



Uma Abordagem para o Gerenciamento Estratégico Ágil em Saúde utilizando PES, OKR e MAnGve

Alexandre J. H. de O. Luna^{1,2*}, Frederico J. Ribeiro², Teresa M. de M. Maciel³,
Ivaldir H. de Farias Júnior^{1,4}, Hermano P. de Moura²

¹Centro de Informática (CIn). Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

²Hospital das Clínicas (HC). Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

³Departamento de Informática (DEINFO). Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

⁴Centro Universitário Estácio Recife.

ajhol@cin.ufpe.br, alexandre.luna@ebserh.gov.br, ihfj@cin.ufpe.br, ivaldirjr@gmail.com

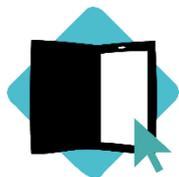
Abstract. Context: Considering the need to establish strategic planning that has monitoring mechanisms for the construction of an organizational culture based on results. **Objective:** We are proposing an agile approach to strategic management and its monitoring, through the combination of Situational Strategic Planning – PES, Objective Key Results – OKR, and MAnGve. **Method:** Through (1) an exploratory literature review, and by means of (2) an analysis of the lessons learned during the strategic planning execution related to the last biennium: we have identified points of improvement to the approach originally adopted. **Result:** As a result, we have obtained a hybrid framework combining PES, OKR, and MAnGve, which can be adopted as a starting point for other institutions that wish get better results from their strategic planning. **Conclusion:** The combined approach, resulting from this work, denotes good potential for use, and it can be an alternative for institutions experiencing the same problems, contributing to enable its professionals and executives to improve their institutional governance practices.

Resumo. Contexto: Considerando a necessidade de estabelecer um processo de planejamento estratégico que tenha mecanismos de monitoramento para a construção de uma cultura organizacional baseada em resultados. **Objetivo:** Propõe-se uma abordagem ágil para o gerenciamento estratégico e seu monitoramento, através da combinação de Planejamento Estratégico Situacional – PES, Objective Key Results - OKR e MAnGve. **Método:** Através (1) de uma revisão exploratória da literatura, e por meio da (2) análise das lições aprendidas durante a execução do planejamento estratégico em relação ao último biênio: identificamos pontos de melhoria para a abordagem originalmente adotada. **Resultado:** Como resultado, obtivemos uma estrutura híbrida combinando PES, OKR e MAnGve, que podem ser adotadas como ponto de partida para outras instituições que desejam obter melhores resultados de seu planejamento estratégico. **Conclusão:** A abordagem combinada, resultante deste trabalho, denota bom potencial de uso, e pode ser uma alternativa para instituições que vivenciam os mesmos problemas, contribuindo para que os seus profissionais e executivos possam melhorar as suas práticas de governança institucional.

1 Introdução

Os estágios de gerenciamento estratégico – (1) pensamento estratégico, (2) planejamento estratégico e (3) gerenciamento do impulso estratégico – devem proporcionar muitos benefícios às organizações de assistência em saúde. No entanto, como o gerenciamento estratégico é uma maneira de gerenciar uma organização, muitas vezes encarado como *filosofia*, seus benefícios nem sempre são quantificáveis, o dificulta o seu monitoramento [Swayne et al. 2008].

Em geral, o gerenciamento estratégico deveria: (i) criar laços em toda a organização provendo-lhe um senso comum de propósito e valores compartilhados; (ii) prover à organização um claro



autoconceito¹, metas específicas e orientação, bem como consistência na tomada de decisões, ajudando os gerentes a entender o presente, pensar sobre o futuro e reconhecer os sinais que sugerem

mudanças; (iii) construir uma cultura gerencial de comunicação vertical e horizontal, melhorando a governança geral dentro da organização; (iv) incentivar a inovação e a mudança dentro da organização para atender às necessidades de situações dinâmicas, num ambiente de incerteza; e, (v) melhorar o desempenho financeiro como consequência [West et al. 2014].

O gerenciamento estratégico adota uma perspectiva única que exige que todos na organização deixem de pensar exclusivamente em termos de funções internas e responsabilidades operacionais. Insiste em que cada colaborador adote o que pode ser uma atitude fundamentalmente nova - uma orientação externa e uma preocupação com o "big picture": uma visão holística e sistêmica onde a governança institucional é a moldura para a construção de um cenário que leve em conta a estratégia, a saúde da organização, e sua capacidade de tratar cada vez melhor da saúde de seus pacientes. É basicamente otimista na medida em que integra "o que é" com "o que pode ser".

Contudo, há algum tempo as abordagens tradicionais de planejamento e gerenciamento estratégico têm sido fortemente criticadas por apresentarem carências que dificultam às organizações a alcançarem os fins descritos no parágrafo anterior [Lida 1993]. Surge então o Planejamento Estratégico Moderno, que apresenta uma visão mais subjetiva, sensível ao contexto e focada na elaboração de planos-proposta a partir dos problemas vivenciados por cada organização [Rieg and De Araújo Filho 2002]. Esta abordagem moderna tem seu expoente no Planejamento Estratégico Situacional, que preconiza que não se pode planejar como se o planejador fosse o único ator, ignorando os demais envolvidos ou predizendo seus comportamentos [Matus 1997a].

Ainda assim, apesar de amplamente difundido, principalmente no contexto de Organizações de Assistência em Saúde e na Administração Pública Federal, o PES tem enfrentado problemas no que tange a questões como: (1) a energia necessária para sua aplicação; e (2) a carência de mecanismos de monitoramento dos progressos e dificuldades enfrentadas no gerenciamento estratégico [Dagnino 2009; Santana et al. 2014; Silva and Silva 2013; Vendruscolo et al. 2010].

Inserido neste cenário, com foco no aprofundamento destas questões, este artigo se propõe a responder à seguinte pergunta de pesquisa:

RQ1: "Como combinar PES, OKR e MANgVe em uma abordagem prática híbrida, buscando transformar o Planejamento Estratégico em um instrumento de Governança Institucional?"

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na **Seção 2**, é descrita uma visão geral do referencial teórico, analisando as raízes teóricas e os trabalhos relacionados existentes. Na **Seção 3** são descritos os métodos aplicados. A **Seção 4** apresenta a abordagem proposta, discussões sobre as contribuições emergentes e considerações indicações para prática. A **Seção 5** conclui e oferece recomendações para pesquisas subsequentes sobre o tema.

2 Referencial Teórico

O referencial deste trabalho está ancorado nos seguintes tópicos relacionados: Planejamento Estratégico em Saúde, Planejamento Estratégico Situacional, *Objective and Key Results* e MANgVe. Estes tópicos serão explorados nas subseções a seguir.

2.1 Planejamento Estratégico em Saúde

Há vários anos atrás, o livro de Jim Collins, "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", apareceu no cenário de negócios. Collins [2001] estudou 1.435 boas empresas e depois analisou por que 11 destas empresas se tornaram ótimas. Chip Caldwell & Associates iniciou um projeto

¹ Respondendo às perguntas: Quem somos? Onde queremos chegar?



"bom a excelente" em cuidados com a saúde e estudou 44 *healthcare organizations* que variavam em tamanho de 15 a 854 leitos. Um projeto adicional realizado pelo grupo avaliou 226 organizações relacionadas à saúde em *Los Angeles County*, Califórnia. Para cada organização, mediram as mudanças em custo por *case mix adjusted discharge*². As organizações que terminaram no 75º percentil ou superior foram classificadas com "*quantum improvers*" e as que estão no quartil inferior foram rotuladas como "*nonstarters*" [Pieper 2004].

Cerca de 20 por cento dos "*quantum improvers*" já estavam em uma posição favorável em seus custos e cerca de 20 por cento dos "*nonstarters*" já estavam em uma posição desfavorável. Os pesquisadores observaram que isso significava que os "*quantum improvers*" estavam se tornando cada vez mais rápidos e os "*nonstarters*" estavam piorando mais rapidamente [Caldwell et al. 2009]. Em outras palavras, a diferença de desempenho estava aumentando e as empresas de cuidados em saúde que não aplicavam estratégias de "melhorias quânticas" arriscavam a ser deixadas para trás por organizações que estavam aumentando o padrão de performance e "redefinindo o jogo". Alguns princípios importantes identificados por Collins [2001] nos "*quantum improvers*", foram:

1. **Defina metas não negociáveis.** Os "*quantum improvers*" realizam uma análise dos "gaps" e determinam áreas onde a melhora é viável e necessária. Eles determinam onde existem as maiores diferenças dos *benchmarks* estabelecidos e se concentram nas áreas vitais que farão a maior diferença positiva para a organização. Os "*nonstarters*" recebem informações de lacunas, debatem por seis meses, buscam mais dados e concordam em discutir um pouco mais a respeito. Os "*quantum improvers*" interpretam os resultados como um apelo imediato à ação. Os líderes estratégicos intensificam a definição de momentos, mantêm a organização no caminho e demonstram que a falta de ação não é uma opção.
2. **Concentre-se no *core-business***³. As organizações de saúde não podem querer "ser boas em todas as áreas de atuação da assistência em saúde", para todos os tipos de pacientes, seus tratamentos e suas respectivas complexidades. Segundo Collins, as organizações devem desenvolver uma lista de coisas que devem "parar de fazer", incluindo os serviços que são menos lucrativos e devem ser eliminados (imediatamente ou gradativamente, a depender do contexto). Eliminar qualquer serviço é muito difícil na assistência em saúde porque ninguém quer eliminar um serviço que esteja ajudando as pessoas, mesmo que seja muito caro. Concentrar-se nos serviços que apoiam a missão central e separando questões financeiras de questões emocionais pode tornar a decisão de eliminar um serviço mais fácil e mais objetiva.
3. **Use uma abordagem *tight-loose-tight***⁴. A recomendação aqui é iniciar com uma compreensão desafiadora da direção desejada para a organização, e, então delegar o entendimento a um grupo de líderes que devem ter flexibilidade na determinação de como eles alcançarão a direção estabelecida, e, finalmente, monitorarão com rigorosa responsabilidade para garantir que a estratégia definida está sendo seguida.

Os "*quantum improvers*" devem ter uma cultura de "*accountability*"⁵ apreciativa, ao invés de uma cultura punitiva. Ou seja, em vez de punir aqueles que não conseguem alcançar as metas, a liderança superior deve proporcionar assistência até que os resultados almejados sejam concretizados. Como observa Collins [2001], as grandes organizações não têm momentos milagrosos de mudança; em vez disso, devemos enfatizar a liderança comprometida, controlada e prática.

² Uma medida da complexidade relativa dos serviços prestados em um determinado hospital, com base nos pacientes que recebem alta [Swayne et al. 2008].

³ É a razão de ser de qualquer organização, a causa de sua existência.

⁴ É sobre liderar uma equipe, concedendo espaço para a emergência de outras lideranças e ideias inovadoras, enquanto as lideranças devem se manter firmes em relação às metas desafiadoras estabelecidas para os times liderados [Sagie et al. 2002].

⁵ É a obrigação de um indivíduo ou organização de explicar suas atividades, aceitar a responsabilidade por elas e divulgar os resultados de forma transparente. Inclui a responsabilidade recursos e outros bens a ele confiados. [Business Dictionary 2018]

A mudança organizacional é uma parte fundamental da sobrevivência. Como os gestores estratégicos entendem a relação entre mudança e sobrevivência, têm sido propostas muitas abordagens de gerenciamento para organizações em mudança. Na medida em que os líderes de saúde mudam e gerenciam suas organizações, eles traçam novos cursos para o futuro. Com efeito, eles criam novos começos, novas chances de sucesso, novos desafios para os colaboradores e novas esperanças para os pacientes. Portanto, é imperativo que os gerentes de saúde entendam as mudanças que ocorrem em seu ambiente; eles não devem simplesmente ser receptivos a elas, mas devem se esforçar para criar o futuro que saiba lidar com estas mudanças. Os *healthcare leaders* devem ver o futuro, criar novas visões para o sucesso e estar preparados para fazer "melhorias quânticas" em suas organizações [Swayne et al. 2008].

2.2 Planejamento Estratégico Situacional

O **Planejamento Estratégico Situacional – PES** surgiu a partir da década de 1970, como destaque do conjunto de conhecimentos que veio posteriormente a ser conhecido como “Planejamento Moderno”, e sendo seu mentor e entusiasta, o economista Carlos Matus [Rieg and De Araújo Filho 2002].

Segundo [Lida 1993], o PES se apresenta como uma abordagem mais flexível que a tradicional, permitindo que as questões sociais sejam consideradas, o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente acompanhada, permitindo ajustes no plano, sempre que ocorrem mudanças.

Partindo da insatisfação com uma situação vivenciada, que considera viável remediar, o planejador e os demais indivíduos envolvidos realizam uma “apreciação situacional”, buscando compreender a realidade experimentada por cada um deles. Então, cada uma das possibilidades de intervenção para resolução dos problemas identificados, e seu consequente resultados, são caracterizados em cenários, os quais representam alternativas de plano para serem implementados em função da eventual ocorrência de cada cenário [Cezar and Scramim 2014]. Este ciclo de ação é estruturado em quatro momentos, conforme ilustrado na **Figura 1**.

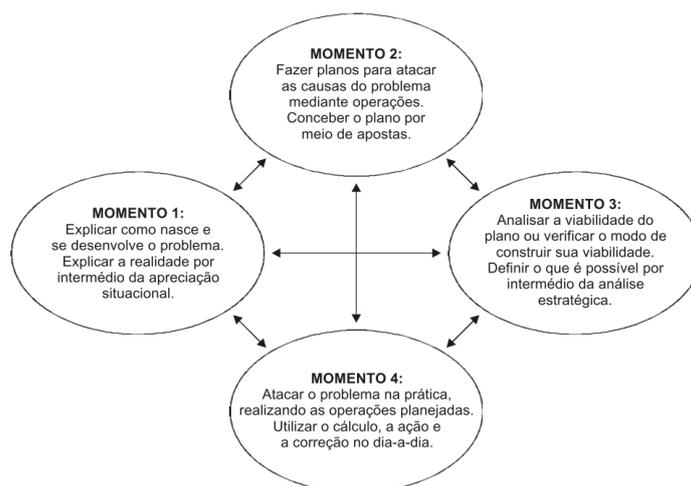


Figura 1. Os quatro momentos do PES. Fonte: [Rieg and De Araújo Filho 2002].

São consideradas referências seminais sobre PES, apontadas pela maioria dos autores que colocaram esta abordagem em prática: [Huertas 1996; Matus 1996, 1997a, 1997b, 1998].

2.3 Objective and Key Results

Segundo Niven and Lamorte [2016], **Objective and Key Results – OKR** é um framework de pensamento crítico e disciplina contínua que busca garantir que os colaboradores trabalhem juntos, concentrando seus esforços para realizar contribuições mensuráveis.

OKR foi criado por Andy Grove, enquanto era CEO da Intel, em meados dos anos 1970 e popularizado no Vale do Silício por John Doerr. Atualmente é adotado por muitas grandes organizações, incluindo Google, LinkedIn, Twitter, dentre outras. O Google o adotou em 1999, quando tinha menos de um ano de operação e cerca de 40 colaboradores [Levy 2011]. O OKR é utilizado pelo Google até hoje, que possui mais de 73.992 colaboradores espalhados em 73 escritórios, localizados em 38 países [Google 2017]. Este contexto dá uma boa percepção do seu potencial de escalabilidade.

O OKR parte da análise em como uma organização “quer ser reconhecida” (visão institucional), permitindo a identificação o “seu propósito” (missão institucional). A partir destas duas informações essenciais, o time procura identificar ao menos três objetivos (*objectives*), que uma vez alcançados auxiliarão a organização a cumprir sua missão. Para cada objetivo, então, são identificadas de uma a três métricas (*key results ou KR*s) que permitirão medir o progresso daquele objetivo. E só então, são elaboradas as ações (*to do*) para alcançar os resultados descritos pelas métricas estipuladas. A partir daí, os OKRs são distribuídos no tempo, utilizando o conceito de *timebox*⁶ trimestrais, e monitorados periodicamente através de reuniões de avaliação (*Scorings*).

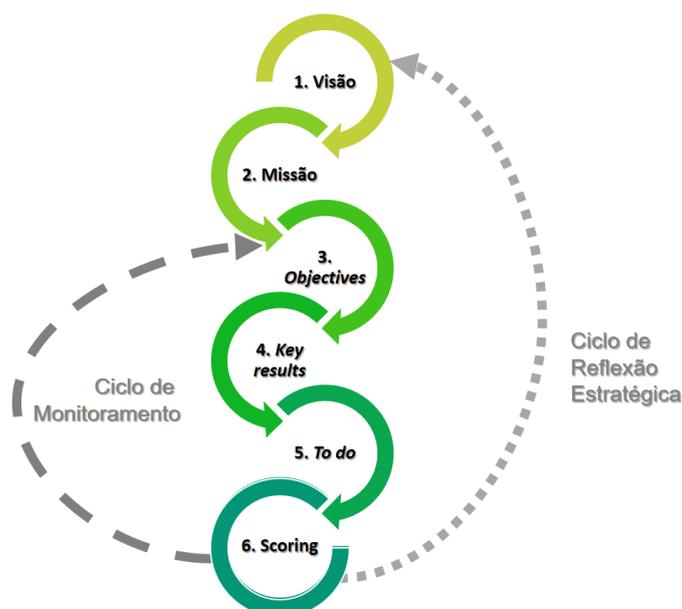


Figura 2. Ciclos do OKR.

Os *ciclos de monitoramento* ocorrem dentro das iterações de avaliação, visando avaliar como os objetivos estão sendo alcançados e realizando ajustes sempre que necessário. Já os *ciclos de reflexão estratégica* ocorrem sempre que a estratégia organizacional precisa ser adequada à uma nova realidade. Estes ciclos não são explícitos nas publicações encontradas, e a **Figura 2** representa a nossa própria visão e interpretação de sua aplicação na prática. São referências seminais sobre OKR, apontadas por seus praticantes: [Levy 2011; Niven and Lamorte 2016; Schmidt and Rosenberg 2014; Wodtke 2017].

2.4 MAnGve

O **MAnGve** é um *framework* baseado em um ciclo de vida ágil, buscando traduzir os princípios, valores e práticas das filosofias *ágil* e *lean* para o paradigma da governança. Ele foi desenvolvido em 2009 por Alexandre Luna, visando ajudar na implementação e melhorar a governança nas organizações [Luna 2009]. O MAnGve pode ser aplicado para o desenvolvimento de projetos, produtos, serviços ou mesmo a implantação de processos ou mudanças organizacionais.

⁶ É um período finito de tempo relacionado a uma iteração da aplicação do método. Prazos não podem ser postergados, apenas o escopo pode ser negociado.

Em função de sua flexibilidade o MAnGve pode ser combinado e adaptado à outras práticas e abordagens sem perder suas características. Por exemplo, a **Figura 3** ilustra a adaptação do fluxo de Pesquisa Ação (*Action Research* - AR) proposto por Davison, Martinsons & Kock (2004) usando o ciclo de vida do MAnGve (Luna, 2011) para implementar as mudanças e a aprendizagem organizacional. Por preconizar o desenvolvimento de ações de uma forma iterativa e incremental, o estudo é desenvolvido em iterações denominadas “marés”, utilizando o conceito de *timebox*. A **Figura 3** descreve os passos de cada iteração (maré).

Cada maré é composta de três ondas. A *primeira onda* é **estratégica** e nela são desenvolvidos os processos de *Diagnóstico* e *Alinhamento* estratégico. Ao final desta primeira onda os objetivos estratégicos da maré precisam estar definidos. A *segunda onda* possui natureza **tática**. Nesta onda os objetivos definidos na onda anterior são integrados com os progressos de marés anteriores – *Revisão do Backlog*, transformados em planos de ação - *Planejamento para ação*, e a equipe é preparada para o alcance destes objetivos – *Training/Coaching*. Na *terceira onda*, de característica **operacional**, o plano de ação é colocado em prática através de *Intervenções* e *Avaliações* que visam verificar o alcance dos objetivos estabelecidos e realizar as melhorias necessárias para aquela maré.

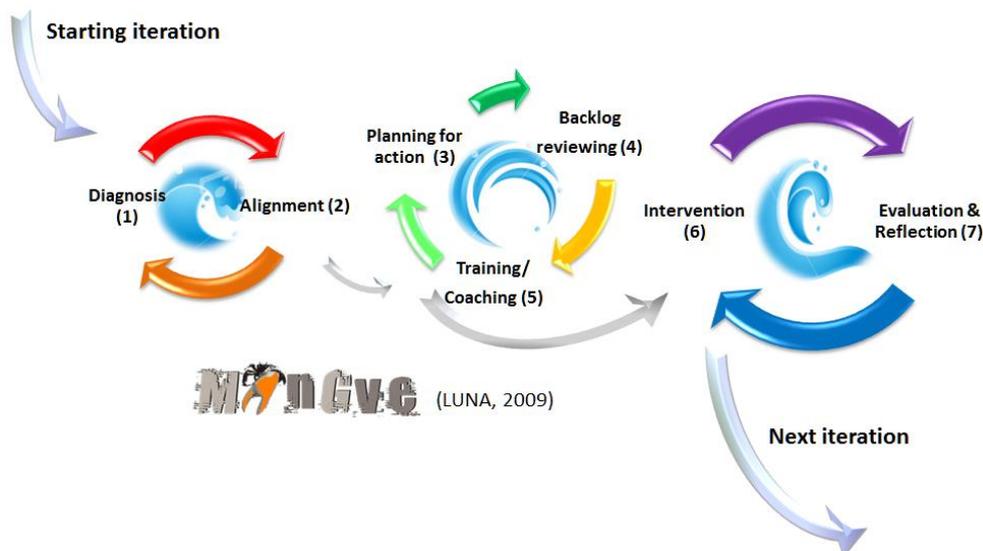


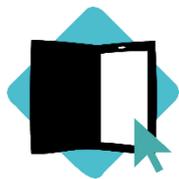
Figura 3. – Ciclo de vida do MAnGve: adaptado ao ciclo de Pesquisa Ação para aprendizagem organizacional. Fonte: [Luna et al. 2017].

Recomendamos a seguintes leituras para quem desejar se aprofundar nos temas Governança Ágil e MAnGve: [Gregory et al. 2015, 2016; Lima et al. 2017; Luna et al. 2016, 2017, Luna 2009, 2011, 2015; Luna and De Farias Júnior and et al. 2014; Luna and Kruchten and et al. 2014; Luna et al. 2013, 2015; Moran 2015; Van Wyk and Marnewick 2016].

3 Método

De acordo com o objetivo central deste trabalho, pode-se classificar a mesma como *exploratória* [Creswell 2009], uma vez que tem por finalidade apresentar uma proposta uma *abordagem ágil para o planejamento estratégico, e seu monitoramento*, buscando transformar a estratégia em um instrumento de governança institucional.

A elaboração da proposta foi baseada em uma *abordagem indutiva*, amparada pelos *métodos de procedimento estruturalista e comparativo* [Marconi and Lakatos 2003]. A utilização de tais métodos de procedimento foi fundamental para realização de uma *análise qualitativa* das informações obtidas em *revisão exploratória da literatura* e avaliação das lições aprendidas durante a execução do planejamento estratégico do último biênio do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de



Pernambuco (HC-UFPE)⁷, identificando os pontos de melhoria a serem implementados para a abordagem originalmente adotada: Planejamento Estratégico Situacional - PES.

4 Abordagem proposta

Nesta seção descreveremos a abordagem proposta bem como discutiremos alternativas para sua aplicação e sugestões para sua prática.

4.1 Reflexão crítica

A abordagem de Matus [1997a], PES, é um avanço significativo, quando comparado à abordagem tradicional de planejamento estratégico, considerando os aspectos sociais e convertendo os colaboradores em agentes de transformação da realidade, ao invés de meros expectadores de um planejamento determinístico. Contudo, o processo de elaboração da “árvore de problemas”, apesar de ser um exercício importante (e necessário) de conscientização da própria situação organizacional: é um processo laborioso, que geralmente envolve um grande número de pessoas e várias horas de trabalho coletivo. Este processo geralmente ocorre por meio da identificação dos “descritores dos problemas”, identificação de suas “causas”, avaliação de suas “consequências”, e consequente análise dos “nós críticos” para caracterização dos “macroproblemas”: quando enfim se parte para elaboração de um “plano de ação” que visa desatar os tais “nós”.

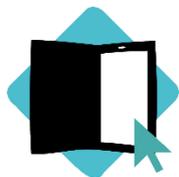
Em função da amplitude dos macroproblemas identificados, e da heterogeneidade das pessoas envolvidas neste trabalho, quando ele não é bem conduzido, pode ocasionar em muitos casos, a geração de um “plano de ação genérico”, sem profundidade, que é difícil de monitorar e que não é revisto, sempre que ocorre uma mudança. Esta situação contribui para que o Plano Diretor Estratégico, se torne um documento que muitas vezes, não é comunicado institucionalmente, e, portanto, não é nem internalizado por todos os setores da organização, nem utilizado como ferramenta apoio à tomada de decisão. Todo este processo tem um custo significativo para organização, e muitas vezes pouca efetividade. É neste contexto que surge a abordagem deste trabalho que vem propor a complementação da abordagem do PES com as abordagens ágeis do OKR e do MAnGve. O **Quadro 1** apresenta uma análise comparativa das abordagens tradicional, PES e abordagem Ágil; sendo a combinação destas duas últimas a proposta deste trabalho.

Quadro 1. Planejamento Estratégico: Análise comparativa das abordagens. Complementado a partir de: [Lida 1993].

Fator	Tradicional	PES	Ágil
1. Objeto do plano	Passivo	Ativo em complexo	Dinâmico
2. Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional	<i>Complex Adaptive Systems</i> ⁸
3. Concepção do Plano	Normativo-prescritivo	Jogadas sucessivas	Ciclos iterativos e incrementais
4. Análise estratégica	Consultas a especialistas	Análise da viabilidade	Busca maximização da entrega de valor
5. Fatores	Genéricos	Específico	Humanos e Organizacionais
6. Operação	Ação separada do plano	Mediação entre o plano de ação	Sistematiza colaboração adotando mecanismos de intervenção, avaliação e melhoria

⁷ O HC-UFPE é uma unidade da *Rede de Hospitais Universitários Federais (RHUF)* do MEC, vinculado à UFPE, gerido pela *Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)*, possuindo atualmente 345 leitos ativos, mais de 2200 colaboradores, e prestando Assistência de Alta Complexidade Hospitalar e Ambulatorial.

⁸ Sistemas em que os seus componentes aprendem com a experiência, se adaptam ao ambiente em mudança e aumentam sua capacidade de sobrevivência no meio em que estão inseridos (organização).



4.2 Diferenciais

A abordagem proposta visa comunicar com clareza o objetivo institucional e dar liberdade a cada time de escolher as alternativas de como alcançá-lo. Ao invés do time receber um conjunto de ações que precisa seguir para supostamente alcançar um objetivo, o time recebe um objetivo claro (que representa o direcionamento organizacional), e métricas de como o alcance deste objetivo será medido/acompanhado.

Para ilustrar, considere que um “objetivo institucional” seja “cuidar da saúde de seus colaboradores” (*objective*), e que a métrica estabelecida (*key result*) seja que 80% dos colaboradores atingissem o IMC⁹ entre 19,1 a 25,8 (para o sexo feminino) ou entre 20,7 a 26,4 (para o sexo masculino). Se a organização definisse como plano de ação (*to do*) que todos os seus colaboradores deveriam “praticar natação”, e mais da metade destes colaboradores não gostassem de nadar... o objetivo estaria fracassado logo no início! Por outro lado, se a organização dá liberdade para o alcance do objetivo, o setor de recursos humanos poderá auxiliar os colaboradores na realização que ações necessárias para alcançar esta meta, por afinidade, experiência ou competência. Ou seja, alguns iriam realizar exercícios regulares na academia com supervisão, eventualmente alguns grupos se organizariam para realização de esportes coletivos, outros por sua vez, passariam a praticar ciclismo regularmente, assim como a proposição de um cardápio mais saudável para o refeitório da instituição: seriam todas ações que combinadas auxiliariam no alcance coletivo da meta estipulada. Desta forma o time tem a opção de combinar estratégias diferentes, que sejam mais estimulantes, desde que o alcance da meta esteja garantido.

Quando a organização define o objetivo e o comunica com clareza, permitindo que cada equipe desenvolva seu potencial: promove um ambiente propício para a criatividade e a inovação, permitindo à alta gestão focar em questões estratégicas, evitando envolver-se no micro gerenciamento de cada unidade organizacional.

4.3 Como se harmonizam o PES, o OKR e o MAnGve

A proposta aqui apresentada se baseia na abordagem de Progresso, Planos e Problemas (PPP), que é uma técnica de gerenciamento para *follow-up*¹⁰ periódicos. Os colaboradores relatam as realizações, metas e desafios do período. O ciclo PPP, aplicado à presente abordagem, e ilustrado pela **Figura 4**, é amplamente adotado em organizações para apresentação de progressos (*accountability sessions*) de membros da equipe para equipe, de equipes a seus gerentes, ou do CEO para comitê de governança e investidores, por exemplo [Gibbon 2013].

Como resultado do nosso estudo e de recente experimentação com o OKR, sua contribuição ocorre através do seu reconhecimento como: (1) uma ferramenta de transformação corporativa; e, (2) uma ferramenta de mobilização e monitoramento em rede. Esta abordagem nos ajuda a responder questões como: i) o que queremos realizar como organização?; ii) quais ações não devemos realizar?; e a explorar se, iii) nossos times realmente estão utilizando todo o seu potencial?

⁹ Índice de Massa Corporal (IMC) é uma fórmula que indica se um adulto está acima do peso, se está obeso ou abaixo do peso ideal, considerado saudável. A fórmula para calculá-lo é: $IMC = \text{peso} / (\text{altura})^2$.

¹⁰ Atividades de apresentação de resultados ou prestação de contas.



Figura 4. Ciclo PPP adotado pela abordagem proposta. Adaptado de: [Gibbon 2013].

No contexto do OKR, os “*objectives*” costumam ser as entregas desejadas que sua organização quer alcançar... e os “*key results*” (KRs) são as maneiras de medir se você está no caminho certo para atingir seus objetivos. Pode parecer otimista, mas seu principal objetivo é simplesmente “*garantir que as tarefas, que precisam ser feitas, sejam realizadas com sucesso*”, “*e que neste percurso possamos desenvolver o time*”, preparando-o para desafios cada vez maiores. Trata-se de definir (colaborativamente) e comunicar ao time os bons objetivos, e entender como alcançá-los. Esta abordagem ajuda a obter o máximo de sua equipe, construindo assim um sentimento de sucesso e aproveitando o impulso destes sucessos para estimular o time a objetivos cada vez mais desafiadores.

O MAnGve, por sua vez complementa esta nova abordagem, da seguinte forma: (1) ajudando os líderes e times a se aprofunda no “*como*”; (2) provendo processos e procedimentos bem definidos para sistematização das iniciativas¹¹; (3) estabelecendo cerimônias de avaliação e melhoria das iniciativas; (4) apresentando boas práticas para o desenvolvimento dos times¹²; (5) melhor delimitando do ciclo de vida da mudança; e, (6) Ajudando a responder as seguintes questões: i) Por onde começar?, ii) Como adaptar?, iii) O que priorizar?

4.4 Modelo do ciclo de vida

A Figura 5 ilustra o ciclo de vida completo da abordagem proposta. Esta figura permite uma clara visão enlace das três abordagens. A abordagem combinada começa com (1) **reuniões de kick-off** em cada um dos níveis da organização para comunicar o plano geral, alinhar os conceitos e procedimentos, bem como trabalhar as expectativas dos envolvidos. A seguir é realizada uma (2) **avaliação situacional**, conforme proposta pelo PES. A diferença é que a abordagem proposta admite, neste ponto, que no caso de já haver sido realizada esta atividade anteriormente, os times revisem “se algo de substancial mudou”, permitindo reavaliar: posicionamento estratégico, análise ambiental (SWOT), revisão dos macroproblemas e seus nós críticos, bem como a conformidade com o modelo de negócio vigente na instituição.

Na sequência são realizadas (3) **oficinas de objetivos anuais**, envolvendo cada um dos níveis da organização, geralmente numa cadeia de colaboração *top-down*: começando pela governança, passando pela alta gestão e chegando até os times, quando necessário. O resultado esperado é a definição dos objetivos que deverão ser alcançados até o final do período proposto, e das suas métricas (*key results*) que indicarão como eles serão medidos.

¹¹ O MAnGve possui uma arquitetura baseada em componentes. Os componentes sistemáticos são representados por Fluxos de Trabalho modelados em BPMN, organizados em processos, procedimentos e tarefas [Luna 2011].

¹² Já os componentes adaptativos do MAnGve estão focados no desenvolvimento do time: havendo 6 práticas de abordagem adaptativa para auxiliar os líderes e 28 práticas ágeis voltadas aos times [Luna 2011].

Uma vez definidos os OKRs anuais, a abordagem adentra no ciclo das marés do MAnGve. Como primeira cerimônia deste ciclo é realizado o (4) **Maré Planning**, que visa decompor os OKRs anuais em OKRs trimestrais, e elaborar os planos de ação (*to do*) para sua realização. Ainda dentro do ciclo das marés, estes OKRs trimestrais serão acompanhados quinzenalmente ou mensalmente¹³ através de (5) cerimônias de **Maré Review**, utilizando a abordagem PPP ilustrada na **Figura 4**. Esta cerimônia está concentrada nos seguintes questionamentos: i) O que eu fiz? (progressos); ii) O que eu pretendo fazer até a próximo follow-up? (planos); e, iii) O que pode atrapalhar? (problemas). Ao final desta cerimônia onde cada participante apresenta seu *status report*, o MAnGve Master do time (líder) deverá atuar na remoção dos “impedimentos” (problemas), escalando o impedimento para instâncias superiores, quando necessário.

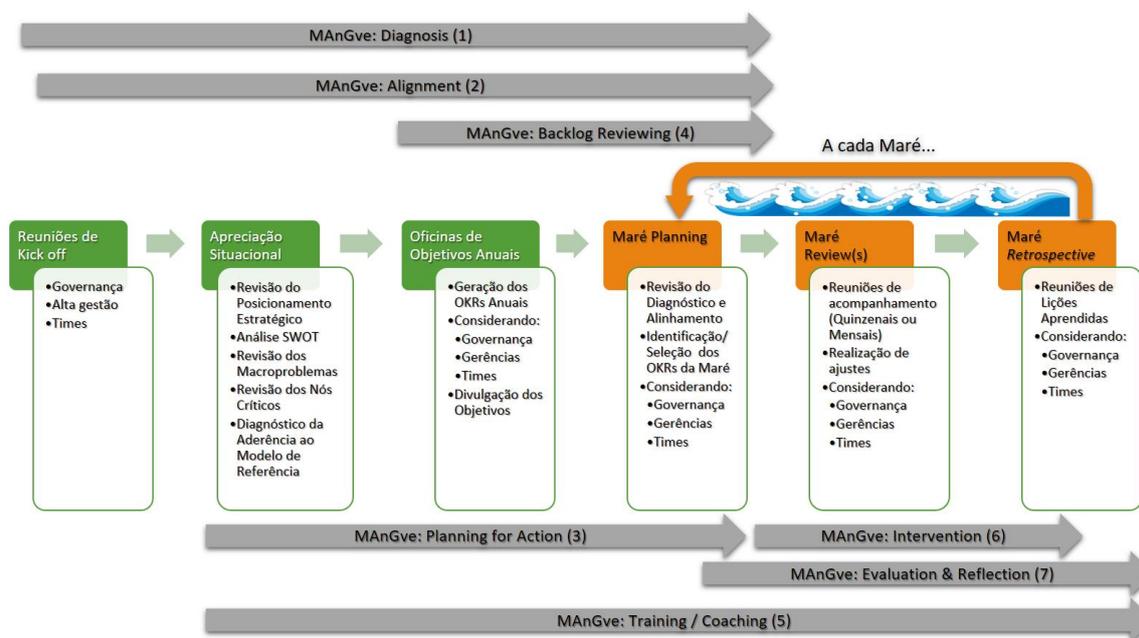


Figura 5. Ciclo de vida da abordagem combinada: PES, OKR e MAnGve.

Ao fim de cada maré, após a última cerimônia de *review*, são realizadas cerimônias de (6) **Maré Restrospective** para avaliação das lições aprendidas, buscando servir de insumos para marés vindouras. E os passos de (4) a (6) se repetem a cada maré até o final do período de avaliação institucional, que geralmente é anual.

Observe que o ciclo de vida do MAnGve, ilustrado na **Figura 3**, encontra-se mapeado no ciclo de vida da abordagem híbrida proposta na **Figura 5**, como pode ser percebido pela setas cinzas desta figura, caracterizando o intervalo de ocorrência de cada um dos processos do MAnGve durante a aplicação da abordagem proposta.

4.5 Alinhamento estratégico e follow-up

Uma forma de garantir o alinhamento estratégico é utilizar uma colaboração *top-down* para definir e comunicar dos OKRs. Nesta abordagem uma forma razoável de estruturar este trabalho pode ser: (1) a equipe de governança se reunir, estabelecer e comunicar para equipe de alta gestão os OKRs que precisam ser alcançados por todos, por exemplo, no decorrer de um ano; (2) cada gerente, por sua vez elabora com seu time de líderes os próprios OKRs e os comunica aos seus colaboradores/subordinados; e, (3) de forma sucessiva podem proceder as divisões, setores, unidades, serviços (e demais unidades organizacionais). Esta abordagem deve sempre ser ajustada à arquitetura organizacional de cada

¹³ Sugerimos que no início da adoção desta abordagem, por se tratar de algo novo, se adote um intervalo menor (quinzenal ou semanal), permitindo o time realizar os ajustes necessários o mais breve possível, e assim acelerar o aprendizado e a prática.

instituição. Por exemplo, *startups* geralmente possuem uma estrutura mais enxuta, flexível e orgânica, geralmente atuando sob o conceito de células complementares. Neste caso, cada célula é considerada um time, que possui um líder e realiza o follow-up para uma instância superior, seguindo o mesmo alinhamento.

Enquanto a definição e comunicação dos OKRs geralmente ocorre numa colaboração *top-down*, para garantir o alinhamento estratégico, os OKRs de uma unidade hierarquicamente subordinada devem contribuir para o alcance dos OKRs da unidade imediatamente superior, e assim sucessivamente, numa colaboração *bottom-up*. Desta forma é razoável considerar que todos os OKRs deverão contribuir para o alcance dos OKRs anuais definidos pela equipe de governança da instituição e a alta gestão. Seguindo a mesma premissa, as reuniões de *review* devem seguir um sequenciamento *bottom-up*, para garantir a efetividade do repasse das informações e o cômputo eficaz dos progressos dos OKRs. Por exemplo, as reuniões de *review* das dos *setores* devem preceder as reuniões das *divisões*, que por sua vez precederão as reuniões das *gerências*, quando estas prestarão conta dos progressos à *alta gestão* e enfim para o *comitê de governança* da instituição.

4.6 Dashboards

Assim como recomenda a prática *MANGve Score*, uma iniciativa importante para a assimilação institucional das mudanças ocasionadas na rotina da organização por esta abordagem, é o estabelecimento de *dashboards* (painéis de controle) que possam ser alimentados de forma descentralizada pelos responsáveis por cada “*key result*”.

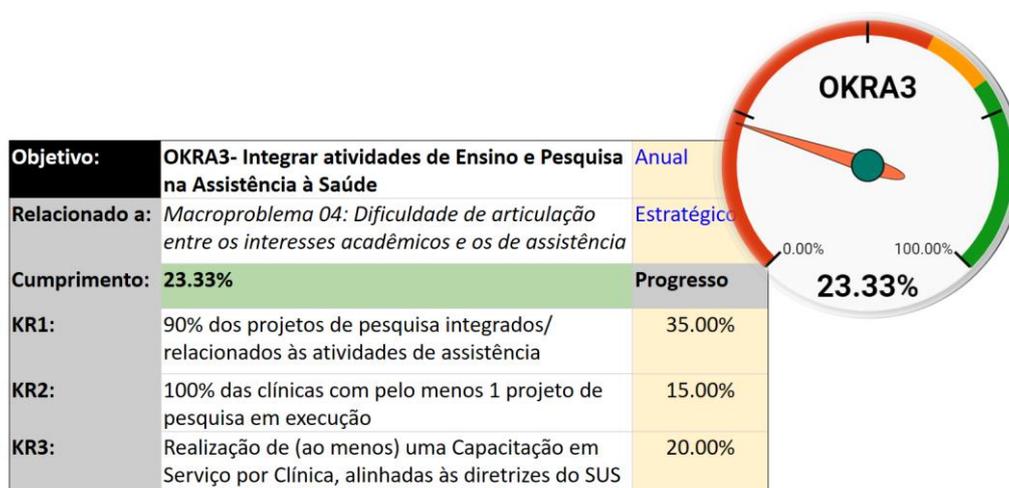


Figura 6. Exemplo de *dashboard* baseado em *planilha online*.

Estes “quadros” são objeto de verificação e atualização durante as cerimônias de *review*, mas devem ser atualizados sempre que progressos ocorrem (diariamente se possível). Algumas ferramentas disponíveis no mercado¹⁴ permitem inclusive o lançamento de observações e informes sobre o *status* de ações, mesmo que isso não represente o progresso quantitativo de um OKR. Porém o seu time pode utilizar até planilhas online para construção destes painéis. A criação de uma cultura de atualização frequente do status de cada OKR, permite à alta gestão ter um retrato fiel e um entendimento rápido do cenário de progresso numa breve consulta (visual), transformando esta abordagem numa ferramenta útil para tomada de decisão.

¹⁴ Exemplos: Perdo.com, Weekdone.com, OKeyR.com, CoBlue.com.br, para citar algumas. Há ainda relatos de utilização do Trello.com como alternativa para construção destes *dashboards*.

4.7 Temporalidade

Sob o ponto de vista temporal, geralmente os OKRs institucionais são trabalhados no horizonte de um ano. Utilizando o conceito de *gerenciamento de backlog*¹⁵, estes OKRs anuais, considerados épicos¹⁶, são comumente decompostos por cada uma das unidades organizacionais engajadas no seu alcance em OKRs trimestrais, e distribuídos ao longo das quatro marés que compreendem um período de avaliação anual. Assim eles devem ser acompanhados, como vimos nas Seções 4.4 e 4.5, utilizando o conceito de *timebox*.

A **Figura 7** ilustra como os estágios de *Diagnóstico e Alinhamento*¹⁷, *Intervenção e Avaliação* e *Retrospectiva* da **Figura 3** ocorrem em cada maré, num período de avaliação anual. Observe que os supramencionados estágios estão explícitos apenas nas duas primeiras marés, para efeito de simplificação da figura, mas ocorrem em todas elas.

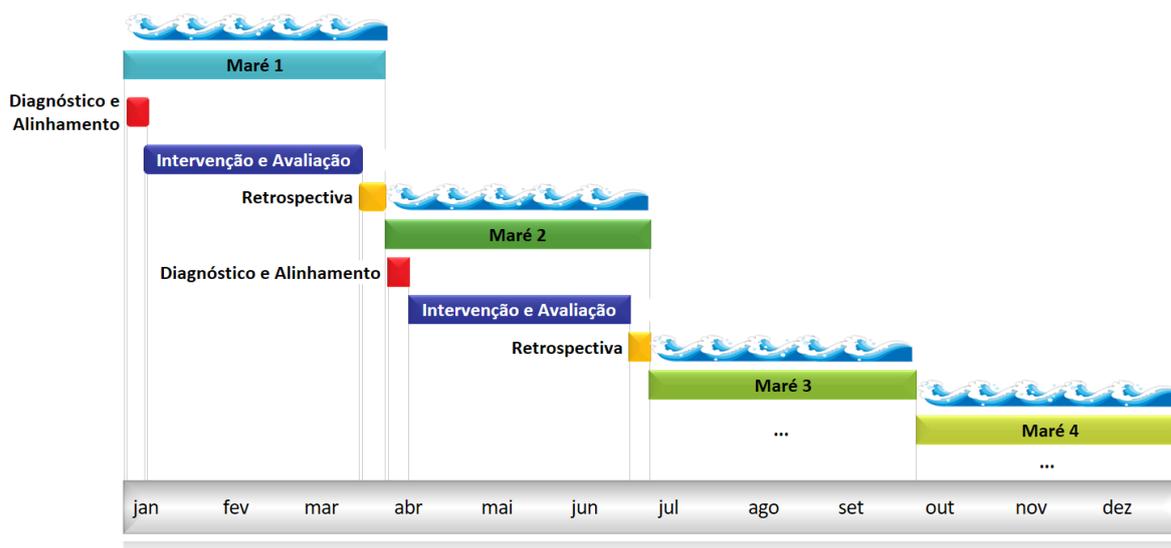


Figura 7. Timeboxes: marés e período de avaliação.

4.8 Considerações sobre prática

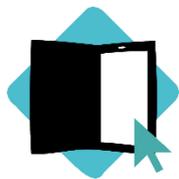
Um aspecto interessante da forma de trabalho proposta é o conceito de *timebox*, onde o escopo das entregas, as métricas dos KR's, assim como as metas definidas podem ser negociadas, mas nunca os prazos, que são predefinidos e imutáveis. Em outras palavras um OKR trimestral tem que estar alcançado ao final de uma maré e um OKR anual até a última cerimônia de *review* da quarta maré do período de avaliação.

Outro ponto importante, diz respeito ao conceito de sucesso: conforme preconiza a abordagem original dos OKRs, espera-se que sejam alcançados cerca de 60 a 70% de cada objetivo, com base na ponderação das metas estipuladas (*key results*). Uma excelente reflexão para o time que está alcançando mais de 80% das metas de seus OKRs, é “se eles não estão sendo audaciosos o suficiente”, e, portanto, o time precisaria revê-los!

¹⁵ Comumente definido como uma lista de questões que precisam ser tratadas. Em outras palavras o gerenciamento dos OKRs que pretendemos alcançar neste período e seus desdobramentos.

¹⁶ OKRs grandes demais, que envolvem muitas unidades organizacionais, ou sem detalhes suficientes, para serem tratadas ou desenvolvidos sem realizar a decomposição em OKRs menores, mais específicos.

¹⁷ O termo “Diagnóstico e Alinhamento” poderia ser redefinido nesta abordagem combinada pelo termo “Apreciação e Alinhamento”, conforme sugere a abordagem PES.



5 Conclusão

O presente artigo discutiu a problemática do planejamento estratégico não ser facilmente convertido em uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, e nem em um instrumento de governança institucional. Em seguida, realizou um breve resgate das questões relevantes do planejamento estratégico em saúde, bem como uma rápida revisão de cada tópico relacionado a este trabalho, listando as principais referências, em cada caso.

Com base em uma análise qualitativa das informações obtidas nesta revisão exploratória da literatura e na avaliação das lições aprendidas durante a execução do planejamento estratégico do último biênio do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco, este trabalho identificou os pontos de melhoria a serem implementados para a abordagem originalmente adotada (PES), apresentando a proposta de uma nova *abordagem ágil para gerenciamento estratégico*, procurando transformar o planejamento estratégico em um instrumento de governança institucional, e respondendo à pergunta de pesquisa apresentada na Seção 1.

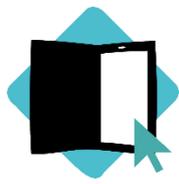
É relevante mencionar como *desafios* para aplicação da abordagem proposta: (i) as características particulares dos Hospitais Universitários Federais (HUF), que são instituições públicas de assistência, ensino e pesquisa, que diferem dos demais hospitais; e, (ii) as dificuldades derivadas destas características, que demanda um modelo diferenciado para gestão e para o planejamento estratégico.

Como *expectativa*, acreditamos que a abordagem proposta possa auxiliar na indução de uma mudança cultural, necessária em cenários de constante mudança, permitindo a construção de uma cultura apreciativa de aprendizagem e melhoria contínuas [Argyris and Schön 1997], que estimule os profissionais da instituição no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (como por exemplo no incremento da resiliência institucional), e contribuindo: na melhoria dos serviços prestados à população, na formação profissional, e na produção e compartilhamento de conhecimento técnico e científico.

Como *limitações* deste trabalho, podemos mencionar o fato de que a abordagem proposta ainda não foi aplicada em sua totalidade e, portanto, não pôde ser avaliada sob o ponto de vista de sua efetividade. Outra questão premente diz respeito ao fato de que este estudo ocorreu num contexto concreto, porém muito particular, não sendo possível generalizar o seu potencial de aplicação. Como *trabalho futuro*, podemos citar a aplicação da abordagem proposta no âmbito do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco, e seu consequente refinamento através de adequações e ajustes resultantes de sua prática. Como *contribuição*, acreditamos que a abordagem proposta pode inspirar outras instituições a experimentá-la, assim como apresentar um ponto de partida para que instituições que vivenciem os mesmos problemas possam melhorar as suas práticas de planejamento estratégico e governança institucional.

Referências

- Argyris, C. and Schön, D. a. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reis, n. 77/78, p. 345.
- Business Dictionary (2018). Definition and meaning - BusinessDictionary.com. <http://www.businessdictionary.com/definition/accountability.html>, [accessed on Feb 14].
- Caldwell, C., Butler, G., Posten, N. and Quality, A. S. (2009). Lean-Six Sigma for Healthcare: A Senior Leader Guide to Improving Cost and Throughput. ASQ Quality Press.
- Cezar, F. and Scramim, L. (2014). Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial : estudos de casos múltiplos. p. 417–431.
- Collins, J. C. (2001). Good to great: Why some companies make the leap... and others don't. Random House.



Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Third Edit ed. Los Angeles, US: SAGE Publications Inc.

Dagnino, R. P. (2009). *Planejamento estratégico governamental*.

Gibbon, C. (2013). *Planning, Productivity and Progress: The Power of P*. <http://www.clevegibbon.com/2013/01/planning-productivity-and-progress-the-power-of-p/>, [accessed on Jan 27].

Google (2017). *Google: Nossos endereços no mundo*. <https://www.google.com/intl/pt-BR/about/locations>, [accessed on Feb 15].

Gregory, P., Barroca, L., Sharp, H., Deshpande, A. and Taylor, K. (2016). The challenges that challenge: Engaging with agile practitioners' concerns. *Information and Software Technology*, v. 77, p. 92–104.

Gregory, P., Barroca, L., Taylor, K., Salah, D. and Sharp, H. (2015). Agile challenges in practice: a thematic analysis. In *16th International Conference on Agile Software Development, XP 2015*. . [http://oro.open.ac.uk/42061/1/Gregory et al Agile Challenges XP2015.pdf](http://oro.open.ac.uk/42061/1/Gregory%20et%20al%20Agile%20Challenges%20XP2015.pdf).

Huertas, F. (1996). *Entrevista com Matus: o método PES*. São Paulo: Fundap,

Levy, S. (2011). *In the plex: How Google thinks, works, and shapes our lives*. Simon and Schuster.

Lida, I. (1993). *Planejamento Estratégico Situacional Do Planejamento Tradicional para o Estratégico*. *Production*, v. 3, n. 2, p. 113–125.

Lima, T., Barbosa, C. E. and Souza, J. M. De (2017). Analysing agile governance processes in the Brazilian Government scenario. *International Journal of Management and Decision Making*, v. 16, n. 2, p. 131.

Luna, A. J. H. de O. (2009). *MANgVe: A model for Agile Governance in IT*. Informatics Center, Federal University of Pernambuco, Brazil.

Luna, A. J. H. de O. (2011). *MANgVe: IMPLANTANDO GOVERNANÇA ÁGIL*. Primeira ed. Rio de Janeiro: BRASPORT.

Luna, A. J. H. de O. (2015). *Agile Governance Theory*. PhD Thesis. Computer Centre (CIn). Federal University of Pernambuco (UFPE). Recife, Pernambuco, Brazil.

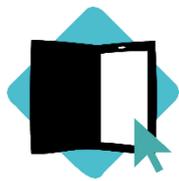
Luna, A. J. H. de O., De Farias Júnior, I. and De Moura, H. P. (2017). *Governança Ágil como um tópico emergente em Gerenciamento de Projetos*. *UNIVERSO PM*, p. 15–19.

Luna, A. J. H. de O., De Farias Júnior, I., Kruchten, P. and De Moura, H. P. (2014). *MANgVe: a step towards deploying Agile Governance*. *Brazilian Symposium on Software Engineering (SBES) - Industry Track (CBSOFT 2014)*, p. 2008–2011.

Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P. and De Moura, H. P. (aug 2013). [S150] GAME: Governance for Agile Management of Enterprises: A Management Model for Agile Governance. In *2013 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering Workshops*. . Ieee. <http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=6613457>, [accessed on Nov 17].

Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P. and Moura, H. P. De (2015). *Agile Governance Theory: conceptual development*. *12th International Conference on Management of Technology and Information Systems*, p. 23.

Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., Pedrosa, M. L. G. E., et al. (31 oct 2014). *State of the Art of Agile Governance: A Systematic Review*. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, v. 6, n. 5, p. 121–141.



- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., Riccio, E. L. and Moura, H. P. De (2016). Foundations for an Agile Governance Manifesto: a bridge for business agility. [V. T. Nagawa, Ed.]In 13th International Conference on Management of Technology and Information Systems. . FEA-USP.
- Marconi, M. de A. and Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. Fifth ed. São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Matus, C. (1996). Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi: estratégias políticas. São Paulo: FUNDAP,
- Matus, C. (1997a). O Método PES: roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP,
- Matus, C. (1997b). El líder sin estado mayor. La Paz: Fondo Editorial Altadir,
- Matus, C. (1998). Teoría de la producción y el juego social. Isla Negra: Altadir,
- Moran, A. (2015). Managing Agile: Strategy, Implementation, Organisation and People. Springer International Publishing.
- Niven, P. R. and Lamorte, B. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Wiley.
- Pieper, S. (2004). “Good to Great” in Healthcare. Healthcare executive, v. 19, n. 3, p. 21–26.
- Rieg, D. L. and De Araújo Filho, T. (2002). O uso das metodologias “planejamento estratégico situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. p. 1–11.
- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te’eni, D. and Schwartz, D. G. (2002). An empirical assessment of the loose–tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. Journal of Organizational behavior, v. 23, n. 3, p. 303–320.
- Santana, R. S., Lobo, I. M. F., Penaforte, T. R., Leite, S. N. and Silva, W. B. (2014). A institucionalização da seleção de medicamentos em hospitais públicos por meio do planejamento estratégico situacional. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 6, p. 1587–1603.
- Schmidt, E. and Rosenberg, J. (2014). How google works. Hachette UK.
- Silva, P. M. and Silva, P. M. (2013). Planejamento Estratégico Situacional : Uma Proposta Metodológica Para Implantação Do.
- Swayne, L., Duncan, W. J. and Ginter, P. M. (2008). Strategic management of health care organizations.
- Van Wyk, L. and Marnewick, C. (2016). APPLYING GOVERNANCE PRINCIPLES TO IMPROVE AGILE PROJECT SUCCESS. In Proceedings of International Association for Management of Technology Conference. . IAMOT 2016. http://iamot2016.org/proceedings/papers/IAMOT_2016_paper_38.pdf.
- Vendruscolo, C., Kleba, M. E., Krauzer, I. M. and Hillesheim, A. (2010). Planejamento situacional na Estratégia Saúde da Família: atividade de integração ensino-serviço na enfermagem. Revista Gaúcha de Enfermagem (Online), v. 31, n. 1, p. 183–186.
- West, M., Eckert, R., Stewart, K. and Passmore, B. (2014). Developing collective leadership for health care. The King’s Fund, n. May, p. 1–36.
- Wodtke, C. R. (2017). Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results. Boxes and Arrows.