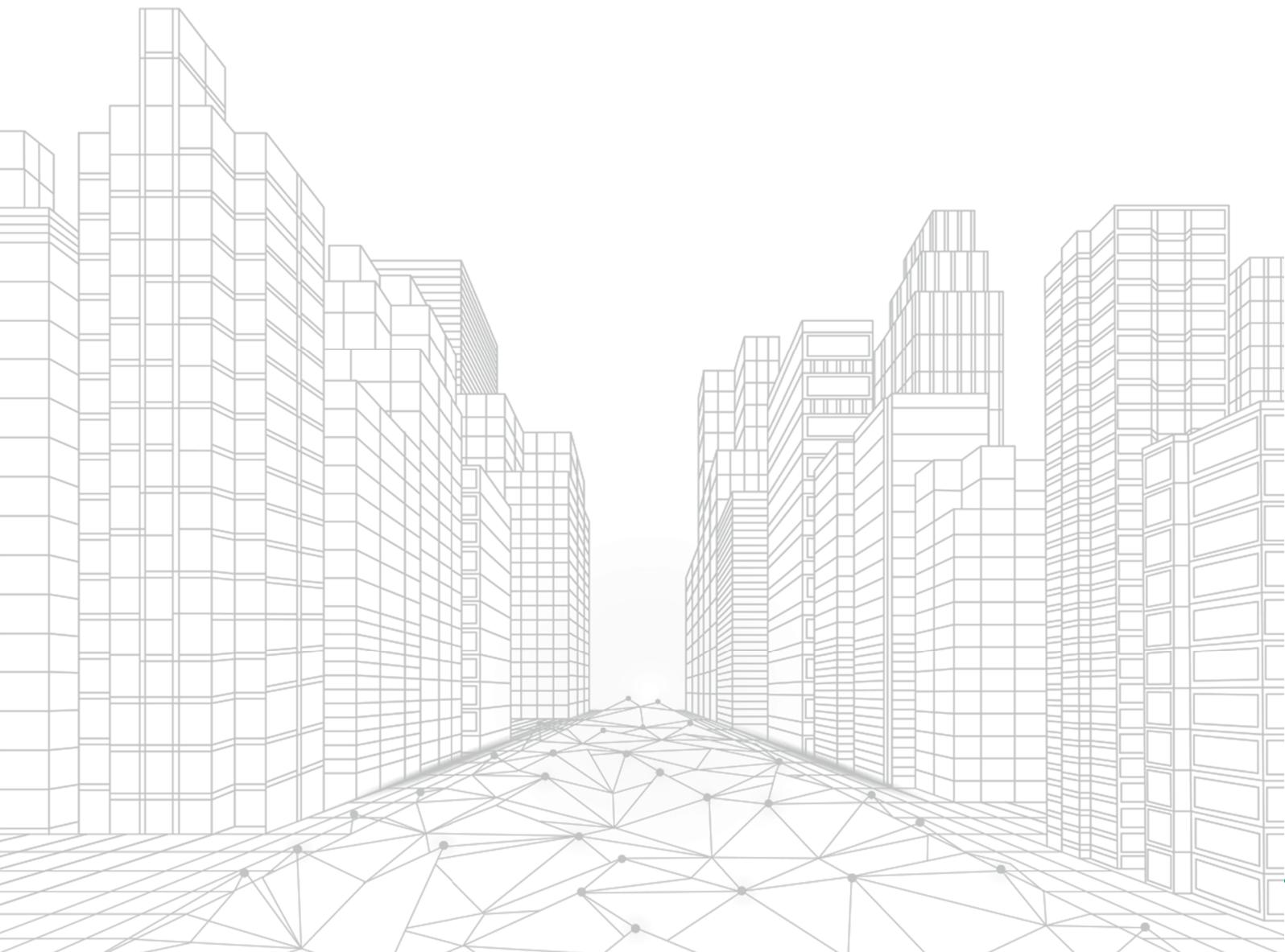


# MANUAL

# ORGANIZAÇÕES RESPONSIVAS E GESTÃO ÁGIL





# MANUAL

# ORGANIZAÇÕES RESPONSIVAS E GESTÃO ÁGIL





**Autores**

Dr. André Chiga  
Roberto Gordilho

**Coordenação**

José Antonio Ramalho

**Editor e Jornalista Responsável**

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

**Revisão de Textos**

Andrew Simek (DRT 10484/DF)  
Isabella Queiroz  
Enzo Blum (DRT 13356/DF)  
Camila Gonzalez

**Projeto Gráfico**

Thallys Guilande

**Diagramação**

Thallys Guilande



## SOBRE OS AUTORES



### **DR. ANDRÉ CHIGA**

Palestrante, médico cardiologista, diretor do Hospital São Francisco de Assis (HSFA) e presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos (SOBRAMEX). Tem MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade de São Paulo (USP). É professor de Estratégias na Saúde da Fundação Dom Cabral (FDC) e conselheiro da Universidade Corporativa Anadem (UCA).



### **ROBERTO GORDILHO**

Fundador e CEO da GesSaúde (Consultoria de Gestão Hospitalar), professor, palestrante, treinador comportamental e apresentador do canal GesSaúde, no YouTube. Tem especializações em Sistemas de Informação; Engenharia de Software; Desenvolvimento Web e Finanças; e Contabilidade e Auditoria.



<b>PALAVRA DO PRESIDENTE.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ORGANIZAÇÕES RESPONSIVAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2 MÉTODOS ÁGEIS DE GESTÃO: UMA REALIDADE QUE VEIO PARA FICAR.....</b>	<b>16</b>
2.1 O Manifesto Ágil.....	17
2.2 As 17 cabeças.....	17
2.3 Os 12 princípios.....	18
2.4 Gestão clássica <i>versus</i> ágil.....	19
2.5 Cultura horizontal.....	20
<b>3 SCRUM: APRENDENDO A POUSAR UM AVIÃO.....</b>	<b>20</b>
3.1 Mudanças repentinas.....	21
3.2 O que significa Scrum?.....	22
3.3 Como aplicar o Scrum?.....	22
<b>4 KANBAN: DA TOYOTA PARA A GESTÃO DA SAÚDE.....</b>	<b>24</b>
4.1 Como surgiu o método Kanban?.....	25
4.2 Pilares do Kanban.....	26
4.3 Aplicação.....	26
<b>5 LEAN: QUAL DESAFIO PRECISAMOS ENFRENTAR?.....</b>	<b>27</b>
5.1 Princípios da gestão Lean.....	28
5.2 Ferramentas do Lean.....	29
5.3 Lean Startup: conceito e aplicação.....	30
5.4 Vantagens.....	31
<b>6 O MODELO SMART DE DEFINIR AS METAS DO NEGÓCIO.....</b>	<b>32</b>
6.1 SMART.....	33
6.2 Metas específicas.....	34
6.3 Metas mensuráveis.....	34
6.4 Metas alcançáveis.....	34
6.5 Metas realistas.....	35
6.6 Estabeleça prazos.....	35
<b>7 SQUAD: MOVIMENTE SEUS TIMES PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO.....</b>	<b>35</b>
7.1 E o Spotify?.....	36
7.2 A liderança no Squad.....	37
<b>8 O BOM E VELHO PDCA, MAIS ATUAL QUE NUNCA.....</b>	<b>38</b>
8.1 Origem.....	39
8.2 Princípios de qualidade.....	39
<b>9 MANAGEMENT 3.0: GESTÃO DEVE SER FEITA EM CONJUNTO.....</b>	<b>41</b>
9.1 Management 3.0.....	41
9.2 Métodos ágeis.....	42
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>



## PALAVRA DO PRESIDENTE

Ser responsivo está relacionado a reagir ou a responder, de forma esperada ou apropriada, em uma determinada situação. A rápida e consciente tomada de decisões pode ser crucial para a sobrevivência de uma organização, como apresenta o Manual “Organizações Responsivas e Gestão Ágil”.

Um dos princípios fundamentais desse tipo de gestão é a ênfase na colaboração e na transparência. Os líderes e as equipes trabalham juntos para identificar desafios e oportunidades e desenvolver soluções que sejam eficazes.

O Dr. André Chiga, conselheiro da Universidade Corporativa Anadem (UCA), e o Roberto Gordilho, expert em Gestão na Saúde, exploram novos conceitos e modelos aplicáveis à atividade médica, além de princípios que norteiam os gestores e seus times.

Com o Manual, você aprenderá que, ao adotar uma abordagem responsiva e ágil, tornará a organização que pertence mais forte e mais competitiva.

Boa leitura!



**Dr. Raul Canal**  
Presidente da Anadem





## 1 ORGANIZAÇÕES RESPONSIVAS

Quantas empresas você conhece que eram líderes e, hoje, já desapareceram? Mappin, Mesbla, Blockbuster, Kodak, Orkut são alguns exemplos. O fracasso aconteceu devido a vários fatores, mas uma das principais razões foi a falta de velocidade na tomada de decisões.

Quando falamos em organizações responsivas, é importante lembrarmos que o cenário atual é diferente. Atualmente, vivemos em um mundo “V.U.C.A”, denominado pelos norte-americanos, que significa: volatilidade (*Volatility*), incerteza (*Uncertainty*), complexidade (*Complexity*) e ambiguidade (*Ambiguity*).



Foto: Reprodução | Freepik

Como podemos prever cenários de negócios se nem conseguimos prever, com precisão, o fechamento do mês?

A volatilidade está relacionada à velocidade das mudanças. Talvez, essa seja uma das únicas certezas: as coisas estão mudando o tempo todo. Então, existem, sem dúvida nenhuma, vários fatores que fazem as empresas sobreviverem a tudo isso.

Cabe relembrar do Balanced Scorecard (BSC), uma metodologia de medição e de gestão de desempenho, que está relacionada não só aos indicadores financeiros e aos interesses dos investidores, mas também à maneira como organizamos os nossos processos, à eficiência operacional, às organizações responsivas e às gestões mais ágeis, além de fatores como o treinamento das equipes, o *lifelong learning* (aprendizado contínuo) e a maneira como aprendemos e ensinamos. Essa metodologia também ressalta como a equipe adquire conhecimento e como a interação é importante para que esses conhecimentos se propaguem rapidamente.

De um lado, estão os clientes, cada vez mais exigentes, conectados e informados; de outro, os líderes, que, muitas vezes, se sentem perdidos, nem sempre estão motivados, sem conseguirem oferecer inspiração e direção para o colaborador, causando um cenário de desmotivação na equipe; e, no meio, o colaborador, sendo achatado por expectativas frustradas.

Se pegar o líder e colocá-lo no centro desta pressão, é possível perceber que, de um lado, estão os investidores, que não estão satisfeitos com os resultados, sejam eles qualitativos ou quantitativos, e, do outro lado, os concorrentes, que, às vezes, têm sacadas muito mais disruptivas.

Ter um olhar focado na experiência do cliente e no que ele quer do mercado é importante. Com efeito, é preciso lembrar das cinco forças do economista Michael Porter, que enxergava isso há muitos anos. Com a velocidade das mudanças no mundo, essas forças estão muito maiores.

A mentalidade das empresas que se consideram ou que são consideradas responsivas se baseia em cinco conceitos que serão apresentados neste Manual. É preciso ter a mentalidade formada quanto ao lucro e ao propósito. O lucro é um indicador quantitativo importante para qualquer empresa, mas, por si só, não motiva a equipe e não é mais um diferencial competitivo. Quanto ao propósito, as pessoas não compram mais o que você vende, nem como você faz, mas o porquê você faz e qual é a causa da sua empresa.

Cabe recordar dos três pilares do ESG: responsabilidade ambiental, social e de governança. Então, o propósito ou a causa da empresa precisam estar embasados nestes sete princípios: os quatro do BSC e os três do ESG.

O primeiro diferencial de uma organização responsiva é entender que tanto os colaboradores quanto os investidores encaram que o propósito sobrepõe o lucro e que, hoje, é o que mais chama a atenção do cliente. Em segundo lugar, o formato hierárquico de ter presidente, vice-presidente, diretor, gerente, supervisor, colaborador está, cada vez mais, perdendo espaço. As organizações em rede, em que o poder é descentralizado e, portanto, as pessoas têm maior liberdade para pensar, refletir e tomar decisões, ganham espaço em relação àquela hierarquia piramidal mais antiga e mais controladora.

A terceira mudança é da mentalidade de que gerenciar significa controlar tudo e centralizar as decisões. Ter a mentalidade ágil significa oferecer condições para que o seu grupo se organize de uma forma autogerenciável e tenha poder para fazê-lo da melhor maneira possível, embasado no treinamento e na visão sistêmica do seu negócio. O controle rígido perde poder e espaço para a possibilidade de que os próprios colaboradores tomem decisões e assumam responsabilidades.

Para tomar decisões rápidas e acertadas, é preciso entender o conceito de adaptabilidade, que é o poder de ser camaleônico. Sendo assim, a adaptabilidade e a resiliência ganham muita força, até mesmo superando a própria eficiência.

Um importante tópico é a questão da privacidade dos dados *versus* a transparência deles. Antes, o poder estava nas mãos de quem tinha mais informações e, hoje, com a globalização, a digitalização das informações são públicas. Portanto, se você quer que sua equipe tome decisões e se autogerencie, ela só pode fazer isso se tiver acesso aos dados.

Em toda empresa, existem dados sensíveis, que são o faturamento, os custos, os gastos e os resultados. As organizações engessadas, com modelos mais antigos e gestões menos ágeis, escondem essas informações. Para que seu grupo tenha liberdade e agilidade, é preciso que ele disponha do acesso às informações de forma mais clara, transparente e objetiva.

Nas gestões ágeis, as organizações que respondem rapidamente às mudanças têm erros menores, que são ajustados de forma rápida, em um conceito chamado MVP (Minimum Viable Product - em português, Mínimo Produto Viável). Uma das 16 leis do triunfo, de Napoleon Hill, é acerca do fracasso. O autor diz que é importante aprender com os próprios erros ou com os erros dos outros. Ou seja, é necessário aprender rápido, aplicar rápido, corrigir rápido e abrir espaço para você cometer novos erros. Afinal de contas, não há como inovar, não há como fazer nada diferente, se você ficar com medo de testar novas maneiras e novos modelos.

Resumindo, as organizações responsivas são construídas para aprenderem rapidamente, para terem um fluxo aberto de informações e encorajarem ciclos rápidos de experimentações e de aprendizados e para se organizarem como uma rede de funcionários muito menos engessada e hierarquizada. Clientes e parceiros são motivados por um propósito que seja compartilhado. Essa é a ideia: errar rápido e corrigir rápido. Para isso, é necessário ter muito claro que os dados precisam estar à disposição de nossas equipes.

Se você pretende sobreviver ao tempo e se concentra em dominar as quatro perspectivas do BSC e as três do ESG, apresentamos, aqui, mais cinco perspectivas das organizações responsivas:

1. o lucro perde espaço para o propósito;
2. as hierarquias perdem espaço para as redes de negócios;
3. o controle rigoroso perde espaço para o empoderamento das equipes;
4. o planejamento engessado perde espaço para os experimentos rápidos e para os MVPs; e
5. a privacidade dos dados *versus* a transparência deles.

Essas perspectivas são para que cada grupo e cada rede de pessoas tenham projetos organizados e autogerenciáveis. É mais fácil você errar e corrigir no pequeno do que no grande. É bem mais simples manobrar um jet ski do que um grande transatlântico. Portanto, conhecer o Manifesto Ágil e todos os recursos da gestão ágil contribuirá para o desenvolvimento da sua empresa e aumentará suas chances de sucesso.

## 2 MÉTODOS ÁGEIS DE GESTÃO: UMA REALIDADE QUE VEIO PARA FICAR

Os métodos ágeis de gestão, também conhecidos como metodologias ágeis, são abordagens e valores que têm o intuito de criar serviços, produtos e modelos de gestão fundados por profissionais de desenvolvimento de softwares do final do século XX, a fim de garantirem resultados rápidos em um curto espaço de tempo, em um ambiente no qual a previsibilidade é uma variável importante do processo. Ou seja, nada mais parecido com o momento atual, que é a nova realidade da saúde, e com a necessidade de repensar seu modelo de negócios, de criar novos produtos e serviços e de buscar uma aproximação maior com o cliente.



Foto: Reprodução | Freepik

Explicando de maneira genérica, os métodos ágeis são compostos por um conjunto de técnicas que permitem aos negócios definirem modelos de gestão mais adaptáveis às mudanças do momento. Além disso, esses conceitos proporcionam ao gestor estruturar as entregas em ciclos curtos, permitindo velocidade e aprendizado contínuos da equipe. Ou seja, um dos princípios dos métodos ágeis são os resultados obtidos de forma mais ágil e com maior frequência.

Existem muitas vantagens na aplicação de métodos ágeis em detrimento das abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos. E, mais adiante, terá um tópico específico sobre as diferenças entre métodos ágeis e clássicos.

As vantagens do pensamento ágil são:

- maior alinhamento entre o time e os clientes e rápida resolução de possíveis problemas e conflitos;
- redução de riscos e resultado final de alta qualidade;
- economia de recursos por meio de entregas mais assertivas;
- agilidade e eficiência nas entregas e na execução do projeto como um todo; e
- flexibilidade para propor alternativas e chegar à melhor solução possível.

## 2.1 O Manifesto Ágil

Os resultados são para ontem. A urgência de adaptação aos novos cenários se apresenta a todo instante para quem está à frente dos negócios em saúde. A agilidade tem que estar calçada por boas estratégias para que, de fato, os resultados sejam entregues com qualidade e atendam às demandas dos clientes. Ser ágil, muitas vezes, implica em deixar ferramentas e documentos em segundo plano, tornando relações e pessoas peças fundamentais no desenvolvimento de serviços e produtos na saúde. Esse fator é apenas uma das contribuições do Manifesto Ágil.

O documento foi elaborado em 2001, como uma forma de melhorar, de maneira acelerada, o desenvolvimento de softwares. É por isso que apresentar o Manifesto em sua forma original pode gerar barreiras e desafios complexos para o treinamento de equipes e condução de novos projetos. Assim, ajustar os valores e os princípios dos métodos ágeis aos negócios ganhou predominância nas mais variadas indústrias. Afinal, as pessoas querem, de forma acessível e prática, serviços, produtos e experiências de qualidade.

## 2.2 As 17 cabeças

Historicamente, o Manifesto Ágil foi produzido por desenvolvedores adeptos de métodos ágeis como Scrum, XP (Extreme Programming – em português, Programação Extrema) e DSDM (Dynamic Systems Development Method – em português, Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas Dinâmicos). Em uma reunião realizada em Utah, Estado norte-americano, em fevereiro de 2001, 17 profissionais de TI (Tecnologia da Informação) apresentaram proposições favoráveis ao abandono da prevalência da documentação, da padronização e da execução de tarefas pelo efeito rígido de sequenciamento no desenvolvimento de softwares e de projetos.

Mas isso implica em abandonar os processos e indicadores?

Muito pelo contrário. Essa cultura, embora tenha sua fundação na TI, está assegurada por quatro valores importantes para qualquer tipo de negócio:

- 1. indivíduos e interações acima de processos e ferramentas:** processos são importantes, porém o gestor deve sempre lembrar que eles são executados por pessoas. Por elas terem habilidades e formas distintas de interagirem com os processos e as ferramentas, essas visões são fundamentais para rever a estrutura operacional;
- 2. software funcional mais que a documentação abrangente:** na visão dos negócios em saúde, esse valor pode ser traduzido como foco na entrega – mais foco no valor ao paciente e menos foco nas atividades do meio –;

- 3. colaboração do cliente mais que negociação de contratos:** atender à demanda do cliente é mais importante que se ater aos detalhes que não agregam valor. É preciso construir soluções entendendo a demanda do cliente;
- 4. responder a mudanças mais que seguir um plano:** existem muitas formas de se chegar a um lugar. O negócio, contudo, precisa prosperar. Portanto, se um planejamento não está atingindo as metas esperadas, é o momento de se adaptar para manter o equilíbrio. Em momentos de transformação, mais que nunca, é preciso entender que o planejamento é uma trilha, não um trilho.

## 2.3 Os 12 princípios

O quarteto de valores rege 12 princípios que norteiam as estratégias ágeis de entrega e que devem ser compartilhados entre as equipes visando sempre a agilidade na entrega de valor para os clientes. São eles:

- 1. satisfação do cliente:** é a prioridade máxima que deve ser representada pela entrega adiantada e contínua de valor;
- 2. velocidade de mudança como vantagem competitiva:** requisito que permite às organizações de saúde se destacarem no ambiente altamente disruptivo e em transformação;
- 3. prazos:** as entregas devem acontecer com frequência e, de preferência, em períodos cada vez mais curtos;
- 4. trabalho em conjunto:** as pessoas precisam operar em times para produzir valor para os clientes;
- 5. ambientação colaborativa:** a colaboração deve ser estimulada em todas as etapas do processo. É preciso substituir os feudos por um ambiente colaborativo;
- 6. comunicação clara:** os times precisam estar em sintonia, compreender a missão e a importância de cada tarefa executada e as necessidades das outras equipes;
- 7. funcionalidade:** simplificar e avançar para alcançar eficiência máxima;
- 8. sustentabilidade:** um ambiente sustentável acontece quando o planejamento é construído pelas interações e pelo envolvimento de todos no negócio – patrocinadores, desenvolvedores e usuários – sendo capazes de manter passos constantes.
- 9. revisão:** a atenção contínua à excelência aumenta a agilidade a cada ciclo do processo;
- 10. simplicidade:** trata-se da habilidade de maximizar a quantidade de trabalho não realizado;

**11. autonomia:** auto-organizar e entregar valores e resultados em menos tempo; e

**12. otimização:** capacidade de aprender e melhorar a cada ciclo.

Dentro das organizações de saúde, a implementação das ideias do Manifesto Ágil pode representar a liberdade da gestão frente às práticas que impedem a evolução e a adaptação em alta velocidade. O dinamismo está sendo cobrado pelas carências e pelas demandas mercadológicas, que estão em frenético processo de desenvolvimento e de transformação. Portanto, a agilidade tem pouco a ver com a falta de estratégia e de habilidade gerencial. É um modelo moderno de conduzir o negócio para a entrega contínua de valor com a adaptabilidade como fator competitivo.

## 2.4 Gestão clássica versus ágil

Você sabe qual a diferença entre o modelo clássico de gerenciar negócios e o pensamento ágil? Vamos falar mais um pouco sobre a importância do ativo mais caro para os empreendimentos: o tempo.

Metodologias de gestão estão em todos os ambientes de negócio. Para colocar em prática um projeto ou desenvolver serviços e produtos, é fundamental saber onde se quer chegar e quais caminhos percorrer. Grandes feitos na indústria da saúde, como os observados em fusões e consolidações, demandam dos gestores uma série de habilidades e práticas que guiam os negócios para o sucesso. E, diante de um mundo ágil, o tempo de resposta e de adaptação a cenários disruptivos pede que os executivos revejam constantemente as metodologias e as estratégias que estão praticando.



Foto: Reprodução | Freepik

Na gestão clássica, as metodologias são baseadas em etapas com alto índice de controle e de monitoramento. As etapas de cada processo são documentadas e seguem o rigor de padrões estipulados no planejamento. Os resultados são esperados ao final de cada entrega e, para isso, acredita-se que as equipes devam seguir as determinações com empenho, sem tempo para que cada colaborador pense por si próprio e seja capaz de inovar diante dos desafios.

As metodologias ágeis, porém, estão muito mais voltadas a se adaptar à imprevisibilidade do momento. São permeadas por rotinas e processos que, contudo, se moldam ao momento e às demandas que surgem de forma repentina. As pessoas e os relacionamentos ganham maior importância e atenção por parte dos gestores. Na gestão ágil, a qualidade da entrega e a eficiência são parte importante do processo, e o tempo de resposta é considerado um valor precioso.

### 2.5 Cultura horizontal

No modelo tradicional de gestão, os planos são elaborados de forma mais rígida, com datas, prazos, fases e processos a serem cumpridos, que, muitas vezes, tornam o plano mais importante que o resultado a ser produzido por ele. Não é incomum a situação de, ao final do projeto, todos terem feito as atividades e executado o plano com louvor e o objetivo inicial não ter sido alcançado. Baixo engajamento e pouca motivação também fazem parte do modelo clássico de gestão.

Essa forma de ação faz com que o negócio perca em inovação, em capacidade de reação, em retenção de talentos e, principalmente, em tempo. Sem uma estrutura de operação mais ágil, gestores e organizações, como um todo, perdem a potencialidade de reagir a eventos não planejados. A cada mudança no plano, muitas autorizações são necessárias para que possam ser feitos os ajustes. E, até que uma decisão seja tomada, o cenário já mudou. Por isso, é necessário definir claramente a autonomia e a capacidade de ação e de reação em cada nível de cadeia e dar autonomia às pessoas.

No modelo de gestão ágil, toda a macroestrutura é analisada e dividida em times multidisciplinares. A essa diversidade é acrescentada a autonomia, trabalhada e treinada constantemente, para que menos tempo seja gasto com reestruturação de processos, rotinas e projetos. Nessa gestão, tudo flui de forma orgânica e acelerada, sempre com o objetivo de entregar mais valor e mais qualidade para o cliente.

Ser ágil é ter capacidade de aplicar metodologias que produzem mais valor em menos tempo para o cliente. Então, passamos agora para os métodos ágeis mais usados pelos negócios em todo o mundo.

## 3 SCRUM: APRENDENDO A POUSAR UM AVIÃO

Aos olhos de um leigo, pousar um avião pode ser uma tarefa quase automática. Com tantas tecnologias de geoposicionamento e automação de manobras, o pouso de uma aeronave, contudo, ainda exige experiência e habilidade para mudança de planos em curto prazo. Essa foi a inspiração

de Jeff Sutherland para o desenvolvimento do Scrum, uma das metodologias ágeis mais utilizada pelas organizações em todo o mundo.



Foto: Reprodução | Freepik

Após uma década nas Forças Aéreas dos Estados Unidos e mais de 100 missões de combate no Vietnã do Norte, Jeff consolidou sua formação acadêmica na Faculdade de Medicina da Universidade do Colorado. Atuou em pesquisas científicas e, em seguida, assumiu o posto de vice-presidente de uma unidade de negócios de caixas eletrônicos bancários. Por volta dos anos 1980, ele percebeu que os processos de gestão no método *waterfall* (cascata) não surtiam os resultados esperados. Ou melhor, o modelo de gestão, na visão do empresário, poderia ser melhorado.

Foi, então, que implementou o primeiro protótipo do que viria a ser o Scrum em escala. Esse método permite a união de diversas equipes, com o propósito de desenvolver e entregar, de forma ágil, produtos e projetos em um ambiente complexo. O processo de conversão da gestão deu certo e Jeff aprimorou a metodologia Scrum, ao longo dos anos 1990, em 11 empresas de software. Em 2001, foi convidado para ser o coautor do Manifesto Ágil.

Até aqui, tudo bem. Mas, o que tem a ver o pouso de um avião com métodos ágeis de gestão?

### 3.1 Mudanças repentinas

Como piloto da aeronáutica, Jeff comparou o processo de gestão e de desenvolvimento de projetos de negócios com a delicada tarefa de pousar um avião. O pouso, conforme a inspiração de Jeff, não consiste em uma ação única e imutável. Ou seja, não existe uma fórmula que, se seguida à risca, reflète em sucesso 100% das vezes. É preciso considerar variáveis que surgem de repente e ajustar a rota do avião para o melhor alinhamento com a pista. Tudo acontece em pouco tempo e exige do piloto (ou gestor) habilidade e técnica para a tomada da decisão ágil. Por isso, a mesma retórica pode ser aplicada para os processos de gestão, em que estão envolvidas diversas pessoas, atividades complexas e mudança de planos repentina.

### 3.2 O que significa Scrum?

O Scrum é uma abordagem ágil para a gestão de um projeto, dividida em pequenos ciclos de atividades, reuniões e alinhamentos frequentes, a fim de melhorar o processo de forma ágil e eficiente. Todo o trabalho é acompanhado de perto pelo gestor, com mudanças de planejamento que acontecem, frequentemente, de maneira livre e pouco engessada.

Assim como todos os métodos ágeis, o Scrum foi pensado para o desenvolvimento de softwares e, por isso, sua definição tem apoio em termos técnicos da área. Contudo, devido sua alta conversão de resultados positivos, esse método foi adaptado em todos os modelos de gestão de mercado, inclusive, na saúde. Estima-se que 75% das empresas, em todo o globo, adotem o Scrum como método ágil para melhoria dos processos de gestão e de condução de projetos.

A palavra Scrum não é uma sigla. Na verdade, é uma analogia direta ao jogo de rugby. Nessa jogada, os dois times se unem em um empurra-empurra, todos de cabeça abaixada e com foco centrado na bola. Jeff Sutherland comparava os processos de desenvolvimento de softwares com uma corrida de revezamento: cada um seguia um passo do processo e repassava o bastão para o próximo. A ineficiência se dá pela complexidade dos projetos de negócios que precisam de união e de envolvimento de todas as equipes, sem falar na mudança do plano para garantir a entrega.

### 3.3 Como aplicar o Scrum?

O Scrum é uma estrutura (*framework*) orientada para a conclusão de tarefas e para a promoção da melhoria contínua. Ela é considerada uma ferramenta ágil, pois seu princípio fundamental é a agilidade (que está associada à forma de pensar). Para tornar o processo de gestão ágil, é preciso alinhar a mudança do *mindset* e adotar estratégias específicas. No caso do Scrum, a mudança de pensamento das equipes acontece pelo aprendizado contínuo e pela mudança constante das variáveis.

Portanto, para implantar o Scrum no gerenciamento de um projeto ou de um produto, é necessário elencar algumas estruturas características do método:

#### 1. Product Owner

O primeiro passo para implantar o Scrum é escolher quem será responsável pela visão do projeto ou do produto. O profissional também se encarrega de avaliar riscos e benefícios dentro do processo de condução do projeto. Além disso, também faz parte de suas atribuições motivar e engajar as equipes.

## 2. Forme uma equipe Scrum

Defina uma equipe com habilidades necessárias para entregar as metas estabelecidas para o projeto ou o produto. O peso maior desta etapa está na motivação contínua das pessoas envolvidas. A equipe Scrum atua com autogerenciamento e com foco nos objetivos. Assim, torna-se mais difícil o desvio da condução das tarefas.

## 3. Scrum master

Pessoa responsável por conduzir a equipe Scrum pelos processos ágeis, eliminando os obstáculos e garantindo que o curso seja leve e ágil.

## 4. Crie um Product Backlog

O Product Backlog é uma lista muito bem detalhada de tudo o que é preciso para tornar real o produto ou o projeto. Ao longo do desenvolvimento das atividades, essa lista ganha corpo e passa a atuar como mapa, direcionando as equipes para as estruturas mais leves e ágeis, otimizando, assim, a entrega final.

## 5. Estimativas do Backlog

O próximo passo é indicar o responsável por cada item e por cada ação do Backlog. Nesta fase, é importante que os membros da equipe criem estimativas de entrega das atividades. Isso é fundamental para determinar a velocidade da evolução do projeto.

## 6. Sprints

Com a definição de todos os envolvidos, agora é o momento de planejar as primeiras reuniões (os Sprints) e determinar a duração de cada uma. Esse período pode variar para cada projeto dentro da organização de saúde. Entretanto, é essencial criar uma disciplina de acompanhamento das rotinas.

## 7. Kanban e Scrum

Após a organização das lideranças, das equipes, dos responsáveis por cada tarefa e da definição de reuniões de acompanhamento, o passo seguinte é dispor as atividades de forma que todos as visualizem. Uma forma de executar esta etapa é elencar as rotinas em um quadro ou em uma ferramenta digital, seccionados com, no mínimo, três colunas: para fazer; executando; e tarefa concluída. O Kanban é um exemplo de método para a disposição das ações.

## 8. Daily Scrum

É uma reunião rápida de 10 a 15 minutos (todo o modelo exige agilidade). O propósito deste encontro é que as pessoas apresentem respostas para as seguintes questões:

- o que foi executado ontem que auxilia a equipe na entrega final do projeto?
- no mesmo sentido, o que está sendo executado hoje?
- existe algum impedimento para a conclusão das rotinas?

Com as informações tomadas, é possível fazer as alterações necessárias para que todo o processo continue ágil e siga os objetivos fundamentais.

## 9. Sprint Review

Nesta reunião, é apresentada a evolução real de todo o trabalho. Ou, melhor, é aqui que o trabalho concluído mostra seu valor e as equipes podem ponderar o que foi necessário para garantir o êxito.

## 10. Feedbacks

Como o Scrum é uma ferramenta que auxilia na mudança de pensamento das equipes, é fundamental que todos tenham feedbacks claros, com a apresentação de aprendizados e com pontos de melhoria. Assim, as pessoas evoluem suas experiências para os próximos projetos.

Com a interação e a participação de todos dentro da estrutura Scrum, a gestão ganha experiência e intimidade com a metodologia. Assim, os aprendizados são compartilhados e aproveitados em cada projeto e cada processo novos, dentro da organização de saúde. É preciso, contudo, que o gestor tenha em vista que existem outros métodos ágeis que podem ser adaptados à realidade da instituição.

## 4 KANBAN: DA TOYOTA PARA A GESTÃO DA SAÚDE

O Kanban é um sistema ágil de controle e de gestão do fluxo de produção em empresas, sendo utilizado em diversos tipos de negócio. Esse método permite a visão clara de como as rotinas estão sendo executadas e, para isso, usa um sistema de quadro ilustrativo. Pela popularidade e pelos retornos positivos para os empreendimentos, o Kanban foi digitalizado para aplicativos e para plataformas de gerenciamento e de acompanhamento de processos e projetos. Contudo, a dinâmica e a otimização que o método proporciona também são eficazes na disposição clássica (em quadros) e na disposição de cartões (em *post-its*).



Imagem: Reprodução

A primeira pessoa a propor o Kanban foi Taiichi Ohno, principal responsável pela criação do Sistema Toyota de Produção (TPS – em inglês, Toyota Production System). A aplicação inicial aconteceu no mercado japonês de 1940, dentro do Sistema Toyota de Produção. Originalmente, a palavra é escrita em letra minúscula (kanban), e o modelo usava um cartão para sinalizar a conclusão de um processo produtivo. A simplicidade e o fácil acesso aos recursos proporcionaram a difusão do Kanban em diversas outras fábricas.

#### 4.1 Como surgiu o método Kanban?

Quando uma empresa está com muitos produtos armazenados no estoque, ou, caso contrário, quando há falta deles, isso representa um forte indicativo de desequilíbrio dentro dela. No primeiro caso, os produtos deveriam estar no mercado, mas, por algum motivo, não estão. No segundo, existe a possibilidade de os consumidores buscarem a concorrência para suprir a demanda. De todo modo, a gestão encontra, nesse gargalo, uma oportunidade de melhoria, que tem de ser ágil para evitar prejuízos e desperdícios.

Foi com esse pensamento que a Toyota implantou o Kanban. O objetivo era otimizar o estoque para evitar que os produtos faltassem ou excedessem. Assim, quando um processo produtivo era finalizado, um cartão sinalizava esse processo e permitia a inclusão de novas demandas na produção.

A experiência na Toyota chamou a atenção de empresários e de estudiosos. Porém, foi apenas em 2004 que o método ganhou forma tal como é conhecida atualmente, com os estudos de David J. Anderson, especialista em métodos ágeis, Peter Drucker e Eli Goldratt. Essas contribuições, soma-

das às teorias sobre sistemas puxados, teoria de filas e fluxo, transformaram o Kanban (agora em letra maiúscula por representar um modelo oficial) em um método avançado para otimizar a gestão de processos e projetos.

### 4.2 Pilares do Kanban

O Kanban teve grande repercussão dentro da manufatura e gestão de estoques. Em seguida, foi utilizado como método ágil no desenvolvimento de softwares. Assim como todas as metodologias ágeis, a adaptação e os retornos para qualquer nicho mercadológico, como a saúde, são igualmente acessíveis e positivos. Inclusive, o Kanban pode ser aplicado para a gestão de carreiras e para a organização pessoal de tarefas.

Os valores que regem o Kanban são produtividade e organização das entregas. Com isso, é possível ter um trabalho mais focado, transparente e colaborativo. Portanto, o método é regido por quatro pilares que permitem ao gestor conduzir as ações de forma prática e dinâmica:

1. **foco no agora:** pelo Kanban, a interrupção e a mudança abrupta no desenvolvimento de processos e projetos não são recomendadas. É importante focar no que está sendo feito no momento e evitar mudanças na configuração do trabalho;
2. **mudanças incrementais:** elas devem entrar no processo de produção por meio de mudanças pontuais e pequenas. O indicado é evitar o radicalismo;
3. **hierarquia e responsabilidade:** é importante que o gestor tenha atenção aos colaboradores que entregam os resultados esperados. Esses espaços devem ser respeitados para que as pessoas tenham responsabilidades que consigam arcar; e
4. **incentive a liderança:** a melhoria contínua nos processos e a gestão de projetos devem ser um valor compartilhado por todos dentro do negócio. Somente com a participação ativa das pessoas é possível aproximar o fluxo de trabalho da situação ideal.

### 4.3 Aplicação

O modelo Kanban inspirou diversos aplicativos e plataformas de acompanhamento de atividades e processos de negócio. Ainda assim, é possível se valer da estrutura para que seja utilizada de maneira analógica. O importante é que as pessoas visualizem e notem como o fluxo de ações acontece e quais são as prioridades. Nesse sentido, o Kanban pode ser dividido em três tipos principais:

- **Movimentação**

O Kanban de movimentação é comumente aplicado dentro da indústria e facilita a comunicação e a orientação de áreas dentro de um negócio para a otimização do processo produtivo. Em exemplo prático, são as rotinas de entrada e saída de estoque. Por isso, o Kanban de movimentação está muito mais próximo da concepção inicial da metodologia.

- **Produção**

O Kanban de produção envolve os colaboradores na melhoria contínua da condução e da gestão de processos e projetos empresariais. Nesse tipo de aplicação do Kanban, as ações são dispostas em um quadro dividido em três colunas:

- **to do (para fazer):** tarefas e rotinas que devem ser executadas e aguardam a ação inicial das equipes para isso;
- **doing (fazendo):** todas as ações que estão em execução; e
- **done (feito):** tarefas concluídas.

Para que o quadro seja, de fato, dinâmico e promova a melhoria e a redução dos gargalos, o gestor deve elencar tudo aquilo que precisa ser feito no negócio, o prazo de entrega de cada rotina e as pessoas que serão responsáveis por cada ação.

- **E-Kanban**

O E-Kanban é a versão digital da metodologia. O funcionamento é o mesmo, porém se torna ainda mais ágil e eficiente devido à convergência de tecnologias e à disponibilidade de ferramentas que podem ser utilizadas em software de gestão e aplicativos para tablets e smartphones. Além disso, outro benefício do E-Kanban é o acompanhamento remoto das rotinas e o compartilhamento entre equipes.

A adoção de métodos ágeis requer conhecimento de seus fundamentos e da estrutura organizacional da instituição. Assim, o gestor pode compreender quais métodos podem ser implantados (ou somados) para garantir produtividade e eficiência em prazos estabelecidos e atividades planejadas.

## 5 LEAN: QUAL DESAFIO PRECISAMOS ENFRENTAR?

O Lean contribuiu evolutivamente com organizações de diversos setores para abordarem sistematicamente desafios e eliminarem desperdícios. Apesar de ser um modelo inovador de gestão, essa metodologia ágil tem uma forte filosofia baseada na transformação da cultura organizacional

e no compartilhamento das atenções centrais de um negócio. Por isso, não basta apenas investir em novas tecnologias e melhorar processos e operações, é essencial que a instituição tenha uma liderança fortalecida e orientada para o desenvolvimento de pessoas e o compartilhamento de objetivos claros.

A formulação do pensamento Lean surgiu no cerne do Sistema Toyota de Produção. Durante as primeiras décadas posteriores à Segunda Guerra Mundial, empresas de países que estavam em recuperação socioeconômica, como o Japão, buscavam otimizar a produtividade ao mesmo tempo que os recursos humanos eram melhor aproveitados. O desafio era conseguir reduzir custos, eliminar desperdícios e centrar a atenção dos colaboradores na produtividade.

Tais desafios começaram a ser superados quando Taiichi Ohno desenvolveu o TPS. De acordo com a metodologia aplicada pelo executivo, era preciso reduzir custo, tempo e desperdício, ao passo que a qualidade das entregas evoluiria gradativamente. Dois eram os pilares que permitiam ao TPS garantir os resultados em tempo hábil:

- **just in time:** modelo de gestão que determina o tempo exato em que tudo deve ser executado dentro de uma organização: compra de insumos, entrega de produtos, execução de serviços e conclusão de processos de gestão; e
- **jidoka:** o termo japonês significa automação com um toque humano. Basicamente, esse método visava à intervenção dos colaboradores nas linhas de montagem automatizadas, desde que percebida e constatada uma falha no processo de produção.

O Lean foi inspirado no TPS, principalmente na filosofia de atender às necessidades dos clientes. Contudo, a metodologia de Ohno permitiu o crescimento exponencial da Toyota não apenas como uma potência na fabricação de automóveis. A qualidade dos veículos, a experiência dos clientes em diversos pontos de contato com a empresa e o engajamento de todos os colaboradores envolvidos no negócio permitiram que a marca se sobressaísse mundialmente no mercado. O primeiro trabalho que analisou esse cenário e apresentou a terminologia Lean ao mundo dos negócios foi a obra “The Machine that Changed the World”, de James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos.

### 5.1 Princípios da gestão Lean

Eliminar desperdícios é uma das práticas Lean de tornar o trabalho mais satisfatório para as pessoas envolvidas no negócio e, conseqüentemente, entregar valor para os clientes. E, para isso, é preciso que gestores e líderes estabeleçam respostas para três questões orientadoras:

1. quais são os problemas que precisam ser solucionados dentro da instituição?
2. como melhorar o trabalho?
3. como encontrar uma maneira para desenvolver as pessoas?

Por isso, a metodologia Lean se vale de cinco princípios que permitem ao negócio gerar valor e reduzir desperdícios:

1. **valor:** tendo como base a perspectiva do cliente, a organização precisa definir o valor que irá entregar. A mudança ágil começa quando todos os envolvidos em um negócio saibam o que os clientes querem e o que os satisfaz;
2. **fluxo de valor:** o passo seguinte é estruturar os processos e as etapas para que o valor seja gerado e entregue de forma eficiente. Tudo o que for considerado como desperdício deve ser eliminado;
3. **fluxo contínuo:** todo o trabalho de geração de valor e de eliminação de desperdício deve ser contínuo. Por isso, a atenção dos gestores e dos líderes deve ser redobrada para os processos, reduzindo etapas desnecessárias, tempo e esforço;
4. **produção puxada:** este pilar deve estar claro para todos ao longo da execução dos processos e dos projetos de gestão. É importante entregar aquilo que o cliente precisa e demanda. Os prazos são importantes e devem ser atendidos; e
5. **perfeição:** este pilar faz parte da filosofia japonesa tradicional. Para os negócios, representa a busca pela melhoria contínua, sempre com foco na eliminação de desperdícios e nas formas de desenvolver o trabalho com eficiência – fazer mais com menos –.

## 5.2 Ferramentas do Lean

Apesar de toda a metodologia ter sido criada dentro do TPS, levando em consideração as necessidades dos clientes da época e os desafios de engajamento dos colaboradores, foi John Shook que notou as primeiras ferramentas que permitiam a prática Lean dentro das organizações. Ele foi o primeiro gerente norte-americano da Toyota. Dentro da montadora Shook, notou que cada trabalhador descrevia e analisava o processo e a atividade que estava encarregado, em uma folha de papel, tamanho A3.

O A3, portanto, foi a primeira ferramenta utilizada para desenvolver o Lean. O objetivo é desenvolver a capacidade de resolução de desafios por meio de métodos científicos com descrição e análise detalhadas. Utilizando o design de uma folha A3, essa planilha deve conter informações, como:

- equipe envolvida;
- descrição do desafio;
- cenários e metas a cumprir;
- implementação;

- benefícios do projeto; e
- cronograma de execução.

Outra ferramenta Lean é a Gemba. Ela é usada para reconhecer o local exato que surge um problema, um desperdício ou uma ação que pode prejudicar a entrega final do produto com qualidade e com valor gerado para o cliente. O termo significa, em japonês, “local real”.

Por serem ferramentas, tanto o A3 quanto a Gemba dependem do engajamento e da capacidade das pessoas. Elas serão as responsáveis por descrever as tarefas, identificar e analisar os gargalos, além de refletir sobre as hipóteses causadoras e as possíveis formas de resolução.

Para que, de fato, a metodologia Lean seja colocada em prática, não existem fórmulas prontas e preestabelecidas. A eficácia dos fundamentos e das ferramentas está diretamente ligada ao engajamento e à transformação do *mindset* das pessoas. Portanto, a transformação deve acontecer, primeiramente, na liderança, que será a responsável por compartilhar os valores, estabelecer marcos e metas e orientar as equipes para a redução de custos, tempo e desperdícios e para manter o foco na entrega de resultados com o valor agregado para os clientes.

Alguns hospitais conseguiram aumentar em 30% a utilização das salas cirúrgicas, ao aplicarem os conceitos do Lean, diminuindo o tempo entre uma cirurgia e outra e o tempo de entrada de cada paciente. Uma opção antes de sair investindo em ampliar o centro cirúrgico.

### 5.3 Lean Startup: conceito e aplicação

O Lean Startup é uma ressignificação da metodologia Lean. Conserva os mesmos propósitos de geração de valor e de redução de desperdícios, com o objetivo centrado na entrega de produtos que satisfaçam os clientes. O criador da metodologia é Eric Ries, empresário do Vale do Silício, e autor da obra “The Lean Startup”. Esse conceito tem inspiração profunda no TPS. Os benefícios do Lean Startup vão desde a redução de custos e de desperdícios até o aumento da rentabilidade e, principalmente, da previsibilidade, recurso altamente escasso no mercado devido às recentes transformações.

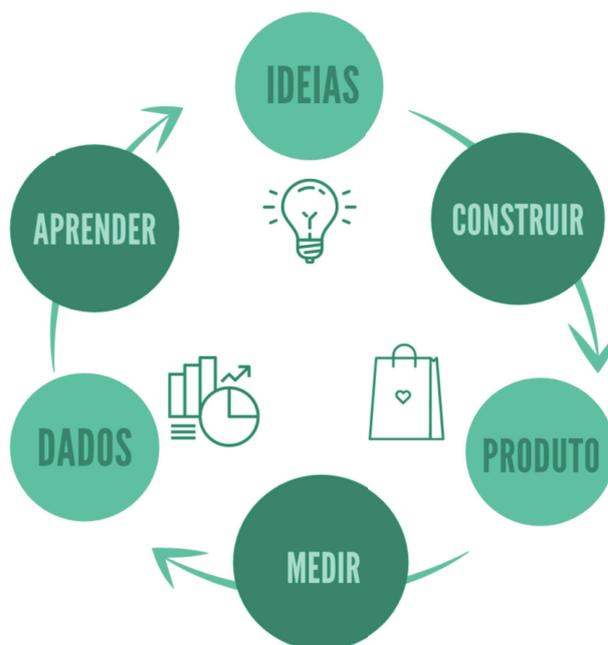


Imagem: Reprodução

Pelo Lean Startup, é possível testar um produto, serviço ou modelo de negócio antes de lançá-lo ao mercado. Com isso, a gestão ganha em visão macro do comportamento e da aceitação dos consumidores e em tempo para avaliar cenários e transformar empreendimentos, sempre com a proposta de atender ao máximo todos os anseios e as demandas dos clientes.

Para desenvolver o método Lean Startup, é preciso que a organização avance no processo de transformação digital e que o gestor tenha noção da aplicabilidade das metodologias ágeis, como o Scrum e o Canvas. Para conferir resultados como aprimoração e redução contínua de custos e desperdícios, o Lean Startup usa três pilares:

- **Minimum Viable Product (MVP):** a ideia é lançar um produto no mercado antes mesmo que esteja pronto e criar o mínimo necessário para que o produto seja apresentado ao público consumidor e aos possíveis investidores. Assim, o gestor tem uma visão abrangente de como será a aceitação e quais são os insumos e os investimentos necessários para que a ideia seja sustentável e que atenda às demandas;
- **Product Market Fit:** criado por Marc Andreessen, fundador da Netscape. A expressão significa desenvolver um produto ou um projeto que atenda às reais necessidades do setor no qual a organização está inserida. Geralmente, a ausência de um Product Market Fit demonstra que o negócio está ofertando um produto, um serviço ou um projeto errado para o mercado errado. Se um mercado é grande o suficiente, é preciso ofertar um produto que atenda às expectativas de seus consumidores. Caso contrário, de nada adianta investir em um produto complexo e em uma equipe altamente qualificada. Produto, mercado e equipe formam os pilares que indicam se uma startup vai dar certo, na visão de Marc; e
- **Pivotar:** do inglês, *to pivot*, ou seja, girar, mudar de forma abrupta e transformar a condução do negócio. O termo foi inspirado na posição do jogador pivô no basquete. Ao pivotar, o empreendedor se concentra no que está dando certo na empresa, firma essa base e muda o seu direcionamento para um rumo mais promissor.

## 5.4 Vantagens

Como foi amplamente discutido, o Lean Startup ganhou a atenção dos mais variados empreendimentos, por fornecer sustentabilidade e reduzir custos e desperdícios. Por exemplo, ao se trabalhar a modelagem preditiva, o gestor pode avaliar a real necessidade de investir tempo e energia para criar um novo produto ou novo modelo de negócio.

Para aplicar o Lean Startup, é necessário fazer experimentações, avaliar a opinião e a aceitação do público por meio de pesquisas de interesse. É possível usar o Teste A/B, um método de design de serviços e produtos, que os compara com duas variáveis (A e B), para definir as melhores respostas do público e a rentabilidade do mercado.

Desenvolver a metodologia Lean Startup também exige mudança contínua nos processos e transformação cultural, principalmente por parte dos gestores e líderes. Isso porque, enquanto a operação é enxugada, quem está à frente do negócio precisa ter habilidade e *mindset* para mudar o trajeto, de forma repentina, porém, com estratégia e maturidade, para manter o equilíbrio. A transformação acelerada do Lean Startup acontece com a soma do uso eficaz das novas tecnologias e a adoção de metodologias ágeis de gestão.

Ao introduzir o modelo Lean, as lideranças devem compartilhar com as equipes o princípio de sempre atender ao máximo todas as necessidades dos clientes. Além disso, o mercado está se transformando continuamente, sendo fundamental inovar, a fim de manter o negócio competitivo e aparente para o público. Dessa forma, os fundamentos de prototipagem e modelagem, dentro da visão Lean Startup, fornecem informações e dados necessários para a tomada de decisão assertiva e elementos que permitem ao gestor alterar todo o trajeto da organização, sem comprometer a rentabilidade, ou melhor, expandi-la progressivamente.

## 6 O MODELO SMART DE DEFINIR AS METAS DO NEGÓCIO

Ter metas e objetivos claros e bem-estruturados é importante não apenas para o crescimento dos negócios. Mesmo nos projetos pessoais, saber onde se quer chegar é fundamental para escolher os melhores caminhos e as melhores estratégias de superação dos desafios. Apesar de parecer óbvio, muitos empreendimentos encontram dificuldades práticas em definir o desempenho organizacional. Geralmente, somente uma parcela dos gestores sabem para onde conduzir o negócio, porém, as pessoas envolvidas na parte operacional ficam à margem desse conhecimento, o que torna lento o processo de crescimento sustentável.



Foto: Reprodução | Freepik

No mundo corporativo, seja no setor de saúde ou em outras indústrias, a metodologia SMART ganha destaque por contribuir para o desenvolvimento dos projetos de negócio de forma ágil e com caráter inovador. Contudo, é preciso compreender como o conceito surgiu e se desenvolveu, ao longo das décadas, para extrair seu potencial por meio das experiências já realizadas.

A relação entre metas e desenvolvimento organizacional foi abordada pela primeira vez, no mundo acadêmico, em 1968. Em seu artigo, “Rumo a uma Teoria da Motivação de Tarefas e Incentivos”, o professor doutor Edwin Locke estabeleceu um paradigma no qual metas estrategicamente bem elaboradas, definidas e compartilhadas pelas equipes resultam em desempenho organizacional superior. Naquela época, as organizações buscavam o crescimento investindo na mão de obra dos seus colaboradores, que deviam, mediante remuneração, desenvolver o negócio e torná-lo sustentável.

Locke foi psicólogo e professor aposentado de Motivação e Liderança na Escola de Negócios Robert H. Smith da Universidade de Maryland (EUA). Ele também era afiliado ao Departamento de Psicologia. Contudo, seus apontamentos fomentaram contribuições e uma visão prática para que, de fato, executivos de todo o mercado compreendessem como elaborar suas metas e objetivos e qual a importância desse processo para a evolução do empreendimento.

Na verdade, foi apenas em 1981 que George T. Doran se debruçou sobre o trabalho do professor Locke para desenvolver uma maneira de orientar as organizações a descreverem suas metas e objetivos. De fato, Doran é reconhecido como o criador da metodologia SMART. Isso, porque, ao longo de sua obra, ele apontou que as metas estabelecidas pela gestão dos empreendimentos têm pouco ou quase nenhum impacto significativo quando são pouco claras e ficam dispersas no ambiente da alta gestão.

Pelo conceito SMART, as metas e objetivos não são valores abstratos dentro de um negócio. São, por outro lado, mensuráveis e precisam ser compartilhados por todos dentro de uma organização para que ela seja alavancada. Ou seja, é preciso definir, medir e, por meio desses processos, atingir de forma sustentável as metas.

## 6.1 SMART

A expressão SMART é um acrônimo formado pelos adjetivos:

- **Specific:** específico;
- **Measurable:** mensurável;
- **Achievable:** alcançável;
- **Realistic:** realista; e
- **Time based:** temporal.

São esses pilares que direcionam o desenvolvimento de metas e objetivos realistas dentro das organizações.

### 6.2 Metas específicas

O primeiro passo para aplicar a metodologia SMART é compreender quais são as metas que, de fato, vão proporcionar crescimento e melhoria para os projetos de negócio. Quando se define metas específicas, é preciso atender aos seguintes critérios:

- **o quê?** Aqui é preciso olhar para o negócio e compreender quais as necessidades e as metas que precisam ser atingidas. Por exemplo, se estão acontecendo desperdícios na gestão de insumos médico-hospitalares, a meta é reduzi-los;
- **por quê?** Essa pergunta sustenta a anterior. Utilizando o mesmo exemplo: é preciso reduzir os desperdícios porque o faturamento está sendo prejudicado;
- **quem?** Agora, o gestor deve elencar quais são os líderes e as equipes responsáveis pelo processo no qual a meta deve ser atingida;
- **onde?** Nesta etapa, é preciso compreender quais áreas compreendem o desafio a ser transposto para que a meta seja conquistada; e
- **como?** Com as informações anteriores, é o momento de traçar estratégias e caminhos que permitam o alcance da meta.

### 6.3 Metas mensuráveis

Quanto de investimento, tempo e energia serão necessários para que a meta aconteça? Mensurar os objetivos significa torná-los palpáveis e sólidos dentro dos parâmetros de gestão e de financiamento das ações.

### 6.4 Metas alcançáveis

Todo o trabalho de condução das ações dentro da metodologia SMART deve levar em consideração a estrutura disponível na organização. Para que uma meta seja alcançável, é fundamental que as pessoas tenham amplo suporte para desenvolverem suas ações em prol da melhoria contínua.

## 6.5 Metas realistas

Se o desafio é eliminar os desperdícios de insumos médico-hospitalares, ainda no exemplo inicial, cortar permanentemente o fornecimento é uma meta realista? Então, o parâmetro realista demanda que o gestor tenha uma visão holística de todo o negócio e, também, compreenda a dinâmica do cenário externo. Assim, será possível compreender quais são as ações que realmente podem ser colocadas em prática e as metas que o empreendimento, de fato, pode alcançar com os próprios recursos.

## 6.6 Estabeleça prazos

Os objetivos e as metas não são atemporais. Ou seja, é fundamental traçar um plano de ação que tenha prazos claros de execução e entrega de resultados (curta, média e longa duração).

O sucesso do SMART não depende apenas da definição das metas e dos objetivos pelos critérios da metodologia. Eles devem ser compartilhados por meio de uma comunicação clara que atinja todas as equipes. Também, é essencial que os gestores acompanhem e controlem os processos, com base em indicadores e avaliações periódicas. É assim que o método SMART deixa de ser uma visão meramente filosófica e adentre na prática da gestão para transformar o negócio, impulsionar carreiras e orientar o trabalho individual dos profissionais.

## 7 SQUAD: MOVIMENTE SEUS TIMES PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO

*“Obrigada por ouvir o Spotify. Sério mesmo! Você poderia ter colocado rádio, poderia ter escutado uma fita cassete, talvez um CD, poderia ter desempoeirado e ouvido um disco de vinil, isso se você tiver uma vitrola em casa, é claro, mas você escolheu o Spotify. Obrigada, de verdade”.*

Se você conhece essa peça publicitária, pode vislumbrar o quanto cresceu o Spotify, desde sua criação, em 2006. Além de ter inovado o serviço de *streaming*, a empresa sueca também colaborou para o desenvolvimento do modelo Squad de gestão.

Muitas vezes, o Squad é relacionado à cultura ágil, porém, não pode ser diretamente caracterizado como uma metodologia. Isso porque sua aplicação não constitui um passo a passo único e estritamente direcionado. Trata-se muito mais de uma transformação na forma como organizar os times, pensando na transparência, no empoderamento das pessoas, na descentralização da gestão e na cultura de feedback. E, aqui, encontra-se um contraponto entre o real sentido do Squad e a sua denominação terminológica.

Squad, do inglês, significa esquadrão ou pelotão. Essa ideia, contudo, remete ao modelo rígido militar de conduzir grupos de pessoas para um determinado objetivo. A grande diferença está aí. O Squad, como modelo ágil, descentraliza as equipes, transformando-as em pequenos grupos focados em desenvolver soluções específicas da organização. De forma comparativa, no regimento militar, o esquadrão é dividido em unidades para facilitar o gerenciamento das tarefas. No caso do Squad, o agrupamento de pessoas em pequenos grupos segue uma cultura na qual cada um pode agir por conta própria para entregar o melhor resultado para o cliente.

### 7.1 E o Spotify?

O Spotify surgiu no dia 23 de abril de 2006, em Estocolmo, na Suécia. Com serviço inovador de *streaming*, a empresa seguia os princípios da cultura ágil, pelo método Scrum, para a definição de grupos multidisciplinares de trabalho e para a autonomia de seus participantes. O modelo Squad foi pensado pelos *agiles coaches* do Spotify, Henrik Kniberg e Anders Ivarsson, para otimizar ainda mais a produtividade dos grupos, usando critérios ágeis de administração. Por isso, muitas vezes, o Squad é considerado uma reformulação do pensamento Scrum.

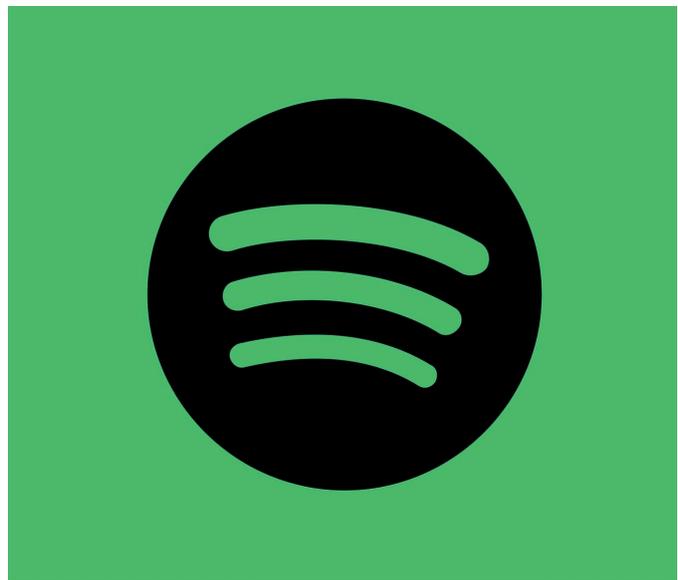


Imagem: Reprodução

A primeira apresentação do Squad foi em 2014, quando Kniberg e Ivarsson apresentaram o artigo “Scaling Agile on Spotify”, com o agrupamento das equipes, seguindo os preceitos da cultura ágil dentro da realidade do Spotify. No material publicado, os *coaches* reforçam que o modelo Squad segue a mentalidade dos métodos ágeis:

Um Squad é semelhante a uma equipe Scrum e é projetado para parecer uma mini-inicialização. Eles se sentam juntos e têm todas as habilidades e ferramentas necessárias para projetar, desenvolver, testar e liberar para produção. Eles são uma equipe auto-organizada e decidem sua própria maneira de trabalhar. Alguns usam Scrum Sprints, outros usam Kanban e, até mesmo, utilizam uma combinação dessas abordagens (KNIBERG e IVARSSON, 2014, p. 10).

Por essa definição, um esquadrão ou uma equipe Squad são formados por pequenos grupos categorizados como:

## Tribos

As tribos (ou *tribes*, em inglês) são formadas por grupos multidisciplinares, os esquadrões, que atuam em uma mesma área ou em um mesmo projeto e, por isso, compartilham objetivos similares. Os colaboradores devem estar em constante comunicação para a troca de dúvidas, conquistas e ideias, a fim de proporcionar resolutividade ágil e qualidade de entrega.

## Chapters

Os *chapters* (ou capítulos, em português), são formados por colaboradores que têm as mesmas habilidades, embora façam parte de Squads distintos. Desenvolvem a mesma função e, dessa forma, podem contribuir com o aprimoramento técnico de um projeto.

## Guildas

As guildas são formadas por pessoas de diferentes áreas, tribos e *chapters*, que se unem para conquistar objetivos e metas em comum. O termo “guilda” foi empregado na Idade Média para definir uma associação de artesãos e mercadores unidos com o propósito de supervisionar a prática de suas especialidades dentro do mercado. Porém, como a essência do pensamento Squad se distancia da chefia, as guildas se unem dentro de uma organização para fomentar a pesquisa e a troca de experiências.

## 7.2 A liderança no Squad

Os times de Squads trabalham sob uma gestão horizontal, na qual não existe uma hierarquia rígida e tradicional. As pessoas colaboram com suas habilidades e são incentivadas a tomar decisões para otimizar o trabalho de forma conjunta. A figura do líder, nesse caso, atua para auxiliar os grupos na delimitação de prazos, metas e nas trocas dinâmicas, visando a entregas mais ágeis.

Com essa visão, um Squad Leader assume papéis como:

- ser o contato entre todos os membros de um Squad;
- compartilhar a cultura horizontal de gestão de pessoas;
- construir e gerenciar rituais de agilidade;
- encontrar e resolver conflitos e impedimento;
- motivar tomada de decisão individual; e
- construir um ambiente de trabalho harmônico e multidisciplinar.

Adaptar o Squad ao modelo de negócio das organizações de saúde exige expertise gerencial e amplo conhecimento dessa mentalidade ágil. Além disso, o Squad também exige que o gestor e o líder tenham noção sobre outras ferramentas e metodologias ágeis, como Scrum e Kanban.

Atualmente, diversas startups de segmentos distintos adotam essa forma de alinhar equipes e de ambiente organizacional. Porém, para negócios já consolidados, muitas vezes, é necessário apoiar as pessoas no processo de adaptação para uma nova configuração.

## 8 O BOM E VELHO PDCA, MAIS ATUAL QUE NUNCA

“Não se gerencia o que não se mede. Não se mede o que não se define. Não se define o que não se entende. Não há sucesso no que não se gerencia”. A frase proferida pelo professor William Edwards Deming resume, de forma estratégica, a necessidade de acompanhar e medir cada etapa e cada rotina dos processos de negócios. Deming é conhecido como principal difusor do ciclo PDCA, uma metodologia que permite aos gestores conduzirem a gestão de processos com foco na qualidade e com aprimoramento contínuo.

Embora o PDCA tenha mais de 70 anos, sua aplicação tem potencializado a gestão de negócios em todos os setores da indústria. Suas etapas permitem a visão clara e detalhada de tudo o que está acontecendo na operação de um negócio. Dentro das organizações de saúde, esse método se torna ainda mais essencial, por conta de seu embasamento na prevenção e na detecção de intercorrências e de erros nos processos avaliados. A sigla é formada pelas palavras em inglês:

- **Plan (planejar):** entenda qual processo, projeto ou desafio precisa ser transposto. Defina objetivos claros, norteados por metas que devem ser acompanhadas e monitoradas constantemente;
- **Do (fazer/executar):** definido o planejamento, o passo seguinte é elencar os recursos necessários e as equipes responsáveis por cada tarefa dentro dos processos. Assim, é possível pôr em prática o planejamento;
- **Check (checar/verificar/mensurar):** cada ação deve ser monitorada e acompanhada por indicadores e avaliações contínuas; e
- **Act (agir):** de acordo com cada resultado alcançado, é preciso estudar os intercursos, os problemas (se existirem) e agir no sentido de promover a melhoria contínua nos processos, investindo na capacitação e no aprimoramento das pessoas e dos recursos.

## 8.1 Origem

O ciclo PDCA foi amplamente difundido pelo especialista em estatística e professor norte-americano Deming. As primeiras aplicações da metodologia aconteceram no mercado estadunidense durante os primeiros anos após a Segunda Guerra Mundial. O estudioso ficou reconhecido pela melhoria dos processos produtivos, ao ponto de ser convidado pela Juse (Japan Union of Scientists and Engineers) para uma série de palestras a empresários japoneses sobre o controle de qualidade e princípios de administração.

O PDCA, porém, tem seus pilares assentados em cálculos sólidos de física e estatística. Isso porque toda a fundamentação do ciclo foi elaborada pelos estudos do engenheiro e físico Walter Andrew Shewhart, conhecido como o pai do controle estatístico de qualidade. Ele também criou o CEP (Controle Estatístico de Processos).

Em meados da década de 1920, Shewhart desenvolveu a metodologia PDS (*Plan* – planejar/*Do* – fazer/*See* – observar). Porém, Deming notou que, para o gerenciamento de processos focados na qualidade, era imprescindível que todos os passos de monitoramento acontecessem de forma cíclica, a fim de ter uma melhoria contínua nos processos. Mais que isso, sua experiência no Japão e o compartilhamento de conhecimentos com estudiosos daquele país proporcionou a primeira revolução no PDS.

Para Deming, o ato de observar era simplesmente passivo para o contexto da produção industrial. Portanto, ele propôs que a administração de uma organização deveria ir além de observar e revisar os processos, ou seja, era fundamental tomar uma ação (*take action*, em inglês).

## 8.2 Princípios de qualidade

Após diversas revisões metodológicas, o PDS evoluiu para PDSA e depois para PDCA, ficando conhecido como o Ciclo de Deming. E, aqui, a palavra “ciclo” tem fundamental importância. Para que a gestão de processos melhore gradativamente, a metodologia deve ser aplicada de forma cíclica, ou seja, as ações de planejar, executar, checar e tomar decisões devem ser feitas regularmente a cada etapa dos processos. Somente assim, conforme postulou Deming, é possível conquistar o aprendizado.

Para que o PDCA retorne resultados de qualidade para a organização, a gestão deve seguir as três crenças de Deming: constância de finalidade; melhoria constante; e conhecimento profundo. O professor norte-americano definiu esses pensamentos em 14 princípios que norteiam a qualidade dentro de uma instituição:

**1º – estabeleça constância de propósito:** a inovação deve acontecer para que os produtos e os serviços sejam cada vez mais competitivos e atendam às necessidades dos clientes;

- 2º – adote a nova filosofia:** o mercado é reflexo da sociedade. As transformações acontecem o tempo todo, o que exige dos gestores uma mudança de *mindset* e da cultura organizacional;
- 3º – a qualidade não pode depender da inspeção:** é preciso difundir os valores e os princípios que guiam as equipes para entregas de qualidade contínua;
- 4º – minimize o custo total:** Deming prega que os sistemas de produção devem deixar de aprovar orçamentos com base simplesmente focada nos preços. É possível desenvolver relacionamentos de longo prazo com fornecedores, objetivando o melhor custo-benefício;
- 5º – melhoria contínua:** os processos devem ser aperfeiçoados constantemente e, em cada ciclo, é fundamental para o aprendizado;
- 6º – invista:** no treinamento das equipes;
- 7º – liderança:** abandone o perfil de chefia e trabalhe a confiança e o engajamento com as pessoas;
- 8º – elimine o medo:** as pessoas devem ser empoderadas, sentirem-se seguras e terem condições para tomar decisões mais assertivas para a execução das rotinas;
- 9º – abandone a cultura departamental:** a instituição deve funcionar de forma orgânica, com contribuição mútua entre as áreas;
- 10º – elimine:** slogans, exortações e metas da força de trabalho;
- 11º – acabe com as metas numéricas:** os objetivos numéricos, quando possível, devem ser substituídos pelas entregas de qualidade;
- 12º – as pessoas devem sentir orgulho do que fazem:** cabe ao gestor e ao líder proporcionarem um ambiente facilitador, altamente instrutivo e inspirador para os colaboradores;
- 13º – invista:** em programas de automelhoramento e de educação; e
- 14º – fomente:** as equipes a sempre transformarem e a inovarem dentro da organização.

É fundamental entender a importância do ciclo PDCA para uma organização de saúde. Ainda mais no contexto de transformações disruptivas que acontecem de maneira cada vez mais acelerada. Planejar, executar, checar e agir no momento certo são habilidades que exigem conhecimento do negócio e visão ampla sobre como o setor está mudando e como otimizar o negócio para melhor atender às expectativas dos clientes.

## 9 MANAGEMENT 3.0: GESTÃO DEVE SER FEITA EM CONJUNTO

A Management 3.0 é baseada nos métodos ágeis de gestão e propõe que líderes e gestores enxerguem o empreendimento como um organismo vivo. A metodologia leva em consideração as relações entre pessoas e suas transformações dentro do contexto e da realidade do negócio. Seu criador é o empresário holandês Jurgen Appelo. O termo foi apresentado, pela primeira vez, no ano de 2010, na obra “Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders”, traduzida do inglês: “Management 3.0: Liderando Desenvolvedores Ágeis, Desenvolvendo Líderes Ágeis”.

“A gestão é importante demais para ser deixada apenas para os gerentes”. Essa proposição de Appelo expressa a importância que as pessoas têm no processo de gerenciamento de um negócio. Ou seja, de acordo com a cultura proposta pela Management 3.0, as pessoas são o ativo mais valioso e essencial para o sucesso de qualquer negócio. Isso aproxima esse conceito da realidade da saúde, um setor feito por pessoas focadas em cuidar de outras. Assim, para que o negócio tenha sucesso, é imprescindível que o gestor considere que a ponta mais importante de uma organização é a satisfação das pessoas, sejam elas clientes diretos, sejam elas seus próprios colaboradores.

De acordo com o seu criador, a Management 3.0 deriva evolutivamente de duas etapas a respeito do gerenciamento de negócios:

- **Management 1.0:** comando e controle são os termos que melhor expressam esse modelo de liderança e gestão. Aqui, as pessoas têm pouca liberdade para inovarem e atuarem por conta própria. Os processos são engessados e o engajamento é baixo; e
- **Management 2.0:** a estrutura de decisões ainda é vertical, porém a gestão tem uma visão mais aberta para o empoderamento das pessoas e para o uso de metodologias como Six Sigma, por exemplo.

### 9.1 Management 3.0

Appelo propõe uma gestão de pessoas mais flexível, na qual todos os envolvidos no negócio são corresponsáveis pelo seu sucesso. Cabe às equipes definir a melhor forma de conduzir as rotinas, o que torna o gerenciamento mais horizontal, menos burocrático e rígido.

A Management 3.0 está intrinsecamente ligada à transformação da cultura organizacional, pela qual esboça seus princípios e valores para promover uma gestão mais humana, sem, contudo, perder o foco nos resultados de qualidade, e para atender às expectativas dos clientes.

São seis visões que norteiam a metodologia e devem ser compartilhadas pelos líderes e gestores:

1. **energizar as pessoas:** neste princípio, o sucesso pela Management 3.0 acontece quando a liderança motiva as equipes a serem criativas de forma contínua;
2. **empoderar times:** as equipes devem ser empoderadas de forma a se auto-organizarem. Isso vai além de apenas permitir que as pessoas tomem suas próprias decisões. É preciso treiná-las, compartilhar objetivos e fornecer meios e recursos para que elas se sintam seguras para agirem e inovarem;
3. **alinhar restrições:** o autogerenciamento de equipes também segue regras, apresentadas de forma clara, com o objetivo de que todos compreendam a importância do trabalho individual para o sucesso do negócio. Por isso, o líder deve alinhar restrições e regras, para que a liberdade não se torne tóxica para a organização;
4. **desenvolver competências:** aqui entra o conceito de autossuficiente. Uma equipe auto-organizável também deve ser multidisciplinar e capacitada de tal maneira que todos tenham as habilidades necessárias para a conclusão eficiente do processo ou do projeto de negócio;
5. **ampliar estruturas:** à medida que uma organização se desenvolve, normalmente sua estrutura também pode ser melhorada. Esse processo de aprimoramento deve acontecer da forma mais sustentável possível, sem prejudicar o ambiente de trabalho e a harmonia entre as equipes; e
6. **melhoria contínua:** os erros, quando acontecem, devem ser enxergados como oportunidades de crescimento individual e, conseqüentemente, para o próprio negócio. Ao desenvolver essa habilidade, o líder ou o gestor contribui para a autoconfiança das pessoas, que se engajam e se sentem mais seguras para continuar atuando com eficiência e autogestão.

### 9.2 Métodos ágeis

A atuação humanizada e cautelosa de gestores e líderes é o fundamento por trás da Management 3.0. Os seis princípios norteiam esses profissionais a deixarem o ambiente de trabalho mais acolhedor e dinâmico. Ainda assim, o sucesso do conceito depende de uma transformação total no *mindset* dos líderes e gestores, que devem compreender a importância que as pessoas têm no processo de evolução do negócio.

É comum que muitos profissionais notem a proximidade entre a Management 3.0 e os métodos ágeis. Afinal, o próprio Jurgen Appelo tem, entre suas diversas formações e especialidades, um currículo calcado sobre o desenvolvimento de softwares.

Liderança e gestão podem somar conceitos e metodologias ágeis à Management 3.0, para otimizar o gerenciamento de times na saúde, eliminar estruturas administrativas rígidas, acelerar rotinas e direcionar todo o negócio com base nas transformações sociais e mercadológicas vigentes.

Será que só existem os métodos ágeis apresentados neste capítulo? A retórica prevalece: o mundo da saúde está em constante transformação. Cada dia surgem demandas que pedem por modelos de gestão inovadores que tenham sempre o cliente como centro do negócio. Conhecer as principais metodologias ágeis permite não apenas escolher aquela que melhor atende o seu empreendimento, mas também é uma oportunidade de abrir a mente para novos horizontes que estão surgindo.

**A qualidade e a velocidade das tomadas de decisão levam ao sucesso ou ao fracasso da sua clínica ou do seu hospital.**

O mundo é ágil. O que é novo agora, se torna obsoleto em questão de dias, horas, minutos ou, até mesmo, segundos. Sua empresa responde rápido a essas mudanças?

Portanto, esteja pronto para se adaptar.

## REFERÊNCIAS

APPELO, J. **Management 3.0**: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Reino Unido: Addison-Wesley Professional, 2011, p. 464. Disponível em: <<https://bit.ly/3LwLwLp>>. Acesso em: 7 dez. 2021.

BRASILEIRO, R. Management 3.0 - Conheça todos os conceitos desse novo modelo de gestão. **Método ágil**, [s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3JvOHMX>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

CAMARGO, R. Manifesto Ágil: entenda como surgiu e conheça os 12 princípios. **Robson Camargo**, 10 out. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3kYnqcN>>. Acesso em: 16 set. 2021.

EQUIPE TOTVS. Kanban: conceito, como funciona, vantagens e implementação. **Totvs**, 26 out. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3FgDk94>>. Acesso em: 21 out. 2021.

JOHN Shook. **Lean Enterprise Institute**, [s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3yt0Zzh>>. Acesso em: 22 mar. 2022.

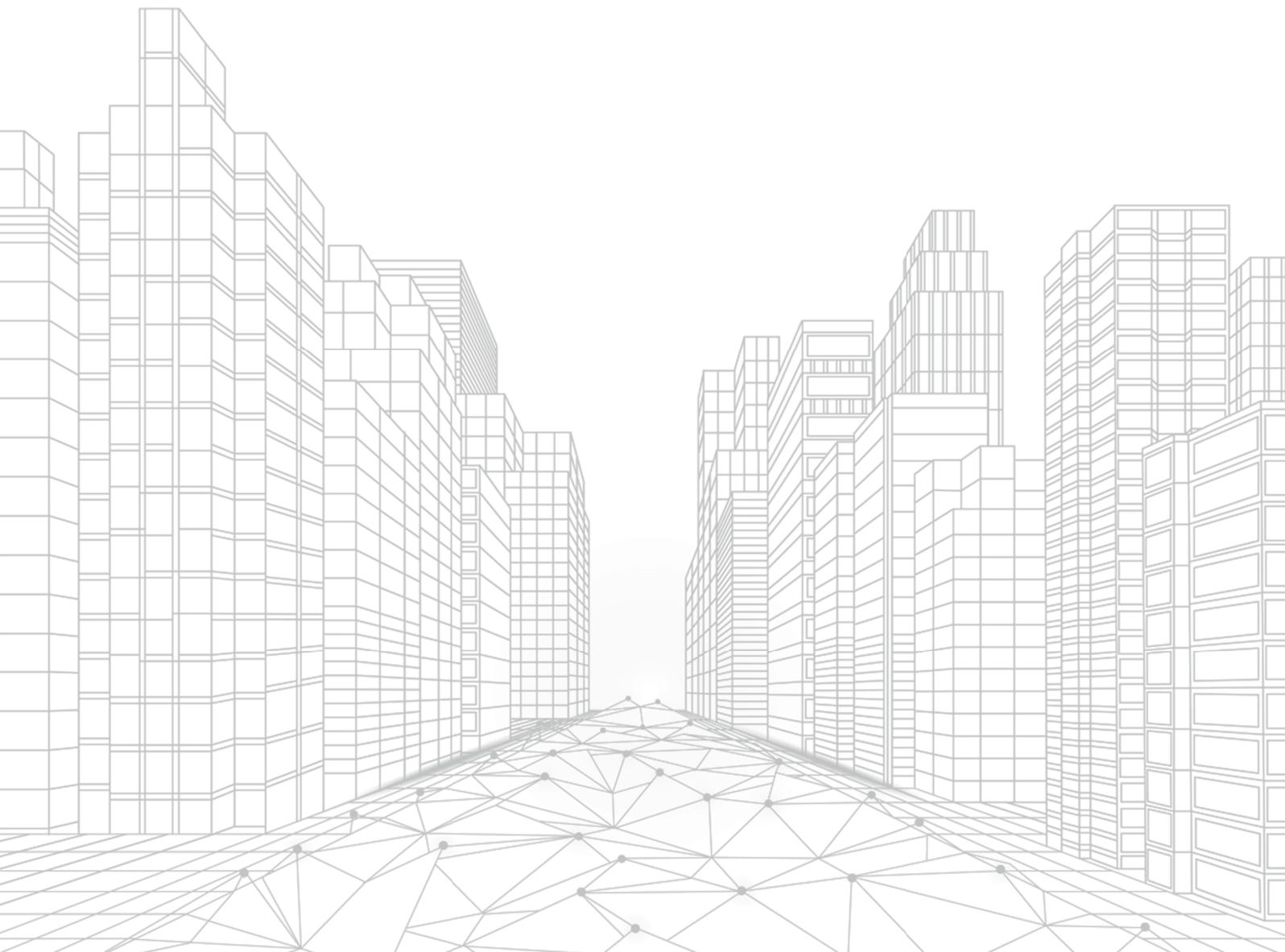
KNIBERG, H.; IVARSSON, A. Scaling Agile @Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. **Spotify Whitepaper**, nº 12. Disponível em: <<https://bit.ly/2PneB7L>>. Acesso em: 2 dez. 2021.

O QUE é o scrum? **Atlassian**, [s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3JxbkRp>>. Acesso em: 12 jan. 2022.

RAMOS, D. Gurus da Qualidade: William Edwards Deming. **Blog da qualidade**, 27 jun. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3yuV9Oc>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

TUDO o que você precisa saber sobre metas SMART. **Achieveit**, [s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3ZVuvcW>>. Acesso em: 21 dez. 2021.





# DIRETORIA EXECUTIVA



**Raul Canal**

Presidente



**Rodrigo Canal**

Vice-presidente



**Luis Flavio Carvalhais**

Vice-presidente de  
Segurança do Paciente  
e Riscos Assistenciais



**Waldy Fernandes**

Diretor Jurídico



**Ione Medeiros**

Diretora Financeira



**Alexandre Lemos**

Diretor Comercial



**Paloma Furtado**

Diretora  
Administrativa



**José Ramalho**

Diretor de Gestão e  
Planejamento Estratégico



**José Lira**

Diretor de Compliance  
e Presidente do  
Conselho Fiscal



**Andrew Simek**

Diretor de  
Comunicação



**José Mauro**

Diretor de  
Projetos Especiais



**Luis Vargas**

Diretor Comercial  
do Cirurgia Segura



**Maurício Ferreira**

Diretor de Segurança  
do Paciente



**Daniela Franco Bueno**

Diretora de Estudos  
e Pesquisas da Universidade  
Corporativa Anadem - UCA



**Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333**

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

[www.anadem.org.br](http://www.anadem.org.br)

 @anademoficial

 /anademoficial



Impresso em abril de 2023