

IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PMO NA GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL

IMPACT OF IMPLEMENTING A PMO ON PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A HOSPITAL

ROGÉRIO GONÇALVES DE OLIVEIRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCIANO FERREIRA DA SILVA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCIANA VIEL GOMES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho.

IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PMO NA GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL

Objetivo do estudo

Este relato técnico tem como objetivo descrever os resultados da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) em um hospital privado, analisando seus impactos na gestão de projetos e na qualidade dos serviços hospitalares.

Relevância/originalidade

Este estudo observa como o EGP pode criar ferramentas de gestão de dados, melhor definição e compreensão de indicadores estratégicos e operacionais, bem como melhorar a participação efetiva de todas as áreas envolvidas nos projetos promovendo uma comunicação estruturada e eficaz.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se a observação não participante, entrevistas semiestruturadas com profissionais envolvidos na implantação do EGP e análise de documentos. As entrevistas foram realizadas com cinco colaboradores e analisadas por meio de análise de conteúdo.

Principais resultados

Os resultados apontaram que o hospital enfrentava desafios como falta de organização, centralização de informações e uma abordagem sistemática para projetos e indicadores. A comunicação entre equipes era fragmentada, resultando em informações divergentes e dificuldades na definição de objetivos estratégicos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O desenvolvimento de práticas eficazes e adaptadas de EGP às necessidades específicas do setor hospitalar. O EGP é indispensável para enfrentar desafios emergentes, inovar e garantir uma gestão de projetos eficiente no contexto hospitalar, promovendo uma cultura de transparência, eficiência e colaboração.

Contribuições sociais/para a gestão

A gestão de projetos pode melhorar a qualidade dos cuidados de saúde, otimizar o uso de recursos e informar políticas de saúde. Isso resulta em uma abordagem mais sistemática e integrada, elevando a eficiência e a eficácia das operações do hospital.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos, EGP, Gerenciamento de Projetos, Hospitais

IMPACT OF IMPLEMENTING A PMO ON PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A HOSPITAL

Study purpose

This technical report aims to describe the results of the implementation of a Project Management Office (PMO) in a private hospital, analyzing its impacts on project management and the quality of hospital services.

Relevance / originality

This study observes how PMO can create data management tools, better definition and understanding of strategic and operational indicators, as well as improve the effective participation of all areas involved in projects promoting a structured and effective communication.

Methodology / approach

This research employed non-participant observation, semi-structured interviews with professionals involved in the implementation of the PMO and document analysis were used. The interviews were carried out with five employees and analyzed using content analysis.

Main results

The results showed that the hospital faced challenges such as lack of organization, centralization of information and a systematic approach to projects and indicators. Communication between teams was fragmented, resulting in divergent information and difficulties in defining strategic objectives.

Theoretical / methodological contributions

The development of effective and adapted PMO practices to the specific needs of the hospital sector. The PMO is essential to face emerging challenges, innovate and ensure efficient project management in the hospital context, promoting a culture of transparency, efficiency and collaboration.

Social / management contributions

Project management can improve the quality of healthcare, optimize the use of resources and inform healthcare policy. This results in a more systematic and integrated approach, increasing the efficiency and effectiveness of hospital operations.

Keywords: Project Management Office, PMO, Project management, Hospitals

IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PMO NA GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL

1. Introdução

Em diversos países, de acordo com Sassykova (2023), os sistemas de saúde estão progressivamente incorporando a gestão de projetos como uma estratégia fundamental. Isso possibilita a otimização de orçamentos, a melhoria da qualidade da assistência médica e a introdução de inovações na área da saúde. Ainda segundo a autora, os projetos são reconhecidos como uma abordagem valiosa para lidar com desafios emergentes e encontrar soluções para problemas não resolvidos pelas práticas existentes, assegurando a entrega de resultados específicos, dentro de prazos definidos e com qualidade determinada, por meio do uso eficiente de recursos específicos.

Freire, Batista e Martinez (2016) apontam que como estratégia para preservar sua competitividade, as organizações têm direcionado recursos para a adoção de abordagens e procedimentos visando alcançar os objetivos pretendidos e satisfazer as demandas dos clientes. Nesse contexto, o gerenciamento de projetos emerge como uma ferramenta eficaz para esse fim. Silva et al. (2024) revelam que diversos estudos acadêmicos e experiências empresariais têm destacado a relevância da gestão de projetos na execução de estratégias. No entanto, segundo os mesmos autores, é evidente que muitas organizações não possuem uma estrutura organizacional suficiente para otimizar o gerenciamento de seus projetos.

Deste modo, se faz necessário compreender que a melhoria da maturidade dos projetos também se dá pela implantação de EGPs (Escritórios de Gerenciamento de Projetos), que eleva a capacidade de aplicação dos recursos e uso de boas práticas de gerenciamento de projetos para mitigar os fracassos (dos Santos Cruz et al., 2020). Neste sentido, uma estrutura de EGP facilita o gerenciamento de projetos e interação entre os diversos stakeholders. Portanto, o EGP se torna uma solução para estruturar e dar suporte aos projetos da organização, sendo que na área da saúde, especialmente em contextos hospitalares, os EGPs têm revelado uma importância crescente segundo confirmam Sassykova (2023) e Alves, Silva e Nunes (2022).

Os estudos de Sassykova (2023) e Alves, Silva e Nunes (2022) destacaram que os EGPs possuem como função introduzir inovações, lidar com desafios e melhorar a qualidade dos cuidados de saúde em hospitais. Apesar destes benefícios, há lacunas a serem preenchidas na pesquisa existente sobre a implementação de EGP no setor da saúde, por exemplo, embora os citados estudos forneçam uma visão geral sobre a aplicação do gerenciamento de projetos na área da saúde, eles não oferecem uma análise detalhada das práticas específicas de EGP em hospitais.

Além disso, os estudos supracitados não exploram completamente os desafios específicos enfrentados na implantação dessas práticas em contextos hospitalares. Assim, para preencher essa lacuna e operacionalizar os construtos relacionados ao EGP em hospitais, se faz necessário empreender pesquisas que forneçam uma análise mais aprofundada das práticas de gerenciamento de projetos específicos para a área da saúde, identificando tanto sucessos quanto desafios encontrados. Com base nesse contexto, o objetivo deste relato técnico é descrever os resultados da implantação de um EGP em um hospital privado.

O método adotado para o relato técnico envolveu uma abordagem qualitativa, combinando a observação não participante e entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuaram na implantação do EGP no hospital estudado. Também foi utilizada como fonte de evidência a análise de documentos. Assim, utilizou-se uma combinação de observação direta, entrevistas e análise de documentos para coletar informações primárias, enquanto dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e revisão de estudos similares. O problema identificado envolveu a caracterização detalhada da organização, incluindo sua

natureza, setor de atividade, porte, localização e estrutura organizacional, bem como a descrição do projeto/problema analisado, incluindo nome, definição sumária e justificativa. Essa metodologia permitiu uma compreensão abrangente da situação-problema, o que facilitou a identificação de soluções eficazes e viáveis para o caso em questão.

Com relação às contribuições desta pesquisa, estudos que tratam do gerenciamento de projetos na área da saúde são socialmente relevantes por sua capacidade de melhorar a qualidade dos cuidados, otimizar o uso de recursos e informar políticas de saúde, enquanto academicamente contribui para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e adaptadas às necessidades específicas desse setor. Isto posto, a intervenção aqui descrita consistiu na implantação do EGP, visando fornecer estrutura e direção para os projetos da instituição. Deste modo, foi analisado como essa intervenção impactou em melhorias no gerenciamento de projetos no hospital a partir de indicadores de desempenho e desfechos clínicos. O problema central abordado foi a falta de coordenação e acompanhamento adequados dos projetos, prejudicando a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

2. Referencial teórico

O EGP é visto pelas organizações em todos os ramos de atuação como um organismo muito importante para incutir melhorias no gerenciamento dos projetos (Prado & Mancini, 2023). Para Ichsan et al. (2023), a existência de um EGP é vista como uma necessidade para as organizações, tanto públicas quanto privadas, cujas atividades estão relacionadas a projetos. Além disso, um EGP facilita o compartilhamento de recursos e o desenvolvimento de rotinas, bem como aumenta a contribuição de valor da gestão de projetos ao garantir a utilização eficiente dos recursos.

Para Müller, Glückler e Aubry (2013), um EGP pode ser conceituado como um órgão da organização com muitas responsabilidades atribuídas relacionadas à gestão centralizada e coordenada desses projetos sob seu domínio, sendo que estas responsabilidades podem ser classificadas em fornecer funções de apoio e serviços de unidades; gerenciamento de projetos, que supervisiona diretamente os projetos e avalia o desempenho dos projetos ou da equipe; ou efetivamente ser responsável pelo projeto, colaborando na melhoria contínua do conhecimento do projeto por meio de compartilhamento mútuo de conhecimento com seus *stakeholders*.

Silva et al. (2024) e Fernandes, da Silva e Vils (2023) revelam que, apesar de ser amplamente reconhecida a relevância da gestão de projetos na execução de estratégias, muitas empresas enfrentam dificuldades, pois carecem de uma estrutura organizacional adequada para otimizar o gerenciamento de seus projetos, permanecendo atreladas a modelos tradicionais que limitam os projetos às áreas funcionais, mesmo quando estes envolvem atividades diversas.

A utilização de projetos para alcançar os objetivos das organizações é uma prática que levou as organizações para estruturas projetizadas (dos Santos Cruz et al., 2020). Além disso, Alves et al. (2013) destacam que a utilização de EGPs aumentam a capacidade das organizações de terem projetos de sucesso, o que aumenta a maturidade no gerenciamento dos projetos. O Project Management Institute (2017) contribui ao afirmarem que há desde EGP que têm a função única de reportar o desempenho dos projetos (foco em suporte) até aqueles que participam da definição das estratégias empresariais e são responsáveis pelo corpo de profissionais da área (foco estratégico). Os EGPs segundo os autores, podem, além de ter um foco em processos internos (planejamento, gerenciamento de pessoas, execução, controle de mudanças etc.), ter a responsabilidade pelas interfaces externas (satisfação do cliente, comunicação com os stakeholders etc.). Podendo ser classificados em: nível 1 – Escritório de Apoio a Projetos; nível 2 – Escritório de Gerenciamento de Projetos e Desempenho; nível 3 – Diretoria de Projetos.

Na área da saúde, o EGP é amplamente utilizado para assegurar a entrega de projetos dentro do prazo, do orçamento e com a qualidade estipulada, conforme destacado por Sassykova (2023). A autora também ressalta que um aspecto crucial a ser considerado no contexto do EGP na área da saúde é a qualidade, uma vez que os projetos nessa esfera são predominantemente voltados para a prevenção ou tratamento de problemas de saúde específicos, muitos dos quais estão diretamente relacionados à sobrevivência.

De acordo com Freire, Batista e Martinez (2016) e Sassykova (2023), os projetos na área da saúde desempenham um papel significativo ao apresentar alternativas inovadoras, enfrentar desafios emergentes e oferecer soluções para questões que as práticas tradicionais não conseguem resolver. Diversos sistemas de saúde ao redor do mundo estão adotando o gerenciamento de projetos como uma ferramenta essencial para cumprir seus orçamentos e elevar o padrão dos cuidados médicos (Sassykova, 2023). Deste modo, as organizações de saúde estão lançando mão de projetos para integrar novos componentes em seus processos de trabalho, aprimorar os procedimentos em toda a cadeia de cuidados e aperfeiçoar suas instalações, tudo isso enquanto buscam melhorar os resultados e reduzir os custos.

Especificamente na área hospitalar, Alves, Cassia Silva e Nunes (2022) afirmam que um dos principais desafios dos hospitais está relacionado à gestão e a prestação de cuidados, especialmente no Brasil, onde há deficiências em controle, eficiência e sistemas de informação. A solução pode estar, segundo os autores, na adoção de práticas profissionais de gestão de projetos, que têm o potencial de reduzir riscos, custos e aumentar o sucesso. Para isso, considera-se a criação de equipes especializadas para padronizar os esforços de gerenciamento de projetos e melhorar os resultados.

Freire, Batista e Martinez (2016) afirmam que o emprego de técnicas de gestão de projetos pode ser um recurso valioso para os administradores da área da saúde ao conduzir iniciativas, pois proporciona agilidade, organização, dinamismo e interatividade aos processos. Para os autores, a pesquisa sobre gestão de projetos na saúde é crucial, pois oferece uma oportunidade significativa para fortalecer e incentivar a aplicação dessas práticas neste campo, capacitando enfermeiros e outros profissionais de saúde a alcançarem maior autonomia e eficácia por meio do desenvolvimento de competências e habilidades específicas, combinadas com conhecimentos em gerenciamento de projetos.

No estudo de Pinto et al. (2024) foi constatado que a implementação do EGP e suas metodologias em serviços de saúde, incluindo hospitais e unidades de emergência, conduz a aprimoramentos na gestão de leitos, na redução do tempo de internação dos pacientes, na diminuição dos custos hospitalares, na melhoria da eficiência operacional e na facilitação da tomada de decisões clínicas, resultando em uma abordagem mais horizontal e eficaz na gestão hospitalar.

Sassykova (2023) classifica os projetos na área da saúde em diferentes categorias:

- Projetos de pesquisa: buscam ampliar o conhecimento necessário para embasar decisões fundamentadas;
- Projetos de desenvolvimento: englobam a criação e o teste preliminar de intervenções destinadas a solucionar problemas específicos em grupos populacionais determinados;
- Projetos de implementação: envolvem a disseminação e aplicação de intervenções existentes em grupos-alvo ou populações específicas.

Alves, Cássia Silva e Nunes (2022) descrevem as diferentes atividades e funções desempenhadas pelo EGP na área hospitalar, como alinhamento de negócios, suporte técnico, integração de recursos, práticas de gerenciamento e gerenciamento de infraestrutura. Cada uma

dessas áreas é tratada pelos autores, conforme a Tabela 1, demonstrando sua importância e contribuição para o sucesso dos projetos hospitalares.

Tabela 1. Atividades do EGP na área Hospitalar

Atividades do EGP na área Hospitalar	Descrição
Alinhamento de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de portfólio de projetos hospitalares. - Gerenciamento de relacionamento com cliente, fornecedor e contratado no ambiente hospitalar. - Gestão de relacionamento e desempenho de negócios em hospitais.
Suporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação personalizada para o ambiente hospitalar. - Planejamento de projetos hospitalares. - Auditoria de projeto adaptada às necessidades hospitalares. - Recuperação de projetos hospitalares.
Integração de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de recursos humanos e materiais em hospitais. - Treinamento e educação com foco nas práticas hospitalares. - Desenvolvimento de carreira no contexto hospitalar. - Capacitação de equipe para atender às demandas hospitalares.
Práticas de Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento da metodologia de projeto em hospitais. - Utilização de ferramentas específicas de gerenciamento de projetos em ambiente hospitalar. - Estabelecimento de padrões e métricas adaptados à realidade hospitalar. - Gerenciamento do conhecimento do projeto com foco nas práticas médicas e administrativas hospitalares.
Gerenciamento da Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Governança do projeto hospitalar para assegurar a qualidade e segurança dos serviços. - Avaliação dos projetos hospitalares com ênfase na eficiência operacional e na satisfação do paciente. - Organização e estruturação de projetos hospitalares para otimização dos recursos. - Supervisão cruzada de projetos hospitalares e apoio especializado conforme as necessidades médicas e administrativas dos hospitais.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Alves, Cássia Silva e Nunes (2022).

Para Alves, Cássia Silva e Nunes (2022), a principal vantagem da integração entre a gestão hospitalar e a gestão de projetos reside na variedade de abordagens que esta última oferece para o contexto específico dos hospitais. No entanto, a implementação de metodologias de gestão de projetos em ambientes hospitalares é desafiadora. Segundo Sassykova (2023), os projetos na área da saúde enfrentam obstáculos diversos, como garantir alta qualidade, lidar com regulamentações governamentais e atender às diversas necessidades dos pacientes. Isso requer abordagens estratégicas, adaptação ágil e sensibilidade às perspectivas individuais de saúde. Diante desses desafios, Zwikael e Meredith (2019) destacam que o suporte organizacional proporcionado pelo EGP desempenha um papel crucial na criação de um ambiente propício para o sucesso do EGP. Os autores reforçam que este suporte engloba o fornecimento de recursos, *feedback*, liderança, estrutura, treinamento, envolvimento e tecnologia. No mesmo sentido, Freire, Batista e Martinez (2016) descrevem que os benefícios dos EGPs são percebidos principalmente em contextos complexos como o da gestão hospitalar.

3. Método da produção técnica

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso estratégia de pesquisa. Nesse tipo de método de pesquisa, os dados são coletados por meio de observação direta, entrevistas, análise de documentos e registros em arquivos (Bryman, 1989). Para tanto, as evidências foram obtidas a fim de construir o caso e permitir apresentar elementos de compreensão para demonstrar avanços sobre o fenômeno ou objeto de pesquisa estudados (Yin, 2015).

A fase inicial do estudo foi dedicada à busca de embasamento teórico para fornecer fundamentos ao trabalho e aprofundar o entendimento sobre o tema. Dentre os tópicos abordados, incluíram-se o papel do EGP, práticas de gerenciamento de projetos, aplicação de práticas de gerenciamento de projetos na área da saúde e no segmento hospitalar.

Na segunda fase, o estudo foi conduzido em um hospital de São Paulo, referência no segmento A e B, conhecido por seu parque tecnológico e atendimento personalizado. Nesta fase foram conduzidas entrevistas utilizando um protocolo com perguntas semiestruturadas para coleta de dados (Silva, Penha, & Bizarrias, 2022). As entrevistas foram realizadas presencialmente com cinco colaboradores que estiveram envolvidos no pré e pós-implantação. Na Tabela 2 é apresentada caracterização dos entrevistados. As gravações das entrevistas totalizaram 50 minutos, sendo posteriormente transcritas em 12 páginas utilizando o software Microsoft Word (versão 11).

Tabela 2. Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Cargo ocupado	Tempo de experiência (anos)
1	CEO	32
2	Gerente de TI	14
3	Gerente Comercial	23
4	Gerente de Enfermagem	20
5	Coordenador de Comunicação	15

Fonte: Desenvolvida pelos autores com base nas entrevistas (2024)

O processo de análise se deu por meio de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Inicialmente, as transcrições foram lidas para a familiarização com os dados. Em seguida, foi realizada a codificação dos dados, onde trechos relevantes das entrevistas foram destacados e categorizados em temas principais. Esses temas foram posteriormente analisados em profundidade para identificar padrões e relações que contribuíssem para a compreensão do fenômeno estudado. A triangulação dos dados, envolvendo a comparação entre diferentes fontes de informação (entrevistas, documentos e observações), foi utilizada para assegurar a validade e a confiabilidade dos achados. Por fim, os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico, permitindo a construção de um panorama abrangente e detalhado sobre a implementação e os impactos do EGP no contexto hospitalar.

4. Situação Problema

A ausência de um sistema formal de gerenciamento de projetos está gerando desafios na organização e execução de iniciativas críticas para a melhoria dos cuidados médicos e operacionais em um hospital. Assim, sem um EGP dedicado, ocorre uma lacuna no alinhamento estratégico entre os projetos em andamento e os objetivos globais da instituição, dificultando a priorização e alocação eficiente de recursos (Alves, Cássia Silva & Nunes, 2022).

Isso resulta em dificuldades na comunicação entre as equipes, o que leva a atrasos na entrega dos projetos e à falta de sinergia entre projetos e equipes. Além disso, a ausência de uma abordagem sistemática está afetando negativamente a garantia da qualidade e segurança dos serviços hospitalares na instituição estudada. Assim, a falta de processos claros para gerenciar riscos, monitorar o desempenho e garantir a conformidade com regulamentações pode levar a erros médicos, falhas operacionais e impactos adversos na saúde dos pacientes.

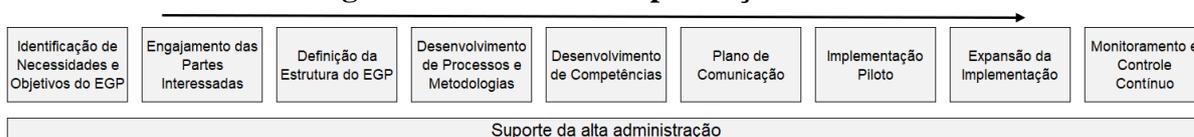
Neste contexto, identificou-se a necessidade de implantar um EGP para impactar diretamente a capacidade do hospital de inovar e enfrentar desafios emergentes, garantindo uma estrutura adequada para gerenciar projetos de pesquisa, desenvolvimento e implementação, oferecer soluções inovadoras e eficazes para problemas de saúde específicos.

A implementação do EGP tornou-se ainda mais crucial para garantir que o hospital pudesse enfrentar os desafios futuros de um setor complexo. Assim, a decisão da instituição seguiu por uma análise cuidadosa das lacunas existentes no gerenciamento de projetos e dos impactos adversos resultantes dessa deficiência. Deste modo, ao reconhecer a importância crítica de uma abordagem estruturada para a gestão de projetos, especialmente em um ambiente tão sensível quanto o hospitalar, a liderança decidiu investir na implementação de um EGP. Essa decisão foi respaldada por evidências empíricas e pela consulta a especialistas no campo da administração hospitalar, que destacaram os benefícios tangíveis de um EGP bem estabelecido, incluindo melhorias na comunicação, eficiência na alocação de recursos e garantia da qualidade dos serviços prestados. Com isso, a instituição se comprometeu a transformar sua abordagem ao gerenciamento de projetos, buscando um modelo mais robusto e orientado para resultados, capaz de impulsionar a inovação e a excelência operacional em todos os aspectos de sua operação.

5. Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Para a implantação do EGP no hospital estudado, primeiramente, identificou-se a necessidade e os objetivos do EGP, avaliando problemas e oportunidades a serem abordados. Em seguida, engajaram-se as partes interessadas, incluindo a alta administração, gerentes de projetos, médicos, enfermeiros e outras áreas da administração hospitalar, com a utilização de reuniões e *workshops* para alinhar expectativas e obter apoio. A Figura 1 esquematiza o processo de intervenção/implantação do EGP.

Figura 1. Processo de implantação do EGP



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2024).

Com base no levantamento inicial definiu-se a estrutura do EGP para o hospital neste estágio inicial, escolhendo entre uma abordagem híbrida (controle e suporte), bem como

estabelecendo funções e responsabilidades claras para todos os envolvidos. Logo em seguida, desenvolveram-se processos e metodologias padronizadas de gestão de projetos, adotando como metodologia o PMBOK (PMI, 2017), escolhendo ferramentas como softwares (por exemplo: MS Project) para garantir recursos necessários para a equipe.

O desenvolvimento de competências incluiu a capacitação da equipe do EGP e dos gerentes de projeto com programas de treinamento e incentivo a certificações. Paralelamente, contratou-se uma equipe de mercado para compor o EGP e desenvolveu-se um plano de comunicação para informar todas as partes interessadas sobre o progresso e os benefícios do EGP, promovendo uma cultura de gerenciamento de projetos. A implementação piloto testou o modelo EGP desenvolvido em projetos específicos, permitindo avaliar processos, ferramentas e metodologias, fazendo os ajustes necessários. Com base nos resultados, expandiu-se a implementação do EGP para todo o hospital.

Finalmente, a implantação completa do EGP foi monitorada e controlada continuamente, estabelecendo mecanismos de avaliação periódica e coleta de *feedback* das partes interessadas para identificar melhorias. Os responsáveis realizaram ajustes contínuos nos processos, ferramentas e metodologias para manter a eficácia e alinhamento com os objetivos do hospital. Um aspecto que precisa ser destacado é o apoio da alta administração, que foi crucial para o sucesso do EGP implementado. Outro ponto relevante é a flexibilidade para ajustar a abordagem conforme necessário e a manutenção de uma documentação completa dos processos e procedimentos ajudaram a garantir o sucesso do EGP. Com esses passos, o hospital conseguiu estabelecer um EGP eficaz, trazendo benefícios significativos para a gestão de seus projetos e melhorando a qualidade, controle e acompanhamento dos serviços prestados.

6. Apresentação e discussão dos resultados

O processo de entrevista teve como objetivo investigar os diversos aspectos relacionados à implementação do EGP e seus efeitos nas práticas de gestão e comunicação dentro do hospital pesquisado, destacando tanto os desafios prévios quanto as melhorias pós-implantação. Inicialmente, realizou-se uma análise do cenário prévio à introdução do EGP, concentrando-se nos desafios enfrentados na gestão, comunicação interdepartamental, alinhamento estratégico e abordagem sistemática dos projetos. Nesse contexto, o processo de entrevistas visava identificar as dificuldades específicas em cada uma dessas áreas e como eram gerenciadas antes da implementação do EGP.

Em complemento, foram exploradas as mudanças percebidas após a introdução do EGP no hospital. Isso envolveu uma análise do impacto nas práticas de comunicação entre equipes, alinhamento estratégico das iniciativas, consequências da implantação de uma abordagem sistemática e na entrega de projetos, assim como na garantia de sua qualidade. Essa abordagem permitiu uma compreensão dos efeitos do EGP no hospital pesquisado.

Antes da implementação do EGP, o cenário era marcado pela falta de organização e centralização das informações. Os entrevistados apontaram dificuldades na gestão devido à ausência de uma área dedicada ao gerenciamento de projetos resultando em informações dispersas e divergentes entre os diferentes setores da empresa. Neste sentido, nota-se a evidência de que havia a necessidade de implementar um EGP como salienta o Entrevistado 1, que disse que *"o principal desafio na gestão era a falta de uma área dedicada ao gerenciamento de informações, dificultando as negociações comerciais."* O Entrevistado 1 complementa que com a implementação do EGP *"foram criadas ferramentas de gerenciamento de dados e monitoramento dos processos, proporcionando acesso a um pool de informações centralizado."*

Corroborando o trecho anterior, o Entrevistado 2 ressaltou que antes do EGP *"os principais desafios na gestão incluíam a falta de estruturação dos projetos e a ausência de uma*

abordagem sistemática para a definição de indicadores.", na sequência, o entrevistado destaca que após a implementação do EGP "houve uma melhora significativa na definição dos indicadores, com a participação de todas as áreas envolvidas, e uma melhor compreensão dos objetivos estratégicos e operacionais."

O Entrevistado 4 esclarece que o hospital pesquisado:

"tinha dificuldades desde as mais primárias até as mais complexas. Por exemplo, uma parte dos processos era a identificação dos indicadores, para a gente poder dar seguimento aos desfechos esperados e objetivados. Além disso, no final de tudo, a publicação desses resultados. Então, antes do escritório de gestão de projetos, realmente não havia uma linearidade de informação e a perspectiva era muito ruim. Se você perguntasse algo simples assim, quantas cirurgias a gente tem hoje? Se a gente perguntasse para a recepção do centro cirúrgico e para o agendamento cirúrgico, cada um dava um número. Por incrível que pareça, parece meio bizarro, mas para você ter ideia de como a coisa era bagunçada, a informação não era democratizada. Não tínhamos a mesma informação em todos os setores. Isso foi um ganho extraordinário."

Nota-se que com a implementação do EGP, houve uma mudança significativa nesse panorama, com a sistematização dos problemas e acesso a instrumentos que antes não eram conhecidos, proporcionando uma visão mais clara e precisa das demandas e projetos em andamento. O Entrevistado 3 também informou que:

"o escritório de projetos conseguiu nos apoiar na sistematização dos problemas. Assim, nós conseguimos ver de uma forma mais clara, como um projeto deve ser estruturado, com os elementos necessários, como orçamento, planejamento e prazo de entrega. Eu acho que isso facilitou para o gestor, sistematizando e instrumentalizando também o gestor. Com isso, conseguimos ter alguns projetos desenvolvidos e com entregas precisas, o que nos deu mais tranquilidade e conforto."

Com base nos relatos dos entrevistados percebe-se o alinhamento com a visão da necessidade e dos benefícios da implementação de um EGP que são descritos por Sassykova (2023) e Freire, Batista e Martinez (2016). Esses autores ressaltam a importância da gestão de projetos e da comunicação na área da saúde.

A comunicação antes da implementação do EGP era caracterizada por ser dispersa, informal e fragmentada entre os diferentes setores da empresa. Isso resultava em desvios de informação, falta de alinhamento e dificuldade na compreensão dos objetivos e progresso dos projetos. No entanto, com a introdução EGP, houve uma transformação significativa nesse aspecto, permitindo uma comunicação mais transparente, ágil e eficaz, garantindo a unificação da fonte e origem dos dados, além de facilitar a interação e colaboração entre as equipes.

A visão sobre estas melhorias com o EGP também são evidenciadas na fala do Entrevistado 1, que afirmou que antes do EGP, *"cada equipe era responsável pelo próprio levantamento de dados, resultando em diferentes fontes e possíveis desvios de informação"*. Assim, com a implementação do EGP, *"houve unificação da fonte de dados, garantindo um número oficial e público, além da criação de relatórios e monitoramento para assegurar a correção dos dados."* (Entrevistado 1). O Entrevistado 2 acrescentou que, antes do EGP, *"a comunicação entre as equipes era fragmentada, dependendo de e-mails e comunicação informal"*, ele destaca que com a implementação do EGP *"houve uma estruturação da comunicação, com planos de comunicação definidos e uma melhor disseminação das informações, facilitando a compreensão e a colaboração entre os setores."* O entrevistado 3 afirmou que o EGP *"conseguiu apoiar muita na comunicação entre as equipes"* para o

entrevistado o EGP “conseguiu uma interação melhor entre gestão e assistência, facilitando a comunicação.”

O Entrevistado 4 esclarece que:

“a comunicação não era ótima. Primeiro, porque havia e sempre há intersecções entre as áreas. Então, a ação das tarefas e a responsabilização das áreas era algo bastante difícil. Sem o escritório, não havia um lugar que concentrasse as informações e que pudesse divulgá-las para as pessoas. E o princípio da responsabilização era muito importante. É saber delegar para quem será responsável por determinada informação, indicador ou processo. Já de cara, houve ganhos em relação a essa responsabilização. E outro fato interessante é que, com o tempo, percebemos, mesmo sem forçar, que houve a implementação de um método de trabalho uniforme. Hoje, em qualquer reunião, seja com a equipe de enfermagem, com médicos gestores, com áreas administrativas, todo mundo sabe como apresentar as informações, e o melhor de tudo é que todo mundo consegue entender. A absorção das informações é muito mais rápida e homogênea.”

Com relação às informações supracitadas sobre a percepção de melhorias da implementação do EGP, Project Management Institute (2017) indica que muitas empresas enfrentam dificuldades na execução de estratégias devido à falta de indicadores claros dos projetos. Deste modo, a implementação do EGP no hospital pesquisado tentou resolver os problemas relatados pelos entrevistados, como também com relação à falta de indicadores claros e alinhamento de definição das definições estratégicas.

Assim, após a implementação do EGP, houve uma definição mais precisa dos indicadores estratégicos e operacionais. Como evidência desta situação, o Entrevistado 1 comentou que, anteriormente, *“os desafios estavam relacionados à falta de um pacote de informações e objetivos estratégicos claros.”*, sendo que com a implementação do EGP, *“foi possível formatar os indicadores estratégicos de maneira mais precisa, identificar objetivos estratégicos e operacionais, e envolver todas as áreas necessárias para alcançar esses indicadores.”*

Entrevistado 2 mencionou que, antes do EGP, *“os principais desafios estavam relacionados à falta de definição dos objetivos estratégicos e à dificuldade em priorizar os indicadores.”*, ele também afirma que com a implementação do EGP *“houve uma maior clareza na definição dos indicadores e objetivos, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a identificação de soluções para problemas específicos.”*

O Entrevistado 4 esclarece que:

“um dos maiores desafios era a alocação dos recursos humanos e a priorização dos projetos em relação a esses recursos e aos investimentos. Como traduzir os objetivos clínicos em objetivos financeiros e como traduzir a assistência para resultados clínicos. Um exemplo é o protocolo de hipotermia. A gente queria que nenhum paciente tivesse temperatura abaixo de 36°C durante toda a sua estadia no hospital. Isso impacta não só os resultados clínicos, mas também os financeiros, pois demanda investimentos em tecnologia. São objetivos que envolvem o hospital inteiro, sempre pensando no bem do paciente.”

Freire, Batista e Martinez (2016) destacam que a falta de uma abordagem sistemática prejudica a eficiência dos processos. Zwikael e Meredith (2019) ressaltam o papel crucial do suporte organizacional proporcionado pelo EGP na criação de um ambiente propício para o sucesso dos projetos, englobando fornecimento de recursos, feedback, liderança, estrutura, treinamento, envolvimento e tecnologia.

Outro aspecto importante nas falas dos entrevistados era a ausência de uma abordagem sistemática na condução dos projetos, o que resultava em entregas inadequadas, falta de conhecimento sobre os produtos e mercado, além da dificuldade na identificação de fragilidades e pontos de melhoria. Esta situação foi evidenciada nas observações do entrevistado, pois antes da implantação do EGP no hospital pesquisado a falta de sistematização resultava em dados não consolidados. Com a implementação do EGP, houve uma melhoria na segurança e confiabilidade dos dados.

Corroborando a situação supracitada pode-se ser evidenciada a fala do Entrevistado 1 que aponta que a falta de uma abordagem sistemática *"resultava em dados não consolidados, levando a negociações equivocadas e falta de conhecimento sobre os produtos e mercado."* Assim, com a implementação do EGP *"houve sistematização dos processos, garantindo segurança e confiabilidade nos dados, além de proporcionar uma melhor formatação dos produtos e serviços."* Neste mesmo sentido, o Entrevistado 2 afirmou que a falta de uma abordagem sistemática *"resultava em dificuldades na comunicação, na entrega dos projetos e na percepção de valor por parte dos usuários finais."*, sendo que com a implementação do EGP *"houve uma melhora significativa na comunicação, na entrega dos projetos e na percepção de valor, devido à definição clara dos processos e à maior participação das equipes envolvidas."*

Outro benefício evidente da implementação do EGP no hospital foi relatado pelo Entrevistado 1, pois ele afirma que antes do EGP *"os projetos eram entregues de forma desorganizada, com problemas de coordenação e falta de centralização."* Por outro lado, o mesmo entrevistado descreve que com a implementação do EGP *"houve uma mudança para um modelo de feedback direto, com o escritório de projetos cobrando e formatando as entregas em conjunto com as áreas envolvidas, resultando em uma entrega mais adequada e pública."* Essas afirmações estão alinhadas com o que observam Pinto et al. (2024), pois os autores destacam que melhorias na gestão hospitalar ocorrem após a implementação do EGP. Assim, com a implementação do EGP, houve uma mudança para um modelo de *feedback* direto, resultando em entregas mais adequadas e eficientes.

O Entrevistado 2 comentou que antes do EGP *"a entrega dos projetos era desorganizada e não havia um controle efetivo dos prazos e entregas."*, no entanto, com a implementação do EGP *"houve uma melhora na gestão dos projetos, com uma maior clareza nos prazos e entregas, além de uma melhor comunicação entre as equipes, resultando em uma entrega mais eficiente e de maior qualidade."* Corroborando com essa afirmação o Entrevistado 5 ao afirmar que *"o EGP viabiliza que projetos existam através de uma metodologia baseada por números e por evidências."* Portanto, pode-se afirmar que a implementação do EGP no hospital resultou em significativas melhorias na gestão e comunicação, proporcionando uma abordagem mais sistemática e integrada que elevou a eficiência e a eficácia das operações, alinhando-as com os objetivos estratégicos e operacionais da instituição.

Para o Entrevistado 4: *"A sistematização da metodologia trouxe uma profissionalização para todos os gestores, proporcionando a utilização de ferramentas melhores, identificação de fragilidades e pontos de melhoria, principalmente em ferramentas de TI. Isso teve um impacto fundamental no hospital todo."* Complementa o entrevistado que *"a ausência de um sistema formal de gerenciamento dificultava a condução interna dos projetos. Com a presença do escritório, não só os prazos, mas também os objetivos foram afetados. Além da democratização da informação, estabelecer novos desafios e soluções também beneficiou a transparência com nossos parceiros. Ficamos mais transparentes e sabemos fazer perguntas mais assertivas para médicos, pacientes, fornecedores e fontes pagadoras."*

As entrevistas realizadas proporcionaram uma análise abrangente das transformações ocorridas após a implementação do EGP no hospital pesquisado. Antes dessa implementação, o cenário era marcado por desafios diversos, desde a falta de organização e centralização das informações até dificuldades na gestão, comunicação e definição de indicadores estratégicos.

Contudo, os relatos dos entrevistados revelaram uma mudança significativa após a implementação do EGP, evidenciando melhorias na gestão de projetos, comunicação entre equipes, definição de indicadores e abordagem sistemática. As palavras dos entrevistados destacam a importância do EGP na unificação da fonte de dados, na estruturação da comunicação, na definição precisa de indicadores e objetivos, e na entrega mais eficiente e de maior qualidade dos projetos. Conforme Alves, Cassia Silva e Nunes (2022) descreveram as diferentes atividades e funções desempenhadas pelo EGP na área hospitalar, bem como os desafios e benefícios da integração entre a gestão hospitalar e a gestão de projetos. Assim, fica claro que o EGP não apenas resolveu desafios pré-existentes, mas também promoveu uma cultura de transparência, eficiência e colaboração no hospital, contribuindo significativamente para a melhoria contínua das práticas de gestão e comunicação.

7. Considerações finais

Ao final deste relato pode-se dizer que o objetivo foi alcançado, pois os resultados apontam como a implantação do EGP no hospital trouxe vários benefícios. Neste sentido, foi evidenciado que o EGP é amplamente reconhecido como uma estrutura essencial para organizações de diversos setores, incluindo a área da saúde. A existência do EGP é vista como uma necessidade, facilitando o compartilhamento de recursos e o desenvolvimento de rotinas, além de aumentar a contribuição de valor da gestão de projetos ao garantir a utilização eficiente dos recursos.

Neste contexto, deve ser destacado que a gestão de projetos é crucial para a execução de estratégias organizacionais, mas muitas organizações ainda carecem de estruturas organizacionais adequadas para otimizar essa gestão, sugerindo a criação de EGPs para aumentar a capacidade de aplicação de recursos e promover boas práticas. No setor de saúde, especialmente em hospitais, o EGP tem se mostrado cada vez mais importante, introduzindo inovações e melhorando a qualidade dos cuidados. Contudo, há lacunas na pesquisa sobre a implementação de EGPs em hospitais. Para preencher essas lacunas, este relato técnico buscou descrever a implantação de um EGP em um hospital privado. Utilizou uma abordagem qualitativa combinando observação, entrevistas e análise documental.

O processo de entrevista teve como objetivo investigar a implementação do EGP em um hospital e seus impactos nas práticas de gestão e comunicação. Antes da implantação do EGP, a gestão do hospital enfrentava desafios como a falta de organização, centralização de informações e uma abordagem sistemática para projetos e indicadores. A comunicação entre equipes era fragmentada e informal, resultando em informações divergentes e dificuldade na definição de objetivos estratégicos.

Após a implementação do EGP, foram observadas várias melhorias. As entrevistas destacam a criação de ferramentas para gerenciar dados e monitorar processos, o que facilitou o acesso a informações centralizadas. Houve também uma melhor definição e compreensão dos indicadores estratégicos, com a participação de todas as áreas envolvidas. A comunicação tornou-se mais estruturada e eficaz, com planos de comunicação definidos, melhor disseminação de informações e maior interação entre as equipes.

Os entrevistados relataram que o EGP ajudou a sistematizar problemas, organizar projetos e garantir entregas mais precisas. A implementação do EGP promoveu uma cultura de transparência, eficiência e colaboração, contribuindo significativamente para a melhoria contínua das práticas de gestão e comunicação no hospital. A pesquisa ainda destacou a importância da coordenação adequada dos projetos para melhorar a qualidade dos serviços hospitalares. Assim, a implementação do EGP visou fornecer estrutura e direção para os

projetos, resultando em melhorias significativas no gerenciamento de projetos e na qualidade dos cuidados prestados.

As limitações do estudo ficam por conta do número restrito de participantes entrevistados, o que pode ter influenciado a diversidade e abrangência das perspectivas coletadas. Além disso, a pesquisa foi conduzida em um único hospital privado, o que limita a generalização dos resultados para outras instituições de saúde com diferentes contextos organizacionais e estruturais. Para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas em diversos hospitais, abrangendo diferentes regiões e tipos de instituições, a fim de obter uma visão mais ampla e generalizável sobre os impactos da implantação de EGP na gestão hospitalar. Além disso, estudos longitudinais poderiam ser conduzidos para avaliar os efeitos a longo prazo da implementação do EGP, analisando como as mudanças se mantêm e evoluem ao longo do tempo, proporcionando uma compreensão mais profunda da sustentabilidade e eficácia das melhorias introduzidas.

Referências

- Alves, A. L. F., de Cassia Silva, S., & Nunes, M. A. P. (2022). Práticas de Gerenciamento de Projetos e PMO em hospitais: revisão integrativa da literatura. *Research, Society and Development*, 11(1), e125111124666-e125111124666.
- Alves, R. O., Costa, H. G., Quelhas, O. L. G., Silva, L. E. D., & Pimentel, L. B. (2013). Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Production*, 23, 582-594.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. Londres: Unwin Hyman.
- Fernandes, R. G., da Silva, L. F., & Vils, L. (2023). Distributed team cognition and collaborative problem-solving in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(6/7), 713-742. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2023-0100>
- Freire, E. M. R., Batista, R. C. R., & Martinez, M. R. (2016). Gerenciamento de projetos voltado para acreditação hospitalar: estudo de caso. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 15(1), 96-108.
- Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2210359.
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76.
- Pinto, J. D. S., Tessmann, M., Lux, E., & Zilli, M. G. (2024). Gerenciamento de Projetos na gestão em saúde: Uma revisão integrativa da metodologia Kanban. *Inova Saúde*, 14(4), 115-131.
- Prado, E. P. V., & Mancini, M. (2023). PMO e o sucesso em projetos: Um estudo sobre empresas brasileiras de grande porte. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1-11.
- Project Management Institute. (2017). *Project Management Body of Knowledge* (3rd ed.). Global Standard, EUA.
- Russo, R. D. F. S. M., & da Silva, L. F. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revistas de Gestão e Projetos*, 10(1), 1-6.
- Santos Cruz, V. P., Gomes, M. A., & de Oliveira Araujo, F. (2020). Aplicação do MMGP para análise do nível de maturidade e proposta de implantação do EGP em uma empresa de

- engenharia multidisciplinar no Rio de Janeiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 133-158.
- Sassykova, A. (2023). Application of project management in healthcare. *Journal of Health Development*, 22-25.
- Silva, L. F., Penha, R., & Bizarrias, F. S. (2022). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(3), 1-9.
- Silva, L. F. D., Oliveira, P. S. G. D., Grander, G., Penha, R., & Bizarrias, F. S. (2024). Soft skills fuzzy TOPSIS ranked multi-criteria to select project manager. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 16(1), 19-45.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, 37(7), 930-939.