



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

### *RESTRUCTURING PROJECT OF THE CEARÁ SCHOOL OF PUBLIC HEALTH*

 **Marta Dulcélia Gurgel Ávila**

Mestre em Avaliação de Políticas Públicas  
Universidade Federal do Ceará – UFC.  
Fortaleza, Ceará – Brasil.  
[gurgelavila@gmail.com](mailto:gurgelavila@gmail.com)

**Resumo:** Este relato técnico destaca o Projeto de Reestruturação da Escola de Saúde Pública do Ceará, precursor do InovaESP, com o objetivo de transformar a instituição em um Instituto de Ciência e Tecnologia, alinhado ao Plano de Modernização da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará. O estudo de caso foi a metodologia adotada, envolvendo análise documental, entrevistas e observação direta e participante. Os resultados alcançados incluem a implementação de um novo modelo de gestão, a consolidação do escritório de gerenciamento de projetos e avanços na aprendizagem organizacional. A intervenção promoveu a adaptação a novas abordagens e instrumentos de gestão, com contribuições teóricas e implicações práticas, enquanto socialmente atua como agente de mudança cultural, transformando a Escola de Saúde Pública em uma organização que aprende, trazendo benefícios significativos para a gestão e sociedade.

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

**Abstract:** This technical report highlights the Restructuring Project of the School of Public Health of Ceará, a precursor to InovaESP, with the aim of transforming the institution into an Institute of Science and Technology, aligned with the Modernization Plan of the Health Department of the State of Ceará. The case study methodology was employed, involving document analysis, interviews, and direct and participant observation. The achieved results include the implementation of a new management model, the consolidation of the project management office, and advancements in organizational learning. The intervention facilitated adaptation to new management approaches and tools, providing theoretical contributions and practical implications. Socially, it serves as an agent of cultural change, transforming the School of Public Health into a learning organization, bringing significant benefits to both management and society.

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

#### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Ávila, M. D. G. (2023, jul./dez.). Projeto de reestruturação da escola de saúde pública do Ceará. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 11(2), 1-17, e25510. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i2.25510>

## 1 Introdução

Um grande desafio da condução das políticas de saúde pública no Brasil é otimizar os recursos escassos diante das elevadas demandas, por isso uma gestão enxuta, eficaz e voltada para os resultados é uma condição essencial, Banco Mundial (2017, 2018). Para esse propósito, o Governo do Estado do Ceará está investindo no uso de alta tecnologia, informações integradas e processos inovativos para melhorar o gasto público e, por consequência, efetividades do sistema público de saúde.

Nesse entendimento, o Planejamento Estratégico 2019-2013 da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará (SESA, 2019), criou a Plataforma de Modernização da Saúde (PMS) instrumento condutor dos objetivos de aperfeiçoamento da governança e do planejamento em saúde pública. Para além da eficiência da gestão pública, a PMS é um compromisso do governo estadual cearense com o aprimoramento das políticas públicas de saúde, mediante a garantia os direitos fundamentais dos cidadãos à vida, liberdade, segurança e assegurar o acesso aos cuidados médicos eficaz e de qualidade.

Decerto, para enfrentar de maneira estratégica os desafios da saúde pública, é essencial fortalecer os alicerces organizacionais e consolidar centros de excelência. O desenvolvimento de um centro de inteligência em saúde no Estado encontra sua base na ESP-CE (SESA, 2019). A sua transição para um Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) foi delineada como um objetivo estratégico dentro do referido plano. Essa medida visa não apenas fortalecer a infraestrutura, mas também aprimorar a capacidade de resposta e inovação frente aos desafios emergentes na área da saúde pública.

Os ICTs no Brasil são regulamentados pela Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação), que estabelece diretrizes para a criação e operação de ICT, podendo ser incluso Universidades, Instituições de Ensino Superior (IES) e outros institutos de pesquisa. A transformação em ICT envolve alguns requisitos básicos e condições específicas, como por exemplo: o desenvolvimento e implementação de uma política de inovação, a implantação de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), infraestrutura adequada e corpo técnico qualificado, composto por pesquisadores e profissionais experientes.

Ao consolidar a ESP-CE como um ICT, se estabelece um marco significativo para a promoção de pesquisas avançadas, o desenvolvimento de tecnologias inovadoras e a difusão do conhecimento no setor da saúde. Essa transformação não apenas reforça os alicerces fundamentais, mas também posiciona o Estado do Ceará como um líder na vanguarda das práticas e avanços científicos aplicados à saúde pública.

Todavia, transformar uma Escola de Saúde Pública em um centro de inovação perpassa uma ruptura no *status quo*, que envolve mudança cultural, normativa e processual, ao ponto em que se exige uma adequação do modelo de negócio vigente. Para que a ESP-CE fosse elevada a condição de ICT, se fez necessário realizar um trabalho de base que pavimentasse o caminho da reestruturação da ESP-CE.

Dessa forma, para concretizar esse objetivo, inicialmente foi realizado um diagnóstico situacional da Escola para identificar as potencialidades e fragilidades do modelo de gestão, para então, elaborar um projeto para realizar as intervenções necessárias. Após a análise inicial, foram identificados diversos pontos que demandavam atenção e necessitavam ser trabalhados antes da implementação do projeto de reestruturação. Dentre os problemas identificados, áreas presas 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.

Por conseguinte, o objetivo desse relato técnico é expor as atividades de reestruturação da ESP-CE executadas por meio a implantação do Projeto de InovaESP. Para tanto, foi realizado um estudo de caso que proporcionou elementos e subsídios suficientes para responder à questão principal “Como transformar a ESP-CE em um ICT?”. A partir de entrevistas, análise documental e da observação participante foi possível elaborar um parecer técnico e desenvolver um plano de ação para a execução do InovaESP. Conforme exposto, as intervenções recomendadas para a transformação da ESP-CE em ICT, envolviam a implantação de um novo modelo de gestão e governança, partindo do fortalecimento do escritório de gerenciamento de projetos e do papel do gerente de projetos.

O relato técnico está estruturado em seis seções, a primeira é esta introdução, referencial teórico, metodologia, intervenções e resultados, considerações finais, limitações, possibilidades de trabalhos futuros 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 de projetos (Gemino et al., 2021), a gestão de projetos em nível institucional (Morris & Geraldi, 2011), a governança de projetos na estratégia organizacional (Grander et al., 2019; Musawir et al., 2017), o papel dos

escritórios de gerenciamento de projetos (Müller et al., 2013; Carvalho & Rabechini, 2019) e a aprendizagem organizacional (Edmondson & Moingeon, 1998).

Rabechini et al. (2011) sugerem 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, que aponta os gargalos existentes nas rotinas de gerenciamento dos projetos e a necessidade de 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, riscos e documentações, 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) caracterizam a abordagem tradicional como práticas de planejamento de projetos lineares e previsíveis, projetadas para alcançar conjunto de objetivos projetados e bem definidos.

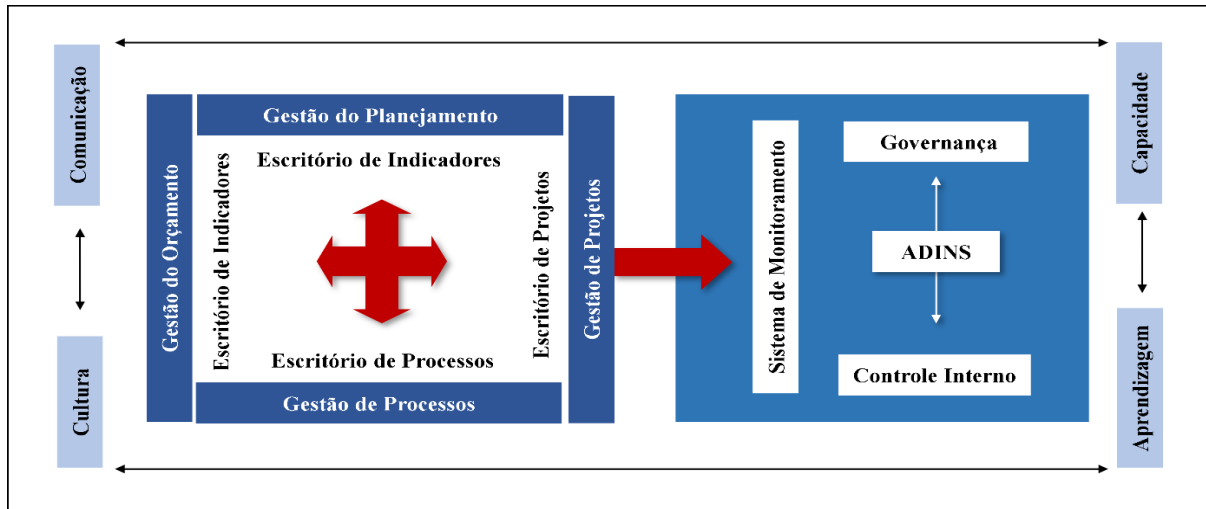
Conforto et al. (2014) identificam as características da abordagem tradicional de gerenciamento de projeto, adotadas pelas organizações: a) plano único de projeto abrangendo o tempo total do projeto, contendo atividades e entregas; b) escopo detalhado com descrição exata do resultado por meio de normas e contratos; c) documentação extensa, relatórios, indicadores de desempenho, auditorias e análises de transições de fase e d) gerente de projetos como responsável pelo atingimento do escopo do projeto.

A organização e implementação das atividades de gerenciamento do Projeto InovaESP foi um ponto crucial para a implementação dos objetivos estratégicos de transformação da Escola em ICT. O foco principal do Projeto InovaESP era estruturar um modelo de gestão e governança que permitisse acompanhar a execução dos projetos, processos, orçamento e monitorar os indicadores, pontos nevrálgicos da ESP-CE. Rabechini et al. (2011) fundamentam essa ideia quando argumentam que uma estrutural organizacional adequada contribui para implementação e o desenvolvimento das estratégicas.

Rabechini et al. (2011) acrescentam ainda que a capacidade gerencial não pode estar voltada somente as atividades de rotina e que é preciso empreender esforços na adequação de modelos de gestão, que incorporem as atividades de rotina e inovação aos projetos. Com base nessa concepção, foi elaborado um novo modelo de gestão e governança (*framework*), ponto central da Reestruturação da ESP-CE (Figura 1).

**Figura 1**

*Modelo de Gestão e Governança do Projeto InovaESP*



**Fonte:** Elaborado pela autora, baseado em Coutinho (2019).

O *Framework* proposto tem dois pilares: os escritórios (Gestão) e o sistema de monitoramento (governança), tendo como eixo central o gerenciamento de projetos por meio do Escritório de Projetos. No lado esquerdo, a base da gestão formada pelos quatro escritórios, que têm como função acompanhar sistematicamente a execução dos planos, projetos, processos e orçamentos. Do lado direito, por meio Escritório de Gerenciamento de Projetos da ESP-CE (EPO), o monitoramento periódico, em reuniões semanais, por área, com a presença dos quatro escritórios e coordenadas pela Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADINS) da ESP-CE.

Ademais, permeando o modelo os *outputs* do modelo: melhoria da comunicação, mudança cultural, desenvolvimento de *capabilities* de gestão e a ampliação dos processos de aprendizagem organizacional. Esse modelo baseado em projetos, segundo Morris & Geraldi (2011), pode ser enquadrado no nível institucional de gestão de projetos, que é voltado para o sucesso, não apenas de um projeto específico, mas de projetos dentro da própria organização, como é o caso do Projeto InovaESP.

Morris & Geraldi (2011) consideram que o sucesso consistente do projeto exige, em última instância, um trabalho no nível institucional. Os autores ilustram esse argumento com as seguintes iniciativas: interação entre contexto e a estrutura organizacional, tentativas da empresa de estabelecer melhores práticas, resolução dos desafios institucionais de governança e dos profissionais de gerenciamento de projetos e o aprendizado organizacional. As práticas

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

Outros pontos trabalhados no Projeto InovaESP foram os mecanismos de governança de projetos e o envolvimento com o contexto estratégico da organização. Grandier et al. (2019) abordam que as práticas e as estruturas de governança, potencializado por indicadores de desempenho de projetos, tem relação com o sucesso de projetos e a estratégia organizacional. Nessa mesma perspectiva, Musawir et al. (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 EPO estruturado para ter o papel de conexão, orientação e parceria com as áreas administrativas e finalísticas. O EPO desenhado para a Escola apresenta esse tipo de função, somado à 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 *Project Management Office* (PMO), de acordo com Müller et al. (2013), implica na comunicação lateral, cooperação e interdependências mútuas, compartilhamento igualitário de conhecimento, troca de expertise, aconselhamento lateral e aprendizado conjunto.

Diante do exposto, a reestruturação administrativa iniciada pelo Projeto InovaESP, apresenta um avanço real no processo aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, uma melhoria organizacional, obtida por meio do desenvolvimento de novos modelos mentais dos envolvidos. Ratificando esse entendimento, Edmondson & Moingeon (1998) argumentam que os indivíduos são responsáveis e essenciais para a mudança de suas organizações e que a aprendizagem organizacional é meio pelo qual os indivíduos desenvolvem e ressignificam seus mapas cognitivos (*mindset*).

Durante a implementação do InovaESP, as oficinas, cursos e treinamentos foram estratégias eficazes para envolver os membros da organização em um processo dinâmico de aprendizagem. Essa abordagem ativa, conforme conceituada por Edmondson & Moingeon (1998), implica no uso proativo de informações pelos membros da organização para orientar seus comportamentos, promovendo assim a contínua adaptação e aprendizagem organizacional.

### 3 Metodologia

Para a elaboração deste relato técnico, foi realizado um estudo de caso, considerando que o método oferece ao pesquisador contribuições para resolver os problemas na prática, trazendo contribuições para pesquisa acadêmica e para as organizações (Yin, 2015). Ademais, como constatado por Godói et al. (2017), tal método vem sendo amplamente utilizado na disseminação de estudos organizacionais.

A coleta de dados teve como base entrevistas, documentos, observação direta e participante gerados à época da intervenção. Na construção do relato, foram utilizadas informações primárias oriundas dos arquivos da ESP-CE. O acervo analisado consistia dos seguintes documentos: legislação, manuais e estatutos, normas e protocolos internos, planos, relatórios de planejamento, projetos, planilhas e relatórios de monitoramento e demais documentos e registros institucionais da Escola, extraídos em plataformas digitais ou por meio físico.

Os dados também foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com a alta gestão, diretores e gerentes nas dependências da ESP-CE. As entrevistas buscam identificar a visão dos gestores à seguinte questão “Quais os principais gargalos que impedem a transformação da ESP em uma ICT?”. Durante o período de coletas de dados foi possível acompanhar as rotinas e processo por meio de observação direta e participante.

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

### 4 Intervenções e resultados

A Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP/CE), criada pela Lei nº 12.140, de 22 de julho de 1993, é um órgão público da Administração Indireta Estadual. 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. 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 Orçamentária Anual do Governo do Ceará (Lei n. 18.275, de 22/11/22 (D.O.E 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 administrativas 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, além de diversos cursos de Pós-graduação *lato senso* (especialização). Na área de inovação, a ESP-CE 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, de acordo com a Lei de Inovação. No Quadro 1 são apresentadas as principais informações do projeto (ESP-CE, 2022).

#### Quadro 1.

##### *Principais informações do projeto*

<b>Nome do Projeto</b>	InovaESP – Plano de Reestruturação da Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP-CE)
<b>Coordenadoria</b>	Assessoria de Desenvolvimento Institucional – ADINS.
<b>Patrocinador</b>	Marcelo Alcântara Holanda - Superintendente ESP-CE.
<b>Gerente do Projeto</b>	Autora 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, servidores e profissionais da ESP.
<b>Escopo</b>	Planejar e facilitar o processo de transformação da ESP-CE em um 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, foram realizadas oficinas e capacitações com os gestores e profissionais da ESP-CE. Ocorreram também reuniões semanais com os principais líderes da ESP-CE, que formam o Comitê Gestor Estratégico. Também foram realizadas reuniões semanais com a ADINS em conjunto com áreas administrativas e finalísticas da ESP-CE.
<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 prevista é de R\$ 447.000,00 (quatrocentos e quarenta e sete mil reais).
<b>Fonte de financiamento</b>	Fundo Estadual da Saúde – FUNDES.
<b>Regras ou normas em geral</b>	As oficinas, capacitações e reuniões aconteceram de forma síncrona online ou presencial. Foi contratada uma consultoria para modelagem dos processos. Um Edital para seleção de Bolsistas foi publicado para suporte nas atividades de 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>Nome do Projeto</b>	InovaESP – Plano de Reestruturação da Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP-CE)
<b>Restrições</b>	Insuficiência ou ausência de alinhamento, envolvimento, participação e capacitação dos gestores e profissionais da ESP-CE.
<b>Benefícios Esperados</b>	1) A implementação de novas metodologias e ferramentas de gestão e governança. 2) A implantação de um ecossistema de inovação para instituir as estruturas básicas para a implementação e a qualificação da ESP-CE como um ICT.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 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). Em seguida, 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, nas quais foram apontados as principais dificuldades, gargalos e desafios da atual gestão que poderiam obstaculizar o processo de transformação da Escola.

#### 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, ocorreram as entrevistas semiestruturadas com 41 gestores, das 14 áreas da ESP-CE. As entrevistas tiveram a duração média de quarenta a sessenta minutos e foram realizadas em um ambiente reservado para esse fim. A cada gestor entrevistado foi facultado a participação de um assessor ou gerente, para facilitar a contextualização das realidades vividas em cada área.

Durante o período de coleta de dados foi utilizado o método de observação direta e participante, por meio de visitas esporádicas as áreas administrativas e finalísticas, no qual foi possível identificar o andamento dos processos, as formas de comunicação, a cultura administrativa, o alinhamento e a integração entre as áreas.

Também foi solicitado às áreas que encaminhassem relatórios situacionais contendo a descrição de competências e atribuições, estrutura administrativa, movimentação orçamentária, principais projetos em execução, principais entregas e parceiros, plataformas digitais utilizadas, atos normativos, manuais e demais documentos que se fizessem necessários.

#### 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 ocorrências identificadas nas entrevistas e o percentual que foi citado pelos entrevistados.

## Quadro 2

### *Resultados da Análise de Conteúdo*

<b>Problemas mais recorrentes relatados nas entrevistas</b>	<b>Percentual Citado</b>
Consideram a ESP-CE com um baixo nível integração e envolvimento.	71%
Sentem as áreas 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%

**Fonte:** Elaborado pela autora.

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 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:

- a) Consolidar o papel de Assessoria de Desenvolvimento Institucional;
- b) Retornar as reuniões institucionais semanais: “Café com ADINS”, para acompanhar e monitorar as áreas administrativas e finalísticas;
- c) Realizar oficinas e capacitações para atualização e alinhamento das áreas técnicas em ferramentas de planejamento, projetos e processos;
- d) Fortalecer o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EPO);
- e) Consolidar a figura do Gerente de Projetos nas áreas;
- f) Implantar métodos ágeis para projetos de inovação e tecnologia da ESP-CE;
- g) Implantar o Escritório de Processos para mapear e desenhar novos processos;
- h) Revisar o Planejamento Estratégicos (missão, visão e valores e mapa estratégico);

- i) Favorecer e apoiar a mudança de foco e modelo mental (de Escola para ICT);
  - j) Contratar um Gestor Administrativo para ESP-CE – Superintendente Adjunto;
  - l) Melhorar comunicação, integração, formar parcerias intersetoriais, compartilhar conhecimento para o devido alinhamento entre as áreas e
  - m) Realizar um Concurso Público, para criar um quadro de servidores permanentes.
- A ADINS teve autorização do Comitê Gestor Estratégico da ESP-CE para dar seguimento as soluções e ações recomendadas no Parecer Técnico.

#### 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 InovaESP e o seu passo a passo, dividido em quatro fases:

**1ª Fase Planejamento (A ESP-CE que somos - Diálogos, Ambiências e Diagnósticos)** 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, em que 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. Nessa fase, foi publicada a Portaria de inexigibilidade para contratação de consultoria em modelagem de processos.

**2ª Fase Execução (A ESP-CE 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.

**3ª Fase Monitoramento e Controle (Como a ESP-CE chega lá? – Missão, Estratégias e Planos)** 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 trouxe as ações, metas, indicadores, orçamento, prazos e respectivos responsáveis.

**4ª Fase Encerramento (Somos uma ICT! E agora? - Implantação, Implementação e Monitoramento e Avaliação)** 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 era de monitorar a realização das ações traçadas, através dos Escritórios e dos encontros no “Café com ADINS”. Os projetos, processos, indicadores e orçamentos foram acompanhados por plataformas digitais, sistemas de informação internos e *dashboards*, criados para e apoiar as áreas no alcance dos seus resultados.

#### 4.6 Resultados

A ESP-CE, em 10 de maio de 2021, através de alteração na Lei nº 17.476, é constituída como ICT, com a finalidade é desenvolver atividades no campo do ensino, da extensão, inteligência, pesquisa básica ou aplicada de caráter científico. O desafio era então implantar e implementar as ações estruturantes para o suporte aos novos desafios da Escola de Saúde Pública enfrentaria como ICT. A ADINS, em dezembro de 2022, encerra o Projeto InovaESP com os objetivos atingidos e resultados alcançados.

Nesse percurso, na área de projetos, foram realizados cursos de Fundamentos de Gerenciamento de Projetos e Projetos Ágeis em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGP-CE), como resultado quinze novos gerentes de projetos foram certificados. 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 todas as áreas.

Oficinas presenciais, semipresenciais e online foram constantemente realizadas, o que permitiu o aprendizado de novas ferramentas de trabalho *online* (Miro e Mural), a introdução de novos métodos ágeis e de inovação (*Design 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 trabalhos 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 o NIT, o Centro de Simulação realística, a Plataforma Digital e o Centro de Inteligência em Saúde. A estrutura e modernização da gestão trazida pelo Projeto InovaESP também serviu como base de apoio para o sucesso dos projetos das áreas administrativas e finalísticas, conforme dados das respectivas áreas da ESP-CE.

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.

#### 4.7 Análise Teórica 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 Grandt et al. (2019) que confirma o efeito da governança de projetos na estratégia das organizações, por meio de um modelo estrutural, ao

identificar as relações significativas entre governança de projetos e o sucesso de projetos e o efeito moderador dos indicadores de desempenho de projetos nessa relação.

Musawir et al. (2017) atesta que uma governança de projetos efetiva aprimora o sucesso do projeto e possibilita a realização de objetivos estratégicos por meio de projetos. Além disso, argumenta que práticas mais eficazes de governança, como monitoramento de projetos, são mais eficazes para melhorar o sucesso do projeto (Musawir et al., 2017).

Em outro aspecto, percebe-se que o Projeto InovaESP focou em criar condições para apoiar e fomentar outros projetos, o que segundo Morris & Geraldini (2011), mostra uma gestão de projetos em nível institucional, oferecendo para a gestão uma melhoria no desempenho, considerando que, o gerenciamento ocorre para o projeto e dentro dele, não nele ou para ele.

Na intervenção, o EPO, 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 voltado à parceria (coigual), conforme a classificação Müller et al. (2013), e que explora o potencial de novos conhecimentos e estabelece a troca de informações.

Rabechini et al. (2002) destacam 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 Rabechini et al. (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 & Moingeon (1998) apontam que a estratégia de superar fontes de resistência às mudanças, perpassa a renovação de modelos mentais que podem ser vencidos pelo aprendizado organizacional.

Edmondson & Moingeon (1998) consideram que a aprendizagem organizacional envolve superar fatores psicológicos e organizacionais que podem levar à resistência às mudanças e à perda de oportunidades de criar futuros desejados. As teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento enfatizam 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 essas teorias, considera-se que o projeto contribuiu também como indutor da mudança cultural e transformação da ESP-CE em uma organização que aprende.

## 5 Considerações finais

Em sua missão institucional a ESP-CE 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. Em 2023, a ESP-CE celebra seus trinta anos de fundação, agora como um Instituto de Ciência, Tecnologia e Inovação do Ceará, realidade esta que a torna apta a novos desafios.

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 dos resultados positivos do projeto, outras iniciativas 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, além do avanço da aprendizagem organizacional.

Uma das limitações desse relato técnico é a sua amostra, representada por um estudo de caso singular, específico de uma determinada situação organizacional na área da saúde pública cearense. Todavia o trabalho técnico realizado serve como contribuição prática para situações semelhantes em diversas áreas da gestão pública, por apresentar um detalhamento das ações realizadas em um processo de inovação administrativa. Trabalhos futuros podem usar esse relato para realizar pesquisas comparativas (*cross-cultural*) em Escolas de Saúde Públicas ou outras instituições nas distintas regiões brasileiras.

## Referências

- Banco Mundial. (2017). Um ajuste justo: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1042-6>
- Mundial, B. (2018). Propostas de reformas do sistema único de saúde brasileiro. Washington, DC, 1-16. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1354-0>
- SESA (2019). Secretaria da Saúde do Ceará. *Plataforma de Modernização da Saúde - Guia*. <https://www.saude.ce.gov.br/download/nova-saude/>
- ESP-CE (2022). Escola de Saúde Pública do Ceará - Paulo Marcelo Martins Rodrigues. *Projeto Estratégico: Reestruturação da Escola de Saúde Pública do Ceará – ESP*. Fortaleza, CE: Secretaria Estadual da Saúde. <https://www.esp.ce.gov.br/institucional/gestao-estrategica/>
- Coutinho, H. (2019). *Da estratégia ágil aos resultados*. Editora Saraiva.
- Carvalho, M. D., & Rabechini Jr, R. (2019). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (5a. ed.). São Paulo: Atlas.
- 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. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.180413>
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5(20). <https://doi.org/10.1177/1350507698291001>
- 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. <https://doi.org/10.1177/8756972819883021>
- Godói, C. K., Blikstein, I., Bandeira-De-Mello, R., da Silva, A. B., de Almeida Cunha, C. J. C., Godoy, A. S., ... & Oliveira, M. (2017). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Saraiva Educação SA.
- 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). <https://doi.org/10.5585/GeP.v10i2.16222>
- Morris, P. W., & Gerald, J. (2011). Managing the institutional context for projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20-32. <https://doi.org/10.1002/pmj.20277>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.002>



- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76. <https://doi.org/10.1002/pmj.21315>
- PMI, Project Management Institute. (2017). *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) 6ª 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. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200012>
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132002000100003>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.