

Escritório de gerenciamento de projetos na área da saúde: Uma revisão de literatura

Mizael Vieira de Souza

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal do Paraná

Izabel Cristina Zattar

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Paraná

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre a importância do gerenciamento de projetos na área da saúde, especialmente em hospitais filantrópicos, destacando a transição dos hospitais de entidades focadas exclusivamente na assistência à saúde para organizações abrangentes, que também buscam a excelência na gestão administrativa, visando a necessidade crescente de práticas eficazes de gestão para garantir a qualidade e sustentabilidade dos serviços hospitalares. descreve os diferentes tipos de escritórios de gerenciamento de projetos - EGPs e destaca sua importância na padronização de metodologias, redução de riscos e estabelecimento de métricas claras. Primeiramente é apresentado o contexto histórico sobre a evolução dos hospitais, destacando-se a importância crescente da gestão de projetos nesse ambiente, bem como a necessidade de melhorias na gestão administrativa e financeira, especialmente em hospitais filantrópicos, onde a sustentabilidade financeira é um desafio constante. Na sequência é discutida a implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) como uma prática eficaz para melhorar a eficiência e eficácia das operações hospitalares, apresentando os diferentes tipos de EGPs e destacando sua importância na padronização de metodologias, redução de riscos e estabelecimento de métricas claras. Finalmente são discutidos os desafios enfrentados durante a implementação de EGPs, como resistência à mudança e falta de compreensão das técnicas de gerenciamento de projetos por parte dos profissionais de saúde.

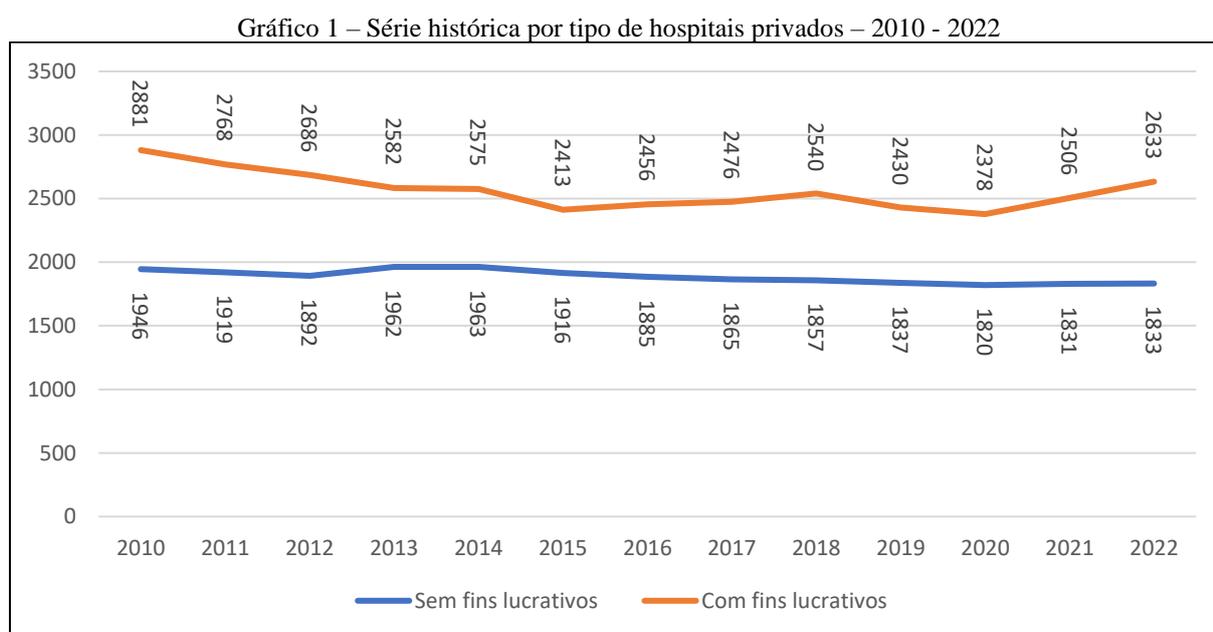
Palavras-chave: Escritório de gerenciamento de projetos, Hospitais filantrópicos, Gestão de projetos na área da saúde, Projetos hospitalares.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, observa-se nos hospitais, em especial nas organizações privadas e sem fins lucrativos, a centralização do foco de atenção e de investimentos em atividades relacionadas à assistência de saúde, especificamente no cuidado com o paciente, com pouca preocupação na implantação de metodologias e melhores práticas no âmbito da gestão administrativa (SALEEM *et al.*, 2020). A crise econômica mundial que aconteceu na década de 80 mudou ainda mais o cenário dos hospitais (AUBRY *et al.*, 2014). Atualmente, são percebidos como empresas departamentais que se integram por meio de processos gerenciais, onde a administração hospitalar é responsável não só pela parte de assistência a pacientes, mas também por serviços administrativos, técnicos, científicos, inovadores e econômicos em busca de constante melhorias em seus processos (CHRISTENSEN; GROSSMAN; HWANG, 2009).

A coordenação de um hospital é uma atividade extremamente complexa, que demanda atenção aos processos de trabalho, à manutenção de uma gestão participativa e com comunicação efetiva entre as partes interessadas, além de sustentabilidade financeira para aportes em tecnologia e inovação em saúde. Estima-se que 30% de todo o investimento em hospitais é consumido com desperdícios, retrabalhos, ineficiência e processos excessivamente complexos (BURMESTER, 2013). Uma das práticas efetivas para dar suporte à gestão hospitalar, é a administração de projetos.

Para que um hospital seja considerado filantrópico e receba isenções de contribuições para a seguridade social, é necessário que seja privado e sem fins lucrativos, além de atender às disposições estabelecidas na Lei 12.101 de 2009. Entre as obrigatoriedades previstas na Lei está a disponibilização de, no mínimo, 60% dos serviços ao SUS. O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a evolução histórica por tipo de hospitais privados, com e sem fins lucrativos, no Brasil (CNES, 2023), onde percebe-se que o número de hospitais, pouco tem variado nos últimos 20 anos.



Fonte: Adaptado pelo autor. Dados: Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (2023)

Os hospitais filantrópicos no Brasil detêm grande parte dos leitos disponibilizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS). A grande maioria dedica muito mais de 60% de toda a sua capacidade instalada para atendimento a esta modalidade de convênio. O repasse do SUS aos hospitais para pagamento de consultas ou procedimentos é inferior ao valor gasto na operação destes serviços, gerando assim, um colapso em seus sistemas financeiros. Segundo o Conselho Federal de Medicina (2023), os valores pagos às instituições cobrem em média 53% dos custos, ou seja, a cada R\$100,00 reais gastos em um procedimento, o SUS repassa apenas R\$53,00 reais. A falta de investimentos na área da saúde por parte de municípios é, também, um importante fator que contribui para fragilizar a viabilidade financeira destas organizações hospitalares.



As instituições, por sua vez, utilizam-se de diversas iniciativas para arrecadação de recursos, entre as quais encontram-se projetos de incentivos fiscais por meio dos quais é possível destinar parte do imposto de renda devido ou retido, emendas parlamentares advindas de esferas governamentais, eventos solidários, campanhas e doações diversas (ARAÚJO, 2020).

Desta forma, a elaboração de bons projetos e até mesmo a readequação de projetos de gestões anteriores são fundamentais para o incremento da receita. Para isso, faz-se necessário uma equipe de gerenciamento de projetos preparada e com conhecimentos nas plataformas utilizadas para escritas de projetos. Segundo Souza (2009), é necessário criar setores específicos dedicados ao planejamento público, com objetivos bem estabelecidos, planejamento a médio e longo prazo e plena consciência das ações necessárias para atingir estes objetivos. Diante dessa problemática, os hospitais estão começando a implementar metodologias e ferramentas em busca pela eficiência e eficácia, com foco no aumento da geração de valor (HREBINIAK, 2006; KERZNER, 2018; PMI, 2017).

O gerenciamento de projetos desempenha um papel fundamental na abordagem de questões emergentes no setor de saúde. Métodos e técnicas de gerenciamento de projetos podem ser usados para planejar, executar e gerenciar projetos destinados a melhorar a prestação de cuidados, reduzir custos e potencializar os bons resultados nos tratamentos (SCHOPER *et al.*, 2018), possibilitando o atendimento aos interesses da alta administração atingindo metas organizacionais (ADLER e KNOW, 2013; MAMÉDIO *et al.*, 2020). Para Aziz (2006) os EGPs em organizações de assistência médica devem ter metodologias comuns de gerenciamento de projetos, métricas e sistemas de medição claros, além de ferramentas para a geração de relatórios.

Neste contexto, a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) colabora em diversos aspectos da gestão, como a padronização das operações e melhor controle dos projetos internos. Auxilia nas tomadas de decisão embasadas no planejamento estratégico, na disponibilização de informações de maneira ágil e centralizada, na uniformidade das execuções, além de possibilitar a disseminação de melhores práticas de gestão entre os projetos, aprimorando, de forma sistematizada, o planejamento das atividades das instituições (MAMÉDIO *et al.*, 2020).

Vargas (2018b), define um EGP como sendo uma área organizacional responsável por conduzir, planejar, organizar e controlar as atividades de um projeto da melhor maneira possível a modo de que todas as premissas sejam todas atendidas. Esta estrutura comporta pessoas com pleno domínio na gestão de projetos e suas áreas de conhecimento, capazes de garantir o suporte necessário aos responsáveis e às equipes de projetos (ROCHA, 2019).

No entanto, a relevância do gerenciamento de projetos em hospitais ainda não foi totalmente demonstrada na literatura científica. Poucos estudos abordam a gestão estratégica de projetos hospitalares.



A maioria concentra-se em questões de gestão operacional, como recursos humanos e redução de custos (SRIVANNABOON, SOUTHALL, 2011; BITENCOURT, 2020).

A partir do contexto da importância das práticas de gerenciamento de projetos, bem como das aplicações de um EGP no âmbito hospitalar, esse artigo busca por meio de uma revisão da literatura nacional e internacional, casos de aplicações de EGPs que possam dar detalhes dos resultados e desafios encontrados durante e após sua implantação.

2 METODOLOGIA

Para a realização do presente artigo, foi utilizada uma revisão sistemática da literatura.

Para responder à questão norteadora “Como que os conceitos de escritório de gerenciamento de projetos podem ser aplicados na área da saúde?” foram acessadas as seguintes bases Capes, Scopus, Google Acadêmico, Science direct e SciELO. Para a busca utilizou-se as seguintes palavras-chave combinadas entre si, gerenciamento de projetos na área da saúde e implantação de escritório de gerenciamento de projetos. A pesquisa se limitou ao período de 2019 a 2023 e se restringiu a artigos acadêmicos publicados na língua portuguesa e inglesa. Para a construção da pesquisa foram aceitos apenas artigos, cujo objeto de estudo estivesse alinhado com o interesse da revisão. Para a exclusão usou-se como critério, excluir artigos duplicados e artigos que embora sobre o tema, tratasse de situações que não estejam alinhadas com a questão norteadora.

A base de artigos compilados totalizou 438 documentos. Retirou-se então os livros, teses e dissertações resultando em 325. Iniciou-se a fase de exclusão de artigos duplicados e de artigos que não estavam alinhados com o protocolo, chegando a 232 documentos. Na fase seguinte, realizou-se a leitura dos títulos e resumos para verificar se havia concordância com o tema da revisão, resultado em 121 artigos. Na penúltima fase foi excluído artigos que estavam disponíveis de forma parciais, chegando 83 documentos. Na última fase foi avaliado a introdução dos artigos excluindo aqueles que não focavam no tema escritório de gerenciamento de na área da saúde, chegando a 48 artigos os quais serviram como base para a realização da presente análise.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira análise a realizada foi sobre as etapas que compõem os diferentes modelos de implantação de um EGP. Observou-se que estes modelos variam suas etapas e os níveis de detalhamentos, porém muitas etapas permanecem comuns.

O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta as etapas de implantação dos modelos estudados.

Quadro 1 – Etapas que compõem modelos de implantação de EGPs

Modelos	Local de utilização	Nº de etapas	Etapas
Block e Frame (1998)	Aplicações gerais	10	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico e possibilidades do PMO; • Identificar patrocinador; • Determinar funções do PMO • Definir papéis e responsabilidades; • Preparar plano de comunicações; • Preparar plano de projeto; • Obter recursos financeiros/RH; • Criar/ajustar metodologia, processos, software; • Fazer projeto piloto e ajustes; • Fazer <i>roll out</i> conforme plano.
Cleland (2002)	Aplicações gerais	7	<ul style="list-style-type: none"> • Definir serviços; • Definir competências; • Definir e anunciar o início do EGP; • Trabalhar necessidades dos GPs; • Desenvolver serviços do PMO • Refinar habilidades • Entregar melhores produtos
R. Pinto (2012)	Aplicações gerais	8	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento do projeto; • Implantação física; • Diagnóstico; • Implantação dos serviços; • Projeto piloto; • Análise de resultados e ajustes de metodologia e software; • Treinamento; e • Encerramento
Carvalho e Piscopo (2013)	Universidade / Federal de Juiz de Fora (UFJF)	6	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão; • Pré-estruturação; • Estruturação; • Planejamento; • Execução; e • Gerenciamento
Medeiros <i>et al.</i> (2018)	Instituição Federal de ensino	5	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão sobre a criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos • Criação e formalização das atribuições • Estruturação do EGP estratégico • Definição das técnicas e métodos de gerenciamento • Consolidação, aprimoramento e disseminação das boas práticas
PMO Value Ring (2017)	Aplicações gerais	8	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as funções do PMO; • Equilibrar o mix de funções do PMO; • Definir os processos do PMO; • Definir os KPIs do PMO; • Definir o <i>headcount</i> e competências do PMO; • Identificar a maturidade do PMO e planejar sua evolução; • Calcular o ROI do PMO; e • Acompanhar o desempenho estratégico do PMO.

Vargas (2018)	Aplicações gerais	8	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher tipo de PMO • Obter suporte do Sponsor • Criar infraestrutura • Motivar e doutrinar envolvidos • Implementar estrutura • Estabelecer projeto piloto • Entrar em operação • Feedback e melhoria contínua
Junqueira et. al. (2020)	Aplicações gerais	5	<ul style="list-style-type: none"> • Definir qual o objetivo e o tipo de estratégia para o escritório; • Preparar um plano para sua execução; • Estabelecer as prioridades e o cronograma; • Oferecer suporte e contribuir com os stakeholders; • Apoiar a sustentação do projeto em sua construção.
Almeida et al. (2021)	Órgãos do governo de Santa Catarina	6	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as funções do PMO; • Obter recursos financeiros/RH; • Estruturação; • Definir papéis e responsabilidades; • Treinamento; • Fazer <i>roll out</i> conforme plano.

Fonte: O autor (2023)

Analisando os modelos apresentados, verifica-se que apesar da variação na quantidade de etapas propostas, existe uma linha comum de raciocínio para a implantação de EGPs. Assim a determinação das funções, obtenção de recursos financeiros, definição de metodologia de trabalho, treinamento da equipe, realização do projeto piloto e aplicação de boas práticas configuram-se como atividades-base em quase todos os modelos verificados, independentemente da sua área de aplicação.

Na sequência foram relacionados aspectos relevantes presentes na literatura sobre os desafios e boas práticas do gerenciamento de projetos na área da saúde, **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Quadro 2 – Desafios e boas práticas na implementação de EGPs

Autores	Ano	Tema	Objetivos dos trabalhos	Principais achados ou <i>highlights</i>
Phan, Jacqueline	2015	<i>Using the project management office to connect the dots between projects and strategy</i>	Fornecer uma visão geral dos EGPs de assistência médica e o mecanismo de mudança estratégica em uma organização.	A autora afirma que evolução dos EGPs de assistência médica para fornecer uma função de rastreamento e geração de relatórios oferecendo função estratégica e capacitadora não ocorrerá rapidamente e necessita abordar as armadilhas do PMO que afligem muitas organizações. A próxima década mostrará se os PMOs de assistência médica podem criar um lugar para si próprios na camada de estratégia executiva da tomada de decisões.

<p>Lavoie-Tremblay, M., Aubry, M., Cyr, G., Richer, M. C., Fortin-Verreault, J. F., Fortin, C., & Marchionni, C.</p>	<p>2017</p>	<p><i>Innovation in health service management: Adoption of project management offices to support major health care transformation</i></p>	<p>Explorar as características que influenciam a aceitação dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos e sua adoção no setor de saúde.</p>	<p>Os enfermeiros enquanto líderes de EGPs no contexto da transformação organizacional têm o potencial de sensibilizar para as características que promovem a sua adoção inicial e aceitação.</p>
<p>Lavoie-Tremblay, M., Aubry, M., Richer, M. C., & Guylaine, C. Y. R.</p>	<p>2018</p>	<p><i>A Health Care Project Management Office's Strategies for Continual Change and Continuous Improvement</i></p>	<p>Ampliar a compreensão dos mecanismos de melhoria contínua usados pelos EGPs e descrever as estratégias do EGP para mudança e melhoria contínua no contexto de grande transformação na assistência à saúde.</p>	<p>O EGP se assenta fundamentalmente em quatro estratégias destinadas a fomentar a sustentabilidade dos projetos, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1). Desenvolver um modelo de suporte e fornecer orientação rigorosa do projeto. (2). Desenvolver e fornecer ferramentas e métodos rígidos e duradouros que conduzam à continuidade. (3). Fornecer ou oferecer treinamento, ensino (transferência de conhecimento), particularmente em gerenciamento de projetos. (4). Introduzir e utilizar os métodos de comunicação e colaboração.
<p>Schultz, C., Graw, J., Salomo, S., & Kock, A.</p>	<p>2019</p>	<p><i>How Project Management and Top Management Involvement Affect the Innovativeness of Professional Service Organizations—An Empirical Study on Hospitals.</i></p>	<p>Investigar como o envolvimento da alta direção e a profissionalização do gerenciamento de projetos afetam a capacidade de inovação da empresa.</p>	<p>Hospitais têm maior capacidade de implementar inovações e ampliar o leque de serviços médicos quando possuem um alto nível de profissionalismo em gerenciamento de projetos.</p>
<p>L. Giasson et al.</p>	<p>2019</p>	<p><i>Findings on Health Administration Reported by L. Giasson et al (The Best of Both Models: Key Components of a Successful Hybrid Project Management Office Model in a Health Care Organization)</i></p>	<p>Descrever o modelo híbrido de EGP com foco particular na criação da rede.</p>	<p>Gerenciamento de projetos é considerada uma competência importante para melhorar a eficiência organizacional. Sua prática está evoluindo nas organizações de saúde.</p>
<p>Saleem F, Murtaza I, Hyder S, Malik MI</p>	<p>2020</p>	<p><i>Public Health and Project Management: Do Projects Deliver?</i></p>	<p>Investigar a eficácia da aplicação de gerenciamento de projetos em distintas fases do projeto de um programa nacional de saúde materna.</p>	<p>Os gerentes de projeto vivenciam diversos problemas desde a fase de iniciação do projeto até o seu encerramento.</p> <p>Um aspecto levantado na pesquisa foi a incapacidade de entendimento das técnicas de gerenciamento de projetos pelos gerentes de projetos. O motivo para tal fato é a falta de experiência no tema, o que reduzia sua capacidade de agregar ao projeto.</p>

<p>Alves, A. L. F., de Cassia Silva, S., & Nunes, M. A. P.</p>	<p>2022</p>	<p>Práticas de Gerenciamento de Projetos e PMO em hospitais: revisão integrativa da literatura</p>	<p>Levantamento de publicações na literatura científica mundial sobre práticas de Gerenciamento de Projetos (GP) e implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) em hospitais.</p>	<p>O artigo evidencia, a partir de uma revisão integrativa, a importância do EGP como núcleo de apoio ao gerenciamento de projetos e à consolidação da governança da gestão e projetos em hospitais, de modo a descentralizar as tomadas de decisões.</p> <p>Ressalta a importância das funções do EGP para a profissionalização da administração de projetos no âmbito hospitalar, pois viabiliza práticas e ferramentas que ajudam a superar desafios como: infraestrutura desatualizada; informações dispersas; má organização; falta de autoridade em gestão de projetos; falha de comunicação; falha de planejamento; falha de monitoramento de controle e falta de informações de projetos pretéritos.</p>
<p>Gorla F, Borojevic A, Gibertoni C, et al.</p>	<p>2023</p>	<p><i>The Hospital of Tomorrow Case Study: Multidisciplinarity, Inclusiveness and Holistic Approaches to Foster Innovation in Complex Organizations</i></p>	<p>Descrever e analisar uma iniciativa de pesquisa-ação realizada pela administração, equipe e Organização Mundial da Saúde (OMS) no IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, Policlinico di Sant'Orsola, Itália.</p>	<p>Alinhar os objetivos de um projeto com a estratégia institucional é essencial para a consecução das metas do projeto.</p> <p>O estabelecimento de metas deve incorporar aspectos de integração com o ambiente hospitalar e elementos paralelos de inovação. As metas precisam ser SMART: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, baseadas no tempo, ao mesmo tempo em que precisam ser compartilhadas e apoiadas por todos os níveis da organização.</p>
<p>Dimitrios Kaboukos</p>	<p>2023</p>	<p><i>Innovative anthropocentric methodologies for project & infrastructure management in the Healthcare sector</i></p>	<p>Explorar a importância e a contribuição das metodologias de gestão de projetos no setor da Saúde e a sua “centralização no ser humano” em termos de crescimento e contribuição para a sociedade.</p>	<p>O gerenciamento de projetos desempenha um papel crucial na abordagem dos problemas emergentes no setor de saúde. Metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos podem ser usadas para planejar, executar e controlar projetos que visam melhorar a prestação de cuidados de saúde, reduzir custos e melhorar os resultados dos tratamentos.</p>

Fonte: O autor (2023)

Quanto à implementação dos EGPs, Schultz (2019) afirma que os hospitais conseguirão implementar inovações e expandir o escopo de seu portfólio de serviços médicos, mas é necessário investir altas quantias financeiras em profissionais qualificados no gerenciamento de projetos. Saleem (2020) relata que a falta de



experiência do gerente de projetos contribui para a criação de inúmeros desafios desde a fase de iniciação do projeto até o seu encerramento.

Como certeza de negócio, Lavoie (2018), Giasson (2019) e Dimitrios (2023) destacam que o gerenciamento de projetos é crucial para ajudar a resolver problemas comuns de hospitais. As etapas de planejamento, execução e controle ajudarão a melhorar a eficiência operacional além de reduzir custos e melhorar os resultados.

Um aspecto levantado por Saleem (2020), Aubry *et al.* (2014) e Freire *et al.* (2016) é a incapacidade de médicos e enfermeiros entenderem as técnicas de gerenciamento de projetos. Da mesma forma, dos gerentes de projetos entenderem as linguagens da assistência clínica. Se não há integração entre as partes, o risco de baixo desempenho nos projetos é muito alto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise da revisão da literatura realizada nos 48 artigos selecionados, percebe-se que o gerenciamento de projetos em hospitais e áreas da saúde torna-se uma necessidade prioritária à medida que as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos e dinâmicos. A implementação de um EGP surge como uma resposta estratégica para lidar com essas crescentes demandas por excelência na gestão de iniciativas. Vale ressaltar que durante a pesquisa para a escrita do presente artigo, não foi identificado um modelo de implantação de gerenciamento de projeto específico para hospitais ou para a área da saúde, porém todos os modelos apresentados podem ser utilizados para a implantação de um EGP pois indiferente do segmento a ser aplicado, os modelos seguem uma linha de raciocínio comum.

Ao longo dos anos, o papel dos EGPs evoluiu significativamente, passando de meros facilitadores administrativos para agentes estratégicos essenciais no alcance dos objetivos organizacionais. A literatura apresentada destaca sua importância como centros de excelência em gestão de projetos, capazes de fornecer suporte, orientação e coordenação para uma variedade de iniciativas dentro das organizações de saúde. Seu papel vai além do simples planejamento e execução de projetos, abrangendo também a padronização de metodologias, a redução de riscos, o estabelecimento de métricas claras e o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos.

Entretanto, durante a implementação de um EGP pode haver vários desafios. É essencial superar barreiras como a resistência à mudança, a falta de compreensão das técnicas de gerenciamento de projetos por parte dos profissionais de saúde e a necessidade de investimento em profissionais qualificados. Além disso, a integração entre equipes clínicas e gerenciais é crucial para o sucesso dos projetos, pois a falta de alinhamento entre esses grupos pode resultar em falhas na execução e baixo desempenho.

O estudo dos modelos de implantação de EGPs destaca a importância de uma abordagem sistemática e progressiva, que envolva etapas como diagnóstico, definição de papéis e responsabilidades, preparação de



planos detalhados e realização de projetos-piloto. Essa abordagem permite uma adaptação gradual à cultura organizacional e às necessidades específicas de cada instituição de saúde.

Por fim, a análise dos estudos relacionados revela também um interesse crescente na adoção de EGPs como uma ferramenta estratégica para impulsionar a inovação, melhorar a eficiência operacional e promover a sustentabilidade financeira no setor de saúde. No entanto, é necessário um compromisso contínuo com o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos e uma cultura de colaboração e aprendizado organizacional para garantir o sucesso a longo prazo.



REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. The mutation of professionalism as a contested diffusion process: clinical guidelines as carriers of institutional change in medicine. *Journal of Management Studies*, v. 50, n. 5, p. 930-962, 2013.
- ALMEIDA T.L, MATTIA C, SCHNEIDER A.O., SANTOS V.C. Lições aprendidas da Implantação de Quinze Escritórios de Gerenciamento de Projetos no Estado de Santa Catarina – Brasil. *Simposio Internacional de gestão, projetos, inovação e sustentabilidade*, 2021.
- ALVES, André Luiz França; DE CASSIA SILVA, Simone; NUNES, Marco Antonio Prado. Práticas de Gerenciamento de Projetos e PMO em hospitais: revisão integrativa da literatura. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 1, p. e125111124666-e125111124666, 2022.
- ARAÚJO, Fabrício Silva. Análise das fontes e mecanismos de captação de recursos alternativos para investimento na 2ª Companhia de Bombeiros Militar na Cidade de Araguari. 2020.
- AUBRY, Monique; RICHER, Marie-Claire; LAVOIE-TREMBLAY, Mélanie. Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 8, p. 1333-1345, 2014.
- AZIZ, Lamis. O escritório de gerenciamento de projetos em organizações de tecnologia da informação em saúde. Trabalho apresentado no PMI® Global Congress 2006—América do Norte, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2006.
- BITENCOURT, Keyla. Cassia. Barros.; ALEMÃO, Marcia. Mascarenhas. Estudo dos desafios e limitações na implantação da gestão de custos em organizações hospitalares. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 55-73, 2021.
- BLOCK, T. R., & FRAME, D. J. *The project office: Best management practices*. California: Crisp Management Library, 1998.
- BURMESTER, H. *Gestão da qualidade hospitalar*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro; PISCOPO, Marcos Roberto. Fatores de sucesso da implantação de um PMO: um caso na administração pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 14, n. 3, p. 56-78, 2014.
- CLELAND, David I. *Project Management: strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill, 1999.
- CNES- Cadastro Nacional de Estabelecimento de Saúde, disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/cebas/cnes-cadastro-nacional-de-estabelecimentos-de-saude>. Acessado em 25 de outubro de 2023.
- Conselho Federal de Medicina, 2015, Defasagem da tabela SUS, disponível em: <https://portal.cfm.org.br/noticias/defasagem-na-tabela-sus-estadao-publica-editorial-sobre-levantamento-produzido-pelo-cfm/> Acessado em 25 de outubro de 2023.



FREIRE, Elana Maria Ramos; BATISTA, Renata Cristina Rocha; MARTINEZ, Maria Regina. Gerenciamento de projetos voltado para acreditação hospitalar: estudo de caso. *Online Brazilian Journal of Nursing*, v. 15, n. 1, p. 96-108, 2016.

GIASSON Laurel et al. The Best of Both Models: Key Components of a Successful Hybrid Project Management Office Model in a health Care Organization." *Obesity, Fitness & Wellness Week*, p. 1810, 2019.

GORLA, Francesca et al. The hospital of tomorrow case study: multidisciplinary, inclusiveness and holistic approaches to foster innovation in complex organizations. *International Journal of Health Policy and Management*, v. 12, 2023.

JUNQUEIRA, Michele Aparecida Dela Ricci; PASSADOR, Cláudia Souza. O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica. *Revista de Administração Pública*, v. 53, p. 1179-1188, 2020

KABOUKOS, Dimitrios. Innovative anthropocentric methodologies for project & infrastructure management in the Healthcare sector. University of Macedonia 2023.

KERZNER, Harold. Project management best practices: Achieving global excellence. John Wiley & Sons, 2018.

LAVOIE-TREMBLAY, Mélanie et al. Innovation in health service management: Adoption of project management offices to support major health care transformation. *Journal of nursing management*, v. 25, n. 8, p. 657-665, 2017.

LAVOIE-TREMBLAY, Mélanie et al. A health care project management office's strategies for continual change and continuous improvement. *The health care manager*, v. 37, n. 1, p. 4-10, 2018.

LAWRENCE Hrebiniak, G. FAZENDO A ESTRATÉGIA FUNCIONAR. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2006.

MAMÉDIO, Diórgenes Falcão; MEYER, Victor. Managing project complexity: how to cope with multiple dimensions of complex systems. *International journal of managing projects in business*, v. 13, n. 4, p. 727-744, 2020.

MEDEIROS, Bruno Castro, SOUSA NETO, Manoel Veras. de, MEDEIROS Júnior, Josué Vitor de, & GURGEL, André Moraes. Implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 9(1), 128–155, 2018.

PHAN, Jacqueline. Using the project management office to connect the dots between projects and strategy. In: *Healthcare management forum*. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications, p. 65-68, 2015.

PINTO, Rui. Plano de projeto para implantação de um PMO. Em: Barcaui, A. (Eds.). *PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática* (pp. 260-296). Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

PMI, Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) (6a. ed.). Newtown Square: Project Management Institute, 2017



PMO Global. How the PMO Value Ring Methodology Works. Disponível em < Alliance <https://www.pmoga.world/>>. Acessado e, 27 setembro 2023.

ROCHA, Eder Neves. Implantação de PMO como necessidade 2019. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1122>. Acesso em: 31 jan. 2023.

SALEEM, Farida et al. Public health and project management: Do projects deliver?. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 17, n. 19, p. 7244, 2020.

SCHOPER, Yvonne-Gabriele et al. Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. International Journal of Project Management, v. 36, n. 1, p. 71-82, 2018.

SCHULTZ, Carsten et al. How project management and top management involvement affect the innovativeness of professional service organizations—an empirical study on hospitals. Project Management Journal, v. 50, n. 4, p. 460-475, 2019.

SRIVANNABOON Sabin, SOUTHALL Peter. An Exploratory Study of the Value of Project Management for Hospital Administration in Thailand. Journal of General Management 36, 2011.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos 9a edição: estabelecendo diferenciais competitivos. Brasport, 2018a.

VARGAS, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano de Projeto: Utilizando o PMBOK® Guide. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018b.