

PMO em produtos digitais aplicado a uma plataforma de atestados médicos

Thaylor Dário Viana Ribeiro^{1*}; Dawson Tadeu Izola²

¹ Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI/USP), Engenheiro de Produção. Professor Luciano Gualberto, 1380; 05508-010 São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

² Centro Universitário Hermínio Ometto. Doutor em Aeronaves, (EESC/USP). Av. Maximiliano Baruto, 500 – Jardim Universitário. Araras, São Paulo, SP, Brasil.

*autor correspondente: thaylor.dario@usp.br

PMO em produtos digitais aplicado a uma plataforma de atestados médicos

Resumo

Este estudo analisou a influência da ausência de um *Project Management Office* (PMO) na gestão de projetos digitais em *healthtechs*. A pesquisa adotou um estudo de caso empírico, com abordagem de métodos mistos, combinando uma *survey* operacionalizada por meio de um questionário estruturado aplicado a oito profissionais seniores diretamente envolvidos no projeto e um grupo focal com três tomadores de decisão. Os resultados indicaram que o projeto foi entregue no prazo mesmo sem governança formal. Contudo, identificaram-se fragilidades no controle de mudanças, na rastreabilidade das decisões e na padronização dos processos. A experiência da equipe e o uso de práticas ágeis atuaram como fatores compensatórios no curto prazo. Ainda assim, esse arranjo informal mostrou-se limitado diante de maiores exigências de escalabilidade e conformidade regulatória. Além disso, a avaliação de sucesso baseou-se predominantemente na percepção dos participantes, sem suporte de indicadores objetivos. O estudo demonstrou empiricamente os limites da informalidade na gestão de projetos digitais em ambientes regulados. O tamanho amostral limitou a generalização dos achados. Recomenda-se, para pesquisas futuras, o aprofundamento qualitativo por meio de entrevistas em profundidade, como forma de ampliar a compreensão dos fenômenos observados.

Palavras-chave: Gestão de projetos; PMO; Atestados; Escritórios de projetos.

PMO in Digital Products Applied to a Medical Certificate Platform

Abstract

This study analyzed the influence of the absence of a Project Management Office (PMO) on digital project management in *healthtechs*. The research adopted an empirical case study with a mixed-methods approach, combining a survey—operationalized through a structured questionnaire administered to eight senior professionals directly involved in the project—and a focus group with three decision-makers. The results indicated that the project was delivered on time even without formal governance. However, weaknesses were identified in change control, decision traceability, and process standardization. The team's experience and the use of agile practices acted as compensatory factors in the short term. Nevertheless, this informal arrangement proved limited given higher demands for scalability and regulatory compliance. Furthermore, the success evaluation was predominantly based on the participants' perception, lacking the support of objective indicators. The study empirically demonstrated the limits of informality in digital project management within regulated environments. For future research, it was recommended to analyze progressive models of PMO implementation that reconcile structure and flexibility. The sample size limited the generalization of the findings. It was recommended that future studies exclusively adopt in-depth interviews to deepen qualitative understanding, dispensing with the survey.

Keywords: Project management; PMO; Medical certificate; Project offices.

Introdução

O avanço das tecnologias digitais tem ampliado não apenas o alcance, mas também a complexidade da gestão de projetos, especialmente em contextos que exigem integração entre sistemas, confiabilidade operacional e aderência a normas regulatórias, como ocorre na saúde digital. Nesse cenário, a literatura tem atribuído papel central às estruturas formais de

governança, em especial aos *Project Management Offices* (PMO), entendidos como mecanismos capazes de organizar processos, alinhar iniciativas à estratégia e reduzir incertezas na execução (PMI, 2021; KERZNER, 2022; CRAWFORD, 2002).

Essa compreensão, contudo, não se manifesta de forma homogênea na prática organizacional, especialmente em contextos orientados por maior flexibilidade operacional. Em empresas de base tecnológica, sobretudo aquelas orientadas por metodologias ágeis, é comum a condução de projetos sem estruturas formais de governança.

Nessas situações, decisões estratégicas tendem a emergir de interações diretas entre equipes, apoiadas mais na experiência dos profissionais do que em processos institucionalizados. Esse descompasso entre prescrição teórica e prática organizacional sugere a necessidade de uma análise mais crítica sobre o papel efetivo da formalização na gestão de projetos.

A literatura aponta que baixos níveis de formalização comprometem o alinhamento organizacional e a consistência das entregas, segundo Aubry e Hobbs (2010). No entanto, ainda são escassas as investigações que examinam, de forma empírica, situações em que projetos são concluídos com resultados considerados positivos mesmo na ausência de estruturas formais. Essa lacuna é particularmente relevante em ambientes digitais, nos quais a flexibilidade operacional e a velocidade de adaptação tendem a ser valorizadas.

O problema torna-se mais sensível quando inserido no contexto das *healthtechs*. Trata-se de um setor que combina inovação acelerada com exigências elevadas de rastreabilidade, segurança da informação e conformidade regulatória. Nesses ambientes, a ausência de mecanismos estruturados de governança pode ampliar riscos técnicos, organizacionais e regulatórios, especialmente no que se refere à rastreabilidade, segurança da informação e conformidade normativa. (KUSHNIRUK; PATEL, 2004).

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: em que medida a ausência de um PMO influencia a gestão e o desempenho de projetos digitais no contexto da saúde? Mais do que verificar a presença ou ausência de estruturas formais, busca-se compreender como essa ausência se manifesta na prática e em que condições seus efeitos podem ser atenuados por fatores como a experiência da equipe, a dinâmica organizacional e o uso de abordagens ágeis.

Para responder a essa questão, este estudo analisa o desenvolvimento da plataforma Atesta.BR, conduzido por uma empresa brasileira de tecnologia. A investigação articula revisão da literatura com evidências empíricas obtidas por meio de *survey* e um grupo focal com profissionais diretamente envolvidos no projeto, permitindo examinar a relação entre práticas informais de gestão e os resultados observados.

Já o objetivo geral foi de analisar a influência da ausência de um *Project Management Office* (PMO) na gestão e no desempenho de projetos digitais em saúde, considerando fatores

contingenciais como a experiência da equipe, as práticas adotadas e o contexto organizacional. Para que isso seja possível, foram estabelecidos estes objetivos específicos:

- Analisar a coordenação do projeto sem PMO;
- Identificar as práticas de gestão adotadas;
- Examinar os impactos da ausência de formalização;
- Avaliar o papel da experiência da equipe;
- Discutir efeitos sobre sustentabilidade e escalabilidade.

Com o intuito de alcançar tais objetivos, adotou-se a seguinte abordagem metodológica.

Material e Métodos

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso empírico e exploratório, conduzido sob uma abordagem de métodos mistos convergentes. Esse delineamento foi adotado com o objetivo de integrar evidências quantitativas descritivas e dados qualitativos interpretativos, ampliando a consistência analítica dos achados. A escolha do estudo de caso justifica-se por sua adequação à investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente delimitadas.

A unidade de análise compreendeu o processo de desenvolvimento da plataforma Atesta.BR, conduzido em uma empresa brasileira de tecnologia de grande porte, aqui anonimizada como São Paulo *Tech*. A seleção do caso foi intencional e teoricamente orientada, considerando sua aderência ao problema de pesquisa, particularmente no que se refere à condução de projetos digitais em saúde na ausência de estruturas formais de governança.

A etapa quantitativa consistiu na aplicação de um questionário estruturado a oito profissionais diretamente envolvidos no projeto, oriundos das áreas de gestão de produto, engenharia de *software*, experiência do usuário (UX), *marketing* e gestão ágil. A amostra corresponde à totalidade dos integrantes do núcleo estratégico do projeto, configurando um censo intencional, o que privilegia a profundidade analítica e a compreensão contextual em detrimento da generalização estatística.

A etapa qualitativa foi conduzida por meio de um grupo focal com três participantes que atuaram diretamente nas decisões estratégicas do projeto (*UX Design Specialist*, *Product Owner* e *Product Management*). A escolha desse formato visou capturar percepções compartilhadas, bem como as dinâmicas coletivas de tomada de decisão. Reconhece-se, contudo, que a interação em grupo pode introduzir vieses associados à influência hierárquica, à pressão social e ao viés de consenso. Para mitigar esses efeitos, a condução foi orientada

por um roteiro semiestruturado, que incentivou a explicitação de experiências individuais e a manifestação de perspectivas divergentes.

Por razões éticas e a pedido dos participantes, a sessão não foi gravada, sendo os relatos registrados em formato textual, com garantia de anonimato. Essa decisão pode ter limitado a profundidade analítica dos dados qualitativos, especialmente no que se refere à fidelidade das nuances discursivas e à recuperação integral das falas. Ainda assim, buscou-se preservar a consistência interpretativa por meio do registro sistemático das informações e da triangulação com os dados quantitativos e o referencial teórico, contribuindo para a robustez analítica dos achados dentro dos limites do delineamento adotado.

Os dados qualitativos foram analisados por meio da análise de conteúdo temática, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2011), envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As categorias iniciais foram definidas de forma híbrida, combinando referenciais teóricos e evidências empíricas emergentes, abrangendo dimensões como governança do projeto, controle de escopo e mudanças, práticas metodológicas, validação de usuários e percepção de desempenho. A codificação foi realizada manualmente, com base na identificação de núcleos de sentido recorrentes nos relatos.

Como estratégia de rigor analítico, adotou-se um processo de validação por consistência interpretativa, no qual as categorias e inferências foram continuamente confrontadas com os dados originais. Reconhece-se como limitação a ausência de um duplo codificador independente, o que pode introduzir viés interpretativo. Esse efeito foi parcialmente mitigado pela triangulação entre diferentes fontes de evidência.

A triangulação adotada foi de natureza interna, baseada na articulação entre diferentes técnicas aplicadas ao mesmo grupo de participantes. Embora não configure validação externa independente, possibilitou o cruzamento entre evidências quantitativas, narrativas qualitativas e referencial teórico, contribuindo para a consistência analítica dos achados.

Todos os procedimentos observaram os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 510/2016, incluindo a obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a garantia de anonimização dos participantes. A pesquisa enquadra-se no inciso I do artigo 1º da referida resolução, estando dispensada de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Perfil da amostra

No período de maio a julho de 2025, realizou-se uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de um questionário estruturado a oito profissionais diretamente envolvidos no desenvolvimento da plataforma Atesta.BR. A amostra contemplou diferentes áreas, conforme

apresentado na Tabela 1. Trata-se de do núcleo estratégico do projeto, o que privilegia profundidade analítica e compreensão contextual, em linha com estudos de caso exploratórios.

Tabela 1 - Perfil dos participantes do questionário por área de atuação

Qtde	Cargo / Função	Área de atuação	Senioridade	Formação / Especialização	Experiência de mercado	Tempo na empresa	Responsabilidade organizacional
1	Diretor de Produto (Product Management)	Gestão de Produto	Diretoria	Administração; Especialista em Gestão de Projetos	19 anos	12 anos	Lidera equipe de 22 profissionais e responde diretamente ao CEO da São Paulo Tech
1	UX Design Specialist	Experiência do Usuário (UX)	Especialista	Marketing; Especialização em UX Design	8 anos	4 anos	Responsável pela criação de protótipos interativos utilizados na validação com clientes e desenvolvimento
1	UX Writing Senior	Experiência do Usuário (UX)	Sênior	Administração; Especialista em redação para produtos digitais	6 anos	2 anos	Responsável pela elaboração de textos e microconteúdos para interfaces digitais
1	Diretora de UX	Estratégia de Experiência do Usuário	Diretoria	Administração; Especialista em UX e negócios digitais	20 anos	4 anos	Define a estratégia de experiência do usuário e responde diretamente ao CEO
1	Scrum Master	Gestão Ágil de Projetos	Pleno	Administração; Especialista em metodologias ágeis	17 anos	1 ano	Responsável por garantir a aplicação do framework Scrum e remover impedimentos da equipe
1	Desenvolvedor de Software	Engenharia de Software	Especialista	Especialista em desenvolvimento e programação	9 anos	8 anos	Responsável pelo desenvolvimento, implementação e manutenção do sistema
1	Product Owner	Gestão de Produto / Negócios	Diretoria	Especialista em execução de backlog de negócios	4 anos	2 anos	Responsável por traduzir necessidades do negócio em requisitos técnicos
1	Coordenador de Marketing	Marketing Estratégico	Sênior	Especialista em marketing e planejamento	6 anos	4 anos	Coordenação de estratégias de comunicação e posicionamento do produto

Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Nota: Os 3 entrevistados do grupo focal estão contemplados nesta tabela.

A seleção criteriosa dos respondentes, todos com participação ativa no projeto, teve como objetivo garantir a validade dos dados coletados, em estudos de caso de natureza exploratória. A composição intencional da amostra buscou representar os principais eixos de atuação do projeto técnico, de *design* e gestão, permitindo uma análise abrangente das práticas adotadas.

A coleta quantitativa abrangeu a totalidade dos oito profissionais diretamente envolvidos no projeto, o que privilegia a profundidade analítica em detrimento da generalização estatística.

Grupo focal (Coleta qualitativa)

Foi realizada uma sessão de grupo focal, mediada por um roteiro semiestruturado com três profissionais do desenvolvimento do Atesta.BR (*UX Design Specialist*, *Product Owner* e *Product Management*), conforme a Tabela 2. Por razões éticas e a pedido dos participantes, a sessão não foi gravada, sendo os relatos registrados em formato textual com garantia de anonimato. Essa decisão pode ter limitado a profundidade analítica dos dados qualitativos, especialmente quanto à fidelidade das nuances discursivas.

Tabela 2 – Perfil demográfico dos participantes do grupo focal (entrevista coletiva)

Participante	Cargo / função	Área de atuação	Tempo de empresa	Principais responsabilidades no projeto
Participante 1	Ux design specialist	Experiência do usuário (ux)	4 anos	Concepção da experiência do usuário, prototipação e testes de interface.
Participante 2	Product owner	Gestão de produto / negócios	2 anos	Priorização do backlog, definição de regras de negócio, articulação entre áreas técnicas e de negócio.
Participante 3	Product management	Gestão de produto	19 anos	Visão estratégica consolidada sobre gestão de produtos digitais; coordenação de iniciativas e alinhamento organizacional.

Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

O *UX Design Specialist*, com cerca de quatro anos de atuação na organização, era responsável pela concepção da experiência do usuário, incluindo prototipação e testes de interface. O *Product Owner*, com dois anos na empresa, atuava na liderança do produto, sendo responsável pela priorização do *backlog*, definição de regras de negócio e articulação entre áreas técnicas e de negócio. Já o profissional de *Product Management*, com aproximadamente dezenove anos de experiência, contribuiu com uma visão estratégica consolidada sobre a gestão de produtos digitais na organização. Conforme a Tabela 2.

Tabela 3 - Síntese das respostas do grupo focal (entrevista coletiva)

Pergunta da Entrevista	Respondente	Síntese da Resposta
1. Em comparação a outros produtos da empresa, como o Atesta.BR se distingue na governança e maturidade?	UX Design Specialist	Governança menos formal. Decisões em reuniões operacionais trouxeram agilidade, mas reduziram a rastreabilidade estratégica.
	Product Owner	Alta capacidade de adaptação da equipe, mas ausência de estrutura definida para gerir escopo e indicadores de desempenho.
	Product Management	Menor formalização que em outros projetos; contudo, a maturidade da equipe compensou a falta de padronização e garantiu o prazo.
2. Considerando o futuro da plataforma, que problemas de estrutura podem surgir pela ausência de processos?	UX Design Specialist	Dificuldades de escalabilidade, risco de retrabalho e incertezas na priorização de novas funcionalidades.
	Product Owner	Fragilidades na rastreabilidade e no controle de riscos, o que pode gerar falhas de conformidade regulatória e auditoria.
	Product Management	Desalinhamento organizacional e dificuldades para integrar a plataforma com outros sistemas e projetos da empresa.
3. Com base no projeto, qual tipo de PMO seria mais adequado para iniciativas digitais na empresa?	UX Design Specialist	PMO de suporte (focado em padronizar práticas e métricas sem comprometer a autonomia ágil).
	Product Owner	PMO de controle (para monitorar o progresso e apoiar decisões estratégicas sem burocracia excessiva).
	Product Management	PMO diretivo no longo prazo (para garantir o alinhamento do portfólio aos objetivos estratégicos e o retorno sobre investimento).

Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Nota: Destaca-se a participação de profissionais com experiência direta no desenvolvimento do produto, o que fortalece a validade qualitativa dos relatos apresentados.

Conduzindo o grupo focal de forma coletiva e baseada em três questões comuns, buscou compreender percepções relacionadas à governança, maturidade em gestão de projetos e oportunidades de melhoria. De modo geral, os relatos evidenciaram a

predominância de mecanismos informais de governança. Segundo os participantes, decisões estratégicas eram frequentemente tomadas em reuniões operacionais, sem registros estruturados, o que dificultava sua rastreabilidade ao longo do tempo, conforme a Tabela 3.

No que se refere à governança, observou-se que o Atesta.BR apresentou menor formalização em comparação a outros projetos da organização. O *UX Design Specialist* destacou que, embora a dinâmica tenha favorecido maior agilidade nas decisões, comprometeu a capacidade de documentar e revisitar escolhas estratégicas. Em complemento, o *Product Owner* ressaltou a elevada capacidade de adaptação da equipe multidisciplinar, ao mesmo tempo em que apontou a ausência de mecanismos formais para controle de escopo e definição de indicadores de desempenho.

Sob a ótica estratégica, o profissional de *Product Management* indicou que, diferentemente de outros produtos da empresa, o projeto apresentou menor padronização nos processos de gestão. Ainda assim, a maturidade da equipe contribuiu para a entrega dentro do prazo, ainda que com menor uniformidade metodológica.

Quanto às implicações futuras, os entrevistados destacaram riscos associados à ausência de processos estruturados. Entre eles, sobressaem limitações na escalabilidade do produto, aumento de retrabalho e dificuldades na priorização de funcionalidades. Ademais, foram apontados impactos no controle de riscos, na rastreabilidade das decisões e na conformidade regulatória, especialmente considerando o contexto da saúde digital.

Contexto estudado

O estudo foi conduzido em uma organização brasileira do setor de tecnologia, sediada na cidade de São Paulo (SP). Com o objetivo de preservar o anonimato institucional e atender aos princípios éticos da pesquisa, a empresa é aqui denominada São Paulo Tech. Sua atuação abrange o desenvolvimento de soluções tecnológicas aplicadas a múltiplos setores, incluindo iniciativas voltadas à administração pública.

Fundada há mais de quatro décadas, a organização apresenta trajetória consolidada no mercado nacional e conta com aproximadamente 750 colaboradores, distribuídos em regime de trabalho híbrido. Tal configuração combina atividades presenciais e remotas, refletindo práticas contemporâneas de organização do trabalho.

Nos últimos anos, a empresa passou a incorporar abordagens mais dinâmicas de gestão de projetos, com ênfase na adoção de metodologias ágeis no desenvolvimento de produtos digitais. Esse movimento indica um esforço deliberado de adaptação às exigências de um ambiente caracterizado por ciclos de inovação mais curtos e pela necessidade de maior flexibilidade organizacional.

Nesse contexto, identificou-se uma lacuna no mercado brasileiro relacionada à gestão e validação de atestados médicos. A ausência de uma plataforma digital integrada, capaz de oferecer acesso estruturado, seguro e eficiente a esse serviço, motivou a condução de análises internas sobre a viabilidade técnica, operacional e jurídica de uma solução voltada a esse segmento.

Esse ambiente organizacional configura o *locus* empírico da presente investigação, permitindo examinar como práticas de gestão de projetos e estruturas organizacionais influenciam o desenvolvimento de plataformas digitais destinadas a serviços públicos e corporativos.

Resultados

Os resultados do questionário e das entrevistas em grupo focal evidenciaram padrões na condução do projeto Atesta.BR, abrangendo aspectos de governança, controle de escopo, metodologias de desenvolvimento e práticas de design.

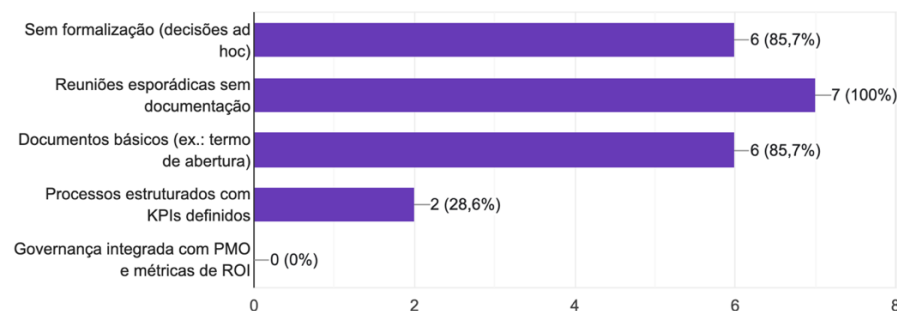
No que se refere à governança, 87,5% dos participantes indicaram que as decisões estratégicas ocorreram sem registro formal, sendo conduzidas por meio de interações operacionais entre as equipes, conforme apresentado na Figura 1.

Os resultados indicaram ausência de mecanismos estruturados de controle de mudanças, com decisões sendo conduzidas de forma descentralizada e sem registro formal. A maior parte dos participantes relatou que as alterações eram realizadas conforme a necessidade, sem critérios definidos.

Esse padrão foi reforçado pelo relato de um dos participantes: “As mudanças aconteciam muito no dia a dia, sem um processo claro de avaliação de impacto”. O relato indica que, embora a flexibilidade tenha favorecido a agilidade operacional, a ausência de formalização compromete a rastreabilidade e a previsibilidade do projeto. Observou-se, portanto, uma tensão entre velocidade de execução e controle gerencial, especialmente relevante em contextos que exigem maior rigor organizacional.

Figura 1 - Estrutura de alinhamento estratégico entre equipes no projeto Atesta.BR

1. Como era definido o alinhamento estratégico entre as equipes e os objetivos do projeto? (Marque todas as alternativas aplicáveis)
7 respostas

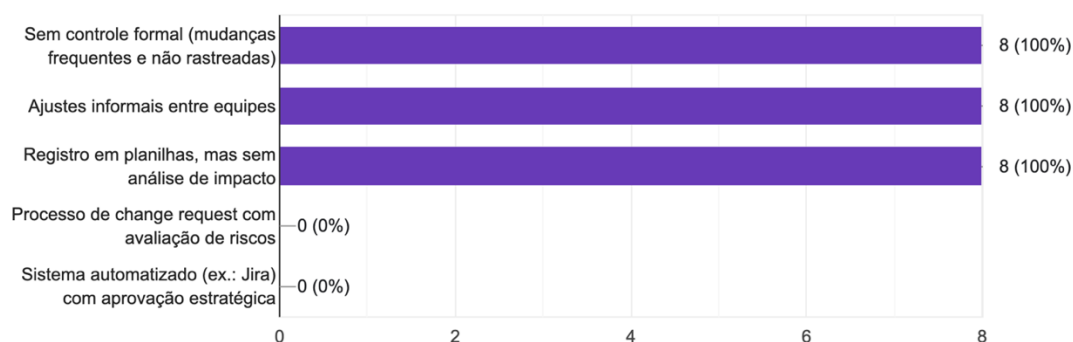


Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Quanto ao controle de escopo, todos os respondentes (100%) relataram a ausência de processos formais de gestão de mudanças. As alterações nas funcionalidades foram conduzidas diretamente entre as equipes, sem registro sistemático ou avaliação estruturada de impacto, conforme evidenciado na Figura 2.

Figura 2 - Práticas adotadas para gestão de mudanças de escopo no projeto

2. Como eram tratadas as mudanças de escopo durante o projeto? (Marque todas as alternativas aplicáveis)
8 respostas



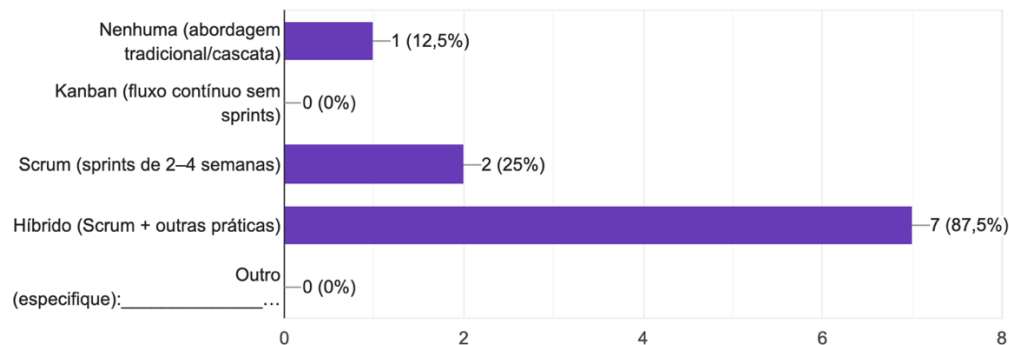
Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Em relação às metodologias, observou-se a predominância de abordagem híbrida (75%), combinando práticas do Scrum com outras abordagens adaptativas, sem utilização de *Kanban* (0%), conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Metodologias de desenvolvimento utilizadas no projeto Atesta.BR

3. Qual metodologia ágil foi predominante no projeto? (Marque todas as alternativas aplicáveis)

8 respostas



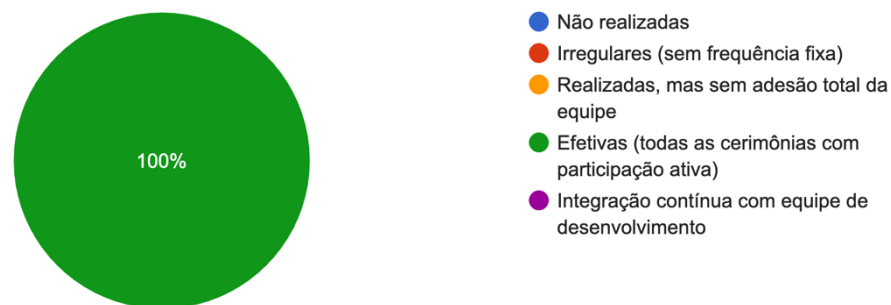
Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Observou-se adoção integral das cerimônias ágeis, com 100% dos participantes confirmando a realização de *dailies*, retrospectivas e *plannings* (Figura 4).

Figura 4 - Nível de adoção das cerimônias ágeis pela equipe do projeto

4. Como eram realizadas as cerimônias ágeis (ex.: daily, retrospectiva)?

8 respostas



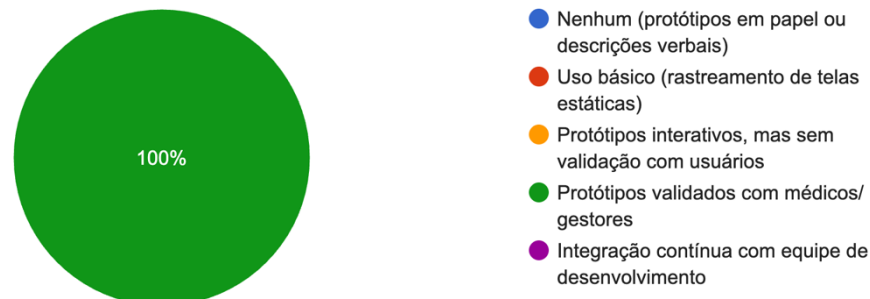
Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

No campo do *design*, todos os respondentes (100%) indicaram o uso de protótipos interativos validados com usuários, com predominância da ferramenta Adobe XD, conforme a Figura 5 – Utilização de ferramentas de prototipagem no desenvolvimento do produto. A coleta de feedback ocorreu majoritariamente por meios não estruturados.

Figura 5 - Utilização de ferramentas de prototipagem no desenvolvimento do produto

5. Qual foi o nível de utilização de ferramentas de prototipagem (ex.: Figma)?

8 respostas



Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Na Figura 6 observou-se que 62,5% dos profissionais relataram a coleta esporádica de *feedbacks* por canais informais, como *e-mails*, enquanto 37,5% (3/8) mencionaram testes pontuais com usuários internos, demonstrando uma abordagem fragmentada na validação de protótipos. Para o *Product Management* “em projetos maiores, isso tende a se perder completamente”, o que agrava os riscos de escalabilidade na validação com usuários, contrariando as boas práticas propostas por Krug (2014).

Outro participante reforçou essa percepção ao afirmar que “a equipe tinha autonomia para ajustar o escopo, mas não havia um processo claro para avaliar impacto ou priorizar mudanças”, evidenciando a ausência de critérios estruturados na gestão.

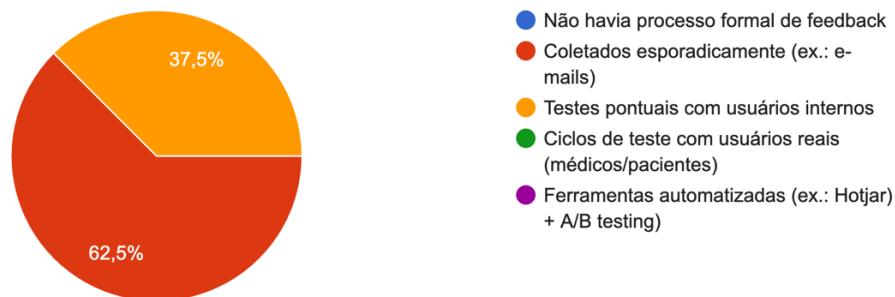
Apesar das limitações estruturais identificadas, o projeto foi entregue no prazo estabelecido e avaliado positivamente pelos participantes. Esse resultado parece estar diretamente associado ao nível de experiência da equipe. Conforme indicado pelos participantes, a experiência da equipe foi percebida como fator associado ao desempenho observado.

Esse achado indica que a experiência dos profissionais atuou como fator compensatório à ausência de governança formal. No entanto, essa dependência levanta questionamentos sobre a sustentabilidade do modelo, uma vez que a replicabilidade desse desempenho pode não se manter em equipes com menor nível de maturidade.

Figura 6 - Formas de coleta de feedback dos usuários no projeto

6. Como os feedbacks dos usuários eram incorporados aos protótipos?

8 respostas



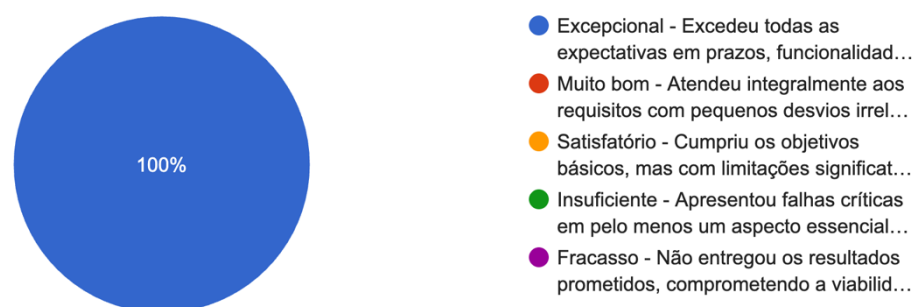
Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Quanto à percepção de desempenho, todos os participantes (100%) avaliaram o projeto como excelente após sua conclusão, sem registros de avaliações negativas, conforme a Figura 7 – Percepção da equipe sobre o desempenho do projeto Atesta.BR. A avaliação de sucesso baseou-se exclusivamente na percepção dos participantes, não sendo sustentada por indicadores objetivos ou validação externa.

Figura 7 - Percepção da equipe sobre o desempenho do projeto Atesta.BR

11. Considerando os critérios de entrega (prazo, escopo, qualidade e conformidade regulatória), como você avalia o resultado final do projeto Atesta.BR?

8 respostas



Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

A análise qualitativa aprofundou os achados quantitativos ao evidenciar a predominância de práticas informais na condução do projeto. As decisões estratégicas ocorreram de forma descentralizada e sem registros estruturados, comprometendo sua rastreabilidade ao longo do tempo.

A avaliação do projeto foi unanimemente positiva entre os participantes. Contudo, esse resultado deve ser interpretado com cautela, considerando que todos os respondentes estavam diretamente envolvidos no desenvolvimento. Essa percepção é reforçada por um dos relatos: “Para o contexto que a gente tinha, o resultado foi excelente.”

A fala indica que o critério de avaliação o que pode introduzir viés de autopercepção. Nesse sentido, a ausência de perspectivas externas limita a capacidade de validação independente dos resultados, reforçando o caráter contextual dos achados. Além do viés de autopercepção, podem estar presentes vieses de desejabilidade social e confirmação, uma vez que os participantes estavam diretamente envolvidos no projeto avaliado, o que pode influenciar avaliações excessivamente positivas.

Como relatado por um participante, “as decisões eram tomadas em reuniões do dia a dia, sem documentação formal, o que dava velocidade, mas dificultava revisitar o que havia sido definido”. De forma convergente, destacou-se a ausência de processos claros para avaliação de impacto e priorização de mudanças, apesar da autonomia da equipe.

Observou-se ainda que a experiência dos profissionais teve papel central na sustentação do projeto. A capacidade de organização, mesmo sem estrutura formal, esteve associada à vivência prévia da equipe, funcionando como um mecanismo compensatório à ausência de governança.

Apesar disso, foram apontadas limitações relevantes, sobretudo em relação à escalabilidade, integração com outros sistemas e exigências regulatórias. Nesse sentido, a ausência de padronização foi percebida como um fator de risco para a consistência e a rastreabilidade do projeto.

Em síntese, os achados indicaram que a informalidade favoreceu a agilidade no curto prazo, mas aumentou fragilidades estruturais à medida que a complexidade aumenta.

Tabela 4 - Síntese dos principais achados da pesquisa

Dimensão	Evidência principal	Implicação
Governança	Decisões informais (87,5%)	Baixa rastreabilidade
Escopo	Ausência de controle (100%)	Risco de retrabalho
Metodologia	Abordagem híbrida (75%)	Flexibilidade com baixa padronização
UX	Uso de protótipos (100%)	Boa maturidade em design
Validação	Feedback informal (62,5%)	Baixa confiabilidade
Desempenho	Avaliação positiva (100%)	Possível viés

Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

A Tabela 4 mostrou que o bom desempenho do projeto decorre da experiência da equipe e da gestão informal, e não de práticas estruturadas, evidenciando que, embora funcional no curto prazo, a ausência de governança comprometeu controle, rastreabilidade e escalabilidade, reforçando a necessidade de formalização para sustentar o projeto em cenários mais complexos.

Discussão

A Tabela 5 sintetiza os principais achados empíricos, permitindo avançar na interpretação das evidências à luz da literatura.

Tabela 5 - Síntese das dimensões analisadas e evidências empíricas da pesquisa

Dimensão analisada	Resultados observados	Evidência empírica
Governança do projeto	Gestão estratégica predominantemente informal	87,5% dos profissionais relataram decisões ad hoc ou reuniões sem documentação
Controle de escopo	Ausência de processos estruturados de gestão de mudanças	100% indicaram mudanças sem rastreabilidade formal
Metodologia de desenvolvimento	Predominância de abordagem ágil híbrida	75% indicaram uso de Scrum combinado com outras práticas
Prototipagem e UX	Uso consistente de protótipos interativos	100% utilizaram Adobe XD para validação do produto
Validação de usuários	Processo fragmentado de feedback	62,5% relataram coleta informal via e-mail
Governança organizacional	Ausência de PMO estruturado	Nenhum respondente indicou integração com PMO

Fonte: Dados originais da pesquisa (2025)

Os resultados revelam um paradoxo central: o projeto foi bem-sucedido mesmo sem estrutura formal de governança. Esse resultado parece estar associado ao nível de experiência da equipe, configurando um fator contingencial relevante no contexto analisado.

Os achados tensionam parcialmente a literatura dominante, que tradicionalmente atribui papel central aos PMOs para organizar processos e reduzir incertezas (PMI, 2021; KERZNER, 2022; CRAWFORD, 2002), mas delimita seu alcance quando confrontada com contextos organizacionais específicos.

A entrega no prazo, associada à avaliação positiva, não configura evidência de maturidade organizacional. Trata-se de um desempenho sustentado por experiência individual e coordenação informal, cuja replicabilidade tende a ser limitada. A ausência de processos estruturados não comprometeu o curto prazo, mas revelou fragilidades relevantes, como baixa rastreabilidade, ausência de padronização e limitações no controle de mudanças, alinhando-se à perspectiva de Aubry e Hobbs (2010) de que baixos níveis de formalização comprometem a consistência das entregas.

Observou-se uma adoção operacional das metodologias ágeis, sem a incorporação dos mecanismos de governança que lhes conferem consistência. Observa-se execução operacional consistente, porém sem a presença de mecanismos formais de controle que assegurem rastreabilidade e padronização. Em ambientes regulados, essa dissociação deixa de ser apenas uma limitação e passa a representar risco, alinhando-se ao alerta de Kushniruk

e Patel (2004) sobre como a falta de governança estruturada amplia vulnerabilidades organizacionais e técnicas em sistemas de saúde.

No campo do design, há avanço na prototipação, mas fragilidade na validação. A ausência de ciclos de testes estruturados com usuários reais, em desacordo com boas práticas consolidadas por autores como Krug (2014), compromete a confiabilidade das soluções, especialmente em contextos de saúde digital.

A utilização de abordagens híbridas reflete adaptação à complexidade do ambiente. Contudo, sem padronização, essa adaptação tende a assumir caráter reativo, em função da ausência de padronização estruturada. A ausência de estrutura impede a consolidação do aprendizado organizacional e dificulta a evolução do projeto.

A avaliação unânime do projeto como “excelente” deve ser interpretada com cautela. A ausência de divergência sugere alinhamento interno, não necessariamente desempenho superior. Sem indicadores objetivos, o resultado permanece baseado em percepção. Embora funcional no curto prazo, esse arranjo apresenta limitações de replicabilidade e sustentabilidade.

Nesse sentido, o caso não demonstra que a governança é dispensável, mas que sua ausência pode ser temporariamente compensada por competências individuais. Essa compensação, contudo, revelou limites estruturais claros à sua sustentabilidade.

Conclusão

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado ao demonstrar como a ausência de um *Project Management Office* (PMO) influencia a gestão de projetos digitais no contexto analisado. Os resultados indicaram que, embora a literatura enfatizasse a formalização como elemento central para o desempenho, a prática observada revelou que a experiência da equipe e a adoção de práticas adaptativas foram suficientes para viabilizar a entrega do projeto.

As evidências apontaram que as práticas de gestão são ajustadas às dinâmicas organizacionais, e não aplicadas de forma rígida. Nesse sentido, a ausência de estrutura formal não impediu a execução, mas foi compensada por fatores contingenciais, especialmente a maturidade dos profissionais envolvidos.

Embora eficaz no curto prazo, o desempenho observado configurou uma condição contingencial, sustentada pela experiência da equipe e de limitada replicabilidade.

Os achados não indicaram que a governança formal sugeriu dispensável, mas sugerem que sua ausência pode ser temporariamente compensada em contextos específicos.

A ausência de mecanismos estruturados revelou limitações relevantes, especialmente no controle de mudanças, na rastreabilidade das decisões e na padronização dos processos.

Tais fragilidades não comprometeram a entrega no curto prazo, mas indicaram riscos crescentes à medida que aumentam a complexidade e as exigências regulatórias, particularmente no contexto da saúde digital.

Adicionalmente, a avaliação positiva do projeto baseou-se exclusivamente na percepção dos participantes, sem suporte de indicadores objetivos ou validação externa, o que restringe a robustez das conclusões e reforçou a necessidade de maior rigor na mensuração de desempenho.

Os achados indicaram que a informalidade pode ser funcional em cenários específicos, mas não se sustenta como modelo organizacional. A formalização da governança mostrou-se necessária para assegurar consistência, controle e capacidade de crescimento. Nesse sentido, o sucesso observado não decorreu da ausência de estrutura, mas da capacidade da equipe de operar apesar dela.

Como limitações, destacam-se o tamanho reduzido da amostra, a concentração em um único contexto organizacional e o potencial viés dos respondentes, além da ausência de registro em áudio da sessão de grupo focal, o que pode ter limitado a profundidade da análise qualitativa.

Por fim, o estudo contribuiu ao oferecer uma leitura empírica da gestão de projetos digitais em contextos de baixa formalização, indicando que a evolução para estruturas mais robustas de governança não é apenas desejável, mas necessária para sustentar desempenho.

Além das contribuições acadêmicas, a pesquisa gerou implicações práticas ao evidenciar a necessidade de maior estruturação na gestão de projetos. Como desdobramento, a organização passou a considerar a criação de uma área dedicada à coordenação de iniciativas digitais, com potencial para aprimorar padronização, controle e geração de valor.

Do ponto de vista prático, ofereceu subsídios para organizações compreenderem riscos e limitações associados à ausência de mecanismos estruturados. O objetivo geral da pesquisa foi atingido, ao evidenciar empiricamente como a ausência de governança formal impacta a gestão do projeto analisado.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de entrevistas em profundidade com um número maior de participantes, prescindindo da *survey*, dada a pequena amostra. Os achados indicaram que a ausência de governança pode ser funcional no curto prazo, mas compromete a sustentabilidade do projeto.

Agradecimentos

O autor expressa seus sinceros agradecimentos à empresa pela autorização para a realização desta pesquisa, bem como à sua mãe, Neide Viana, pelo apoio e incentivo ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Referências

ABSTARTUPS – Associação Brasileira de Startups. Disponível em:
<<https://abstartups.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2025.

AUBRY, M.; HOBBS, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 3-16, 2010.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BITTAR, O. M. N.; BICZYK, M. R.; SERINOLLI, M. R. I.; NOVARETTI, M. R. C. Z. *et al.* Sistemas de informação em saúde e sua complexidade. *Revista de Administração em Saúde*, 18, n. 70, 2018.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em
<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>> Acesso em: 03 de jul.2025.

BOMFIN, A. *Gestão estratégica para inovação*. São Paulo: Atlas, 2012.

CANALTECH. Healthtechs movimentam investimentos no Brasil e fornecem serviços inovadores, 2018. Disponível em: < <https://canaltech.com.br/startup/healthtechs-movimentam-investimentos-no-brasil-e-fornecemservicos-inovadores-124520/>> . Acesso em junho de 2025.

CHIH, Y. Y.; ZWIKAEL, O. Project benefit management: a conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 1, p. 352-362, fev. 2015.

COHN, M. *Succeeding with Agile*. Boston: Addison-Wesley, 2009.

COOPER, A. *et al.* *About face: the essentials of interaction design*. 4th ed. Indianapolis: Wiley, 2014.

CRAWFORD, L. The strategic role of the PMO. *PM Network*, v. 16, n. 6, p. 36-41, 2002.

DISTRITO. HealthTech Report 2020: mapeamento do ecossistema brasileiro de healthtechs. São Paulo: Distrito, 2020.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HIGHTSMITH, J. Agile project management: creating innovative products. 2nd ed. Upper Saddle River: Addison-Wesley, 2009.

JALAL, M.; KOSHA, J. Project governance frameworks. New York: Routledge, 2015.

KERZNER, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2017.

KERZNER, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 13th ed. Hoboken: Wiley, 2022.

KRUG, S. Don't make me think, revisited: a common sense approach to web usability. 3rd ed. Berkeley: New Riders, 2014.

KUSHNIRUK, A.; PATEL, V. Cognitive evaluation of health information systems. Journal of Biomedical Informatics, v. 37, n. 1, p. 43-57, 2004.

LEFFINGWELL, D. Agile software requirements: lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise. Upper Saddle River: Addison-Wesley, 2011.

LEITE, F. A. Pesquisa documental na era digital. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

NORMAN, D. The design of everyday things. Revised and expanded edition. New York: Basic Books, 2013.

NORMAN, Donald A.; NIELSEN, Jakob. **The definition of user experience (UX)**. Nielsen Norman Group, 2020. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>> Acesso em: 10 set. 2025.

PMI – Project Management Institute. Guia PMBOK® – Project Management Body of

Knowledge – 7. ed Newtown Square, Pennsylvania, 595 p. Project management standard guide, 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. FERNANDES, Francisco. Como Escrever Casos para o Ensino de Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2007, 159p.

SANTOS, M. R.; OLIVEIRA, R. C.; SOUZA, L. A.; FERREIRA, D. S. Governança e segurança da informação em sistemas de saúde digital: desafios e oportunidades no contexto brasileiro. Revista de Administração em Saúde, São Paulo, v. 21, n. 82, p. 1–12, 2021.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org & Scrum Inc. Disponível em:< <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>> . Acesso em junho de 2025.

SZALAY, I.; KOVÁCS, Á.; SEBESTYÉN, Z. Integrated Framework for Project Management Office Evaluation. Creative Construction Conference 2017, CCC 2017, 19-22 June 2017, Primosten, Croatia. Procedia Engineering, p. 578–584, 2017.

START UP SCANNER. Healthtechs, 2021. Disponível em: < <https://startupscanner.com>> . Acesso em julho de 2025.

STANDISH GROUP. Chaos Report 2020: Beyond Infinity. Boston: The Standish Group International, 2020.
TOTVS Healthtechs: o que são e como elas estão revolucionando o setor de saúde?
Disponível em: < <https://www.totvs.com/blog/instituicoes-de-saude/healthtechs/>> . Acesso em maio de 2025.

VERAS, M. Gerenciamento de projetos (PMC). Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

Apêndice(s) e Anexo(s)

Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Este roteiro foi utilizado na condução das entrevistas em grupo focal semiestruturadas realizadas com profissionais diretamente envolvidos no desenvolvimento da plataforma Atesta.BR. O objetivo foi aprofundar a compreensão sobre as práticas de gestão de projetos adotadas, especialmente no contexto da ausência de um Project Management Office (PMO).

As entrevistas em grupo focal foram conduzidas de forma conjunta, permitindo a coleta de diferentes perspectivas sobre os temas investigados.

1. Bloco 1 – Governança e maturidade em gestão de projetos

Perguntas:

1. Tendo em conta a sua experiência com os vários produtos da empresa, como o projeto Atesta.BR se distingue no que toca à governança e à maturidade da gestão de projetos?
2. Como eram tomadas as decisões estratégicas ao longo do projeto? Existia algum tipo de registro ou documentação formal dessas decisões?
3. Na sua percepção, quais foram os principais impactos da ausência de um PMO na organização e condução do projeto?

2. Bloco 2 – Estrutura organizacional e gestão de mudanças

Perguntas:

- Considerando o futuro da plataforma, que problemas de estrutura podem surgir devido à ausência de processos de gestão bem definidos?
- Como eram tratadas as mudanças de escopo durante o desenvolvimento do projeto? Existia algum processo formal de avaliação de impacto?
- Na sua opinião, a ausência de padronização nos processos pode impactar a escalabilidade do produto? De que forma?

3. Bloco 3 – PMO e recomendações futuras

Perguntas:

- Com base nos aprendizados obtidos no projeto Atesta.BR, qual modelo de PMO você considera mais adequado para a organização (suporte, tático ou estratégico)? Por quê?

- Quais benefícios um PMO poderia trazer para projetos digitais como o analisado neste estudo?
 - Que recomendações você daria para melhorar a gestão de projetos na empresa?
-

Observações metodológicas

- As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, permitindo flexibilidade na exploração dos temas.
- Os relatos foram registrados em formato textual, sem gravação, garantindo o anonimato dos participantes, sendo uma limitação explícita.
- Os entrevistados ocupavam funções estratégicas no projeto, incluindo Product Owner, Product Management e UX Design Specialist.

Apêndice B – Respostas

1. Bloco 1 – Governança e maturidade em gestão de projetos

Resposta do UX design Specialist:

O UX Design Specialist relatou que, em comparação com outros produtos da empresa, o Atesta.BR apresentou uma governança menos formal. Em projetos anteriores, observou-se maior padronização dos processos e registro das decisões estratégicas. No Atesta.BR, a maior parte das definições foi tomada em reuniões operacionais entre produto, desenvolvimento e UX, o que conferiu rapidez às decisões, mas reduziu a rastreabilidade das escolhas estratégicas.

Resposta da Product Owner:

A Product Owner destacou que o Atesta.BR se sobressaiu pela capacidade de adaptação da equipe, especialmente pela colaboração intensa entre Product Owner, UX e desenvolvimento. Contudo, no que se refere à maturidade da gestão, a entrevistada observou a falta de uma estrutura de governança mais definida, particularmente para controlar alterações de escopo e estabelecer indicadores de desempenho do projeto.

Resposta do Product Management:

O profissional de Product Management afirmou que, em outros produtos da empresa, é comum haver maior formalidade na gestão de projetos, com processos definidos e acompanhamento estruturado dos resultados. No caso do Atesta.BR, a maturidade da equipe

compensou parcialmente essa ausência, permitindo a entrega do produto no prazo, embora com menor padronização na gestão das atividades.

2. Bloco 2 – Estrutura organizacional e gestão de mudanças

Resposta do UX design Specialist:

O UX Design Specialist apontou que uma das principais dificuldades futuras está relacionada à escalabilidade do produto. Segundo ele, a inexistência de processos formais de governança e gestão de mudanças pode gerar retrabalho, problemas na priorização de novas funcionalidades e incertezas quanto à evolução da plataforma.

Resposta da Product Owner:

A Product Owner acrescentou que a falta de padronização pode afetar diretamente o controle de riscos e a rastreabilidade das decisões estratégicas. Em uma plataforma de saúde digital, que envolve requisitos regulatórios e integração com múltiplos sistemas, a ausência de processos estruturados pode gerar dificuldades adicionais relacionadas à conformidade regulatória e à realização de auditorias.

Resposta do Product Management:

O profissional de Product Management ressaltou a possibilidade de dificuldades de integração da plataforma com outros produtos ou projetos da organização. Segundo ele, na ausência de uma gestão estruturada, cada equipe tende a desenvolver seus próprios processos, o que pode gerar desalinhamento na comunicação entre departamentos e dificultar a coordenação de iniciativas de maior porte.

3. Bloco 3 – PMO e recomendações futuras

Resposta do UX design Specialist:

O UX Design Specialist sugeriu que um PMO de suporte seria a opção mais adequada no estágio inicial. Segundo ele, esse modelo permitiria padronizar metodologias, ferramentas e indicadores de desempenho, sem comprometer a autonomia das equipes ágeis responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos.

Resposta da Product Owner:

A Product Owner defendeu um PMO de natureza tática, que permitisse monitorar a execução dos projetos, consolidar informações e apoiar a priorização estratégica, evitando a criação de estruturas excessivamente burocráticas.

Resposta do Product Management:

O profissional de Product Management indicou que, em uma perspectiva de longo prazo, especialmente considerando a ampliação do portfólio de produtos digitais, um PMO estratégico poderia contribuir para um maior alinhamento entre os projetos e os objetivos organizacionais, conectando decisões de desenvolvimento de produto a indicadores de desempenho e retorno sobre investimento.

Apêndice C - Questionário

Governança estratégica

1. Como era definido o alinhamento estratégico entre as equipes e os objetivos do projeto?

- ☐ Sem formalização (decisões ad hoc)
- ☐ Reuniões esporádicas sem documentação
- ☐ Documentos básicos (ex.: termo de abertura)
- ☐ Processos estruturados com KPIs definidos
- ☐ Governança integrada com PMO e métricas de ROI

2. Como eram tratadas as mudanças de escopo durante o projeto?

- ☐ Sem controle formal (mudanças frequentes e não rastreadas)
- ☐ Ajustes informais entre equipes
- ☐ Registro em planilhas, mas sem análise de impacto
- ☐ Processo de change request com avaliação de riscos
- ☐ Sistema automatizado (ex.: Jira) com aprovação estratégica

Adoção de Metodologias Ágeis (Scrum/Kanban)

3. Qual metodologia ágil foi predominante no projeto?

- ☐ Nenhuma (abordagem tradicional/cascata)
- ☐ Kanban (fluxo contínuo sem sprints)
- ☐ Scrum (sprints de 2–4 semanas)
- ☐ Híbrido (Scrum + outras práticas)
- ☐ Outro (especifique): _____

4. Como eram realizadas as cerimônias ágeis (ex.: daily, retrospectiva)?

- ☐ Não realizadas
- ☐ Irregulares (sem frequência fixa)
- ☐ Realizadas, mas sem adesão total da equipe
- ☐ Efetivas (todas as cerimônias com participação ativa)
- ☐ Integração contínua com equipe de desenvolvimento

Uso de Ferramentas de Prototipagem (Figma/Adobe XD)

5. Qual foi o nível de utilização de ferramentas de prototipagem (ex.: Figma)?

- ☐ Nenhum (protótipos em papel ou descrições verbais)
- ☐ Uso básico (rastreamento de telas estáticas)
- ☐ Protótipos interativos, mas sem validação com usuários
- ☐ Protótipos validados com médicos/gestores
- ☐ Integração contínua com equipe de desenvolvimento

6. Como os feedbacks dos usuários eram incorporados aos protótipos?

- ☐ Não havia processo formal de feedback
- ☐ Coletados esporadicamente (ex.: e-mails)
- ☐ Testes pontuais com usuários internos
- ☐ Ciclos de teste com usuários reais (médicos/pacientes)
- ☐ Ferramentas automatizadas (ex.: Hotjar) + A/B testing

Equipe Multidisciplinar Autogerenciada

7. Como era a distribuição de papéis na equipe?

- ☐ Hierarquia rígida (comandada por gerentes)
- ☐ Papéis definidos, mas com sobreposição de funções
- ☐ Equipe multifuncional com responsabilidades claras
- ☐ Autogerenciamento (ex.: squads com autonomia)
- ☐ Modelo adaptativo (papéis flexíveis conforme demanda)

8. Como eram resolvidos os conflitos de prioridades entre áreas?

- ☐ Decisões top-down (sem discussão coletiva)
- ☐ Discussões informais sem registro
- ☐ Reuniões de alinhamento com mediador
- ☐ Priorização baseada em dados (ex.: matriz de impacto)
- ☐ Sistema ágil (ex.: votação em planning poker)

Desafios e Melhorias

9. Qual foi o maior desafio na gestão do projeto?

- ☐ Falta de alinhamento estratégico
- ☐ Mudanças constantes de escopo
- ☐ Dificuldades com compliance (ANS/LGPD)
- ☐ Baixa adesão a metodologias ágeis
- ☐ Limitações de ferramentas (ex.: prototipagem)

10. Qual mudança teria maior impacto na eficiência do projeto?

- ☐ Implementação de um PMO formal
- ☐ Treinamento em metodologias ágeis
- ☐ Adoção de ferramentas integradas (ex.: Jira + Figma)
- ☐ Contratação de especialistas em saúde digital

11. Considerando os critérios de entrega (prazo, escopo, qualidade e conformidade regulatória), como você avalia o resultado final do projeto Atesta.BR?

- ☐ Excepcional - Excedeu todas as expectativas em prazos, funcionalidades e qualidade, com plena conformidade regulatória
- ☐ Muito bom - Atendeu integralmente aos requisitos com pequenos desvios irrelevantes
- ☐ Satisfatório - Cumpru os objetivos básicos, mas com limitações significativas em algum critério
- ☐ Insuficiente - Apresentou falhas críticas em pelo menos um aspecto essencial (prazo, escopo ou qualidade)
- ☐ Fracasso - Não entregou os resultados prometidos, comprometendo a viabilidade do produto

[Link para o questionário](#)

Termo de Anuência

**POLI
USP PRO**

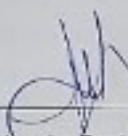
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO E COMPROMISSO PARA USO DE
INFORMAÇÕES**

Eu, **Thaylor Dário Viana Ribeiro** portador do R.G. nº [REDACTED], e do C.P.F. nº [REDACTED] ocupante do cargo de [REDACTED] na instituição [REDACTED], após ter tomado conhecimento do projeto de pesquisa intitulado **"PMO em produtos digitais: Estudo sobre uma plataforma de atestados"**, que tem como objetivo fazer um estudo de caso do produto [REDACTED] e os impactos que causará na sociedade, da empresa [REDACTED],

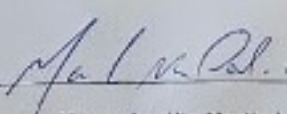
[REDACTED] autorizo o pesquisador **Thaylor Dário Viana Ribeiro** sob orientação de **Dawson Tadeu Izola** a utilizar-se do [REDACTED] para fins exclusivamente acadêmicos, sob o codinome **Atesta.BR** e a empresa de **São Paulo Tech**.

Esta autorização está sendo concedida desde que as seguintes premissas sejam respeitadas: as informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente projeto com fins acadêmicos e o pesquisador se compromete a preservar as informações constantes nos documentos, em estrita observância aos princípios éticos da pesquisa.

São Paulo - SP, 16 de julho de 2025



Janaira Dantas da Silva França
Diretora de User Experience Softwares
[REDACTED]



Marco Aurélio Martin Lanfranchi
[REDACTED]
[REDACTED]



Thaylor Dário Viana Ribeiro
Pesquisador
[REDACTED]

TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS

Eu, **Thaylor Dário Viana Ribeiro** portador do RG. [REDACTED] e do C.P.F. nº [REDACTED], regularmente matriculado no Curso de Especialização em Gestão de Projetos, oferecidos pela POLI USP PRO, no âmbito do projeto de pesquisa intitulado **"PMO em produtos digitais: Estudo sobre uma plataforma de atestados"**, que tem como objetivo que tem como objetivo fazer um estudo de caso do produto [REDACTED] e os impactos que causará na sociedade, comprometo-me com a utilização dos dados contidos no [REDACTED], exclusivamente, para fins acadêmicos.

Comprometo-me a manter a confidencialidade dos dados coletados nos arquivos do [REDACTED]

Ademais, declaro-me ciente e de acordo:

a) de todos os termos do presente instrumento, assumindo toda e qualquer responsabilidade por quaisquer condutas, ações ou omissões que importem na inobservância do presente instrumento e consequente violação de quaisquer das cláusulas abaixo descritas bem como por outras normas previstas em lei;

b) de que os dados e arquivos fornecidos deverão ser usados somente na pesquisa, sendo que eventual divulgação dos dados deverá ser feita em estrita observância aos princípios éticos de pesquisa, resguardando-se ainda aos termos da Constituição Federal de 1988, especialmente, no tocante ao direito a intimidade e a privacidade dos consultados;

c) de que as informações constantes nos dados ou arquivos disponibilizados deverão ser utilizadas apenas e tão somente para a execução e pesquisa do projeto descrito acima, sendo vedado o uso em outro projeto, seja a que título for salvo expressa autorização em contrário do responsável devidamente habilitado do setor;

d) de que eventuais informações a serem divulgadas, serão única e exclusivamente para fins de pesquisa científica, sendo vedado uso das informações para outros fins.

São Paulo - SP, 16 de julho de 2025

[REDACTED]

Thaylor Dário Viana Ribeiro
Pesquisador