

Papel do Gestor de Projeto na Saúde:
Fatores de Sucesso em Laboratórios de
Análises Clínicas
Nuno Alexandre Ferreira Pinheiro Coelho

10/2022

Nuno Alexandre Ferreira Pinheiro Coelho . Papel do Gestor de Projeto na Saúde:
Fatores de Sucesso em Laboratórios de Análises Clínicas

Papel do Gestor de Projeto na Saúde: Fatores de Sucesso em Laboratórios de Análises Clínicas

Nuno Alexandre Ferreira Pinheiro Coelho

10/2022



Papel do Gestor de Projeto na Saúde: Fatores de Sucesso em Laboratórios de Análises Clínicas

Nuno Alexandre Ferreira Pinheiro Coelho

Orientadora . Prof^a. Dra. Vanda Marlene Monteiro Lima

AGRADECIMENTOS

Agradeço
à professora Vanda
e à minha família.

RESUMO

A gestão de projetos está presente nos Laboratórios de Análises Clínicas com preponderância da figura do gestor de projeto no desempenho do seu papel para o sucesso dos seus projetos.

Neste momento de pós crise pandémica, o desafio ao papel do gestor de projeto centra-se na gestão do projeto enquanto método de controlo de tarefas complexas que, tendo em conta os constrangimentos, devem ser terminadas com a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades necessárias para desenvolver um projeto e alcançar os seus requisitos.

O estudo tem como objetivo responder à questão de investigação: Quais são as práticas e os fatores de sucesso em projetos de implementação e desenvolvimento de Laboratórios de Análises Clínicas, que efetuam análises clínicas de recolha de material biológico, fora do contexto público e hospitalar, em Portugal? O objetivo geral da investigação é efetuar um reconhecimento e diagnóstico, em Laboratórios de Análises Clínicas portugueses, das práticas e dos fatores de sucesso em projetos de implementação e desenvolvimento, avaliando a sua importância por meio da ação e do papel do gestor de projeto.

A investigação é de natureza descritiva e exploratória assente numa revisão de literatura aprofundada sobre o tema, seguida de uma parte empírica, com estudo de vários casos em laboratórios portugueses.

Os resultados desta investigação permitem destacar como principais fatores de sucesso em Laboratórios de Análise Clínicas a comunicação, liderança, trabalho em equipa, conhecimentos, planeamento, gestão e organização. Adicionalmente, foi evidenciado o papel do gestor de projetos, com destaque para as suas principais competências, tais como, aptidões estratégicas, comunicação, criatividade, liderança, organização, planeamento, gestão de equipas e conflitos, resolução de problemas e competências técnicas.

Palavras-chave: Gestor de Projeto, Gestão de Projeto na Saúde, Fatores de Sucesso, Laboratório de Análises Clínicas, Competências, Sucesso do Projeto.

ABSTRACT

The project management is ubiquitous in clinical laboratories, with the project leader typically having the upper hand when it comes to fulfilling his role in the success of their projects.

In this post-pandemic moment of crisis, the project manager's role challenge is focusing on project management as a method of accomplishing complex tasks, taking into account the constraints in applying knowledge, tools and techniques needed to develop a project and meet its requirements in order to carry out the necessary activities.

The aim of the study is to answer the research question: What are the practises and success factors in projects for the implementation and development of clinical laboratories who perform collected biological material clinical study outside the public domains and hospital context in Portugal? The general objective of the study is to identify and diagnose, in Portuguese clinical laboratories, practises and success factors in the implementation and development projects, assessing their importance through the action and the role of the project manager.

The research is a descriptive and exploratory study based on an in-depth literature review of this matter, followed by an empirical part in which several cases in portuguese clinical laboratories are studied.

The results of this research allow us to highlight communication, leadership, teamwork, knowledge, planning, management and organization as the most important success factors for success in clinical laboratories. In addition, the role of the project manager was highlighted, with emphasis on their main skills, such as, strategic skills, communication, leadership, organization, planning, team and conflict management, problem solving and technical skills.

Keywords: Project Manager, Health Project Management, Success Factors, Clinical Laboratory, Skills, Project Success

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO E OPORTUNIDADE DO TEMA	4
1.2. OBJETIVOS	5
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. O PAPEL DO GESTOR DE PROJETO NA SAÚDE	7
2.2. FATORES DE SUCESSO	11
2.3. OS LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS	17
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	20
3.1. QUESTÃO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	20
3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	22
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	24
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO I	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lista de itens para medir gestão de projeto por valores e princípios tradicionais e ágeis (Fonte: Koch & Schermuly, 2021).....	10
Figura 2. Fatores de Sucesso (Fonte: Pinto & Slevin, 1988).....	13
Figura 3. As sete áreas definidas por Turner (Fonte: Turner, 1999).....	14
Figura 4. Fatores de sucesso de acordo com Daniel e Morris & Hough (Fonte: elaboração própria).	16
Figura 5. Fatores de sucesso de acordo com a literatura (Fonte: elaboração própria).....	17
Figura 6. Número de laboratórios e postos de colheita e a % da natureza de serviço (Fonte: elaboração própria).	18
Figura 7. Metodologia da investigação (Fonte: elaboração própria).	21
Figura 8. Amostra da Investigação (Fonte: elaboração própria).....	24
Figura 9. Caracterização dos entrevistados (Fonte: elaboração própria).	25
Figura 10. Caracterização pessoal e demográfica dos entrevistados (Fonte: elaboração própria).	26
Figura 11. Experiência profissional dos entrevistados (Fonte: elaboração própria).....	27
Figura 12. Fatores de Sucesso no desempenho das funções profissionais (Fonte: elaboração própria).	28
Figura 13. Curso / formação / certificação em gestão de projeto (Fonte: elaboração própria)..	29
Figura 14. Conhecimentos em Pós-Graduação em Gestão na Saúde (Fonte: elaboração própria).	30
Figura 15. Inatividade de funções de gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).....	30
Figura 16. Desempenho de funções de gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).....	31
Figura 17. Características dos projetos em Laboratórios de Análises Clínicas (Fonte: elaboração própria).	32
Figura 18. Fatores de sucesso em funções de gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).....	33
Figura 19. Participação atual em gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).....	34
Figura 20. Gestão de projeto durante a situação pandémica da Covid-19 (Fonte: elaboração própria).....	35
Figura 21. Gestão de projeto durante a situação pandémica da Covid-19 (Fonte: elaboração própria).....	36
Figura 22. Pertinência da figura do gestor de projeto (Fonte: elaboração própria).....	37
Figura 23. Gestão de projeto durante a situação pandémica da Covid-19 (Fonte: elaboração própria).....	38
Figura 24. Fator de sucesso - comunicação (Fonte: elaboração própria).	41
Figura 25. Fator de sucesso - conhecimentos (Fonte: elaboração própria).	42
Figura 26. Fator de sucesso - gestão e organização (Fonte: elaboração própria).	42
Figura 27. Fator de sucesso - liderança (Fonte: elaboração própria).	43
Figura 28. Fatores de sucesso - trabalho em equipa (Fonte: elaboração própria).	43
Figura 29. Fator de sucesso - planeamento (Fonte: elaboração própria).....	44
Figura 30. Competências do gestor de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas (Fonte: elaboração própria).....	45

1. INTRODUÇÃO

Os desafios da gestão de projeto surgem pela forma como damos resposta ao projeto de uma organização e se outrora falar em crises pandémicas eram limites quase não considerados, hoje, perante a pandemia da Covid-19 consideramos todos os aspetos que envolvem a saúde e procuramos desenvolver processos mais adaptados e produtivos, que agreguem a qualidade, tempo, custo e procedimentos que criem soluções aos problemas.

A saúde é um resultado da complexa interação entre aspetos fisiológicos, pessoais e organizacionais (Clements-Croome, 2001) e após uma pandemia, a gestão de projeto é mais crucial na resposta ao trabalho eficiente e produtivo.

A gestão de projetos segundo o PMI (2017) é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades necessárias para desenvolver um projeto e alcançar os seus requisitos, onde um projeto se define por um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O gestor de projeto ao longo do desenvolvimento e da implementação do projeto enfrenta limites ao projeto e alterações às circunstâncias em que desenhou todo o plano, visto que o projeto, enquanto processo único, com ações ou empreendimentos especiais pretende alcançar objetivos conforme requisitos específicos, traduzindo-se num resultado exclusivo, particular e singular no tempo e lugar, com particulares necessidades de aprimoramento do projeto numa elaboração progressiva (PMI, 2017).

No momento da crise pandémica Covid-19 que assolou a humanidade, o desafio ao papel do gestor de projeto centra-se na gestão do projeto enquanto método de controlo de tarefas complexas que, tendo em conta os constrangimentos, devem ser terminadas, como preconizado por Ajmal & Koskinen (2008). Na sua execução a liderança de novas ideias e criatividade são aspetos preponderantes para se enfrentar os melhores e piores momentos e são demanda ao processo de resposta destas contingências que impulsionam a prossecução do projeto, destacando um líder enunciado por Rowe (2001), que fomenta a mudança a inovação e a criatividade.

As soluções para se enfrentar os problemas, principalmente numa situação crítica são necessárias às organizações e com a ação do gestor de projeto esta é uma força maior para que estes ajam, intensifiquem, desenvolvam competências e avancem a organização para uma estrutura prática e ágil, com uma abordagem de gestão de projeto mais direta (Nieto-Rodriguez & Ozguler, 2020).

As organizações necessitam de soluções para enfrentar os problemas principalmente numa situação crítica e, através do gestor de projeto, esta é uma oportunidade única para que ajam, intensifiquem, desenvolvam competências e avancem no sentido de uma organização mais prática e ágil, com uma abordagem de gestão de projeto mais direta (Nieto-Rodriguez & Ozguler, 2020).

A geração de ideias, segundo Estrela (1992), tem de partir da observação e ao iniciar-se a observação, implica a organização de um projeto e a consciencialização do conhecimento referente à realidade, sendo esta uma forma de compreender e assimilar o mundo que nos rodeia com os seus fenómenos e as suas interações (Estrela & Estrela, 1978).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2022), no ano de 2021 a despesa corrente na saúde aumentou 12,2%, atingindo 11,2% do PIB, mais 0,7 pontos percentuais do

que em 2020, justificada pela manutenção pandemia e a recuperação da atividade assistencial dos prestadores, contribuindo um significativo aumento da despesa corrente pública com mais 11,0% e despesa corrente privada de mais 14,7%. Segundo a OCDE (2021) o gasto em saúde per capita em Portugal no ano de 2021 é de 3816 US\$/per capita, um aumento em dez anos de 1 349 US\$/per capita face aos valores de 2467 US\$/per capita em 2011.

Estes valores com o seu crescente investimento são importantes na organização da saúde e na resposta aos cuidados da população, que procuram a qualidade certificada pelo Departamento da Qualidade na Saúde da Direção-Geral da Saúde pela Portaria n.º 155/2009, de 16 de Fevereiro. Compete ao Departamento da Qualidade na Saúde aperfeiçoar e regular os cuidados de saúde numa melhoria contínua da qualidade clínica e organizacional, procurando a necessidade com rigorosos e sistemáticos mecanismos, que avaliem se os recursos são utilizados de forma adequada e se é obtida a melhor qualidade possível (Pisco & Biscaia, 2001).

A gestão de projeto é, segundo Turner (2009) uma abordagem que permite a implementação de mudanças estratégicas dentro das organizações, que se apresenta por Crawford & Helm (2009) numa forma de melhorar o desempenho organizacional. Esta pode ser a abordagem ideal para o desafio de melhoria operacional e que possa trazer um melhor desempenho dos sistemas de saúde (Shirley, 2011; Lavoie-Tremblay, et al., 2012; Aubry, Richer, & Lavoie-Tremblay, 2014).

No setor da saúde o ciclo de negócio privado e público na relação de gastos têm nas suas organizações a semelhança de quererem reduzir custos, aumentar produção e qualidade (Cleeren, Lamey, Meyer, & Ruyter, How Business Cycles Affect the Healthcare, 2015). As organizações procuram iniciativas de melhoria, reestruturação organizacional e metodologias baseadas em evidências que reduzem tarefas complexas a processos metódicos (Coles, et al., 2017). Assim, com base nas organizações de saúde e os seus variados níveis de especialização, quer em ambiente clínico ou fora deste, a gestão de projetos pode ser o catalisador para melhorar a qualidade da saúde e associar os procedimentos de certificação e gestão de projeto (Staškutė, Savage, Kihlander, Sandström, & Mazzocato, 2019).

Na implementação da gestão de projeto, o gestor tem de ser capaz de planejar, gerir e controlar um projeto (PMI, 2017). Assim, o gestor reúne e aplica meios específicos para que a execução do projeto cumpra e atinga com sucesso os objetivos estabelecidos. Os fatores de sucesso que se relacionam no ciclo de vida do projeto são preponderantes numa fase de crise de saúde pública, com grande preponderância na urgente resposta que era dada por parte dos Laboratórios de Análises Clínicas face à situação atual da Covid-19, que salvaguardavam a saúde pública e o valor primordial da vida humana, com impacto socioeconómico na realidade produtiva e no contexto de trabalho (Moço, Lopes, & Soares, 2020)

Neste processo de implementação e desenvolvimento de Laboratórios de Análises Clínicas, a gestão de projeto procura uma célere e eficaz resposta que impacte e faça progredir os projetos a bom termo, por meio de tomada de decisão ágil e assertiva que mitigue impactos operacionais, logísticos e organizacionais e por fim desgoverno e minimize as perdas financeiras (Deloitte, 2020).

O conceito de fatores de sucesso num projeto tem ao longo dos anos diversas aceitações na sua definição, com contributos das investigações por Cooke-Davies (2001), Wit (1988), Baccarini (1999) e Munns & Bjeirmi (1996).

Os fatores de sucesso apresentam-se em ampla variedade, com diversos critérios, referenciados fatores gerais ou específicos que afetam determinado projeto, com níveis de níveis de certeza e incerteza e benefícios que poderão ser atingíveis ao longo de mudanças observadas em Daniel (1961), Morris & Hough (1987), Morris P. W. (1988), Turner & Müller (2005), Pinto & Slevin (1988), Frame (1994), Turner (1999), Wateridge (1997), Miller & Lessard (2000), Cooke-Davies (2001), Flyvbjerg, Bruzelius, & Rothengatter (2003), Kendra & Taplin (2004), Jugdev & Müller (2005), Pells (2021) e Chipulu, et al. (2014).

Para o sucesso de um projeto é necessário incluir uma ampla variedade de fatores, no entanto, na circunstância atual, em que a sociedade vive a recorrer intensamente aos serviços de Laboratórios de Saúde, a falta de uma lista que abrange os fatores de sucesso em projetos de Laboratórios de Análises Clínicas, nesta demanda premente, impede a avaliação dos projetos por parte do gestor de projeto.

Na discussão de fator de sucesso a contribuição da investigação distingue-se nos elementos que podem influenciar o sucesso de um projeto em Laboratórios de Análises Clínicas, que, pela necessidade imediata de resposta, em um ciclo de vida diminuto, são opção de resposta célere aos problemas que decorram no projeto. Coloca-se de fora do estudo o conceito de fator crítico de sucesso, visto que se procura a visão direta do fator de sucesso. O conceito de fator crítico de sucesso pressupõe uma sucessão do fator de sucesso de Daniel (1961), através de Rockart (1979), em que se estabeleceu como o mecanismo de informação necessária para definir as necessidades de conhecimento e ajudar a gestão a garantir o sucesso das organizações.

O impacto da pandemia transformou a forma como as organizações atuam (Ivanov, 2020) e levar em conta os fatores críticos de sucesso, fatores que predizem o sucesso em projetos (Sanvido, Grobler, Parfitt, Guvenis, & Coyle, 1992), num momento em que nenhum plano de crise estava preparado para o desconhecido da situação pandémica da Covid-19, não comporta a melhor resposta, já que a natureza particular de cada projeto com o seu resultado próprio num incremento da situação de crise, expõe o projeto a um momento limite. Desta forma, ante uma ação limite numa área fundamental do projeto, em que se tem de assegurar um desempenho proveitoso para o sucesso do projeto, os fatores de sucesso são a primeira resposta às contrariedades que surgem, visto que para o fator crítico de sucesso tem de haver o seu conhecimento para permitir identificar problemas nos projetos e desencadear medidas corretivas (Saib, Farooqui, & Lodi, 2008).

Segundo Rockart (1979), os fatores críticos de sucesso são dependentes da organização e perante a situação pandémica, exterior e independente das organizações, um projeto fica exposto a um limite de ação, problema ou a um perigo no governo que o pode colocar igualmente próximo tanto do sucesso como do insucesso. Com esta dependência, executar o projeto de forma eficaz e eficiente (PMI, 2017), requer uma elaboração progressiva, em que os limites do projeto com as constantes alterações da envolvente que consigo interagem, podem levar o que se considerava ser um fator crítico de sucesso em condições anteriormente determinadas, a ser um fator de sucesso ou até a verificar-se que este já não tem qualquer interferência no projeto. Com esta sua alteração de categoria, o fator crítico de sucesso a não produzir qualquer efeito, pode impactar negativamente o

projeto, levando a perdas não recuperáveis de tempo, custo, entregáveis e até conclusão do projeto. Um projeto representa a projeção de um futuro com um resultado único (PMI, 2017) e com as circunstâncias da Covid-19, não há como saber se o tipo de crise perdura ou até que momento exato é favorável determinada ação, já que a distância crítica de sucesso pode induzir o insucesso e não haver quaisquer possibilidades de mitigação dos riscos, nem ter a equipa de projeto preparada para os imprevistos.

No tempo de incerteza da Covid-19, que levam circunstâncias de uma crise é preponderante o reforço da flexibilidade nas organizações (Batra, 2020) e é necessária uma ação rápida e ágil no desafio raro da pandemia (Dohaney, Róiste, A., & Sutherland, 2020). Assim, pode ser resposta a aplicabilidade célere dos fatores de sucesso, o que permite de forma geral e alargada a todo o ciclo de projeto incrementar soluções a possíveis ameaças, reduzir danos a curto e longo prazo, bem como sofrer o menor número de interferências na conclusão e sucesso do projeto, executando um planeamento de qualidade que atravesse toda a gestão do projeto ao longo do seu ciclo de vida (PMI, 2017).

Permitir ao projeto que este transcorra sem surpresas pode ser quase impossível, mas conseguir ter uma gestão de crise em que se possa prever respostas com fatores de sucesso como se fossem processos menores facilmente realizáveis, permite solucionar determinadas situações, identificar prováveis riscos e assim antecipar, planejar e ver as oportunidades, para se estar preparado para uma eventual extensão do estado de crise (Deloitte, 2020).

Toda a ação tem na demanda do gestor de projeto a figura central para a resposta à crise, onde é preponderante a abertura de mentes para as vantagens inerentes à gestão de projeto depois do covid (Berneburg & Ozguler, 2020). A situação de crise exigiu uma mudança aos sistemas de trabalho, liderança e confiança, para repensar a forma de trabalho e a necessidade de visitar planos de risco e o papel do gestor de projeto (Gamze & Ozguler, 2020). Desta forma, o estudo do papel e as competências de um gestor de projeto neste momento de transição, reveste-se de importância para a identificação do papel do gestor de projeto na gestão de projeto em Portugal dos Laboratórios de Análises Clínicas fora do contexto público e hospitalar.

O desafio de futuro com esta investigação pretende estabelecer padrões na área da gestão de projeto para os Laboratórios de Análises Clínicas, com fatores de sucesso e competências. Pretende-se ainda aferir o interesse da comunidade de gestores na gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas e evidenciar a prática para no estudo proporcionar resposta a contrariedades que se evidenciem e que levam à melhoria da capacidade de gestão de projetos.

1.1. APRESENTAÇÃO E OPORTUNIDADE DO TEMA

Na gestão de projeto, para um projeto ter sucesso reúne em si um conjunto de fatores de sucesso que se relacionam no seu ciclo de vida. Estes fatores de sucesso são preponderantes na fase atual em que vivemos, com uma situação pós-Covid-19, sem saber o que nos pode esperar no futuro e numa procura célere e eficaz de resposta que impactem e façam progredir os projetos a bom termo.

A investigação apresentada é uma dissertação que reúne a área da gestão de projeto numa relação com o âmbito da saúde, num momento em que a sociedade está sobre o paradigma da crise pandémica causada pelo vírus SARS-CoV-2.

O propósito com esta investigação pretende estabelecer padrões na área da gestão de projeto para os Laboratórios de Análises Clínicas, com fatores de sucesso e competências. Pretende-se ainda aferir o interesse da comunidade de gestores na gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas e evidenciar a prática para no estudo proporcionar resposta a contrariedades que se evidenciem e que levam à melhoria da capacidade de gestão de projetos.

1.2. OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: Quais são as práticas e os fatores de sucesso em projetos de implementação e desenvolvimento de Laboratórios de Análises Clínicas, que efetuam análises clínicas de recolha de material biológico, fora do contexto público e hospitalar, em Portugal? O objetivo geral da investigação é efetuar um reconhecimento e diagnóstico, em Laboratórios de Análises Clínicas portugueses, das práticas e dos fatores de sucesso em projetos de implementação e desenvolvimento, avaliando a sua importância por meio da ação e do papel do gestor de projeto. Para o alcance deste objetivo geral, o estudo, em território nacional, tem os seguintes objetivos específicos:

- . identificar a prática de gestão de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . analisar as tendências emergentes da gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . evidenciar as principais perceções dos gestores de projeto portugueses, sobre o seu papel na gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . identificar os fatores de sucesso em gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . instituir o papel e as competências que um gestor de projetos deve possuir, enquanto elemento que potencia o sucesso na gestão de projetos de Laboratórios de Análises Clínicas.

1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação estrutura-se com a apresentação da introdução com os elementos introdutórios, contextualização e objetivos.

Na revisão da literatura é abordada a fundamentação teórica dos conceitos que sustentam e justificam a investigação.

Os temas principais que suportam o trabalho surgem com a definição do papel do gestor de projeto na saúde. Os fatores de sucesso são abordados no tópico seguinte, começando por se definir a sua origem e os conceitos que lhe estão associados, na visão da comunidade

científica e da sua importância na organização para a sua implementação na gestão de projeto. Posteriormente, e integrado na base de trabalho em os Laboratório de Análises Clínicas é abordada a sua natureza e atividade em Portugal.

Em metodologia da investigação expõe-se o desenho do estudo, o suporte e processo da base da investigação bibliográfica e o recurso a entrevistas como instrumento de recolha de dados. A partir do trabalho de coleta de dados o processo de ação da investigação, na análise de resultados revela os elementos extraídos das entrevistas que se manifestam ao tema da dissertação.

Por fim, a discussão de resultados e conclusões trazem a resposta à questão que guia o trabalho e demonstram-se os fatores de sucesso para a gestão de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica dos conceitos que estruturam a dissertação, descrevem-se neste capítulo, com opções que sustentam e justificam a investigação.

A atualidade das temáticas envolvidas, assentam numa prioridade de ações em que as organizações de saúde, entidades governamentais, comunidade científica e sociedade civil têm contribuído com conhecimento.

Para o presente estudo, as publicações científicas que envolvem a gestão de projetos em contexto de laboratórios de análises clínicas são reduzidas. Principiada pelo escrutínio das contribuições da literatura e verificado que as investigações são pouco significativas, a revisão da literatura recorreu a publicações assentes no papel do gestor de projeto, na gestão de projetos na saúde, nos fatores de sucesso do projeto, no sucesso do projeto, sem envolver a temática dos Laboratórios de Análises Clínicas.

Neste sentido, para a exploração e desenvolvimento de apoio ao estudo apresentam-se os temas que sustentam o trabalho com a definição do papel do gestor de projeto na saúde. Os fatores de sucesso do projeto são abordados no tópico seguinte, direcionando-se depois para o desempenho dos Laboratórios de Análises Clínicas.

As fontes e referências teóricas abordadas contactaram com uma comunidade científica que tratou temas das relações e fatores de sucesso de projetos, do papel e das competências do gestor de projeto e a gestão de projetos em contexto de saúde. São exemplo disso os projetos de investigação e documentos citados e que trazem a atualidade do tema ao estudo.

Observa-se também a prevalência de estudos apenas na gestão de projetos de pesquisa clínica e saúde, com foco em contexto hospitalar e centradas na natureza do desenvolvimento das áreas de saúde na investigação, prevenção e/ou cura de determinadas patologias e pesquisas clínicas, nos estudos fisiológicos e genéticos ligados à prevalência do bem-estar do ser humano.

2.1. O PAPEL DO GESTOR DE PROJETO NA SAÚDE

A gestão de projeto, segundo Pells (2021) deve promover uma mudança positiva no mundo e ir além do lucro, desenvolvendo modelos, padrões e conhecimento no gestor de projeto, e daí ser fundamental promover o papel do gestor de projeto, para que possa providenciar uma resposta célere, ágil e eficaz, às demandas, sobrecargas e variáveis que afetam recursos e equipas de projeto no seio das organizações.

Com o efeito da pandemia, são necessárias alterações de forma que as mudanças impactem organizações, a sociedade e a população mundial e responsabilizem líderes a resolver problemas e a evitar o seu surgimento, com as consequentes respostas a curto e longo prazo (Gates, 2020).

Os problemas sentidos com a pandemia no seio das organizações podem ser resolvidos pela implementação da inovação, onde o desempenho de liderança é um elemento fundamental para o sucesso, circunstância ligada ao papel do gestor de projeto

para afirmação e implementação de mudanças (Dorow, Wilbert, Neto, & Aparecida Dandolini, 2015).

O gestor de projeto tem o papel de proteção dos interesses de âmbito do projeto e atualmente a estratégia passa pela salvaguarda dos recursos humanos quer na sua saúde física e mental (Hamouche, 2020), contrariando a situação de choque económico na organização, inferir impactos negativos e choque agudos na cadeia económica e na resposta dos sistemas de saúde. (MacIntyre, 2019).

O sucesso do desempenho do gestor de projeto impacta a sustentabilidade empresarial e está relacionada com a obtenção do sucesso em projeto. Desta forma, as organizações e as estruturas com quem colabora permitem alargar os princípios de sustentabilidade e a sua inserção na gestão da equipa de projeto, permite que não se sobrecarregue e esgote recursos e eleva a possibilidade de obter sucesso (Martens & Carvalho, 2015).

A política de cortes em gastos no setor público e a incerteza dos mercados financeiros significa que as organizações não podem investir em mudanças sem níveis de certeza e de que benefícios poderão ser atingíveis. O não investimento de esforço adequado na gestão de projeto proporciona o risco de as organizações não atingirem o valor adequado do sucesso do projeto (APA, 2012), contrariando o investimento feito na gestão de projeto, que através do uso das suas metodologias traz benéficos retornos às organizações (Ika, 2009). Nesta perspetiva, as organizações devem concentrar-se em incorporar a gestão de projeto em toda a organização para que se torne parte da atividade empresarial diária e possam obter melhores resultados (Project Management Institute, 2016).

Numa última análise, um gestor de projeto capaz, tem maior capacitação de negociação do projeto, controlo, monitorização, aferir a performance do projeto e tornar evidente os resultados de melhores desempenhos e benefícios de investimento (Patah & Carvalho, 2016).

O setor de atividade dos Laboratórios de Análises Clínicas abrange um vasto conjunto de organizações que operam desde a área da saúde, envolvendo outras áreas e é um sistema que tem passado por diversas mudanças para acompanhar a evolução tecnológica e o mercado cada vez mais exigente e competitivo (Mugnol & Ferraz, 2006).

Todas as organizações envolvidas desde pequenas e médias empresas, a grandes multinacionais, universidades, centros de investigação a entidades governamentais têm representação na organização de um Laboratório de Análises Clínicas e aqui a gestão de projeto é fundamental para que o estabelecimento da colaboração e parceria entre as organizações seja efetiva.

Os Laboratórios de Análises Clínicas têm um conjunto de entidades interligadas, que ao ser cada vez mais amplas, eleva riscos e aumenta o grau de incerteza, acrescida da constante pressão para providenciar um serviço de qualidade que é supervisionado na sua prática pela Entidade Reguladora da Saúde criada segundo o Decreto-Lei n.º 309/2003.

As investigações realizadas na gestão de projeto na área saúde não trazem à luz da investigação o papel do gestor de projeto na saúde. Contudo, os desenvolvimentos na área da medicina translacional são conduzidos na relação das organizações e centros de pesquisa, integrando um vasto conjunto de organizações.

Apoiado numa limitação existente de publicação da gestão de projeto de investigação clínica e de saúde, defendida e evidenciada por Payne et al. (2011), revela-se que nesta tipologia de projeto, o tempo, orçamento e qualidade são preponderantes para a gestão de projeto.

Segundo Hastings, Fisher, & McCabe (2012) no âmbito da saúde os profissionais aplicam o definido, com sentido de garantir a integridade dos procedimentos protocolados, sendo que, integrar a clareza de como e o que se deve alcançar são preponderantes para o sucesso do projeto.

A investigação desenvolvida por Aghayan et al. (2014) evidenciou a complexidade da gestão de projeto quando se trata de uma investigação clínica que envolve seres humanos e várias partes interessadas, estando o sucesso do projeto dependente das capacidades e competências da sua gestão e da implementação de um plano organizado e com uma abordagem multidisciplinar, constatando-se a importância da existência do gestor de projeto.

Com o objetivo de instituir um programa de liderança aplicada, com uma colaboração interprofissional entre profissionais de saúde a investigação levada a cabo por Plummer et al. (2020) demonstra que no âmbito de trabalho entre profissionais em saúde e organizações de saúde, os líderes participantes instituíram uma colaboração profícua entre pares e as organizações, destacando-se que as situações de liderança transformacional facilitaram significativamente as mudanças no seio das organizações inspirados pela visão, paixão e entusiasmos do líder.

A capacidade de identificar problemas do local de trabalho, pressupõe precaver os efeitos deste na saúde e a exaustão profissional (*burnout*) decorre quando as exigências do projeto e os recursos humanos não estão em simbiose, sendo associados às profissões que têm envolvimento com a prestação de serviços humanos (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001).

Segundo Maslach & Leiter (2008) o desgaste previsto precocemente por meio de indicadores de níveis emocionais e físicos personalizados aos grupos-alvo em contexto do local de trabalho permite soluções preventivas, evitando que estes ganhem escala e se tornem mais sérios.

Através do estudo de Koch & Schermuly (2021) com a oposição dos itens da Figura 1 entre gestão ágil e tradicional coloca a gestão ágil como recurso a situações negativas e de crise, com as devidas precauções, de forma a não ter efeito contrário e elevar níveis de exaustão dos recursos humanos.

Neste sentido, preconizado pelo estudo a gestão ágil de projeto organiza-se pelos princípios de autonomia em que a equipa de projeto tem independência na organização e toma de decisões, de igualdade em que todos os elementos da equipa de projeto trabalham em pé de igualdade e com objetivos interativos em que há uma flexibilidade de objetivos definidos no início de projeto e com objetivos parciais definidos e avaliados regularmente em intervalos curtos de tempo com resultado das interações do cliente ao longo do projeto.

Itens	Valores e princípios tradicionais	Valores e princípios ágeis
1	Decisões importantes são tomadas pelo líder do projeto.	Decisões importantes são tomadas pela equipe do projeto.
2	A equipe do projeto é organizada hierarquicamente.	Todos os membros da equipe do projeto se reúnem ao nível dos olhos.
3	A distribuição de tarefas é realizada pelo líder do projeto.	A distribuição de tarefas é realizada pela equipe do projeto.
4	O líder do projeto decide quando uma tarefa é concluída.	A equipe do projeto decide quando uma tarefa é concluída.
5	O cliente recebe os resultados do projeto no final do projeto.	O cliente recebe os resultados do projeto continuamente durante todo o período do projeto.
6	Os resultados do projeto são desenvolvidos sem feedback provisório do cliente.	O feedback do cliente é usado repetidamente para as próximas etapas do projeto.
7	A equipe do projeto não tem contato direto com o cliente.	O cliente é parte integrante da equipe do projeto.
8	O cliente apenas faz o pedido.	O cliente está ativamente envolvido na elaboração do projeto.
9	A equipe do projeto raramente reflete sobre seu próprio trabalho.	A equipe do projeto reflete seu próprio trabalho em intervalos regulares.
10	As fases do projeto são projetadas para o longo prazo.	O projeto é dividido em fases curtas do projeto.
11	No início do projeto, longas fases de planejamento estão no centro do trabalho.	No início do projeto, a fase de planejamento é mantida o mais curta possível.
12	Em nossa equipe de projeto, seguimos rigorosamente nossos planos de projeto.	Na nossa equipa de projeto adaptamo-nos às mudanças.

Figura 1. Lista de itens para medir gestão de projeto por valores e princípios tradicionais e ágeis (Fonte: Koch & Schermuly, 2021).

O sucesso da gestão de um projeto está segundo Mansfield & Odeh (1991) nas capacidades técnicas do gestor de projeto e se é este capaz de levar todos os processos de planejamento a atingir os objetivos do projeto. Para conseguir que o projeto atinja os objetivos, toda a equipa tem de partilhar uma visão de um propósito comum e aplicar os fatores de sucesso que interferem no projeto.

Os fatores de sucesso impactam o projeto e a abordagem no capítulo seguinte traz ao estudo a preponderância da sua utilização na gestão de projeto.

2.2. FATORES DE SUCESSO

Na gestão de projeto existem muitos fatores de sucesso que influenciam os projetos e podem transformá-los em projetos com sucesso ou sem sucesso. As circunstâncias de sucesso de projeto são exploradas nos seus conceitos e observáveis em Cooke-Davies (2001), Wit (1988), Baccarini (1999) e Munns & Bjeirmi (1996), com interesse da teoria de suporte centrada no fator de sucesso no desempenho para o sucesso do projeto.

A explicação de fator de sucesso segundo Cooke-Davies (2001) define-se pelos meios específicos que o gestor de projeto pode utilizar para que a probabilidade de um projeto possa ter sucesso seja maior, podendo também determinar-se o critério de sucesso de um projeto pelas medidas dispostas para o sucesso ou insucesso de um projeto. Na avaliação do sucesso do projeto este pode atingir os objetivos esperados logo após a sua conclusão, contudo os resultados com efeito a longo prazo só se tornarão efetivos passado algum tempo da conclusão do projeto, com particular relevância em projetos no âmbito da saúde pública (Santos, 2019).

O conceito de fator crítico de sucesso sucede a fator de sucesso de Daniel, através de Rockart (1979) que estabeleceu assim este, como o mecanismo de informação necessária para definir as necessidades de conhecimento e ajudar a gestão a garantir o sucesso das organizações. Na análise primária a fator de sucesso, introduzido por Daniel (1961), este conceito é discutido pelo problema de a informação ser inadequada para a gestão estabelecer metas na organização, conceber estratégias, medir resultados e tomar decisões. Todas as informações que são necessárias para o planeamento do projeto devem concentrar-se em fatores de sucesso, enunciados por fatores determinantes ao sucesso, atividades cruciais que devem ser executadas e colocadas em prática para que a organização tenha sucesso.

Na análise de Daniel (1961), o fator de sucesso numa organização permite ter em comum o objetivo do fator de sucesso e destacam-se os seguintes fatores:

- . Melhoria do sistema de informação da organização, com um programa comum a todos os departamentos.
- . Recolha clara, integra e de qualidade das informações e dos factos que acontecem na organização.
- . Comunicação eficaz das informações ao gestor de projeto e a toda a organização.
- . Controlo e estabelecimento de plano de comunicação interno / externo da organização.
- . Eficiente utilização dos dados e recursos da organização.
- . Formalidade e controlo do fluxo de informações nos setores de decisão e de gestão, de forma que o gestor de projeto determine o que pode ou não fazer, que decisões executar e comunicar, que planeamento desenhar e que medidas corretivas implementar.
- . Competente e hábil utilização das informações para o proveito da organização.
- . Aperfeiçoamento do comportamento executivo às estruturas da organização.
- . Definição com clareza de todas as funções, responsabilidades, estrutura de departamentos e recursos alocados à organização, num organograma interno e externo.
- . Formação e investimento nos recursos para implementação de mutações e mudanças organizacionais.
- . Aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais.

Na revisão realizada por Jugdev & Müller (2005) há um aumento de fatores que intervêm no sucesso do projeto ao longo de 40 anos. No período de 1970 os fatores de sucesso de um projeto concentravam-se na implementação com a sua medição na relação tempo/custo, melhoria do seu funcionamento na entrega do projeto. Nos anos das décadas de 80 e 90 a importância estava nos fatores de sucesso que levassem à qualidade do planejamento e das entregas. Começaram a surgir listas de fatores críticos de sucesso e mais recentemente uma estrutura de fatores críticos de sucesso com base na dependência do sucesso das partes interessadas.

Quanto aos principais fatores de sucesso, Morris & Hough (1987) na abordagem dada aos grandes projetos definiram as seguintes 22 hipóteses que levavam a entendimentos relacionados com dinâmica dos projetos e à natureza temporal do sucesso, enunciadas a seguir (Potts, 2007, pp. 16-20):

1. A avaliação da viabilidade do projeto deve ser objetiva e realista do ponto de vista dos envolvidos.
2. Objetivos pouco claros significam um projeto insatisfatório.
3. Mudanças nas especificações podem levar a problemas de gestão ou desempenho.
4. Técnicas de incerteza / inovação aumentam as mudanças das dificuldades.
5. A interface de coordenação pode criar dificuldades.
6. As dificuldades de gestão de design podem causar problemas.
7. O montante de financiamento necessário pode causar dificuldades.
8. O financiamento misto público / privado pode criar dificuldades.
9. O risco e dificuldades financeiras de prever custos finais, entre outros são indicativos de problemas.
10. Desafios geofísicos aumentam a possibilidade de superação.
11. Fatores políticos, sociais, comunitários e outros fatores externos afetam as chances de sucesso
12. Escolha de faseamento do cronograma de modo a minimizar os riscos de mudanças políticas, financeiras...
13. Cronogramas urgentes podem criar problemas.
14. Planejamento inadequado aumenta a probabilidade de falha.
15. Normas legais, estratégia e condições contratuais influenciam a funções e estrutura.
16. A estrutura organizacional devem atender às dinâmicas e necessidades do projeto.
17. As ausências de controlos eficazes do projeto aumentam as hipóteses de derrapagens e de baixos desempenhos.
18. A liderança tem forte influência nas possibilidades de sucesso.
19. O trabalho em equipa é importante para o sucesso.
20. As relações laborais podem dificultar a implementação do projeto.
21. Comunicação pobre reduz as hipóteses de sucesso.
22. Erros de incompetência, incapacidade ou inabilidade podem comprometer o sucesso do projeto.

Pinto & Slevin (1988) identificaram os fatores de sucesso do projeto na Figura 2, sendo este conjunto posteriormente alterado por Pinto & Prescott (1988) e defendida por Belout & Gauvreau (2004), com exclusão do fator 5. Pessoal. Estes fatores de sucesso foram adaptados para projetos de Sistemas de Informação por Hartman & Ashrafi (2002).

Fator de Sucesso	Descrição
1. Missão do Projeto	Clara definição de instruções e objetivos
2. Suporte à gestão de topo	Recursos, autoridade e poder para implementação
3. Cronograma e planos	Especificações detalhadas de implementação
4. Consulta ao cliente	Comunicação com consulta de todas as partes interessadas
5. Pessoal	Recrutamento, seleção e formação de pessoal competente
6. Tarefas técnicas	Capacidade, habilidade e conhecimentos tecnológicos
7. Aceitação do cliente	Venda do produto final para os clientes finais
8. Monitorização e <i>feedback</i>	Controle abrangente e oportuno
9. Comunicação	Fornecimento de dados oportunos para as partes envolvidas
10. Resolução de problemas	Capacidade de lidar com problemas inesperados

Figura 2. Fatores de Sucesso (Fonte: Pinto & Slevin, 1988).

A aplicação destes 10 fatores tem uma importância no desenvolvimento do projeto e na sua cadeia de relação. Se os seus relacionamentos se encontram desalinhados com o projeto, o gestor de projeto deve começar a identificar as medidas pelas quais pode ocorrer o sucesso. Pela exclusão do fator 5. Pessoal, os autores não revêm no recrutamento, seleção e formação de pessoal um indício para o sucesso do projeto, pressupondo que outros fatores de sucesso são critério para o sucesso do projeto.

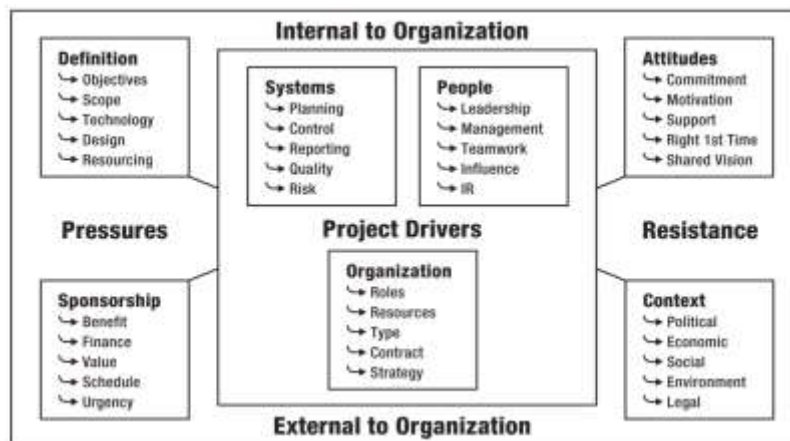


Figura 3. As sete áreas definidas por Turner (Fonte: Turner, 1999).

As sete áreas definidas em Turner (1999) na Figura 3 são caracterizadas por: 1. Contexto, 2. Atitude, 3. Patrocínio, 4. Definição 5. Pessoas, 6. Sistemas e 7. Organização e estabelecem o modelo das sete forças para o sucesso do projeto, reformuladas a partir da lista que foi evoluída por Morris (1997). O seu contributo é uma abordagem organizativa e intuitiva da ação dos fatores de sucesso. No seu conjunto as sete áreas estão distribuídas ao centro por objetivos de projeto, interno e externo para a organização, podendo sofrer pressões e resistências, que para o seu uso são correspondências para as respostas das necessidades do projeto.

Enunciado no estudo de Pinto & Covin (1989) os gestores de projeto geram conjuntos de fatores de sucesso, que são considerados responsáveis pela grande parte da variação da performance do projeto.

Nos anos 80 raramente os fatores de sucesso eram associados ao gestor de projeto, ao seu estilo de liderança e competência e aparecem referenciados como elemento de sucesso no projeto. Este aspeto demonstra que o gestor de projeto não necessita de competências e que esta pode advir com o seu trabalho (Turner, Keegan, & Crawford, 2002).

Na década de 90, Turner (1999) destaca o interesse da gestão de projeto em fatores interpessoais, de comportamento e de recursos, com a consciencialização do planeamento de projeto na gestão de recursos para alcançar os resultados.

Segundo Wateridge (1997) considera-se importante para o fator de sucesso o contributo das partes interessadas para contexto de sucesso do projeto. Contudo, o sucesso do projeto em Frame (1994), advém de objetivos mensuráveis em métricas de eficiência de cálculo fácil e que quando estes objetivos estão associados a uma baixa tangibilidade o fator de sucesso está baseado nos princípios gerais de gestão com a negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e a organização.

Miller & Lessard (2000) demonstraram o fator de sucesso na importância de um sólido trabalho de *"front-end"*, em que nesta interface o sucesso provém com a passagem do tempo, a adequada tomada de decisão e a criação de valor. Através de Flyvbjerg, Bruzelius, & Rothengatter (2003), mitigar o risco é um fator de sucesso para que o custo do projeto e mais incidentemente os megaprojetos, que influenciam toda uma nação com a sua escala física e económica, não a afete negativamente a longo e médio prazo. Caso suscitem falhas nesse sucesso, as dimensões do problema são de grande escala, já que interferem com o potencial interesse nacional e podem afetar e levar ao colapso de organizações e até a autoridade governante de uma nação ou unidade política (Edward W. Merrow, 1988).

Cooke-Davies (2001) demonstrou através do sucesso da gestão de projetos, baseado na avaliação subjetiva do desempenho real do projeto que deve haver competência no gestor de projeto.

A gestão de projeto aplicada numa organização com a sua metodologia está segundo Cooke-Davies (2001) identificada como um fator de sucesso, excluindo-se a figura do gestor de projeto, que tem a liderança considerada como fator de sucesso (Morris & Hough, 1987; Morris P. W., 1988; Turner & Müller, 2005). Através de Kendra & Taplin (2004) os fatores de sucesso foram agrupados em quatro tipos: micro técnicos, macro técnicos, micro sociais e macrosociais, em que neste último elemento da lista, a liderança, comportamento e atributos pessoais do gestor de projeto são propostos como um fator de sucesso

Por meio de Jugdev & Müller (2005) destaca-se no período do século XXI a gestão estratégica, enunciando o fator política, a economia, o social, a tecnologia, a natureza, o cliente, a concorrência e a subcontratação, como elementos para o sucesso na ligação com o meio externo e o apoio à gestão na relação dos fatores de sucesso com a organização.

Os novos modelos de negócio com dados e organizações virtuais disseminadas por todo mundo, através da abordagem de Lent (2015) em um conjunto de aspetos culturais, reconhece no fator de sucesso de articulação de equipas com diferentes origens culturais a formação cultural das partes interessadas (Chipulu, et al., 2014).

Atualmente, os fatores de sucesso são comumente apresentados na literatura e investigações desenvolvidas pela comunidade científica. Estes derivam para outras definições de fatores de sucesso, atendendo às relações críticas e desenvolvimento do projeto, tendo sido preconizadas diversas referências que têm a objetividade de ajudar o gestor de projeto na gestão do projeto. Defendido por Pells (2021), num projeto os resultados, conhecimentos, experiência, liderança e benefícios têm mais importância para a maioria das partes interessadas, ao invés dos métodos, padrões e processos de gestão de projetos.

A contribuição dos fatores de sucesso aqui identificados pela literatura encontram-se organizados pela Figura 4 e Figura 5, como ponto de partida para desenvolvimento da investigação.

Daniel (1961)	Morris & Hough (1987)
Melhorar o sistema de informação da organização, com um programa comum a todos os departamentos.	A avaliação da viabilidade do projeto deve ser objetiva e realista do ponto de vista dos envolvidos.
Recolha clara, integra e de qualidade das informações e dos factos que acontecem na organização.	Objetivos pouco claros significam um projeto insatisfatório.
Comunicação eficaz das informações ao gestor de projeto e a toda a organização.	Mudanças nas especificações podem levar a problemas de gestão ou desempenho.
Controlo e estabelecimento de plano de comunicação interno/externo da organização.	Técnicas de incerteza/inação aumentam as mudanças das dificuldades.
Eficiente utilização dos dados e recursos da organização.	A interface de coordenação pode criar dificuldades.
Formalidade e controlo do fluxo de informações nos setores de decisão e de gestão, de forma que o gestor de projeto determine o que pode ou não fazer, que decisões executar e comunicar, que planeamento desenhar e que medidas corretivas implementar.	As dificuldades de gestão de design podem causar problemas.
Competente e hábil utilização das informações para o proveito da organização.	O montante de financiamento necessário pode causar dificuldades.
Aperfeiçoar o comportamento executivo às estruturas da organização.	O financiamento misto público/privado pode criar dificuldades.
Definir com clareza todas as funções, responsabilidades, estrutura de departamentos e recursos alocados à organização, num organograma interno e externo.	O risco e dificuldades financeiras de prever custos finais, entre outros são indicativos de problemas.
Formação e investimento nos recursos para implementação de mutações e mudanças organizacionais.	Desafios geofísicos aumentam a possibilidade de superação.
Aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais.	Fatores políticos, sociais, comunitários e outros fatores externos afetam as possibilidades de sucesso
Melhoria contínua (respostas às seguintes questões por parte da gestão executiva e de projeto)	Escolha de faseamento do cronograma de modo a minimizar os riscos de mudanças políticas, financeiras...
	Cronogramas urgentes podem criar problemas.
	Planeamento inadequado aumenta a probabilidade de falha.
	Normas legais, estratégia e condições contratuais influenciam a funções e estrutura.
	A estrutura organizacional devem atender às dinâmicas e necessidades do projeto.
	As ausências de controlos eficazes do projeto aumentam as hipóteses de derrapagens e de baixos desempenhos.
	A liderança tem forte influência nas possibilidades de sucesso.
	O trabalho em equipa é importante para o sucesso.
	As relações laborais podem dificultar a implementação do projeto.
	Comunicação pobre reduz as hipóteses de sucesso.
	Erros de incompetência, incapacidade ou inabilidade podem comprometer o sucesso do projeto.

Figura 4. Fatores de sucesso de acordo com Daniel e Morris & Hough (Fonte: elaboração própria).

Morris & Hough (1987), Morris P. W. (1988) e Turner & Müller (2005)	Pinto & Slevin (1988)	Frame (1994)	Turner (1999)	Wateridge (1997)
Liderança do gestor	Missão do Projeto	Mensuração dos objetivos por métricas e cálculos	Contexto	Contributo das partes interessadas
	Suporte à gestão de topo		Atitude	
	Cronograma e planos		Patrocínio	
	Consulta ao cliente		Definição	
	Pessoal		Pessoas	
	Tarefas técnicas		Sistemas	
	Aceitação do cliente		Fatores interpessoais	
	Monitorização e feedback		Fatores comportamentais	
	Comunicação		Fatores de recursos	
	Resolução de problemas			

Miller & Lessard (2000)	Cooke-Davies (2001)	Flyvbjerg, Bruzelius, & Rothengatter (2003)	Kendra & Taplin (2004)	Jugdev & Müller (2005)
Tomada de decisão	Competências do gestor	Mitigar o risco	Fatores micro técnicos	Política
Criação de valor			Fatores macro técnicos	Economia
			Fatores micro sociais	Social
			Fatores macrosociais	Tecnologia
				Natureza
				Cliente
				Concorrência
				Subcontratação

Pells (2021)	Chipulu, et al., (2014)
Resultados	Fator Cultural
Conhecimentos	
Liderança	
Benefícios	

Figura 5. Fatores de sucesso de acordo com a literatura (Fonte: elaboração própria).

Na análise dos fatores de sucesso expostos pela Figura 4 e Figura 5, todos os fatores têm relevância para a gestão de projeto. Fruto de a necessidade dos autores referenciados incluírem estes fatores de sucesso para a gestão de projeto, apresentam-se como elementos mais destacados os fatores de sucesso para comunicação, gestão e organização e planeamento.

2.3. OS LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS

Os Laboratórios de Análises Clínicas ou patologia clínica são estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde inseridos nos setores público e privado controlados no sistema de saúde português pela Entidade Reguladora de Saúde que supervisiona, regula, faz cumprir os requisitos de exercício da atividade e funcionamento, garante os direitos dos

utentes, acesso e cuidados de saúde de qualidade, bem como a legalidade e transparência das suas relações económicas entre operadores, entidades financiadoras e utentes (Entidade Reguladora da Saúde, 2022).

A atividade dos Laboratórios de Análises Clínicas compreende a recolha de material biológico para a realização de exames onde se investiga alguma enfermidade e patologia, constatando desvios em relação ao que é considerado normal do ponto de vista fisiológico e anatómico e que constitui ou caracteriza uma doença e que requerem resultado executado por especialista para posterior resposta com administração de tratamento de saúde. Estes são um conjunto de exames e testes requeridos por um médico a serem realizados em laboratórios especializados, permitindo a este, que em posse dos resultados dos exames e por meio de comparação dos valores evidenciados com os valores normais considerados, se diagnostique ou controle alguma doença, iniciando-se quando for necessário o adequado tratamento (Entidade Reguladora da Saúde, 2008). Os exames laboratoriais são os meios complementares de diagnóstico utilizados mais frequentemente pelos utentes (Entidade Reguladora da Saúde, 2015).

Ao abrigo dos requisitos técnicos de licenciamento e funcionamento pela Entidade Reguladora da Saúde, as estruturas de um laboratório de análises clínicas são complexas atuando na realização de testes laboratoriais, análises microcópicas, exames específicos de prescrição média, preparação e recolha de amostras de material biológico em âmbito bioquímico, imunológico, hematológico, microbiológico e parasitológico, consagrando atividades categorizadas nas designações de patologia clínica, análises clínicas e anatomia patológica (Entidade Reguladora da Saúde, 2008).

No quadro de trabalhadores dos Laboratórios de Análises Clínicas, estes envolvem os mais diversos recursos humanos, integrando médicos, biólogos, bioquímicos, analistas clínicos e saúde pública, farmacêuticos, gestores operacionais, chefes de departamento, operacionais de ação laboratorial e de serviços operacionais e atendimento público, bem como recursos de gestão da organização (Coradinho, 2016; Correia, 2022).

Ano	Número de Laboratórios e Postos de Colheita	% da Natureza de Serviço	
2007	1902	-	-
2015	3040	4 % Público	96 % Privado
2020	3966	5 % Público	95 % Privado

Figura 6. Número de laboratórios e postos de colheita e a % da natureza de serviço (Fonte: elaboração própria).

No território nacional, através da Figura 6, em Dezembro de 2007 existiam 1902 laboratórios e postos de colheita, 468 laboratórios e 1434 postos de colheita, com 7724 recursos humanos de profissionais de saúde, divididos por 5.501 no setor privado, 117 no setor social e 2106 no setor público (Entidade Reguladora da Saúde, 2008). Em Setembro de 2015 existiam 3040 laboratórios e postos de colheitas, sendo 2920, cerca de 96% de natureza privados, do setor social e outros e 120 de natureza pública (Entidade Reguladora da Saúde, 2015).

Dados referentes ao ano de 2020, o número de Laboratórios de Análises Clínicas com atividade ronda os 3966, concentrando 5% destes natureza pública, distribuídos por 300 empresas gestoras de Laboratórios de Análises Clínicas (DBK Informa, 2020), quando em 2010 existiam 458 empresas (Jornal de Negócios, 2021). Segundo os dados do Conselho das Finanças Públicas (2022) a patologia clínica no ano de 2021 totalizou uma despesa de 370,6 milhões de euros, mais 38,6% que em 2020 e mais 88,5% que em 2019, justificada pelo alargamento da convenção do Serviço Nacional de Saúde para testes laboratoriais do vírus SARS-CoV-2 que gerou despesa de 178,0 milhões de euros no ano de 2021 e 102,2 milhões de euros em 2020.

A sua implementação na sociedade contribui para a garantir um acesso universal aos serviços de saúde e implementar uma melhor qualidade de saúde na rede do Serviço Nacional de Saúde e a relevância do setor é inquestionável, pela frequência com que os meios complementares de diagnóstico são recurso à procura pelos utentes, o que constituiu uma despesa no ano de 2021 de 714 milhões de euros, o maior nível de despesa convencionada no Serviço Nacional de Saúde (Maia & Barros, 2022), traduzindo que no conjunto de laboratórios hospitalares, laboratórios de universidades e centros de investigação, as análises clínicas realizadas são em maior número em Laboratórios de Análises Clínicas fora do contexto público e hospitalar.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. QUESTÃO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia do trabalho descreve-se sobre a classificação preconizada por Grant & Booth (2009), na análise crítica, na qualidade da avaliação metodológica e assenta numa atual e abrangente revisão geral de literatura e em recentes abordagens da temática. A escrita sobre a forma narrativa abrange variados assuntos em níveis diferentes de completude e abrangência.

O estudo insere-se numa investigação descritiva e exploratória assente no contributo empírico, de forma a trazer a visão prática do tema com resposta à questão de investigação: Quais são as práticas e os fatores de sucesso em projetos de implementação e desenvolvimento de Laboratórios de Análises Clínicas, que efetuam análises clínicas de recolha de material biológico, fora do contexto público e hospitalar, em Portugal?

A investigação tem como objetivo geral efetuar um reconhecimento e diagnóstico, em Laboratórios de Análises Clínicas portuguesas, das práticas e dos fatores de sucesso em projetos de implementação e desenvolvimento, avaliando a sua importância por meio da ação e do papel do gestor de projeto. Para o alcance deste objetivo geral, o estudo, em território nacional, tem os seguintes objetivos específicos:

- . identificar a prática de gestão de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . analisar as tendências emergentes da gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . evidenciar as principais perceções dos gestores de projeto portugueses, sobre o seu papel na gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . identificar os fatores de sucesso em gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas;
- . instituir o papel e as competências que um gestor de projetos deve possuir, enquanto elemento que potencia o sucesso na gestão de projetos de Laboratórios de Análises Clínicas.

A estratégia de investigação baseia-se em estudo de casos. No estado da arte sobre o tema, a revisão da literatura recai sobre publicações assentes no papel do gestor de projeto na saúde, nos fatores de sucesso e nos Laboratórios de Análises Clínicas. Desta forma, os procedimentos metodológicos usados são a revisão bibliográfica, apresentada anteriormente, e as entrevistas com guião efetuadas aos gestores dos laboratórios selecionados para esta investigação, em Anexo I.

A pesquisa bibliográfica principiou o estudo no fator de sucesso e baseia-se na proposição de que os fatores de sucesso podem levar ao bom desempenho de projetos dentro da organização de Laboratórios de Análises Clínicas, assentes no papel de execução do gestor de projeto.

Toda a procura realizou-se sobre ferramentas de pesquisa em bancos de dados, plataformas de pesquisa como *scholar google*, *semantic scholar*, *web of science*, EBSCO, rede social *research gate*, *science direct* e Biblioteca do Conhecimento *Online*. Utilizou-se uma diversa combinação de palavras-chave e termos relacionados com estas palavras e similares pertencentes ao seu grupo de família, contudo no estado da arte, não há evidências da inter-relação de todas as palavras-chave, fazendo-se referência à

combinação de alguns termos, mas que excluía a relação com Laboratórios de Análises Clínicas no âmbito do trabalho. Na abordagem de investigação efetuaram-se pesquisas básicas e avançadas, com relevância às datas mais recentes, em áreas de Negócios e Gestão, Saúde e Medicina, Saúde Pública, Indústria Farmacêutica, Investigação Laboratorial e Ciência, adicionando também o termo Covid, referente ao período de desafios que atravessamos e que se relacionam entre todas as áreas.

A literatura selecionada e referenciada foi escolhida nos idiomas português e inglês. Para aprofundar o conhecimento do tema obedeceu-se à relevância temporal mais recente, aos conteúdos, abordando a gestão de projetos e os temas envolvidos no trabalho. Não foram selecionados artigos fora deste âmbito, já que o refinamento de pensamento estava centrado no "Papel do Gestor de Projeto na Saúde: Fatores de Sucesso em Laboratórios de Análises Clínicas" e com a escassez de investigação procurou-se revisar literatura que ligasse a saúde, a gestão de projeto e fatores de sucesso, procurando confluir com temas de análises laboratoriais, investigação clínica e laboratorial. De referir também que o estado da arte no que concerne à inclusão do tema covid na pesquisa resultou num número de elementos quase nulos e que não tiveram quase relevância para o estudo.

Para se aferir e identificar como, e o que deve alcançar o gestor de projeto quanto a fatores de sucesso, no desempenho do seu papel na gestão de projetos em Laboratórios de Análises Clínicas estruturou-se uma revisão da literatura e realizou-se um conjunto de onze entrevistas conforme o preconizado na Figura 7.

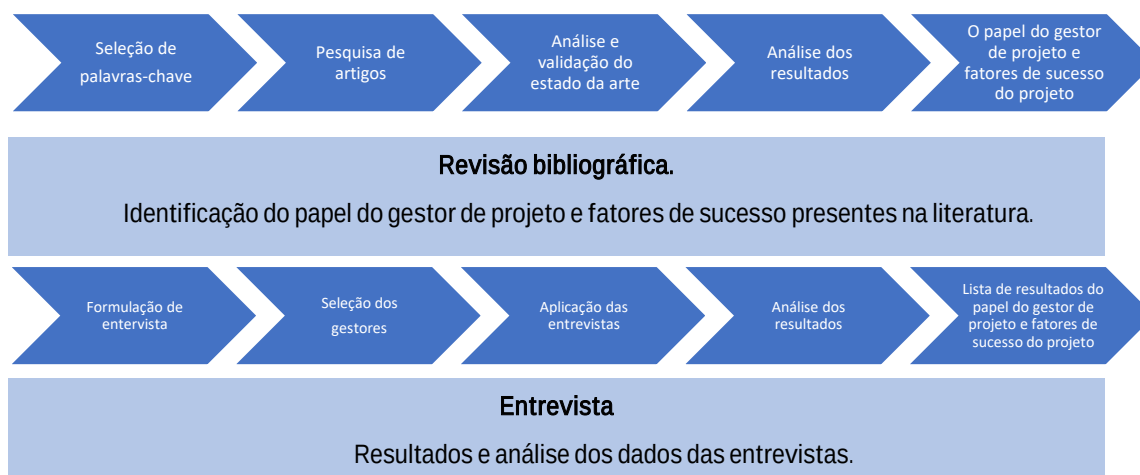


Figura 7. Metodologia da investigação (Fonte: elaboração própria).

Para atingir os objetivos propostos e, tendo-se verificado nos Laboratórios de Análises Clínicas uma reduzida presença da figura do gestor de projeto, foram definidas entrevistas com estes, juntamente com diretores de departamentos, gestores, profissionais e diretores executivos de seis laboratórios, num grupo que conta com uma amostra por conveniência com onze entrevistas.

O processo da investigação encontra-se orientado por princípios que garantam a confidencialidade, a privacidade e segurança da amostra. As considerações éticas colocadas em prática pelo consentimento informado pretendem que a aproximação seja a

mais natural possível, estabelecendo-se uma confiança e familiaridade no âmbito de observações, auscultação e interpelação dos intervenientes na investigação. A adoção de um posicionamento igualitário das partes, com um respeito mútuo e uma comunicação espontânea com a livre troca de ideias, será estendida por todo o processo investigativo. Ressalva-se que a investigação evita prejudicar de alguma forma organizações e pessoas envolvidas, respeitar as suas opções, valores e decisões com sentido de justiça e produzir proveito da pesquisa.

Pelo facto de o trabalho integrar e abordar um estudo de vários temas, aborda processos nas relações com o sistema principal, os Laboratórios de Análises Clínicas, do qual se pretende entender a razão dos resultados (Denscombe, 2014). O sistema principal ligado à saúde é assim visto como o estruturante na relação com os elementos da investigação.

Da análise dos resultados que se apresenta no capítulo seguinte e da abordagem bibliográfica anteriormente realizada, permite analisar-se a situação com a profundidade suficiente para retirar-se conclusões e implementar a proposta de fatores de sucesso (Bell & Waters, 2014).

3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas a partir de questões previamente planeadas. Este é um processo em que ocorre na interação social entre o entrevistador e o entrevistado e tem como objetivo a obtenção das informações (Haguet, 1997).

Os dados documentais são complementados pela opinião dos entrevistados, trazendo para o estudo as suas perspetivas e opiniões e que a partir do mesmo conjunto de perguntas a análise das respostas e dos resultados possibilitam as suas comparações.

A solução da entrevista permite recolher dados que não foram possíveis obter pela pesquisa bibliográfica e recolha de dados das organizações, consubstanciando assim dados subjetivos por meio da opinião dos entrevistados e dados objetivos através das métricas e características pessoais, construídas por observações imparciais.

As entrevistas agendadas foram aplicadas com rigor num grupo que conta com uma amostra por conveniência com onze entrevistas a diretores de departamentos, gestores, profissionais e diretores executivos distribuídos por seis Laboratórios de Análises Clínicas.

Para a recolha de dados, as entrevistas foram preparadas com uma nota explicativa da natureza da pesquisa de forma a se proceder à sua legitimação, com informação do âmbito da entrevista no desenvolvimento da investigação Papel do Gestor de Projeto na Saúde: Fatores de Sucesso em Laboratórios de Análises Clínicas. Solicitou-se a colaboração dos entrevistados com princípios que garantam a confidencialidade, a privacidade e segurança do entrevistado, pessoas e organizações enunciadas, mantendo o seu anonimato. A estes será efetuado o retorno de informações, sendo dado a conhecer o trabalho, antes da sua divulgação.

A estrutura das entrevistas seguiu um guião composto por cinco partes em Anexo I. O ponto .I tem como objetivo a recolha de informações demográficas que permitam compreender as características básicas do entrevistado, no ponto .II é avaliado o papel da gestão de projeto compreendendo o nível de desempenho de funções e o perfil formativo

do entrevistado e o ponto .III caracteriza os fatores de sucesso em Laboratórios de Análises Clínicas conforme departamento /setor da organização e funcionamento em projeto, bem como as suas mudanças e evoluções. No ponto .IV pretende avaliar o papel do gestor de projeto na sua pertinência e desempenho de atividade, concluindo com o ponto .V em que o entrevistado pode expor os seus comentários e sugestões. Previamente foram realizados dois testes, com intuito de aferir a continuidade da conversação e sentido lógico ao guião para o entrevistado, em conformidade com os objetivos e com adequação ao problema da pesquisa.

Estas entrevistas proporcionam respostas para um curso da investigação apoiado na prática, onde a partir destes elementos se pode emergir preponderantes ações, correlações e contributos, para uma maior eficiência da gestão de projeto e a sua adoção dentro do seio das organizações. Terminada a coleta de dados, com opiniões e reflexões ao tema em estudo a análise dos resultados encontra-se no próximo capítulo.

O tratamento de dados teve recurso a análise de conteúdo, em que para os resultados das entrevistas consistiu em reduzir as palavras que formam os textos das entrevistas a um conjunto de categorias que agrupadas em conteúdo permitem a interpretação e análise dos resultados (Bardin, 1995). No processo de reunião de entrevistados a criação da amostra recorreu aos elementos de estudo existentes que referenciavam e selecionavam por conveniência futuros entrevistadas.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

No processo de análise de resultados, estes são apresentados neste capítulo com princípios que garantam que os dados expostos mantenham confidencialidade, privacidade e segurança dos entrevistados, pessoas e organizações, sendo mantido o seu anonimato, com os elementos a não revelarem qualquer indício que a leve à identificação das partes. Alguns resultados foram apresentados de âmbito geral quantitativo ou até ocultados com o intuito de proteger identidade dos entrevistados e não permitirem identificar personalidades.

A seleção de entrevistados proporcionou-se pelo conhecimento já de algumas pessoas e por terem sido apresentadas por pessoas relacionadas da investigação, existindo uma certa familiaridade e proximidade social, o que foi favorável à colaboração na investigação, ao bem-estar e à vontade na exposição das suas respostas sem constrangimentos. As entrevistas foram aplicadas com rigor do guião, através de agendamento, com colaboração dos entrevistados e suscitando a memória do respondente, reflexões e pontos de vista sobre a temática em estudo. Todas as entrevistas reuniram as condições favoráveis para garantir confidencialidade e salvaguardaram a identidade dos entrevistados e das organizações.

O diálogo foi estabelecido conforme o plano de entrevista e decorreu numa narrativa natural, com resposta a todas as questões e sem registo de fugas às mesmas, o que possibilita comparação e reflexão das diferenças no mesmo conjunto de perguntas.

O tratamento de dados foi efetuado após as onze entrevistas decorridas nos meses de Julho, Agosto e Setembro. A amostra da investigação de onze entrevistas, demonstrada pela Figura 8, resulta de um contacto total de quarenta e cinco possíveis entrevistados distribuídos por trinta e seis Laboratórios de Análises Clínicas, localizados em Portugal Continental, Açores e Madeira.

Entrevistados do Estudo	Entrevistados Contactados	Localização dos Laboratórios	Número de Laboratórios
1 Diretores Executivo	5 Diretores Executivos	Portugal Continental Portugal Insular	36 Laboratórios de Análises Clínicas (organizações privadas)
1 Diretores Departamento	13 Diretores de Departamentos		
1 Gestor de Projeto	6 Gestores de Projeto		
1 Diretores Técnicos	3 Diretores Técnicos		
1 Subdiretor Técnico	2 Subdiretores Técnicos		
1 Especialista Análises Clínicas	7 Especialistas em Análises Clínicas		
5 Outros Gestores Profissionais	9 Outros Gestores Profissionais		

Figura 8. Amostra da Investigação (Fonte: elaboração própria).

A utilização da técnica de amostragem não probabilística por bola de neve, permitiu estabelecer ligação com o tipo de entrevistado para o estudo, estruturando um programa de participação através de um processo de recomendação e que cumpra com as características da investigação. Os contactos foram estabelecidos com uma maior familiaridade e proximidade, proporcionado pelas referências numa amostra de conveniência. Das recomendações feitas através dos participantes resultou a caracterização do entrevistado na Figura 9, onde constam cinco diretores executivos, treze diretores de departamento, seis gestores de projeto, três diretores técnicos, dois subdiretores técnicos, sete especialistas em análises clínicas e nove outros gestores profissionais.

Contudo, a participação de um número maior de entrevistados não ocorreu pelo fato de os respetivos superiores hierárquicos não permitirem as suas colaborações com a comunicação de que colaboração no estudo, com foco na gestão de projeto poderia comprometer alguns projetos. No caso de diretores executivos, perante contactos estabelecidos, quase todos recusaram a entrevista por não pretenderem evidenciar estratégias e posições que possam permitir crescimento de grandes Laboratórios de Análises Clínicas.

ID	POSIÇÃO	ORGANIZAÇÃO	DATA	Localização
1	Diretor Executivo	1	12.08.2022	Portugal Continental
2	Diretor de Departamento Comercial	1	25.07.2022	
3	Gestor de Projeto	1	26.07.2022	
4	Gestor Comercial	1	08.08.2022	
5	Gestor de Departamento de Informática e Implementação	1	12.09.2022	
6	Subdiretor Técnico	2	31.08.2022	Portugal Continental
7	Gestor Operacional	2	15.09.2022	
8	Especialista em Análises Clínicas	3	16.09.2022	Portugal Insular
9	Diretor Técnico	4	20.09.2022	Portugal Continental
10	Gestor de Expansão	5	29.09.2022	Portugal Continental
11	Gestor de Departamento de Enfermagem	6	30.09.2022	Portugal

Figura 9. Caraterização dos entrevistados (Fonte: elaboração própria).

Na caracterização da amostra do estudo, os onze entrevistados, são parte integrante de seis Laboratórios de Análises Clínicas, organizações privadas que estão localizadas em território nacional. O processo de entrevista, decorreu por meio de guião num período de aproximadamente trinta minutos, compreendido na generalidade o conjunto de questões estruturadas entre vinte e trinta minutos.

Na sua dimensão, a Organização 6 tem uma presença superior a cem locais com cobertura de todo o território nacional incluindo ilhas, as Organizações 1, 2 e 5 abrangem uma cobertura territorial de Portugal Continental com presença em mais de cem locais e a Organização 3 com cobertura no território insular português com distribuição inferior a dez localidades.

Através da Figura 10, a caracterização dos respondentes é em maior número no sexo feminino, com 6 pessoas e 5 do sexo masculino. A média de idades é de 41,63 anos, sendo o entrevistado com maior idade ID1 . Diretor Executivo, da Organização 1 e o entrevistado de menor idade ID11 . Gestor de Departamento de Enfermagem, da Organização 6. Os respondentes distribuídos pelo território português de igual forma na região Norte e Centro, com 5 elementos e 1 entrevistado na zona das Ilhas. Todas as pessoas da amostra possuem habilitação literária mínima de licenciatura e destes, só um entrevistado não possui formação na área da saúde. Dois dos respondentes têm especialização em Análises Clínica, dois com Pós-Graduação em Gestão na Saúde e um com especialização em Saúde Pública.

Idade	Média de Idades	41,63 anos	
Género	Masculino	5	
	Feminino	6	
Região	Norte	5	
	Centro	5	
	Ilhas	1	
Habilitações Literárias	Licenciatura	11	
		5	Análises Clínicas
		2	Ciências Farmacêuticas
		1	Anatomia Patológica
		1	Enfermagem
		1	Humanidades
		1	Medicina
	Especialização / Pós-Graduação	5	
		2	Análises Clínicas
		2	Gestão na Saúde
		1	Saúde Pública

Figura 10. Caraterização pessoal e demográfica dos entrevistados (Fonte: elaboração própria).

Quanto à experiência profissional a representação da Figura 11 revela que a maioria dos respondentes apresenta experiência para o cargo que ocupam de - 10 anos, com exceção das posições ocupadas pelo ID 6 . Subdiretor Técnico, ID 8 . Especialista em Análises Clínicas e o ID 10 . Gestor de Expansão. O ID 2 . Diretor de Departamento Comercial e o ID 10 . Gestor de Expansão são os únicos que possuem experiência profissional fora do âmbito da saúde.

Experiência Profissional	ID 1 . Diretor Executivo	- 10 anos	+ 10 anos	-
	ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	- 10 anos	- 10 anos	- 10 anos
	ID 3 . Gestor de Projeto	- 10 anos	- 10 anos	-
	ID 4 . Gestor Comercial	- 10 anos	+10 anos	-
	ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	- 10 anos	- 10 anos	-
	ID 6 . Subdiretor Técnico	+ 10 anos	+ 10 anos	-
	ID 7 . Gestor Operacional	- 10 anos	+ 10 anos	-
	ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	+ 10 anos	- 10 anos	-
	ID 9 . Diretor Técnico	- 10 anos	+ 10 anos	-
	ID 10 . Gestor de Expansão	+ 10 anos	+ 10 anos	- 10 anos
	ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	- 10 anos	- 10 anos	-
	atual	no âmbito da saúde	fora do âmbito da saúde	

Figura 11. Experiência profissional dos entrevistados (Fonte: elaboração própria).

Fatores de Sucesso no desempenho das funções profissionais

ID 1 . Diretor Executivo	Visão estratégica
ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Comunicação Rede de contactos
ID 3 . Gestor de Projeto	Comunicação Gestão Estratégica Liderança Planeamento Execução e cumprimento de objetivos, âmbito e cronograma Definição dos requisitos <i>Procurement</i>
ID 4 . Gestor Comercial	Conhecimentos técnicos e científicos Negociação Qualidade produto e serviço Profissionalismo
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Comprometimento Execução dos requisitos
ID 6 . Subdiretor Técnico	Comprometimento Motivação Comunicação Empatia
ID 7 . Gestor Operacional	Conhecimentos técnicos e científicos
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Conhecimentos técnicos e científicos Melhoria contínua
ID 9 . Diretor Técnico	Comprometimento Conhecimentos técnicos e científicos Motivação
ID 10 . Gestor de Expansão	Conhecimentos técnicos e científicos Visão estratégica
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Planeamento Objetividade Resolução de problemas Liderança

Figura 12. Fatores de Sucesso no desempenho das funções profissionais (Fonte: elaboração própria).

No desempenho das funções profissionais verifica-se que pela Figura 12, a posição e a importância do cargo na organização revelam fatores de sucesso diferentes podendo reunir-se os seguintes: comprometimento (3); comunicação (3); conhecimentos técnicos e científicos (5); definição dos requisitos; empatia; execução e cumprimento de objetivos, âmbito e cronograma; execução dos requisitos; gestão estratégica; liderança (2); melhoria contínua; motivação (2); negociação; objetividade; planeamento (2); *procurement*; profissionalismo; qualidade produto e serviço; rede de contactos; resolução de problemas e visão estratégica (2).

Os fatores de sucesso com maior preponderância no desempenho das funções profissionais em Laboratórios de Análises Clínicas são: conhecimentos técnicos e científicos (5); comprometimento (3); comunicação (3); liderança (2); motivação (2); negociação; planeamento (2) e visão estratégica (2).

Curso / formação / certificação em gestão de projeto			
ID 1 . Diretor Executivo	Não	Não	Indisponibilidade de tempo.
ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Não	Não	Não sentiu necessidade.
ID 3 . Gestor de Projeto	Não	Não	Falta de oportunidade.
ID 4 . Gestor Comercial	Não	Não	Outros interesses.
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Não	Sim	Para adquirir conhecimentos.
ID 6 . Subdiretor Técnico	Não	Não	Possuiu pós-graduação em gestão na saúde.
ID 7 . Gestor Operacional	Não	Não	Indisponibilidade de tempo.
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Não	Não	Indisponibilidade de tempo.
ID 9 . Diretor Técnico	Não	Não	Não sentiu necessidade.
ID 10 . Gestor de Expansão	Não	Não	Possuiu pós-graduação em gestão na saúde. Sente necessidade na área do direito
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Não	Não	Sente necessidade na área de direção e chefia de serviços de enfermagem.
	Possui algum curso / formação / certificação em gestão de projeto?	Considera fazer algum?	Porquê?

Figura 13. Curso / formação / certificação em gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).

Por meio da Figura 13 os dados revelam que a totalidade dos entrevistados não possui qualquer curso / formação / certificação em gestão de projeto, destacando-se que considera adquirir conhecimento com o curso / formação / certificação em gestão de projeto o ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação. A maioria dos respondentes não tem disponibilidade ou não sentiu necessidade em complementar o seu conhecimento na área da gestão de projeto, contudo dois elementos sentem a necessidade em outras áreas, na direção e chefia de serviços de enfermagem e no direito. Com interesse nesta última área o ID 10 . Gestor de Expansão apresenta-se com uma pós-graduação em Gestão na Saúde, conjuntamente com o ID 6 . Subdiretor Técnico.

Através da Figura 14 as aprendizagens do ID 6 . Subdiretor Técnico e ID 10 . Gestor de Expansão com a pós-graduação em Gestão na Saúde não revelam competências e conteúdos próprios da gestão de projeto, apesar de referirem que o conhecimento adquirido permite ser aplicado no desempenho de funções que ocupam e observar que a especialização permite de forma mais natural atingir com eficiência os objetivos propostos e ser resposta à gestão de conflitos e liderança.

Conhecimentos em Pós-Graduação em Gestão na Saúde				
ID 6 . Subdiretor Técnico	Competências necessárias que valorizam a qualidade da Gestão de Unidades de Saúde.	Aplica o conhecimento nas funções que ocupa.	Maior descentralização e correspondente responsabilização dos responsáveis de unidades de menor dimensão.	O conhecimento adquirido facilita de uma forma mais natural atingir com eficiência os objetivos propostos.
ID 10 . Gestor de Expansão	Conteúdos teórico-práticos em diversas áreas de gestão em Saúde.	Gestão de equipas, apoio ao recrutamento, logística, gestão empresarial	Desempenhar funções anteriormente que assim permite fazer uma análise individual dos conhecimentos adquiridos face aos anteriormente aplicados.	Aplicar na gestão de conflitos e liderança.
	O que aprendeu?	Em que situações aplica esse conhecimento	Para aumentar a sua aplicabilidade prática como faria?	Quais as necessidades para aplicar o conhecimento adquirido?

Figura 14. Conhecimentos em Pós-Graduação em Gestão na Saúde (Fonte: elaboração própria).

No desempenho das funções de gestão de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas a Figura 14 e a Figura 15 demonstram que seis dos entrevistados não tiveram quaisquer funções de gestão de projeto e cinco desempenharam funções em aquisição e integração de novos negócios (3); coordenação de abertura de novas unidades de colheita (2); gestão de recursos e equipas de profissionais de saúde; reorganização e realocação de recursos humanos; projetos internos de organização / reestruturação; projetos comerciais e projetos de auditorias.

Desempenho de funções de gestão de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas	
ID 1 . Diretor Executivo	Não
ID 4 . Gestor Comercial	Não
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Não
ID 7 . Gestor Operacional	Não
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Não
ID 9 . Diretor Técnico	Não
Em Laboratórios de Análises Clínicas desempenha ou desempenhou funções de gestão de projeto?	

Figura 15. Inatividade de funções de gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).

Desempenho de funções de gestão de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas

ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Projetos comerciais Aquisição e integração de novos negócios	-	Sim	Planeamento Custos <i>Procurement</i> contratação assertiva Definição de estratégias
ID 3 . Gestor de Projeto	Projetos de auditorias Aquisição e integração de novos negócios Coordenação de abertura de novas unidades de colheita Projetos internos de organização / reestruturação	-	Sim	Planeamento Monitorização e controlo Custos Cronograma Gestão de expectativas Lições aprendidas
ID 6 . Subdiretor Técnico	Reorganização e realocação de recursos humanos	15 dias	Sim	Planeamento
ID 10 . Gestor de Expansão	Aquisição e integração de novos negócios	2 meses	Sim	Planificação das atividades Comunicação
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Gestão de recursos e equipas de profissionais de saúde Coordenação de abertura de novas unidades de colheita	2 meses	Sim	Gestão Organização Planeamento
Em que tipo de projeto(s) desempenha ou desempenhou funções de gestão de projeto?		Durante quanto tempo?	Gosta do desempenho de funções de gestão de projeto?	Que conhecimentos adquiriu ao longo deste caminho sobre o que fazer?

Figura 16. Desempenho de funções de gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).

Os cinco respondentes confirmam que gostam do desempenho de funções de gestão de projeto e ao longo do tempo de desempenho (o tempo de duração não apresentado foi solicitado pelos entrevistados) adquiriram conhecimentos para a gestão de projeto no que concerne a custos (2); comunicação; cronograma; definição de estratégias; gestão; gestão de expectativas; lições aprendidas; monitorização e controlo; planeamento (4); planificação das atividades; *procurement* e contratação assertiva e organização.

A atividade de gestão de projeto em Laboratório de Análises Clínicas exposta na Figura 17, descreve-se por projetos em que o cliente principal é a própria organização, que decorrem com ambiente dinâmico (4) e estável, com duração média compreendida entre 15 dias a 4 meses, envolvendo entre 4 a 8 pessoas de nacionalidade portuguesa e que são parte integrante de funções de dentro da organização. Os tipos de marcos / entregáveis são flexíveis (3) e fixos (2), consoante o que é definido no arranque do projeto segundo as necessidades internas da organização, o plano de projeto, plano de projeto e de necessidades e o definido no *project charter* (2).

Caraterísticas dos projetos em Laboratórios de Análises Clínicas

ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Dinâmico 4 meses 4 pessoas Portugal	Gestor de projeto e departamento informática e jurídico	Flexível	A própria organização	<i>Project charter</i>
ID 3 . Gestor de Projeto	Dinâmico 4 meses 6 pessoas Portugal	Departamentos financeiro, recursos humanos, comercial, e aprovisionamento	Flexível	A própria organização	<i>Project charter</i>
ID 6 . Subdiretor Técnico	Estável 15 dias 2 a 8 pessoas Portugal	Técnicos superiores de análises clínicas e médicos	Fixo	A própria organização	Necessidades internas
ID 10 . Gestor de Expansão	Dinâmico 2 a 3 meses 10 pessoas Portugal	Gestor de projeto, coordenador administrativo, direção técnica e departamentos de qualidade, logística marketing, financeiro, contabilidade, IT e <i>backoffice</i>	Fixo	A própria organização	Plano de projeto
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Dinâmico 2 meses 5 pessoas Portugal	Gestor de departamento de enfermagem, departamentos de gestão de projeto e informática.	Flexível	A própria organização	Plano de projeto e de necessidades
Como descreveria os projetos em que tem trabalhado em relação a:	. Ambiente. . Duração média dos projetos. . Número pessoas diretamente envolvidas. . País de origem.	Histórico das funções das pessoas envolvidas.	Tipo de marcos / entregáveis.	Principal cliente.	Como é que o projeto foi iniciado.

Figura 17. Caraterísticas dos projetos em Laboratórios de Análises Clínicas (Fonte: elaboração própria).

A Figura 17 descreve os fatores de sucesso no desempenho de funções em Laboratórios de Análises Clínicas e que organizam da seguinte forma: comunicação (4), competências estratégicas e de análise, conhecimentos técnicos e científicos (9), gestão, gestão de recursos, gestão das partes envolvidas, liderança, partilha de conhecimentos técnicos e científicos, planeamento (2), organização, rede de contactos, trabalho em equipa e visão estratégica. A formação em áreas complementares foi um fator de sucesso acrescentado referido para acrescentar conhecimentos à área de atividade por parte do entrevistado com o ID 10 . Gestor de Expansão. Nenhum dos outros respondentes considerou incluir outros fatores de sucesso.

Fatores de sucesso no desempenho de funções em Laboratórios de Análises Clínicas

ID 1 . Diretor Executivo	Departamento Executivo	Gestão de recursos Conhecimentos técnicos e científicos Visão estratégica	> 200
ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Departamento Comercial	Conhecimentos técnicos e científicos Rede de contactos	8
ID 3 . Gestor de Projeto	Departamento Comercial Departamento de Gestão de Projeto	Conhecimentos técnicos e científicos Comunicação Liderança Competências estratégicas e de análise	< 100
ID 4 . Gestor Comercial	Departamento Comercial	Conhecimentos técnicos e científicos Comunicação	1
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Departamento de Informática	Conhecimentos técnicos e científicos Planeamento e organização	1
ID 6 . Subdiretor Técnico	Departamento Médico	Conhecimentos técnicos e científicos	20
ID 7 . Gestor Operacional	Departamento Comercial	Conhecimentos técnicos e científicos	2
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Todos os departamentos	Conhecimentos técnicos e científicos Comunicação Gestão das partes envolvidas	3
ID 9 . Diretor Técnico	Análise de dados Laboratoriais Departamento Administrativo	Gestão Conhecimentos técnicos e científicos	6
ID 10 . Gestor de Expansão	Departamento de Gestão de Operações	Trabalho em equipa Comunicação Partilha de conhecimentos técnicos e científicos Formação em áreas complementares (fator de sucesso acrescentado)	95
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Departamento de Gestão de Projeto	Planeamento	5
Em que departamento / setor da organização de Laboratórios de Análises Clínicas trabalha ou trabalhou?		Quais os fatores de sucesso que reconhece para o sucesso no seu departamento / setor de trabalho?	Tem recursos humanos que respondem ou responderam à sua supervisão?

Figura 18. Fatores de sucesso em funções de gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).

Refere-se também que nesta análise dos fatores de sucesso no desempenho de funções em Laboratórios de Análises Clínicas na Figura 18, os fatores de sucesso elencados dos entrevistados referem fatores partilhados por diversos departamentos/setor da organização como comunicação (4), conhecimentos técnicos e científicos (9) e planeamento (2), denotando-se que partilham da mesma visão para a gestão de projeto no desempenho de funções em Laboratórios de Análises Clínicas.

Participação atual em gestão de projeto

ID 1 . Diretor Executivo	Não integro nenhum projeto						
ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Sim	Média dimensão	8	Expansão	> 100 mil €	2 meses	Planeamento Estratégia alinha com objetivos a atingir
ID 3 . Gestor de Projeto	Sim	Pequena dimensão	4	Redes Sociais	> 5 mil €	2 meses	Planeamento Estratégia alinha com objetivos a atingir Comunicação Gestão de recursos
		Pequena dimensão	2	Entidade Reguladora da Saúde	> 5 mil €	7 dias	
		Média dimensão	4	Plataforma Digital e base de dados	> 50 mil €	3 a 12 meses	
		Média dimensão	8	Expansão	> 100 mil €	2 meses	
ID 4 . Gestor Comercial	Sim	Média dimensão	3	Programa para empresas	-	-	Planeamento Estratégia alinha com objetivos a atingir
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Sim	Média dimensão	2	Desmaterialização resultados SPMS	-	6 meses	Planeamento Comunicação
ID 6 . Subdiretor Técnico	Não integro nenhum projeto						
ID 7 . Gestor Operacional	Sim	Grande dimensão	18	Expansão	1 milhão € anual	12 meses	Objetividade
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Não integro nenhum projeto						
ID 9 . Diretor Técnico	Não integro nenhum projeto						
ID 10 . Gestor de Expansão	Não integro nenhum projeto						
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Sim	Média dimensão	5	Expansão Abertura de um posto de colheita	70 mil € posto	1 mês	Planeamento
	Neste momento integra algum projeto?	Qual a dimensão desse(s) projeto(s)?	Número de elementos da(s) equipa(s)?	Âmbito do projeto?	Orçamento	Tempo de duração?	Quais os fatores de sucesso considerados para o(s) projeto(s)?

Figura 19. Participação atual em gestão de projeto (Fonte: elaboração própria).

Na participação atual em gestão de projeto, Figura 19, seis dos entrevistados referem que atualmente estão ativos na gestão de projeto, não estando integrados em nenhum projeto cinco dos respondentes. A duração do projeto, orçamento, âmbito de elementos de equipa são de valores elevados mediante a dimensão do projeto. As

informações de projetos, âmbito, e valores foram salvaguardadas para não revelarem estratégias das organizações

A dimensão dos projetos são de maior envolvimento na atividade do ID 3 . Gestor de Projeto com quatro projetos e quanto à sua dimensão o conjunto de entrevistados estão envolvidos em nove projetos, dois de pequena dimensão, seis de média dimensão e um de grande dimensão. Os números de elementos das equipas variam consoante a dimensão do projeto, integrando 2 pessoas em projetos de pequena e média dimensão e 18 pessoas em projeto de grande dimensão.

O âmbito do projeto que aloca maior orçamento e tempo de duração ocorre na expansão em três organizações e envolve mais que um departamento.

Neste processo de participação em gestão de projeto os entrevistados consideraram os seguintes fatores de sucesso: com maior incidência no planeamento (5) e por conseguinte em estratégia alinhada com objetivos a atingir (3), comunicação (2) e por fim gestão de recursos e objetividade.

Participação em gestão de projeto durante a situação pandémica da Covid-19

ID 1 . Diretor Executivo	Não estava envolvida em nenhum projeto.	
ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Sim	Recursos humanos escassos para as necessidades Operações comerciais condicionadas Planeamento em situação de crise
ID 3 . Gestor de Projeto	Sim	Falta de recursos humanos Erros de análise de projeto, nos resultados decorridos e a atingir Falta de coordenação das partes envolvidas
ID 4 . Gestor Comercial	Não estava envolvida em nenhum projeto.	
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Sim	Mudanças nos objetivos e prioridades da organização na execução dos projetos que decorriam nesse período
ID 6 . Subdiretor Técnico	Não estava envolvida em nenhum projeto.	
ID 7 . Gestor Operacional	Não estava envolvida em nenhum projeto.	
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Sim	Suspensão de convenções Gestão de recursos humanos Encerramento de postos de colheita por falta de recursos
ID 9 . Diretor Técnico	Não estava envolvida em nenhum projeto.	
ID 10 . Gestor de Expansão	Sim	Incerteza e falta de conhecimento sobre a situação. Dificuldades de planeamento
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Não estava envolvida em nenhum projeto.	
	Durante a situação pandémica da Covid-19 ocorreram problemas na execução de projeto?	Qual ou quais?

Figura 20. Gestão de projeto durante a situação pandémica da Covid-19 (Fonte: elaboração própria).

Durante a situação pandémica da Covid-19, corroborada pela Figura 20, seis entrevistados não estavam envolvidos em nenhum projeto e cinco dos envolvidos referem problemas na execução de projeto constantes na Figura 21 como: a incerteza e falta de conhecimento sobre a situação planeamento em situação de crise, deficitária gestão de recursos humanos com falta de recursos, que eram escassos para as necessidades e que motivaram encerramento de postos de colheita. As operações comerciais ficaram condicionadas, com suspensão de convenções, ocorrendo falta de coordenação das partes envolvidas. Surgiram também erros de análise de projeto, nos resultados decorridos e a atingir, consubstanciando dificuldades de planeamento e foram motivo de mudanças nos objetivos e nas prioridades da organização na execução dos projetos.

Problemas ocorridos na execução de projeto durante a situação pandémica da Covid-19

ID 1 . Diretor Executivo	Sim	Gestão de recursos humanos e materiais Gestão das operações e tempo Faltas de planeamento para uma crise	Aquisição de recursos tecnológicos e máquinas laboratoriais
ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Sim	Recursos humanos escassos para as necessidades Operações comerciais condicionadas Planeamento em situação de crise	Resiliência dos recursos humanos
ID 3 . Gestor de Projeto	Sim	Falta de recursos humanos Erros de análise de projeto, nos resultados decorridos e a atingir Falta de coordenação das partes envolvidas	Coordenação
ID 4 . Gestor Comercial	Não estava envolvida em nenhum projeto.		Resiliência dos recursos humanos
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Sim	Mudanças nos objetivos e prioridades da organização na execução dos projetos que decorriam nesse período	Compromisso Planeamento Organização de recursos
ID 6 . Subdiretor Técnico	Não estava envolvida em nenhum projeto.		União de equipas Cordialidade e afetividade Cooperação de recursos humanos
ID 7 . Gestor Operacional	Não estava envolvida em nenhum projeto.		Cooperação de Recursos humanos
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Sim	Suspensão de convenções Gestão de recursos humanos Encerramento de postos de colheita por falta de recursos	Planeamento
ID 9 . Diretor Técnico	Não estava envolvida em nenhum projeto.		Planeamento
ID 10 . Gestor de Expansão	Sim	Incerteza e falta de conhecimento sobre a situação. Dificuldades de planeamento	Trabalho em equipa Comunicação Resiliência dos recursos humanos
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Não estava envolvida em nenhum projeto.		Planeamento Resiliência dos recursos humanos
Durante a situação pandémica da Covid-19 ocorreram problemas na execução de projeto?		Qual ou quais?	Perante a situação pandémica da Covid-19 quais os fatores de sucesso que considera para a realização de projeto?

Figura 21. Gestão de projeto durante a situação pandémica da Covid-19 (Fonte: elaboração própria).

Através da Figura 21 destaca-se dos respondentes que na prática laboral das organizações em período pandêmico, a aquisição de recursos tecnológicos e máquinas laboratoriais; o compromisso, a coordenação e planeamento (4); a comunicação, o trabalho em equipa e união destas; a organização, a cordialidade e afetividade, a resiliência dos recursos humanos (4) e a sua cooperação, foram fatores de sucesso para a realização de projeto.

Pertinência da figura do gestor de projeto no desenvolvimento da organização

Considero pertinente a figura do gestor de projeto no desenvolvimento da organização.

ID 1. Diretor Executivo	ID 2. Diretor de Departamento Comercial	ID 3. Gestor de Projeto	ID 4. Gestor Comercial	ID 5. Gestor de Departamento de Informática e Implementação	ID 6. Subdiretor Técnico	ID 7. Gestor Operacional	ID 8. Especialista em Análises Clínicas	ID 9. Diretor Técnico	ID 10. Gestor de Expansão	ID 11. Gestor de Departamento de Enfermagem
-------------------------	---	-------------------------	------------------------	---	--------------------------	--------------------------	---	-----------------------	---------------------------	---

Figura 22. Pertinência da figura do gestor de projeto (Fonte: elaboração própria).

Quanto à pertinência da figura do gestor de projeto na Figura 22, todos os ID consideram pertinente a sua ação no desenvolvimento das organizações de Laboratórios de Análises Clínicas.

Esta pertinência é justificada pela Figura 23 em que os respondentes reforçam a dependência da ação do gestor de projeto para: desenvolvimento dos projetos; monitorização e controlo; concretização dos objetivos traçados (4); comunicação entre todas as partes envolvidas; coordenação e gestão de equipas; gestão das expectativas; organização corporativa (2) e estruturação da organização; gestão e organização de procedimentos analíticos, recursos humanos, financeiro e orçamentação; a gestão e coordenação da implementação de projetos com conhecimento das especificidades das análises clínicas e a gestão com a visão estratégica para os Laboratórios de Análises Clínicas.

Através dos entrevistados o papel do gestor de projeto é visto como preponderante numa estrutura de Laboratórios de Análises Clínicas na gestão e coordenação de equipa para desenvolvimento e acompanhamento de novos projetos; na sua organização e execução; na monitorização e controlo; manter o foco nos objetivos; ter relevância estratégica e visão para organização (3) e colaborador no seu crescimento. O seu papel é destacado com comunicação eficaz e assertiva (2); forte liderança; com coordenação e organização de recursos (3), contratação e *procurement* e como sendo fundamental na organização da empresa para a rentabilização e otimização dos processos; na implementação de novas práticas e metodologias e na expansão e melhoria contínua da organização.

Nas suas competências o gestor de projeto deve possuir fundadas aptidões de comunicação (2), criatividade (2), capacidades de adaptabilidade, análise, orientado para os resultados, com resiliência e pensamento crítico. As suas capacidades devem centrar-se na gestão de equipas e conflitos, resolução de problemas e competências técnicas na área (3), estratégicas (2), com formação em gestão de projeto e conhecimentos vastos. As dimensões da gestão (4), liderança (6), organização (2), planeamento (2) integram-se como competências que deve possuir.

Pertinência da figura do gestor de projeto no desenvolvimento da organização

ID 1 . Diretor Executivo	Gestão estratégica	Organização e execução de projetos segundo a estratégia e visão da organização	Capacidades de adaptabilidade Criatividade Competências técnicas
ID 2 . Diretor de Departamento Comercial	Organização corporativa e estruturação da empresa	Papel forte de liderança	Liderança Gestão e competências técnicas de conhecimentos vastos
ID 3 . Gestor de Projeto	Desenvolvimento dos projetos Gestão das expectativas Atingir-se os objetivos traçados Monitorização e controlo Comunicação entre todas as partes envolvidas	Comunicação eficaz e assertiva Contratação, gestão de recursos e <i>procurement</i> Foco nos objetivos, na estratégia e visão da organização Monitorização e controlo	Gestão Liderança
ID 4 . Gestor Comercial	Concretização dos objetivos traçados	Fundamental na organização da empresa	Liderança Competências técnicas
ID 5 . Gestor de Departamento de Informática e Implementação	Concretização dos objetivos traçados	Implementação de novas práticas e metodologias Coordenação e organização de recursos	Liderança Organização
ID 6 . Subdiretor Técnico	Concretizar com maior facilidade e aumentar a eficiência da concretização dos objetivos traçados	Relevante na estratégia e visão da organização	Orientação para os resultados Competências técnicas na área e estratégicas Criatividade Organização, planeamento e gestão
ID 7 . Gestor Operacional	Coordenação e gestão de equipas	Eficiência na comunicação	Comunicação
ID 8 . Especialista em Análises Clínicas	Gestão e coordenação da implementação de projetos com conhecimento das especificidades das análises clínicas.	Gestor e coordenador de equipa para desenvolvimento e acompanhamento de novos projetos Colaborador no crescimento da organização	Competências técnicas de conhecimento e formação em gestão de projeto Competências estratégicas e de análise
ID 9 . Diretor Técnico	Gestão e organização de procedimentos analíticos, recursos humanos e financeiro / orçamental	Coordenação e organização de recursos	Liderança
ID 10 . Gestor de Expansão	Visão estratégica	Expansão e melhoria contínua da organização	Liderança Comunicação Gestão de equipas e conflitos Resolução de problemas Pensamento crítico
ID 11 . Gestor de Departamento de Enfermagem	Organização corporativa Organização de recursos	Rentabilização e otimização dos processos	Resiliência Gestão Planeamento
Como justifica a pertinência da figura do gestor de projeto no desenvolvimento da organização de Laboratórios de Análises Clínicas?		Como vê o papel do gestor de projeto na organização de Laboratórios de Análises Clínicas?	Quais as competências que deve possuir o gestor de projeto?

Figura 23. Gestão de projeto durante a situação pandémica da Covid-19 (Fonte: elaboração própria).

Como considerações finais o entrevistado com ID 6 . Subdiretor Técnico sugeriu que integrasse pequenos e grandes Laboratórios de Análises Clínicas e que foi viável pela colaboração do entrevistado ID 8 . Especialista em Análises Clínicas. O ID 6 . Subdiretor Técnico, enquanto elemento integrante da Organização 2, laboratório com uma cobertura de todo o território nacional e com presença em mais de cem locais os seus resultados, como outras organizações trazem a dimensão mais corporativa.

A sua conjugação com a análise no estudo da Organização 3, organização com abrangência no território insular português, cobrindo dez localidades, permitiu colocar-se em evidência os resultados dos demais entrevistados e assim colocar maior abrangência à investigação.

A discussão dos resultados e conclusões do estudo surgem no próximo capítulo e trazem resposta à questão que guia o trabalho.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

A investigação descreve os fatores de sucesso na implementação e desenvolvimento dos Laboratórios de Análises Clínicas, em Portugal com a ação do gestor de projeto. Traz resposta à questão que guia o trabalho, dando conta do papel do gestor de projeto na criação de oportunidades para que os fatores de sucesso desempenhem no projeto um impacto positivo, possibilitando mudança gerada pela situação de crise de saúde pública nestes dois últimos anos.

As alterações necessárias à forma como vivemos, interferem com as organizações, a sociedade e a gestão de projeto, no papel do gestor de projeto, enquanto líder para afirmação e implementação de mudanças e inovações. Este consagra competências próprias para a sua ação na gestão de projeto e tem a responsabilidade de procurar soluções para resolver os problemas e evitar o seu surgimento.

Os projetos em Laboratórios de Análises Clínicas desempenham as suas atividades intimamente relacionadas com a saúde e integram um sistema sujeito a uma permanente atualização. A sua atualização advém do envolvimento de parceiros em várias áreas de conhecimento e que necessitam de um constante desenvolvimento, principalmente no período que atravessamos, em que há um aumento do nível de desafio, da incerteza e de riscos elevados.

Apoiado na metodologia da investigação, o estado da arte quanto à sua ligação ao tema em estudo apresenta referências pouco significativas e que se apoiam no âmbito da gestão de projeto. Deste modo, a revisão da literatura recorre a publicações assentes no papel do gestor de projeto, na gestão de projetos na saúde, nos fatores de sucesso de projeto para a performance do projeto em Laboratórios de Análises Clínicas.

O estudo apresentado limita-se a uma reduzida prevalência de material científico que confronte diretamente o tema tratado, compreendendo os fatores de sucesso e o papel do gestor. O resultado pretende construir uma visão da realidade portuguesa, com explicações do paradigma da investigação, agregando os fatores de sucesso para projetos de implementação e desenvolvimento dos Laboratórios de Análises Clínicas.

Todo o conjunto de alterações provocadas na humanidade e na saúde pública através de problemas infecciosos da Covid-19, evidenciam interferências nos sistemas das organizações públicas e privadas, bem como na natural atividade humana. Neste contexto de mudanças, a gestão de projeto e o gestor de projeto demonstram ter um papel a desempenhar para o alívio da pressão dos sistemas das organizações, proporcionar ordem, estrutura e preparação para o futuro.

Os estados e as organizações devem estar preparados com respostas aos desafios da atualidade e as pessoas encontram-se no centro dessa visão estratégica. Tudo isto tem um simples significado para a humanidade, onde cada vez mais é importante promover a saúde dos recursos humanos e para tal a análise dos parâmetros de bem-estar de saúde requer inequivocamente a intervenção dos Laboratórios de Análises Clínicas.

Na gestão de projeto, para um projeto ter sucesso reúne em si um conjunto de fatores de sucesso que se relacionam no ciclo de vida do projeto. Estes fatores de sucesso são preponderantes na fase atual em que vivemos pós-Covid, em que não há certezas de que momentos de crise não voltem a acontecer.

A procura de respostas que impactem e façam progredir os projetos a bom termo decorreu pela conveniência da investigação, pretendendo por meio do papel do gestor de projeto reunir um conjunto de fatores de sucesso para os Laboratórios de Análises Clínicas.

Os fatores de sucesso são meios específicos que o gestor de projeto pode utilizar para que a probabilidade de um projeto ter sucesso seja maior.

A sua reunião neste estudo concorre para um resultado que pode ser colocado em ação, sem acrescentar qualquer outra categoria ao fator de sucesso, visto que em situações de crise e incertezas as respostas para os projetos pretendem ser eficientes, sem o expor a limites críticos tão próximos do sucesso como do insucesso. O resultado esperado dos múltiplos fatores de sucesso centra-se nas especificidades e naturezas diversas num comportamento de um projeto e têm o propósito de levarem o projeto a atingir os objetivos definidos.

Não foi identificado nenhum conjunto similar ao do estudo, nem ocorreu teste ou validação para que se conseguisse estimar o risco de sucesso ou de insucesso dos projetos, sendo estes fatores de sucesso resultantes dos contributos bibliográficos e dos entrevistados.

No estabelecimento dos fatores de sucesso em Laboratórios de Análises Clínicas, a investigação resulta da discussão de resultados confrontada com as referências bibliográficas, propondo os seguintes fatores de sucesso. As figuras representadas demonstram o fator de sucesso e o seu desenvolvimento, construído através dos contributos de autores citados agregadas às evidências resultantes das entrevistas que se realizaram e permitiram reforçar o fator de sucesso através do destaque dado sobre fundo ciano.

Comunicação
Comunicação eficaz das informações ao gestor de projeto e a toda a organização. Daniel (1961)
Controlo e estabelecimento de plano de comunicação interno / externo da organização. Daniel (1961)
Comunicação pobre reduz as hipóteses de sucesso. Morris & Hough (1987)
Comunicação. Pinto & Slevin (1988)
Plano de comunicação eficaz integrado com sistemas de equipas e em ambientes virtuais.
Plano de formação para interação de comunicação com todos os recursos humanos.
Estruturas de comunicação que minimizem erros de comunicação com uma matriz de responsabilidades.

Figura 24. Fator de sucesso - comunicação (Fonte: elaboração própria).

As falhas de comunicação são uma das maiores ameaças ao sucesso de um projeto. Durante a pandemia, um número crescente de trabalhadores passou a ter uma atividade remota. Esta situação torna-se benéfica para que a comunicação não impacte negativamente os determinantes do projeto e seja também um elemento que reúna e una os trabalhadores, evitando o seu isolamento social e degradação da saúde mental. A Figura 24 apresenta o fator de sucesso – comunicação.

Conhecimentos
Conhecimentos. Pells (2021)
Conhecimentos técnicos e científicos para a gestão de projeto, para a área da saúde e para áreas complementares.
Partilha de conhecimento e plano de formação para a área envolvida.

Figura 25. Fator de sucesso - conhecimentos (Fonte: elaboração própria).

Uma equipa de trabalho e os elementos de uma organização, têm em si conhecimentos, aprendizagens e saberes especiais, sabendo que cada uma das partes necessita de aprender várias habilidades e recombina conteúdos consoante os seus conhecimentos técnicos e científicos. Neste sentido, a Figura 25 destaca o fator de sucesso – conhecimentos e a sua importância reside na difusão sobre os aspetos da área envolvida, para que se coloquem em prática e atinjam mais rapidamente os objetivos propostos.

Os conhecimentos em gestão de projeto são reconhecidos pelos entrevistados como preponderantes, contudo nenhum destes tem legitimado as suas noções de gestão de projeto por meio de curso / formação / certificação. O grupo de entrevistados desconhece o processo inicial de desenvolvimento de projeto, que formalmente autoriza a existência de projeto e confere a autoridade e papel de gestão ao gestor de projeto através do project charter. Estas condições assumem no gestor de projeto um comprometimento para a realização dos objetivos relacionados com o projeto e o desenvolvimento organizacional.

Gestão e Organização
Formalidade e controlo do fluxo de informações nos setores de decisão e de gestão, de forma que o gestor de projeto determine o que pode ou não fazer, que decisões executar e comunicar, que planeamento desenhar e que medidas corretivas implementar. Daniel (1961)
Aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais. Daniel (1961)
Melhoria contínua (respostas às seguintes questões por parte da gestão executiva e de projeto). Daniel (1961)
Mudanças nas especificações podem levar a problemas de gestão ou desempenho. Morris & Hough (1987)
As dificuldades de gestão de design podem causar problemas. Morris & Hough (1987)
Normas legais, estratégia e condições contratuais influenciam a funções e estrutura. Morris & Hough (1987)
Suporte à gestão de topo. Pinto & Slevin (1988)
Gestão estratégica e de análise.
Gestão e organização de recursos e das partes envolvidas.
Gestão de rede de contactos.

Figura 26. Fator de sucesso - gestão e organização (Fonte: elaboração própria).

O(s) caminho(s) estratégico(s) para o projeto são vantagens competitivas para a organização, demonstrando o fator de sucesso - gestão e organização na Figura 26. A seleção de um dos caminhos permite a análise e uma opção para o alcance dos objetivos e atingir os objetivos é partilhar uma visão de um propósito comum e criar valor para a organização. Os períodos conturbados da pandemia levaram a que, por uma análise das circunstâncias, a gestão estratégica fosse definida mediante os recursos e o envolvimento de todas as partes. Efetuar a análise do que envolve o projeto, rever a sua gestão e organização sistemática, visa facilitar as mudanças e dar respostas ao que possa advir por uma necessidade emergente.

O trabalho em rede e com as partes envolvidas, permite desenvolver uma estratégia que funcione em qualquer gestão de emergência e promove uma cultura de mudança positiva. Uma visão partilhada permite transformar o projeto e atingir mais facilmente o seu sucesso.

Liderança
A liderança tem forte influência nas possibilidades de sucesso. Morris & Hough (1987)
Liderança do gestor. Morris & Hough (1987), Morris P. W. (1988) e Turner & Müller (2005)
Liderança. Pells (2021)
Liderança colaborativa.

Figura 27. Fator de sucesso - liderança (Fonte: elaboração própria).

O fator de sucesso – liderança, na Figura 27, é fundamental para mudar o plano de ação de um projeto e traçar uma estratégia que funcione nele. Liderar é mudar e conseguir impactar a equipa por uma iniciativa estratégica, estabelecendo a confiança para ultrapassar os medos que surgiram e possam surgir. Com a liderança colaborativa, o gestor tem de possuir um pensamento disruptivo para uma abordagem voltada para uma liderança não binária e que pelas múltiplas circunstâncias consegue resultados positivos.

Pretende-se inclusão das equipas que podem desempenhar funções nas mais variadas posições geográficas e estabelecer uma comunicação eficiente para a coordenação de todas as partes envolvidas no desígnio comum que é alcançar os objetivos do projeto.

Trabalho em Equipa
O trabalho em equipa é importante para o sucesso. Morris & Hough (1987)
Capital humano no trabalho em equipa.

Figura 28. Fatores de sucesso - trabalho em equipa (Fonte: elaboração própria).

As entrevistas evidenciam a importância dos recursos humanos nas organizações e a capacidade em superar e enfrentar as situações de crise. Esta vantagem competitiva demonstra a valorização que o capital humano proporciona enquanto ativo importante nas empresas. Assegurar o desempenho dos serviços e desempenhar funções durante e pós a situação pandémica careceu de uma adaptação das equipas a uma mudança. Preparar as equipas à introdução de mudanças é habilitar o projeto a situações externas, que podem surgir de determinados problemas e que permitem responder de forma que as prossecuções dos trabalhos atinjam o sucesso do projeto. O trabalho em equipa, fator de sucesso na Figura 28, requer capacidades de transformar os participantes, onde é preponderante para a união das pessoas envolvidas e nas suas ações de ouvir, motivar, comunicar e partilhar informação, de forma a incluí-las na realidade vivida, para que se transformem em potenciais recursos para solucionar problemas.

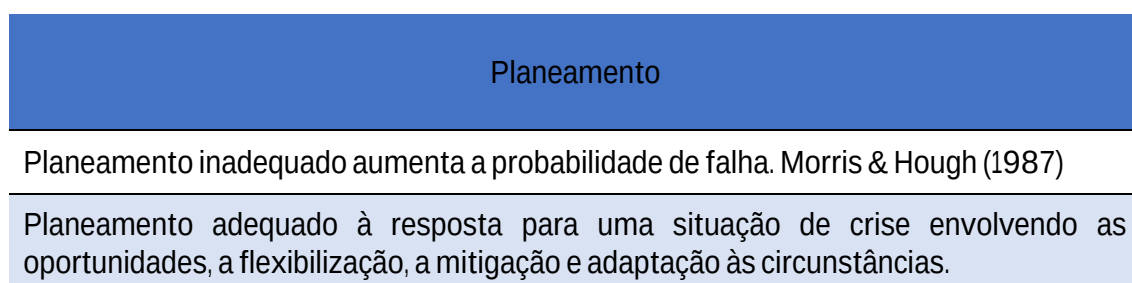


Figura 29. Fator de sucesso - planeamento (Fonte: elaboração própria).

O fator de sucesso – planeamento, na Figura 29, deverá ser adequado mediante o planeamento de projeto nas suas características e dimensão. A forma como este é abordado numa situação de crise deve ser adaptado a um procedimento que permite construir uma resposta clara aos problemas que poderá enfrentar. No protocolo de resposta este deve ter um planeamento seguro e efetivo e incorporar planeamento de comunicação, recuperação, resposta, gestão de risco, continuidade de negócio, recursos humanos, entre outros. Este planeamento prepara a organização para responder a situações imprevisíveis ou incidentes críticos significativos.

Pelo testemunho dos entrevistados, a crise pandémica foi encarada como uma mudança à prática da gestão de projeto, um progresso de normalidade e não um processo de retorno ao normal pré-crise, visto que na prática laboral das organizações a aquisição de recursos tecnológicos e máquinas laboratoriais; o compromisso, a coordenação e planeamento; a comunicação, o trabalho em equipa e união destas; a organização, resiliência e cooperação de recursos humanos, foram elementos de sucesso para os projetos, permitindo a partir destes observar a manifestação de novas tendências de atuação na prática de gestão de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas.

Com os projetos a sofrerem alterações pela implicação da Covid-19, a preponderância do gestor de projeto foi destacada por todos os elementos entrevistados como fundamental, em que sua ação permitiu às organizações atingirem o sucesso nos projetos, obterem melhores resultados e superaram muitos dos problemas surgidos.

Na perceção do papel do gestor de projeto, o sucesso dos projetos é a sua principal responsabilidade, em que enquanto membro do grupo, constrói um esforço cooperativo na

sua equipa de projeto e lidera um conjunto de pessoas a obter melhores resultados para a organização.

Para potenciar o sucesso na gestão de projetos de Laboratórios de Análises Clínicas, o perfil de competências do gestor de projeto é relevado pelos respondentes nas capacidades de liderança, nas dimensões da gestão, planeamento, organização e resiliência. Deve possuir fundadas aptidões de comunicação, criatividade, capacidades de adaptabilidade, análise, orientado para os resultados e com pensamento crítico. As suas capacidades devem centrar-se na gestão de equipas e conflitos, resolução de problemas e competências técnicas na área, estratégicas, com formação em gestão de projeto e conhecimentos vastos. A Figura 30 agrupa as competências do gestor de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas.

Competências do Gestor de Projeto em Laboratórios de Análises Clínicas	
Análise	Gestão de equipas
Capacidades de adaptabilidade	Gestão de conflitos
Comunicação	Liderança
Criatividade	Organização
Competências técnicas na área	Orientado para os resultados
Competências estratégicas	Pensamento crítico
Competências de conhecimentos vastos	Planeamento
Dimensões da gestão	Resiliência
Formação em gestão de projeto	Resolução de problemas

Figura 30. Competências do gestor de projeto em Laboratórios de Análises Clínicas (Fonte: elaboração própria).

Este estudo contribuiu com os fatores de sucesso que o gestor de projetos deverá ter em consideração na sua integração no processo de gestão de projeto. De outra forma, a investigação constitui um ponto de partida com o conhecimento da prática real dos projetos em Laboratórios de Análises Clínicas e salienta o papel do gestor de projeto na aplicação dos fatores de sucesso. O fator de sucesso está intimamente relacionado com o desempenho das equipas, do trabalho desenvolvido e das competências do gestor de projeto que combina todos os esforços resultantes com a finalidade de realizar propósitos coletivos, exclusivos das organizações relacionadas com o grupo entrevistado.

Adicionalmente, com a consequente abordagem da comunidade científica no papel do gestor de projeto em âmbito da gestão de projetos de saúde em Laboratórios de Análises Clínicas, traz-se a evidência dos fatores de sucessos que auxiliarão as organizações a integrarem diretrizes no seu desenvolvimento. Além desta abordagem científica, a figura fundamental para consubstanciar os novos conceitos científicos em estudo, encontram-se no gestor de projeto, onde aqui surge um meio primordial para descrever a ação do seu papel

no seio das organizações e permitir aos gestores de projeto estarem capacitados para os seus projetos e a criarem respostas aos desafios atuais e futuros.

Reconhece-se o potencial de melhoramento deste conjunto de fatores de sucesso e a capacidade de o modelo ser trabalhado em estudos futuros, com o alargamento de participantes que revejam nesta dissertação o ponto de partida para um novo projeto. Na prática futura dos Laboratórios de Análises Clínicas o potencial da mudança deve centrar-se na implicação das organizações em melhorar o seu desempenho com a preponderante ação do gestor de projeto.

Neste contexto de mudanças, a gestão de projeto e o gestor de projeto podem desempenhar um papel fundamental para o alívio da pressão dos sistemas das organizações, proporcionar ordem, estrutura e preparação para o futuro, quer em situações críticas como as decorrentes ou em fenómenos similares de catástrofe.

Os estados e as organizações devem estar preparados com respostas aos desafios da atualidade e as pessoas encontram-se no centro dessa visão estratégica. Tudo isto tem um simples significado para a humanidade, onde cada vez mais é importante promover a saúde das pessoas e para tal a análise dos parâmetros de bem-estar de saúde requer inequivocamente a intervenção dos Laboratórios de Análises Clínicas

Por fim, espera-se que a dissertação represente um impulso tanto para os teóricos que procurem novas evidências numa direção em que o conhecimento é muito singular e também para profissionais da gestão de projeto, para que melhorem o desempenho nestas funções e concentrem os seus esforços em áreas chave da gestão de projeto na saúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghayan, H. R., Babamahmoodi, A., Goodarzi, P., Emami-Razavi, S.-H., Javidan, A. N., Larijani, B., & Arjmand, B. (2014). Project Management Office in Clinical Research Projects. *Archives of Neuroscience*, 1, 1, pp. 3-6. doi:10.5812/archenurosci.9070
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39, 1, pp. 7-15. doi:doi.org/10.1002/pmj.20031
- APA, A. f. (2012). Delivering benefits from investment in change: Beyond 'Business as Usual'. *Association for Project Management*. Obtido de <https://www.apm.org.uk/media/1246/delivering-benefits-from-investment-in-change-beyond-business-as-usual-to-value-as-usual.pdf>
- 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, pp. 1333-1345. doi:10.1016/j.ijproman.2013.07.008
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30, 4, pp. 25-32. doi:10.1177/875697289903000405
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batra, D. (2020). The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems. *Information Systems Management*, 37(4), pp. 361-365. doi:10.1080/10580530.2020.1821843
- Bell, J., & Waters, S. (2014). *Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers*. New York: McGraw-Hill Education.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22, 1, pp. 1-11. doi:https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6
- Berneburg, M., & Ozguler, I. S. (2020). Project Management After Covid-19. *PM World Journal*, IX, V, pp. 9-10. Obtido de <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/04/pmwj93-May2020-Ozguler-project-management-after-covid-19-Report.pdf>
- Chipulu, M., Ojiako, U., Williams, P. G., WilliamsTerry, Mota, C., Maguire, S., ... Marshall, A. (2014). Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 34, 3, pp. 364-389. doi:10.1108/IJOPM-04-2012-0156
- Cleeren, K., Lamey, L., Meyer, J.-H., & Ruyter, K. D. (2015). How Business Cycles Affect the Healthcare. *Health Economics*, 25, 7, pp. 787-800. doi:10.1002/hec.3187

- Clements-Croome, D. (2001). Creating the Productive Workplace. New York: Taylor & Francis. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Derek-Clements-Croome/publication/279190533_Creating_the_Productive_Workplace/links/561d91e408ae50795afd813a/Creating-the-Productive-Workplace.pdf?_sg%5B0%5D=qjKEkUuVaTtUKOhmiCKMc53XYO6QID5AYW2t6hV0coKOSVPekEJhGZZwjN
- Coles, E., Wells, M., Maxwell, M., Harris, F. M., Anderson, J., Gray, N. M., ... Gillivray, S. M. (2017). The influence of contextual factors on healthcare quality improvement initiatives: what works, for whom and in what setting? Protocol for a realist review. *Systematic Reviews*, 6, 1, pp. 168. doi:doi.org/10.1186/s13643-017-0566-
- Cooke-Davies, T. (2001). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, pp. 185–190. Obtido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/271951/1-s2.0-S0263786300X00476/1-s2.0-S0263786301000679/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEOL%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIDIbc%2FhUACoPuxCUccFjvzDhK%2FfmPVuHso1KC3BqkD%2F3AiBs9KJ1e3](https://pdf.sciencedirectassets.com/271951/1-s2.0-S0263786300X00476/1-s2.0-S0263786301000679/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEOL%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIDIbc%2FhUACoPuxCUccFjvzDhK%2FfmPVuHso1KC3BqkD%2F3AiBs9KJ1e3)
- Coradinho, I. S. (2016). *A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde*. Évora. Obtido de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/19663/1/2016.12.17_Relatorio%20de%20Estagio%20_Final_pos%20juri.pdf
- Correia, L. E. (2022). Entrevista: Leonor Estêvão Correia – Docente, Investigadora e Presidente do Colégio de Análises Clínicas da OF. (F. d. Farmácia, Entrevistador) Obtido de <https://www.ff.ulisboa.pt/noticias/entrevista-leonor-estevao-correia/>
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. 1, pp. 73–87. doi:doi.org/10.1002/pm.j.20107
- Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39, 5, pp. 111–121. Obtido de <https://eds.p.ebscohost.com/eds/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdVO%2bnjisfk5le45PFIrqawUa6k63nn5Kx94um%2bSa2orkewprBKmq64SbawsUmexss%2b8ujfhvHX4Yzn5eyB4rOrSa%2bqtVG3p7ZKrpxxeKzsHmv27J9s6%2brT%2bSn40WyqrR8q66yfLejrK%2b1reNPTrhebStvorj2ueLpOLFhuW>
- DBK Informa. (2020). Análises Clínicas. *Estudo Sectores Portugal basic da DBK*. Obtido de https://www.informadb.pt/media/mk4hslhh/05_analises-clinicas.pdf
- Deloitte. (2020). Gestão de projetos de capital na crise do Covid-19. Obtido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/finance/Covid-19%20-%20Projetos%20de%20Capital.pdf>
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: for small-scale research projects*. New York: McGraw-Hill.

- Dohaney, J., Róiste, M. d., A., S. R., & Sutherland, K. (2020). Benefits, barriers, and incentives for improved resilience to disruption in university teaching. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50, pp. 1-9. doi:doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101691
- Dorow, P. F., Wilbert, J. K., Neto, R. J., & Aparecida Dandolini, G. (2015). O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. *Revista de Administração e Inovação*, 2, 3, pp. 209-225. doi:10.11606/rai.v12i3.101485
- Edward W. Merrow. (1988). *Understanding the Outcomes of Megaprojects: A Quantitative Analysis of Very Large Civilian Projects*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Entidade Reguladora da Saúde. (2008). *Estudo Sobre a Concorrência no Setor das Análises Clínicas*. Porto: Entidade Reguladora da Saúde. Obtido de <https://www.ers.pt/media/tslebdlw/file-25.pdf>
- Entidade Reguladora da Saúde. (2008). *Estudo Sobre a Concorrência no Setor Das Análises Clínicas*. Porto: Entidade Reguladora da Saúde.
- Entidade Reguladora da Saúde. (2015). *O Setor da Prestação de Serviços de Análises Clínicas*. Porto: Entidade Reguladora da Saúde. Obtido de <https://www.ers.pt/media/wodlzojm/file-54.pdf>
- Entidade Reguladora da Saúde. (2022). *Relatório de Atividades e Gestão de 2021*. Porto: Entidade Reguladora da Saúde. Obtido de https://www.ers.pt/media/x4oa4pat/rag_2021.pdf
- Estatística, I. N. (2022). Conta Satélite da Saúde 2019-2021Pe. Obtido de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=566712888&att_display=n&att_download=y
- Estrela, A. (1992). *Pedagogia, ciência da educação?* Porto: Porto Editora.
- Estrela, M. T., & Estrela, A. (1978). *A Técnica dos Incidentes Críticos no Ensino*. Lisboa: Estampa.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frame, J. D. (1994). *The new project management: Tools for an age of rapid change, corporate reengineering, and other business realities*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gamze, K., & Ozguler, I. S. (2020). *PM World Journal*, IX, V, pp. 5-6. Obtido de <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/04/pmwj93-May2020-Ozguler-project-management-after-covid-19-Report.pdf>
- Gates, B. (2020). Responding to Covid-19 — A Once-in-a-Century Pandemic? *The NEW ENGLAND JOURNAL of MEDICINE*, 382, pp. 1677-1679. Obtido de <https://www.nejm.org/doi/pdf/10.1056/NEJMp2003762?articleTools=true>

- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, pp. 91–10. doi:10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Haguet, T. M. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2, pp. 1–11. doi:10.35241/emeraldopenres.13550.1
- Hartman, F., & Ashrafi, R. A. (2002). Project Management in the information systems and information technologies. *Project Management Journal*, 33, 3, pp. 5–15.
- Hastings, C., Fisher, C., & McCabe, M. (2012). Clinical research nursing: a critical resource in the national research enterprise. *Nurs Outlook*, 60, 3, pp. 149–156. doi:10.1016/j.outlook.2011.10.003
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40, 4, pp. 6–19. doi: 10.1002/pmj.20137
- Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of operations research*, pp. 1–21. doi:10.1007/s10479-020-03640-6
- Jornal de Negócios. (2021). Laboratórios de análises clínicas disparam faturação com covid-19. Obtido de <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/saude/detalhe/laboratorios-de-analises-clinicas-disparam-faturacao-com-covid-19>
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36, 4, pp. 19–31. doi:10.1177/875697280503600403
- Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*, 35, 1, pp. 30–45. doi:10.1177/875697280403500104
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021). Managing the Crisis: How COVID-19 Demands Interact with Agile Project Management in Predicting Employee Exhaustion. *British Journal of Management*, 32, pp. 1265–1283. doi:10.1111/1467-8551.12536
- Lavoie-Tremblay, M., Bonneville-Roussy, A., Richer, M.-C., Aubry, M., Vezina, M., & Deme, M. (2012). Project management office in health care: a key strategy to support evidence-based practice change. *The Health Care Manager*, 31, pp. 154–165. doi:10.1097/HCM.0b013e3182520676
- Lent, B. (2015). Key Success Factors in Multicultural Projects Key Success Factors in Multicultural Projects. *Proceedings of the International Conference on ICT Management, SSRN-id2679370*. Obtido de <https://www.researchgate.net/profile/Bogdan->

- Lent/publication/286441687_Key_Success_Factors_in_Multicultural_Projects_Key_Success_Factors_in_Multicultural_Projects/links/5669497108ae9da364bad87f/Key-Success-Factors-in-Multicultural-Projects-Key-Success-Fac
- MacIntyre, R. (2019). The risk of selective investment in downstream pandemic planning. *Global Biosecurity*, 1, 2, pp. 85–90. Obtido de <https://jglobalbiosecurity.com/article/10.31646/gbio.36/>
- Maia, A., & Barros, R. (2022). Gastos do SNS com exames e análises no privado dispararam em 2021. (J. Público, Ed.) Obtido de <https://www.publico.pt/2022/04/24/sociedade/noticia/gastos-sns-exames-analises-privado-dispararam-2021-2003589>
- Mansfield, N., & Odeh, N. (1991). Issues affecting motivation on construction projects. *International Journal of Project Management*, 9, 2, pp. 93–98. doi:doi.org/10.1016/0263-7863(91)90067-6
- Martens, M. L., & Carvalho, M. (2015). A Contribuição da Sustentabilidade no Sucesso em Projetos: A Perspectiva de Gestores em Empresas Brasileiras. *Cleaner Production Towards a Sustainable Transition*, pp. 1–10. Obtido de http://www.advancesincleanerproduction.net/fifth/files/sesoes/5B/3/martens_and_carvalho_academic.pdf
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 2, pp. 99–113. doi:doi.org/10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *J Appl Psychol*, 93, 3, pp. 498–512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397–422. doi:doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Miller, R., & Lessard, D. R. (2000). *The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks, and Governance*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Moço, I., Lopes, S., & Soares, R. R. (2020). Desafios da Gestão de Pessoas em Trabalho Remoto. Lisboa. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/341120876>
- Morris, P. W. (1988). *Managing project interfaces*. New York: D. I. Cleland, & W. R. King.
- Morris, P. W. (1997). *The management of projects*. London: Thomas Telford Publishing.
- Morris, P., & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management*. (Vol. Vol. 1). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

- Mugnol, K. C., & Ferraz, M. B. (2006). Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas. *Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial*, 42, 2, pp. 95-102. Obtido de <https://www.scielo.br/j/jbpml/a/8cTYQzpmSW7zXB3Qv6F5xSg/?format=pdf&lang=pt>
- Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14, 2, pp. 81-87. Obtido de https://notendur.hi.is/vio1/The_role_of_project_management_in_achieving_project_success.pdf
- Nieto-Rodriguez, A., & Ozguler, I. S. (2020). Project Management After Covid-19. *PM World Journal*, IX, V, pp. 2-3. Obtido de <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/04/pmwj93-May2020-Ozguler-project-management-after-covid-19-Report.pdf>
- OCDE. (2021). Health spending Total, US dollars/capita, 2011 – 2021. Obtido de <https://data.oecd.org/chart/6PiX>
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2016). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26, 1, pp. 129-144. doi:<https://doi.org/10.1590/0103-6513.048312>
- Payne, J. M., France, K. E., Henley, N., D'Antoine, H. A., Bartu, A. E., Elliott, E. J., & Bower, C. (2011). Researchers' experience with project management in health and medical research: Results from a post-project review. *BMC Public Health*, 11, 424. doi:10.1186/1471-2458-11-424
- Pells, D. L. (2021). Project Management needs a Higher Purpose. *PM World Journal*, X, I, pp. 1-35. Obtido de <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/01/pmwj101-Jan2021-Pells-project-management-needs-a-higher-purpose-editorial-January-complete2.pdf>
- Pinto, J. K., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: A comparison of construction and R&D projects. *Technovation*.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14, 1, pp. 5-18. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Pinto-2/publication/247569783_Variations_in_Critical_Success_Factors_Over_the_Stages_in_the_Project_Life_Cycle/links/54d261c40cf28e0697240277/Variation-s-in-Critical-Success-Factors-Over-the-Stages-in-the-Projec
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). *Critical success factors in effective project implementation*. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project management handbook* (2nd ed.).

- Pisco, L., & Biscaia, J. L. (2001). Qualidade de cuidados de saúde primários. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 2, pp. 43-51. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/266584295>
- Plummer, C., Ruco, A., Smith, K.-A., Chandler, J., Ash, P., McMillan, S., ... Nichol, K. (2020). Building Capacity in Health Professionals to Conduct Quality Improvement: Evaluation From a Collaborative Interorganizational Program. *Journal Of Nursing Care Quality*, 36, 3, pp. 229-235. doi:10.1097/NCQ.0000000000000520
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Potts, K. (2007). Managing mega construction projects - learning from two case studies: London Underground's Jubilee Line Extension and BAA's Heathrow Terminal 5. *CIB World Building Congress 2007*, CIB2007-396, pp. 16-20. Obtido de <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB5132.pdf>
- Project Management Institute. (2016). The Strategic Impact of Projects: I identify benefits to drive business results. *Project Management Institute*. Obtido de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/identify-benefits-strategic-impact.pdf?v=ba31966c-6d1a-4016-b43f-a0ccd34b9af5&sc_lang_temp=en
- Públicas, C. d. (2022). *Evolução do desempenho do serviço nacional de saúde em 2021*. Obtido de https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp-rel-07-2022.pdf
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57, 2, pp. 81-93. Obtido de <https://eds.p.ebscohost.com/eds/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le45PFIrqawUa6k63nn5Kx94um%2bSa2orkewprBKmq64Sbaw sUmexss%2b8ujfhvHX4Yzn5eyB4rOrSq6ntVCxqq9QspzxgeKztky3q7ZQr6yreb Cs4EWyrrJ6q6%2ffe%2bSj4kmv3LRIsaexUa6qvorj2ueLpOLfhuWz7oy>
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15, 1, pp. 81-94.
- Sanvido, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M., & Coyle, M. (1992). Critical Success Factors for Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), pp. 94-111. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(1992)118:1(94)
- Santos, C. (2019). *Fatores de Sucesso da Gestão de Projetos de Saúde Pública*. Obtido de <https://run.unl.pt/bitstream/10362/88545/1/RUN%20-%20Tese%20de%20Doutoramento%20-%20Carolina%20Santos.pdf>

- Saqib, M., Farooqui, R. U., & Lodi, S. H. (2008). Assessment of Critical Success Factors for Construction Projects in Pakistan. *First International Conference on Construction In Developing Countries, ICCIDC-I*, pp. 392–404. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Sarosh-Lodi/publication/292767223_Assessment_of_critical_success_factors_for_construction_projects_in_pakistan/links/5c1b6c77a6fdccfc705ae69f/Assessment-of-critical-success-factors-for-construction-projects-in-pakistan
- Shirley, D. (2011). *Project Management for Healthcare*. Boca Raton: CRC Press.
- Staškutė, L., Savage, C., Kihlander, I., Sandström, G. Ö., & Mazzocato, P. (2019). Innovating Health Care from Within: A Qualitative Study at a Highly Specialized University Hospital in Sweden. *Proceedings of ISPIM Conferences*, pp. 1-13.
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.
- Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management*. New York: McGraw-Hill.
- Turner, J. R., Keegan, A. E., & Crawford, L. H. (2002). Delivering Improved Project Management Maturity Through Experiential Learning. *International Project Management*, 8, 1, pp. 72-81.
- Turner, R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36, 2, pp. 49-61. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Ralf-Mueller-10/publication/258568476_The_Project_Manager's_Leadership_Style_as_a_Success_Factor_on_Projects_A_Literature_Review/links/5ac255e2aca27222c75ce43f/The-Project-Managers-Leadership-Style-as-a-Success-Factor-
- Wateridge, J. (1997). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16, 1, pp. 59-63. Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786397000227/pdf?isDTMRedir=true&download=true>
- Wit, A. d. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6, 3, pp. 164-170. doi:doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9

ANEXO I

GUIÃO DE ENTREVISTA

. I _ DADOS PESSOAIS E DEMOGRÁFICOS
. Nome
. Idade
. Género
. Nacionalidade
. Região/Distrito
. Habilitações Literárias
. Qual é a sua formação profissional?
. Indique quantos anos tem de experiência no âmbito de trabalho em Laboratório de Análises Clínicas?
. Que funções desempenha ou desempenhou em Laboratórios de Análise Clínicas?
Há quanto tempo desempenha ou desempenhou essas funções?
Quais os fatores de sucesso para o desempenho das suas funções?
. Que funções profissionais já desempenhou?
Quantos anos de experiência de trabalho em outras funções.

II _ AVALIAÇÃO PAPEL DA GESTÃO DE PROJETO

. Possui algum curso/formação/certificação em gestão de projeto?

☐ Não	☐ Sim	
	Qual?	
	Que conhecimentos adquiriu?	
	Aplica esse conhecimento na prática?	
	☐ Não	☐ Sim
		Quais as condições que lhe permitam aplicar esse conhecimento na prática?
		Tem alguma sugestão de melhoria para aumentar a aplicabilidade prática do conhecimento adquirido?
Considera existir alguma necessidade para aplicar o conhecimento adquirido?		
☐ Não	☐ Sim	
	Quais as necessidades para aplicar o conhecimento adquirido?	

. Considera fazer algum curso/formação/certificação para a gestão de projeto?

☐ Não	☐ Sim
Qual o motivo?	Qual o curso/formação/certificação para a gestão de projeto que realizaria?

. Em Laboratórios de Análises Clínicas desempenha ou desempenhou funções de gestão de projeto?

☐ Não	☐ Sim	
	Em que tipo de projeto(s)?	
	Durante quanto tempo?	
	Gosta do desempenho de funções de gestão de projeto?	
	Que conhecimentos adquiriu ao longo deste caminho sobre o que fazer e o que não fazer?	
	Como descreveria os projetos em que tem trabalhado em relação a:	
	ambiente?	
	duração média dos projetos?	
	peças diretamente envolvidas?	
	histórico das funções das peças envolvidas?	
	marcos/entregáveis?	
principal cliente?		
Como é que o projeto foi iniciado?		

III _ FATORES DE SUCESSO EM LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS

. Em que departamento/setor da organização de Laboratórios de Análises Clínicas trabalha ou trabalhou?

--

Quais os fatores de sucesso que reconhece para o sucesso no seu departamento/setor de trabalho?

--

Consideraria acrescentar ou retirar algum fator de sucesso para o seu departamento de trabalho?

☐ Não	☐ Sim
	Qual ou quais?

Tem recursos humanos que respondem ou responderam à sua supervisão?

☐ Não	☐ Sim
	Quantos elementos gere ou geriu?

. Neste momento integra algum projeto?

☐ Não	☐ Sim
	Qual a dimensão desse(s) projeto(s)?
	Número de elementos da(s) equipa(s)?
	Âmbito do projeto?
	Orçamento médio do projeto?
	Tempo de duração?
	Quais os fatores de sucesso considerados para o(s) projeto(s)?
	Consideraria acrescentar ou retirar algum fator de sucesso anteriormente enunciado?
☐ Não	☐ Sim
	Qual ou quais?

. Durante a situação pandémica da Covid-19 ocorreram problemas na execução de projeto?

☐ Não	☐ Sim
	Qual ou quais?

. Perante a situação pandémica da Covid-19 quais os fatores de sucesso que considera para a realização de projeto?

--

. IV _ GESTOR DE PROJETO

. Considera pertinente a figura do gestor de projeto no desenvolvimento da organização?

☐ Não ☐ Sim

Como justifica a pertinência/impertinência da figura do gestor de projeto no desenvolvimento da organização de Laboratórios de Análises Clínicas?

. Como vê o papel do gestor de projeto na organização de Laboratórios de Análises Clínicas?

. Quais as competências que deve possuir o gestor de projeto?

. V _ CONSIDERAÇÕES FINAIS

. Tem algum comentário ou sugestão?