Gestão de Projetos   
em Saúde

Francis Martins

Como citar este material:

Martins, Francis. Gestão de Projetos em Saúde. Rio de Janeiro: FGV, 2025.

Todos os direitos reservados. Textos, vídeos, sons, imagens, gráficos e demais componentes deste material são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual, de forma que é proibida a reprodução no todo ou em parte, sem a devida autorização.

Sumário

[1. Programa da disciplina 5](#_Toc199263111)

[1.1 Ementa 5](#_Toc199263112)

[1.2 Carga horária total 5](#_Toc199263113)

[1.3 Objetivos 5](#_Toc199263114)

[1.4 Conteúdo programático 5](#_Toc199263115)

[1.5 Metodologia 6](#_Toc199263116)

[1.6 Critérios de avaliação 6](#_Toc199263117)

[1.7 Bibliografia recomendada 7](#_Toc199263118)

[Curriculum vitae do professor 7](#_Toc199263119)

[2. Texto para estudo 8](#_Toc199263120)

[2.1 Introdução 8](#_Toc199263121)

[2.2 Fatores Críticos de Sucesso em Gestão de Projetos 9](#_Toc199263122)

[2.2.1 Missão do Projeto – Definição clara dos objetivos e direções gerais 9](#_Toc199263123)

[2.2.2 Apoio da Alta Gerência – A disposição da alta gerência para fornecer os recursos e autoridade. Poderes necessários para o sucesso do projeto 9](#_Toc199263124)

[2.2.3 Plano e Cronograma do Projeto – Especificação detalhada dos passos e ações para a implantação do projeto 10](#_Toc199263125)

[2.2.4 Envolvimento do Cliente – Comunicação, envolvimento e participação de todas as partes impactadas 10](#_Toc199263126)

[2.2.5 Pessoal – Recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para compor a equipe 10](#_Toc199263127)

[2.2.6 Tarefas Técnicas – Disponibilidade da tecnologia e conhecimentos necessários para completar tarefas técnicas específicas 11](#_Toc199263128)

[2.2.7 Aceite do Cliente – O ato de “vender” o projeto final para o seu usuário final 11](#_Toc199263129)

[2.2.8 Acompanhamento e Feedback – Fornecimento periódico de informações completas de controle em cada estágio do processo de implantação 11](#_Toc199263130)

[2.2.9 Comunicação – A disponibilidade da estrutura e dados necessários a todos os principais envolvidos na implantação do projeto 12](#_Toc199263131)

[2.2.10 Solução de Problemas – Habilidade de lidar com crises inesperadas e com desvios do plano 12](#_Toc199263132)

[2.3 Referências bibliograficas 12](#_Toc199263133)

# 1. Programa da disciplina

## 1.1 Ementa

Processos: definição, gestão e interação com projetos. Conceito e metodologia para a elaboração de projetos empresariais. Natureza dos projetos em saúde. Ciclo de vida de um projeto. Planejamento e controle dos projetos em organizações de saúde. Metodologias ágeis aplicáveis ao ambiente de saúde.

## 1.2 Carga horária total

A disciplina tem 24 horas-aula de duração.

## 1.3 Objetivos

* Compreender projetos, programas e portfólios, e suas aplicações no contexto da saúde.
* Identificar fatores críticos de sucesso em projetos voltados para organizações de saúde.
* Reconhecer o papel e as competências do gerente de projetos na área da saúde.
* Entender as estruturas organizacionais e sua influência na gestão de projetos em saúde.
* Conhecer as áreas de conhecimento da gestão de projetos, com foco em processos de saúde.
* Aplicar as boas práticas no planejamento e controle de projetos em saúde.
* Selecionar o ciclo de vida e a metodologia mais adequada, considerando a natureza dos projetos em saúde.
* Analisar o uso de abordagens preditivas, ágeis e híbridas no ambiente de saúde.
* Liderar projetos de forma eficaz, promovendo colaboração e foco em resultados.
* Tomar decisões estratégicas baseadas em dados, visando o sucesso dos projetos.
* Estabelecer uma comunicação clara e assertiva com os diversos stakeholders.
* Saber como montar um plano de projeto profissional, que entregue valor e retorno para a empresa.

## 1.4 Conteúdo programático

* Conceituação sobre Projetos

Criação de uma cultura de projetos

Fatores críticos para o sucesso de um projeto

Tangibilização do valor entregue ao cliente

Escolha, avaliação e seleção de ideias usando análise de portfólio

* Introdução

Termo de abertura

Plano de gestão dos stakeholders

Entrega de Valor com MVP (mínimo produto viável)

* Planejamento

Criação da estrutura de trabalho e definição das entregas do projeto

Desenvolvimento da Matriz de Responsabilidades (RASCI) com orçamentação

Elaboração de um cronograma detalhado com gráfico de Gantt

Gerenciamento de aquisições e cronograma de eventos

Definição qualitativa e quantitativa dos riscos e oportunidades do projeto

Fechamento do orçamento do projeto e análise de sua viabilidade GO ou NO GO

* Execução

Mobilização da equipe para ação imediata

Acompanhamento contínuo do projeto com definições claras de periodicidade

Gestão de mudanças para adaptação eficiente ao longo do projeto

* Entrega do projeto

Aceitação, aprovação e entrega final do projeto, com foco em resultados concretos

Documentação e compartilhamento de lições aprendidas para melhorar futuros projetos

## 1.5 Metodologia

A metodologia combina teoria e prática, proporcionando uma experiência completa:

* **Abordagem conceitual sólida:** Dominar os fundamentos do gerenciamento de projetos com base em conceitos claros e bem-estruturados
* **Exemplos práticos e relevantes:** Conectar a teoria à realidade por meio de casos reais e exemplos práticos que facilitam o aprendizado
* **Análise e discussão aprofundadas:** Explorar diferentes perspectivas e desenvolva habilidades críticas através da análise e discussão de casos complexos
* **Dinâmicas de grupo interativas:** Fortalecer o trabalho em equipe, a comunicação e a resolução de problemas através de atividades dinâmicas e envolventes.
* **Simulações imersivas:** Torne o aprendizado mais divertido e prático com simulações de cenários reais de gerenciamento de projetos
* **Elaboração de plano de projetos em equipe**: Aplicar os conhecimentos na prática, desenvolvendo um plano de projeto completo em grupo, baseado em referências e experiências dos participantes
* **Análise, debates e conclusões enriquecedores:** Compartilhar ideias, aprender com seus colegas e refinar suas habilidades de análise crítica na fase final do módulo

## 1.6 Critérios de avaliação

Prova individual com base em estudo de caso valendo 70%, e trabalho em grupo valendo 30%.

## 1.7 Bibliografia recomendada

CAMARGO, R.; Ribas, T.; Gestão Ágil De Projetos – 1ªed, São Paulo: Saraiva, 2019

CARVALHO MM de, Rabechini Junior R; Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências para Gerenciar Projetos – 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2018

WYSOCKI, Robert. Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

# Curriculum vitae do professor

***Francis Martins***é Mestre em Administração de Empresas, com MBAs em Gestão de Projetos e Gestão de Negócios pela FGV. Atualmente, exerce a função de Diretor de Negócios e Expansão LATAM, Consultor Sênior em Projetos, Vendas e Novos Negócios na Estratégia Negócios Empresariais.

Com uma sólida carreira de mais de 29 anos, acumulou experiência em cargos executivos em empresas multinacionais de grande porte no Brasil, Estados Unidos e na Alemanha. Sua atuação abrangeu áreas estratégicas, como KAM, Vendas, Compras e Projetos, conferindo-lhe uma visão abrangente do cenário global de negócios.

Além das realizações como profissional, se destaca como investidor e empreendedor serial, tendo criado e gerenciado diversas empresas. Seu comprometimento com o ensino é atestado pelos oito prêmios recebidos como o Professor mais destacado nos MBA's e Pós-Graduações da FGV.

Na esfera acadêmica é coautor de obras relevantes, incluindo "Gestão Estratégica de Clínicas e Hospitais", publicado pela Ed. Ateneu, e "Gestão Estratégica de Vendas", lançado pela Ed. FGV. Ele também contribuiu para o campo de pesquisa com o artigo "Perspectivas de valor no composto de franchising", evidenciando seu papel ativo na evolução do conhecimento no setor.

# 2. Texto para estudo

## 2.1 Introdução

O Gerenciamento de Projetos é um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento, execução e controle de projetos. No setor de saúde, que enfrenta constantes desafios como avanços tecnológicos, aumento da demanda por serviços qualificados, necessidade de eficiência operacional e exigências regulatórias, o gerenciamento de projetos tornou-se uma competência essencial.

Em um ambiente onde o paciente ocupa posição central e os recursos são limitados, mudanças constantes são necessárias. Isso pode ocorrer com a implementação de novos serviços assistenciais, ampliação de unidades, digitalização de processos, incorporação de tecnologias, melhoria de fluxos ou até mesmo em projetos administrativos. Cada uma dessas mudanças representa um projeto, ou seja, um esforço temporário com início e fim definidos, que visa entregar um produto, serviço ou resultado único e alinhado às necessidades da organização e dos usuários do sistema de saúde.

Nesse cenário, dominar metodologias modernas de gerenciamento de projetos é fundamental para lidar com a complexidade do setor e promover entregas com qualidade, eficiência e segurança, conforme destaca Valle (2017). Adotar uma metodologia estruturada de gerenciamento de projetos permite que as organizações de saúde aumentem a consistência, qualidade, produtividade e controle de suas iniciativas. O Project Management Institute, conhecido como PMI, é atualmente uma das principais referências mundiais em gerenciamento de projetos. Criado nos Estados Unidos em 1969, o PMI é uma instituição sem fins lucrativos dedicada à promoção do profissionalismo e da ética na área, com atuação em diferentes setores, inclusive na saúde.

No Brasil, o PMI conta com diversos capítulos regionais, como os de São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, entre outros. Mais informações podem ser encontradas no site oficial da instituição (www.pmi.org.br). A consolidação dos conhecimentos em gerenciamento de projetos começou em 1987, quando o PMI publicou um documento preliminar chamado Project Management Body of Knowledge. A partir desse material, foi desenvolvido o guia oficial, publicado em 1996 com o título A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Desde então, o guia tem passado por atualizações periódicas, sendo a mais recente em 2021, quando foi lançada a sua sétima edição.

Essa última versão adota uma abordagem mais flexível e adaptativa, estruturada por domínios de desempenho e princípios fundamentais, como incerteza, medição, entrega, trabalho do projeto, planejamento, ciclo de vida, equipe e stakeholders. Esses princípios são especialmente relevantes no setor de saúde, onde os riscos são elevados e as decisões impactam diretamente a vida das pessoas.

A disciplina tem como objetivo apresentar os conceitos fundamentais da gestão de projetos com as principais abordagens da área, com foco especial em sua aplicação no ambiente da saúde, incluindo contextos hospitalares, ambulatoriais e administrativos.

## 2.2 Fatores Críticos de Sucesso em Gestão de Projetos

A necessidade das organizações de maior eficiência e velocidade para atender as necessidades do mercado faz com que os projetos tenham que ser implantados dentro dos prazos requeridos, de acordo com o orçamento aprovado e conforme os requisitos definidos pelo cliente. Para que tudo isso dê certo, é necessário seguir uma metodologia de planejamento, execução e controle que seja consagrada pela comunidade. A metodologia que vamos descrever é aquela definida pelo PMI e que vem sendo adotada por várias empresas, com pequenas adaptações.

A abordagem que faremos a seguir leva em conta a metodologia acima. Os fatores críticos foram agrupados por ordem de importância. Sendo eles:

### 2.2.1 Missão do Projeto – Definição clara dos objetivos e direções gerais

* A definição dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso na implantação de um projeto. Mas para se definir os objetivos, requisitos e resultados esperados, não basta perguntar ao gerente da entidade contratante o que ele deseja. Antes, precisamos identificar quem são as pessoas afetadas pelo resultado do projeto, para saber delas o que é esperado. Isso pode ser conseguido através de entrevistas, questionários e workshops com gerentes dos serviços que irão ser afetados pelos resultados do projeto, seus usuários e fornecedores de informações, equipe técnica de implantação e eventuais parceiros. Com essas informações podemos então elaborar um plano de implantação que descreva com clareza o escopo do projeto, seus produtos (deliverables) bem como as exclusões. É importante que todos os envolvidos entendam exatamente o que está para ser iniciado e estejam em condições de influir na fase de planejamento e evitar retrabalhos que levam a atrasos, custos não planejados e, eventualmente, abandono do projeto por tornar inviável a sua continuação. Nessa fase do planejamento também se define o critério de aceitação, o cronograma e os recursos necessários.

### 2.2.2 Apoio da Alta Gerência – A disposição da alta gerência para fornecer os recursos e autoridade. Poderes necessários para o sucesso do projeto

* A metodologia desenvolvida pelo PMI preconiza a necessidade da alta gerência emitir um documento (Project Charter) dando autoridade ao gerente do projeto para utilizar os recursos da organização, além de descrever as necessidades de negócio a serem atendidas pelo projeto e a descrição do produto ou serviço a serem fornecidos. O gerente do projeto, como líder de uma organização que é temporária por definição, precisa ser reconhecido como o condutor das ações que levarão aos resultados esperados. Então ele precisa ter autoridade para tomar decisões que envolvem a contratação de pessoas, produtos e serviços, gerenciar mudanças, conflitos e etc. Outra forma de envolvimento da alta gerência é através das reuniões de acompanhamento do projeto (analisando o cronograma, custos, recursos, riscos e demais itens de relevância par ao projeto) e da participação no comitê de controle de mudanças no projeto (Change Control Board). Também deve participar de seções de reconhecimento e de lições aprendidas.

### 2.2.3 Plano e Cronograma do Projeto – Especificação detalhada dos passos e ações para a implantação do projeto

* O plano do projeto é um documento formal e aprovado, usado para orientar a execução e controle do projeto. As funções principais são documentar as decisões e premissas, facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no projeto (stakeholders), documentar o escopo, custo e cronograma aprovados (baselines). Ele também deve definir uma matriz de responsabilidades, plano de testes, critério de aceitação, etc. Um detalhamento do escopo do projeto definindo os produtos a serem entregues (deliverables) agrupados por elementos do projeto e descendo em detalhes do que será executado é o que chamamos de “Work Breakdown Structure” (WBS) ou simplesmente estrutura de trabalho.

### 2.2.4 Envolvimento do Cliente – Comunicação, envolvimento e participação de todas as partes impactadas

* Quanto maior for o envolvimento do Cliente no planejamento e implantação do projeto, melhor tende ser o resultado, já que as pessoas envolvidas irão sentir-se “donas” do empreendimento e buscarão a melhor forma de atingir os objetivos. As mudanças também devem ser amplamente discutidas com o Cliente, para que os riscos e impactos no cronograma e nos custos do projeto sejam avaliados.

### 2.2.5 Pessoal – Recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para compor a equipe

* As pessoas representam o que há de mais importante num projeto. Não basta ter os melhores processos e a melhor tecnologia se as pessoas falharem. E administrar esse recurso é o maior desafio de um gerente de projeto, já que nem sempre ele pode escolher as pessoas com quem irá trabalhar. Portanto, os resultados tem que ser alcançados com os recursos disponíveis. É atribuição do gerente do projeto garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos. Gerenciar conflitos, mudanças na equipe, conduzir reuniões de forma objetiva, reconhecer os resultados superiores, fazer aconselhamento e negociar são tarefas difíceis e igualmente importantes na condução de projetos.

### 2.2.6 Tarefas Técnicas – Disponibilidade da tecnologia e conhecimentos necessários para completar tarefas técnicas específicas

* A velocidade com que a tecnologia evolui torna cada vez mais difícil a atualização profissional, e a disponibilidade de profissionais capacitados no momento certo para não atrasar o cronograma do projeto não é uma tarefa fácil. Esses recursos são caros e não podem ficar ociosos, portanto a sua alocação exige muita coordenação para eles sejam sincronizados com o início e término das tarefas e projetos. O lançamento de novas versões de software com *bugs*, atraso no lançamento de produtos e necessidade de integrar produtos de fabricantes diferentes, também constituem fatores críticos na gerência de projeto.

### 2.2.7 Aceite do Cliente – O ato de “vender” o projeto final para o seu usuário final

* O aceite do Cliente tornar-se-á mais fácil se o planejamento for bem feito, pois como vimos, o envolvimento do Cliente na especificação do projeto, no desenvolvimento do cronograma e na elaboração do critério de aceite diminuem o conflito. Mas o mundo real não é assim tão perfeito e mudanças de necessidades, pessoas, organização, podem complicar a obtenção do aceite final e nos fazer ouvir coisas como “não era bem isso que eu queria” ou “mas isso estava implícito”. Mas de modo geral, se o planejamento foi bem feito e os critérios de aceite são claros e tangíveis, há uma boa chance de se chegar a um bom termo e as eventuais divergências serem resolvidas com uma boa negociação entre as partes. Afinal, arrastar o término de um projeto por muito tempo não convém a ninguém.

### 2.2.8 Acompanhamento e Feedback – Fornecimento periódico de informações completas de controle em cada estágio do processo de implantação

* Reuniões de acompanhamento entre os membros da equipe de implantação, fornecedores, Cliente e a alta direção ajudam a antecipar problemas, avaliar riscos e tomar ações corretivas.

### 2.2.9 Comunicação – A disponibilidade da estrutura e dados necessários a todos os principais envolvidos na implantação do projeto

* A comunicação entre os participantes da implantação do projeto também é outro fator crítico. O plano de comunicação deve estabelecer quem envia e quem recebe a informação e quando. As mudanças afetam demasiadamente a comunicação, constituindo-se numa difícil tarefa para o gerente do projeto.

### 2.2.10 Solução de Problemas – Habilidade de lidar com crises inesperadas e com desvios do plano

* Se o planejamento falhou ou ocorreu uma mudança inesperada, o gerente do projeto, assessorado pela sua equipe, precisa tomar decisões rápidas, ainda que isso incorra em riscos de outros erros e novos problemas. É preciso avaliar rapidamente o custo/benefício de uma decisão, principalmente quando se está num contrato com cláusula de multa por atraso. Muitas vezes as dificuldades são de ordem administrativa e exigem que procedimentos sejam seguidos, como por exemplo, dependendo do valor de uma contratação será necessário passar por vários níveis de aprovação ou será necessário solicitar mais de uma cotação antes de efetuar uma compra.

## 2.3 Referências bibliograficas

**PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK). 7ª ed. Newton Square: PMI, 2021

* **VALLE**, A.; SOARES, C.A.; FINOCCHIO, J.; SILVA, L. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos - 4 a edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.