

Práticas de Gerenciamento de Projetos e PMO em hospitais: revisão integrativa da literatura

Project Management and PMO practices in hospitals: an integrative literature review

Prácticas de gestión de proyectos y PMO en hospitales: una revisión integradora de la literatura

Recebido: 13/12/2021 | Revisado: 18/12/2021 | Aceito: 20/12/2021 | Publicado: 03/01/2022

André Luiz França Alves

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2491-7633>

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

E-mail: andrefalves@outlook.com

Simone de Cassia Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6076-9071>

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

E-mail: scassia@academico.ufs.br

Marco Antônio Prado Nunes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-5843>

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

E-mail: nunes.ma@ufs.br

Resumo

O objetivo deste estudo é verificar o que foi desenvolvido na literatura científica mundial em práticas de gerenciamento de projetos (GP) e implantação de Escritório de Gerenciamento de projetos (EGP) em hospitais. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, tendo como amostra final 19 artigos; os resultados foram analisados com relação ao ano, local do estudo, boas práticas, ferramentas e desafios. Também foi feita a busca por consonância entre os achados e as funções tipológicas desenvolvidas e defendidas por Hill (2008) que compõe as funções de um EGP; pode ser visto que dentre os 19 artigos selecionados, todos apresentam práticas que permeiam umas das 5 funções de HILL (2008). Desse modo, é possível concluir que a implantação de um EGP em hospitais é promissora ao ser considerado os resultados das práticas nacionais e internacionais.

Palavras-chave: Gestão da informação; Projetos; Administração de serviços de saúde; Escritório de gerenciamento de projetos.

Abstract

The aim of this study is to verify what has been developed in the world scientific literature in project management practices (GP) and implementation of Project Management Office (EGP) in hospitals. This is an integrative literature review, with a final sample of 19 articles; the results were results regarding the year, place of study, best practices, tools and challenges. A search was also made for consonance between the findings and the typological functions developed and defended by Hill (2008), which make up the functions of an EGP; it can be seen that among the 19 selected articles, all present practices that permeate one of the 5 functions of HILL (2008). Thus, it is possible to conclude that the implementation of an EGP in hospitals is promising when considering national and international results.

Keywords: Information management; Projects; Health services administration; Project management office.

Resumen

El objetivo de este estudio es verificar lo desarrollado en la literatura científica mundial en las prácticas de gestión de proyectos (GP) y la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (EGP) en hospitales. Se trata de una revisión de literatura integradora, con una muestra final de 19 artículos; los resultados fueron resultados respecto al año, lugar de estudio, mejores prácticas, herramientas y desafíos. También se buscó la consonancia entre los hallazgos y las funciones tipológicas desarrolladas y defendidas por Hill (2008), que conforman las funciones de un EGP; se puede observar que entre los 19 artículos seleccionados, todos presentan prácticas que permean una de las 5 funciones de HILL (2008). Así, es posible concluir que la implementación de un EGP en hospitales es prometedora al considerar los resultados nacionales e internacionales.

Palabras clave: Gestión de la información; Proyectos; Administración de servicios de salud; Oficina de gestión de proyectos.

1. Introdução

Os hospitais, encaram diversos desafios em torno das limitações na administração e prestação de cuidados (Aubry et al., 2018). Alguns aspectos, tais como controle e eficiência na gestão, sistemas de informações, acompanhamento e avaliação do desempenho, entre outros, não são observados nas organizações hospitalares brasileiras de forma geral (Saleem et al., 2020). Uma das práticas efetivas para dar suporte à gestão nas instituições, incluindo as hospitalares, é a administração de projetos. Instituições de alto desempenho estão evidenciando que a aderência à gestão profissional de projetos, programas e portfólio reduz riscos, custos e melhora taxas de êxito dos projetos e programas (Mamédio et al., 2020). A relevância de aprimorar os resultados dos projetos e padronizar os esforços de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, em regra, orienta as organizações a pensarem em uma área ou um time de pessoas para fazer esse trabalho (Almeida, 2017).

Uma das propostas para que se logre êxito na construção e consolidação de boas práticas é a instalação de um escritório de projetos (EGP) (PMI, 2018). O EGP é uma área ou grupo de pessoas agrupadas no mesmo ambiente físico ou não, que se torna responsável por garantir que as disciplinas de gestão de projetos, programas e portfólio sejam executadas de forma profissional, fazendo a direção, gestão e avaliação das iniciativas nessas áreas, visando garantir a melhoria dos resultados organizacionais que dependem de projetos (Almeida, 2017). Pesquisas anteriores mostraram que um número crescente de organizações está estabelecendo EGP (Jalal, Koosha, 2015; Bredillet et al., 2018) e os pesquisadores ainda definiram diferentes categorias de funções de EGP (Rad, Levin, 2002).

Nas funções de alinhamento de negócios encontram-se o gerenciamento de portfólio de projetos, gerenciamento de relacionamento com o cliente, fornecedor e contratado, gestão de relacionamento e gestão de desempenho de negócios (Kerzner, 2017). Tais funções permitem que o EGP receba orientações de desempenho de negócios e as traduza para aplicação no gerenciamento de projetos em meio ao ambiente organizacional (Arto et al., 2011; Wysocki, 2013). Essa função representa uma gama de atividades de EGP do alinhamento distinto da estratégia de negócios com o desempenho do projeto para a interpretação e implementação da direção às vezes mais sutil e orientação política que emana da diretoria executiva (Kerzner, 2017). Bolles e Hubbard (2007) defendem que absorver as técnicas de gerenciamento de projetos exige uma avaliação a respeito de como a instituição atinge os fins e desenvolvem suas estratégias de negócios. Essa estratégia de negócios é tradicionalmente operacionalizada em projetos, programas e portfólio.

Para Morris e Jamelson (2005), para uma efetiva governança corporativa é imprescindível que as corporações tenham em mente sua estratégia de negócios associada à gestão de portfólio de projetos. Faicd (2005) descreve a gestão de portfólio como um inventário de projetos e/ou programas que são agrupados para facilitar o gerenciamento dos objetivos estratégicos. Para Archibald (2003), a gestão de portfólio necessita oferecer suporte à missão e às estratégias de crescimento. Para Rad e Levin (2006), a gestão de portfólio é parte de um sistema essencial para as organizações que são transparentes quanto à informação de seus projetos.

As funções de suporte técnico, composta por mentoreamento, planejamento de projetos, auditoria de projeto e recuperação de projetos, propiciam que o EGP auxilie os gerentes de projeto a trazerem projetos de sucesso com confiabilidade e regularidade previstas (Hill, 2008). Essa função fornece suporte focado no nível do projeto, mas o faz em conjunto com interesses comerciais distintos. Na medida em que os projetos representam o negócio da organização relevante, as funções de suporte técnico garantem que o negócio seja realizado de maneira oportuna e profissional e em cumprimento às obrigações contratuais e regulamentares (Rad, Levin, 2002; Levin, 2010). É possível observar que o desenvolvimento das funções de EGP remete o suporte constante e presente aos gerentes de projeto, seja na centralização das informações estratégicas, seja nas auditorias e revisões de qualidade (Bracui, 2012; Hobbs, Aubry, 2007; Arto et al., 2011; Wysocki, 2013; Kerzner, 2017). Para Wysocki (2009), a função de suporte a projetos engloba todos os serviços de apoio administrativo para ajudar o gerente e a equipe a entregar o projeto no orçamento. Para o autor, essa função fornece o apoio à equipe inteira do projeto numa tentativa

de remover o máximo de trabalho sem valor agregado a um custo menor. Como o trabalho caracteriza-se eminentemente por ser administrativo e necessário, a equipe inteira do projeto pode efetivamente focar em assuntos que tragam valor dentro dos objetivos e metas e que estejam em conformidade às suas aptidões.

Para o Hill (2008), as funções de integração de recursos – gerenciamento de recursos, treinamento e educação, desenvolvimento de carreira e capacitação de equipe – permitem que o EGP identifique os requisitos e estabeleça a capacidade para o desdobramento das competências da equipe no ambiente de projetos. Essa função permite que o EGP represente os interesses do time de projeto dentro da corporação. Ele também permite que o EGP defina e gerencie as necessidades da equipe do projeto dentro do ambiente de gerenciamento de projetos (Desouza, Evaristo, 2006; Andersen et al., 2007; Hobbs, Aubry, 2007; Arto et al., 2011; Wysocki, 2013). Normalmente fará interface com o departamento de recursos humanos (RH) para adquirir e atribuir recursos, mas esse esforço começa com a facilitação da deliberação com os gerentes seniores para obter aprovação inicial de aquisição de recursos e subsequente alocação de recursos, uma função do desempenho empresarial (Kerzner, 2017).

De modo progressivo, as organizações se sentem pressionadas a realizar com mais maturidade seus processos orientados para pessoas. A função recursos humanos do EGP compreende gestão de recursos, mentoring, treinamentos, planos de carreiras e suporte ao desenvolvimento de equipes de projetos (Barcui, 2012; Kerzner, 2017). Segundo Bolles e Hubbard (2007) e Kerzner (2000), uma organização que pretenda atingir objetivos estratégicos significantes necessita desenvolver programas compreensivos de educação e treinamentos que efetivamente proporcionem conhecimentos e habilidades aos gerentes e à equipe quanto aos aspectos técnicos, humanos e, principalmente, de gerenciamento de projetos (Desouza, Evaristo, 2006; Andersen et al., 2007; Hobbs, Aubry, 2007)

Segundo Hill (2008), as funções de gerir a infraestrutura – governança do projeto, avaliação, organização e estrutura e supervisão cruzada de projetos e apoio a projetos – permitem que o EGP forneça supervisão de projetos cruzados e suporte aos projetos. Esta capacidade funcional é estabelecida a fim de que os gerentes de projetos individuais não sejam sobrecarregados com a configuração da infraestrutura para cada esforço de projeto encontrado, com o propósito de que a organização relevante ganhe benefícios com a implantação centralizada de atividades de supervisão do projeto que teriam potencial de ser repetidas com abordagens diferentes por cada gerente de projeto. O EGP pode começar a examinar os impactos do desempenho do negócio como o planejamento da infraestrutura de gerenciamento de projetos. É realizado, principalmente ao longo das linhas de eficiência empresarial, mas também com atenção à capacidade de gerir os projetos (Kerzner, 2017).

A gestão da infraestrutura do gerenciamento de projetos está contemplada nas áreas da governança corporativa relacionadas às atividades de projeto e programas (Arto et al., 2011; Wysocki, 2013; Kerzner, 2017). A governança eficiente, eficaz e efetiva do gerenciamento de projetos almeja garantir que o portfólio de projetos esteja alinhado aos objetivos estratégicos da organização, bem como seja entregue eficiente e sustentavelmente (Andersen et al, 2007). A governança do gerenciamento de projetos suporta também que todos os agentes interessados sejam providos das informações relevantes e confiáveis na ocasião adequada (APM, s.d.). As funções do grupo “práticas de gerenciamento” – gerenciamento de metodologia de projeto, ferramentas de gerenciamento de projeto, padrões e métricas e gerenciamento de conhecimento do projeto – permitem que o gerente de projeto e a equipe do projeto gerenciem e conduzam o projeto com eficácia (Wysocki, 2013; Kerzner, 2017). O conteúdo da orientação de práticas de gestão é geralmente representativo na natureza técnica do negócio da organização (Hill, 2008). A natureza do trabalho em gerenciamento de projetos, em especial no EGP, está associada ao uso constante de metodologias, das suas melhores práticas, da aplicação de indicadores, processos e tecnologias que permitem melhor desempenho (Barcui, 2012).

Desse modo, Hill (2014) contemplou cinco categorias de funções do EGP, incluindo “práticas de gerenciamento”, “gerenciamento de infraestrutura”, “integração de recursos”, “suporte técnico” e “alinhamento de negócios”. Cada uma dessas

funções foi respectivamente dividida em uma série de sub funções com taxas de frequência variadas na literatura relacionada. Bouer e Carvalho (2005) consideram que o EGP precisa estar aderente ao papel do gerenciamento de projetos dentro da estratégia corporativa, para refletir a estrutura organizacional e a alocação de projetos.

A partir do contexto supracitado da importâncias das práticas de gerenciamento de projetos e funções do EGP, em especial sob a perspectiva de Hill (2008), esse trabalho teve como objetivo a busca, por meio de uma revisão integrativa, de evidências de práticas nacionais e internacionais de gerenciamento de projetos e EGP no âmbito hospitalar de modo a compreender quanto dessas experiências compreendem a tipologia de Hill (2008).

2. Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo trata-se de uma Revisão Integrativa, um método de pesquisa que permite a síntese de vários estudos publicados e que possibilita trazer conclusões gerais a respeito de uma área de estudo bem definida. A Revisão integrativa tem etapas bem definidas, que são: definição da pergunta norteadora, coleta de dados, avaliação dos dados, análise e interpretação de dados e a apresentação da revisão (Mendes, et al, 2008). Por se tratar de uma revisão integrativa da literatura, não foi necessária a aprovação do estudo pelo comitê de ética em pesquisa, segundo a Resolução 466/12 do Ministério da Saúde.

O processo de seleção dos artigos foi realizado com a aplicação de duas estratégias de busca. A motivação da criação de ambas strings de pesquisa foi alcançar o maior número de trabalhos possíveis. Pois, há diversas práticas, metodologias e experiências distintas de acordo com cada região ou realidade profissional.

Neste contexto, o atual trabalho busca executar uma revisão integrativa que contemple boas práticas, ferramentas e desafios da gestão de projetos e Escritórios de gerenciamento de projetos na área hospitalar. Como ponto de partida para a revisão foi formulada a pergunta de investigação em formato PI[C]O (População, Intervenção, Comparação e Desfecho) (Dos Anjos et. al., 2021): Em relação ao ambiente hospitalar (Population) quais práticas de gestão de projetos impactam gerencialmente (Outcome) e quais lacunas gerenciais por parte dos projetos de serviços de saúde essas práticas atendem (Intervention)? Para este estudo foram pesquisadas nove bases de periódicos relevantes em âmbito acadêmico: Scopus, Web of Science, SciELO, SAGE, Science Direct, Emerald, Francis & Taylor, Indscience e BVS, com os termos escolhidos: Gerenciamento de projetos e Escritório de Gerenciamento de projetos.

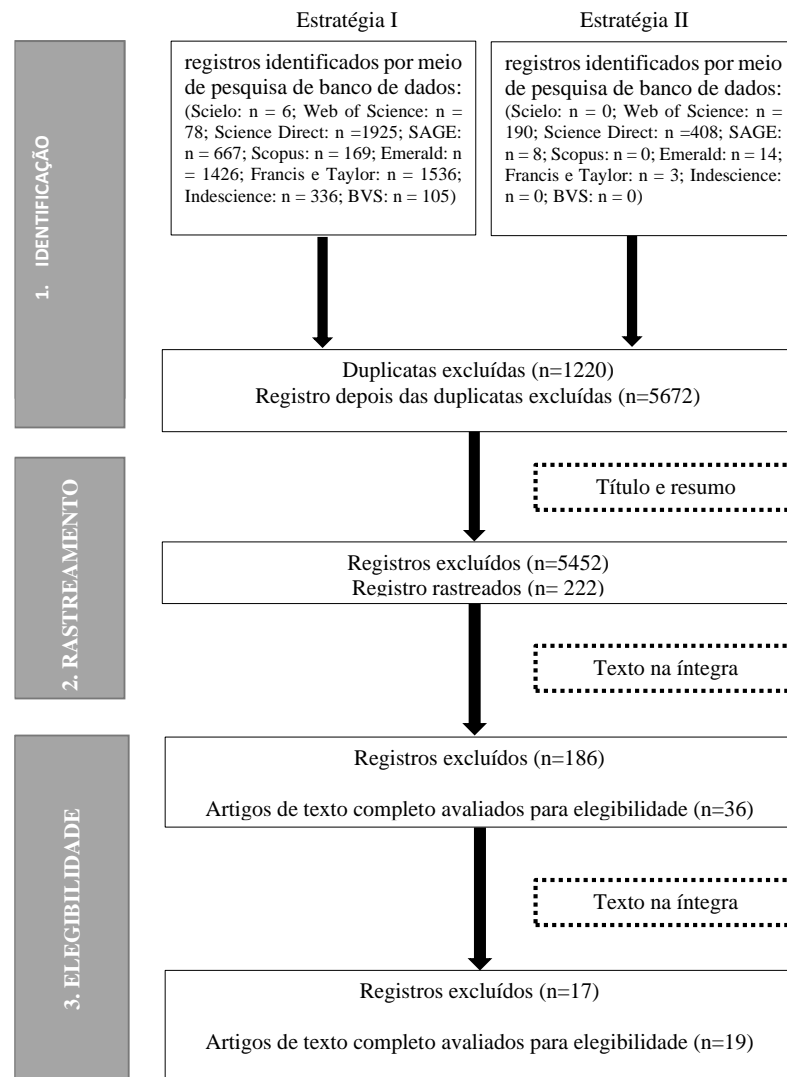
O primeiro termo, “Gerenciamento de projetos em saúde” consiste no cerne central da problemática. O segundo termo, “Escritório de Gerenciamento de Projetos em saúde”, foi escolhido devido ao entendimento de que projetos, enquanto empreendimento vinculados a interesses estratégicos e promotores da mudança, permitem evidenciar duas fases do cenário hospitalar: o anterior e o posterior à implementação do projeto (Mamédio, 2020). Essas fases ajudam a revelar os problemas específicos que motivaram a busca por aprimoramento da gestão hospitalar nas instituições estudadas, bem como os resultados, positivos e negativos, da implementação dos projetos.

Logo, “Gerenciamento de projetos em saúde” e “Escritório de Gerenciamento de projetos em saúde” foram incorporados na pesquisa da seguinte forma: (“gestão de projetos” OR “gerenciamento de projetos” OR “Project management” OR “Gestión de proyectos” OR “Gestion de projet” OR “Projektmanagement”) AND (hospital OR hospitais OR hôpital OR Krankenhaus); (“PMO”, “Project management office” OR maturity in project management OR typology of project office OR project management office category OR assignment of the project office OR benefits of the project office OR portfolio management) AND (health care OR hospital). e “Projetos”.

Os critérios de exclusão foram: editoriais, monografias, dissertações, teses, cartas, comentários, artigos de revisão, artigos cujo texto completo não estava acessível, relatórios, além dos que não atenderam aos critérios supracitados, os artigos que, após a realização da leitura dos artigos completos, não atenderam ao objetivo da pesquisa.

Assim buscou-se verificar a aderência com a temática da pesquisa proposta, ou seja, Gestão de Projetos e Escritório de Gerenciamento de Projetos aplicados ao ambiente hospitalar, selecionando aqueles que apresentassem identificação, chegando-se ao número final de 19 selecionados para compor o estudo. O desenho da revisão integrativa pode ser observado na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma do processo de seleção dos estudos para a revisão integrativa.



Fonte: Autores (2021).

A Figura 1 ilustra todo o processo, desde os primeiros resultados de identificação, até a composição final do núcleo de elegibilidade. Para facilitar a apresentação do processo de seleção dos estudos incluídos, foram aplicadas as recomendações do Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Tal escolha justifica-se pela ampla aplicabilidade do PRISMA (Moher, 2009).

3. Resultados e Discussão

Em relação aos artigos elegíveis, observa-se a predominância de periódicos associados às áreas de saúde (journal nursing management, International Journal of Environmental Research and Public Health, The Health Care Manager, Iranian Journal of Public Health, Revista Brasileira de Enfermagem Online, Biopreservation and Biobanking, International Journal of

Health Care Quality Assurance, Journal of Hospital Librarianship, Facilities, Revista Gaúcha de Enfermagem) e administração (Journal of General Management). Ressalta-se ainda a ocorrência de cinco publicações em periódicos da área de gerenciamento de projetos (International Journal of Project Management, Project Management Journal e International Journal of Managing Projects in Business), revelando possibilidades quanto à convergência de temáticas de gestão hospitalar e metodologias de gerenciamento de projetos. Há, também, uma publicação em um periódico da área de informática médica (ACTA informatica médica).

Podemos inferir que há evidências, em termos de pesquisa, a respeito das boas práticas, ferramentas e desafios em gerenciamento de projetos e PMO na área hospitalar. Os resultados provenientes do levantamento evidenciaram uma diversidade de assuntos referentes à administração de projetos, programas e portfólios, associados especialmente às boas práticas em gestão de projetos cujas pesquisas selecionadas elucidam, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Revisão integrativa das publicações sobre o EGP e o GP em hospitais.

Base de dados	ID	Periódico	Autor(es) / ano	Título	Objetivo	Conclusão
SAGE	A1	<i>Biopreservation and Biobanking</i>	Carsten Schultz, Jan Graw, Søren Salomo, and Alexander Kock, 2019 / Alemanha	Como o gerenciamento de projetos e o envolvimento da alta administração afetam a capacidade de inovação das organizações de serviços profissionais – um estudo empírico em hospitais	Avaliar o impacto da profissionalização do gerenciamento de projetos e do envolvimento da alta administração na capacidade de inovação das organizações de serviços profissionais.	Os hospitais são mais capazes de implementar inovações médicas e expandir o escopo de seu portfólio de serviços médicos se tiverem um alto nível de profissionalização em gerenciamento de projetos.
PUBMED	A2	<i>The health care manager</i>	Lavoie-Tremblay, M., Aubry, M., Richer, M. C., & Guylaine, C. Y. R., (2018) / Canada	Estratégias de um PMO de saúde para mudança e melhoria contínua	Ampliar a compreensão dos mecanismos de melhoria contínua usados pelos PMOs e descrever as estratégias do PMO para mudança contínua e melhoria contínua no contexto de grandes transformações na área de saúde	Os escritórios de apoio à transição são estruturas necessárias durante grandes mudanças em uma organização de saúde, a fim de limitar os altos níveis de rotatividade: mandato claro do PMO, alocação do líder do PMO, alocação dos recursos certos, apoio da alta administração, centro de apoio disponível à linha de frente e apoio a todo o ciclo de vida do projeto.
Science Direct	A3	<i>International Journal of Project Management</i> ,	Aubry, M., Richer, M. C., & Lavoie-Tremblay, M. (2014) / Canada	Desempenho de governança em ambiente complexo: o caso de uma grande transformação em um hospital universitário	Lançar um olhar novo e relevante para o estudo do desempenho das organizações engajadas na gestão de projetos.	Há paradoxos entre os executivos e o PMO em relação ao desempenho do PMO. Isso lança luz não apenas sobre os paradoxos, mas também sobre o processo dinâmico relacionado avaliação de desempenho em um projeto de transformação.
Science	A4	<i>Procedia</i>	do Rosário	Indicadores de	Avaliar a relevância	Com base no triângulo do

Direct		<i>Technology</i>	Bernardo, M., (2014) / Portugal	projeto para melhorar a governança de projetos	percebida dos diferentes indicadores de projetos, no contexto de governança de projetos	ouros - custos, tempo e qualidade - o conjunto de indicadores mais relevante é aquele relacionado aos custos, seguido pelo tempo. Os indicadores de sustentabilidade e satisfação apresentam relevância inferior aos de desempenho e são mais relevantes para a alta administração do que para os demais stakeholders.
Science Direct	A5	<i>Procedia computer science</i>	Santos, V., & Varajão, J. (2015) / Portugal	PMO como ingrediente chave para o sucesso de projetos do setor público	Discutir a seguinte pergunta de pesquisa "Quais condições organizacionais justificam e não justificam a criação de um PMO de TI?"	Cada cenário de implementação é adequado para diferentes áreas e reflete diferentes níveis de maturidade em gerenciamento de projetos
SAGE	A6	<i>Journal of General Management</i>	Srivannaboon, S., & Southall, P. (2011) / Tailândia	Um estudo exploratório sobre o valor do gerenciamento de projetos para a administração hospitalar na Tailândia	Fornecer alguns insights sobre os fatores que auxiliam e dificultam os médicos em suas funções como administradores hospitalares em relação ao gerenciamento de projetos e como o gerenciamento de projetos pode agregar valor e eficiência para melhorar suas operações	Existem grandes oportunidades no ambiente hospitalar para utilizar a gestão de projetos, que vão desde os usos tradicionais de projetos, como o uso de sistemas de registro eletrônico, integrações de redes de entrega e programas de controle de qualidade, até um novo paradigma de utilização de gestão de projetos no nível estratégico
PUBMED	A7	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	Saleem, F., Murtaza, I., Hyder, S., & Malik, M. I. (2020) / Arábia Saudita	Saúde pública e gerenciamento de projetos: os projetos entregam?	Compreender os desafios dos gerentes de projetos que dificultam a entrega dos projetos.	Este estudo descobriu que os gerentes de projeto enfrentam vários problemas, desde o estágio de iniciação do projeto até o seu encerramento devido à estrutura burocrática rígida, falta de autonomia para os gestores, falta de experiência em gerenciamento de projetos e decisões políticas.
PUBMED	A8	<i>The health care manager</i>	Giasson, L., (2019) / Canada	O melhor dos dois modelos Componentes-chave de um modelo de escritório de gerenciamento de projeto híbrido de sucesso em uma organização de saúde	Descrever o PMO modelo híbrido no Ontario Shores Center for Mental Health Sciences (Ontario Shores), com um foco particular na criação da rede PM, que foi considerada o componente-chave para preencher a lacuna entre projetos	Os benefícios surgiram da incorporação dos gerentes de projeto em unidades de portfólio. Esses benefícios incluíam (1) gerentes de projeto que construíram relacionamentos colaborativos, compreenderam o negócio e se acostumaram a entregar no ambiente de

					descentralizados.	destino; (2) agilidade na tomada de decisões e a capacidade de gerir com mais eficácia as mudanças do projeto; e (3) menos sobrecarga de PMO central devido aos gerentes de projeto reportando em portfólios, com economia especialmente no espaço de relatório, uma vez que relatórios e governança menos centralizados são obrigatórios
PUBMED	A9	<i>Iranian journal of public health</i>	J Ghasemi, M., Nejad, M. G., & Bagzibagli, K. (2017) / Iran	Orientação de Gestão do Conhecimento: Uma Perspectiva Inovadora para a Gestão Hospitalar	Conscientizar os gestores sobre a importância da análise profissional, utilizando os itens desenvolvidos como uma nova ferramenta em formato de questionário	O estudo atual oferece uma nova ferramenta de medição, enfatizando a importância de todas as dez áreas de gestão do conhecimento na gestão hospitalar e apresentando-as como as principais categorias no processo de inovação
BVS	A10	<i>Online Brazilian Journal of Nursing</i>	Freire, E. M. R., Batista, R. C. R., & Martinez, M. R. (2016/ Brasil	Gerenciamento de projetos voltado para acreditação hospitalar: estudo de caso	Descrever a implementação dos processos de Gestão de Projetos baseado nas premissas do Project Management Body of Knowledge (PMBOK) em um projeto de adequação de uma Central de Materiais e Esterilização aos requisitos de qualidade para acreditação	O gerenciamento de projetos possibilitou a execução do projeto no tempo e escopo previstos, atendendo aos requisitos de qualidade, permitindo maior envolvimento e comprometimento da equipe.
PUBMED	A11	<i>Biopreservation and Biobanking</i>	Bjugn, R., & Casati, B., (2012) / Noruega	Análise das partes interessadas: uma ferramenta útil para o planejamento de biobanco	Revisar a teoria das partes interessadas relevantes e demonstramos como uma análise das partes interessadas foi realizada no estágio inicial de um biobanco de pesquisa planejado em um hospital público na Noruega.	A única coisa necessária, porém, é uma vontade de enfrentar possíveis fatores negativos e riscos futuros, uma vontade de se envolver com pessoas que podem ter pontos de vista diferentes e uma vontade de mudar os próprios objetivos e / ou formas de agir, se necessário para atingir as metas gerais.
EMERALD	A12	<i>International journal of health care quality assurance.</i>	Caccia-Bava, M. C., Guimaraes, V. C., & Guimaraes, T., (2013) / Estados Unidos	Fatores importantes para o sucesso nas fases do projeto BPR do hospital	Avaliar em que medida os fatores de sucesso propostos em um hospital contribuem para o sucesso de cada fase do BPR.	São feitas recomendações para que os gerentes de hospitais concentrem a atenção e os recursos em fatores importantes para o sucesso do BPR. Os gerentes de hospitais não estão enfatizando as

						atividades e tarefas mais importantes recomendadas na literatura do BPR, como mudanças nos processos de negócios relacionados ao cliente / mercado, o elemento de valor agregado de cada atividade de negócios e a aplicação da tecnologia inovadora certa. Com base em todas as descobertas, os gerentes de topo não devem envolver o BPR antes de garantir que fatores importantes de sucesso estão presentes.
EMERALD	A13	<i>International Journal of Managing Projects in Business.</i>	Svejvig, P., & Grex, S. (2016)/ Dinamarca	A Agenda Dinamarquesa para Repensar a Gestão de Projetos	Analisar as semelhanças e diferenças entre a iniciativa dinamarquesa de repensar a gestão de projetos denominada Project Half Double e o fluxo de pesquisa RPM. Além disso, discutir como o PHD e o RPM podem inspirar um ao outro na pesquisa e na prática	RPM e PHD compartilham o foco na criação de valor, processos sociais, aprendizagem e complexidade, enquanto o PHD também se concentra no pensamento enxuto, pensamento ágil, carregamento de front-end e liderança, que são amplamente tópicos além do fluxo de pesquisa RPM.
EMERALD	A14	<i>International Journal of Managing Projects in Business.</i>	Mamédio, D. F., & Meyer, V. (2020)., / Brasil	Gerenciando a complexidade do projeto: como lidar com múltiplas dimensões de sistemas complexos	Contribuir para o campo da gestão de projetos (GP), explorando os elementos da complexidade do projeto e como os indivíduos respondem a essa complexidade. Múltiplas dimensões foram examinadas, incluindo dimensões técnicas, humanas e políticas, com um impacto significativo na implementação do projeto.	Os resultados revelaram que a complexidade do projeto desafia os gerentes a lidar com incertezas, emergências e situações inesperadas. Implica enfrentar múltiplos fatores de dimensões técnicas, humanas e políticas. Interesses divergentes contribuíram para a formação de coalizões, desencadeando aprendizagens individuais e grupais relevantes. A improvisação estratégica teve uma resposta potencialmente significativa dos gerentes em relação à complexidade do projeto para fazer ajustes e mudanças, com foco na eficácia e no desempenho do projeto.
EMERALD	A15	<i>Renewable and Sustainable Energy Reviews</i>	Liu, Y., Ren, L., Li, Y., & Zhao, X. G.,(2015) / Austrália	A cultura do projeto importa? Um estudo comparativo de dois grandes projetos de hospitais	Esta pesquisa tem como objetivo investigar os impactos da cultura de projetos no desempenho de projetos de construção	A cultura do projeto desempenhou um papel importante na obtenção de relações harmoniosas entre os participantes do projeto

						e melhores resultados do projeto em termos de cronograma, funcionalidade, satisfação com o processo, satisfação com os relacionamentos, questões ambientais abordadas no sucesso comercial, novas oportunidades de negócios e desempenho geral. O Caso 1 superou o Caso 2 nesses indicadores de desempenho. Da mesma forma, ficou claro que a cultura do projeto deve ser desenvolvida desde o início e sustentada durante o período do projeto. Além disso, também foi destacado que a cultura do projeto deve ser traduzida para todos os níveis da cadeia de suprimentos, ou seja, subcontratados e fornecedores
Taylor e Francys	A16	<i>Journal of Hospital Librarianship,</i>	Kaur, A. (2018) / Estados Unidos	Avaliação do aplicativo: Trello	Avaliar o app Trello para gestão de projetos para o uso dos bibliotecários hospitalares.	Trello é uma ferramenta baseada na Web que pode tornar mais fácil para os bibliotecários hospitalares colaborar e gerenciar projetos dentro e fora da biblioteca e do hospital. A versão gratuita do Trello possui recursos que são úteis para profissionais de biblioteconomia e ciência da informação e para aqueles que colaboram com profissionais de LIS.
SAGE	A17	<i>Project Management Journal</i>	Gordon, A., & Pollack, J. (2018) / Canada	Gerenciando a integração de saúde: adaptando o gerenciamento de projetos às necessidades de mudança organizacional	Contribuir para o fluxo crescente de literatura sobre gerenciamento de projetos que explora a combinação de gerenciamento de projetos e gerenciamento de mudanças	Com o escopo e a duração mais longa do envolvimento com um projeto, pode ser mais eficaz desenvolver estruturas para a combinação dessas abordagens, enquadrando o gerenciamento de projetos dentro de um contexto de gerenciamento de mudanças, do que o contrário
SCIELO	A18	<i>Revista Gaúcha de Enfermagem</i>	Cruz, J. R. D., Gonçalves, L. S., & Giacomo, A. P. M. D. A. D., (2019) / Brasil	Metodologia ágil Scrum: uso pelo enfermeiro em jogo educativo	Evidenciar o papel do enfermeiro como gerente de projeto nas fases de planejamento e desenvolvimento de um	Ao compartilhar sua experiência clínica e educacional, aliando as competências gerenciais desenvolvidas ao longo da

				sobre manejo seguro de medicamentos	jogo educativo sobre manejo seguro de medicamentos para técnicos de enfermagem	sua prática profissional, o enfermeiro é capaz de contribuir não só com o conhecimento científico sobre qualidade e segurança do paciente, mas também no gerenciamento de projetos e alcance de objetivos traçados em equipe
PUBMED	A19	<i>Acta Informatica Medica</i>	Safdari, R., Ghazisaeidi, M., & Jebraeily, M. (2015) / Tehran	Electronic Health Records: Critical Success Factors in Implementation	Identificar os principais fatores de sucesso do RSE.	O sucesso na implementação dos EHRs exige mais centralização no gerenciamento de projetos e nos fatores humanos. Portanto, deve-se criar a implementação do roteiro de RSE, estabelecer um trabalho de equipe para a participação dos usuários finais e selecionar e preparar a liderança, os usuários obtêm treinamento suficiente para usar o sistema e também preparar o suporte para manter e promover o sistema.

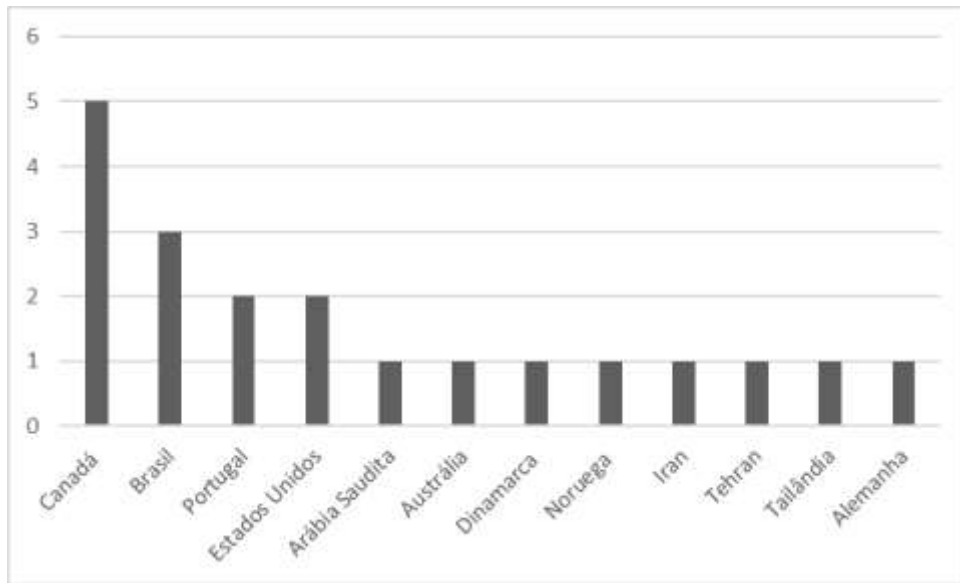
Fonte: Autores (2021).

Após a escolha definitiva dos estudos a serem analisados na revisão, realizou-se a coleta de informações quantitativas (local de publicação, autor, ano de publicação e periódico) e informações qualitativas, como principais objetivos e resultados. Observa-se uma concentração de publicações no ano de 2019. Esse volume de artigos coincide com o ano subsequente a publicação do *The Standard for Portfolio Management* (PMI, 2018). O respectivo manual de boas práticas versa sobre orientação de gestão de portfólio de projetos nas organizações. A administração do portfólio é essencial para a sustentabilidade não apenas da gestão estratégica de um hospital, como também é muito importante para a manutenção do Escritório de Gerenciamento de projetos (Archibald, 2016).

No quadro e é possível observar que há países em que se concentra um número maior de pesquisas sobre a temática. O Canadá foi o país com maior número de pesquisas publicadas sobre experiências de gerenciamento de projetos e EGP no âmbito hospitalar. Apesar de número, é possível observar uma concentração de pesquisas sob autoria da pesquisadora Monique Aubry. Por outro lado, há estudo que comparou o nível de maturidade em gestão de projetos entre Brasil e Canadá e revelou que o Canadá apresenta o grau de maturidade maior (Júnior, 2010).

O presente estudo revela que Canadá não apenas se apresenta com o maior número de publicações, como também possui um número maior que os Estados Unidos – país em que foi criado o *Project Management Institute* (PMI), instituição que desenvolveu o guia de boas práticas de gerenciamento de projetos, o *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge*). O Gráfico 1 ilustra a distribuição das pesquisas de acordo com os respectivos países.

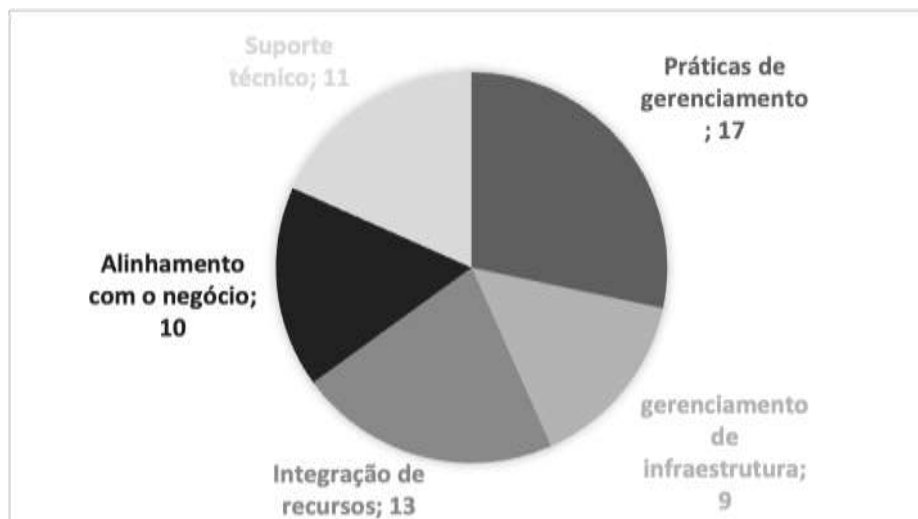
Gráfico 1 – Distribuição por países.



Fonte: Autores (2021).

No que se refere à comparação das evidências encontradas, é possível observar que o conceito de tipologia de EGP de Hill (2008) permeia todos os achados. A maior parte das evidências dispostas revela que as práticas de gerenciamento é o grupo que foi mais contemplado pelas boas práticas desenvolvidas nos hospitais, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2: Experiências de gerenciamento de projetos sob a perspectiva das funções de Hill (2008).



Fonte: Autores (2021).

Esse grupo contempla as seguintes funções: Metodologia de gerenciamento de projetos, ferramentas de gerenciamento de projetos, padrões e métricas, gerenciamento do conhecimento do projeto. Pesquisas corroboram com a visão do autor e das evidências ao compreender a tipologia de EGP de Hill como um conceito que pode servir de orientação para implantação de um EGP (Rad, Levin, 2002; Levin, 2010; Dai, Wells, 2004; Desouza, Evaristo, 2006; Andersen et al., 2007; Hobbs, Aubry, 2007; Artto et. al., 2011; Wysocki, 2013; Kerzner, 2017). A natureza do trabalho em gerenciamento de projetos, em especial no EGP, está associada ao uso constante de metodologias, das suas melhores práticas, da aplicação de indicadores, processos e tecnologias que permitem melhor desempenho (Barcui, 2012). Os demais grupos – gerenciamento de infraestrutura, integração

de recursos, suporte técnico e alinhamento com o negócio – também são compreendidos nas experiências oriundas desta revisão. Isso evidencia uma coesão entre a prática e a teoria disposta na literatura. Outro aspecto que fez parte do escopo dessa pesquisa foi a organização das informações coletadas e a sua sumarização em três grupos: desafios, boas práticas e ferramentas e Tipologia de Hill (2008) conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Desafios, boas práticas e ferramentas oriundas das pesquisas.

Nº	Desafios	Boas práticas	Ferramentas	Tipologia de Hill (2008)				
				1	2	3	4	5
A1	Conflitos de interesse; falha de comunicação; Alinhamento de expectativas; Objetivos claros	Profissionalismo em Gerenciamento de projetos; Alinhamento estratégico; instrumentos de gerenciamento de projetos formalizados; Qualificação dos profissionais em gerenciamento de projetos; treinamento; gestão a nível de portfólio; gestão de partes interessadas; gestão de escopo	Comunicação bem agendada; Treinamento intensivo; objetivos compartilhados; análise de desempenho periódico, priorização de projetos	X	X	X	X	X
A2	Infraestrutura desatualizada; informações dispersas;	Gestão de Infraestrutura; Melhoria contínua; Gestão do conhecimento; gestão da comunicação;	Escritório de projetos como coordenador; Lições aprendidas; treinamento; orientação de projeto, PMO	X	X	X	X	X
A3	Cultura organizacional; falha na comunicação e definição de papéis;	Gestão de qualidade; gestão de partes interessadas; gestão de comunicação; Governança; negociação	Estrutura organizacional; Escritório de projetos como coordenador e plataforma de diálogo; compreensão sistêmica;	X	X			X
A4	Falta de supervisão do projeto; falta de transparência; falta de clareza dos indicadores	Governança; transparência; indicadores claros; gestão de partes interessadas; gestão de comunicação; gestão de portfólio; ciclo de vida de gestão de projetos	Governança de projetos, programas e portfólio; ISO21500; ISO21502	X	X	X	X	
A5	Má organização; falta de maturidade em GP;	Governança; Gestão de infraestrutura	Implantação de PMO				X	
A6	Falha de comunicação; Falha de planejamento; Falha de monitoramento de controle	Gestão das partes interessadas; gestão da comunicação; gestão de recursos;	Documentos de gestão de projetos; gráfico de responsabilidade; detalhar parâmetros de projeto; business case; PMO; Painel do projeto; Gannt, Baseline, Estrutura Analítica do Projeto; Caminho crítico	X	X	X	X	X
A7	Falha de planejamento, dados não confiáveis; metas irrealistas; falta de ambiente sustentável no trabalho; falta de técnica em gerenciamento de projetos; falta de autoridade;	Gestão de partes interessadas; gestão do conhecimento; Qualificação dos profissionais em gerenciamento de projetos; monitoramento e controle; gestão de recursos;	Envolvimento da equipe de projeto; disseminação de informações sobre o projeto; uso de dados confiáveis; software; lições aprendidas		X		X	X

	envolvimento político							
A8	Falta de informações de projetos pretéritos;	Profissionalismo em Gerenciamento de projetos; liderança; gestão de portfólio, gestão do conhecimento; gestão de indicadores	PMO; sistema de informação de portfólio e registros; modelo de liderança distribuído; treinamento; ferramenta de processo de projeto; manutenção de repositório de registros de projetos e lições aprendidas	X	X			X
A9	Competitividade e desempenho	Gestão das dez áreas de gestão do conhecimento; gestão da inovação	N/A		X			
A10	Mudanças sociais e tecnológicas; demandas; qualidade nos serviços de saúde; aumento crescente dos custos assistenciais, escassez de investimentos e uso ineficiente dos recursos	Melhoria contínua; Profissionalismo em Gerenciamento de projetos; gestão das 10 áreas de conhecimento	Estrutura organizacionais; metodologia de gestão de projetos; documentação formal		X			
A11	Conflito de interesse; sustentabilidade a longo prazo; identificar e envolver as partes interessadas em um projeto; clareza de objetivos	Ciclo de vida de gestão de projetos; transparência; Gestão das dez áreas de conhecimento	Documentação formal; matriz de gestão de partes interessadas;	X	X	X		
A12	Percepção arcaica a respeito da gestão; comunicação;	Planejamento; mapeamento de processos de gestão de projetos; gestão da comunicação; Melhoria contínua; gestão de recursos; informatização; liderança	Plano de ação; feedback; estrutura do projeto; business case; reunião periódica envolvendo; avaliação dos benefícios do projeto; avaliação de viabilidade; seleção de projetos; definição de processo; otimização de processo;	X	X	X	X	X
A13	Complexidade dos projetos	Gestão das partes interessadas; Profissionalismo em Gerenciamento de projetos; execução de projetos; gestão de recursos; liderança; Gestão do conhecimento; Gestão da comunicação	Metodologia de gestão de projetos; treinamento; brainstorming; dashboard; lição aprendida	X	X	X		X
A14	Relações formais e informais; falta de um processo de melhoria contínua; falta de comunicação visual;	Profissionalismo em Gerenciamento de projetos; informatização; liderança; negociação; gestão do conhecimento; melhoria contínua; ciclo de vida do projeto; gestão das 10 áreas;	Gerenciamento e organização dos dados; equipe exclusiva para o projeto; lições aprendidas	X	X	X		X
A15	N/A	Cultura de gerenciamento de projetos; gestão das partes interessadas; alinhamento	Projeto orientado à resultados; Resultados		X			X

		estratégico Monitoramento e controle	orientados às pessoas; flexibilidade nos processos					
A16	Sobrecarga de informação	Informatização; Kanban	Trello; One note; Microsoft planner; Zolo			X		
A17	N/A	Gestão das dez áreas de conhecimento; fatores críticos de sucesso; liderança; informatização; Kanban	Análise de desempenho; equilíbrio dos fatores críticos de sucesso com o ponto de vista da parte interessada; identificação do líder;	X	X	X		X
A18	Transformar o processo de aprendizagem, tornando-o mais interativo e significativo	Metodologia ágil; liderança, gestão de comunicação	Scrum		X			
A19	Comunicação entre setores	Liderança; Gestão das dez áreas de conhecimento; alinhamento estratégico;	Utilização de dados confiáveis; troca de informação entre setores; infraestrutura de rede de informação		X	X	X	

*1 Alinhamento com negócio; *2 Práticas de Gerenciamento; *3 Suporte técnico; *4 Infraestrutura; *5 Gestão de recursos. Fonte: Autores (2021).

Uma prática de administração de projetos pode ser compreendida como uma atividade profissional ou de gestão que contribui para execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas (Mamédio, 2021). A primeira coluna mostra as categorias de melhores práticas construídas a partir dos dados extraídos das evidências apresentadas na segunda coluna. A principal vantagem na associação entre a gestão hospitalar e a gestão de projetos encontra-se na diversidade de métodos que a segunda tem a oferecer ao específico contexto hospitalar (Getirana, 2020). No entanto, a implantação de metodologias de gestão de projetos no ambiente hospitalar não é trivial. Os hospitais, enquanto organizações baseadas em processos, carecem de maturidade em gerenciamento de projetos, uma variável considerada bastante significativa (Bitencourt, 2020).

No intuito de alcançar a maturidade em gerenciamento de projetos em hospitais, a presença de um EGP poderia facilitar esse processo de acordo com as evidências encontradas. Destaca-se cinco vertentes das funções do EGP: práticas de gerenciamento como também da perspectiva da informatização, da visão e alinhamento estratégico, da infraestrutura integração de recursos, suporte técnico. As evidências coletadas revelam a importância das cinco funções que compõem a Tipologia de Hill (2008) ao se demonstrarem aderentes, seja em sua totalidade ou de forma parcial, a todas as experiências encontradas nessa revisão integrativa. Destaca-se que a revisão realizada chama atenção para a seleção de apenas uma pesquisa da área de metodologia ágil (Cruz, 2019). Entretanto, as demais evidências abordam temáticas oriundas da visão preditiva como o PMBOK (PMI, 2017), embora este não seja uma metodologia, mas um guia de boas práticas que pode servir de base para o desenvolvimento de uma metodologia na organização.

As ferramentas utilizadas na gestão de projetos de hospitais estão resumidas no Quadro 2. O PMBOK (2017) conceitua ferramenta como “alguma coisa tangível, como um modelo ou um programa de software usado para execução de uma atividade para produzir um produto ou resultado”. O conjunto de pesquisas coletadas evidenciou que o EGP é, junto com as lições aprendidas, a ferramenta mais utilizada em hospitais como solução para a administração dos projetos, programas e

portfólios. As lições aprendidas são unanimidade entre todos os administradores de EGP como relevante contribuição durante o encerramento, desde que disseminadas de forma correta (Amaral, 2021). Seu papel como agente mobilizador para executar as atividades de lições aprendidas e compilação das melhores práticas (Silva, 2021). Encaminha o resultado das discussões para uma base de conhecimento que possa ser acessada em projetos posteriores (Menezes, 2009).

4. Conclusão

Ao analisar os 41 desafios levantados, é possível constatar alguns pontos relevantes. A falha em comunicação é o aspecto mais levantado nas pesquisas como sendo um problema a ser solucionado pelos administradores hospitalares. Há um aspecto a se considerar sobre essa evidência que é o fato dela estar relacionada com outros elementos levantados nas pesquisas a respeito dos desafios coletados. A falha de comunicação se relaciona diretamente e indiretamente com: falta de alinhamento de expectativas (Schultz et. al., 2019), conflito de interesses (Schultz et. al., 2019; Bjugn, 2012), clareza de objetivos (Bjugn, 2012) informação dispersa (Aubry, 2018), falta de transparência (Do Rosário, 2014) sobrecarga de informações (KAUR, 2018), falta de comunicação visual (Mamédio, 2020), relações formais e informais (Mamédio, 2020), identificação e envolvimento das partes interessadas (Bjugn, 2012), falta de informações sobre projetos pretéritos (Giasson, 2019) e cultura organizacional (Aubry, 2014). Isso evidencia a importância de ações que busquem mitigar riscos na comunicação, bem como usar em favor dos resultados do projeto.

Uma pesquisa (Giasson, 2019) oferece uma nova ferramenta de medição, enfatizando a importância de todas as dez áreas de gestão do conhecimento na gestão hospitalar e apresentando-as como as principais categorias no processo de inovação ao buscar conscientizar os gestores sobre a importância da análise profissional, utilizando os itens desenvolvidos como uma nova ferramenta em formato de questionário.

Os principais achados desta revisão mostram que o gerenciamento de projetos e EGP se tornaram presente em vários aspectos nas práticas gerenciais dos hospitais ao redor do mundo. Embora todas as práticas contemplem de alguma maneira as funções dispostas da literatura de Hill (2008), nem todas estão contempladas dentro do contexto de um EGP.

Um estudo (Schultz, 2019) identificou que a importância do profissionalismo na gestão de projetos e que os hospitais são mais capazes de implementar inovações médicas e expandir o escopo de seu portfólio de serviços médicos se tiverem um alto nível de profissionalização em gerenciamento de projetos. Apesar disso, outro estudo (Saleem, 2020) evidenciou que os gerentes de projeto enfrentam vários problemas, desde o estágio de iniciação do projeto até o seu encerramento devido à estrutura burocrática rígida, falta de autonomia para os gestores, falta de experiência em gerenciamento de projetos e decisões políticas.

Ao aprofundar no espectro do PMO, é possível destacar um estudo (Santos, 2015) que revela que a construção de um Escritório de projetos é um elemento chave para a profissionalização e descentralização da gestão de projetos. Os benefícios surgem da incorporação dos gerentes de projeto em unidades de portfólio. Esses benefícios incluíram (1) gerentes de projeto que desenvolvem relacionamentos colaborativos, compreenderam o negócio, a governança e se acostumaram a entregar no ambiente de destino; (2) agilidade na tomada de decisões e a capacidade de gerir com mais eficácia as mudanças do projeto; e (3) menos sobrecarga de PMO central devido aos gerentes de projeto reportando em portfólios, com economia especialmente no espaço de relatório, uma vez que relatórios e governança menos centralizados são obrigatórios.

Outro estudo (Aubry et. al., 2018) reitera a importância do PMO durante grandes mudanças em uma organização de saúde, a fim de limitar os altos níveis de rotatividade: mandato claro do PMO alocação do líder do PMO, alocação dos recursos certos, apoio da alta administração, centro de apoio disponível à linha de frente e apoio a todo o ciclo de vida do projeto.

As temáticas relevantes no âmbito da gestão de projetos no cenário hospitalar estão associadas aos desafios nas mais diversas áreas do conhecimento gerencial, em especial, nas dez áreas de conhecimento da gestão de projetos. Porém, não se restringe a isso. Os artigos que compõem o núcleo de elegibilidade deixam bem claro que as experiências implementadas nos

hospitais abarcam práticas que surgem como respostas a desafios, não apenas das práticas de gerenciamento (metodologia, ferramentas, padrões e métricas e gestão do conhecimento), como também da perspectiva da informatização, da visão e alinhamento estratégico, da infraestrutura (governança, avaliação, organização e estrutura), integração de recursos (gestão de recursos e treinamento) suporte técnico (mentoria, planejamento, recuperação do projeto e auditoria do projeto) (Hill, 2008).

O artigo evidencia, a partir de uma revisão integrativa, a importância do PMO como núcleo de apoio ao gerenciamento de projetos e à consolidação da governança da gestão de projetos no hospital, de modo a descentralizar as tomadas de decisões. Ressalta ainda a importância das funções do PMO para a profissionalização da administração de projetos no âmbito hospitalar, pois remete à práticas e ferramentas que supre os desafios como: infraestrutura desatualizada; informações dispersas, má organização; falta de maturidade em gestão de projetos, falha de comunicação; falha de planejamento; falha de monitoramento de controle e falta de informações de projetos pretéritos.

Avaliando a proposta inicial desta revisão, observa-se lacunas na investigação relacionadas ao gerenciamento de programas dentro do portfólio de projetos e programas dos hospitais. Apesar das palavras-chave selecionadas incluir diferentes tipos de abordagens de Escritório de gerenciamento de projetos, somente se localizou artigos referentes a gestão de projetos, os quais preencheram os critérios de inclusão previamente estabelecidos.

Os fatores que intermediam essa lacuna escapam do âmbito desta revisão, no entanto, parece claro que, como é possível localizar publicações, as quais indicam a possibilidade de ocorrência de administração de programas decorrentes da carteira do EGP, há a necessidade dos hospitais implementarem a gestão de programas e, portanto, a necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre o impacto dessa administração.

Frente às lacunas evidenciadas e os resultados apontados nos artigos incluídos nesta revisão integrativa, entende-se ser necessário intensificar esforços para o desenvolvimento de pesquisas com delineamentos que produzam evidências fortes relativas ao tema investigado, principalmente na realidade da prática da administração de programas no âmbito hospitalar.

Referências

- Almeida, N. D. O. (2018). *Gerenciamento de portfólio e PMO*. Editora FGV.
- Amaral, J. A. A. D. (2021). Usando aprendizagem baseada em projetos para ensinar aprendizagem baseada em projetos: as lições aprendidas. *Pro-Posições*, 32.
- Archibald, R. D., & Archibald, S. (2016). *Leading and managing innovation: What every executive team must know about project, program, and portfolio management*. Auerbach Publications.
- Assis, S. S. D. (2021). *Desenvolvimento de um modelo de monitoramento de produtos para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos em saúde em uma organização pública federal (Doctoral dissertation)*.
- 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.
- Bitencourt, K. D. C. B. (2020). *Estudo dos desafios e limitações para a implantação da Gestão de Custos em um hospital privado de médio porte do Sul de Minas Gerais: projeto de Intervenção*.
- Bjugn, R., & Casati, B. (2012). Stakeholder analysis: a useful tool for biobank planning. *Biopreservation and Biobanking*, 10(3), 239-244.
- Caccia-Bava, M. C., Guimaraes, V. C., & Guimaraes, T. (2013). Important factors for success in hospital BPR project phases. *International journal of health care quality assurance*.
- Cruz, J. R. D., Gonçalves, L. S., & Giacomo, A. P. M. D. A. D. (2019). Metodologia ágil Scrum: uso pelo enfermeiro em jogo educativo sobre manejo seguro de medicamentos. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 40.
- do Rosário Bernardo, M. (2014). Project indicators for enhancing governance of projects. *Procedia Technology*, 16, 1065-1071.
- dos Anjos, N. D. S. T., & Portilho, B. C. R. *Elaboração da pergunta de pesquisa*. Universidade de Brasília–Editora ECoS Faculdade de Ciências da Saúde, 73.
- Fonseca, G. L. M. (2021). Escritório de projetos em organizações públicas: análise do desempenho e da aderência à estratégia empresarial. *Brazilian Journal of Business*, 3(2).
- 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.

- Getirana, J. V. (2020). Análise do perfil dos usuários pediátricos de uma OMS, na gestão de projetos para melhoria do serviço.
- Ghasemi, M., Nejad, M. G., & Bagzibagli, K. (2017). Knowledge management orientation: an innovative perspective to hospital management. *Iranian journal of public health*, 46(12), 1639.
- Giasson, L. (2019). The Best of Both Models: Key Components of a Successful Hybrid Project Management Office Model in a Health Care Organization. *The health care manager*, 38(3), 247-252.
- Gordon, A., & Pollack, J. (2018). Managing healthcare integration: Adapting project management to the needs of organizational change. *Project Management Journal*, 49(5), 5-21.
- Hill, G. M. (2007). *The complete project management office handbook*. Auerbach Publications.
- Junior, J. T. P., do Carmo Satler, T., Pereira, A. G., & Silva, L. C. (2021). A importância de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização. *Revista Produção Online*, 21(2), 353-371.
- Kaur, A. (2018). App Review: Trello. *Journal of Hospital Librarianship*, 18(1), 95-101.
- Lavoie-Tremblay, M., Aubry, M., Richer, M. C., & Guylaine, C. Y. R. (2018). A health care project management office's strategies for continual change and continuous improvement. *The health care manager*, 37(1), 4-10.
- Mamédio, D. F., & Meyer, V. (2020). Managing project complexity: how to cope with multiple dimensions of complex systems. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS medicine*, 6(7), e1000097.
- de Oliveira, J. M., de Almeida Jurach, G., Pinto, R. S., & Kerchime, L. M. (2017). Project offices and the federal universities: A study on project management in the context of higher education institutions. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(3), 18-28.
- Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos. *Inovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 30(75), 119-134.
- PMI, P., & PMI. (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). In *Project Management Institute* (pp. 385-405).
- PMI, P., & PMI. (2018). *The standard for portfólio 4 ed*. In *Newtown Square*.
- Safdari, R., Ghazisaeidi, M., & Jebraeily, M. (2015). Electronic health records: critical success factors in implementation. *Acta Informatica Medica*, 23(2), 102.
- Saleem, F., Murtaza, I., Hyder, S., & Malik, M. I. (2020). Public Health and Project Management: Do Projects Deliver?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7244.
- Santos, V., & Varajão, J. (2015). PMO as a key ingredient of public sector projects' success—position paper. *Procedia computer science*, 64, 1190-1199.
- Silva, C., & Resende, M. D. (2021). Gestão Do Conhecimento E Aprendizagem Na Gestão De Projetos Gestão do Conhecimento e Aprendizagem. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 25816-25834.
- Liu, Y., Ren, L., Li, Y., & Zhao, X. G. (2015). The industrial performance of wind power industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 43, 644-655.
- Srivannaboon, S., & Southall, P. (2011). An exploratory study of the value of project management for hospital administration in Thailand. *Journal of General Management*, 36(4), 53-69.
- Svejvig, P., & Grex, S. (2016). The Danish agenda for rethinking Project management. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- 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.