



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Identificação do perfil do líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina

PÉRICLES EWALDO JADER PEREIRA

UNIVALI

peckjader@gmail.com

LUCAS SCHNEIDER

UNIVALI

admlucass@hotmail.com

OVIDIO FELIPPE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

Universidade do Vale do Itajaí

ofelippe@univali.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO LÍDER PARA O GERENCIAMENTO DO PROJETO DE UMA NOVA UNIDADE HOSPITALAR EM SANTA CATARINA

Resumo

O artigo busca identificar o perfil do líder para gerenciar um projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina. O estudo enfoca aspectos da liderança na gestão de projetos. A pesquisa é descritiva, com abordagem qualitativa e uso do método de estudo de caso, com utilização de dados secundários. A empresa Instituto de Saúde e Educação Vida - ISEV trabalha na gestão de casas de saúde nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Atualmente conta com 14 unidades e mais de 1.400 colaboradores. A pesquisa identificou que o líder para gerenciar esse projeto precisa de uma rede de relacionamento forte, ser bem visto dentro do mercado que atua. Precisa saber conciliar e alinhar exigências por resultados com a gestão de pessoas, para que seus objetivos na gestão de projetos sejam alcançados, se faz necessário ter a capacidade de influenciar indivíduos a fim de que os mesmos alcancem as metas propostas e ainda delegar atribuições claras do projeto a equipe e saber cobrá-las.

Palavras-chave: liderança; gestão de projetos; hospitais.

Abstract

The article seeks to identify the leader of the profile to manage a project of a new hospital in Santa Catarina. The study focuses on aspects of leadership in project management. The research is descriptive, with a qualitative approach and using the case study method, using secondary data. The company Institute for Health and Education Life - ISEV working in nursing homes management in the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina. It currently has 14 units and over 1,400 employees. The research identified the leader to manage this project needs a strong relationship network, be well seen in the market it serves. Need to know reconcile and align requirements for results with the management of people, so that your goals in project management are achieved, it is necessary to have the ability to influence people so that they achieve the goals and still delegate clear assignments project staff and knowing collect them.

Keywords: leadership; project management; hospitals.



1 Introdução

As organizações cada vez mais possuem a necessidade de ter um alinhamento estratégico que envolva, não só o posicionamento de produtos e mercado como pessoas e desenvolvimento para alcançar as metas necessárias, frente a isso alinhar caminhos, preparar e acompanhar pessoas numa visão integrada de resultados coletivos tem sido um grande desafio para os líderes e gestores de projetos.

Para Chanes (2006), no perfil dos recursos humanos das instituições de saúde, existe heterogeneidade de profissionais, que fazem das organizações de saúde espaços com as mais diferentes especialidades, ao reunir médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, contadores, farmacêuticos, auxiliares de copa e limpeza, oficiais de manutenção, seguranças, dentre outros. Essa diversidade de formações requer que o líder-gestor tenha a capacidade de se comunicar com todos e de conseguir compreender a estratégia organizacional adequada a cada situação.

Os líderes não são obrigatoriamente dirigentes ou gerentes e estão em todos os níveis hierárquicos das organizações, podendo atuar em grupos de maneira formal e informal (Wedling, 2007).

Liderança é uma habilidade necessária ao gerente de projetos, ela está ligada com a gestão eficaz e eficiente de uma equipe. As organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes de projetos que possuem essa habilidade.

Conforme Gonçalves (2011), quando se consideram ambientes específicos para o desenvolvimento da liderança, tem que se ponderar as especificidades relacionadas, como área de atuação e complexidade, que tratam de resultados específicos.

Para Menegaz (2012) trabalhar e interferir nos cenários de produção de cuidado nos serviços de saúde são tarefas consideradas complexas. Em um momento em que a saúde é tratada como questão de suma importância para a população os gestores e líderes são levados a elaborar e implantar políticas públicas das mais diversas ordens: de gestão, de assistência, de educação e pesquisa, fazendo com que os profissionais de saúde atuem ativamente frente às necessidades de saúde da população.

As instituições hospitalares, são organizações complexas que absorvem grande parte dos profissionais de saúde (Vendemiatti, 2010).

Diante deste cenário as instituições e serviços de saúde, exigem de seus líderes, uma busca por integrar os conhecimentos das diversas áreas. A gestão em saúde é uma atividade complexa e que exige de seus executores um compromisso para atingir a sua finalidade. Essas habilidades dependem do indivíduo e da organização na qual o líder ou gestor está inserido, levando em consideração os aspectos internos e externos.

Justifica-se a realização do presente artigo pela relevância da liderança na gestão de um projeto para administração de uma nova unidade hospitalar no estado de Santa Catarina. Essa relevância se dá pela a incessante competitividade observada nas organizações, além do interesse em criar mecanismos e soluções que conduzam a uma melhor desenvoltura nas atividades entre os líderes e liderados, criando assim, um ambiente harmonioso e condizente com o objetivo da organização. Para tanto, este trabalho buscou responder a seguinte questão problema: Qual o perfil de um líder para o gerenciamento do Projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina? Neste sentido, o conhecimento desse perfil poderá nortear a escolha de líderes para a gestão e implantação de casas de saúde, independentemente do local onde ela estará sendo implementada.

Inicialmente apresentou-se a introdução, junto com a justificativa e o objetivo do presente estudo, em seguida o referencial teórico é apresentado com o intuito de esclarecer e apresentar os tópicos discutidos neste artigo como a liderança e a gestão de projetos. A



metodologia de coleta de dados é apresentada com os detalhes da entrevista e das informações que auxiliaram no desenvolvimento do artigo.

2. Referencial Teórico

2.1 Liderança

Para Assis *et al.* (2015) não importa em que setor econômico, ramo de atividade, ou ainda da forma como a organização é constituída, a maneira como a liderança é exercida e os papéis que o líder assume, podem influenciar na concretização ou não dos objetivos corporativos. Para que se alcance as metas e os objetivos planejados no início da atividade, torna-se fator primordial que as organizações consigam, se manter em um mercado que muda rapidamente e cada vez se torna mais competitivo, buscando sobretudo, alcançar um diferencial que possibilitem as mesmas se destacar positivamente perante seus concorrentes. A importância da liderança nas organizações se justifica pela forma de influência que o líder usa junto aos seus liderados para que se atinja os objetivos organizacionais.

Neste sentido a liderança, exerce um papel de grande importância nas relações humanas, o sucesso e o fracasso de uma organização está relacionado com a capacidade de liderar (Gonçalves, 2011).

Para Bass (1990) a liderança é uma ação de um ou mais indivíduos de um grupo, e muitas vezes, está envolvida na estrutura ou reestrutura de uma situação, e o que os envolvidos percebem ou esperam da mesma. O mesmo autor descreve ainda, anos mais tarde, em 2008 quando revisita o tema. Os líderes como personagens que possuem um grande poder de interferência sobre seus liderados.

O bem estar, mais especificamente aquilo que o trabalhador sente como positivo, tem sido colocado como um tema de fundamental importância para funcionamento de maneira adequada e competitiva de uma organização (Santana, 2012).

Segundo Robbins (2005) a questão da liderança inevitavelmente engloba a capacidade de influenciar indivíduos para que os mesmos alcancem as metas propostas, e essa posição decorre de forma formal pela posição hierárquica da organização ou não. Um indivíduo pode influenciar outros devido a sua autoridade clara e explícita. Porém para que se entenda profundamente a liderança, a mesma pode ser considerada um episódio de influência e confiança (Dorfman, 1996). Um líder pode, a título de exemplo, surgir naturalmente de forma informal dentro de um grupo. O líder formal, poderia comandar um grupo devido a sua autoridade, porém não necessariamente inspiraria ou motivaria seus subordinados em direção as metas futuras compartilhadas.

Veronese (2009) coloca que, na ausência de liderança reinará a desordem, para tanto uma liderança expressiva oferece maior capacidade para que se confronte as agruras da competição do mercado.

Muitos pesquisadores olham a liderança como um resultado de uma construção de significados diversos, resultando assim em diferentes formas de olhar o mesmo tema (Katz; Kahn, 1973; Northouse, 2004; Bergamini, 2009).

Estas diferentes formas de olhar foram surgindo devido, principalmente, a complexidade que envolve este tema, e diferentes teorias que foram desenvolvidas ao longo da história sobre o estudo da liderança. As teorias de liderança representam as distintas tentativas de se compreender a natureza do fenômeno (Assis *et al.*, 2015).

Quando se consideram ambientes específicos para que a liderança possa ser desenvolvida, tendo como exemplo, a área de gestão de projetos, tem que se ponderar as especificidades relacionadas, como área de atuação e a complexidade, que tratam de resultados específicos



(Gonçalves, 2011).

O mesmo autor escreve que dada a importância relacionada ao gerenciamento de projetos, é relevante entender qual o papel do líder ou gerente de projetos. É importante entender que eles são os integradores de objetivos funcionais, que precisam ser capazes de entender tudo das várias funções e de seu inter-relacionamento. A liderança relacionada a gerente de projetos está cada vez mais sendo abordada.

Delegar atribuições de responsabilidades claras à equipe e saber cobrá-las, com a finalidade de fazer com que a equipe permaneça comprometida com o projeto, faz parte da liderança que o líder ou gerente de projetos exerce sobre sua equipe. A liderança é um ingrediente fundamental para o sucesso ou fracasso de um projeto (Duarte, 2012).

Abordado o tópico liderança que possibilitou um breve entendimento da liderança e do líder como gestor de projetos, o próximo tópico elucidará a gestão de projetos.

2.2 Gestão de Projetos

Projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK, 2013). Por suas características, os projetos têm sido parte das estratégias organizacionais na busca pela competitividade, pois eles permitem a gestão eficaz dos recursos organizacionais e, conseqüentemente, minimização dos custos, assim como gestão de riscos, o que aumenta as chances de sucesso (Juliani *et al.*, 2011).

Eles podem ser considerados empreendimentos complexos, que envolvem múltiplos desafios para as organizações (Jugdev, 2012) como, por exemplo, lidar com a diversidade dos múltiplos atores envolvidos, sendo este um fator crítico de sucesso (Lampel, 2001).

De forma geral, pode-se considerar o projeto como um meio para a organização operacionalizar a estratégia de negócio adotada (Pereira, 2011). Em alguns casos, são necessários múltiplos projetos relacionados e gerenciados de forma coordenada para que se possam extrair benefícios que não seriam possíveis se fossem coordenados de maneira individual e, a esse grupo de projetos coordenados de forma centralizada a fim de atingir aos objetivos estratégicos, dá-se o nome de Programa. Além disso, tanto os projetos individuais como os programas podem ser agrupados a fim de facilitar a gestão e a este agrupamento dá-se o nome de Portfólio. Este por sua vez inclui a identificação, a priorização, a autorização, e a gestão de projetos, programas e outros trabalhos a estes relacionados a fim de atingir objetivos específicos de negócio (PMBOK, 2013).

Os projetos envolvem diversas práticas de gestão, as quais as organizações incorporam às suas ferramentas, técnicas, e até mesmo lições aprendidas de projetos anteriores a fim de atingir ao objetivo a que se propõe. É importante ressaltar que os grupos de processos e práticas de gestão de projetos permitem que o time de projeto aprenda durante e após a sua execução (Jugdev, 2012).

Segundo Pinto e Zygielszyper (2006), as experiências bem sucedidas de várias organizações mostram que um fator determinante para a implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos é que se faça gradualmente uma mudança da cultura da organização no que se refere à aceitação, em todos os níveis hierárquicos e que existe grande destaque da adequada gestão dos projetos para o sucesso da empresa.

A gestão de projetos é entendida como o gerenciamento e controle do trabalho realizado por um grupo de recursos organizados temporariamente, com o objetivo de obter benefícios decorrentes de alterações (Turner, 2007).

Conforme Gonçalves (2011), quando se consideram ambientes específicos para o desenvolvimento da liderança, como a área de gestão de projetos, por exemplo, tem que se ponderar as especificidades relacionadas, como área de atuação e complexidade, que tratam



de resultados específicos. Ainda a preocupação com o papel do gerente de projetos no gerenciamento de projetos é cada vez maior, em como ele deve proceder com relação a uma tarefa a ser realizada em função das características específicas do projeto, em como deve proceder em relação aos indivíduos ou grupo do projeto.

As práticas de gerenciamento tiveram uma evolução dividida em três fases distintas. O gerenciamento de projetos com base no conhecimento empírico, em que o conhecimento empregado era mais intuitivo do que sistematizado, o gerenciamento clássico ou tradicional, usual entre as décadas de 1940 e 1980 e caracterizado por projetos essencialmente técnicos aos quais aos gerentes cabia planejar, executar e controlar, com vistas a atingir metas de desempenho, custos e prazo e o denominado moderno gerenciamento de projetos, surgido na década de 1990 e orientado a uma abordagem mais gerencial, ao alinhamento com o direcionamento estratégico da organização e também a aspectos comportamentais, como o trabalho em equipe (Sbragia *et al.*, 2009).

A gestão de projetos pode ser entendida como a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2009).

Conforme o guia PMBOK (PMI, 2013) a visão de gestão de projetos pode ser dividida em dez áreas compreendidas como Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisição e Partes Interessadas.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se um procedimento de investigação, utilizando um estudo de caso único (Eisenhardt, 1989), com uso de abordagem exploratória qualitativa e abordagem descritiva (Welch *et al.*, 2011). Para buscar o perfil do líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina, buscando entender o fenômeno como um todo, em sua complexidade.

A escolha da empresa Instituto de Saúde e Educação Vida - ISEV, com um estudo de caso único para análise se justifica, tendo em vista o fato de a empresa ter expandido a sua área de atuação nos últimos quatro anos, saindo de duas unidades em 2012 no estado do Rio Grande do Sul e atingindo atualmente, quatorze unidades nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, prospectando ainda em 2016 a aquisição de quatro unidades nos estados do Paraná e São Paulo. A orientação exploratória será realizada a partir da interação entre o caso da empresa e a questão problema.

Através de contato com a direção da instituição, foi possível chegar ao setor de psicologia central, o qual permitiu o contato com o Coordenador Regional que fica na cidade de Porto Alegre, o que permitiu a realização de uma entrevista na sede da empresa.

Para tornar a pesquisa mais consistente e estendendo sua validade e confiabilidade (Yin, 2010) uma abordagem narrativa (Sole e Wilson 1999; Yong-sook Lee e Woo-jin Shin, 2015) foi utilizada para capturar todo o processo de memória da organização.

A triangulação de fonte de dados múltiplos (Yin, 2010) foi realizado com dados secundários, entrevista semiestruturada e análise de documentos fornecidos pela empresa visando a uma melhor compreensão e interpretação dos fenômenos desta pesquisa.

Primeiro, foram coletados os dados secundários sobre a empresa em: i) site oficial da empresa (ISEV, 2016); ii) Informações contidas em documentos fornecidos pela empresa. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e face-a-face (Yin, 2010), desenvolvida em Julho de 2016 na sede da empresa em Porto Alegre com o senhor Fabiano Voltz. Toda a entrevista foi gravada (1h37), transcrita e interpretada.



4 – Discussão dos Resultados

4.1 – Descrição do Caso

Organização social (OS) é uma qualificação, um título, que se outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do poder público, para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade. Com esse título, é possível celebrar um contrato de gestão, um modelo de administração pública que pretende ser mais eficiente (Instituto Filantropia, 2016)

Nassuno (2014) escreve que pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, com objetivos de natureza social que atuem nas áreas de ensino, pesquisa científica e tecnológica, preservação do meio ambiente, cultura e saúde podem ser qualificadas como organizações sociais.

Neste tipo de organização que se enquadra o Instituto de Saúde e Educação Vida (ISEV) uma organização social de saúde, sem fins lucrativos, voltada para a gestão, o ensino e a assistência na área da saúde, com sede na cidade de Porto Alegre, RS.

Atualmente conta com 14 unidades hospitalares divididas nos estados do RS e SC. Tem como objetivo identificar dificuldades e minimizar os problemas enfrentados pelos prestadores de serviço como hospitais, clínicas, pronto atendimentos e demais estabelecimentos de maneira ágil e eficiente. Isso se dá por um moderno e qualificado sistema de gestão através de profissionais com larga experiência na área da saúde e da administração hospitalar (ISEV, 2016).

Possui a missão de “Promover gestão e ensino em saúde, através de ferramentas eficazes e qualificação dos recursos humanos, baseados na simetria entre o bem-estar do cliente e da instituição.” Sua visão é “Ser referência no ensino e gestão em saúde na Região do Sul até 2016”, sempre seguindo os princípios de Ética, Humanização, Comprometimento Empreendedorismo e Responsabilidade Social (ISEV, 2016).

Tem como objetivos, prestar assistência médico-hospitalar a todos que necessitarem, sem distinção de raça, cor, sexo, nacionalidade, ideologia política ou religião. Promover uma gestão ágil e qualificada, auxiliando administradores e empreendedores da área da saúde a buscar alternativas financeiras viáveis e seguras na execução de projetos. *“Temos o maior empenho em fazer uma administração com muita qualidade e bastante rápida” (Voltz).* Auxiliar na racionalização de recursos, na redução de despesas e na qualificação de serviços prestados pelas instituições médicas, contribuindo para o bom desempenho das mesmas. Formar redes de trabalho para que as empresas e entidades, congregadas, possam se relacionar de maneira proativa com a comunidade e o Poder Público. Firmar convênios com órgãos científicos e culturais visando ao incremento e ao intercâmbio do ensino e da pesquisa na área da saúde, voltado para a comunidade onde está inserido (ISEV, 2016).

Por constituir-se em uma Organização Social de Saúde (OSS), o ISEV é uma entidade sem fins lucrativos que presta serviços nas áreas de saúde, educação e assistência social, tanto no segmento público como no segmento privado. Há estudos que comprovam que a administração indireta de hospitais, como a realizada pelas OSS, é mais eficiente e barata quando comparado as instituições de administração direta. Estes estudos também provam que um leito de hospital mantido pelo poder público custa o dobro de um gerido pela iniciativa privada ou OSS. Além disso, a contratação de uma OSS para gerir tais programas dá autonomia para o gestor público de saúde exigir um trabalho técnico adequado aos objetivos da população. É isso que o ISEV tem feito, na tentativa de melhorar cada vez mais a gestão dos estabelecimentos com os quais atua. *“Tendo como base a administração profissional e técnica das instituições, o ISEV adota a centralização dos seus serviços visando uma conduta*



padronizada e gerar resultados positivos” (Voltz).

Fazem parte da gestão do ISEV as seguintes práticas: Psicologia Organizacional, onde seu objetivo é alcançar excelência atuando sobre os problemas relacionados à gestão de recursos humanos e promover o bem-estar dos colaboradores da área de saúde tendo como atividades: análise de cargos e salários, seleção e recrutamento de novos funcionários, aplicação de testes psicológicos, treinamento de habilidades dos profissionais, aplicação de avaliação de desempenho, avaliação da eficácia de uma prática específica. Conta ainda com uma central de negociações onde o ISEV possui parceria com vários hospitais e estabelecimentos, o que aumenta o poder de compra direto do fornecedor, reduzindo expressivamente os custos da instituição, auditoria de contas mensais, onde é avaliado o faturamento das unidades, a fim de evitar bloqueios e, conseqüentemente, redução no faturamento. Além do SIGH, Sistema de Informações Gerenciais Hospitalares que constitui-se em uma ferramenta básica para o estabelecimento das metas e é composta por indicadores gerenciais, assistenciais, financeiros, logísticos e de recursos humanos (ISEV, 2016).

A formação de seus profissionais com mais de 20 anos de experiência faz do ISEV uma ferramenta administrativa ágil e eficiente em solucionar problemas de ordem de gestão na área de saúde. Permite também que as instituições se lancem a novos desafios, amparadas por uma gestão profissional e técnica. Dentre os benefícios trazidos pela gestão ISEV nas parcerias com o poder público se destaca a redução de despesas pois as atividades em rede permitem negociações efetivas e conseqüente economia na compra em escala de medicamentos e demais materiais utilizados pelas instituições. O instituto também adota medidas como a racionalização de recursos e investimentos, o que reduz as despesas. *“O ISEV atua através da formação de redes, agregando entidades e empresas para adotar estratégias conjuntas, compartilhar experiências, facilitar as negociações e melhorar o relacionamento com a comunidade e o Poder Público” (Voltz).*

4.2 – Análise do Caso

Diante das características de parceria do ISEV citadas no tópico acima surgiu a oportunidade de um novo projeto, por meio da modalidade de licitação, um contrato de gestão por um período de 60 meses, de Unidade Hospitalar da Cidade de Navegantes - SC, o qual veio a se concretizar em 01 de outubro de 2015. A partir desta data, a instituição iniciou o projeto de gestão para essa unidade e para que o mesmo pudesse ser gerido de forma que abrangesse todas as áreas técnicas e operacionais, *“buscou-se uma pessoa que possuísse perfil e conhecimento necessário a fim de gerenciar o projeto de maneira eficiente ” (Voltz).*

O líder exerce um papel de grande importância nas relações humanas, o sucesso ou o fracasso de um projeto está relacionado com a capacidade de liderar (Gonçalves, 2011). Para que se possa encontrar um líder com o perfil adequado é necessário inicialmente que o mesmo conheça o perfil institucional do qual irá fazer parte, pois algumas regras são ditadas pela organizações, das quais o líder não pode deixar de cumprir. *“A instituição acaba por dar bastante autonomia no processo decisório, fazendo com que o líder assuma um compromisso de realização muito forte ” (Voltz).*

Após a titulação de uma liderança é importante que o mesmo saiba motivar pessoas para o alcance dos objetivos propostos. As equipes multidisciplinares devem fazer parte constante do processo de mudança e adaptação ao novo projeto. “A escolha do líder faz com que as pessoas sintam segurança na mensagem que é proposta pelo mesmo, fazendo com que o grande grupo lhe auxilie no sucesso das fases do projeto, pois 90% do projeto está voltado para recursos humanos ” (Voltz).

Muitas vezes podemos identificar naturalmente um líder perante o grupo, pois algumas



características fazem parte do comportamento deste indivíduo, fazendo com que ele se destaque perante os demais. “A grande maioria das casas de saúde as quais assumimos, são de baixa e média complexidade, fazendo assim com que o quadro de funcionários, principalmente administrativos seja reduzido e sim mais concentrado no grande grupo de enfermagem que é quem realmente presta o atendimento ao cliente assim denominado de paciente” (Voltz).

No meio hospitalar a questão de liderança é considerada bastante complexa, pois a relação de identificação entre colaboradores, gestores e a organização deve acontecer de forma sincronizada, o que muitas vezes acaba gerando um desgaste entre as partes. Na instituição o gerente do novo projetos, o qual titulamos com um líder administrativo e operacional, precisa desenvolver um trabalho com um quadro de pessoas de diversas formações diferentes. “Além de equipes médicas que na sua essência já se titulam como líderes da organização, pelo simples fato de possuírem o conhecimento e a receptividade do paciente, que é o objetivo fim da organização” (Voltz).

As instituições de saúde com a finalidade de cumprir a legislação vigente, devem obrigatoriamente, compor no seu quadro dois tipos de Diretores que são denominados como Diretor Administrativo com formação administrativa e Diretor Clínico com formação médica. Para escolha do Diretor Clínico opta-se por um perfil de líder já traçado pelo CFM (Conselho Federal de Medicina), que dita algumas regras para escolha do mesmo e que principalmente atenda as necessidade do corpo clínico do Hospital. Quanto ao Diretor Administrativo, este sim deve obedecer o perfil que mais se identifica com a organização. “É através do Diretor Administrativo que parte as principais atitudes para implantação do projeto e é quem realmente deve conduzir a equipe durante a implantação do mesmo ” (Voltz).

A relação institucional com os demais órgão é de extrema importância para o sucesso de um novo projeto. Durante a implantação de uma nova unidade, faz-se necessário o contato com o poder público, ONGS, e demais entidades relacionadas a nova aquisição, pois trata-se de um atendimento ao público local que tem acesso livre aos serviços oferecidos. “O líder deve saber conduzir situações de relação pois está prestando um serviço ao poder público que está colocando o mesmo a disposição da sua população” (Voltz).

Atualmente a rede de relacionamento torna-se de vital importância para as organizações e também para os indivíduos. Quando se trata de projetos muito específicos e estratégicos que necessitam de uma visão mais ampliada, acaba tornando-se difícil identificar este perfil em simples entrevistas. “Temos em nossos arquivos uma lista de nomes que sabemos através do meio hospitalar que tem o perfil para essa ou aquela determinada função estratégica” (Voltz). Para compor alguns dos quadros fundamentais da organização, a mesma utiliza-se do “Network”, meio pela qual encontra facilidade para que a organização possa escolher de forma rápida e precisa a pessoa que estará a frente do projeto, fato este que muitas vezes se deve ao curto espaço de tempo que a instituição tem para implantação do mesmo.

“a contratação do Diretor Administrativo desta unidade foi realizada por meio da indicação de um profissional, oriundo da rede de relacionamento que a empresa possui. Foram passados alguns pontos essenciais do projeto, os quais o mesmo possuía domínio através da sua bagagem de conhecimento, o que fez com que o projeto pudesse ser implantado de forma rápida e com o menor impacto possível não ocasionando descontinuidade dos serviços prestas ao município” (Voltz).



5 – Considerações Finais

A principal motivação desse estudo apareceu a partir do interesse sobre como funciona a identificação do perfil do líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar no estado de Santa Catarina. Esse tema trouxe um ponto de interesse que merece um aprofundamento: Qual o perfil de um líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina? Ao se analisar a história recente da instituição ISEV, verifica-se que houve um crescimento constante nos últimos três anos, fazendo com que ocorresse uma ampliação significativa no número de colaboradores e também na rede de relacionamento.

Como resultado deste estudo de caso, foi possível identificar que o perfil do profissional mais adequado para gerir o projeto em questão, necessita ter uma bagagem de conhecimento, oriunda de práticas e experiências profissionais. Porém mais do que isso, precisa ter uma rede de relacionamentos forte e ser bem visto dentro do mercado em que atua e ainda saber lidar com uma grande diversidade de pessoas com quem irá lidar.

Verificou-se também a importância de um gestor que saiba conciliar e alinhar as exigências por resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo que elas tenham a autonomia necessária para realizar seu trabalho, ao mesmo tempo que consiga exigir delas a responsabilidade proporcional à autonomia recebida.

Constatou-se ainda, que esta instituição precisa de um líder que obtenha sucesso no processo de implantação de um novo projeto e para que seus objetivos sejam alcançados, é necessário que se tenha capacidade de influenciar indivíduos para que os mesmos alcancem as metas propostas.

No caso de gerenciamento de projetos, faz parte do papel do líder delegar atribuições claras a equipe e saber cobrá-las.

A principal contribuição deste artigo é a notória identificação de que quando trata-se de implantação de um novo projeto neste segmento, faz-se necessário um perfil de profissional baseado em experiências e práticas.

Referências

- Assis, D. G. C. D., Silva, F. M. V. D., Siqueira, E. S., & Binotto, E. (2015). O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. *Gestão & Planejamento-G&P*, 16(1).
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership* (Vol. 11). New York: Free Press.
- Bergamini, C. W. (2009). O líder eficaz. São Paulo: Atlas.
- Chanes, M. (2006). Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. *O mundo da saúde*, 30(2), 326-331.
- Duarte, C. C. M. (2012). A estratégia de replicação aplicada às técnicas de gerenciamento de projetos de TI.
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. *Handbook for international management research*, 2.
- Eisenhardt, KM (1989) 'teorias de construção de estudo de caso ', *Academy of Management Review* , Vol.14 No.4, pp.532-550.
- Gonçalves, H. S., & Mota, C. M. D. M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Revista Produção*, 21(3), 404-416.



Instituto Filantropia. (2016). Diálogo Social. Recuperado em 25 de Julho de 2016, <http://www.dialogosocial.com.br/organizacao_social_os_e_os_contratos_de_gestao-s485-1.html>.

ISEV. (2016). Site Oficial. Recuperado em 25 de Julho de 2016, <www.isev.com.br>.

Jugdev, K. (2012). Learning from lessons learned: Project management research program. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 13.

Juliani, D. P., Juliani, J. P., Bello, J. D. S. A., & Souza, J. A. D. (2011). Modelo para construção de base de conhecimentos sobre projetos suportado por ferramentas colaborativas.

Katz, D.; Kahn, R. L. (1973). *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Lampel, J. (2001). The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity. *International Journal of Project Management*, 19(8), 471-483.

Lee, Y. e Shin, W. (2015) 'Marketing de produtos ligados à tradição através de histórias: um estudo de caso de uma fábrica de saquê japonês', *Business Service*, vol.9 No.2, pp.281-295.

Menegaz, J., Backes, V. M. S., & Amestoy, S. C. (2012). Formação política para fortalecimento de liderança em enfermagem: um relato sobre a experiência. *Enfermagem em Foco*, 3(4).

Nassuno, M. (2014). Organização dos usuários, participação na gestão e controle das organizações sociais. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 26-41.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Pereira, L. (2011): *Gestão de Conhecimento em Projetos*. Escola Superior de Actividades Imobiliárias -FCA Editora de Informática.

Pinto, A., & Zygielszyper, P. M. K. (2006). Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas. *Mundo PM, Curitiba*, (7), 74-80.

PMI - Project Management Institute (Editor). (2009) *Revista PMI Today*, edição janeiro de 2009.USA.

PMI, Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square. Project Management Institute Inc.

ROBINS, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários/Work well-being: Relationships with Leadership Styles and Support for Ascension, Promotion and Salaries. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744.

Sbragia, R., Rodrigues, I., Piscopo, M. R., & Vanali, N. (2009). Gerenciamento de projetos: avanços e tendências na pesquisa acadêmica. *Mundo Project Management*, 27, 52-58.

Sole, D. e Wilson, DG (1999) *Storytelling nas Organizações: O poder e armadilhas do uso de histórias para compartilhar conhecimento nas organizações*, Harvard Graduate School of Education.

Turner, J. R. (2007). *The Gower Handbook of Project Management*. Aldershot: Gower

Vendemiatti, M., Siqueira, E. S., Filardi, F., Binotto, E., & Simioni, F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(1), 1301-1314.

Veronese, M. V. (2009). Subjetividade, trabalho e economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (84), 153-167.

Wendling, M. (2007). Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso.

Welch, C. et al (2011) 'Teorizar a partir de estudos de caso: Rumo a um futuro pluralista para a pesquisa internacional de negócios', *Jornal de Estudos de Negócios Internacionais*, Vol.42 No.5, pp.740-762.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Yin, RK (2010) Estudo de Caso: Planejamento e Métodos ., 4thed, Bookman, Porto Alegre, Brasil.