



Gestão & Gerenciamento

ESTUDO DE CASO DE METODOLOGIA ÁGIL EM UMA OPERADORA DE SAÚDE SUPLEMENTAR

CASE STUDY OF AGILE METHODOLOGY IN A HEALTH INSURANCE OPERATOR

Diego dos Santos Borges

Engenheiro; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

diegocuzates@gmail.com

Nikiforos Joannis Philyppis Junior

Mestre em Economia Empresarial (UCAM, RJ) e professor 40h DE FACC-UFRJ

nikiforos@facc.ufrj.br

Resumo

Este trabalho analisa a relevância da aplicação de metodologias ágeis na gestão de projetos para operadoras de planos de saúde. Foi realizado um estudo de caso de migração da adoção de métodos preditivos para métodos ágeis por uma operadora e como isto a capacitou para prosperar em um ambiente volátil e complexo, garantindo a evolução de seus modelos de negócios. A aplicação de metodologias ágeis é recomendada para o gerenciamento de projetos no desenvolvimento de soluções e jornadas digitais por conta da sua rapidez na entrega e flexibilidade para lidar com mudanças de contexto. Os processos e jornadas digitais do setor de saúde suplementar brasileiro tem sofrido forte pressão regulatória, judicial, governamental e dos seus clientes quanto a habilidade para se adaptar a mudanças de contexto de negócios demandando forte capacidade de adaptação das operadoras de saúde que fazem parte do setor.

Palavras-chaves: Métodos Ágeis; Saúde Suplementar Brasileira; Gestão de Projetos.

Abstract

This paper analyzes the relevance of applying agile methodologies in project management for health plan operators. A case study was conducted on the migration of the adoption of predictive methods to agile methods by an operator and how this enabled it to thrive in a volatile and complex environment, ensuring the evolution of its business models. The application of agile methodologies is recommended for project management in the development of digital solutions and journeys due to its speed of delivery and flexibility to deal with changes in context. The digital processes and journeys of the Brazilian supplementary health sector have been under strong regulatory, judicial, governmental and customer pressure regarding the ability to adapt to changes in the business context, demanding strong adaptability from health operators that are part of the sector.

Keywords: Agile Methods; Brazilian Health Supplementary Sector; Project Management.

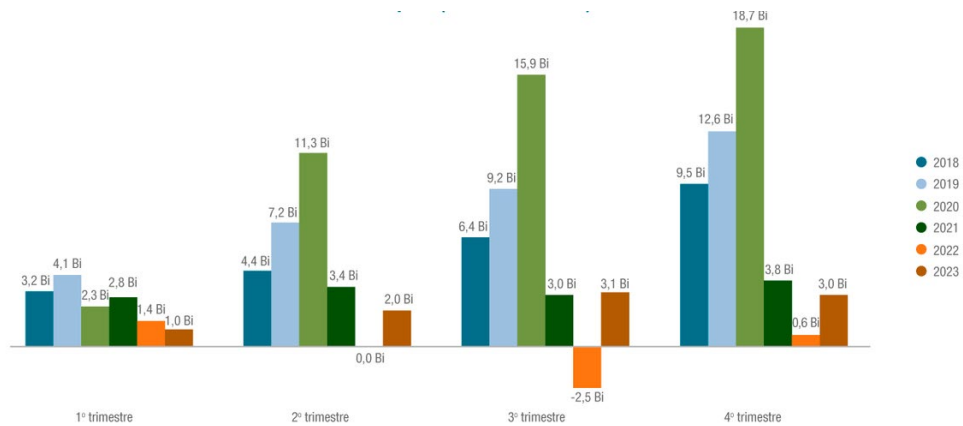
1 Introdução

Em um cenário em constante evolução, as operadoras de planos de saúde no Brasil enfrentam uma série de desafios complexos. Mudanças regulatórias dinâmicas, expectativas crescentes dos clientes e beneficiários, avanços tecnológicos disruptivos e um setor em constante movimento de fusões e aquisições compõem esse ambiente desafiador. O delicado equilíbrio entre fornecer serviços de saúde de qualidade e manter a viabilidade financeira coloca uma pressão imensa sobre essas organizações. A adaptabilidade torna-se fundamental à medida que enfrentam incertezas e buscam se reinventar.

O setor de saúde suplementar desempenha um papel vital na assistência à saúde dos brasileiros. Além de aliviar a sobrecarga do sistema público, permitindo que o governo concentre recursos na população de menor renda, ele também contribui significativamente para a economia do país. Atualmente, o mercado de saúde suplementar conta com 1.129 (BRASIL, 2024a) operadoras de saúde com registro ativo, distribuídas em seis modalidades de atuação: autogestão, cooperativa médica, filantropia, medicina de grupo e seguradora especializada em saúde. Os números da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) mostram que, em julho de 2024, os planos de assistência médica registraram cerca de 51,1 (BRASIL, 2024b) milhões de usuários, enquanto os planos exclusivamente odontológicos atingiram aproximadamente 33,5 (BRASIL, 2024c) milhões de beneficiários. Além disso, as informações financeiras enviadas pelas operadoras à ANS indicam que o setor registrou

lucro líquido de R\$ 3,0 bilhões no acumulado do ano de 2023. Esse resultado equivale a aproximadamente 1% da receita total acumulada no período, que ultrapassou R\$ 319 bilhões. Em outras palavras, para cada R\$ 100,00 de receitas, o setor obteve cerca de R\$ 1,00 de lucro ou sobra (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2024). Esses números refletem a expressiva adesão da população aos serviços privados de saúde e a relevância econômica desse setor para o bem-estar dos brasileiros.

Figura 1 – Resultado Líquido das operadoras de planos de saúde no Brasil nos últimos 6 anos



Fonte: Agência Nacional de Saúde Suplementar (2024)

O mercado de saúde suplementar teve uma forte queda no resultado das operadoras de planos de saúde após o ano de 2020, conforme apresentado na figura 1. Esse fenômeno ocorreu após os impactos da Pandemia de COVID19 no Brasil promovendo, por exemplo, um forte aumento na utilização de leitos hospitalares providos pelas operadoras de planos de saúde. A adoção de novas tecnologias, como a inteligência artificial generativa e *analytics*, é crucial para a transformação digital do setor de saúde suplementar. A IA generativa, por exemplo, pode ser utilizada para personalizar planos de saúde, criar *chatbots* inteligentes para atendimento ao cliente e auxiliar na descoberta de novos tratamentos. Já a *analytics* permite analisar grandes volumes de dados, identificando padrões e tendências que podem otimizar processos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços. Ao combinar essas tecnologias, as operadoras de saúde podem oferecer experiências mais personalizadas, eficientes e centradas no paciente, além de se manterem competitivas em um mercado cada vez mais exigente.

A gestão de projetos eficaz é um diferencial competitivo para as operadoras de saúde. A escolha entre métodos preditivos e ágeis deve ser estratégica, considerando a natureza de cada projeto e a necessidade de adaptação a um mercado em constante evolução(GOMES, [s.d.]). A capacidade de adaptação torna-se um fator crítico para o sucesso das operadoras de saúde nesse setor dinâmico (HOLDEN; BOUSTANI; AZAR, 2021). Nesse contexto, a adoção de metodologias ágeis para a gestão de projetos é essencial. Ao abraçar os princípios ágeis, as operadoras podem enfrentar desafios, responder rapidamente às mudanças de mercado e entregar valor tanto para os stakeholders quanto para os beneficiários.

Este artigo explora a relevância da aplicação de metodologias ágeis na gestão de projetos para operadoras de planos de saúde. Foi realizada uma análise de estudo de caso de como a migração da adoção de métodos preditivos para métodos ágeis por uma

operadora a capacitou para prosperar em um ambiente volátil e complexo, garantindo a evolução de seus modelos de negócios.

2. Revisão conceitual

2.1. Gestão de Projetos

Um projeto é um empreendimento temporário voltado para criar produtos, serviços ou resultados únicos e inovadores. De forma mais específica, um projeto é uma série de tarefas estruturadas, atividades e entregáveis cuidadosamente executados para alcançar um resultado desejado. Segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2021), a Gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a realização de atividades que visem atingir os objetivos específicos e inovadores que agreguem valor de acordo com a sua aplicação (PMI, 2021). Isso envolve a coordenação de tarefas, a mobilização de recursos e a gestão de pessoas para garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo, do orçamento e com a qualidade desejada. A gestão de projetos se baseia em uma série de processos estruturados, que incluem o planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento do projeto (PMI, 2021). Esses processos são fundamentais para garantir que todos os aspectos do projeto sejam considerados e gerenciados de maneira eficaz.

A importância da gestão de projetos reside na sua capacidade de organizar e, consequentemente, otimizar os recursos disponíveis para atingir os objetivos propostos (CARNEIRO, [s.d.]). Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e complexo, a gestão de projetos permite que as organizações respondam rapidamente às mudanças, reduzam riscos e maximizem as oportunidades (MARQUES JUNIOR; PLONSKI, 2011). Além disso, uma gestão de projetos eficiente contribui para o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que os recursos sejam usados de maneira que traga o maior valor possível.

Outro aspecto crucial da gestão de projetos é a melhoria da comunicação e colaboração dentro da equipe do projeto e entre os stakeholders (SINGH, 2023). Uma boa gestão de projetos estabelece canais claros de comunicação, define responsabilidades e prazos, e promove a transparência. Isso não só facilita a resolução de problemas, mas também fortalece o engajamento e a motivação da equipe, resultando em um trabalho mais coeso e produtivo.

Por fim, a gestão de projetos é essencial para a entrega de produtos e serviços de alta qualidade. Com processos de monitoramento e controle bem definidos, a gestão de projetos permite identificar e corrigir desvios de plano, garantir a conformidade com os requisitos e expectativas do cliente, e assegurar a entrega de resultados que atendam aos padrões de qualidade estabelecidos. Isso não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também fortalece a reputação da organização e aumenta suas chances de sucesso a longo prazo.

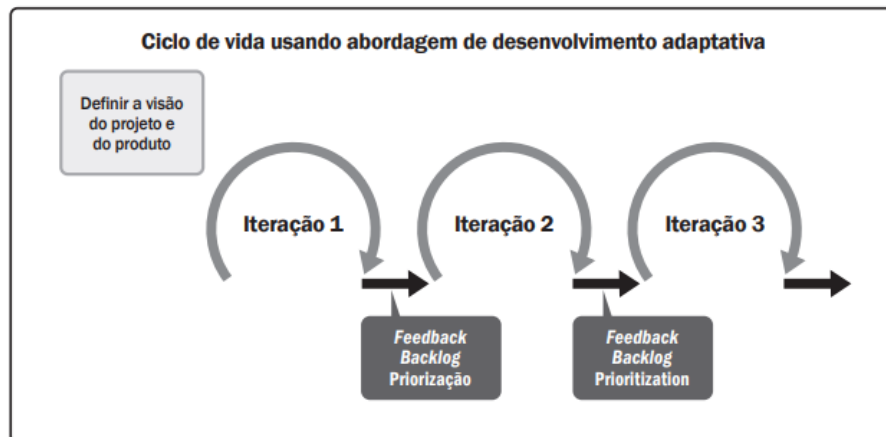
2.2 Gestão de Projetos Ágeis

Projetos ágeis são uma abordagem de gerenciamento de projetos que enfatiza a flexibilidade, a colaboração e a entrega contínua de valor. Diferente das metodologias

tradicionais, que seguem uma sequência linear e rígida, os projetos ágeis são conduzidos em ciclos iterativos e incrementais chamados "sprints" ou iterações, conforme a figura 2. Cada sprint envolve planejamento, execução e revisão, permitindo ajustes contínuos baseados no feedback obtido ao longo do caminho. Essa abordagem é especialmente eficaz em ambientes dinâmicos e incertos, onde as mudanças ocorrem rapidamente e a capacidade de adaptação é crucial para o sucesso.

O Manifesto Ágil (BECK *et al*, 2024a), criado em 2001 por um grupo de desenvolvedores de software, sintetiza os valores e princípios fundamentais das metodologias ágeis. Ele é composto por quatro valores principais: (1) Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; (2) Software em funcionamento mais que documentação abrangente; (3) Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; (4) Responder a mudanças mais que seguir um plano. Estes valores sublinham a importância da comunicação, da entrega de valor contínua e da capacidade de adaptação às mudanças para o sucesso dos projetos.

Figura 2 – Ciclo de vida com abordagem de desenvolvimento adaptativa



Fonte: PMI, 2021

Além dos valores, o Manifesto Ágil também apresenta doze princípios que orientam a prática ágil (BECK *et al* 2024b). Estes princípios incluem: a satisfação do cliente através da entrega contínua de software útil, a aceitação de mudanças nos requisitos, mesmo em estágios avançados do desenvolvimento, e a promoção de um ritmo sustentável de trabalho. Os princípios ágeis incentivam a construção de projetos ao redor de indivíduos motivados, o uso de medidas simples de progresso, como software funcionando, e a melhoria contínua através de reflexões regulares sobre como se tornar mais eficaz.

A importância dos projetos ágeis está em sua capacidade de promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente, onde a equipe é capacitada a tomar decisões rapidamente e ajustar o rumo do projeto conforme necessário. Esse enfoque na adaptabilidade e na entrega contínua de valor permite que as organizações sejam mais responsivas às necessidades dos clientes e às mudanças do mercado, resultando em produtos e serviços de maior qualidade. (RIGBY *et al*, 2016)..

Os projetos ágeis aparecem como uma alternativa a abordagem tradicional ou preditiva para execução de projetos com muitas vantagens relevantes, porém é importante

ter em mente que cada contexto de projeto vai ter características específicas e únicas e não necessariamente a metodologia ágil vai ser a mais adequada para garantir o sucesso do projeto (RIGBY et al, 2016).

2.3 Métodos de Aplicação de Projetos Ágeis

Os principais modelos de projetos ágeis incluem Scrum, Kanban e Lean. Scrum é uma metodologia ágil muito utilizada, especialmente em desenvolvimento de software, que organiza o trabalho em ciclos curtos chamados sprints, permitindo entregas incrementais e rápidas. Kanban, por outro lado, foca na visualização do trabalho através de um quadro de tarefas, facilitando a gestão de fluxo de trabalho e a identificação de gargalos. Lean é uma abordagem que visa eliminar desperdícios e otimizar processos, agregando valor ao cliente através de uma produção mais eficiente e eficaz.

Cada um desses modelos tem suas particularidades e benefícios. Scrum é ideal para projetos que requerem entregas rápidas e constantes, enquanto Kanban é mais flexível e pode ser aplicado em ambientes onde o fluxo de trabalho precisa ser visualizado e ajustado continuamente. Lean é eficaz em projetos que buscam eliminar desperdícios e melhorar a eficiência operacional, sendo amplamente utilizado em manufatura e produção (RIGBY et al, 2016).

Tabela 1 – Comparação entre as principais abordagens ágeis para inovação

	Scrum	Kanban	Desenvolvimento Lean
Princípios Orientadores	Capacitar equipes criativas e multifuncionais	Visualizar fluxos de trabalho e limitar o trabalho em andamento	Eliminar desperdícios do sistema como um todo
Condições Favoráveis para Adoção	Culturas criativas com altos níveis de confiança e colaboração	Culturas orientadas a processos que preferem melhorias evolutivas com poucas práticas prescritas	Culturas orientadas a processos que preferem melhorias evolutivas com valores abrangentes, mas sem práticas prescritas
Papéis Prescritos	Proprietários de iniciativas responsáveis por priorizar as prioridades da equipe e entregar valor aos clientes e à empresa Facilitadores de processos que guiam o processo de trabalho	Nenhum	Nenhum
Regras de Trabalho Prescritas	Cinco eventos: - Planejamento de sprint para preparar a próxima rodada de trabalho - Sprints de tempo fixo de duração consistente (1-4 semanas) para criar um incremento de produto potencialmente liberável - Reuniões diárias de 15 minutos para revisar o progresso e identificar impedimentos - Revisões de sprint que inspecionam o novo incremento de trabalho - Retrospectivas de sprint para a equipe inspecionar e melhorar a si mesma	- Comece com o que você faz agora - Visualize fluxos de trabalho e estágios - Limite o trabalho em andamento em cada estágio de desenvolvimento - Meça e melhore os tempos de ciclo	Nenhum

Abordagem para Mudança Cultural	Adote rapidamente práticas mínimas prescritas, mesmo que diferem substancialmente das práticas do resto da organização Domine práticas prescritas e, em seguida, adapte-as através da experimentação	Respeite estruturas e processos atuais Aumente a visibilidade nos fluxos de trabalho Incentive mudanças graduais e colaborativas	Respeite estruturas e processos atuais Estresse os valores ágeis em toda a organização enquanto minimiza a resistência organizacional
Vantagens	Facilita avanços radicais enquanto retém os benefícios de operar como parte da organização principal Entrega as inovações mais valiosas mais cedo Aumenta rapidamente a felicidade da equipe Desenvolve habilidades de gestão geral	Evita conflitos com a cultura da organização principal Maximiza as contribuições dos membros da equipe através de estruturas de equipe e ciclos de trabalho flexíveis Facilita respostas rápidas a questões urgentes através de ciclos de trabalho flexíveis	Otimiza o sistema como um todo e envolve toda a organização Proporciona a máxima flexibilidade na personalização das práticas de trabalho
Desafios	Os líderes podem ter dificuldade em priorizar iniciativas e ceder o controle para equipes autogerenciadas Novas habilidades de gerenciamento matricial são necessárias para coordenar dezenas ou centenas de equipes multidisciplinares Tempos de iteração fixos podem não ser adequados para alguns problemas (especialmente aqueles que surgem diariamente) Alguns membros da equipe podem estar subutilizados em certos ciclos de sprint	Os praticantes devem descobrir como aplicar melhor os princípios ágeis A grande variação nas práticas pode complicar a coordenação entre as equipes Quando as iniciativas não têm sucesso, pode ser difícil determinar se as equipes selecionaram as ferramentas inadequadas	Os novatos tentando mudar comportamentos podem achar frustrante a falta de metodologias prescritivas Melhorias evolutivas podem tornar avanços radicais menos prováveis e grandes melhorias menos rápidas Os líderes precisam tornar a tarefa contínua de eliminar desperdícios inspiradora e divertida

Fonte: Adaptado de Rigby, Sutherland, and Takeuchi (2016)

A adoção desses modelos ágeis tem se mostrado vantajosa para muitas organizações, permitindo uma maior adaptabilidade às mudanças, melhor comunicação entre equipes e stakeholders, e uma entrega de valor contínua ao cliente. Empresas que implementam essas metodologias conseguem responder mais rapidamente às demandas do mercado, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, e aumentar a satisfação dos clientes, consolidando-se como líderes em seus setores. Design Sprint, em particular, tem sido utilizado por empresas inovadoras para acelerar o processo de desenvolvimento de produtos, reduzir riscos e garantir que as soluções atendam às necessidades dos usuários.

Portanto, ao adotar metodologias ágeis como Scrum, Kanban e Lean, as organizações podem não apenas melhorar seus processos internos e a qualidade dos seus produtos, mas também aumentar sua capacidade de inovar e se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Esses modelos proporcionam uma estrutura sólida para a gestão de projetos, garantindo eficiência, qualidade e a satisfação dos clientes em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo.

3 Estudo de Caso

3.1. Sobre a Operadora de Planos de Saúde do Estudo de Caso

A operadora de planos de saúde, fundada na década de 1980, oferece uma ampla gama de serviços médicos e hospitalares com abrangência de beneficiários e rede referenciada em todo o território do Brasil. Ao longo dos anos, tornou-se uma das maiores do setor, expandindo sua rede e aprimorando o atendimento. Essa operadora oferece cobertura que abrange desde atendimentos de emergência até tratamentos especializados e preventivos. Investe em tecnologia e parcerias com hospitais, clínicas e laboratórios para garantir soluções modernas e eficientes aos seus beneficiários.

Atualmente, essa operadora de saúde atende milhões de pessoas no Brasil, sendo uma das 10 maiores no que se refere ao número de beneficiários e receita por contraprestação de serviços com um portfólio de clientes inseridos em segmentos desde planos individuais, passando pelo segmento de Planos para Pequenas e Médias Empresas (PME) até grandes planos empresariais.

A operadora do estudo de caso tem forte expertise na execução de projetos, contando com mais de 500 profissionais atuando de forma exclusiva em projetos, e aplica as melhores práticas em gestão de projetos desde a sua criação. Os seus projetos variam desde pequenos projetos para pequenas correções até megaprojetos como integrações com aplicações de ERP (*Enterprise Resource Planning*). A sua governança para execução de projetos é muito robusta contando com departamentos de Governança e Controle de Projetos para recomendar e implantar as melhores práticas em projetos. A empresa operou, em grande parte da sua histórica com projetos de natureza preditiva, mas na década de 2010 começou a implantar células ágeis, seguindo tendências de mercado até chegar em um ponto, onde mais de 50% do seu portfólio estava operando com métodos ágeis (o critério para definir o percentual de adoção é o número de horas totais de profissionais dedicados a projetos).

Apesar da forte expertise na execução de projetos, a alta liderança da empresa tinha uma forte percepção de que o investimento em projetos da empresa não estava trazendo o resultado esperado por razões como, por exemplo:

- Os projetos não terminavam no prazo estipulado ou necessário pelas áreas de negócios.
- Os montantes orçados para os investimentos eram recorrentemente alcançados, demandando novos aportes no mesmo ciclo orçamentário.
- O esforço necessário para garantir o sucesso dos projetos era demasiado nas camadas de liderança.
- A gestão dos projetos era descentralizada e os seus líderes eram representantes de estruturas de negócios alocados temporariamente nos projetos e com baixa expertise em gestão de projetos.
- A empresa sofreu por causa de fortes mudanças de contexto de negócios, por conta de novas determinações regulatórias, alteração no arcabouço jurídico para planos de saúde, alterações no perfil de consumo e uso de planos de saúde e pressão concorrencial no setor.

Esse contexto foi a causa raiz para uma rediscussão do modelo de gestão de projetos pela alta liderança e a empresa decidiu criar uma estrutura, totalmente focada na orquestração de todo seu portfólio de projetos. O autor do presente artigo é o gerente responsável por esse departamento.

Em paralelo com esse movimento, a operadora deu continuidade ao movimento de aplicação de métodos ágeis em seu portfólio de projetos. A criação dessa nova estrutura acelerou esse movimento e os resultados, na perspectiva da alta liderança e do restante do quadro operacional da companhia começaram a ficar cada mais relevantes.

Ainda sobre a operadora, se verifica que no último ano a empresa conseguiu reverter fortemente a percepção de impacto e o impacto concreto dos projetos que realizou. Esse fenômeno em grande parte foi verificado como consequência da adoção da metodologia ágil e da constituição desse departamento especializado na condução de projetos.

3.2. Metodologia de coleta e análise dos dados

Foi realizada uma análise qualitativa exploratória sobre a evolução da aplicação de metodologias ágeis e preditivas para o portfólio de uma operadora de planos de saúde brasileira de grande porte ao longo entre os anos de 2022 e 2024 e uma projeção para o próximo ano comparando o início do período, onde 90% do seu portfólio de projetos foi executado em modo preditivo e 10% em método ágil até o próximo ano onde existe a expectativa de que aproximadamente 98% do portfólio seja executado em modelo ágil (Scrum) e 2% executado em modelo preditivo. O percentual foi calculado a partir do número de horas contratadas de empresas de desenvolvimento de tecnologia em cada ano.

A companhia possui uma governança madura para definir o seu orçamento para projetos, acompanhar a sua execução e o seu resultado. Os critérios de retorno para o negócio com indicadores como Valor Presente Líquido (VPL) e benefício financeiro são amplamente acompanhados. Igualmente importante, o valor investido para executar esses projetos é um dos principais indicadores e métricas para definir o que será feito nos projetos a cada ano.

A capacidade da companhia recalibrar o seu portfólio de acordo com necessidades latentes é um aspecto que ganhou muita força considerando o contexto no qual a operadora está inserida. A companhia também acelerou a adoção da medição de um indicador de medição de satisfação de clientes, Net Promoter Score (NPS), onde é acompanhada a percepção dos clientes da operadora com relação aos seus projetos e jornadas digitais.

O esforço para fazer a gestão do portfólio também é um elemento muito importante para a companhia definir o seu portfólio dado tem forte capacidade de impactar a taxa de sucesso dos projetos que a empresa indica em seu portfólio.

Considerando esse contexto, neste trabalho faz-se uma análise da companhia considerando 5 dimensões, A - Nível de Investimento, B - Retorno para o Negócio, C - Esforço para Gestão do Portfólio, D - Capacidade de Adaptação a Mudança de Contexto E - Alinhamento com volatilidade dos consumidores com uma régua de pontuação variando de -2 até +2 para cada dimensão, conforme a tabela 2.

Cada ano foi avaliado e teve uma nota calculada somando a pontuação para cada parâmetro e posteriormente classificado. Essa nota representa um coeficiente de maturidade em execução de projetos, onde o ano com maior pontuação, seguindo a

metodologia adotada representa o ano com melhor desempenho com relação a avaliação proposta.

A nota foi inserida de acordo com o julgamento do autor do artigo, baseado na sua percepção considerando o seu papel como *Head* de Projetos da operadora.

Tabela 2 – Tabela de pontuação para os critérios avaliados no estudo de caso

Descritivo do Parâmetro	Pontuação
Muito Inadequado	-2
Inadequado	-1
Neutro	0
Adequado	+1
Muito Adequado	+2

Fonte: Elaborado pelo autor

A operadora ajustou a distribuição do seu portfólio de projetos entre os anos de 2022, 2023 e 2024, conforme a tabela 3, a partir da verificação de que alguns dos critérios como nível de investimento, percepção de retorno do investimento e complexidade para gestão foram aumentando conforme a agilidade foi ganhando maior representatividade.

Tabela 3 – Tabela de pontuação para os critérios avaliados no estudo de caso

	(90% preditivo + 10% ágil)	(40% preditivo + 60% ágil)	(15% preditivo + 85% ágil)
Parâmetro	2022	2023	2024

Fonte: Elaborado pelos autores

4 Resultados e Discussão

A análise de cada um dos 5 parâmetros gerou uma nota sumarizada para cada um dos anos avaliados apresentando o ano de 2024 como o ano com maior coeficiente de maturidade em execução de projetos, conforme a tabela 4.

Tabela 4 – Tabela de pontuação para todos os critérios avaliados no estudo de caso

	(90% preditivo + 10% ágil)	(40% preditivo + 60% ágil)	(15% preditivo + 85% ágil)
Parâmetro	2022	2023	2024
Nível de Investimento	-2	0	+2
Retorno para o Negócio	-2	0	+1
Esforço para Gestão do Portfólio	0	-1	+1
Capacidade de Adaptação a Mudança de Contexto	-2	-1	+2
Alinhamento com volatilidade dos consumidores	-2	0	+1
Nota do Ano	-8	-2	+7

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1. Sobre o parâmetro nível de investimento:

O critério Nível de Investimento o montante investido pela operadora de planos de saúde no ano para implantar o portfólio de projetos indicado. A operadora define uma proposta de orçamento no último trimestre de cada ano visando o ano subsequente e dimensiona esse investimento considerando as necessidades de negócio que precisa endereçar no próximo ano, o impacto previsto pela implantação de cada projeto e o investimento necessário para executar esses projetos.

Tabela 5 – Tabela de pontuação para o critério Nível de Investimento

	(90% preditivo + 10% ágil)	(40% preditivo + 60% ágil)	(15% preditivo + 85% ágil)
Parâmetro	2022	2023	2024
Nível de Investimento	-2	0	+2

Fonte: Elaborado pelo autor

O parâmetro varia de -2, onde ocorreu o maior orçamento de projetos até +2 onde ocorreu o menor orçamento. No contexto dessa operadora, a meta é operar com o menor nível de investimento possível, dado o impacto desse investimento no seu resultado contábil para os anos subsequentes pelo fenômeno contábil da depreciação.

Importante mencionar que os investimentos realizados foram da ordem de dezenas de milhares de reais distribuídos ao longo de cada ano com um impacto relativamente significativo em seu resultado. Nesse sentido, a operadora precisa fazer uma análise de custo-benefício para dimensionar o seu portfólio e consequentemente investimento de forma que o impacto no negócio compense o impacto no resultado.

O ano de 2022 foi o ano de maior investimento na série histórica, seguido pelo ano de 2023 e por último 2024. Destaca-se que o ano de 2022 foi um ano de inflexão onde o orçamento foi reduzido para compensar o montante mais elevado de investimento do ano de 2023. Esse comportamento justifica a atribuição das notas verificadas na tabela 5.

4.2. Sobre o parâmetro Retorno para o Negócio:

Tabela 6 – Tabela de pontuação para o critério Retorno para o Negócio

	(90% preditivo + 10% ágil)	(40% preditivo + 60% ágil)	(15% preditivo + 85% ágil)
Parâmetro	2022	2023	2024
Retorno para o Negócio	-2	0	+1

Fonte: Elaborado pelos autores

Avalia o impacto geral dos projetos do portfólio no negócio para cada ano avaliado. Essa avaliação tem caráter qualitativo e quantitativo e considera três variáveis:

1) Quantidade de entregas realizadas pelas células ágeis no período de um ano. Essa variável tem natureza quantitativa e é calculada considerando a quantidade absoluta de entregas das células. Importante destacar que a proporção de células ágeis de ano a ano não foi normalizada e, consequentemente, anos com uma proporção de células ágeis maior acabam sendo beneficiados nesse quesito.

2) Quantidade de objetivos chave (OKRs) / metas de negócio atingidos ao longo de cada ano. Essa variável tem natureza qualitativa na medida que foi avaliado desempenho de cada ano no que se refere ao atingimento das OKRs / metas de negócio do portfólio.

3) Percepção geral de valor pelos *board* executivo da operadora de plano de saúde. Essa variável é a mais qualitativa e subjetiva das três. Entrevista com os executivos permitiu concluir que os anos de 2022 e, principalmente, 2023 foram ruins no que tange aos projetos impactarem o negócio de forma efetiva. A percepção muda quando o ano de 2024 é analisado e existe uma forte expectativa do ano de 2025 (projetado) minimamente replicar o desempenho de 2024.

A análise dessas 3 variáveis, ano a ano, permitiu ao autor do artigo propor a nota -2 para o ano de 2022, onde tivemos o menor número de entregas, menor atingimento de objetivos e a percepção por parte dos executivos de entregas de baixo valor para o negócio.

Para o ano de 2023, a nota de 0 foi atribuída considerando que foi um ano com quantidade de entregas maior, relativamente ao ano anterior. Também foram verificados o atingimento de metas de negócios relevantes para a operadora, com lastro nos projetos entregues, e uma forte percepção executiva de sucesso nos projetos realizados.

Por fim, o ano de 2024 foi o de maior desempenho no que se refere às três variáveis. A operadora verificou uma quantidade de entregas recorde em sua história, os OKRs foram atingidos em sua grande maioria e a percepção da alta direção foi muito positiva com relação aos seus projetos.

4.3. Sobre o parâmetro Esforço para Gestão do Portfólio:

Tabela 7 – Tabela de pontuação para o critério Esforço para Gestão do Portfólio

	(90% preditivo + 10% ágil)	(40% preditivo + 60% ágil)	(15% preditivo + 85% ágil)
Parâmetro	2022	2023	2024
Esforço para Gestão do Portfólio	0	-1	+1

Fonte: Elaborado pelos autores

O parâmetro avalia o esforço das camadas executivas e gerenciais para realizar a gestão do portfólio. Nesse parâmetro foi considerada a quantidade de reuniões necessárias para reporte e tomada de decisão, quantidade de ritos necessários e engajamento de executivos para tomada de decisão quanto ao portfólio de projetos.

Importante perceber que os anos com maior concentração em um modelo de gestão de projetos (preditivo ou ágil) tiveram nota maior que o ano com distribuição mais equilibrada. Ocorre que nessa configuração a empresa precisa de maior nível de maturidade para abordar e conciliar as metodologias considerando a sua natureza diversa. Isso acaba onerando as camadas de gestão para aplicar ambidestria e conseguir conciliar as particularidades de cada metodologia.

Também é importante destacar que a forma como as metodologias ágeis foi implantada na operadora cria um aspecto positivo adicional, considerando a integração e engajamento de todas as partes envolvidas nas iniciativas por natureza. Nesse sentido, os anos onde se verifica um percentual de adoção de metodologias ágeis mais significativo acabaram sendo beneficiados em sua nota.

4.4. Sobre o parâmetro Capacidade de Adaptação a Mudança de Contexto:

Tabela 8 – Tabela de pontuação para o critério Esforço para Gestão do Portfólio

	(90% preditivo + 10% ágil)	(40% preditivo + 60% ágil)	(15% preditivo + 85% ágil)
Parâmetro	2022	2023	2024
Capacidade de Adaptação a Mudança de Contexto	-2	-1	+2

Fonte: Elaborado pelos autores

Avalia a capacidade da operadora de planos de saúde, em cada ano, de lidar com alterações de contexto de negócios de acordo com a sua distribuição de método de gestão de projetos. Esse parâmetro tem natureza puramente qualitativa onde o autor conseguiu analisar os principais marcos temporais de cada ano que impactaram os rumos dos projetos na companhia e como ela conseguiu lidar com essa influência.

O ano de 2022 foi o mais penalizado nesse quesito, considerando o ainda relevante impacto da pandemia de Covid-19 nas operadoras de planos de saúde. A pandemia impactou fortemente a forma como as operadoras operavam seus processos e a forma como elas interagiam com seus contratantes e beneficiários. Esse impacto se materializou, principalmente, na pressão sobre os projetos em curso, dado que era muito comum uma alteração nos requisitos dos projetos por conta da pandemia e uma dificuldade natural da operadora lidar com essas novidades não planejadas considerando que ela estava fortemente alavancada em métodos preditivos.

O ano de 2023 não teve grandes impactos por conta da pandemia, mas foi desafiador para a operadora considerando que se verificou uma forte mudança no perfil de utilização dos serviços de planos de saúde, por exemplo, no que se refere ao acompanhamento de psicólogos por diversas causas. Isso acabou desafiando a operadora a lidar com fortes pressões para reorganizar seus processos e jornadas de interação com os beneficiários que mudavam seu perfil de uso com frequência. Considerando que a operadora ainda estava operando com percentual relevante de projetos em método preditivo, isso acabou causando grande necessidade de esforço da empresa para conseguir reorganizar o seu portfólio de projetos para atender essas demandas.

O ano de 2024 se apresenta como ano com proporção mais aguda de projetos ágeis e, por consequência, uma melhor capacidade de lidar com esses fenômenos não planejados considerando que uma das vantagens intrínsecas dos projetos ágeis é justamente atender bem esse tipo de contexto.

Vale, por fim, destacar nesse parâmetro, que esse período teve poucas demandas de natureza regulatória ou de projetos de alto nível de complexidade. A ANS desacelerou consideravelmente a sua taxa de publicação de novos normativos, inicialmente por conta da pandemia e posteriormente por conta da necessidade de tempo para o setor se estabilizar considerando os efeitos pós pandemia.

4.5. Sobre o parâmetro Alinhamento com volatilidade dos consumidores:

Tabela 9 – Tabela de pontuação para o critério Alinhamento com volatilidade dos consumidores

	(90% preditivo + 10% ágil)	(40% preditivo + 60% ágil)	(15% preditivo + 85% ágil)
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Parâmetro	2022	2023	2024
Alinhamento com volatilidade dos consumidores	-2	0	+1

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse parâmetro avalia a capacidade do portfólio lidar com as mudanças de expectativa dos consumidores com relação a forma como a operadora os atende, seja no que se refere a projetos ou jornadas de navegação (aplicativos de celular por exemplo).

A adoção de metodologias ágeis para endereçar esse tipo de parâmetro tem vantagem intrínseca, dado que umas das razões para sua concepção passa pela necessidade de os projetos conseguirem lidar com alterações de expectativa dos consumidores dos seus entregáveis ao longo do seu curso de desenvolvimento. Nesse sentido, o ano de 2024 acabou recendo maior pontuação enquanto os anos de 2022 e 2023, cujos portfólios estavam mais concentrados em projetos de natureza preditiva foram mais prejudicados.

Vale ressaltar que esse parâmetro é muito relevante para empresas prestadoras de serviço, o que é o caso de operadoras de planos de saúde (exceto seguradoras). No caso da operadora de planos de saúde analisada, existe um processo de monitoramento recorrente, trimestral de satisfação dos clientes quanto as suas jornadas (Net Promoter Score – NPS) que acompanha as dores relatadas desses clientes e permite tangibilizar que a cada relatório uma série de apontamentos diferentes acaba sendo capturado e gerando necessidade de ajustes em seus canais.

4 Considerações Finais

Após análise de cada um dos 5 parâmetros definidos e do resultado do somatório dos pontos, o foco em projetos com abordagem ágil é mais indicado para a operadora de planos de saúde em questão.

De forma contundente, a prática real corroborou os resultados da tabela 4. A empresa apresentou uma quantidade maior de entregas, foi verificado maior valor no que foi entregue dada a rápida capacidade de realinhamento com as recorrentes mudanças no contexto da operadora, os valores investidos decaíram ano após ano e a companhia em geral percebeu uma melhora significativa na qualidade de execução e entrega de seus projetos.

Além disso, a colaboração intensificada pelas metodologias ágeis tem potencial para tornar a eficiência da operadora na execução de projetos ainda maior, dada a curva ascendente de aprendizado de todos os integrantes dos projetos. Ao enfatizar a interação entre equipes multifuncionais e a participação ativa dos integrantes do projeto, essas metodologias asseguram que todas as partes interessadas estejam alinhadas e engajadas, minimizando mal-entendidos e melhorando a qualidade dos resultados entregues. Esse ambiente colaborativo é vital para inovar e implementar melhorias que atendam às necessidades dos pacientes e dos reguladores de saúde.

Por fim, ao adotar metodologias ágeis, as operadoras de planos de saúde podem se posicionar estrategicamente no mercado, demonstrando uma capacidade superior de responder às mudanças e de oferecer valor contínuo aos seus clientes. A agilidade nas operações permite a rápida incorporação de novas tecnologias e práticas, bem como uma

gestão eficiente dos recursos, resultando em uma vantagem competitiva significativa. Portanto, é evidente que a gestão de projetos ágeis não é apenas uma opção viável, mas a escolha ideal para as operadoras de planos de saúde que desejam prosperar em um mercado desafiador e em constante transformação.

5 Referências

- ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **ANS divulga dados econômico-financeiros relativos ao 4º trimestre de 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/numeros-do-setor/ans-divulga-dados-economico-financeiros-relativos-ao-4o-trimestre-de-2023>. Acesso em: 20 nov. 2024.
- BRASIL. **TabNet Linux 2.7: Operadoras com registro ativo**. Disponível em: https://www.ans.gov.br/anstabnet/cgi-bin/tabnet?dados/tabnet_03a.def. Acesso em: 20 nov. 2024a.
- BRASIL. **TabNet Linux 2.7: Beneficiários por Operadora**. Disponível em: https://www.ans.gov.br/anstabnet/cgi-bin/tabnet?dados/tabnet_cc.def. Acesso em: 20 nov. 2024b.
- BRASIL. **TabNet Linux 2.7: Beneficiários por Operadora**. Disponível em: https://www.ans.gov.br/anstabnet/cgi-bin/tabnet?dados/tabnet_cc.def. Acesso em: 20 nov. 2024c.
- CARNEIRO, P. F. G. **Análise sobre a importância da gestão de projetos no planejamento das organizações**. [s.d.].
- GOMES, T. N. P. **Analisando gerenciamento ágil de projetos como diferencial competitivo**. [s.d.].
- HOLDEN, R. J.; BOUSTANI, M. A.; AZAR, J. Agile Innovation to transform healthcare: innovating in complex adaptive systems is an everyday process, not a light bulb event. **Agile Innovation to transform healthcare: innovating in complex adaptive systems is an everyday process, not a light bulb event**, v. 7, n. 2, p. 499–505, abr. 2021.
- BECK, Kent; BEEDLE, Mike; BENNEKUM, Arie Van; COCKBURN, Alistair; CUNNINGHAM, Ward; FOWLER, Martin; GRENNING, James; HIGHSMITH, Jim; HUNT, Andrew; JEFFRIES, Ron; KERN Jon, MARICK; Brian; MARTIN, Robert C.; MELLOR, Steve. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 20 nov. 2024a.
- BECK, Kent; BEEDLE, Mike; BENNEKUM, Arie Van; COCKBURN, Alistair; CUNNINGHAM, Ward; FOWLER, Martin; GRENNING, James; HIGHSMITH, Jim; HUNT, Andrew; JEFFRIES, Ron; KERN Jon, MARICK; Brian; MARTIN, Robert C.; MELLOR, Steve. **Princípios por trás do Manifesto Ágil**. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>. Acesso em: 20 nov. 2024b.
- MARQUES JUNIOR, L. J.; PLONSKI, G. A. **Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”?** Gestão & Produção, v. 18, p. 1–12, 2011.

PMI. Project Management Institute. **Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. Newtown Square, Pennsylvania. 2021.

RIGBY, D.; SUTHERLAND, J.; TAKEUCHI, H. **Embracing Agile**. Harvard Business Review, 1 maio 2016.

SINGH, R. **The Importance of Communication in Project Management | IPM**. Disponível em: <https://instituteprojectmanagement.com/blog/the-crucial-role-of-communication-in-project-management/>. Acesso em: 20 nov. 2024.