

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS EM SAÚDE**

FÁBIO RODRIGUES PACHALSKI

**COMO MINIMIZAR AS FALHAS NA EXECUÇÃO DE PROJETOS
INTERDEPARTAMENTAIS UTILIZANDO FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS BASEADAS NO GUIA PMBOK?
Estudo de caso: Hospital Alfa**

Porto Alegre 2016

FABIO RODRIGUES PACHALSKI

**COMO MINIMIZAR AS FALHAS NA EXECUÇÃO DE PROJETOS
INTERDEPARTAMENTAIS UTILIZANDO FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS BASEADAS NO GUIA PMBOK?
Estudo de caso: Hospital Alfa**

Artigo apresentado como trabalho de conclusão
do curso de Gestão de Negócios em Saúde, pelo
MBA da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- UNISINOS

Orientador: Prof. Esp. Felipe José Nardi Gomes

Porto Alegre 2016

**COMO MINIMIZAR AS FALHAS NA EXECUÇÃO DE PROJETOS
INTERDEPARTAMENTAIS UTILIZANDO FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS BASEADAS NO GUIA PMBOK?
Estudo de caso: Hospital Alfa**

Fábio Rodrigues Pachalski
Prof. Esp. Felipe José Nardi Gomes

RESUMO: Tendo em vista a complexidade dos processos de negócio hospitalares e a necessidade de interação entre os diversos departamentos, não é possível executar projetos com sucesso sem metodologias e ferramentas robustas. Este trabalho desenvolve a análise sobre o cenário de negócio do hospital, estuda os processos envolvendo projetos entre departamentos. Foi implementada uma pesquisa qualitativa, em função da qual foram coletadas informações importantes sobre os projetos interdepartamentais. A análise de todos os levantamentos foi feita com apoio em diagramas de BPMN através do qual foi possível analisar o cenário, identificar falhas e propor melhorias na organização.

ABSTRACT: *Given the complexity of hospital business processes and the need for interaction among various departments, it is difficult to execute successfully projects without robust methodologies and tools. This paper develops the analysis of the hospital's business scenario, studying the processes involving projects among departments. A qualitative research was performed, based on which it was collected important information about the interdepartmental projects. The analysis of the survey was supported by BPMN diagrams through which it was possible to analyze the scenario, identify gaps and propose improvements in the organization.*

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Processos. Gestão de Projetos. Projetos Interdepartamentais.

KEY-WORDS: *Process Management. Project Management. Interdepartmental Projects*

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história os hospitais se moldaram para serem eficazes na geração de saúde fazendo com que suas estruturas se tornassem cada vez mais complexas. As interações entre as áreas assistenciais e apoio se tornaram fundamentais para o funcionamento deste sistema. Devido ao tamanho e importância da instituição hospitalar, naturalmente, muitos projetos são desenvolvidos em conjunto entre dois ou mais departamentos.

Não raramente, os projetos são conduzidos de forma equivocada e falham, trazendo prejuízos de diversas naturezas para a instituição. Os fracassos ocorrem em maior ou menor escala nos aspectos financeiro, escopo ou prazo, algumas vezes abortando sua execução. Há preocupações acerca do tema gerenciamento de projetos nas instituições, porém de forma interna e individualizada nos departamentos. Grande parte das vezes, cada setor conduz o seu projeto separadamente, ignorando os pontos de interação e dependência em relação aos demais departamentos envolvidos.

No hospital em que se desenvolveu este estudo, as diretrizes estratégicas são definidas com base no *Balanced Scorecard* e repassadas aos subníveis da instituição como desdobramentos em metas. Cada setor define seus projetos em função destas metas e assim planeja suas atividades de forma muito justa em relação ao tempo. Desta forma a interdependência de departamentos fica excluída do planejamento fazendo com que sua necessidade seja percebida em meio ao projeto. Quando a relação de dependência é evidente os setores envolvidos sentem grandes dificuldades em adaptar seu planejamento na tentativa de corresponder à necessidade.

O presente estudo foi elaborado sobre este contexto hospitalar, cuja complexidade na promoção de saúde propõe uma forte relação entre departamentos para a execução de projetos igualmente robustos. Este trabalho tem como objetivo encontrar mecanismos de apoio aos projetos interdepartamentais que, uma vez implantados, promovam uma maior qualidade na execução dos mesmos. Promover esta melhoria na gestão de projetos que envolvem vários departamentos na instituição promoverá não só uma maior eficácia, mas também um menor desgaste entre os setores.

Para atingir o resultado esperado com este trabalho serão cumpridas algumas etapas importantes contando com a contribuição de autores de referência aos temas em questão.

A seguir uma tabela com a relação destas etapas bem como os autores que as sustentam e suas respectivas contribuições:

Tabela 1- Temas e Contribuições

Tema	Autor	Contribuição
Análise de Negócios	IIBA – BABOK v3	Definição de Análise de Negócios
	Hermano Roberto Thiry – Cherques	Importância da definição do contexto organizacional
	Davenport, Harris e Morrison	Visão holística da organização para tratar dados e processos com honestidade intelectual.
Gerência de Processos	BPM CBOK versão	Definição de processos
	Afonso Orth e Rafael Prikladnicki	Gerenciamento de projetos distribuídos
Gerência de Projetos	PMI PMBOK 5ªEdição	Ferramentas e técnicas para definição e controle de escopo, tempo e custo, assim como qualidade e recursos humanos.

Ao final deste trabalho, teremos um estudo sobre fatos que ocorrem no hospital em questão e em outras empresas que executam projetos envolvendo diversas áreas, desequilibrando a relação entre escopo, tempo e investimento financeiro. Após analisado o contexto e avaliadas as possibilidades de intervenção, possivelmente outras instituições poderão aplicar as mesmas ações ou utilizá-las como base para suas análises.

De acordo com a pesquisa The CHAOS Manifesto 2013: Think Big, Act Small realizada pelo Standish Group 18% dos projetos falham. Diante deste cenário, porém limitando a extensão do estudo aos projetos executados no hospital em questão, o trabalho tem como objetivo principal sugerir, com uma visão holística, os melhores processos e ferramentas para gerenciamento de projetos baseados no Guia PMBOK, visando reduzir as falhas de execução e planejamento nos projetos interdepartamentais.

Para conseguir compreender o funcionamento do hospital no que diz respeito a gerenciamento de projetos e às interações dos setores durante a execução dos mesmos,

será necessário cumprir etapas intermediárias ou objetivos específicos. Inicialmente será apresentado o cenário deste hospital em termos de projetos interdepartamentais. Em seguida, analisando est cenário, serão identificados e descritas as falhas em projetos que causam mais impacto ou tem maior recorrência. Com base nas falhas encontradas, serão avaliadas as ferramentas disponíveis para gerenciamento de projetos na instituição e, conseqüentemente, analisadas as melhores práticas de mercado para gerenciamento de projetos. Combinando processos e ferramentas de gerenciamento de projetos avaliados, será definida uma proposta de modelo ideal com intuito de atingir o objetivo geral da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Análise de Negócios

A sustentação de um projeto bem estruturado, assim como um plano de ação para modificação de processos, se dá a partir de um entendimento qualificado sobre o cenário em questão. Análise de negócios, de acordo com o BABOK, deve ser executada para compreender o estado corrente de uma organização e/ou servir como base para uma futura identificação de necessidades de negócio.

É recorrente a sustentação da importância da análise sobre o ambiente do ponto de vista de negócios. Thiry-Cherques (2004) reitera dizendo que, na América Latina, muitos projetos fracassam por estarem configurados com base em suposições sobre o meio organizacional.

Além de garantir uma compreensão mais concisa a respeito do negócio, esta análise deve ser executada sob a visão holística do cenário empresarial. Importantes perguntas do aspecto gerencial serão respondidas apenas quando a visão analítica ultrapassar unidades de negócio e processos departamentais e considerar a organização na sua perspectiva mais abrangente (DAVENPORT, HARRIS, MORRISON, 2010).

2.2. Gestão de Processos

Toda organização possui processos de negócio para atingir suas metas e objetivos estratégicos. Processo, segundo ABPMP no CBOK v3.0 2013, é “um trabalho que entrega valor ao cliente ou apoia outros processos”. Sendo um processo na cadeia de produção da organização, ligado diretamente à entrega ao cliente, ou um processo intermediário, há uma disciplina oferece subsídios para criar, analisar e controlar sua execução. Esta disciplina é chamada de gestão de processos de negócio, ou Business Process Management (BPM) e

“emprega métodos, regras, métricas, práticas e ferramentas em *softwares* para gerenciar o otimizar as atividades e processos de uma organização” (SINUR, ODELL, FINGAR, 2013).

Uma de das possíveis aplicabilidades do BPM é a análise e mapeamento do cenário de negócio. Identificar e modelar atividades e suas relações sobre um determinado contexto ajuda os *Stakeholders* (partes interessadas) a encontrar falhas e oportunidades de melhorias (WESKE, 2012).

Neste estudo, a análise de processos será uma ferramenta importante para mapeamento das execuções de projetos interdepartamentais, com intuito de identificar suas fragilidades. Um projeto que exige o envolvimento de diversos departamento para atingir seu objetivo possui características semelhantes a um projeto distribuído. Estes modelos de projetos encontram desafios como diferenças culturais, distância física, compartilhamento de contexto, comunicação, entre outros que podem contribuir para o fracasso do projeto (ORTH, PRIKLADNICKI).

2.2.1. BPMN – Business Process Model and Notation

Segundo a Associação Europeia de *Busines Process Management*, BPMN é um modelo de identificação, modelagem, execução, documentação, mensuração, monitoramento e controle, automatizado ou não, para alcançar os objetivos de negócio e estratégia de uma organização (SCHMIDT 2009).

Embora a notação exija treinamento e experiência para ser construída, é muito recomendada para compartilhamento dos fluxos de processo entre públicos-alvo diferentes. A variedade de notações permite clareza nos eventos de início, intermediários e finais, além de representarem as tarefas de forma muito versáteis, representando os processos em vários níveis de abstração. (CBOK v3.0 2013)

Neste trabalho será feito o mapeamento e detalhamento dos processos utilizados para a execução de projetos interdepartamentais da forma como são realizados atualmente. Após a análise dos resultados, se houver necessidade de alteração, será feita a modelagem do processo ideal.

2.3. Gestão de Projetos

Para que uma organização faça uma boa gestão de projetos, primeiramente é necessário entender o que é um projeto. Segundo o PMI, no Guia PMBOK® quinta edição (2013; p. 3), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um único projeto, serviço ou resultado”. Algumas características nesta sentença são extremamente importantes, como por exemplo o aspecto temporário, de escopo, esforço e objetivo. O guia

preconiza que todo o projeto conte com a figura do gerente de projetos, pessoa responsável pela iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento do projeto.

Esta ciência não se restringe a projetos de grande ou pequeno porte, assim como não se aplica a apenas uma linha de negócio. Gerenciamento de projetos pode ser aplicado em qualquer projeto independentemente de sua complexidade ou relação financeira de custo e resultado (VARGAS 2009).

Projetos têm o início e fim definidos desde o seu planejamento e uma das tarefas do gerente é fazer com que estas definições sejam obedecidas. O produto final pretendido com o projeto, referenciado pelo escopo, também é acompanhado pelo gerente para que seja cumprido. Este escopo, que será trabalhado e gerenciado ao longo do tempo do projeto, exigirá a interação de recursos representando o que chamamos de esforço (PMI, 2013).

O gerenciamento de projetos é a ação de coordenar a execução do projeto para garantir seu sucesso, ou seja, no prazo, dentro do orçamento e com qualidade. Em virtude da amplitude desta gestão o PMBOK separa este conhecimento em áreas de conhecimento específicas e, a cada uma delas, define um conjunto de processos que orientam a ação do gerente de projetos.

Tabela 2 - Áreas de Processo PMBOK

Área do Conhecimento	Processos
<p>Integração: Descreve os processos que irão definir, identificar e controlar os processos ao longo da execução do projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver Termo de Abertura do projeto. • Desenvolver o Plano de Gerenciamento de projeto. • Orientar e gerenciar a execução do projeto. • Monitorar e controlar o trabalho do projeto. • Realizar o controle integrado de mudanças. • Encerrar o projeto ou fase.
<p>Escopo: Descreve os processos que asseguram o mapeamento do trabalho exato a ser executado para obter sucesso com o projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento do escopo • Coletar os requisitos • Definir o escopo • Criar a estrutura analítica do projeto • Validar o escopo • Controlar o escopo

<p>Tempo: Descreve os processos que garantem o término do projeto no prazo exato estabelecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento do cronograma • Definir atividades • Sequenciar as atividades • Estimar os recursos das atividades • Estimar a duração das atividades • Desenvolver o cronograma • Controlar o cronograma
<p>Custos: Descreve os processos que garantem o término do projeto dentro do orçamento aprovado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento dos custos • Estimar os custos • Determinar o orçamento • Controlar os custos
<p>Qualidade: Descreve os processos para garantir que o resultado entregue seja adequado às necessidades do solicitante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento da qualidade • Realizar a garantia da qualidade • Controlar a qualidade
<p>Recursos Humanos: Descreve os processos para orientar e controlar a equipe envolvida no projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento dos recursos humanos • Mobilizar a equipe do projeto • Desenvolver a equipe do projeto • Gerenciar a equipe do projeto
<p>Comunicações: Descreve os processos que garantem a comunicação efetiva, bem distribuída, controlada e estocada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento das comunicações • Identificar os riscos • Realizar análise qualitativa dos riscos • Realizar análise quantitativa dos riscos • Planejar as respostas aos riscos • Controlar os riscos
<p>Aquisições: Descreve os processos para compra de produtos e/ou serviços para utilização durante o projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento das aquisições • Conduzir as aquisições • Controlar as aquisições • Encerrar as aquisições

<p>Partes Interessadas: Descreve os processos para identificar e gerenciar todas as entidades que possuem qualquer grau de relação com o projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as partes interessadas • Planejar o gerenciamento das partes interessadas • Gerenciar o engajamento • Controlar o engajamento
--	--

Fonte: PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

Estes processos, de diversas naturezas, estão divididos em grupos de processo de acordo com cada fase do projeto. De acordo com Davenport (1994) define processos como uma sequência de atividades específicas que são executadas para atender um cliente, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados. Aderente a este conceito, o PMBOK explica os processos de gerenciamento como um conjunto de atividades, utilizando ferramentas e técnicas, sobre um conteúdo de entrada, produzindo outro conteúdo ao final de sua execução. Este conteúdo produzido geralmente é entrada para um processo posterior.

Na literatura não encontramos uma sequência fixa de ações que garantam o sucesso do projeto e não poderia ser diferente, uma vez que cada projeto tem suas características específicas. Entretanto, muitos autores utilizam o PMBOK como referência em suas publicações e muitas empresas como guia para gestão de projetos. Neste guia de boas práticas, alguns aspectos são salientados evidenciando sua relação direta com o sucesso do projeto como, por exemplo, a comunicação:

O sucesso do gerenciamento de projetos em uma organização é altamente dependente de um estilo de comunicação organizacional eficaz...

Há algumas décadas as organizações começaram a implantar os escritórios de projetos (PMO – *Project Management Office*) para apoiar o crescente número e complexidade de projetos. Um escritório de projetos é um departamento responsável por coordenar as atividades de gerenciamento de projetos de uma empresa (SCHWALBE). De acordo com SCHWALBE, há diferentes maneiras de se estruturar um PMO e este departamento pode assumir variados papéis e responsabilidades. Como exemplos de possíveis objetivos de um PMO, podemos citar:

- Centralizar dados de projetos da organização
- Desenvolver e gerenciar *templates* para documentação
- Treinar gerentes de projetos

- Consultoria em projetos para os departamentos
- Servir de suporte para gerentes de projetos em atividade na organização

2.3.1. Maturidade em Gestão de Projetos

O conjunto de processos e ferramentas oferecidos pela literatura para gerenciamento de projetos, como podemos perceber através do guia PMBOK, é bem abrangente. As empresas que fazem gerenciamento de projetos vão se aprimorando e cada vez utilizando uma gama maior de componentes. Esta evolução e sua relação direta com o sucesso é o que Prado (2008) chama de maturidade.

De acordo com KERZNER (2009), maturidade em gerenciamento de projetos é definido pela implementação de uma metodologia padrão e processos de acompanhamento que promovam um aumento na probabilidade de sucessos repetidos. Esta metodologia e processos bem internalizados pela empresa, em termos de gerenciamento de projetos, promovem resultados mais previsíveis, logo uma capacidade maior de gestão (PRADO 2008).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Para a construção deste trabalho, inicialmente foi feito um estudo sobre a metodologia mais adequada para atingir os objetivos propostos. De acordo com YIN (2001) três aspectos guiam a análise sobre as estratégias e a aderência em relação à proposta de trabalho. São eles:

- Tipo de questão de pesquisa proposto
- Extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos
- Grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos

Elencando as principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais e relacionando com as condições apontadas por YIN, obtém-se um quadro que apoia a decisão sobre a estratégia a ser adotada.

Tabela 3 - Quadro de estratégias de pesquisa

Estratégia	Tipo de questão	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim

Levantamento	Quem, o que, onde quanto, quantos	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde quanto, quantos	Não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Tendo em vista a relação apresentada por YIN, a definição da estratégia começa com a definição da pergunta de pesquisa. No caso do presente estudo, a pergunta definida foi “como minimizar as falhas na execução de projetos no Hospital Alfa utilizando ferramentas de gerenciamento de projetos? ”. Baseando-se nesta pergunta central, concomitante com a teoria apresentada por YIN (2001) duas estratégias estariam adequadas. Entretanto, como no contexto de projetos interdepartamentais do hospital deste estudo não se pode manipular comportamentos relevantes, conclui-se que o estudo de caso é a melhor estratégia a ser adotada.

O estudo de caso é uma investigação empírica com visão holística sobre processos organizacionais e administrativos. Podem ter três propósitos: exploratórios, descritivos ou explanatórios (YIN 2001). Desta forma, inicialmente será realizado um mapeamento da organização para entender a responsabilidade de cada departamento e o relacionamento entre eles. Após mapeado o ambiente, será realizada uma exploração dos processos com base em entrevistas com as pessoas que mais se envolvem nos projetos interdepartamentais. Esta entrevista visa identificar os fatos que colaboraram para as falhas em projetos que envolvem mais de um departamento.

Tabela 4- Questionário aplicado no estudo

Base teórica		Pergunta
PMBOK	O PMBOK indica que todo projeto possua um gerente, responsável pela condução do projeto do início ao seu encerramento (p.17). Sem esta referência, a utilização dos processos pode ficar comprometida,	Os projetos que você participa ou participou foram conduzidos por um gerente de projetos?

	o que pode provocar impacto no sucesso do projeto. (p. 2)	
PMBOK	O guia PMBOK apresenta dentro dos seus grupos de processo diversas ferramentas para auxiliar na condução do projeto. Na página 40, salienta a importância do envolvimento das partes interessadas operacionais em todas as fases do projeto.	Você foi envolvido na criação ou ao menos informado sobre a utilização de alguma ferramenta de apoio à gerência de projetos, como por exemplo cronograma, matriz de responsabilidades, documento de abertura?
PMBOK	O guia PMBOK salienta, na página 150, que a etapa de definição de escopo deve ter como documento de saída um detalhamento das entregas do projeto e esta documentação deve estar alinhada entre todos as partes interessadas. Para esta etapa iniciar, algumas documentações já devem, segundo o guia, estar elaboradas como termo de abertura do projeto e planos de gerenciamentos. Nestas documentações há a definição formal das partes interessadas.	Os projetos que você participa estão claramente definidos e divulgados em termos de escopo, partes interessadas e patrocinador?
PMBOK	O capítulo 10 do PMBOK apresenta um conteúdo robusto de orientações para planejamento e controle da comunicação do projeto. Enfatiza a importância da comunicação e sua relação direta com o sucesso do projeto.	Como você percebe a comunicação entre os departamentos no decorrer dos projetos interdepartamentais?

PRADO (2008)	PRADO (2008) relaciona a maturidade da empresa com resultados previsíveis, minimizando a ocorrência de falhas.	Você identifica a prática de gerenciamento de projetos de forma estruturada e padronizada na instituição?
--------------	--	---

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Primeiramente, para transcrever o entendimento sobre o cenário do hospital estudado, em termos de negócio foi realizada uma análise sobre a organização e interação das áreas. Percebeu-se que há uma divisão muito clara entre setores assistenciais, que prestam o atendimento; áreas administrativas, que complementam o fluxo de negócio antes e após o atendimento do paciente; e áreas de apoio, responsáveis por manter as áreas administrativas e assistenciais operando.

A imagem a seguir representa a distribuição destas três grandes áreas. A relação horizontal entre elas, representa a linearidade temporal em que interagem. A relação vertical representa a dependência para sustentação das operações.

Figura 1 - Organização de departamentos do Hospital Alfa



De acordo com este cenário, foram entrevistados cinco profissionais, sendo um gerente, três coordenadores e um analista de negócios. Dos cinco profissionais, três faziam parte de departamentos de apoio, um da área administrativa e um da área assistencial.

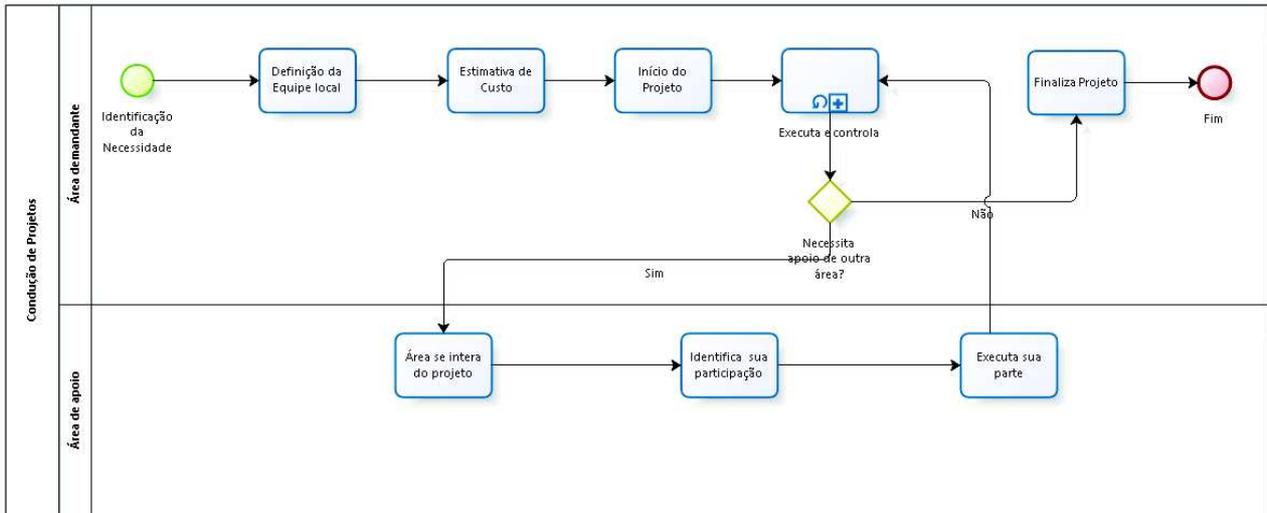
Tabela 5 - Relação de profissionais respondentes

Profissional	Departamento	Área
Analista de Negócios	Tecnologia da Informação	Apoio
Coordenador	Jurídico	Apoio
Gerente	Engenharia	Apoio
Coordenador	Comercial	Administração
Coordenador	Emergência	Assistência

Analisando as respostas observou-se que os projetos que envolvem mais de um departamento não são conduzidos por um gerente de projetos com visibilidade sobre todos os departamentos. Na prática, cada setor conduz um projeto separado para atingir o mesmo fim para a organização, contrariando a prática sugerida pelo PMI (2013) a qual orienta que o controle seja realizado por um gerente de projetos. Seguindo as definições do PMBOK, cada setor seria uma parte interessada, cumprindo uma parte do cronograma, se comunicando da forma e no tempo corretos, entregando partes do mesmo escopo de forma sincronizada, para atingir o objetivo do projeto para a organização. Embora percebendo um ambiente complexo, com departamentos de atividades e ciências diferentes, gerenciamento de projetos é uma prática possível de ser executada neste cenário e em qualquer outro (VARGAS 2009).

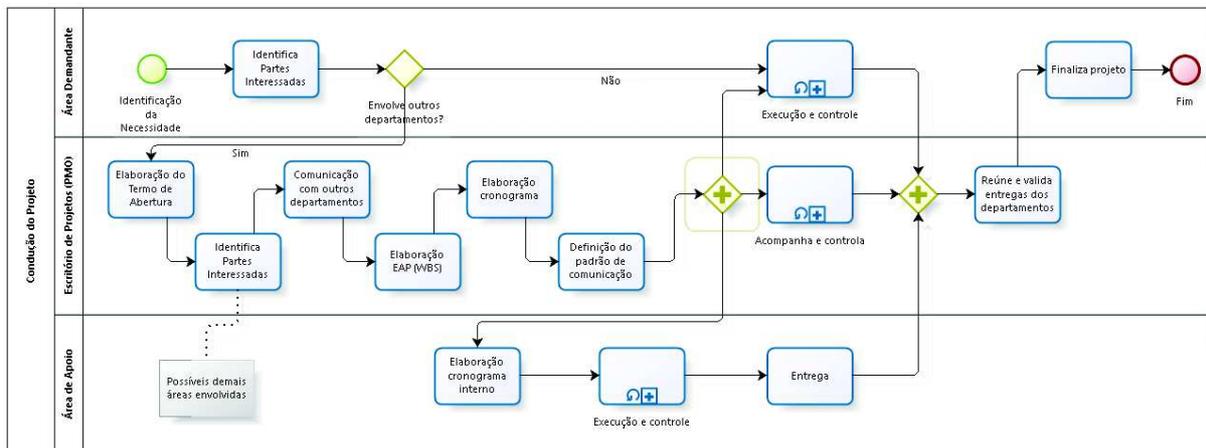
Quando questionados sobre a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos, quatro dentre os cinco profissionais disseram utilizar cronogramas. Entretanto, na maioria das vezes, nestes cronogramas só continham as atividades dos seus setores. Apenas um profissional disse ter sido envolvido em alguns projetos com termo de abertura, porém este termo não fora divulgado para os demais setores envolvidos no projeto. Claramente a comunicação entre departamento é falha o que é chancelado pela percepção unânime dos entrevistados, quando perguntados sobre este aspecto. De acordo com estas lacunas no processo de gerenciamento de projetos, baseando-se nos conceitos de maturidade de projetos de KERZNER (2009), os profissionais entendem que o hospital está no nível inicial nesse aspecto.

Figura 2 - Diagrama BPMN: As Is



Tendo em vista a baixa maturidade do hospital em gerenciamento de projetos, entende-se que um primeiro passo seria instaurar o processo de condução centralizada de projetos, através de um PMO. Conforme SCHWALBE (2010), o PMO pode exercer diferentes papéis na organização e, neste caso, estaria acompanhando de forma abrangente os projetos envolvendo mais de um setor, recebendo as demandas, formalizando os projetos com os termos de aberturas, criando um cronograma macro, compartilhando e gerenciando as mudanças.

Figura 3 - Diagrama BPMN: To Be



Além destas ferramentas, ainda sob responsabilidade do PMO, sugere-se a criação de um plano de comunicação adequado aos perfis dos envolvidos no projeto. A utilização uma ferramenta oficial e padronizada de comunicação para estes projetos, afim de garantir a distribuição total e correta do andamento do projeto, é fundamental. Entretanto, é possível utilizar ferramentas (tecnológicas ou não) informais de comunicação visando melhorar a distribuição da informação (SCHWALBE 2010).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, independentemente de sua área de atuação, buscam sempre executar seus processos internos com a melhor qualidade. Invariavelmente executam projetos para atingir algum objetivo, seja ele para o mercado ou interno. Devido à complexidade da estrutura de negócio de um hospital, os projetos acabam envolvendo com muita frequência diversos departamentos, logo alguns aspectos importantes do gerenciamento de projetos acabam ficando frágeis e em evidência.

Após analisadas as diversas ferramentas e processos descritos pelo PMBOK, percebeu-se as oportunidades de apoio na condução de projetos interdepartamentais no hospital. Tendo em vista os problemas identificados na execução dos projetos e entendendo que a maturidade pode ser gradualmente ampliada, as propostas de formalização do documento de abertura de projeto, compartilhado com as partes interessadas, um WBS para definir os limites do projeto e um cronograma de acompanhamento, são ferramentas simples que podem ajudar num primeiro avanço. Além das ferramentas, a criação de um escritório de projetos, fazendo com que um gerente de projetos coordene os projetos interdepartamentais de forma horizontal, é fundamental para que haja o envolvimento e comunicação entre todos os departamentos.

Para a realização deste trabalho foi imprescindível utilizar a metodologia de estudo de caso, desenvolver um questionário direcionado ao referencial teórico que sustentou o projeto. Com a metodologia, fizemos a coleta das informações que representaram o cenário de forma satisfatória e permitiu uma visão holística da instituição.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVENPORT, Thomas; HARRIS, Jeanne; MORRISON, Robert. **Inteligência analítica nos negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro. ELSEVIER. 2010.

DAVENPORT, Thoms; **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro. Campus. 1994

ORTH, Afonso I.; PRIKLADNICKI, Rafael. **Planejamento e Gerência de Projetos**. 1 ed. Porto Alegre. EdiPUCRS. 2009.

WESKE, Mathias. **Business process management : concepts, languages, architectures**. 2 ed. Potsdam. Springer. 2012.

SINUR, Jim; ODELL, James; FINGAR, Peter. **Business Process Management: The Next Wave**. 1 ed. Tampa, FL. Meghan-Kiffer Press. 2013.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre. Bookman. 2001.

THIRY –CHERQUES, Hermano R.. **Modelagem de Projetos**. 2 ed. São Paulo. Atlas S.A.. 2004.

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2ed. Belo Horizonte. INDG. 2008.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7 ed. Rio de Janeiro. Brasport. 2009.

KERZNER, Harold. **Project management: systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10ed. New York. John Wiley & Sons, Inc. 2009

SCHMIDT, Gotz. **Common Body of Knowledge for BPM**. Wettenberg. 2009

SCHWALBE, Kathy. **Information technology project management**. 6ed. Boston. Course Technology. 2010