

ESTUDO DA GESTÃO DE PROJETOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE SERVIÇOS DA ÁREA DA SAÚDE

STUDY OF PROJECT MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL COMPANIES IN THE SEGMENT OF HEALTH SERVICES

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Lucas Cárnio Nogueira, Universidade Estácio de Sá, Brasil, Lucascarnio@live.com

Resumo

Em um ambiente econômico disputado, os investimentos das micro e pequenas empresas devem ser precisos, pois essas possuem mais sensibilidade aos impactos de insucesso de um investimento. Dessa forma, é necessário aplicar métodos e ferramentas que diminuam os riscos de fracassos e aumentem as chances de sucesso. A metodologia utilizada em projetos baseadas no guia PMBOK/PMI auxilia o gestor do projeto nas suas estratégias de implementação. Esse artigo teve por objetivo analisar a aplicação dos conhecimentos e processos das áreas de gestão de projetos em micro e pequenas empresas do segmento de serviços na área da saúde. Desse modo foi efetuado uma análise quantitativa-descritiva, e os dados foram apurados através de um questionário fundamentado em uma simplificação do método de gestão de projetos do Project Management Institute que foram enviados para 86 empresas da área da saúde localizadas em municípios do estado de São Paulo, por meio do formulário Google. Assim, 26 empresários responderam o questionário compondo a população da pesquisa. As análises apontaram que os empreendedores da área da saúde focam sua gestão de projetos demonstrando maior atenção a gestões dos custos e aquisições. Entretanto, os mesmos não se preocupam quanto a gestão da comunicação. Os resultados designaram que os empresários se empenham em relação a gestão de seus projetos. No entanto, a maioria faz uso de modo incompleto e/ou intuitivo das ferramentas úteis das áreas apresentadas de conhecimentos da gestão de projetos.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Micro e pequenas empresas; segmento da saúde.

Abstract

In a challenging economic environment, micro and small business investments must be accurate, as these are more sensitive to the failure impacts of an investment. Therefore, it is necessary to apply methods and tools that reduce the risks of failures and increase the chances of success. The methodology used in projects based on the PMBOK / PMI guide assists the project manager in their implementation strategies. This article aimed to analyze the application of the knowledge and processes of the project management areas in micro and small companies in the health services segment. Thus, a quantitative-descriptive analysis was carried out, and the data were obtained through a questionnaire based on a simplification of the Project Management Institute project management method that were sent to 86 health companies located in municipalities in the state of São Paulo, through the Google form. Thus, 26 entrepreneurs answered the questionnaire composing the research population. The analyzes pointed out that the entrepreneurs of the health area focus their management of projects demonstrating more attention to the management of costs and acquisitions. However, they do not care about communication management. The results

indicated that entrepreneurs are committed to the management of their projects. However, most make incomplete and / or intuitive use of useful tools from the areas presented in project management knowledge.

Keywords: *Project management; Micro and small enterprises; health segment.*

1. INTRODUÇÃO

O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro atingiu o valor de 1.400.634 milhões de reais no primeiro trimestre de 2018. O segmento de serviços é o setor com maior participação na economia brasileira, corresponde com cerca de 72% (1.015.037 milhões de reais) do valor adicionado ao PIB (IBGE, 2018).

As micro e pequenas empresas constituem aproximadamente 36% do PIB da área de serviços, sendo o setor que mais gera empregos, com cerca de 204 mil contratações com carteira assinada (PEGN, 2017).

Segundo a Fehoesp (2016, p.16), o mercado da saúde humana obteve o faturamento de R\$ 161,9 bilhões de reais em 2015 (2,74% do PIB nacional), e mesmo com a recessão econômica do país, alcançou um aumento de 47% no faturamento em relação à pesquisa de 2011. O segmento possui em torno de 184 mil empresas, das quais aproximadamente 95% são micro, pequenas e médias empresas. O estado de São Paulo possui o maior número dessas empresas, cerca de 27 % (50 mil empresas), e uma empregabilidade ao redor de 34% de todo país.

A tendência do crescimento da área da saúde devido a fatores como: aumento da expectativa de vida, propagandas para a realização de exercícios físicos, busca por hábitos alimentares saudáveis e avanços tecnológicos da medicina impulsionam os novos investimentos no setor. Além do impacto direto o crescimento dos empreendimentos da área da saúde afeta outros negócios, como o agronegócio, comércio e indústria (SEBRAE, 2018).

De acordo com Nakamura (2018), a maior parte das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) brasileiras não utiliza a cultura da gestão, e tem dificuldades na aplicação do processo de planejamento, não sabendo como definir e utilizar as ferramentas de gestão de projetos para aumentar os seus resultados em uma economia acirrada. Para reduzir riscos e aumentar a competitividade, deve-se trabalhar a implantação das ferramentas de projetos de forma individual e exclusiva a cada empresa e empresário.

Um projeto complexo possui uma quantidade de detalhes maior e para aumentar o sucesso do mesmo o gerente de projetos poderá utilizar os 49 processos do guia PMBOK. Um dos mitos sobre a gestão de projetos é que a mesma só é útil e aplicável em grandes empresas. Contudo, o gerenciamento de projetos é conceitual e pode ser aplicado em qualquer empresa, independente do seu porte. Conforme aumentam o porte da empresa e o tamanho do projeto, proporcionalmente os detalhes e a complexibilidade crescem.

Uma MPE possui menos recursos humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros, que tornam seus processos com menos particularidades e detalhes se comparada à média e grandes empresas. Aplicar todos os 49 processos de gerenciamento de projetos em uma pequena empresa pode tornar um projeto simples em um projeto extenso, aumentando a dificuldade de entendimento, além de utilizar um tempo excessivo. Para esses casos, o trabalho para gerenciar é superior ao valor do projeto e não viabiliza a aplicação.

As pequenas empresas têm as características de investir menos em projetos por não possuírem recursos capazes de resistir às falhas ou insucesso. Assim, as mesmas tendem a apresentar resistências às mudanças e principalmente aversões ao risco (SILVA e MATAMOROS, 2010).

Recomenda-se para esses pequenos projetos uma abordagem em cada tópico, sem utilizar muitos detalhes, apenas o necessário. Se o projeto para uma MPE não for de simples aplicação,

funcional no cotidiano do empresário e claro para todos os envolvidos entenderem a comunicação o mesmo não será efetivo.

A aplicação da gestão de projetos em MPE's além de ser mais simples, é mais rápida do que nas grandes empresas, isso porque a tomada de decisão necessita de aprovações de diferentes gestores e supervisores até serem colocadas em prática. Assim, uma MPE não precisa ficar com seus processos fixos, pois tem mais condições de se adequar e adaptar com as variações de mercado e implementações de inovações.

De acordo com Baena (2009, p.31), a padronização da metodologia de projetos pequenos, que possua os principais processos simplificados, aumenta o índice de sucesso dos projetos, minimiza as incertezas e os riscos, e melhora a eficiência dos recursos humanos. Para apresentar resultados favoráveis nas MPE, o projeto deve possuir um número de documentações razoável para que não o deixe com excessos burocráticos, seja prático e contenha poucos processos. Baena (2009, p.95) considerou os processos elementares para MPE: 1) Planejamento - definições do escopo, equipe, aquisições, qualidade, orçamento, cronograma e riscos; 2) Execução- orientação e gerenciamento da execução; 3) Controle e Monitoramento - monitorar, controlar e reportar o desempenho.

Martens, Belfort, Carneiro (2014), apontam que as gestões de custos, qualidade, comunicação, e riscos possuem favorecimento em aplicação nas micro e pequenas empresas por possuírem um número reduzido de colaboradores. Pode-se verificar que uma equipe reduzida beneficia também a comunicação da equipe do projeto com a gestão das partes interessadas.

A utilização de modelos de gestão de projetos PMBOK/PMI proporciona vantagens competitivas como aplicações de ferramentas estratégicas, organização, disciplina e desenvolvimento de controles e monitoramento. Entretanto, a falta de utilização de procedimentos de gestão, indicadores estratégicos, informações e monitoramento dos processos pode dificultar e atrasar sua implementação. Assim, o gestor deve saber avaliar as atividades para diferenciar o que pode ser aplicado como um projeto ou não (SELLA e GRZYBOVSKI, 2011).

O objetivo deste trabalho é analisar a utilização de conhecimentos e processos da gestão de projetos em micro e pequenas empresas do segmento de serviços na área da saúde.

Tem-se por hipóteses que a maior parcela das pequenas empresas utiliza métodos intuitivos e improvisados que dificultam a aplicação da gestão de projetos. Também, acredita-se que os empresários deixam de realizar ou realizam de forma incompleta o planejamento, escopo, registro das documentações na etapa de encerramento do projeto, gestão de custo com as planilhas financeiras, gestão dos riscos e imprevistos, gestão do cronograma para encerrar as atividades no tempo correto e gerenciamento das comunicações, os quais devem utilizar a maior parte das informações delegadas de forma verbal, sem registro de dados, entre outros.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Projetos são ações temporárias que têm a característica de ocorrerem de forma esporádica por solicitação de uma parte interessada interna ou externa a empresa para a entrega de um produto ou serviço, que possui limites de custo e tempo. Os projetos têm o aspecto de serem inovadores, necessitam de conhecimentos que envolvem todas as áreas da administração, e podem ocorrer em qualquer empresa ou organização (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Endeavor (2017), existe uma tendência em relação ao fato de que as organizações estão considerando as atividades realizadas como projeto. Para obter uma gestão de projetos alinhada com a realidade da empresa, a metodologia escolhida tem que ser baseada nas determinações do mercado, cultura organizacional e os recursos a serem utilizados.

Segundo Schneider (2013), o bom desempenho da gestão de projetos tem como consequências aumentar as chances de suprir as necessidades e expectativas estratégicas de um negócio. Dessa forma, o sucesso está relacionado a interferências de diversos fatores como o envolvimento e consciência das partes interessadas.

Valle, Soares, Jr, Silva (2010), consideram que projetos bem-sucedidos possuem características em comum que influenciam no sucesso. As expectativas das partes interessadas são satisfeitas, metas superadas, apresentadas de acordo com especificações e qualidades, executado no orçamento prévio, entregue no prazo do cronograma e todo escopo que foi planejado.

Um projeto possui um ciclo de vida, no qual pode-se observar as fases de andamento do mesmo desde seu início até sua finalização. Contudo, as fases são um conjunto de atividades estabelecidas que resultam no término de uma entrega (PMI, 2017).

O ciclo de vida de um projeto é composto por: Início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e finalização do projeto. Esses, estão interligados com os grupos de processos, que são: Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Entretanto, os processos possuem uma inter-relação com as dez áreas do conhecimento: Integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas (PMI, 2017).

O guia PMBOK (PMI, 2017) sugere que para efetuar a implantação de gestão de projetos sejam consideradas as dez áreas de conhecimento que envolvem práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. Ainda, é elementar vincular o grupo de processos com as entradas e saídas específicas, em que os processos sejam independentes das fases do projeto, mesmos interligados, tornando um agrupamento lógico para cumprir as metas planejadas.

Baseado nos conceitos das áreas de conhecimentos retirados do PMI (2017), segue um resumo dos 10 processos escolhidos para serem aplicados na gestão de projetos das MPE's para cada setor

A integração tem como objetivos a identificação, estabelecimento, e unificação dos processos dos grupos de gerenciamento do projeto. Nessa área são realizados alguns procedimentos como o monitoramento e controle, orientação e gerenciamento da execução, controle de mudanças, e o desenvolvimento do termo de abertura do projeto.

No escopo deve-se ter um breve resumo do projeto, que inclua e assegure de modo geral o trabalho para se atingir os objetivos com sucesso. Os processos envolvidos são a coleta de requisitos do projeto, criação do EAP, definição, verificação e controle do escopo.

O tempo deve ser gerenciado para que o projeto seja entregue na data definida no seu início. Deverá conter o cronograma, as definições e sequências das atividades, e as estimativas de recursos e durações das atividades.

O gerenciamento dos custos envolve os valores aprovados pelo orçamento a serem utilizados. E, abrange a determinação do orçamento, estimativas e controle dos custos.

O gerenciamento da qualidade tem por objetivo satisfazer as necessidades das partes interessadas através da gestão de qualidade e objetivos. Os processos envolvem o planejamento, a garantia e o controle da qualidade de cada atividade.

Os recursos devem garantir a organização, gerenciamento e delegação da gestão de pessoas. Deve-se definir cargos, responsabilidades, alocação, e treinamentos dos recursos humanos.

As comunicações são importantes para garantir a eficiência nas trocas de informações, e contém o planejamento, gerenciamento das comunicações e a distribuição das informações.

A gestão de riscos tem a finalidade de reduzir a probabilidade de impacto dos eventos negativos. Para tal, utiliza-se de processos como o planejamento, identificação, controle e monitoramento, e respostas aos riscos;

No gerenciamento das aquisições o gerente do projeto realiza as compras do projeto. Utiliza-se procedimentos de planejamento, controle e encerramento das aquisições do projeto;

A gestão das partes interessadas (stakeholders) tem o objetivo de satisfazer todos os envolvidos do projeto. Os processos envolvem a identificação, planejamento, gerenciamento e monitoramento das partes interessadas.

Assim, realizou-se a montagem do Quadro 1 para descrever os conjuntos de processos relacionados com os setores de conhecimentos baseados no guia PMBOK.

2- SETORES DE CONHECIMENTO	1- CONJUNTO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS				
	1.1- Iniciação	1.2 - Planejamento	1.3 - Execução	1.4 - Monitoramento e Controle	1.5 - Encerramento
2.1- Gestão da Integração	Termo de abertura do projeto.	Plano de gerenciamento do projeto.	Orientação e gerenciamento. Gerenciamento do conhecimento.	Monitoramento e controle do projeto. Controle integrado das mudanças.	Encerramento de fases ou do projeto.
2.2- Gestão do Escopo		Planejamento e definição do escopo. Coleta de requisitos e criação do EAP.		Validação do escopo. Monitoramento e controle do escopo.	
2.3- Gestão do Cronograma		Planejamento do cronograma. Definição, sequenciamento e duração das atividades. Desenvolvimento do cronograma.		Monitoramento e controle do cronograma.	
2.4- Gestão dos Custos		Planejamento da gestão dos custos. Estimativa dos custos. Determinação do orçamento.		Monitoramento e controle dos custos.	
2.5- Gestão da Qualidade		Planejamento da gestão da qualidade.	Gerenciamento da qualidade.	Monitoramento e controle da qualidade	
2.6- Gestão dos Recursos		Planejamento da gestão dos recursos. Estimativa dos recursos.	Aquisição dos recursos. Treinamento e gerenciamento da equipe.	Monitoramento e controle dos recursos.	
2.7- Gestão das Comunicações		Planejamento da gestão da comunicação.	Gerenciamento das comunicações.	Controle e monitoramento das comunicações.	

2.8- Gestão dos Riscos		Planejamento e identificação dos riscos. Realização das análises qualitativas e quantitativas dos riscos. Planejamento das respostas aos riscos.	Implementação das respostas aos riscos.	Controle e monitoramento dos riscos.	
2.9- Gestão das Aquisições		Planejamento da gestão das aquisições.	Orientação das aquisições	Monitoramento e controle das aquisições.	
2.10- Gestão das Partes Interessadas	Identificação das partes interessadas.	Planejamento das partes interessadas.	Gestão das partes interessadas.	Monitoramento e controle das partes interessadas.	

Quadro 1 – Conjuntos de processos e setores de conhecimento baseadas no PMI (2017).

3. METODOLOGIA

Nesse trabalho foi realizado uma análise quantitativa-descritiva (MARCONI E LAKATOS, 2003). Os dados foram coletados por meio de um questionário baseado em uma simplificação da metodologia de gerenciamento de projetos do PMI (2017) para empresas da área da saúde e enviados através do formulário Google para 86 empresários, todos localizados em municípios do estado de São Paulo. Desses, 26 empresários responderam o questionário compondo a amostra da pesquisa.

As áreas foram analisadas em quatro níveis de respostas e a pontuação máxima foi de 7 pontos por setor de conhecimento (setor de conhecimento de gerenciamento do projeto presente), onde 5 pontos compreende o setor de conhecimento do projeto parcialmente realizado e/ou incompleto, 3 pontos à projeto inicial, e à 1 ponto (mínimo) significa que o setor de conhecimento de projeto não utilizado na empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados dos questionários do formulário Google foram tabulados em uma planilha eletrônica do Microsoft Office Excel, e posteriormente analisados por meio de gráficos.

Sobre o grau de escolaridade do público-alvo da pesquisa obteve-se que 84.6% possuem pós-graduação completa, 11.5% ensino superior completo, e 3.8% o ensino médio completo. As áreas de formação envolvem: 26.9% odontologia, 26,9% fonoaudiologia, 15.4% fisioterapia, 11.5% medicina, 11,5% outros cursos da área da saúde, e 7.7% educação física. O tempo de experiência profissional dos empreendedores varia, sendo que 46.2% possuem de 10 até 20 anos de profissão, 30.8% mais de 20 anos de profissão, 15.4% de 5 até 10 anos, e 7,7% até 5 anos; Verificou-se que o tempo no atual consultório/clínica/hospital por parte da população corresponde: 53,8% trabalham a mais de 10 anos no atual local de trabalho, 19.2% de 1 até 3 anos, 11.5% de 5 até 10 anos, 7,7% de 3 a 5, e 7,7% menos de 1 ano. Foi observado que 50% do faturamento das clínicas são de até R\$ 81.000,00 por ano, 23.1% possuem faturamento maior que R\$ 4.800.000,00 por ano, 19.2% têm o faturamento acima de R\$ 81.000,00 até R\$ 360.000,00 por ano, e 7.7% possuem o faturamento de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00. Levando em consideração o número de colaboradores, 34.6% possuem mais de 10 colaboradores, 30,8% possuem até 2 colaboradores, 26,9% possuem de 2 até 5 colaboradores, 7.7% possuem de 5 até 10 colaboradores. Sob o aspecto da gestão de projetos aplicada em

empresas da área da saúde dessa pesquisa obteve-se a seguinte média de 26 empresas nas 10 áreas de conhecimento apresentadas no Gráfico 1:

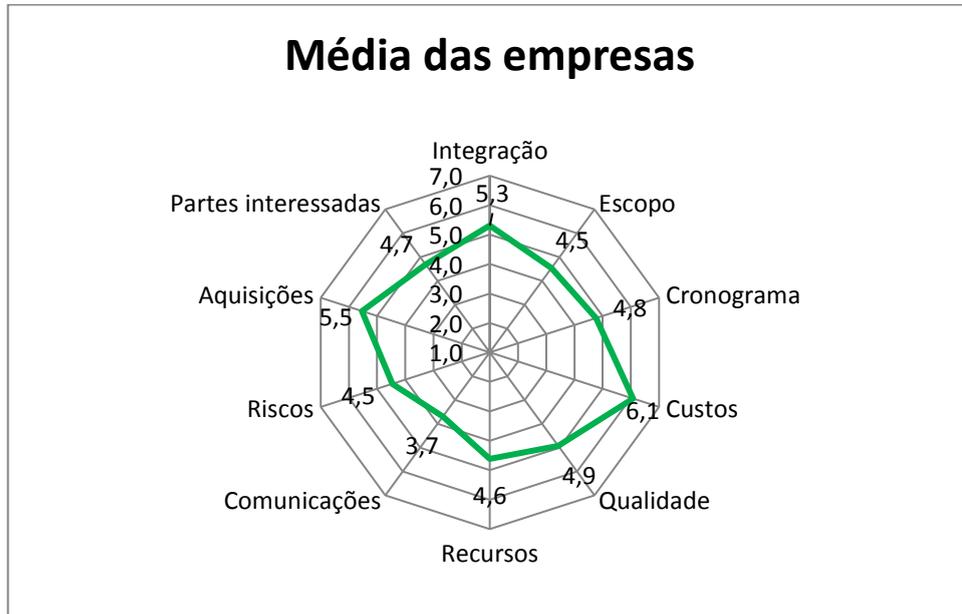


Gráfico 1– Média das notas das empresas.

Após a obtenção da média das notas dos conhecimentos de gerenciamento de projetos das empresas analisadas, foi realizada uma classificação decrescente dos mesmos apresentada no Quadro 2.

ÁREAS DE CONHECIMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS	MÉDIA DAS NOTAS OBTIDAS
Gestão dos Custos	6.1
Gestão das Aquisições	5.5
Gestão da Integração	5.3
Gestão da Qualidade	4.9
Gestão do Cronograma	4.8
Gestão das Partes interessadas	4.7
Gestão dos Recursos	4.6
Gestão dos Riscos	4.5
Gestão do Escopo	4.5
Gestão da comunicação	3.7

Quadro 2 – Média das notas das áreas de conhecimentos de gestão de projetos das empresas.

As maiores notas das áreas de conhecimento encontradas nas empresas analisadas nessa pesquisa atingiram a nota máxima em todos os quesitos, conforme o Gráfico 2.



Gráfico 2– Maiores notas das empresas.

As menores notas encontradas nas empresas analisadas são apresentadas no Gráfico 3:

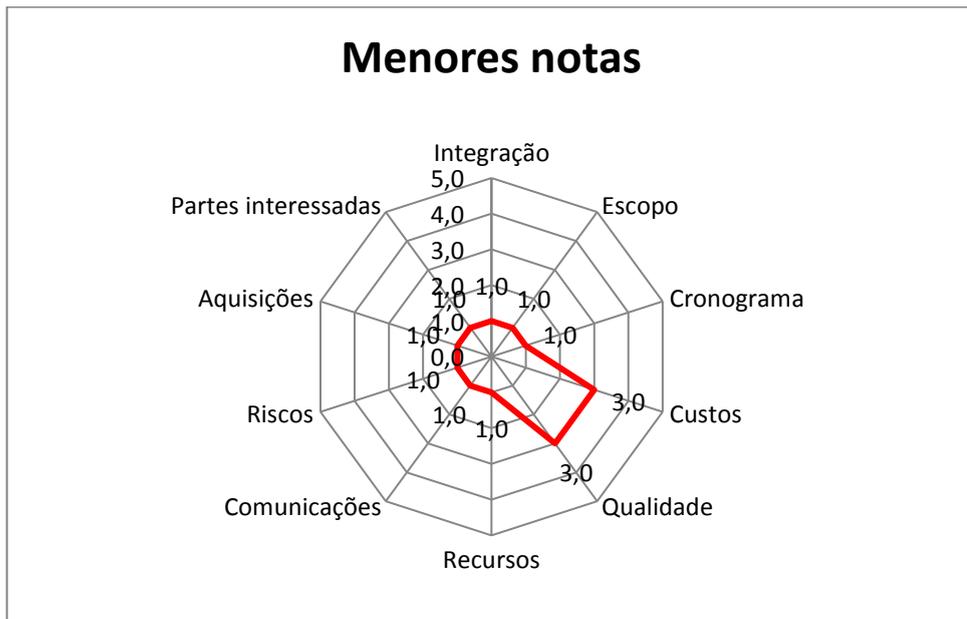


Gráfico 3– Menores notas encontradas nas empresas.

Realizou-se o desvio padrão das notas de conhecimentos de gestão de projetos obtidas nas empresas analisadas, as quais podem ser observadas no Gráfico 4.

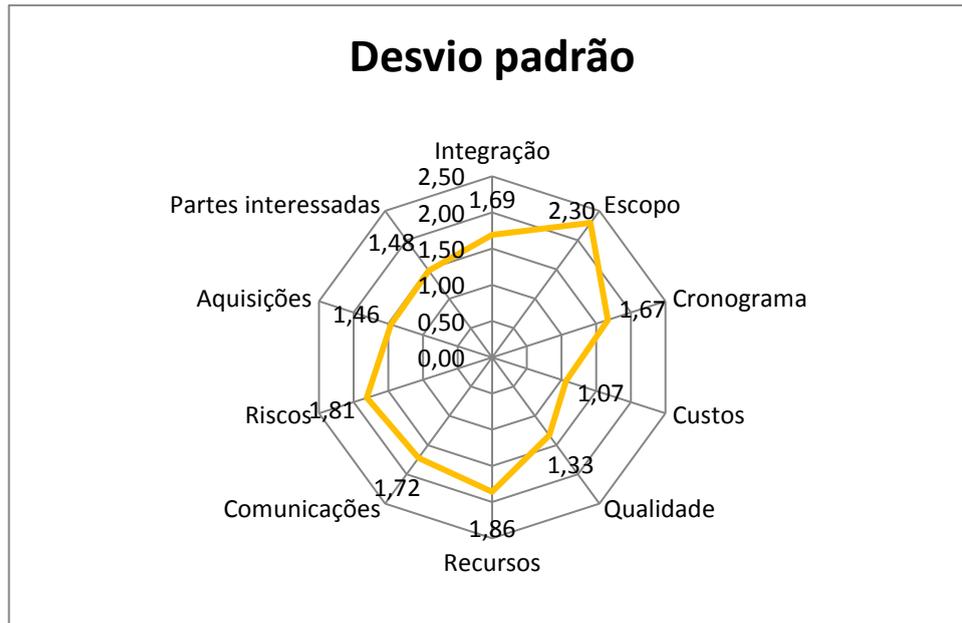


Gráfico 4– Desvio padrão das notas de conhecimentos de gestão de projetos das empresas.

Através das análises obteve-se a variância das notas de conhecimentos analisadas nas empresas, a qual pode ser observada no Gráfico 5:

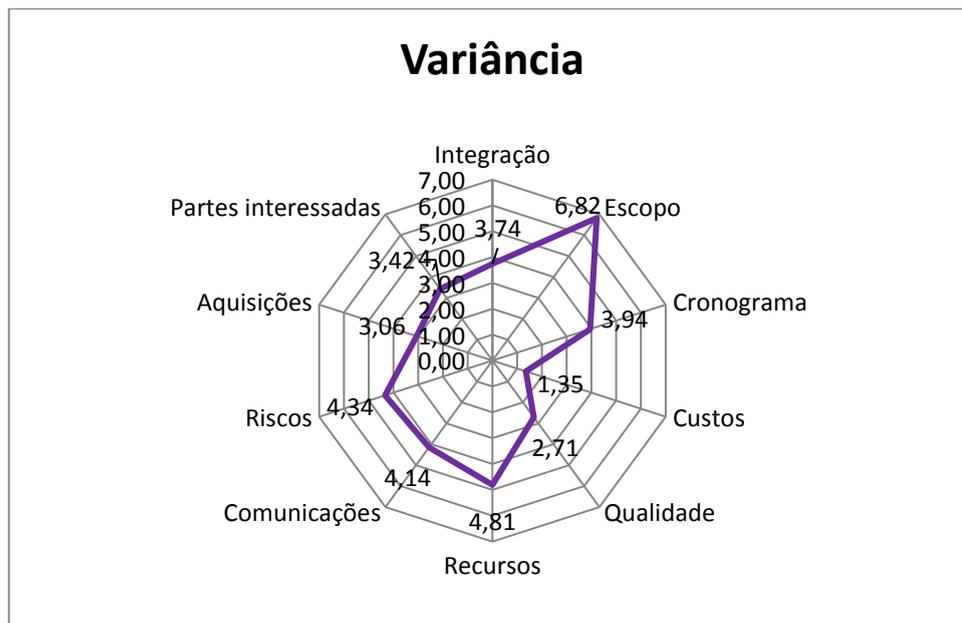


Gráfico 5– Variância das notas das áreas de conhecimentos das empresas.

A seguir, são descritos itens importantes e complementares dos resultados apresentados nos gráficos e quadros. Verificou-se itens fundamentais sobre a gestão, em que 46.2% (12) dos empreendimentos na área da saúde possuem objetivos definidos, porém não estipulam as metas e os principais indicadores de desempenho para monitorar as mesmas. Entretanto, 38.5% (10) das clínicas possuem seus objetivos definidos com as principais metas e indicadores de desempenho estipulados, e os colaboradores conhecem e entendem as metas, e as mesmas são registradas por escrito. Foi verificado que 11.5% (3) das clínicas possuem objetivos definidos, com as metas e alguns indicadores de desempenho estipulados, seus colaboradores conhecem e entendem as metas, porém as mesmas não são registradas sob forma escrita. Apenas 3.8% (1) das clínicas não possuem objetivos e metas definidas.

Em relação a utilização de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) notou-se que 53.8% (14) nunca utilizam EAP em seus projetos. No entanto, 26.9% (7) utilizam EAP de forma gráfica e de fácil visualização pelas partes interessadas. Já 15.4% (4) realizam e utilizam EAP de forma intuitiva, mas sem documentar para futuras conferências. Apenas 3.8% (1) realizam a EAP, porém não a utilizam durante o projeto.

Após analisar o término das tarefas, atividades e projeto verificou-se que 30.8% (8) dos empreendedores realizam alguns registros documentados, porém com foco somente no financeiro. Observou-se que 26,9% (7) realizam registros documentados abrangentes (financeiro, satisfação dos clientes, qualidade, colaboradores, fornecedores) e relatórios de desempenho comparando com os indicadores de desempenho para melhorar seus projetos futuramente. Outros 23,1% (6) não realizam registros e relatórios de desempenho e 19.2% (5) realiza intuitivamente o desempenho do projeto (financeiro, satisfação dos clientes, qualidade, colaborador, fornecedores).

Em consideração ao aspecto dos processos e atividades, pode-se dizer que 34.6% (9) dos processos são executados de forma padronizada, mas sem registro ou documentação. Porém 26.9% (7) dos processos não são executados de forma padronizada. Notou-se que 19.2% (5) dos processos são executados de forma padronizada e os padrões são registrados e documentados. Outros 19.2% (5) dos processos são executados de forma padronizada, os padrões são registrados e documentados através de análises para buscar a satisfação do cliente.

Após a análise do planejamento, através do cálculo do tempo do Retorno ao Investimento (ROI), foi verificado que 42.3% (11) das clínicas planeja de forma intuitiva seus projetos; 30.8% (8) planeja seus projetos, utiliza planos de ação para colocá-los em prática; 19.2% (5) das clínicas não planeja seus projetos; e 7.7% (2) utilizam planos de ação para colocá-los em prática e calculam o tempo de retorno ao investimento.

Em relação ao público-alvo dessa pesquisa, os empreendedores do segmento de serviços da área da saúde, apresentam a característica de possuírem pelo menos um curso de pós-graduação. Esse fato demonstra que o público-alvo da pesquisa tem em comum a busca por novos conhecimentos e aprendizados. As áreas de atuação dos profissionais são variadas, sem a predominância expressiva de nenhuma clínica de uma única área. O tempo de experiência predominante dos empresários é de 10 a 20 anos, correspondendo a quase metade dos entrevistados. Tal resultado pode sugerir que a maior parte dos profissionais da área leva um período até serem proprietários da própria clínica. O faturamento empresarial comum é de até 81 mil reais por ano, correspondendo exatamente à metade dos entrevistados. Esse fato está alinhado ao grande número de microempreendedores individuais espalhados pelo estado de São Paulo, comprovando o grande número de pequenos negócios citado por FEHOESP (2016). considerando o número de colaboradores por empreendimento pode-se concluir que os números são próximos entre clínicas que possuem vários colaboradores e clínicas que possuem um número reduzido.

Em relação à média das notas obtidas dos conhecimentos de gestão de projetos foi visto que a gestão de custos é a dimensão com maior nota isolada. Esse fato demonstra a preocupação com as receitas e despesas, em que a maior parte das clínicas realiza controles financeiros utilizando softwares ou planilhas que contém a ferramenta fluxo de caixa. Entretanto, uma considerável porcentagem da amostra possui algum controle financeiro, porém sem a utilização da ferramenta do fluxo de caixa. Esse último, deixa em alerta a possível falta de precisão dos resultados financeiros das empresas estudadas. A gestão das aquisições foi a segunda área de conhecimento com maior nota, sendo que exatamente metade das clínicas realizam, planejam e controlam as aquisições. Além disso, utilizam ferramentas da gestão de custos como orçamentos com no mínimo cinco fornecedores, controlam as compras do projeto e realizam o registro de

compras. O controle das aquisições é fundamental para não atrasar a entrega dos projetos devido à falta de recursos no momento necessário, e também para evitar o excesso, o qual aumenta o estoque e o custo do projeto. A área de conhecimento da gestão da integração obteve uma média alta em que foi visto que exatamente metade dos empreendedores do segmento da saúde planeja, executa, monitora e controla a integração e modifica seus processos por um plano de gerenciamento de projetos, com documentação registrada e realização de reuniões periódicas. Assim, pode-se considerar que o público-alvo busca relacionar todos os processos importantes para que estes ocorram de forma eficiente em cada etapa. Analisando a média obtida na gestão da qualidade, verificou-se que os empresários se preocupam com a qualidade em aspectos gerais, porém a minoria define os padrões de qualidade, controla e monitora durante a execução do projeto, e também após o término utiliza ferramentas como a pesquisa de satisfação. Assim, pode-se inferir que os profissionais da área da saúde desse artigo se preocupam com a qualidade, mas, aproximadamente um terço apenas utiliza meios para garantir a qualidade do início ao término do projeto; Em relação ao desempenho da gestão do cronograma, verificou-se que a menor parte das empresas planejam e monitoram o tempo, define as durações das atividades através de um cronograma e sequencia as atividades integrando os recursos. Dessa forma, uma grande parcela dessas empresas deixa de utilizar com eficácia as ferramentas para gestão do tempo das atividades do projeto, podendo estender o prazo e conseqüentemente os custos do mesmo. Em relato sobre a gestão das partes interessadas, a maioria dos empreendedores avaliados não possui um planejamento de projetos com um profissional especializado, visando atender a satisfação de todas as partes interessadas. Desse modo, pode-se inferir que a maior parte das clínicas realiza seus projetos desconsiderando o quesito da satisfação total das partes interessadas, o que pode comprometer a percepção de valor principalmente por parte dos clientes; Na dimensão de gestão de recursos verificou-se que a maior parcela do público-alvo não realizam o planejamento dos recursos humanos ou realizam de forma intuitiva, o que pode acarretar uma perda de qualidade durante o projeto, atrasos, e conseqüentemente aumento do custo. Dessa maneira, essas empresas possuem maior eficiência dos colaboradores e das atividades executadas, através de diversas ferramentas e processos, como seleção de colaboradores, delegação de tarefas, descrição de cargos, avaliação de desempenho, entre outros. Verificou-se que na gestão de riscos a maior parte das clínicas não utilizam adequadamente da gestão de riscos. Assim, sem identificar e controlar os riscos, a chance de surpresas indesejáveis que possam atrasar, reduzir a qualidade, e até comprometer a entrega do projeto aumentam.

A gestão do escopo obteve o indicador que pouco menos das clínicas definem um escopo para entregar o projeto de acordo com as especificações, monitoram e controlam as entradas e saídas, e registram as informações importantes para serem utilizadas no futuro. Fato que demonstra o crescimento e a profissionalização da gestão dentro das clínicas. Contudo, a maioria das clínicas (84,6%) não utilizam de forma adequada o planejamento e execução do gerenciamento das comunicações, aumentando as chances de as informações importantes do projeto chegarem até o receptor de maneira distorcida, a qual pode gerar grandes complicações nas realizações das atividades e processos do projeto. Entretanto, se os gestores das empresas da área da saúde se comprometerem, podem ter facilidade em ajustar a gestão da comunicação, considerando que em MPE's existe uma facilidade maior em gerir as comunicações por possuírem um número reduzido de colaboradores, conforme aponta MARTENS (2014). As maiores notas obtidas pela pesquisa atingiram a nota máxima em todas as áreas de conhecimento propostas pelo trabalho. Esse dado demonstra que algumas clínicas possuem realmente um padrão elevado de gestão e utilizam o gerenciamento de projetos para facilitar e aumentar a eficiência da empresa; pode-se observar que no gráfico geral das notas mais baixas obtidas, as notas das gestões de custos e qualidade não estão tão baixas quanto as outras oito áreas de conhecimento. Entretanto, pode-

se citar por características do segmento, onde a qualidade dos profissionais da área da saúde é muito exigida, tanto pelos clientes, quanto pelos órgãos fiscalizadores. A área de conhecimento com menor desvio padrão é a de gestão de custos, em torno de 1,07. Esse resultado confirma a hipótese que os empresários da área da saúde se preocupam mais em seus projetos com os indicadores financeiros. Por outro lado, a área de conhecimento com maior desvio padrão foi gestão do escopo (2,30). Tal achado mostra a diferença entre as clínicas que realizam um planejamento, controle e monitoramento do escopo, buscando garantir que as entradas sejam transformadas em saídas com eficiência em busca do sucesso do projeto, e as clínicas que não se adequam a utilização dessa importante ferramenta, e deixam seus projetos seguirem de forma intuitiva e sem garantir a eficiência do mesmo.

Os resultados obtidos comprovam as hipóteses estabelecidas no início do trabalho em que a maior parte das empresas realizam de forma incompleta ou não realizam processos e áreas de conhecimentos elementares de gestão de projetos. E, o desfecho das análises desse artigo apontam conforme relatou NAKAMURA (2018), em que a maioria das MPE's não utilizam ferramentas de gestão, e tem dificuldades de utilizar processos, como por exemplo, o processo de planejamento.

Para futuros trabalhos pode-se citar um estudo com uma amostra maior de MPE's da área da saúde, e verificando mais processos citados no guia PMBOK (2017). Quanto maior e mais complexa a empresa e suas atividades, aumenta a necessidade de utilizar mais recursos e ferramentas para efetuar o seu gerenciamento de projetos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que existe uma preocupação dos profissionais da área de serviços do nicho da saúde em relação à gestão de seus projetos. Entretanto, a maior parte utiliza de forma intuitiva ou incompleta as ferramentas disponíveis das áreas apresentadas de conhecimentos da gestão de projetos.

O maior foco no controle de projetos dos empresários da saúde entrevistados é em relação à gestão de custos. E, o menor enfoque nos projetos está relacionado à gestão da comunicação. Dessa forma os resultados financeiros são muito mais observados, e a eficiência da comunicação é comprometida no decorrer dos trabalhos. A maior parte dos problemas dos projetos é devido à falha na comunicação. Por isso é importante realizar com eficiência a gestão das comunicações para o bom desempenho do projeto.

A simplificação dos processos do guia PMBOK facilitou a aplicação e análise dos conhecimentos e processos gestão de projetos em MPE's da área da saúde. E, a padronização de uma metodologia de projetos para MPE's, que apresente os principais processos simplificados poderá aumentar o índice de sucesso dos projetos.

Conclui-se que as MPE's do nicho da saúde dessa pesquisa não conhecem e/ou não utilizam todos os processos e áreas de conhecimentos da gestão de projetos. Portanto, para esses casos um gestor com conhecimentos e habilidades em gerenciamento de projetos é de extrema relevância para reduzir os riscos e aumentar os resultados dos projetos.

REFERÊNCIAS

- BAENA, W. C. (2009). Gerenciamento de projetos pequenos: Uma metodologia simplificada (trabalho de conclusão de curso do MBA em gerência de projetos). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- ENDEAVOR BRASIL. (2017). Dicas para transformar sua gestão de projetos em vantagem competitiva. Recuperado a 5 de agosto de 2018 em <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/gestao-de-projetos>>.

- Federação dos Hospitais, Clínicas e Laboratórios do Estado de São Paulo [FEHOESP] (2016). Pesquisa FEHOESP/IBPT Radiografia da Saúde.
- IBGE (2018). Tabela 1846 - Valores a preços correntes. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Recuperado a 2 de junho de 2018 em <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1846#resultado>
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria (2003). Fundamentos de metodologia científica. São Paulo, Brasil: Atlas.
- MARTENS, Cristina D. P; BELFORT, Ana C; CARNEIRO, Karoline D. A.; MARTENS, Mauro L. (2014). Gerenciamento de projetos em micro e pequenas empresas. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 8(3), 151-171.
- MAXIMIANO, C. A. Antônio. (2000). Introdução à administração. São Paulo, Brasil: Atlas.
- NAKAMURA, K. I. Adriano. (2018). O gerenciamento de projetos como diferencial competitivo para as MPE'S (trabalho de conclusão de curso de MBA em gestão de projetos. Universidade Anhembi Morumbi, Barretos, Brasil.
- PEGN. (2017). Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Recuperado a 2 de junho de 2018 em <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43.html>
- PMI. (2017). Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
- SCHNEIDER, Ricardo Mattos. (2013). A influência de fatores organizacionais no desempenho do gerenciamento de projetos: Uma survey em empresas brasileiras de tecnologia da informação (Dissertação de mestrado). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, Brasil.
- SEBRAE. (2018). Saúde e bem-estar em alta. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. Recuperado a 2 de junho de 2018 em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/noticias/saude-e-bem-estar-em-alta,519d919b97f12610VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=2>
- SELLA, Verônica T; GRZYBOVSKI, Denize. (2011). Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso. Revista economia e gestão, 11(27).
- SILVA, Solange A. A. M; MATAMOROS, Efrain P. (2010). Gestão de projetos como ferramenta estratégica para pequenas empresas. Revistas de ciências gerais14(20), 27-47.
- VALLE, André B; SOARES, Carlos A. P.; Jr, José P.; SILVA, Lincoln S. F. (2010). Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.