa, Escola Nacional de Saúde Pública (LASER/ENSP/Fiocruz).

Santuzza Arreguy Silva Vitorino

Nutricionista, doutora em saúde pública, pesquisadora visitante da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz) do Departamento de Endemias Samuel Pessoa no Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais (LASER).

Marcela Alves Abreu

Psicóloga, doutora em saúde coletiva, pesquisadora assistente do Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais, Departamento de Endemias Samuel Pessoa, Escola Nacional de Saúde Pública (LASER/ENSP/Fiocruz).

Maria Aparecida Santos

Psicóloga, doutora em psicologia, pesquisadora assistente do Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais, Departamento de Endemias Samuel Pessoa, Escola Nacional de Saúde Pública (LASER/ENSP/Fiocruz).

Juliana Gonçalves Reis

Enfermeira, doutoranda em saúde pública e meio ambiente, pesquisadora assistente do Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais, Departamento de Endemias Samuel Pessoa, Escola Nacional de Saúde Pública (LASER/ENSP/Fiocruz).

Zulmira M. A. Hartz

Professora Catedrática Convidada, GHTM, Instituto de Higiene e Medicina Tropical. Universidade NOVA de Lisboa, Portugal.

Resumo

A gestão de projetos e utilização dos resultados de pesquisa é tema de interesse da academia e dos formuladores de políticas. O Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (EPP) foi criado para apoiar projetos de cooperação técnica alinhados às diretrizes do Sistema de Saúde brasileiro. O objetivo é apresentar as bases teórico-metodológicas, e primeiros achados da avaliação de desempenho do EPP e da utilização do conhecimento produzido. Como abordagem metodológica, optou-se pela Teoria do Ator Rede por permitir revelar interesses, interações e mediações na produção dos factos científicos dos projetos. Adotou-se o estudo de caso com diferentes níveis de análise, sendo o EPP avaliado quanto à gestão de projetos e do conhecimento. O uso de métodos mistos, com etapas quantitativas e qualitativas orientará a coleta e análise de dados. Os primeiros resultados referem-se à construção do modelo lógico, discutindo a situação problema e indicando os componentes. A construção das micro e macro redes visou identificação das conexões do EPP com setores ou instituições. Com o mapeamento sistemático foram formulados os critérios e indicadores de desempenho. Identificou-se avanços na compreensão do papel do EPP, dos atores envolvidos e das evidências de boas práticas que poderão orientar o modelo de gestão.

Palavras Chave:

Avaliação em saúde, desempenho, gestão do conhecimento para pesquisa em saúde, projetos de pesquisa.

Abstract

Project management and use of research results is a topic of interest to academy and policymakers. Fiocruz's Office of Projects (FOP) was created to support the technical cooperation projects in line with the guidelines of Brazil's Health System. The objective is to present the theoretical and methodological bases and first findings of performance evaluation of the FOP and use of the knowledge produced. As methodological approach, it was used the Network Actor Theory once it allows the disclosure interests, interactions and mediations in the production of the scientific facts from the projects. The case study was adopted with different levels of analysis, being the FOP evaluated concerning project and knowledge management. The use of mixed methods of research, with quantitative and qualitative steps, will guide the collection and analysis of data. The first results refer to the construction of the logical model, discussing the problem situation and indicating the components. The construction of micro and macro networks aimed at identifying the connections with sectors or institutions. With the systematic mapping was formulated the criteria and indicators of performance. Was identified advances in the understanding of the role of the FOP, the actors involved and the evidence of good practices that can guide the management model.

Key Words:

Health evaluation, performance, knowledge management for health research, research project.

1. Introduzindo a avaliação na gestão de projetos

A utilização dos resultados de investigação para a definição de políticas, melhoria dos programas e implementação de processos é um debate que se estende na literatura desde a década de 1990 [1], mas suas características mudaram ao longo do tempo e tornaram-se um tema do pensamento acadêmico.

No contexto das mudanças na gestão das políticas públicas, os usos do conhecimento produzido, entre eles os da avaliação, não significam, apenas, mais citação de evidências para corroborar decisões políticas. Trata-se, aqui, de utilização mais efetiva, que seria a capacidade dos achados de pesquisa de melhorar a prática cotidiana dos programas e promover mudanças. Seria isso que de fato indicaria o valor de um estudo. [2] Buscar esse entendimento é do interesse da comunidade científica, formulando, conduzindo e disseminando suas pesquisas de modo a potencializar sua utilização e ativamente contribuir para o desenvolvimento das políticas. [3,4]

Atento a esse desafio e identificando a necessidade de melhorar a gestão dos seus projetos de pesquisa, a presidência da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) constituiu, em 2017 o Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (EPP). A criação dessa estrutura institucional busca apoiar a realização de projetos de cooperação técnica da Fiocruz alinhados aos princípios de universalidade, equidade e integralidade do Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil por ser a Fiocruz instituição pertencente ao Ministério da Saúde e busca em suas ações à consolidação desses princípios. Essa orientação requer a implementação de práticas que promovam a sustentabilidade, a qualidade e adequação gerencial e metodológica de projetos e pesquisas, que orientam a tomada de decisões com base em soluções confiáveis e juridicamente seguras. [5]

A avaliação como atividade institucional, tomando-se desde o monitoramento, a avaliação normativa até à pesquisa avaliativa, compreende seu potencial para integrar-se na gestão pública e funcionamento do sistema político, contribuindo com orientações e decisões dos poderes públicos para manutenção ou melhorias sociais e de saúde da população. [4,6]

Tendo em vista as atribuições e desafios do EPP da Fiocruz, o presente artigo visa apresentar as bases teóricas e metodológicas para a avaliação do desempenho das suas funções, concebendo entre essas a gestão de projetos, gestão de pesquisa e de conhecimento, bem como compreender os mecanismos existentes para a comu-

nicação e utilização do conhecimento produzido pela instituição.

Esta pesquisa está vinculada à Presidência da Fundação Oswaldo Cruz sendo desenvolvido em parceria com o Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais do Departamento de Endemias Samuel Pessoa, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca da Fundação Oswaldo Cruz (LASER/DENSP/ENSP/FIOCRUZ).

A avaliação de desempenho na facilitação dos usos do conhecimento: desafios e oportunidades no Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz

No setor da saúde, diante de um contexto em constante mudanças na sociedade, com novos e antigos problemas coexistindo (transição epidemiológica, novas tecnologias, necessidades básicas e problemas complexos), a tomada de decisão efetiva requer o acesso oportuno a dados e informações válidas e confiáveis. No entanto, sabe-se que existe uma lacuna entre a produção e a utilização da evidência científica [7], o que nos faz questionar como o conhecimento científico pode superar as barreiras e limitações apontadas acima e tornar-se um aliado para decisões de políticas e intervenções em saúde.

Organizações públicas de ensino e pesquisa assumem diretamente a necessidade apontada acima, de atender aos formuladores de políticas com a informação correta e oportuna, sem comprometer seu papel e responsabilidades acadêmicas. Reconhecidamente, as instituições públicas no país constituem-se como intensivas financiadoras e produtoras de conhecimento. Porém, observa-se que, diferente do apoio à produção do conhecimento, as iniciativas de comunicação dos achados, de incorporação dos resultados para formulação de políticas e práticas de saúde, e a difusão para a sociedade em geral vêm sendo pouco valorizados pelos sistemas de ciência e tecnologia. [8]

Atentar para essas lacunas apresenta-se como desafio ainda mais premente em tempos de recursos escassos e demandas sociais complexas, potencializado, ainda, pelas diferenças entre os campos de produção de conhecimento e o de formulação e implementação das políticas, como adverte a literatura. [9] Entre esses mundos (da academia e da formulação de políticas) observam-se objetivos, métodos de trabalho e avaliação dos resultados distintos que não são facilmente intercambiáveis. [10,11] Decorre disso, uma expectativa frustrada da

aplicação de resultados de pesquisa, bem como a falta de percepção sobre o processo decisório.

Nesse sentido, a necessidade de compreender como se desenvolve a gestão dos projetos, os processos de produção e circulação do conhecimento e seus efeitos, constituem-se tema e desafio para os estudos avaliativos e, em particular, as avaliações de desempenho, um importante instrumento de gestão. [12]

O conceito do desempenho é, muitas vezes, difícil de circunscrever, por ser contingente e multidimensional, onde um bom desempenho de acordo com um critério, opinião ou princípios de um grupo, pode não ser tão satisfatório de acordo com outros critérios [13,14]. Compreendendo a natureza complexa e contingente das organizações de saúde, o modelo integrador do desempenho organizacional, vem-se mostrando pertinente para avaliar como uma organização realiza suas funções (perspetiva normativa) e a natureza do equilíbrio entre as funções da organização (perspetiva configuracional). [13]

Fundamentado numa visão das funções que quaisquer organizações devem cumprir num ambiente, espera-se que o modelo teórico do desempenho de um sistema ou organização, numa conceção multidimensional, permita às partes interessadas debater e aprofundar o julgamento acerca das suas qualidades essenciais, considerando tanto os indicadores de sucesso, quanto a natureza dinâmica de como se mantêm em equilíbrio. O desempenho da organização deve ainda ser observado relativamente à rede na qual interage e contribuir para que esta seja também «performante». [15]

Nesse sentido, a utilização de um modelo teórico-operacional que integre a apreciação do desempenho do EPP, como instância de gestão de projetos e do conhecimento, e, dos possíveis usos do conhecimento útil produzido pelos setores públicos da sociedade, favorece a compreensão dos mecanismos e resultados do sistema de ação.

2. Caminhos metodológicos mistos: em busca de compreensão da complexidade

Um grande desafio das metodologias do M&A, reconhecidamente é avaliar para além de um modelo sistematizante. A pesquisa teve início em agosto de 2017 e encerrará em julho de 2019 e as etapas aqui presentes correspondem ao que vem sendo desenvolvido para a avaliação de desempenho e usos e influências. Assim,

aquilo que aparece nos encontros, entre a equipe de avaliação e a equipe do EPP, por exemplo, nas entrelinhas e interações, produzem reflexividade e reconfigurações dos interesses. Isso mostra um terreno complexo para ser analisado e exige metodologias por vezes inovadoras.

Neste contexto, as organizações são aqui compreendidas como sistemas complexos, que atuam na conexão de atores humanos e não-humanos constituídos como redes, com interações múltiplas e não lineares, onde se negociam pontos de vistas, interesses que se modificam e são modificados pelo contexto. [16,17,18,19] Esse ponto de partida requer para sua avaliação, a adoção de caminhos metodológicos compatíveis com sua natureza.

Entre as possibilidades metodológicas para analisar redes, optou-se por trabalhar com a Teoria do Ator Rede - TAR [20] para a identificação e descrição tanto dos processos de gestão de projetos quanto dos usos e influências dos estudos. A abordagem TAR permite revelar, por meio da observação e análise de redes, uma parte substancial da natureza dinâmica e social presente nos programas de saúde pública e seus efeitos em termos de sua capacidade de adaptação, inovação e proposta de ação para solução de problemas locais. [21]

No entanto, para John Law [20], as redes se configuram em entidades e materialidades relacionais, e permite a configuração e reconfiguração dessas relações. Assim, nesta proposta metodológica, a cada encontro da equipa de avaliadores com a equipa do EPP, composta por coordenador geral, coordenadores de área, analistas de projetos, assistente administrativo, evidencia-se os múltiplos interesses, permeando os objetivos estruturais padronizados e outros modos de subjetivação que complexifica a natureza das evidências a serem pesquisadas. O EPP precisava se afirmar como o Escritório de Projetos da Presidência e se apropriar dessa identidade para si, para os stakeholders intra e extramuros da Fiocruz. É possível incluir nesta dinâmica complexa a observação de interesse pessoal de cada membro da equipa por vezes contido em cada opinião. Por conta deste facto, torna-se importante a aproximação lenta e gradual possível de gerar confiança e reflexividade.

Neste seguimento facilita a compreensão apresentar as etapas da pesquisa e alguns de seus resultados preliminares.

A escolha por estas etapas metodológicas mostra-se apropriada para a análise dos factos científicos pro-

Quadro 1 - Etapas da pesquisa e resultados preliminares

Etapa	Atividades	Período/ Nível de Realização	Resultados Preliminares
Aproximação	Primeira Oficina	11-10-2017/ Concluído	Apresentação do projeto de pesquisa e à equipe de trabalho ao EPP. Introduziu concepções básicas sobre Monitoramento e Avaliação em Saúde; identificou desafios e perspectivas do projeto; a equipe do EPP se mostrou pouco disponível à trocas, deixando a fala por conta dos representantes.
	Segunda Oficina	16-11-2017/ Concluído	Trabalhou as concepções básicas sobre M&A em Saúde com a tarefa do EPP de refletir sua própria estrutura, identificação de situação problema e elementos para a constituição do Modelo Lógico. As atividades foram em grupo com maior aproximação e reforço da confiança.
	Terceira Oficina	29-11-2017/ Concluído	Modelização do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (M. Pipeline). Descrição de intervenção a partir do exercício da modelização com trabalho em grupo.
	Quarta Oficina	1,2-03-2018/ Concluído	Ocorreu a validação do Modelo Lógico do EPP e identificação da das macro e micro redes Sociotécnicas. Um trabalho em equipe com identificação e visualização da importância do EPP no contexto da rede.
	Quinta Oficina (Seminário de aprofundamento conceitual com Zulmira Hartz (IHMT-UNL)	28 e 29 agosto 2018/ Concluído	“Avaliação em Saúde e Gestão do Conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência: foco na utilidade da institucionalização nas práticas e investigações avaliativas da Fiocruz”. Neste momento a equipe do EPP percebeu a necessidade de divulgação e interagência dos seus produtos com os outros Escritórios de Projetos na Fiocruz.
Mapeamento dos estudos e pesquisas do EPP	Caracterização dos Projetos de Cooperação EPP	Desde março de 2017/ Em andamento	O EPP é responsável pela gestão do financiamento LOA. Total de Projetos: 52 vigentes atualmente.
Estudo de caso sobre usos e influências das pesquisas	Estudo de caso sobre o DAB Fito I e DAB Fito II	Desde junho de 2018/ Em andamento	Dois casos foram escolhidos para a compreensão e aprofundamento dos usos e influências das pesquisas geridas pelo EPP e esta etapa encontra-se atualmente na fase de levantamento documental, para posteriormente partir para o trabalho de campo.
Mapeamento e análise da rede Sociotécnica	Mapeamento das Micro e Macro redes do EPP; Identificação dos materiais complementares.	Desde março-2017/ Em andamento	A Rede Sociotécnica é composta de múltiplos elementos humanos e não humanos, que possuem interagência, ou seja, todos afetam e são afetados por sua ação e não ação.
Mapeamento sistemático da literatura sobre Escritório de Projetos (Processo de Seleção: PRISMA)	Identificação	Desde junho de 2018/ Concluído	Total de documentos identificados (377)
	Triagem	Desde junho de 2018/ Concluído	Total de documentos (279)
	Elegibilidade	Desde junho de 2018/ Concluído	Leitura por texto completo (104)
	Inclusão	Desde junho de 2018/ Em andamento	Inclusão parcial dos textos
Análise do Desempenho do EPP	Construção do modelo de avaliação	Em andamento	Finalizar o mapeamento sistemático para definição das dimensões da avaliação de desempenho e finalizá-lo
Aspectos facilitadores e os obstáculos	Realização das entrevistas com informantes chave	Não iniciado	Complementar aspectos facilitadores e barreiras ao que está sendo levantado nas oficinas e na análise documental

Fonte: Elaboração própria.

duzidos pelos projetos, a partir das inscrições materializadas na rede de ações/interações. Para tanto é preciso lidar tanto com a continuidade, quanto com a descontinuidade entre os modos de ação, mapeando as muitas maneiras contraditórias pelas quais os agregados sociais são constantemente evocados, suprimidos, distribuídos e reinstalados.

O referencial teórico da TAR apresenta-se como uma abordagem capaz de apreciar a implementação e desenvolvimento do modo de gestão adotado pelo EPP, ao compreender fluxos, circulações e alianças, nas quais os atores atuantes envolvidos interferem e sofrem interferências constantes. Desse modo, busca pesquisar a rede em ação, na interagência entre os interesses e os *stakeholders*.

A estratégia metodológica adotada foi a do estudo de caso, uma vez que possibilita a investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente, por considerar que os limites entre o fenômeno e o contexto cultural, geográfico, histórico, organizacional, não estão claramente definidos [22]. Esta estratégia incorpora diferentes métodos e, nas modalidades de pesquisa qualitativa, não se restringe a uma técnica específica, buscando uma descrição aprofundada, análise detalhada e uma síntese mais completa possível do caso com o objetivo de compreendê-lo em seus próprios termos.

O estudo de caso será realizado com diferentes níveis de análise imbricados, considerando a gestão dos projetos, a gestão da pesquisa (que envolve articulação entre coordenadores de pesquisa/pesquisadores, instituição demandante e unidades da Fiocruz), e gestão do conhecimento, compreendendo a disseminação do conhecimento produzido (resultados e produtos das pesquisas).

Tomou-se como caso a função de gestão de projetos, para os quais se pretende avaliar o desempenho do escritório no seu aspecto normativo, e de gestão do conhecimento, especialmente referido à disseminação e usos do conhecimento produzido. A unidade de análise é o Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz (EPP) e as unidades de observação os projetos de pesquisa. Foram escolhidos dois casos para o aprofundamento das análises dos usos e influências das pesquisas, para os quais estão sendo realizadas pesquisa documental e a partir de então serão definidas as próximas etapas. A abordagem de métodos mistos de pesquisa, com etapas quantitativas e qualitativas orientará a coleta e análise de dados, tais como pesquisa de campo com observação participante e entrevistas semi-estruturadas com informantes-chave para os quais se prevê aproximadamente 30 pessoas, entre gestores, analistas, pesquisadores e técnicos que atuam nos dois casos selecionados.

O desempenho está sendo avaliado utilizando as categorias descritas por Contandriopoulos [23] contemplando as quatro funções de uma organização, que são: **Adaptar-se**, colher no ambiente os recursos necessários para oferecer serviços; **Atingir metas** que são valorizadas e definidas pela organização; **Produzir de modo integrado**, organizar a coordenação entre as partes, garantir a qualidade, ser produtivo; **Preservar e produzir valores e sentido**.

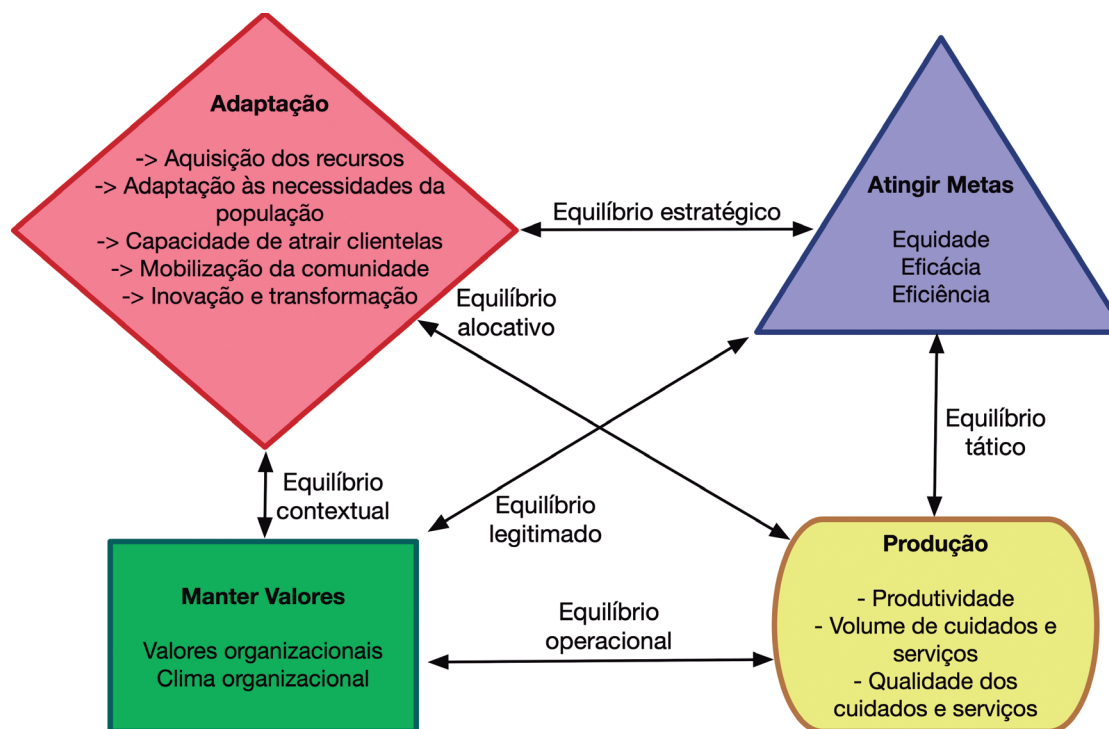


Figura 1 - Modelo de Avaliação Global e Integrada do desempenho do Sistema de Saúde (EGIPSS): dimensões e subdimensões do desempenho

Fonte: Contandriopoulos, Trottier, Champagne [23]

Para além do desempenho do Escritório, tem-se realizado aprofundamento de análise sobre usos e influências de um Termo de Cooperação (TC) e um Termo de Execução Descentralizada (TED) a fim de melhor compreender o funcionamento e dinâmica de implementação dos projetos no interior do EPP. A coleta de dados consiste na análise documental (constando os documentos produzidos pelo EPP referente aos TED, incluindo documentos técnicos do EPP, atas e relato de reunião, relatórios de gestão, documentos de contractualização dos projetos, material de divulgação) e entrevistas semiestruturadas com informantes chave. Os informantes chave são os responsáveis e pesquisadores envolvidos nos processos de gestão e acompanhamento do TC e TED, gestão técnica e administrativa do Escritório.

A análise de dados contempla a análise de redes socio-técnicas, seus atores, interações, mediações e consequências. [24] Esta abordagem tem se mostrado substancial para revelar a natureza dinâmica e social dos programas de formação e pesquisa em Saúde Pública, em termos de sua capacidade de adaptação, inovação e proposta de ação para solução de problemas locais. [24,25,26]

Por fim, para avaliação dos usos e influências dos projetos de pesquisa serão consideradas o esquema analítico proposto por Hanney [3]: Produção de Conhecimento, Benefícios para futuras pesquisas e utilização dos resultados, Políticas de informação e desenvolvimento, Benefícios para o setor saúde/social e económicos.

Ressalta-se que o presente projeto de pesquisa foi aprovado no Comitê de Ética da Escola Nacional de Saúde Pública (CEP/ENSP/Fiocruz), CAAE de N° 81987418.6.0000.5240 aprovado em 02/02/2018.

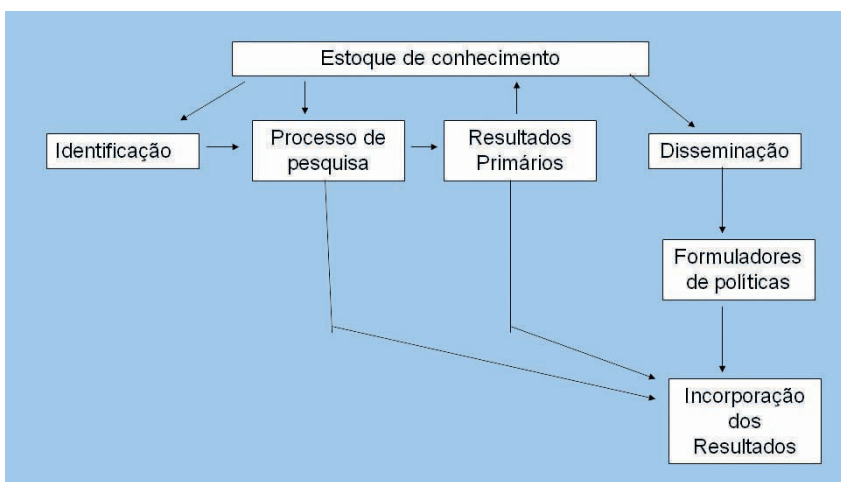


Figura 2 - Estudos de Caso das pesquisas avaliativas e seus usos
 Fonte: Hanney [3]

3. Alguns achados na construção da avaliação e gestão do conhecimento

a) A modelização do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz

A construção do Modelo Lógico do Escritório de Projetos da Presidência foi realizada em três oficinas de trabalho, com participação intensa da equipe do EPP, tendo em vista que esta pesquisa avaliativa se constrói de modo diretamente participativo com os interessados pelo estudo. Sob esta perspectiva, priorizou-se realizar uma modelização que partisse das visões, reflexões e experiência dos gestores e técnicos do EPP. Paralelamente ao desenvolvimento das oficinas, foi realizada uma Análise Documental no Caderno do Coordenador do Portfólio de Serviços em Gerenciamento de Projetos e do documento técnico que descreve o Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz.

A modelização foi construída a partir do pipeline, que é um modelo clássico para organização e sistematização dos elementos que compõe um modelo, constituído por insumos, atividades, resultados, produtos e impactos. Aqui, a intervenção é entendida como um sistema organizado de ação que envolve em uma estrutura atores que realizam determinados processos para alcançar objetivos definidos. [27]

A construção do modelo lógico permitiu discutir a situação problema que motivou a criação de um Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz, identificando-se entre eles a cultura e configuração organizacional desfavoráveis, deficiente visão integrada dos projetos, ausência de componentes de boas práticas, entre outros. Foram identificados componentes em três níveis de organização: a Gestão Estratégica, a Gestão Administrativa e a Secretaria, identificando-se o foco de atuação na Gestão de Projetos.

O modelo lógico (Figura 3) resultante foi bastante consistente quanto ao avanço do protagonismo do EPP na gestão de projetos e sinaliza o direcionamento futuro para a gestão de pesquisas e quiçá do conhecimento. Uma limitação inerente ao ML trata da ausência dos atores, mas exercícios de incorporar a rede sociotécnica ao Modelo Lógico, podem resultar em uma melhor visualização espacial dessas interações, nos diferentes momentos da vida de uma intervenção.

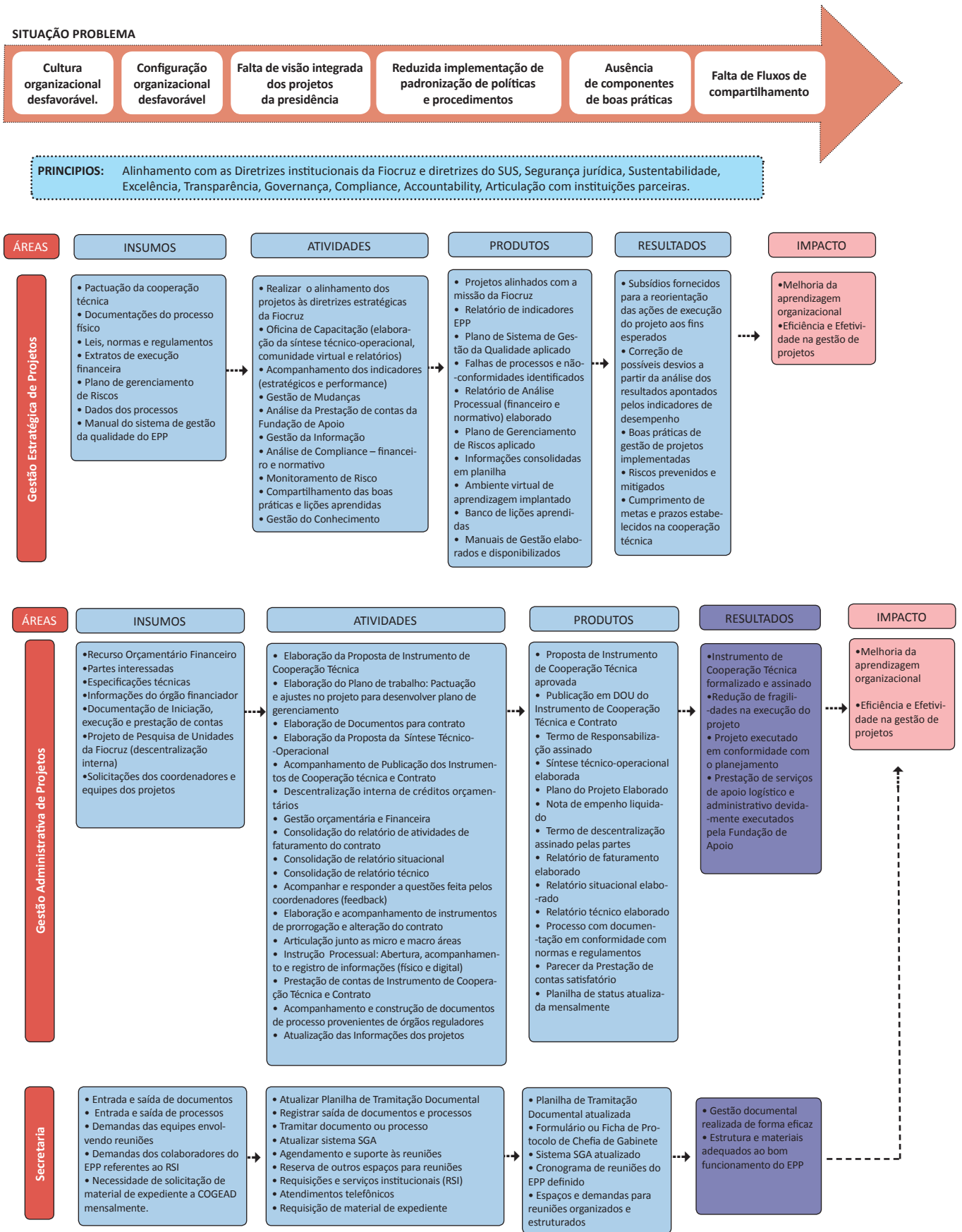


Figura 3 - Modelo lógico do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz

Fonte: Elaborado pela equipa da pesquisa em oficina de trabalho com o EPP.

No entanto, há que se ressaltar a importância dessa modelização que possibilitou à equipa do EPP a revisão de seus processos e um repensar sobre seus efeitos esperados.

b) Cartografando as micro e macro redes do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz

Para caracterização das redes do EPP, com base nos pressupostos da Teoria Ator-Rede, demandou localizar um fio que permitisse adentrar uma rede e seguir seu rastro para favorecer o acesso aos componentes essenciais das interações e nós. O ator-atuado na visão da TAR, segundo Law [20] significa a existência de um agenciamento entre atuantes (humanos e não humanos) de simetria na situação de relação de poder, ou seja, um processo de interação. Tratam-se de entidades ativas que se relacionam em rede e produzem diferenças umas nas outras. Isso indica que nunca um ator atua sozinho e que um atua em relação aos outros e sobre os próximos: atua e é atuado.

A cartografia da micro e macro rede do EPP priorizou compreender as relações em rede que se estabelecem internamente, do EPP com a Fiocruz e seus setores implicados na realização dos projetos, bem como, estabelecer uma visão externa das conexões com macro setores governamentais nacionais e internacionais. O resultado dessa entrada, porém, é desconhecido a priori e depende das interações e interesses que se revelarão no rastreamento do fio ao longo da realização da pesquisa.

A construção da micro e da macro redes do EPP (Figura 4 e 5) contou com a participação de toda equipa para identificação das conexões do escritório de projetos em sua aproximação com setores ou instituições, se mais próximo ou distante do cotidiano da gestão e execução dos projetos. Além disso, buscou-se a proximidade como o conhecimento e respeito a uma ordem hierárquica das relações institucionais. Para a equipa do EPP a percepção do fenómeno da interação poderia trazer para dentro da gestão do EPP a consolidação e fortalecimento de um senso de identidade, conferindo importância a todos os componentes de forma simétrica.

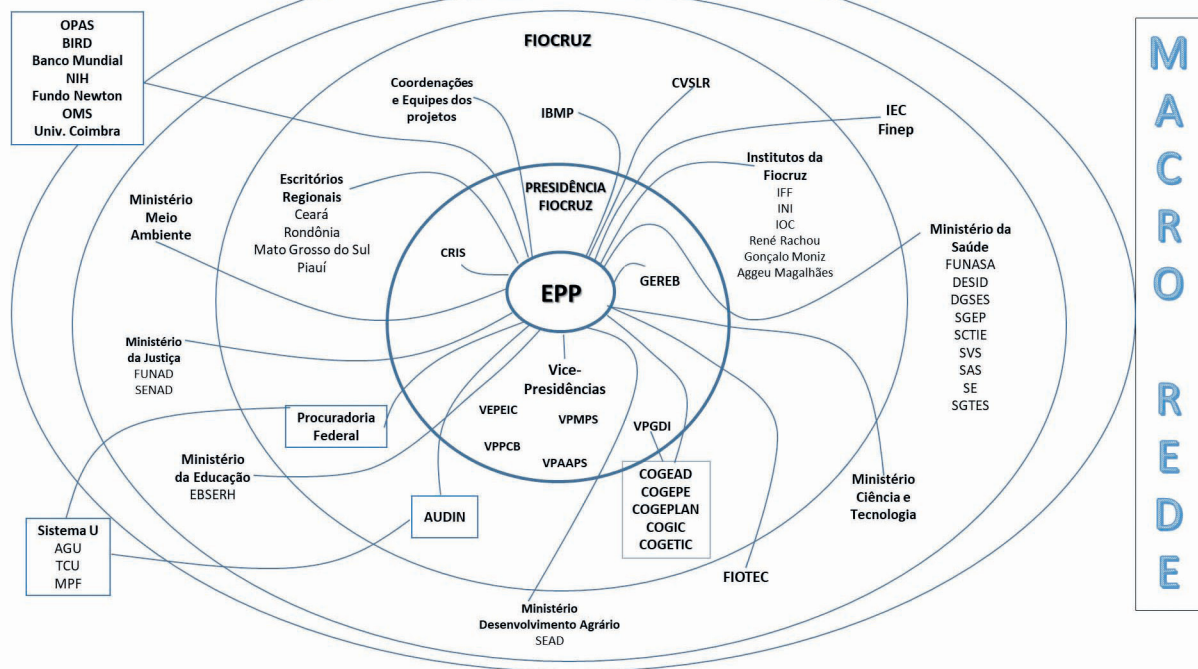
No epicentro encontra-se o EPP, na camada mais próxima estão a Presidência e as Vice-Presidências – Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS), Vice-Presidência de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde (VPAAPS), Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI), Vice Presidência de Pesquisa e Coleções Biológicas (VPPCB), Vice-

-Presidência de Educação, Informação e Comunicação (VPEIC); Centro de Relações Internacionais (CRIS) e Gerência Regional de Brasília (GEREB). Na segunda camada estão os Institutos Nacionais da Fiocruz - Instituto Nacional de Infectologia (INI) e o Instituto Fernandes Figueira (IFF); Instituto Oswaldo Cruz (IOC), coordenações ligadas à VPGDI - Coordenação-Geral de Pessoas (COGEPE), Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico (COGEPLAN), Coordenação-Geral de Administração (COGEAD); Auditoria Interna (AUDIN), Procuradoria Federal da Fiocruz, outras unidades e escritórios regionais da Fiocruz em outros estados (Paraná, Pernambuco, Bahia, Ceará, Rondônia, Minas Gerais). Na terceira camada, outras instâncias do governo federal tais como Ministério da Educação (MEC), Ministério da Saúde (MS) e suas secretarias e departamentos, Ministério da Justiça (MJ), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCTI), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e Fundação Nacional de Saúde (FUNASA); Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e a Fundação de Apoio da Fiocruz – FIOTEC. Na quarta e última camada os organismos internacionais e multilaterais, tais como, a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), o Banco Mundial, Fundo Newton, Organização Mundial de Saúde, entre outros; e os órgãos de controlo como o Ministério Público (MPU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Advocacia-Geral da União (AGU).

No epicentro o EPP está contido a Presidência da Fiocruz, com a especificação das áreas internas do Escritório (Gestão Estratégica, Gestão Administrativa e Secretaria). Cada uma dessas funções do EP levam a outras esferas, redes e suas ramificações, tais como a Coordenação e equipa de projetos institucionais, Unidades e Escritórios da Fiocruz, Ouvidoria, Coordenação-Geral de Pessoas (COGEPE), Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico (COGEPLAN), Coordenação-Geral de Administração (COGEAD) e suas secretarias, Coordenação-Geral de Infraestrutura dos Campi (COGIC), Auditoria Interna (AUDIN), Procuradoria Federal da Fiocruz e Fundação de Apoio da Fiocruz – FIOTEC.

c) Mapeamento sistemático sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos

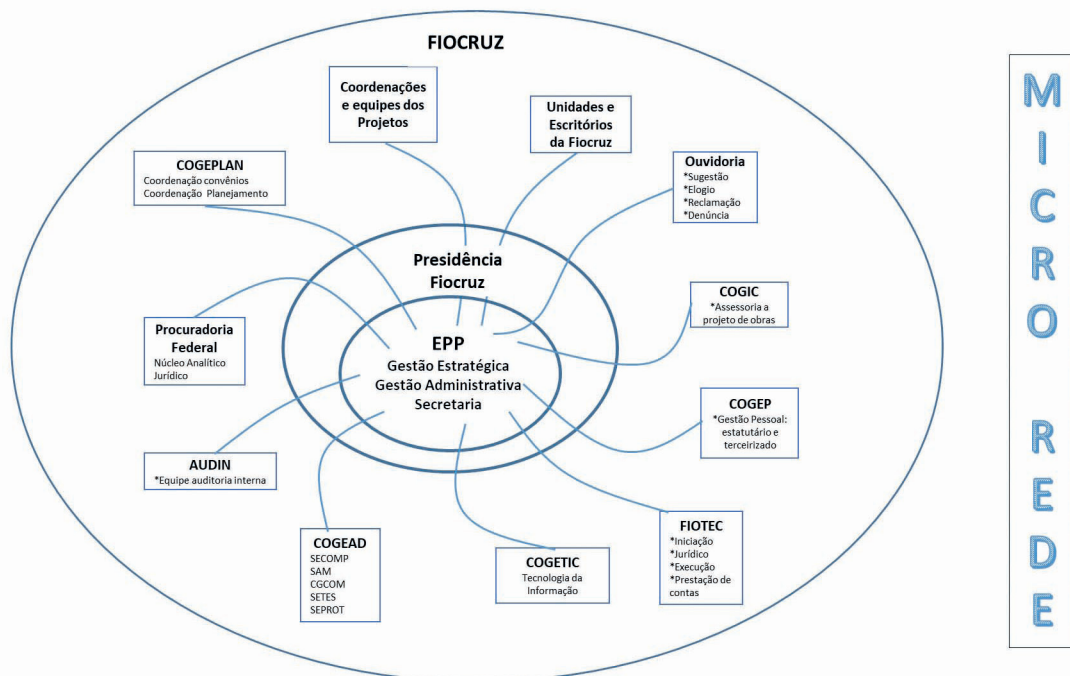
O mapeamento sistemático tem por finalidade constituir um constructo teórico-metodológico que avance na identificação de evidências relatadas em estudos sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos, diante da complexidade de gerenciar projetos à gestão de conhe-



MACRO REDE

Figura 4 - Macro rede do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz

Fonte: Elaborado pela equipe da pesquisa em oficina de trabalho com o EPP.



MICRO REDE

Figura 5 - Micro rede do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz

Fonte: Elaborado pela equipe da pesquisa em oficina de trabalho com o EPP.

cimentos permeando a gestão de pesquisa no setor saúde. A partir das evidências encontradas, será elaborado o Modelo Teórico da Avaliação de Desempenho do EPP e serão formulados os critérios e indicadores que irão compor sua matriz de análise.

Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) conhecido na língua inglesa como Project Management Office (PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Neste sentido, as organizações

baseadas em projetos, tem buscado a construção do EGP como ponto estratégico organizacional e de consolidação de governança.

Optou-se pela pesquisa de síntese, mapeamento sistemático, um método que possibilita o pesquisador sumarizar, analisar o que se sabe sobre um determinado tópico ou tema com vistas a encontrar uma solução para um problema particular ou sugerir direções para pesquisas futuras. [28] A pesquisa está sendo realizada em cinco etapas:

- 1 – Questão norteadora;
- 2 – Estratégia de busca;
- 3 – Processo de seleção;
- 4 – Extração, organização e categorização da informação;
- 5 – Apresentação do quadro de síntese.

A definição das questões norteadoras está relacionada a aspectos identificados como relevantes para um bom desempenho de um EGP e nessa perspectiva serão buscadas as evidências disponíveis sobre as características, papéis e funções, transformações, performance, áreas de atuação, metodologias utilizadas, lacunas de conhecimentos e direcionamentos para pesquisas futuras sobre Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

As demais etapas são procedimentos que buscam evitar vieses e são descritas a seguir. Algumas foram finalizadas, como a estratégia de busca e o processo de seleção; outras estão em andamento, como a extração, organização e categorização da informação.

Para construir a estratégia de busca foram elegidas as fontes de informação: PubMed, a principal base de

dados bibliográficos das ciências da Saúde de acesso aberto, além da Web of Science e Scopus, de ampla cobertura internacional. Para obter maior precisão e especificidade na identificação dos documentos nestas fontes, optou-se por utilizar o termo “Project Management Office”, sem expansão semântica para outros termos ou dos vocabulários controlados das Ciências da Saúde (DeCS) e o MeSH, por não ser um descritor.

As citações identificadas foram exportadas para o

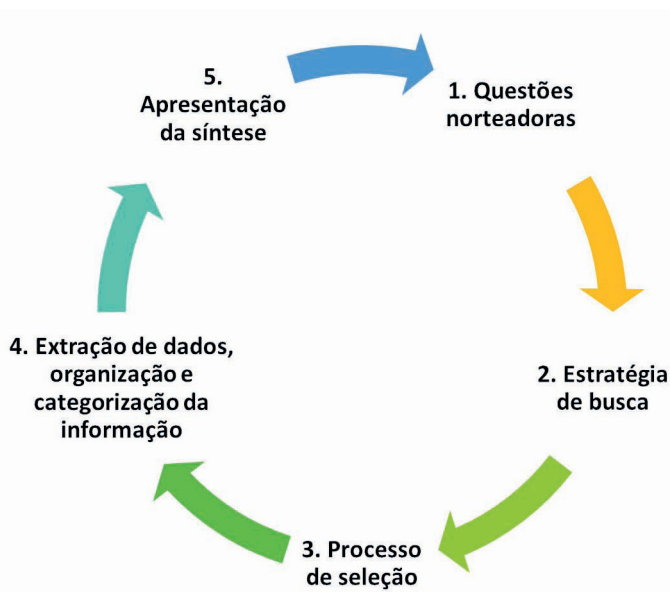


Figura 6 – Etapas do mapeamento sistemático sobre Escritórios de Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaboração própria.

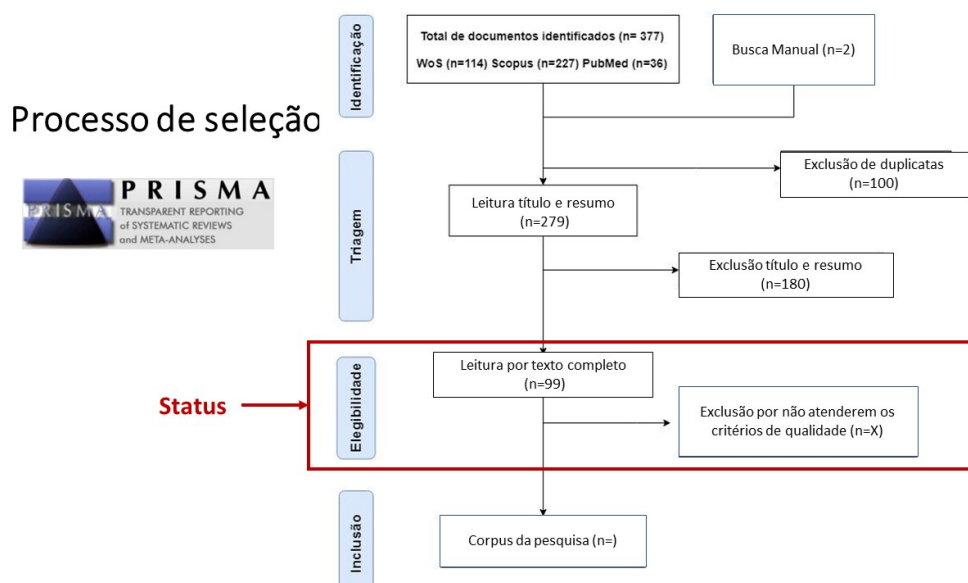


Figura 7 – Etapas do processo de seleção das referências para o mapeamento sistemático da literatura sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 - Lista de artigos extraídos para a análise preliminar

Código	Referência
1	Alves RO, Costa HG, Quelhas OLG, da Silva LE, Pimentel LB. Best practices in project management office implementation: Development of success reference. <i>Producao</i> . 2013;23(3):582-594.
2	Amorim JA, Macario de-Siqueira J, Martinez-Saez A. Large scale multimedia production management: from strategic planning to six sigma. In: Baskan GA, Ozdamli F, Kanbul S, Ozcan D, editors. 4th World Conference on Educational Sciences (wces-2012). 46. Amsterdam: Elsevier Science Bv; 2012. p. 1430-4.
3	Andersen B, Henriksen B, Aarseth W. Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. <i>Journal of Management in Engineering</i> . 2007;23(2):97-104.
4	Aubry M, Muller R, Hobbs B, Blomquist T. Project management offices in transition. <i>International Journal of Project Management</i> . 2010;28(8):766-78.
5	Barbalho SCM, Amaral DC, Kernbichler TS, Richter EH, Torres L. Breaking barriers to the project management office implementation in a small and high technology enterprise. <i>Gestao e Producao</i> . 2009;16(3):435-49.
6	Barbalho SCM, de Toledo JC, Rojic J, de Aguiar Sillos M. Functions of project management offices in product development: Action research in a high-tech company. <i>Produção</i> . 2014;24(2):322-36.
7	Barbalho SCM, Toledo JC. Characterization of profile and main drivers for transitions in project management offices: A longitudinal case study in a high-tech company. <i>Gestao e Producao</i> . 2014;21(3):600-20.
8	Berssaneti FT, Assumpção A, Nakao OS. Engineering, procurement and construction (EPC): What are the variables that impact the success of the projects currently running in Brazil? <i>Gestao e Producao</i> . 2014;21(1):95-109.
9	Bucur C-M, Onete B. PROJECT OFFICE - A NECESSITY IN A COMPETITIVE COMPANY. <i>Amfiteatru Economic</i> . 2008;10:62-8.
10	Cano JL, Lidon I, Rebollar R, Roman P, Saenz MJ. Student groups solving real-life projects. A case study of experiential learning. <i>International Journal of Engineering Education</i> . 2006;22(6):1252-60.
11	Dos Santos Valle JA, Ferreira VCP, Joia LA. The social representation of project management offices according to project managers' perceptions. <i>Gestao e Producao</i> . 2014;21(1):185-98.
12	Hobbs B, Aubry M, Thuillier D. The project management office as an organizational innovation. <i>International Journal of Project Management</i> . 2008;26(5):547-55.
13	Isola M, Polikaitis A, Laureto RA. Implementation of a Project Management Office (PMO)--experiences from year 1. <i>Journal of healthcare information management: JHIM</i> . 2006;20(1):79-87.
14	Lavoie-Tremblay M, Richer MC, Marchionni C, Cyr G, Biron AD, Aubry M, et al. Implementation of Evidence-Based Practices in the Context of a Redevelopment Project in a Canadian Healthcare Organization. <i>Journal of Nursing Scholarship</i> . 2012;44(4):418-27.
15	Martins VA, Martins MR. Outsourcing Operations in Project Management Offices: The Reality of Brazilian Companies. <i>Project Management Journal</i> . 2012;43(2):68-83.
16	Muller R, Gluckler J, Aubry M. A relational typology of project management offices. <i>Project Management Journal</i> . 2013;44(1):59-76.
17	Salamah H, Alnaji L. Challenges leading to projects struggle in IT project management office. <i>WSEAS Transactions on Business and Economics</i> . 2014;11(1):262-71.
18	Singh R, Keil M, Kasi V. Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. <i>European Journal of Information Systems</i> . 2009;18(5):409-27.
19	Siqueira LD, Crispim SF. Alignment of IT projects with organization business models. <i>Gestão e Produção</i> . 2014;21(3):621-34.
20	Spalek S. The role of project management office in the multi-project environment. <i>International Journal of Management and Enterprise Development</i> . 2012;12(2):172-88.
21	Taylor H, Artman E, Woelfer JP. Information technology project risk management: Bridging the gap between research and practice. <i>Journal of Information Technology</i> . 2012;27(1):17-34.
22	Too EG, Weaver P. The management of project management: A conceptual framework for project governance. <i>International Journal of Project Management</i> . 2014;32(8):1382-94.
23	Unger BN, Gemünden HG, Aubry M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. <i>International Journal of Project Management</i> . 2012;30(5):608-20.

Fonte: Elaboração própria.

gerenciador de referências EndNote Web, excluindo as duplicatas, e por título e resumo conforme os critérios de inclusão: tratar de escritório de gerenciamento de projetos e ser um artigo; os critérios de exclusão: livros e conferências. Procedeu-se à recuperação e leitura dos textos completos, exclusão dos que não atendem aos critérios e composição do corpus desta pesquisa. O fluxograma do processo de seleção seguiu as recomendações do PRISMA.

O processo de extração, organização e categorização da informação é uma das etapas do mapeamento sistemático que continua em desenvolvimento. Para este artigo, foi realizado um recorte com cerca de 25% dos artigos recuperados, listados a seguir, para uma análise preliminar.

Os resultados preliminares apontam uma mudança, ao longo do tempo, da definição de Escritório de Gerenciamento de Projetos, conforme Figura 8.

Como características referidas aos EGP, identifica-se: uma ferramenta de apoio para organização na melhoria do desempenho no gerenciamento de projetos e alcance dos objetivos estratégicos; responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico; relacionamento focado na negociação com pessoas. Além destes, são mencionados também como características a concentração no planejamento coordenado, a compreensão holística da organização e seus projetos e a compreensão dos negócios da organização. Na literatura também consta alguns indicativos de transformação e performance como aumentar a ma-

turidade em gerenciamento de projetos; aumentar o sucesso dos projetos; contribuir com os objetivos estratégicos da organização; construir um espaço político dentro da organização; ter habilidades para organizar dados e documentos para ajudar equipes e fornecer orientação de direção.

Os obstáculos e barreiras mais comuns que são mencionados nos artigos dizem respeito à necessidade de:

- Ter um “patrocinador” para garantir o desenvolvimento bem-sucedido do EGP; [29]
 - Recursos de apoio são muitas vezes vistos como desperdício e as técnicas de gestão de projetos como métodos “burocratizantes” que diminuem a criatividade e velocidade; [30,31]
 - Mudanças na cultura organizacional, incluindo novos sistemas de informação, canais de comunicação alterados e novas estratégias de mensuração de desempenho; [32]
 - Ser necessária uma estrutura complexa de competências que permita às instituições atender com eficiência as demandas de desenvolvimento, produção e entrega de bens e serviços ao mercado; [33]
 - Falta de apoio da alta administração, grande variedade de transformação das instituições e incapacidade de demonstrar valor agregado; [34]
- Quanto às lacunas do conhecimento, aparece às boas práticas que sejam comuns a várias organizações e seus EGP's. [35] Por envolver múltiplas dimensões de uma organização os EGP's não devem ser avaliados apenas quanto a prazos, custo, escopo e desempenho, mas também quanto à coesão e moral das equipes e ao alinhamento

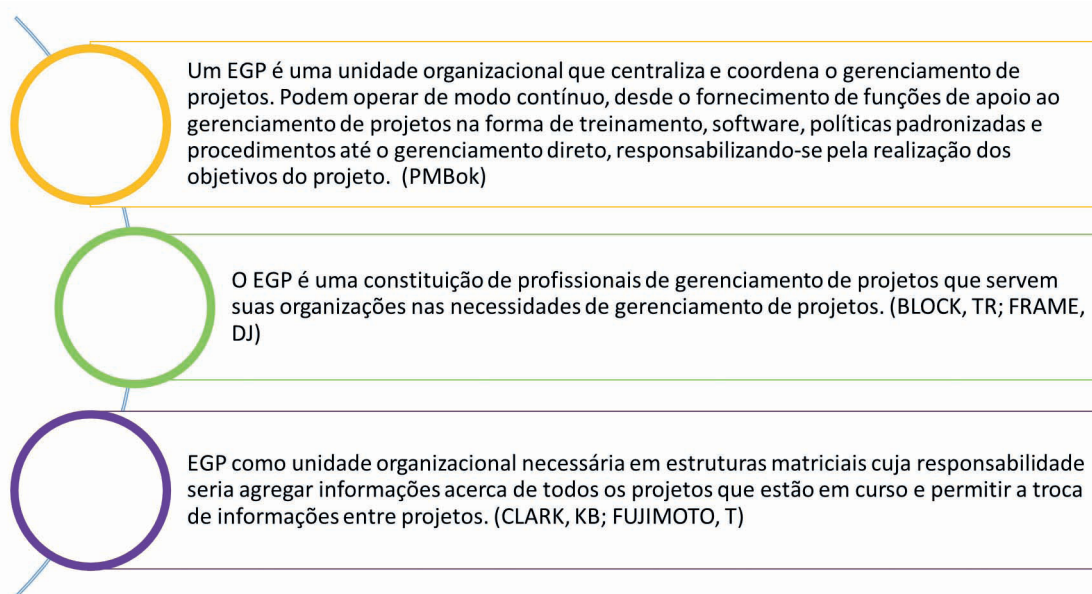


Figura 8 - Desenvolvimento da compreensão acerca de EGP entre 1991 e 2008 conforme a literatura consultada
 Fonte: Elaboração própria.

Avaliação em Saúde e Gestão do Conhecimento NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA PRESIDÊNCIA DA FIOCRUZ

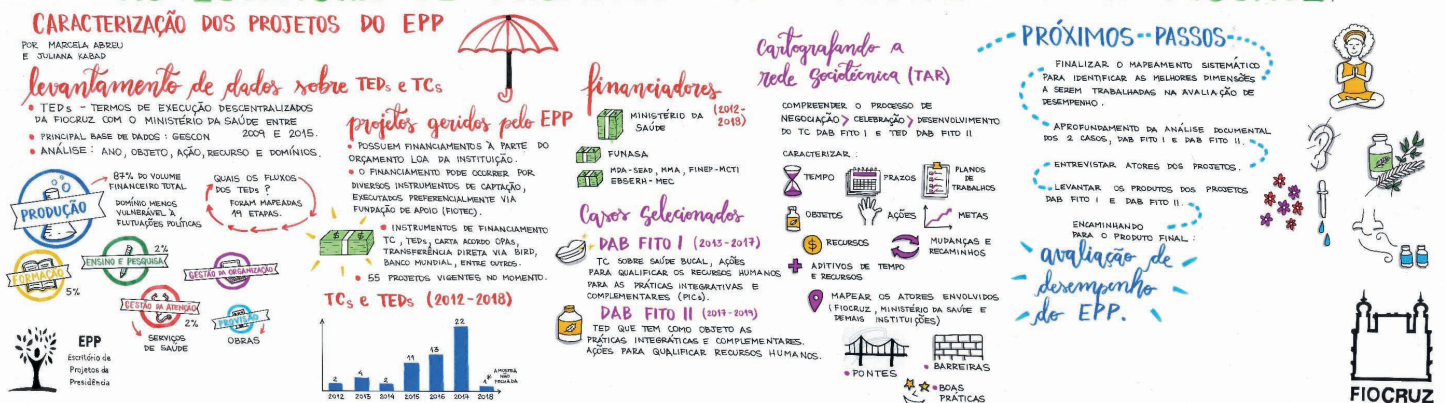


Figura 9 - Painel de facilitação gráfica de oficina de trabalho com Equipe do Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz
Fonte: Elaborado pela ilustradora Muriel Duarte.

estratégico dos projetos. [36] O conceito de EGP ainda está em construção: entidade complexa, que ainda não tem uma identidade, porque não há um consenso claro sobre seu papel. [33] Nesse sentido, a necessidade de se conhecer melhor quais são os desafios para iniciar um EGP (para considerações de sucesso a curto prazo), quais são os desafios durante a implementação do EGP [34], assim como investir em metodologias apropriadas à quantificação do valor de um EGP. [37]

O mapeamento sistemático está em andamento para extração dos demais artigos que compõe o corpus da pesquisa para a apreciação crítica do conteúdo das referências. Nesta análise final, que pretende ampliar os resultados preliminares ora apresentados, procedimentos adicionais para evitar vieses serão adotados e incluem critérios de qualidade para seleção dos artigos (exemplo: apresentar dados de uma pesquisa primária e não se tratar de um artigo de revisão), embora esta não seja uma exigência desse tipo de pesquisa de síntese, diferente da Revisão Sistemática da Literatura. [28]

4. Considerações finais

Ainda que tenham passos a serem realizados, a pesquisa “Avaliação de Desempenho e Gestão do Conhecimento no Escritório de Projetos da Presidência da Fiocruz” denota importantes lições aprendidas. Como a percepção de que o EPP, apesar do pouco tempo de vida, expressa-se como uma organização que traz em sua história uma longa trajetória de aprendizados so-

bre gestão de projetos adquirida da antiga estrutura. Além disso, seus gestores têm demonstrado grande interesse em que o EPP passe a ser reconhecido dentro e fora da Fiocruz no âmbito da gestão de pesquisa e de conhecimento dos projetos da Presidência sob sua responsabilidade.

Tanto o mapeamento sistemático como o modelo lógico desenvolvido ao final desse período expressa um importante avanço na compreensão do papel do EPP na Presidência da Fiocruz: de não ser gestor físico e financeiro dos projetos em si, mas sim, servir como mediação entre os pesquisadores, gestores da Instituição, executores, unidades, financiadores, demandantes, órgãos de controle, entre outros atores envolvidos na gestão dos projetos e que fazem parte da micro e macro redes. Esse como importante passo para se efetivar a gestão de projetos, de conhecimento e de pesquisa, como bem pretendido. Mas, em vias de conclusão e para deixar ao leitor um pouco do que vem sendo utilizado para o registro de nossas atividades, como um recurso de gestão do conhecimento, o uso do painel gráfico (Figura 9) para as oficinas. Esse tem sido não só um recurso de registro, mas também de disseminação das etapas de realização da pesquisa para diferentes interessados.

Enfim, faz-se necessário ressaltar a importância da construção participativa e colaborativa dessa pesquisa avaliativa que tem interferido diretamente no fortalecimento institucional. Ou seja, mesmo diante da complexidade das relações institucionais e dos constantes desafios é possível garantir a reflexão sobre o fazer na perspectiva de melhorias da gestão dos recursos públicos.

Bibliografia

1. Weiss, WP. Predicting energy values of feeds. In: Symposium: prevailing concepts in energy utilization by ruminants. *J. Dairy Sci.*, 76; 1993, p. 1802-1811.
2. Weiss, WP. Estimating the available energy content of feeds for dairy cattle. In: Symposium: energy availability. *J. Dairy Sci.*, 81; 1998, p. 830-839.
3. Hanney, SR. The utilization of health research in policy-making: concepts, examples and methods of assessment. *Health Research Policy and Systems*, 1(2); 2003a, p. 1-28.
4. Hartz ZMA, Denis JL, Moreira E, Matida A. From knowledge to action: challenges and opportunities for increasing the use of evaluation in health promotion policies and practices. In: McQueen DV, Potvin L, editors. *Health promotion evaluation practices in the Americas: values and research*. New York: Springer; 2008. p. 101-20.
5. Fiocruz. Escritório de Projetos da Presidência. Rio de Janeiro; 2017, p. 11.
6. Ferrinho, PDLGM; Hartz, Z. Avaliação de desempenho dos sistemas de saúde: um contributo para o Plano Nacional de Saúde 2011-2016. In: *A Nova Saúde Pública - A Saúde Pública da Era do Conhecimento*. Lisboa, Portugal: Gradiva; 2011, p. 58-79.
7. Elias FTS, Patroclo MA. Utilização de pesquisas: como construir modelos teóricos para avaliação? *Ciência & Saúde Coletiva*, 10(1); 2004, p. 215-227.
8. Couto PC. Avaliação dos usos e influências do conhecimento proveniente de pesquisas financiadas pelo Ministério da Saúde sobre a subagenda Alimentação e Nutrição. 102 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro; 2017.
9. Hanney SR, Gonzalez-Block MA, Buxton, MJ, Kogan, M. et al. The utilization of health research in policy-making: concepts, examples and methods of assessment. *Health Research Policy and Systems*, London, 1(2); 2003b.
10. Innvaer, S.; Vist, G.; Trommald, M.; Oxman, A. Health policymakers' perception of their use of evidence: a systematic review. *Journal of Health Services Research & Policy*, London, 7(4); 2002, p. 239-244.
11. Hanney SR, Buxton M, Green C, Coulson D, Raftery J. An Assessment of the Impact of the NHS Health Technology Assessment Programme. *Health Technology Assessment*, 11(53); 2007.
12. Reis AC, Santos EM, Arruda MR, Oliveira PT. Estudo exploratório dos modelos de avaliação de desempenho em saúde: uma apreciação da capacidade avaliativa. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, 41; 2017, p. 330-344.
13. Sicotte C, Champagne F, Contandriopoulos AP, Barnsley J, Béland F, Leggat SG, et al. A conceptual framework analysis of health care organizations performance. *Health services management research*, 11; 1998, p. 24-48.
14. Champagne F, Contandriopoulos AP, Tanon A. L'évaluation des Programmes: Processus, Pratiques et prise de décision. GRIS et Département d'Administration de la Santé, Université de Montréal; 2005.
15. Ferrinho PDLGM, Hartz Z. Avaliação de desempenho dos sistemas de saúde: um contributo para o Plano Nacional de Saúde 2011-2016. In: *A Nova Saúde Pública - A Saúde Pública da Era do Conhecimento*. Lisboa, Portugal: Gradiva; 2011, p. 58-79.
16. Zimmerman BJ, Dubois N, Houle J, Lloyd S, Mercier C, Brousselle A, Rey L. How does complexity impact evaluation? an introduction to the special issue. *The Canadian journal of program evaluation*, 26(3); 2011, p. v-xx.
17. Mantoura P, Gendron S, Potvin L. Participatory research in public health: creating innovative alliances for health. *Health Place* 13(2); 2007, p. 440-51.
18. Trickett EJ. Multilevel community-based culturally situated interventions and community impact: an ecological perspective. *Am J Commun Psychol*, 43; 2009, p. 257-266.
19. Hawe P, Shiell A, Riley T. Theorising interventions as events in systems. *American Journal Community Psychology*, New York, 43; 2009, p. 267-276.
20. Law J. After Method Mess in social science research, Editor John Urry, Lancaster University; 2004, p.160.
21. Figueiró AC, Hartz Z, Samico I, Cesse EAP. Usos e influência da avaliação em saúde em dois estudos sobre o Programa Nacional de Controle da Dengue. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 28(11); 2012, p. 2095-2105.
22. Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman; 2015.
23. Contandriopoulos AP, Trottier LH, Champagne F. Improving performance: a key for Quebec's health and social services centres. *Infoletter (Thema)*; 2008.
24. Figueiró AC, de Araújo Oliveira SR, Hartz Z, Costurier Y, Bernier J, Socorro Machado Freire M, et al. A tool for exploring the dynamics of innovative interventions for public health: the critical event card. *Int J. Public Health*; 2016.
25. Bilodeau A, Bouteiller D, Filion G, Perreault M, Labrie L. La pérennisation des programmes de promotion de la santé en entreprise est-elle possible? Le cas de quatre entreprises privées québécoises de travailleurs cols bleus. *Revue Canadienne De Santé Publique*, 96(2); 2005, p. 114-120.
26. Potvin L, Gendron S. Programação e avaliação em saúde. In: *Seminário avançado: programação e avaliação em promoção da saúde*. [Apostila] Recife: Instituto Materno Infantil Prof. Fernando Figueira; 2006.
27. Champagne F, Contandriopoulos AP, Brousselle A, Hartz Z, Denis, JL. A Avaliação no Campo da Saúde: conceitos e métodos. In: Hartz Z, Contandriopoulos AP, Champagne F, Brousselle A, organizadores. *Avaliação conceitos e Métodos*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2011. p. 41-60.
28. Proença Junior, D.; Silva, ER. Contexto e processo do Mapeamento Sistemático da Literatura no trajeto da Pós-Graduação no Brasil. *TransInformação*, Campinas, 28(2):233-240, maio/ago, 2016.
29. Andersen B, Henriksen, B Aarseth WA. Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. *Journal of Management In Engineering*, 23(2); 2007, p. 97-134.
30. Ali A, Krapfel Jr R, LaBahn D. Product innovativeness and entry strategy: impact on cycle time and break-even time. *Journal of Product Innovation Management*, 12(1); 1995, p. 54-69.
31. Calderini M, Cantamessa M. Innovation paths in product development: an empirical research. *International Journal of Production Economics*, 51(1-2); 1997, p. 1-17.
32. Bucur CM, Onete B. Project Office - A Necessity In A Competitive Company. *Amfiteatru Economic*; 2008, p. 62-68.
33. Martins VA, Martins MR. Outsourcing Operations in Project Management Offices: The Reality of Brazilian Companies. *Project Management Journal*. 43(2); 2012, p. 68-83.
34. Spalek S. Improving Industrial Engineering Performance through a Successful Project Management Office. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(2); 2013, p. 88-98.
35. Alves RO, Costa HG, Quelhas OLG, Silva LE, Pimentel LB. Best practices in project management office implementation: Development of success reference. *Produção*. 23(3); 2013, p. 582-594.
36. Barbalho SCM, Amaral DC, Kernbichler TS, Richter EH, Torres L. Breaking barriers to the project management office implementation in a small and high technology enterprise. *Gestão e Produção*, 16(3); 2009, p. 435-49.
37. Maximiano ACA, Anselmo JL. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista de Administração*, 41(4); 2006, p. 394-403.

Conflitos de interesses:

Os autores declaram que não existem conflitos de interesses.