



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EQUIPES DE SAÚDE**

*CONTRIBUTIONS OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN HEALTH TEAMS*

**ROBERTO CARLOS CASTRO DE PONTE**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EQUIPES DE SAÚDE**

### **Objetivo do estudo**

Identificar as práticas de gerenciamento de projetos que podem ser empregadas na gestão da equipe de saúde; além de verificar as principais contribuições das práticas de gerenciamento de projetos nas equipes de saúde.

### **Relevância/originalidade**

À medida que o gerenciamento de projeto navega em diferentes áreas de atuação, se faz necessário identificar as práticas de gerenciamento de projetos que podem ser empregadas na gestão da equipe de saúde; e verificar as principais contribuições das práticas de gerenciamento de projetos nas equipes de saúde.

### **Metodologia/abordagem**

revisão sistemática de literatura exploratória

### **Principais resultados**

A principal contribuição deste estudo é a apresentar que as dimensões pela qual as equipes de saúde estão se utilizando da prática de gerenciamento de projeto para melhoria de processos e controle de qualidade mais eficientes sobre a ótica das organizações, hospitais e clientes, pacientes.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Este estudo é uma revisão sistemática de literatura exploratória, onde visa levantar e identificar artigos acadêmicos que detalham as contribuições das práticas de gerenciamento de projeto em equipes de saúde.

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

Conceituamos seis dimensões de gerenciamento de projetos em equipes de saúde para consistir como as organizações e clientes são afetados por estas dimensões.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos, atendimento ao câncer, cuidados de saúde, cuidados de saúde, manutenção da saúde



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *CONTRIBUTIONS OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN HEALTH TEAMS*

### **Study purpose**

Identify project management practices that can be used to manage the health team; and check as the main contributions of project management practices in health teams.

### **Relevance / originality**

Once project management is a cross subject in different areas of action, it becomes necessary to identify practices that can be used in the management of the health team; and verify the main contributions of project management practices in health teams.

### **Methodology / approach**

exploratory systematic literature review

### **Main results**

The main contribution of this study is to present the dimensions by which health teams are using project management methodology to improve processes and quality control efficiently on organizations, hospitals and clients perspective

### **Theoretical / methodological contributions**

This study is a exploratory systematic literature review , where it aims to survey and identify scholar articles that detail contributions of project management practices in healthcare teams.

### **Social / management contributions**

We conceptualized six dimensions of project management in healthcare teams to consist on how organizations and customers are impacted by those dimensions.

**Keywords:** project management, cancer care, healthcare, health care, health maintenance



### 1 Introdução

Nos últimos anos, a oncologia passou a oferecer aos seus pacientes, de uma maneira inédita, tratamentos para alguns tipos de câncer devido à dimensão dos diagnósticos e novas modalidades de tratamento (Master et al., 2015). Em contrapartida e asseverada pela falta de pesquisas anteriores estão a complexidade, a subdivisão e a gestão ineficaz do tratamento em relação aos pacientes diagnosticados com câncer (Levit et al., 2013). Neste contexto, os pacientes devem efetuar grande parte da coordenação do seu tratamento e, como consequência, podem ter a eficiência dos medicamentos adiada ou perdida, podendo resultar em custos evitáveis ou até dos riscos de aumento da agressividade da doença (Gruman, 2013).

O tratamento oncológico, na visão de Cohen & Bailey (1997), é realizado por uma equipe composta por duas ou mais pessoas capacitadas. Estas pessoas atuam de forma independente, interagindo de forma dinâmica e adaptativa em busca de alcançar um objetivo comum (Taplin et al., 2015). McCorkle et al. (2011) e Baker (2001) apontam que agindo desta maneira, as equipes contribuem para minimizar os problemas do tratamento associados às perdas da eficiência do tratamento. O sucesso do trabalho de equipes de saúde no tratamento de doenças crônicas (Mathieu et al., 2008; Salas et al., 2009; Wagner 2004; Phelan et al., 2007) pode criar uma oportunidade para se aplicar os conceitos de Gerenciamento de Projetos (GP) em equipe de oncologia (Trosman et al., 2016).

O GP é considerado como um conjunto de técnicas com a finalidade de assegurar que os objetivos previamente determinados, envolvendo indivíduos em tarefas e, principalmente, o controle e o planejamento das tarefas respeitando os respectivos recursos de uma equipe (Meredith & Mantel Jr., 1985; Kezner, 2016). Por fim, o PMI (2017) define que para a prática de GP é necessário o uso de técnicas, conhecimentos, habilidades e ferramentas. Desse modo, a interdependência das tarefas existentes no tratamento oncológico possui relação com o GP, no que tange aos processos de gerenciamento e controle das tarefas.

Este estudo procurará responder à seguinte questão de pesquisa: como a utilização das práticas de gerenciamento de projetos pode contribuir no tratamento pacientes? Para responder a questão, propõe-se a elaboração de um estudo sistemático de literatura, tendo como objetivos identificar as práticas de gerenciamento de projetos que podem ser empregadas na gestão da equipe de saúde; e verificar as principais contribuições das práticas de gerenciamento de projetos nas equipes de saúde.

Para atingir esses objetivos, foi realizada uma revisão sistemática de 20 artigos, de acordo com os dados da Coleção Principal da Web of Science e Scopus. Para isso, consideraram-se as seguintes composições de verbetes: *'project manag\*'* e *'cancer care'* ou *'healthcare'* ou *'health care'* ou *'health maintenance'*.

Ao longo da última década, a ciência médica fez progressos significativos na tentativa de melhorar a qualidade do processo de revisão, sintetizando a pesquisa de maneira sistemática, transparente e reproduzível para informar políticas e tomadas de decisão sobre a organização e prestação de assistência social e de saúde (Cook, Greengold, Ellrod e Weingarten, 1997; Cook, Mulrow e Haynes, 1997). As revisões sistemáticas diferem das revisões narrativas tradicionais ao adotar um processo replicável, científico e transparente, ou seja, uma tecnologia detalhada, que visa minimizar o viés por meio de pesquisas exaustivas na literatura de estudos publicados e não publicados, além de fornecer uma trilha de auditoria das decisões, procedimentos dos revisores e conclusões (Cook, Mulrow and Haynes, 1997).



## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gerenciamento de projetos

Sequenciar atividades é o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto (PMI, 2017). Na visão de Archer & Ghasemzadeh (1998) e Glenwright (2007), o principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto.

Projetos são formados por uma complexa rede de atividades, e o gerenciamento de projetos foca nas interdependências das atividades e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-las (PMI, 2017). As ações relacionadas a essas interdependências podem incluir a solução de restrições e/ou conflitos de recursos que afetam múltiplas atividades e a solução de problemas e gerenciamento de mudanças dentro de uma estrutura de governança compartilhada (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001).

Identificar e avaliar dependências e restrições é uma atividade útil, pois muitas das decisões do seu projeto serão baseadas nessas informações. Se uma dependência não puder ser atendida, ou se uma restrição for muito restritiva, isso afetará sua capacidade de entregar o projeto ao plano original projeto (Padovani, Carvalho & Muscat, 2010; PMI, 2017).

### 2.2 Gerenciamento de projetos e a relação com a equipes de saúde no tratamento ao câncer

De acordo com Trosman et al. (2016), algumas práticas aplicadas nas equipes de saúde podem ser relacionadas às práticas de gerenciamento de projetos: (1) a interdependência de tarefas; (2) o trabalho em equipe; (3) coordenação; (4) monitoramento situacional; (5) liderança; (6) monitoramento mútuo de desempenho; (7) comportamento de backup; (8) processo de tomada de decisões e (9) gestão da equipe.

No tratamento do câncer, uma complexa rede de interdependência de atividades é comum, onde os participantes pertencem a diferentes especialidades e estruturas. Essa complexidade cria desafios e possíveis colapsos assistenciais.

Em se tratando do trabalho em equipe e dada a complexidade do tratamento do câncer e ampla variedade de profissionais de saúde envolvidos, a comunicação e objetivos claros são fatores críticos de sucesso para formação de equipe.

As equipes reais realizam seu trabalho com todos os membros da equipe presentes no mesmo horário e local, enquanto as equipes virtuais são aquelas em que os membros da equipe não se encontram face-a-face ou o fazem com pouca frequência, relacionando com os mecanismos de coordenação.

A coordenação difere entre equipes reais e virtuais. Para as equipes reais, a coordenação do atendimento ocorre dentro das reuniões da equipe e as opções de atendimento são discutidas “ao vivo”, assim como a coordenação de acompanhamento. Registros cuidadosos das decisões do plano de tratamento definido durante as reuniões da equipe e sua comunicação com todos os membros da equipe, são essenciais. As equipes virtuais dependem da coordenação por meio de um coordenador de equipe ou clínica e exigem uma comunicação formalmente estruturada.

O Monitoramento Situacional está condicionado às respostas ao tratamento. É considerado um elemento-chave no tratamento do câncer e envolve diversos pontos de vista da equipe multidisciplinar. Diferentes cenários são apresentados e devem ser analisados os desafios enfrentados por cada um deles.

A liderança é essencial para o desempenho eficaz da equipe. Os líderes de equipe definem a direção, a visão e as metas que orientam a ação da equipe, monitoram e gerenciam as operações da equipe em busca de objetivos comuns e fortalecem a capacidade da equipe de resolver problemas. A importância da liderança da equipe aumenta a medida que as tarefas se



tornam mais interdependentes, o tamanho da equipe aumenta e o ambiente social fica mais complexo. Nesse sentido, Trosman et al. (2016) apresenta quatro funções centrais da liderança de equipe (1) líderes de equipe eficazes garantem que os dados relevantes sejam coletados e que a equipe use a perícia interna e externa disponível para interpretar esses dados; (2) líderes eficazes envolvem os membros na geração de ideias e no estabelecimento de metas da equipe, ao mesmo tempo em que facilitam os planos e monitoram o progresso em direção a essas metas; (3) os líderes de equipe se envolvem na gestão de recursos de pessoal para garantir que a equipe tenha membros suficientes com a combinação necessária de conhecimentos, bem como motivar os membros e conectá-los às oportunidades de desenvolvimento profissional e (4) os líderes de equipe se envolvem na gestão de recursos materiais para garantir que os membros da equipe tenham acesso a equipamentos, ferramentas e serviços, e os líderes também gerenciam os recursos orçamentários necessários e o tempo necessário para atingir as metas.

Para o monitoramento de desempenho, o autor associa as práticas ao funcionamento da equipe. Este relacionamento pode ser pensado como variáveis do processo de equipe, resultados clínicos ou relatados pelo paciente, como melhoria da saúde, estado funcional do paciente ou outras medidas de satisfação do paciente e da família. A qualidade do trabalho da equipe, que utiliza indicadores como pontualidade, produtividade, precisão e alcance de metas, que englobam padrões de atendimento, cumprimento das diretrizes de prática clínica e inovação no tratamento, como indicadores de eficiência em nível de organização, como custo de assistência e custo de efetividade.

Para membros da equipe, a realização do comprometimento de backup requer que as pessoas compartilhem o entendimento e permaneçam alertas às circunstâncias que afetam as atividades do tratamento do câncer. Essas tarefas podem ser o trabalho de atendimento ao paciente ou a logística de uma equipe de atendimento, devem ser concluídas para que a equipe, como uma unidade, cumpra sua função coletiva a serviço dos objetivos da equipe.

A tomada de decisão compartilhada e o auxílio à decisão são ações que podem envolver os pacientes na tomada de decisões. A tomada de decisão compartilhada é o processo pelo qual as escolhas de cuidados de saúde são feitas pelos profissionais em conjunto com o paciente.

A resolução e o gerenciamento de conflitos podem ser reportados pelo gerente de projeto para os gestores funcionais. Em se tratando do planejamento, definição de metas e definição de função, as atividades que serão executadas pelos gestores funcionais de cada membro da equipe.

Por fim, a composição e a diversidade da equipe se refere a uma equipe multidisciplinar trabalhando no tratamento do câncer é diversificada e crescente em escopo e volume pois muitas disciplinas estão se envolvendo, incluindo psicologia, ciência da melhoria, ciência organizacional e outras.

A partir dessa visão, algumas práticas de gerenciamento de projetos podem ser empregadas nas equipes de saúde durante o tratamento de pacientes com câncer em busca de aumento de desempenho operacional ou conforto dos pacientes.

### 3 Metodologia

Este estudo é uma revisão sistemática de literatura exploratória, onde visa levantar e identificar artigos acadêmicos que detalham as contribuições das práticas de gerenciamento de projeto em equipes de saúde.

As fontes utilizadas para este trabalho foram as bases Web of Science e Scopus, consideradas as seguintes composições de verbetes: ‘project manag\*’ e ‘cancer care’ ou ‘healthcare’ ou ‘health care’ ou ‘health maintenance’, a procura foi feita no título, resumo e palavra-chave, estágio final das publicações, sem limite de data, foram considerados somente tipo de documento artigos com origem em revistas (*journals*) nas áreas de computação, negócio



e ciências sociais. A área de medicina foi deliberadamente deixada de fora por optarmos em artigos de tratamento de saúde oriundos de gerenciamento de projetos.

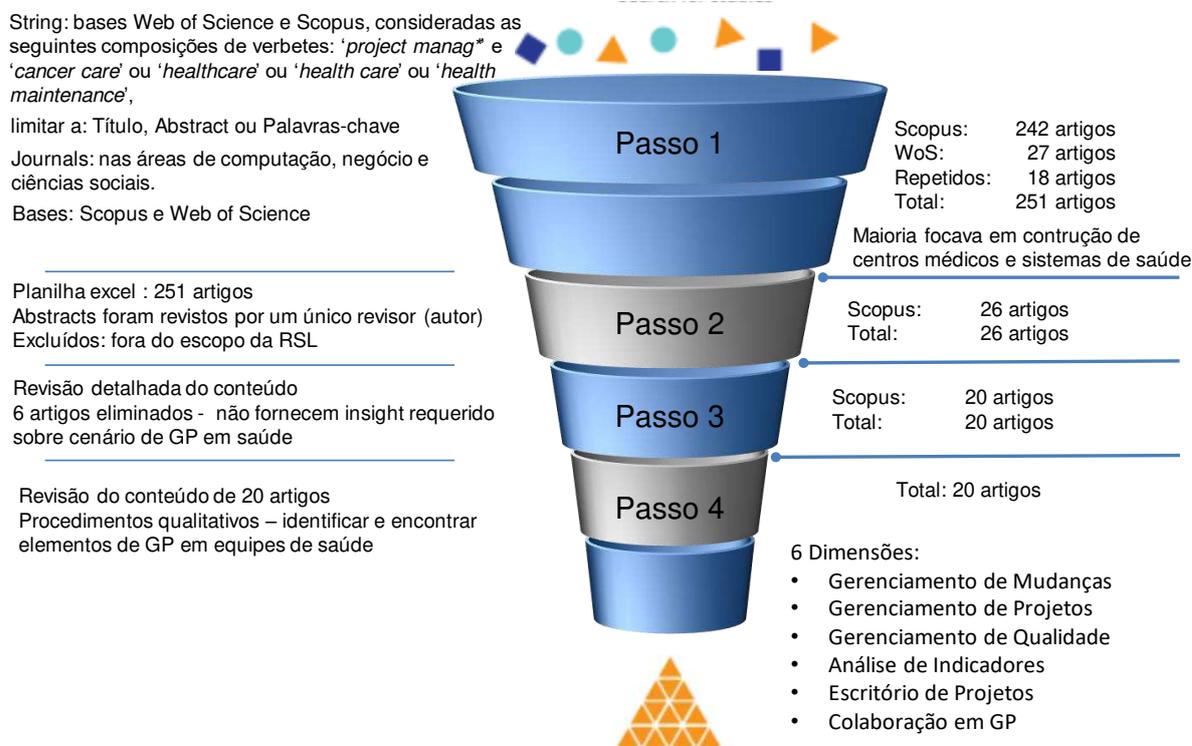


Figura 1. Procedimento metodológico de coleta de dados

Fonte: Autor

A Figura 1 apresenta o esquema de procedimento metodológico para coleta de dados, sendo que no primeiro passo a pesquisa retornou 242 artigos no Scopus e 27 artigos no Web of Science (WoS), sendo 18 artigos repetidos, totalizando 251 artigos. No segundo passo foi gerada uma lista de excel estruturada composta por 251 artigos. Durante esta etapa da análise, os resumos dos artigos foram revisados por um único revisor para determinar o conteúdo dos artigos em termos de gerenciamento de projeto em equipes de saúde e se o artigo seria incluído na amostra final. Nesse processo, todos os artigos considerados fora do escopo foram excluídos, a maioria desses trabalhos focavam na construção física estrutural de centros médicos e implementação de software de saúde. Nesse processo, o número de documentos foi reduzido significativamente, alcançando um total de 26 artigos, todos da base Scopus que foram considerados relevantes para nossa análise.

Passo três, foram revisados o conteúdo de todos os 26 trabalhos, lendo-os cuidadosamente, para poder sintetizar seu conteúdo em termos de gerenciamento de equipes de saúde. Nesse processo, mais 6 documentos foram eliminados porque o conteúdo não foi considerado para fornecer as informações necessárias sobre gerenciamento de projetos em equipes de saúde, totalizando 20 artigos. No passo 4 foram realizados procedimentos de análise qualitativa de conteúdo para identificar características para agrupamento dos artigos em dimensões comuns do gerenciamento de projeto em equipe de saúde.

## 4 Análise dos Resultados



Com base na revisão sistemática da literatura sobre gerenciamento de projetos em equipe de saúde, dividimos os trabalhos em 6 dimensões: gerenciamento de mudanças; gerenciamento de projetos, gerenciamento de qualidade, análise de indicadores, escritório de projetos e colaboração em gerenciamento de projetos Além disso, observamos a ótica pela qual os trabalhos são apresentados, sejam elas: ótica da organização, hospitais, ou sob a ótica do cliente, paciente para este artigo.

Ao comparar e relacionar as dimensões das descobertas deste trabalho, observamos a utilização de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos em equipes de saúde na procura por melhoria de processos existentes. A busca pela qualidade é um ponto a se enfatizar como resultado do trabalho, em Dey at el., (2007), o autor destaca a falta de análise de causa raiz dos problemas de baixa performance em unidades de terapia intensiva, havendo a necessidade de novos modelos de medição de desempenho a fim de validar a performance dos equipamentos atualmente em operação A qualidade dos cuidados de saúde é avaliada por três parâmetros: estrutura, processo e resultado dos serviços de saúde, sendo que as medidas de melhoria da qualidade devem incluir, de preferência, todos os três parâmetros (Dey at el., 2009), porém a consideração de todos os três parâmetros frequentemente está ausente nas práticas atuais.

A migração de técnicas de gerenciamento de projeto da indústria para área de saúde é uma tendência conforme Hellstrm at el., (2010), é tentador o potencial da transferência de conhecimento da indústria de manufatura para o setor de saúde, na indústria, onde décadas de pressões competitivas levaram ao desenvolvimento de métodos para melhorar a eficiência e a utilização de recursos, os efeitos estão bem documentados. Embora esses métodos tenham sido desenvolvidos em um ambiente em que produtos e não pacientes estão sendo transformados, estudos mostram que os métodos podem ser usados em um ambiente de saúde.

Elementos que caracterizam gerenciamento de projetos no tratamento de pacientes a partir de fontes da literatura	
Gerenciamento de Mudanças na melhoria de processos Sob a ótica da Organização (Hospitais)	Dey & Hariharan, (2006); Tucker at el., (2007); Dey at el., (2009); ; Hellstrm at el., (2010); Olney at el., (2010); Mandahawi at el., (2011); Jukema at el., (2015)
Gerenciamento de Projetos na melhoria da qualidade dos serviços Sob a ótica da Organização (Hospitais)	Babineau & Lessard, (2015); Latuha (2017); Gordon & Pollack (2018)
Análise de Indicadores no Gerenciamento de projeto Sob a ótica da Organização (Hospitais)	Lugo at el., (2013); Parsons, (2019)
Gerenciamento de Mudanças na melhoria de processos Sob a ótica da Organização (Hospitais) e usuários (pacientes)	Lieber at el., (2008); Cury at el., (2013)
Escritório de Projetos (PMO) na melhoria de processos Sob a ótica da Organização (Hospitais)	Aubry at el., (2011); Lavoie at el., (2018)
Gerenciamento de Qualidade Sob a ótica da Organização (Hospitais) e usuários (pacientes)	Dey at el., (2006); Dey at el., (2007)
Colaboração no Gerenciamento de Projeto Sob a ótica da Organização (Hospitais)	Chiocchio at el., (2015)
Gerenciamento de Projeto na melhoria da qualidade dos serviços Sob a ótica da Organização (Hospitais) e usuários (pacientes)	Cash at el., (2019)

Figura 2. Planilha com o resultado por dimensões

Fonte: Autor

Durante o passo 4 do processo de coleta de dados, foi feita uma revisão de conteúdo e procedimentos qualitativos para consolidar as dimensões e seus sub-divisões. A figura 2 apresenta um quadro detalhado do resultado das dimensões com os elementos que caracterizam o gerenciamento de projetos no tratamento de pacientes que emergiram da revisão sistemática da literatura.



## 5 Conclusões / Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi conceituar o cenário do gerenciamento de projetos em equipes de saúde e desenvolver o entendimento de suas principais características por meio da síntese e consolidação dos artigos encontrados. Com base nesta análise, é possível conceituar o gerenciamento de projetos em equipes de saúde sob a ótica do hospital, assim como, paciente. As descobertas também mostram as principais utilizações do gerenciamento de projetos em equipes de saúde.

Essas principais utilizações são a principal contribuição para a pesquisa em gerenciamento de projetos em equipes de saúde, uma vez que são identificadas dimensões que trazem idéias que não foram combinadas em estudos anteriores em equipes de saúde. A revisão sistemática de literatura revelou que as dimensões de gerenciamento de mudança, gerenciamento de qualidade e escritório de projetos em equipes de saúde, traz o desejo por melhorias nos processos existentes, na busca por eficiência, menores custos, maior produtividade, melhores condições de trabalho e melhor qualidade de vida ao paciente hospitalizado.

Análise de indicadores no gerenciamento de projeto foi uma dimensão representada na revisão sistemática da literatura na automação de processos de gerenciamento de projetos mostra a preocupação em obter melhor performance na tomada de decisão durante o gerenciamento de projetos em equipes de saúde, conforme Lugo et al., (2013), no Sistema Nacional de Salud de Cuba. Este trabalho põe em foco o tempo, a complexidade e o alto volume de dados requeridos para se obter informações críticas do paciente e conseqüentemente de tomada de decisão.

Além das 6 dimensões identificadas, neste trabalho definimos 2 sub-divisões referente a ótica pela qual o gerenciamento de projeto em equipe de saúde é analisado, ou seja, pela perspectiva da organização, neste caso o hospital, ou sob a perspectiva do cliente, neste caso o paciente. Dentro deste conceito observamos a busca pela eficiência da organização através da equipe de saúde, objetivando processos estáveis com qualidade, consumindo menor tempo da equipe, e conseqüentemente custo menor de execução.

À medida que o gerenciamento de projeto navega em diferentes áreas de atuação, se faz necessário identificar as práticas de gerenciamento de projetos que podem ser empregadas na gestão da equipe de saúde; e verificar as principais contribuições das práticas de gerenciamento de projetos nas equipes de saúde. Como resposta à pergunta da pesquisa, conceituamos seis dimensões de gerenciamento de projetos em equipes de saúde para consistir como as organizações e clientes são afetados por estas dimensões.

A principal contribuição deste estudo é a apresentar que as dimensões pela qual as equipes de saúde estão se utilizando da prática de gerenciamento de projeto para melhoria de processos e controle de qualidade mais eficientes sobre a ótica das organizações, hospitais e clientes, pacientes. Os caminhos mais promissores incluem pesquisas que levariam em conta a inclusão de técnicas de gerenciamento de projeto na equipe de saúde no tratamento de doenças críticas com equipes multidisciplinar, visando o aumento de produtividade e acurácia dentro do contexto da interdependência de atividades.



## 6 Referências

- Alexander J., Prabhu Das, I., Johnson T.P., (2012). Time issues in multilevel interventions for cancer treatment and prevention. *Journal National Cancer Institute Monographs*, 2012(44), 42-48.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1998). A decision support system for project portfolio selection. *International Journal of Technology Management*, 16(1-3), 105-114.
- Aubry, M., Richer, M. C., Lavoie-Tremblay, M., (2014). Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1333-1345
- Bharwani A.M., Harris G.C., Southwick F.S., (2012). Perspective: A business school view of medical interprofessional rounds: Transforming rounding groups into rounding teams. *Academic Medicine* 87(12), 1768-1771.
- Cash, Gibson, L., Tigova, O., Alonso, A., Binkley, G., Rosenmiller, M. (2019). Project Integrate: Developing A Framework To Guide Design, Implementation And Evaluation Of People-Centred Integrated Care Processes. *International Journal Of Integrated Care*, 19(1).
- Chiocchio, F., Rabbat, F., Lebel, P. (2015). Multi-Level Efficacy Evidence Of A Combined Interprofessional Collaboration And Project Management Training Program For Healthcare Project Teams. *Project Management Journal*, 46(4), 20-34.
- Cook, D. J., N. L. Greengold, A. G. Ellrodt, and S. R. Weingarten (1997). 'The Relation Between Systematic Reviews and Practice Guidelines', *Annals of Internal Medicine*, 127 (3) August, pp. 210–216.
- Cook, D. J., C. D. Mulrow, and R. B. Haynes, (1997). 'Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions', *Annals of Internal Medicine*, 126 (5) March, pp. 376–380.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio management for new products*. Basic Books.
- Curry, N., Harris, M., Gunn, Lh., Pappas, Y., Blunt, I., Soljak, M., Mastellos, N., Holder, H., Smith, J., Majeed, A., Ignatowicz, A., Greaves, F., Belsi, A., Costin, Davis, N., Jones, Nielsen, Jd., Greenfield, G., Cecil, E., Patterson, S., Car, J., Bardsley, M. (2013). Integrated Care Pilot In North-West London: A Mixed Methods Evaluation. *International Journal Of Integrated Care*, 13(20).
- Dey, Pk., Hariharan, S., Ho, W. (2009). Innovation In Healthcare Services: A Customer-Focused Approach. *International Journal Of Innovation And Learning*, 6(4), 387-405.
- Dey, Pk., Hariharan, S., Chen, D. (2007). Managing Healthcare Quality In Project Management Framework. *International Journal Of Services And Operations Management*, 3(3), 261-278.
- Dey, Pk., Hariharan, S., Brookes, N. (2006). Managing Healthcare Quality Using Logical Framework Analysis. *Managing Service Quality*, 16(2), 203-222.



Dey, Pk., Hariharan, S. (2006). Integrated Approach To Healthcare Quality Management: A Case Study. *Tqm Magazine*, 18(6), 583-605.

Glenwright, E. (2007). PMICoS 2007–ANNUAL CONFERENCE, 2007: a survey of the 30 most serious flaws in scheduling. *PMI College of Scheduling*.

Helfert, M. (2009). Challenges Of Business Processes Management In Healthcare: Experience In The Irish Healthcare Sector. *Business Process Management Journal*, 15(6), 937-952.

Hellstrm, A., Lifvergren, S., Quist, J. (2010). Process Management In Healthcare: Investigating Why It'S Easier Said Than Done. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 21(4), 499-511.

Hsu, Cl., Tseng, Kc., Chuang, Yh. (2012). A Secure Irb System For Assisting The Development Of Intelligent Medical Devices. *Expert Systems With Applications*, 39(16), 12512-12521.

Jukema, J. S., Harps, Timmerman, A., Stoopendaal, A., Smits, Chm., (2015). A Care Improvement Program Acting As A Powerful Learning Environment To Support Nursing Students Learning Facilitation Competencies. *Nurse Education In Practice*, 15(6), 457-462.

Lavoie, Tremblay, M., Aubry, M., Richer, Mc., Cyr, G., (2018). A Health Care Project Management Office'S Strategies For Continual Change And Continuous Improvement. *Health Care Manager*, 37(1), 4-10.

Lugo, Garca, Ja., Torres, Lpez, S., Garca, Prez, Cam., Piero, Prez, Cpy., Delgado, Victore, Cr. (2013). Automatic Calculation Of Indicators As A Decision Support Technique In The National Health System [Clculo Automtico De Indicadores Como Tcnica De Apoyo Para La Decisin En El Sistema Nacional De Salud]. *Revista Cubana De Informacion En Ciencias De La Salud*, 24(4), 472-481.

Mandahawi, N., Al, Araidah, O., Boran, A., Khasawneh, M. (2011). Application Of Lean Six Sigma Tools To Minimise Length Of Stay For Ophthalmology Day Case Surgery. *International Journal Of Six Sigma And Competitive Advantage*, 6(3), 156-172.

Olney, Ca., Backus, Jeb., Klein, Lj. (2010). Characteristics Of Project Management At Institutions Sponsoring National Library Of Medicine Medlineplus Go Local. *Journal Of The Medical Library Association*, 98(1), 65-72.

Padovani, M., Carvalho, M. M. D., & Muscat, A. R. N. (2010). Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico. *Gestão & Produção*, 17(1), 157-180.

Parsons, M. A., (2019). A Global Perinatal Health Indicator Falters In Afghanistan. *Medical Anthropology: Cross Cultural Studies In Health And Illness*, 38(3), 253-266.

Project management institute [PMI]. (2017). Guide to the project Management body of knowledge - Sixth Edition. Project Management Institute, Pennsylvania USA.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Saavedra R., Earley, P. C., Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.

Trosman, J. R., Carlos, R. C., Simon, M. A., Madden, D. L., Gradishar, W. J., Benson III, A. B., Rapkin, B. D., Weiss, E. S., Gareen, I. F., Wagner, L. I., Khan, S. A., Bunce, M. M., Weldon, C. B. (2016). Care for a patient with cancer as a project: Management of complex task interdependence in cancer care delivery. *Journal of Oncology Practice*, 12(11), 1101-1113.

Tucker, Al., Nembhard, Im., Edmondson, Ac. (2007). Implementing New Practices: An Empirical Study Of Organizational Learning In Hospital Intensive Care Units. *Management Science*, 53(6), 894-907.