

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Luiza Diegues Martins

Estudo sobre a aplicação do Método *Objective And Key Results* para o planejamento estratégico de uma organização do setor público: uma pesquisa-ação

São Carlos

2021

LUIZA DIEGUES MARTINS

ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DO MÉTODO *OBJECTIVE AND KEY RESULTS*
PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO
SETOR PÚBLICO: UMA PESQUISA-AÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Francisco Esposto

VERSÃO REVISADA

São Carlos

2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

D379e Diegues Martins, Luiza
Estudo sobre a aplicação do método objective and key results para o planejamento estratégico de uma organização do setor público: uma pesquisa-ação / Luiza Diegues Martins; orientador Kleber Francisco Esposto. São Carlos, 2021.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2021.

1. Planejamento estratégico. 2. Organização pública. 3. Objective and Key-Results. 4. OKR. 5. Pesquisa-ação. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Luiza Diegues Martins
Título do TCC: ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DO MÉTODO <i>OBJECTIVE AND KEY RESULTS</i> PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO: UMA PESQUISA-AÇÃO
Data de defesa: 28/06/2021

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Doutor Kleber Francisco Esposto (orientador)	Aprovada
Instituição: EESC - SEP	
Professora Associada Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto	Aprovada
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo	Aprovada
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Doutor Kleber Francisco Esposto**

RESUMO

MARTINS, L.D. **Estudo sobre a aplicação do método *Objective and Key Results* para o Planejamento estratégico de uma Organização do Setor Público: uma Pesquisa-ação.** Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

Em um contexto em que as mudanças são cada vez mais velozes e os consumidores mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços adquiridos, ter uma estratégia bem definida é fundamental para permitir o sucesso das organizações a curto e longo prazo. O mesmo vale para o setor público, que ainda encontra dificuldades de refinar seu planejamento estratégico na mesma velocidade que as transformações ocorrem. Diante disso, e considerando que atualmente existe um pequeno número de materiais relacionados a aplicação deste método no contexto do setor público, este trabalho pretende avaliar o uso do método *Objective and Key Results* (OKR) na elaboração do planejamento estratégico de organizações públicas, por meio de uma pesquisa-ação em uma organização do setor. Foram avaliados aspectos positivos da aplicação do método, pontos de atenção e eventuais adaptações necessárias. Para isso, foi realizado o estudo de todo o processo de planejamento estratégico de uma organização do setor público, elaborando sua co-construção através de encontros para aplicação do modelo OKR e permitindo um acompanhamento mais próximo do processo. Como resultado do trabalho proposto, foi averiguada, mesmo que inicialmente, a eficácia do método aplicado na organização, sendo possível discutir os benefícios e compreender as adequações necessárias entre a teoria e prática. Por fim, a pesquisa permitiu vislumbrar falhas e sucessos na execução de todo o processo, permitindo a contatação de boas práticas. A abordagem resultante deste trabalho denota o potencial do uso do método OKR em organizações públicas, e pode ser uma alternativa interessante, contribuindo para o aumento da eficiência do setor público e a melhoria dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Organização Pública. *Objective and Key-Results*. OKR. Pesquisa-ação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do modelo BSC. Fonte: Autora (2021).....	18
Figura 2: Relação entre os elementos do método OKR. Fonte: Autora (2021).	22
Figura 3: Estrutura lógica de cascadeamento dos objetivos no método OKR. Fonte: Autora (2021).....	23
Figura 4: Detalhamento das fases, etapas e atividades da estrutura proposta para pesquisa-ação, quando iniciada pelo problema. Fonte: adaptado de Mello et al. (2012).	30
Figura 5: Etapas do projeto e suas principais atividades. Fonte: Autor (2021).....	37
Figura 6: Oficina de Future Backwards. Fonte: Equipe de Projeto (2021).	44
Figura 7: Categorização da Oficina de Future Backwards. Fonte: Equipe de Projeto (2021). ...	45
Figura 8: Versão Final das Batalhas 1 e 3. Fonte: Equipe de Projeto (2021).....	49
Figura 9: Versão Final da Batalha 2. Fonte: Equipe de Projeto (2021).	50
Figura 10: Versão Final das Batalhas e Resultados-chave. Fonte: Equipe de Projeto (2021). ...	52
Figura 11: Template da Ficha de Projetos. Fonte: Equipe de Projeto (2021).	54
Figura 12: Matriz de priorização de projetos. Fonte: Equipe de Projeto (2021).	56
Figura 13: Template Ficha de Projetos. Fonte: Equipe de Projeto (2021).	59
Figura 14: Template Diagrama de Escopo de Projetos. Fonte: Equipe de Projeto (2021).....	60
Figura 15: Versão Final do Mapa Estratégico. Fonte: Equipe de Projeto (2021).	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais diferenças entre OKR e BSC. Fonte: Cardoso (2020).....	25
Quadro 2: Resumo das Oficinas realizadas durante o projeto. Fonte: Autor (2021).....	38

SUMÁRIO

1.	Introdução	11
1.1.	Contextualização e Justificativa	11
1.2.	Objetivo.....	12
1.3.	Estrutura do Trabalho.....	13
2.	Referencial Teórico	15
2.1.	Planejamento Estratégico	15
2.2.	Métodos para planejamento estratégico	17
2.2.1.	Balanced Scorecard (BSC).....	18
2.2.2.	Método Objective and Key Results (OKR).....	20
2.2.3.	Principais comparações entre os métodos OKR e BSC	25
2.3.	Planejamento estratégico no Setor Público	26
3.	Procedimentos Metodológicos	29
3.1.	Classificação da Pesquisa.....	29
3.2.	Fases de uma pesquisa-ação.....	30
3.2.1	Planejar a Pesquisa-ação	30
3.2.2	Coletar dados.....	31
3.2.3	Analisar dados e planejar ações.....	31
3.2.4	Implantar o plano de ação	32
3.2.5	Avaliar resultados e gerar trabalho.....	32
3.3.	Etapas do Trabalho.....	32
3.3.1	Etapa 1: Planejamento da pesquisa-ação.....	32
3.3.2	Etapa 2: Coleta de dados	33
3.3.3	Etapa 3: Análise de dados e planejamento das ações	33
3.3.4	Etapa 4: Implantação do plano de ação	33
3.3.5	Etapa 5: avaliação dos resultados e geração de trabalho.....	34
4.	Resultados e Discussões.....	35
4.1.	Contexto e Motivação do Projeto.....	35
4.2.	Descrição das atividades realizadas	37
4.2.1	Planejamento do Projeto.....	39
4.2.2	Coleta de dados	40
4.2.3.	Análise de Dados e Planejamento das Ações	46
4.2.4	Implantação método OKR.....	47
4.3.	Resultado Final e Discussões	60

4.4. Lições Aprendidas.....	63
4.4.1 Aspectos Positivos.....	63
4.4.2 Dificuldades Enfrentadas	64
4.4.3 Boas Práticas	65
5. Conclusão.....	67
6. Referências Bibliográficas	69
7. Apêndice A - Formulário para coleta de percepções dos colaboradores sobre o Laboratório	
72	

1. Introdução

Neste capítulo, será feita uma introdução deste trabalho meio de uma contextualização da relevância do planejamento estratégico para as organizações, com foco no setor público. Também serão apresentados os motivos que justificam aprofundar estudos na temática e que justificam a elaboração desta pesquisa-ação. Em seguida, será apresentado o objetivo que guiou essa pesquisa e, por fim, a forma como este trabalho está organizado.

1.1. Contextualização e Justificativa

A necessidade das organizações em satisfazer o elevado grau de exigência dos consumidores ou usuários dos bens e serviços, aliada a um mundo onde as mudanças são cada vez mais frequentes e complexas, gerou a necessidade de instrumentos de gestão modernos e eficazes, que auxiliem na previsão de possíveis cenários futuros, garantindo que as organizações estejam preparadas para esses eventos. Essa possibilidade de se preparar de antemão para um evento futuro aumenta a chance das organizações se manterem vivas diante das adversidades, um aspecto essencial para o seu sucesso.

Assim, o planejamento estratégico passou a ser um modelo de gestão presente no setor privado, partindo do pressuposto que ao conhecer o ambiente em que estão inseridas, seus principais concorrentes, as tendências do mercado e de comportamento dos consumidores seria possível ter um senso de orientação maior sobre o futuro, diminuindo riscos e incertezas na tomada de decisão e conseqüentemente melhorar e alcançar resultados positivos (HEROLD, 1972; MARCOVITCH; RADOSEVICH, 1978; MARIN, 2012).

Da mesma forma que no setor privado, o contexto de transformações rápidas da sociedade e um cidadão mais exigente quanto à qualidade dos serviços públicos impõem a necessidade de planejar. Segundo Andrade et al¹. (2005, *apud* SILVA et al., 2013), planejar é essencial ao administrador público uma vez que garante a eficiência e eficácia da máquina pública, ditando os rumos da gestão e se refletindo na qualidade do serviço prestado à população.

Porém a utilização de planejamento estratégico no setor público é mais recente que na esfera privada, e crescente de forma gradual nos últimos anos (PEREIRA², 2006 *apud* DE ARAÚJO E SILVA; GONÇALVES, 2011). Isso é reforçado por uma carência de estudos sobre o processo de

¹ ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

² PEREIRA, S.C. de S. **O Planejamento estratégico na Marinha Do Brasil: O Caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço**. Dissertação de de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas- RJ, 2006.

formação do planejamento estratégico em instituições públicas, sendo raro encontrar pesquisas sobre a efetividade dos métodos utilizados nessas organizações.

Portanto, a escolha da temática de planejamento estratégico para instituições públicas justifica-se pela necessidade de aprofundar estudos na área. Além disso, para suprir a necessidade de estratégias mais aderentes a velocidade dos tempos atuais, optou-se pela aplicação do método *Objective and Key Results* (OKR) para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização pública. Além disso, não foi encontrado, na literatura pesquisada, nenhum estudo brasileiro sobre a aplicação do método OKR em organizações públicas para o processo de planejamento da estratégia.

O OKR é um método de gestão que surgiu no final da década de 1990, cujo objetivo é permitir que a organização gerencie o desempenho de forma constante, garantindo maior precisão. Para isso, é composta de objetivos estratégicos (O) direcionadores, que devem se desdobrar em resultados-chave mensuráveis, acompanhados por indicadores e delimitados por metas. O processo é altamente inclusivo, permeando todos os colaboradores e comunicando a estratégia para toda organização e seus parceiros.

Logo, esta pesquisa é orientada pela questão: “O método OKR pode ser uma alternativa para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização do setor público?”.

1.2. Objetivo

Com base nesse contexto, o presente trabalho de conclusão de curso (TCC) visa avaliar o processo de elaboração do planejamento estratégico de uma organização do setor público a partir da aplicação do método OKR. A pesquisa tem como objetivo específico elaborar o planejamento estratégico em uma organização pública utilizando o método OKR. A partir deste objetivo, foram determinados os seguintes objetivos secundários: analisar pontos positivos de utilizar o método OKR para elaboração do planejamento estratégico da organização do setor público; dificuldades e melhorias deste processo; e delinear adaptações necessárias do modelo para o setor público.

Para atingir os objetivos de pesquisa, e por conseguinte responder à pergunta central, optou-se pelo uso do método pesquisa-ação de caráter exploratório dentro da abordagem qualitativa. Para isso, foi estudado um exemplo real de elaboração do planejamento estratégico de uma organização pública, realizado de forma conjunta entre os colaboradores e a equipe de projeto por meio de oficinas virtuais.

1.3. Estrutura do Trabalho

Este documento está organizado da seguinte maneira: após a introdução, aqui apresentada, foi feita uma breve explanação sobre planejamento estratégico, o método OKR e como as organizações públicas abordam o tema. Em seguida, é apresentado o método utilizado na pesquisa e a forma como suas etapas foram aplicadas nesta pesquisa. Então, são relatadas todas as atividades realizadas na pesquisa-ação, o resultado e as principais lições aprendidas. Finalmente, a última seção é dedicada às conclusões e considerações finais.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo, serão abordados os principais temas relacionados ao objetivo principal do trabalho, de forma a buscar o nivelamento de entendimento dos conceitos que serão abordados ao longo deste trabalho. Primeiro, será feita uma explanação sobre o conceito de estratégia e planejamento estratégico, necessidade de planejar e os principais métodos. Em seguida, será feito um breve histórico sobre planejamento estratégico no setor público, suas especificidades e dificuldades, bem como exemplos de instituições brasileiras. Para finalizar, será discutido o conceito do método OKR, um breve histórico, implantação e razão pela qual tornou-se um método relevante para elaboração da estratégia das organizações.

2.1. Planejamento Estratégico

A partir de escritos de Sun Tzu, datados por volta de 500 A.C., foi possível constatar que o conceito de estratégia tem origem militar, sendo utilizado há muito tempo no planejamento de guerras e operações militares. Entretanto, foi apenas a partir da década de 1960 que as discussões acerca do tema se tornaram mais frequentes, com autores como Igor Ansoff, Henry Mintzberg e Michael Porter (DE ARAÚJO E SILVA; GONÇALVES, 2011).

Para Mintzberg³ et al. (2003, *apud* De Araújo E Silva; Gonçalves, 2011), não existe um conceito único e universalmente aceito para estratégia. Em linhas gerais, esses autores propõem a definição de estratégia a partir de 5 P's, sendo eles:

- Plano, uma vez que são estruturadas e formalizadas antes de serem implantadas;
- Pretexto, isto é, possuem uma razão para se atingir um determinado objetivo;
- Padrão, servindo como modelo comportamento resultante das ações;
- Posição, esclarecendo como a organização está inserida no ambiente interno e externo;
- Perspectiva, remetendo à cultura da organização, sua postura diante de situações e à forma como se relaciona com demais atores (DE ARAÚJO E SILVA; GONÇALVES, 2011).

A construção da estratégia é um processo constante, que engloba fatores internos e externos à organização e serve como um modelo a ser seguido para conquistar determinados objetivos. A formalização do plano estratégico, como um plano formal, é fundamental para que as organizações desempenhem de forma superior, alcançando melhores resultados por meio de

³ MINTZBERG et al. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.

esforços direcionados. O sucesso de uma estratégia se vincula “a fazer as perguntas certas e a encontrar boas respostas” (FELIX; FELIX E TIMÓTEO, 2011, p. 53).

Dessa forma, o processo de planejar a estratégia é tão relevante quanto a estratégia em si, sendo objeto de estudo recorrente na literatura. Para Porter⁴ (2001, *apud* Silva et al., 2013), o planejamento estratégico é um método de gestão da estratégia de extrema importância, possibilitando às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações. Já Drucker⁵ (1998, p. 136, *apud* Silva et al., 2013) define planejamento estratégico como “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”. Para Tapynos, Dyson e Meadows⁶ (2005, *apud* SILVEIRA E LUNKES, 2018, p. 31), o planejamento estratégico é “o conjunto de processos adotados visando desenvolver uma série de estratégias que contribuirão para ter êxito na direção organizacional”.

Conforme Giacobbo (1997), apesar dos diferentes métodos propostos, a grande maioria dos processos de planejamento estratégico propõe um processo básico, composto por seis etapas. A primeira fase é composta por uma análise e avaliação da realidade da organização e do ambiente em que atua. Em seguida, é estabelecido a direção geral a ser seguida, os resultados esperados e a missão da organização. No terceiro momento, são estabelecidos as políticas e diretrizes, definido os objetivos e identificado os caminhos a serem seguidos. Na quarta etapa, é feita a escolha das alternativas, isto é, priorização das estratégias. Em quinto, as alternativas escolhidas são traduzidas em enunciados claros e de natureza operacional: as metas. Por último, são definidos os parâmetros de avaliação e o sistema de gerenciamento de responsabilidades.

Já Valerim (2020) classifica o planejamento em longo prazo e curto prazo, sendo o de longo prazo, ou estratégico, dedicado às estratégias e ações para alcançar objetivos que impactam toda a organização. Ainda segundo Valerim (2020), o planejamento de curto prazo, denominado tático, está relacionado a estratégias e resultados de uma área da organização para atingir, no futuro, os objetivos estratégicos. Nessa classificação, o horizonte de tempo é apenas uma diferença de foco com relação ao nível de especificidade das atividades a serem executadas, mas ambos planejamentos devem estar conectados a uma direção comum.

⁴ PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

⁵ DRUCKER, P. **The Progress of Management**. Irwin, 1998.

⁶ TAPYNOS, E.; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. **The impact of performance measurement in strategic planning**. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 54, n. 5/6, p. 370-384, 2005.

Conforme Oliveira (2020) ressalta, não existe um método universal de planejamento estratégico, uma vez que a realidade de cada organização é única, se diferenciando em tamanho, tipo de operações, forma de organização, filosofia e estilo de administração.

Para os defensores do planejamento estratégico, como Bryson e Alston⁷ (1996, *apud* Silva et al., 2013), o ato de planejar garante uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, além de benefícios, como aumento da eficácia organizacional, aumento de eficiência, melhoria no entendimento e aprendizado, melhoria no processo decisório, desenvolvimento de competências organizacionais, desenvolvimento da comunicação e relações públicas e ampliação do suporte público. Como complementa, Giacobbo (1997), isso garante a sobrevivência da organização no longo prazo, além de transformá-la de reativa em proativa, passando a direcionar a alocação de esforços para eventuais erros futuros, em vez de se concentrar na análise do passado e no gerenciamento das situações do presente.

Além disso, o planejamento estratégico permite a tomada de decisões mais assertivas, uma vez que fornece grande entendimento do que é o negócio, quais são os objetivos de longo e curto prazo e quais são as dificuldades internas e externas. Valerim (2020) afirma que outro ponto notado é que organizações que possuem um plano estratégico estruturado são mais motivadas, uma vez que o foco na estratégia exige que os colaboradores conduzam atividades cotidianas de forma a agregar continuamente valores para seu êxito.

Como bem explicita Belmiro (2001, p. 295), o “planejamento é a prática de sinergia”. Assim, o processo de discutir e formalizar os objetivos da organização é essencial para alinhar o rumo da equipe e garantir que as atividades estejam estruturadas e alinhadas para o cumprimento das tarefas necessárias. Para melhor compreensão da discussão sobre planejamento estratégico, serão apresentadas a seguir os principais métodos sobre a temática.

2.2. Métodos para planejamento estratégico

Após uma revisão da literatura Silva e Gonçalves (2011) observam que diversas instituições públicas utilizam os seguintes métodos para o processo de elaboração de seus planejamentos estratégicos: Método Grumbach, *Balanced Scorecard* e Gestão pelas Diretrizes. A seguir, será apresentada uma breve descrição do método *Balanced Scorecard* (BSC), uma vez que ele é possivelmente o método mais estudado e consolidado sobre a temática. Posteriormente será feita uma explicação sobre o método *Objective and Key Results* (OKR) o foco deste trabalho, e finalmente um comparativo entre os métodos.

⁷ BRYSON, J. M., ALSTON, F.K. **Creating and Implementing your Strategic Plan – A workbook for Public and Nonprofit Organizations**. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996.

2.2.1. Balanced Scorecard (BSC)

De acordo com Attadia, Canevarolo e Martins (2003) o BSC vem sendo apresentado como sistema de gestão do desempenho cujo objetivo é comunicar e alinhar a estratégia por toda a organização, por meio de um conjunto de medidas de desempenho correlacionadas entre causa e efeito. A evolução do modelo, que foi inicialmente proposto por Kaplan e Norton na década de 1990, é apresentada ao longo de três gerações, conforme ilustrado na Figura 1 a seguir.



Figura 1: Evolução do modelo BSC. Fonte: Autora (2021).

Como apresentam Attadia, Canevarolo e Martins (2003), a primeira geração tinha como objetivo ser um sistema de medição de desempenho composto por indicadores financeiros e não financeiros, os quais permitiriam que as organizações tivessem uma visão global do seu desempenho competitivo. Ainda de acordo com Attadia, Canevarolo e Martins (2003), esses indicadores, ao serem divididos em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos de negócio interno e aprendizagem/crescimento) possibilitariam um melhor direcionamento da tomada de decisão dentro das organizações, além de comunicar as prioridades para os gerentes, funcionários, investidores.

Anos mais tarde, os autores propuseram uma análise mais profunda das medidas de desempenho, considerando, além das atuais, o histórico e os direcionamentos para o futuro (KAPLAN; NORTON⁸, 1996a-b, *apud* ATTADIA; CANEVAROLO; MARTINS, 2003). Já no início dos anos 2000, Kaplan e Norton propõem a terceira geração do modelo BSC como um modelo de apoio à implementação da estratégia nas organizações, para isso utilizando o que Attadia, Canevarolo e Martins (2003, p. 2) destacaram como cinco princípios: “(1) tradução da estratégia em termos operacionais; (2) alinhamento da organização à estratégia; (3) fazer da estratégia parte

⁸ KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan/fev. 1996a.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; **The balanced scorecard – translating strategy into action.** Boston, Harvard Business School Press, 1996b.

do dia-a-dia dos funcionários; (4) fazer da estratégia um processo contínuo; (5) mobilizar a mudança pela liderança do executivo”.

De forma geral, o BSC figura-se como um modelo de apoio à implementação da estratégia, cuja elaboração do mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita e comunica estratégia para dentro e para fora das fronteiras da organização. A estratégia é estruturada em uma cadeia lógica de causa e efeito, que conecta os resultados almejados com as ações que induzirão a essas consequências.

Como Kaplan e Norton⁹ (2001b, *apud* Attadia, Canevarolo e Martins, 2003) ressaltam em seus estudos, as organizações estudadas que adotaram o BSC apresentaram evoluções exponenciais no desempenho organizacional em pouco tempo (cerca de 2/3 anos). Isso porque o BSC busca viabilizar processos gerenciais complexos trazendo pontos positivos como:

- Tradução da estratégia da organização em termos operacionais, uma vez que o BSC é definido a partir da Missão, Visão e Valores da organização e de toda a estratégia delineada para a organização;
- Alinhamento de toda a organização à volta da estratégia, já que é estruturado de forma a refletir as ligações entre as várias áreas, garantindo uma direção em comum entre todos;
- Transformar a estratégia da organização como responsabilidade de cada colaborador, já que a ferramenta tem o poder de comunicar a estratégia da organização e deixá-la ao alcance de todos;
- Tornar a estratégia um processo contínuo, permitindo identificar e reajustar a mesma, tendo por base os indicadores medidos em tempo real;
- Promover a mudança por meio da Liderança, tendo em vista que o processo de implantação de uma nova estratégia requer suporte e alinhamento das lideranças (CARDOSO, 2020).

Todavia conforme Kaplan e Norton¹⁰ (2004, *apud* Valerim, 2020, p. 3) ressaltam, um grande desafio do BSC é criar os “indicadores de maneira que haja um alinhamento entre a missão, a visão, os temas e objetivos estratégicos”. Isso porque, uma estratégia sem alinhamento com o propósito da organização, mesmo que bem estruturada, não gera os resultados desejados. Outro ponto de atenção ressaltado por Cardoso (2020) diz respeito à forma como são estabelecidas

⁹ KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.** Accounting Horizons, v. 15, n. 1, p. 87-104, march 2001a.

KAPLAN, R & NORTON, D **The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment.** Harvard Business School, 2001b.

¹⁰ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 2004, 3ª ed.

correlações causa-efeito na prática: muitas vezes lógicas em vez de causais. Norreklit¹¹ (2000, *apud* Cardoso, 2020) acrescenta outro ponto importante, nem sempre a satisfação dos clientes não leva obrigatoriamente a um melhor resultado financeiro, sendo necessário um estudo financeiro para averiguar se os produtos e serviços prestados que melhor satisfazem os clientes levam efetivamente a um melhor desempenho financeiro. Finalmente, Cardoso (2020) questiona a validade do BSC como um método de gestão de estratégia dada a falta de foco nos fatores externos à organização.

A aplicação do BSC não se restringiu a grandes organizações do setor privado conforme demonstram De Araújo E Silva e Gonçalves (2011) em seu estudo, em que foram apresentados vários exemplos de instituições públicas que utilizaram o BSC como modelo de gestão da estratégia, sendo no Brasil: Embrapa, Inmetro, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Tribunal de Contas da União. Um ponto interessante é são as adaptações necessárias quando o modelo é aplicado ao setor público, uma vez que a perspectiva financeira já não faz sentido, e o imperativo passa a ser satisfazer a necessidade do cidadão.

2.2.2. Método Objective and Key Results (OKR)

O método OKR tem suas origens em um modelo gerencial baseado em objetivos proposto por Peter Drucker na década de 1950, denominado MBO (*Management by Objectives*). Segundo ele, "cada gerente, desde o 'grande chefe' até o supervisor de produção ou o chefe de gabinete, precisa de objetivos claramente definidos. Esses objetivos devem definir o desempenho que a unidade gerencial a qual ele pertence deve produzir. Eles devem estabelecer que contribuição ele e sua unidade devem fazer para ajudar as outras unidades a alcançarem seus objetivos. Finalmente, eles devem explicar que contribuição o gerente pode esperar de outras unidades para a realização de seus próprios objetivos. Esses objetivos devem sempre derivar dos objetivos de negócio" (DRUCKER, 2006, p.404).

Inspirado por esse modelo, em 1990 Andy Grove, na época CEO da Intel, decidiu adotar o método na organização, tendo em vista o sucesso em outras organizações. Porém, conforme Valerim (2020) retrata, Grove realizou algumas modificações no modelo inicial, tais como definir e revisar os objetivos com maior frequência e implantar ambas as abordagens *top-down* e a *bottom-up*, para que os colaboradores se engajassem no processo de criação da estratégia da companhia. Com essas modificações, Grove denominou o novo modelo de OKR, em português, Objetivos e Resultados-Chave. O sucesso do método se deu após a adoção pela equipe do Google em 1999, tornando-se então famosa entre as organizações do Vale do Silício (VIGORITTO, 2019).

¹¹ NORREKLIT, H. **The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions**. Management Accounting Research, v.11, p.65 – 88, 2000.

Para Doerr¹² (2018, *apud* Vigorito, 2019, p. 20), o OKR pode ser definido como um “protocolo de definição de metas colaborativas para organizações, equipes e indivíduos”, cuja estrutura simples garante que as organizações tenham flexibilidade e análises mais constantes sobre o mercado, característica almejada no cenário atual cada vez mais dinâmico e competitivo. Para Vigorito (2019) o OKR é um processo contínuo de implantação e gestão de seus objetivos e indicadores, para que todos da organização participem e impactem diretamente os resultados da organização.

Devido a sua adaptabilidade, podendo ser empregado em qualquer organização, independente do segmento de mercado, nível de maturidade ou tamanho, o *framework Objectives and Key Results* (OKR) tornou-se um dos *frameworks* de gestão por objetivos mais adotados pelas organizações de mercado. A estrutura básica do método OKR proposta por Niven e Lamorte (2016, p. 18) é representada pela frase:

“Eu vou [Objetivo] medido por [Resultado-chave]”

Isto é, a partir de uma medição quantitativa a organização garante que seu objetivo será alcançado e conseqüentemente avanços sejam feitos.

De acordo com Niven e Lamorte (2016), um objetivo deve ser definido como uma frase concisa que ambiciona uma meta ampla e qualitativa projetada para impulsionar a organização em uma direção desejada. Os objetivos devem responder perguntas como “O que eu quero fazer?” ou “Onde eu quero chegar?”. Tais objetivos podem ser definidos para um único funcionário ou para um time, desde que reflita as metas da organização. Como Niven e Lamorte (2016, p. 18) ressaltam, o papel do colaborador é de suma importância para o modelo, uma vez que definem o OKR como um “*framework* de pensamento crítico e disciplina contínua que visa garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que impulsionam a organização para frente.”

Os resultados-chave são frases quantitativas que devem medir o progresso dos objetivos definidos, e procuram responder perguntas como “Como saber se estou chegando no meu objetivo?”. Para Lamorte (2015), os resultados-chave podem ser divididos em três categorias: 1) métricas de base; 2) métricas-alvo; e 3) marcos importantes ou *milestone*. As **métricas de base** são os resultados-chave para processos novos que não possuem histórico de dados de desempenho, e, portanto, buscam obter um valor inicial para uma métrica. As **métricas-alvo**, buscam atingir um resultado alvo estimado para o processo. Já os **resultados de marcos importantes** ou *milestone* se assemelham a tarefas, pois não são capazes de serem expressos por uma métrica, sendo divididos em etapas menores.

¹² DOERR, John. **Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2018.

Uma boa prática é definir para cada resultado-chave, indicadores e metas que traduzem o progresso dele de forma a facilitar seu monitoramento ao longo do tempo. Além disso, é importante definir iniciativas e ações que estimulem a conclusão dos resultados chave, e consequentemente a conclusão dos objetivos gerais. Assim, na lógica de causa e efeito, ao realizar as ações, alcança-se a meta, o resultado-chave é concluído, garantindo o atingimento dos objetivos gerais e o sucesso da estratégia. A Figura 2 ilustra a relação estabelecida entre todos os elementos do método OKR.

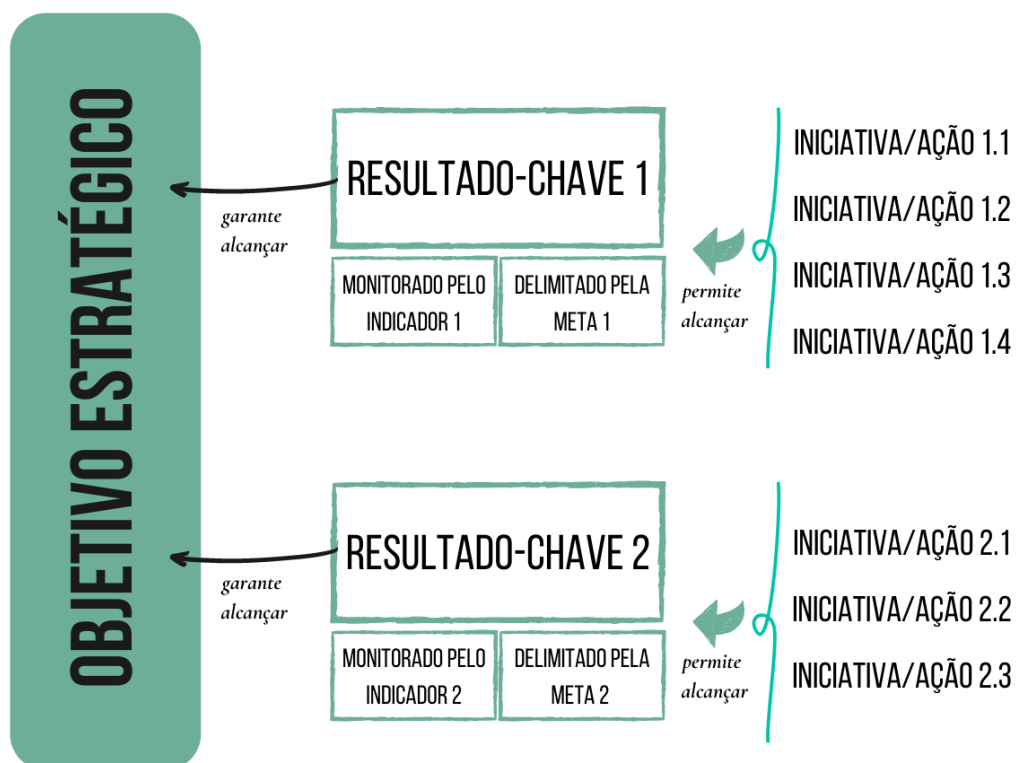


Figura 2: Relação entre os elementos do método OKR. Fonte: Autora (2021).

A estrutura lógica do OKR baseia-se na ideia de que para cada OKR estratégico, ou objetivos gerais da organização, é preciso definir os OKR táticos específicos para cada equipe que darão suporte aos objetivos gerais. Dependendo do nível de maturidade da organização e do domínio da técnica, os OKR táticos são desdobrados para cada colaborador, sempre visando o atingimento do objetivo comum da organização. Conforme salienta Vigoritto (2019), neste método a filosofia *bottom-top* é estimulada, uma vez que o colaborador é estimulado a construir seus OKRs, garantindo o engajamento com a estratégia. A Figura 3 clarifica a estrutura lógica de cascadeamento dos objetivos no método OKR.

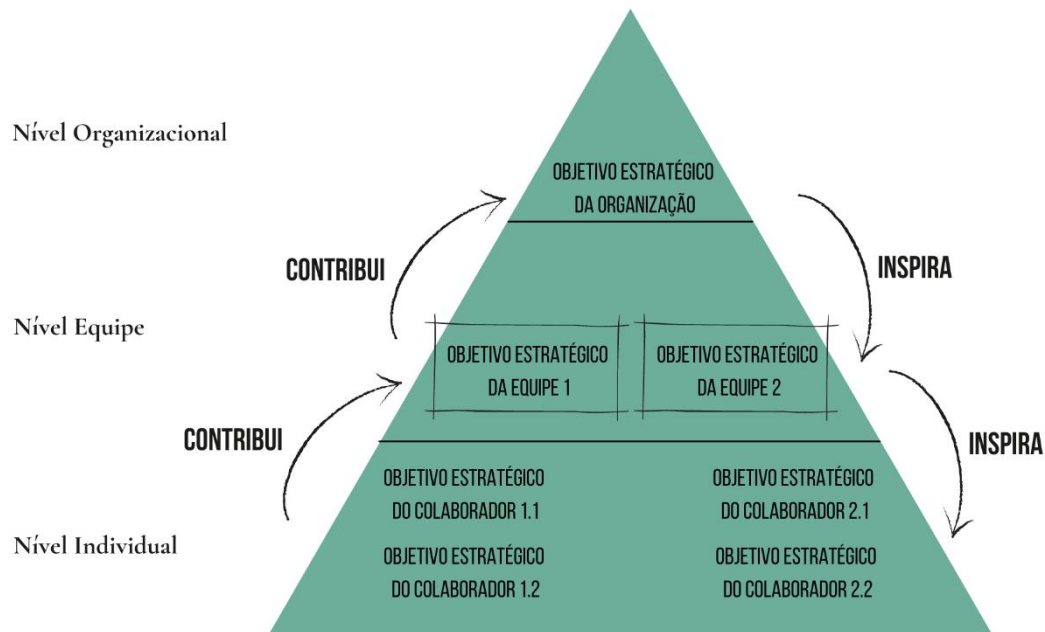


Figura 3: Estrutura lógica de cascata dos objetivos no método OKR. Fonte: Autora (2021).

De acordo com Valerim (2020), o OKR pode ser entendido como um ciclo contínuo que abrange três fases: Definir, Alinhar e Alcançar. **Definir**, a primeira fase, busca estruturar o OKR de uma organização, sendo necessário planejar, coletar informações e analisar o ambiente interno e externo como forma de garantir que o sistema traduza a realidade correta. **Alinhar**, a segunda fase, tem como objetivo garantir que toda a estrutura organizacional e os colaboradores estejam avançando em uma mesma direção, de forma a suportar e consolidar resultados cada vez maiores. **Alcançar**, a terceira e última fase, traduz a ideia de implantação do OKR, em que a participação dos colaboradores é estratégica para garantir o engajamento de todos com os objetivos da companhia.

Vale ressaltar que o processo não termina quando o OKR é implementado. Conforme Niven e Lamorte (2016), após a terceira fase, faz-se necessário um processo contínuo de gestão dos OKRs, sendo sugeridas três tipos de encontros para manutenção e atualização do *framework*: reuniões de compromisso, conferências de meio do trimestre e reuniões trimestrais. Para os autores, as reuniões de compromisso têm como objetivo acompanhar o progresso dos indicadores com relação à meta, identificar situações de riscos e ações de minimização desses riscos e garantir a comunicação e incorporação dos objetivos na rotina de todos. As conferências de meio do trimestre são destinadas à calibração das expectativas e reavaliação das ações e iniciativas propostas para alcançar os objetivos e metas determinados. Por fim, as reuniões trimestrais são focadas em consolidar os conhecimentos do trimestre e iniciar um novo ciclo para Definir, Alinhar e Alcançar.

Para maximizar o sucesso da implantação do método OKR, Souza (2018) trouxe uma compilação de boas práticas, as quais serão listadas a seguir:

- É interessante que sejam definidos no máximo 5 objetivos estratégicos de nível organizacional e para cada objetivo, devem ser definidos de 1 a 3 resultados-chave (LAMORTE, 2015);
- Os OKR da organização devem ficar expostos em locais públicos para fácil acesso e visualização (NIVEN ; LAMORTE, 2016; LAMORTE, 2015; WODTKE, 2016);
- A redação dos OKR deve ser simples, clara e concisa de forma que todos os funcionários entendam (LAMORTE, 2015);
- A temporalidade ou cadência dos OKRs depende do nível de maturidade da organização, mas aconselha-se três meses (BETTERWORKS, 2015) e feita em conjunto com todos os colaboradores (WODTKE, 2016);
- Os OKRs devem ser definidos em cascata: primeiro devem ser definidos os OKRs da corporação, para então definir os OKRs de cada departamento e, só então de cada colaborador (WODTKE, 2016);
- Todos os colaboradores devem ter consciência do que ele deve fazer e como isso contribuiu para os resultados da organização (LAMORTE, 2015);
- Os OKRs devem ser definidos utilizando uma lógica *bottom-up* e *top-down*, para que todos participem do processo.

Para diminuir o risco de falhas, principalmente no caso de a organização não estar familiarizada com o método, Wodtke (2016) sugere três abordagens: (1) começar com apenas um OKR simples para toda organização para adoção simplificada e adaptação da equipe; (2) implantação inicial do *framework* em um único departamento; (3) implantação de um projeto específico para treinar os colaboradores para o método de gerenciamento por resultados.

Conforme Santana (2019), os benefícios apontados pela utilização do OKR são diversos, dentre eles a melhoria da comunicação da organização sobre o que é importante, isto é, seu foco e compromisso, o que garante uma maior disciplina durante a decisão do que é prioritário ou não a ser executado. Ainda segundo Cardoso (2020), outro aspecto é o alinhamento e construção em equipe, o que garante que todos os colaboradores saibam os objetivos e as interdependências entre eles, além de promover maior senso de dono, engajamento e motivação individual. Isso também é complementado pela clareza na redação, permitindo ampla comunicação. Santana (2019) retoma citando que a transparência, junto ao acompanhamento constante, permite agilidade em caso de erros e imprevistos e facilita ações corretivas de forma a alcançar os objetivos definidos.

Finalmente o mesmo autor frisa que este sistema promove o pensamento visionário, fazendo as pessoas alcançarem objetivos inimagináveis.

Vale ressaltar que, apesar dos benefícios, a literatura também aponta pontos de atenção ao aplicar o método OKR. Segundo Valerim (2020), as organizações devem-se ater ao fato de relacionar o OKR com avaliação de desempenho ou remuneração variável dos funcionários. Como as metas normalmente são criadas pelos próprios colaboradores, se o OKR for relacionado a um dos fatores, pode haver um estímulo equivocado para a definição de OKRs pouco ousados. Isso porque, por exemplo, se um determinado funcionário sabe que, caso ele atinja seus OKRs, ele será beneficiado de alguma forma (financeiramente ou não), ele passará a definir OKRs fáceis de serem atingidos. Outro ponto de atenção está relacionado a falha na definição de um bom indicador de desempenho que pode colocar em risco uma organização que não consegue acompanhar o progresso de seus objetivos.

Para melhor esclarecimento do método, é importante mencionar as diferenças entre OKR e *Key Performance Indicator* (KPI). Conforme aborda Cardoso (2020), o OKR define os objetivos de sucesso que uma organização almeja, isto é, a meta que se deseja atingir, e a partir dos resultados-chave mensuráveis a organização deve medir o progresso para alcançar objetivos. Por outro lado, Cardoso (2020) apresenta os KPIs como indicadores padrões de acompanhamento dos processos da organização, medindo o desempenho diário das atividades. Uma organização pode utilizar um KPI para medir, por exemplo, o tempo de produção de um produto, não sendo necessariamente associado a um resultado-chave. Assim, para Cardoso (2020), muitas organizações utilizam KPI como forma de monitorar o desempenho de suas atividades internas, sem aplicarem o método OKR para seu gerenciamento da estratégia.

2.2.3. Principais comparações entre os métodos OKR e BSC

O BSC e o OKR podem ser classificados como métodos para gestão estratégica, cujo objetivo é permitir o acompanhamento da execução e do cumprimento dos objetivos que suportam a estratégia de uma organização. Apesar de terem o mesmo objetivo, os métodos apresentam diferenças dispostas no Quadro 1 a seguir, adaptada de Cardoso (2020).

Quadro 1: Principais diferenças entre OKR e BSC. Fonte: Cardoso (2020).

	OKR	BSC
Definição e acompanhamento/revisão	Mais frequente	Menos frequente
Transparência e Abertura	Mais transparente (<i>Bottom-Up</i>)	Menos transparente (<i>Top Down</i>)
Definição dos Objetivos	Maior abertura a toda a organização	Essencialmente ao nível topo da hierarquia da organização

Definição de Metas	Negociável e Ambiciosa	Imposição (<i>Top Down</i>) a toda a organização
Ligação com a Estratégia	Mais limitada	Mais clara

Para o acompanhamento, o método OKR aconselha uma base trimestral, porém o critério deve ser definido com base no contexto e cultura organizacional. Diferentemente do BSC, o OKR apresenta uma maior flexibilização na redefinição dos objetivos.

Com relação à transparência, o OKR tende a ser mais inclusivo devido a sua construção *bottom-up* quando comparado com o cascadeamento *top down* do BSC. Outra diferença encontra-se na definição de objetivos e metas. Ao contrário do BSC, o método OKR leva em consideração objetivos pessoais ao integrá-los nos objetivos da organização. Isto porque no método OKR, depois de definidos os objetivos da organização ou do departamento, cada membro da organização deve definir os seus próprios objetivos.

2.3. Planejamento estratégico no Setor Público

A velocidade com que as mudanças internas e externas ocorrem e a necessidade de respostas cada vez mais rápidas e elaboradas com a menor quantidade de recursos disponíveis não são exclusividade do setor privado. De acordo com Santos¹³ (2008, *apud* SILVA et al., 2013, p. 93), “diante da complexidade atual, caracterizada pela crescente cobrança da população, é essencial atuar de forma estrategicamente planejada nas instituições públicas”

Ainda de acordo com Silva et al. (2013), administração pública abrange todo conjunto de ideias, normas, ações, iniciativas, processos e instituições que trabalham para atender os interesses dos cidadãos. Isso significa que os órgãos públicos devem buscar, por meio de suas iniciativas, melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população, uma vez que este é o motivo pelo qual eles existem. Dessa forma, como salienta Silva (2013), o planejamento estratégico no setor público merece atenção especial, principalmente com o aumento da cobrança por serviços de melhor qualidade e intensificação do processo de vigilância política, econômica e social.

Para Giacobbo (1997, p. 80) “o processo de desenvolvimento e implantação do Planejamento estratégico em organizações públicas é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução.” Isso porque, de acordo com o autor, características como fidelidade ao passado, modelo de gestão centralizado, lentidão no processo decisório, imobilismo, e privilégios estabelecidos dificultam o processo.

¹³ SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Assim, o grande desafio do setor público diante do planejamento estratégico é adaptar as ferramentas à um ambiente burocrático e de influências políticas.

Vale lembrar que no caso das organizações públicas, além do engessamento gerado por uma gama de processos extremamente burocráticos e avessos às mudanças, a rotatividade dos cargos também é um fator que dificulta o planejamento de ações a longo prazo. Isso ocasiona a descontinuidade da gestão, desmotivando o plano de ações cujo alcance se dará em um prazo maior que o mandato vigente, isto é, quatro anos. Outra consequência dessa descontinuidade é a troca constante da liderança, o que acarreta da falta de continuidade de projeto em andamento e a perda do foco das atividades. Tem-se, então, uma necessidade de internalizar e institucionalizar o plano de gestão para que a missão e a visão dos órgãos públicos transcendam a barreira temporal do mandato dos gestores.

Dessa forma, apesar de existirem certas limitações para o processo de Planejamento estratégico para órgãos públicos, o tema tem chamado atenção dos acadêmicos, uma vez que os cidadãos se encontram cada vez mais exigentes com relação à qualidade dos serviços oferecidos. Nesse sentido, Pereira (2006, *apud* De Araújo E Silva e Gonçalves, 2011) afirma que utilização de Planejamento estratégico no setor público é mais recente e seu uso vem crescendo gradualmente. Porém, mesmo com o aumento da sua utilização, conforme apontado por Silva e Mário (2015), a aplicação de métodos de planejamento estratégico no setor público ainda está em fase de amadurecimento, existindo barreiras a serem superadas.

Portanto, apesar de existirem exigências por serviços mais eficazes e eficientes, o processo de planejamento estratégico em órgãos públicos ainda possui limitações de aplicação e necessita de estudos na área, a fim de adaptar os modelos existentes às necessidades e peculiaridades do setor público.

3. Procedimentos Metodológicos

A capítulo de procedimentos metodológicos foi estruturado para apresentar as características e os métodos de pesquisa aplicados neste trabalho. Será apresentada uma classificação da pesquisa quanto à natureza, às abordagens, aos objetivos e aos procedimentos do trabalho. Em seguida, será comentado como as etapas do trabalho foram divididas e quais as atividades foram realizadas em cada dessas etapas.

3.1. Classificação da Pesquisa

Uma pesquisa científica pode ser classificada quanto à natureza, aos métodos (ou abordagens metodológicas), aos objetivos e aos procedimentos. Com relação à natureza, pode-se afirmar que a pesquisa desenvolvida neste trabalho é classificada como aplicada, uma vez que o tema é adaptação e implantação de um método de gestão por objetivos, ou seja, utiliza-se de um conhecimento científico para um propósito específico. Quanto à abordagem, de acordo com Gil (2010), a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, uma vez que os dados interpretados são principalmente advindos do ambiente de pesquisa, sendo pesquisas, discussões e conversas com os membros da organização. Ainda baseado em Gil (2010), no que se refere aos objetivos, a pesquisa é exploratória quanto a aplicação do método OKR, pois fomenta maior entendimento do uso do método no contexto de organizações pública, temática que ainda é pouco explorada no meio acadêmico, além de buscar gerar novas hipóteses para trabalhos futuros.

Com relação ao procedimento, classifica-se como uma pesquisa-ação pois esta pesquisa apresenta aplicação de um método em um contexto real, com a colaboração entre o pesquisador e a organização para modificação da realidade em busca de melhorias. Conforme Bryman¹⁴ (1989, Mello et al. et al., 2012), a pesquisa-ação é uma abordagem da pesquisa social aplicada em que o pesquisador e o cliente colaboram no desenvolvimento de um diagnóstico e para a solução de um problema. Corroborando com essa definição, Thiollent¹⁵ (2007, *apud* MELLO ET AL. et al., 2012) ressalta que para uma pesquisa ser qualificada como pesquisa-ação é vital a implantação de uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. A seção 3.2 (Fases de uma pesquisa-ação), bem como a Figura 4 foram elaboradas para elucidar as etapas de uma pesquisa-ação e serviram de base para o projeto desenvolvido.

¹⁴ BRYMAN, A. **Research methods and organization studies (contemporary social research)**. 1st ed. London: Routledge, 1989.

¹⁵ THIOLENT, M. **Método da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.



Figura 4: Detalhamento das fases, etapas e atividades da estrutura proposta para pesquisa-ação, quando iniciada pelo problema. Fonte: adaptado de Mello et al. (2012).

3.2. Fases de uma pesquisa-ação

De acordo com Mello et al. et al. (2012), uma pesquisa-ação é composta por um ciclo cujo processo é composto por cinco fases: 1) planejar; 2) coletar dados; 3) analisar dados e planejar ações; 4) implantar ações; 5) avaliar resultados e gerar relatório. Uma breve descrição das atividades que compõe cada fase será feita a seguir.

3.2.1 Planejar a Pesquisa-ação

Segundo Mello et al. et al. (2012), uma pesquisa-ação se inicia de duas maneiras, sendo com o pesquisador identificando um problema na literatura e depois buscando um objeto de estudo onde esse problema possa ser resolvido cientificamente. Outra maneira é com uma organização definindo um problema e o pesquisador participando das propostas para sua solução por meio do emprego de um método de pesquisa.

Uma vez identificado o problema, a próxima etapa é definir a fundamentação teórica, isto é, realizar um mapeamento da literatura existente para identificar e organizar os conceitos encontrados em trabalhos relevantes. Segundo Mello et al. (2012), essa fundamentação teórica permite uma análise crítica e a identificação de lacunas e possíveis contribuições que a pesquisa pode trazer para literatura. Após analisados, os objetivos e uma questão de pesquisa são estabelecidos para definir o projeto de pesquisa. De acordo com Mello et al. (2012), no caso da

abordagem dirigida pelo problema, a definição a estrutura conceitual-teórica é realizada após o diagnóstico e definição do problema organizacional.

Em um terceiro momento, deve-se selecionar unidade de análise e técnicas de coleta de dados. Se a pesquisa-ação com iniciação for motivada por um problema, em que a pesquisa nasce dentro de uma organização, a definição da unidade de análise já foi realizada. Caso contrário, deve-se estabelecer critérios para seleção da unidade de análise. Segundo Thiollent (2007, *apud* Mello et al., 2012), as principais técnicas utilizadas é a entrevista coletiva e individual, análise do conteúdo de arquivos internos da organização estudada e, principalmente, a observação participante.

Por fim, a última etapa dessa primeira fase é o estabelecimento dos principais objetivos da pesquisa, como expectativas, participantes, problemas prioritários, áreas do conhecimento a serem abordadas, feito pelos pesquisadores em conjunto com os participantes.

3.2.2 Coletar dados

Os dados coletados ao longo do processo são de diferente natureza a depender do contexto da organização e do problema abordado. Para Coughlan e Coughlan¹⁶, et al. (2002, *apud* Mello et al., 2012), a obtenção dos dados acontece no envolvimento ativo no dia a dia dos processos organizacionais relacionados com o projeto de pesquisa-ação.

Como Mello et al. et al. (2012) bem descreve, existem os dados secundários, coletados por meio de fontes já existentes, como estatística operacional, informes financeiros e relatórios de marketing. Existem também os dados primários, que são principalmente resultado de observação, discussões e entrevistas. Independente de qual técnica for utilizada, os grupos de observação compostos de pesquisadores e de participantes comuns devem sempre procurar as informações que são necessárias para o andamento da pesquisa (THIOLLENT, 2012, *apud* MELLO ET AL., 2012).

3.2.3 Analisar dados e planejar ações

A análise de dados da pesquisa-ação é feita por meio de uma abordagem colaborativa, isto é, em tanto o pesquisador quanto os membros da organização fazem-na juntos (COUGHLAN E COUGHLAN, 2002, *apud* MELLO ET AL., 2012). Durante o processo é importante que os dados compilados sejam comparados com a teoria do tema pesquisado, refletindo se existe coerência dos dados com relação à teoria, existência de dados contraditórios e/ou convergentes.

¹⁶ COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. **Action research for operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

A fase é concluída quando todos os dados levantados são agrupados e documentados em um plano de ação. Este plano deve incluir todas as recomendações para a solução do problema, os responsáveis pela sua implantação e os prazos.

3.2.4 Implantar o plano de ação

Nesse momento, os participantes da pesquisa devem implantar as ações na organização seguindo as diretrizes as propostas para o problema, e por consequência contribuir para refinar a teoria pesquisada, trazendo contribuições científicas a partir de aplicações práticas.

3.2.5 Avaliar resultados e gerar trabalho

De acordo com Coughlan e Coughlan (2002 *apud* Mello et al., 2012), a avaliação envolve uma reflexão sobre os resultados da ação, tanto intencionais quanto não intencionais, além de uma revisão do processo, de forma a garantir o aprendizado para que o próximo ciclo. Assim, depois que todos os dados forem coletados, todas as etapas acima devem ser sintetizadas em um relatório de pesquisa, garantindo que o conhecimento seja registrado para uso posterior.

3.3. Etapas do Trabalho

Esta pesquisa-ação foi realizada em cinco etapas, conforme sugerido por Mello et al. et al. (2012) e com base na descrição feita na seção anterior. O projeto foi desenvolvido por uma equipe de consultores, sob um contexto de prestação de serviços e usado como objeto de análise desta pesquisa. O projeto foi escolhido por ser desenvolvido junto ao setor público, e, portanto, as melhorias geradas pelo projeto refletem nos serviços prestados à sociedade. O método OKR escolhido se adaptou à dinâmica e ao escopo de projeto proposto pela empresa, e, portanto, as adequações e ajustes foram necessários e serão detalhados na próxima seção. Aqui será apresentada uma descrição de como foi conduzida a pesquisa-ação no contexto deste trabalho com as adequações necessárias ao contexto do projeto. A descrição detalhada da unidade de análise será feita na seção Resultados e Discussões (tópico 4.1).

3.3.1 Etapa 1: Planejamento da pesquisa-ação

A pesquisa teve seu início dirigido por um problema, sendo que a organização do setor público identificou a dificuldade de estruturação do seu planejamento estratégico para 2021 e procurou a equipe de projeto para auxiliar na proposta de solução.

Em conjunto, foram definidas as dificuldades que seriam tratadas e como seria implantado o método OKR na organização em estudo. Para isso, foi fundamental um estudo científico,

procurando por artigos que fossem referência e estudo de casos práticos do uso de métodos de planejamento estratégico no setor público. Além disso, foram consultados livros conceituados sobre o método e pessoas especializadas no método BSC e OKR. Isso permitiu criar o embasamento conceitual necessário para garantir a solidez do projeto.

Junto a equipe responsável pelo projeto dentro da organização pública escolhida, foram delimitados o escopo do projeto; as principais atividades que seriam realizadas; entregas finais; calendário de atividades com as reuniões de trabalho. Além disso, foram definidos o contexto e o propósito da pesquisa para alinhamento das expectativas e determinação de prazos e protocolos.

3.3.2 Etapa 2: Coleta de dados

A coleta de dados se deu de forma ativa e constante ao longo de todo o projeto, sendo majoritariamente dados qualitativos. Foram coletados dados secundários de bases de dados *online*, de *sites* de organizações e de materiais corporativos fornecidos pela própria organização pública. Os dados primários coletados tiveram sua origem em conversas individuais da equipe com os participantes, em reuniões de trabalho com os líderes do projeto, e principalmente durante as oficinas ministradas ao longo do projeto.

3.3.3 Etapa 3: Análise de dados e planejamento das ações

Os dados foram analisados e, com base nas informações coletadas em leituras e as experiências passadas da equipe de projeto e da organização pública, foram elucidados quais os motivos do insucesso da execução do planejamento do ano anterior. Além disso, foi proposto o uso de uma ferramenta alternativa para o planejamento estratégico, o OKR.

Com isso, foi possível iniciar o planejamento das ações, quais seriam as etapas do processo de planejamento, quais atores precisariam ser envolvidas, quais as temáticas das oficinas de trabalho e qual a postura desejada para que a organização pública garantisse o sucesso do novo plano estratégico.

3.3.4 Etapa 4: Implantação do plano de ação

A Etapa 4 consistiu em implantar o método OKR para a elaboração do planejamento estratégico da organização. A aplicação do método foi feita em três fases: definir, alinhar e alcançar, sendo esse processo o foco principal desta pesquisa.

A fase definir foi composta pela co-criação dos objetivos e resultados-chave da organização, sendo responsabilidade da equipe de projeto elaborar uma versão inicial a qual foi refinada por

todos os colaboradores. Em seguida, foram propostos indicadores e metas para todos os resultados-chave. Isso garantiu o alinhamento entre todos OKRs, além da definição de responsáveis para que todos tenham uma visão dos resultados do seu trabalho, concluindo a fase alinhar.

A última fase, isto é alcançar, contemplaria o término de um ciclo OKR completo e revisão dos objetivos e resultados-chave. Além de monitorar o progresso da estratégia, outro ponto que seria avaliado é como os colaboradores se adaptariam ao método OKR como método de planejamento e gestão estratégica. Esta fase final não foi abordada neste projeto por não fazer parte do escopo de projeto acordado entre a equipe de projeto e a organização pública, e, portanto, o objetivo principal foi a implantação inicial do ciclo OKR na organização.

3.3.5 Etapa 5: avaliação dos resultados e geração de trabalho

Para finalizar o projeto e garantir que todo conhecimento não fosse perdido, foi elaborado um trabalho com a descrição de todas as etapas do projeto, bem como um anexo contendo todas as entregas finais previamente acordadas. Tudo isso foi entregue a organização.

Além disso, uma reflexão sobre os resultados da aplicação do método OKR para a elaboração do planejamento estratégico de uma instituição pública, as adaptações necessárias, as dificuldades e vantagens, e uma revisão do processo a fim de identificar pontos de melhoria também foi feita e registrada. Todos esses pontos serão abordados nas seções do capítulo a seguir.

4. Resultados e Discussões

O presente capítulo compreende uma descrição detalhada das atividades propostas com o objetivo de responder às perguntas desta pesquisa. A seção 4.1 foi destinada a uma breve contextualização do cenário em que a organização pública estudada se encontrava no momento de realização deste projeto, para que os leitores compreendam por que determinadas decisões foram tomadas. A seção 4.2 descreve todas as atividades realizadas ao longo do projeto, bem como seus principais produtos. A seção 4.3 expõe o resultado do projeto realizado, descrevendo suas particularidades com relação ao método original. Finalmente, a seção 4.4 discorre sobre as lições aprendidas, quais foram as percepções da equipe de projeto com relação às vantagens de aplicação, dificuldades enfrentadas e boas práticas para aplicações do método em outras organizações públicas.

4.1. Contexto e Motivação do Projeto

O objeto de estudo é uma organização do setor público, vinculada a uma Secretaria de uma Prefeitura de uma cidade brasileira. Para fins de sigilo, essa organização será tratada genericamente como Laboratório, não implicando em perdas para o objetivo do TCC. Suas atividades e projetos estão centrados em capacitar os servidores públicos municipais, buscando aprimorar suas capacidades para inovar, e estabelecer espaços de conexão e integração para que eles aprendam e se inspirem e transformem dentro e fora da administração pública. Com isso, é possível alcançar resultados como melhorias nas estratégias das políticas públicas municipais, e consequentemente potencializar a eficiência da administração pública, a simplificação de serviços e a aproximação entre Prefeitura e população. Suas principais frentes de atuação são compostas por desenhar e melhorar serviços públicos, mobilizar comunidades de prática de inovação pública, e desenvolver capacidades para inovar em servidores.

Com o novo ciclo de gestão se iniciando em 2021, surgiu dentro da Prefeitura uma iniciativa para reestruturação da Secretaria Municipal. O principal objetivo dessa reestruturação é, segundo as lideranças, garantir que os serviços prestados e os projetos realizados continuem e ampliem a percepção de satisfação dos cidadãos para com a Prefeitura. Diante dessas mudanças estruturais, faz-se necessário uma elaboração de um Planejamento Estratégico do Laboratório que esteja em confluência com a nova gestão. Isso porque a estratégia permite direcionar as políticas públicas, gerar resultados concretos e de impacto junto à sociedade, de forma a garantir a entrega de serviços melhores e de maior qualidade. Em busca de auxílio para a elaboração da estratégia do próximo ciclo, isto é, os próximos quatro anos de gestão, o Laboratório procurou a equipe de

projeto. Inicialmente foram realizadas conversas e reuniões entre a equipe de projeto e os integrantes do Laboratório de Inovação para enquadramento do problema e sensibilização quanto à importância do projeto.

O ponto de partida foi quanto ao senso de urgência. As lideranças apontaram o incômodo em relação ao entendimento claro sobre qual o futuro do Laboratório, quais projetos e iniciativas internos e externos deveriam ser priorizados tendo em vista as mudanças ocorridas dentro da Secretaria. Também foi relatada uma falta de sinergia entre a estrutura central do Laboratório e os macroprocessos, e, portanto, trabalhar a integração entre as áreas de forma a fomentar a produção e compartilhamento do conhecimento seria de suma importância para potencialização de resultados e garantir a perenidade da organização.

Além disso, o momento de mudança do cenário político e a alocação de novos servidores tornou o momento ideal para que o Laboratório compreender qual será sua estratégia, seu posicionamento, quais processos e projetos deverão ser prioritários e bem como alinhar as expectativas dos parceiros sobre o que será feito nos próximos quatro anos. Para isso, é fundamental que o processo de planejamento estratégico contemple as etapas: Definir, Alinhar e Alcançar.

As atividades realizadas incluíram reunir e compilar informações de contexto interno e externo à organização que subsidiem a construção da estratégia, além de construir possíveis objetivos estratégicos, refiná-los e selecionar aqueles que garantirão o sucesso da organização. Além disso, foi proposto delimitar a carteira de projetos estratégicos, bem como a desenhar de indicadores e metas para mensurar o desempenho da organização.

Assim, os resultados desse trabalho ajudam a entender o escopo de atuação do Laboratório diante dessas mudanças, promover o autoconhecimento dos funcionários sobre as entradas, os processos realizados e as entregas que desejam gerar ao longo do próximo ciclo de gestão. Há também um ponto relacionado à institucionalização do Laboratório enquanto parte essencial para a atuação da Secretaria e da Prefeitura. Nesse sentido, o planejamento estratégico se constitui um instrumento de comunicação importante, pois permite com que qualquer pessoa, ainda que não tenha tido nenhum contato anterior com a organização, entenda como ela planeja atuar nos próximos anos. Por fim, há a motivação relacionada à estratégia da organização, a qual necessita ser estruturada com robustez metodológica, uma vez que foram identificadas lacunas nos processos estratégicos.

4.2. Descrição das atividades realizadas

A Figura 5 ilustra como o método pesquisa-ação foi utilizado no contexto desta pesquisa, quais as atividades realizadas em cada etapa e adaptações do modelo. A descrição detalhada de todos os processos será apresentada ao longo desta seção.

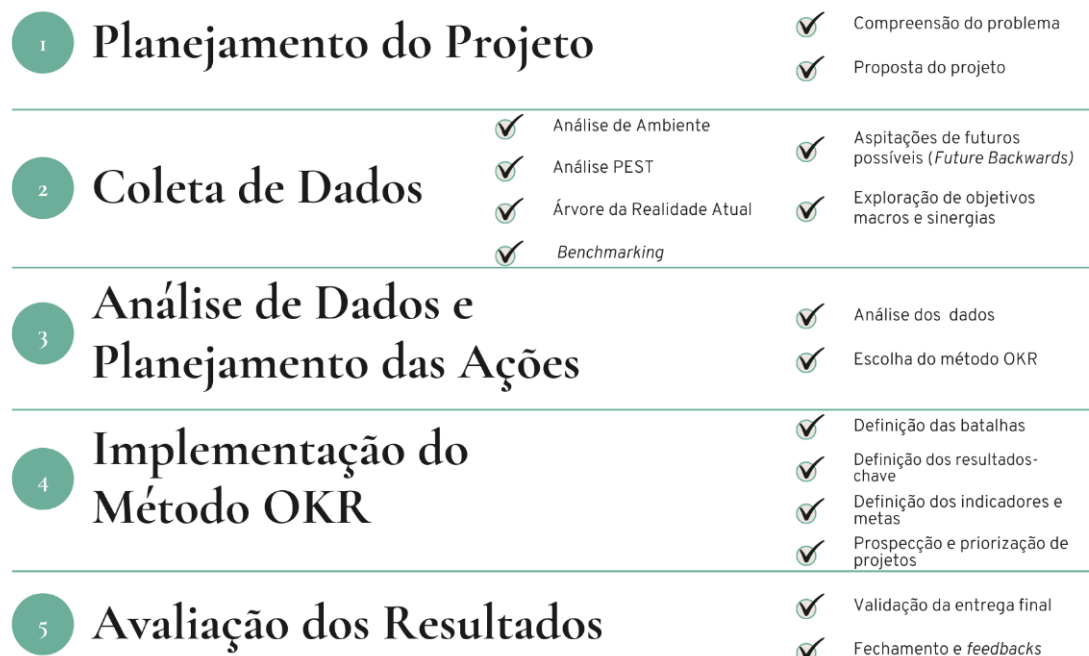


Figura 5: Etapas do projeto e suas principais atividades. Fonte: Autor (2021).

O Quadro 2 representa uma síntese de todos os encontros realizados ao longo deste projeto (que serão denominados como oficinas neste trabalho), sendo possível encontrar informações sobre as temáticas abordadas, principais objetivos, e produtos resultantes.

Quadro 2: Resumo das Oficinas realizadas durante o projeto. Fonte: Autor (2021).

OFICINA	TEMÁTICA	OBJETIVO	RESULTADOS
1	Análise de Ambiente	Coletar informações do contexto do laboratório para subsidiar a construção da estratégia	Análise PEST, ARA e <i>Benchmarking</i>
2	<i>Future Backwards</i>	Extrair principais anseios e temores dos colaboradores para com o laboratório, bem como sua visão de futuro	<i>Future Backwards</i>
3	Exploração	Construir as possíveis ações estratégicas para o laboratório em uma visão mais macro	Matriz de Relação entre Macroprocessos e Projetos
4	Batalhas	Redigir as grandes Batalhas que representarão a estratégia do laboratório nos próximos quatro anos	Versão Inicial das Batalhas
5	Resultados-chave (1/2)	Finalizar a construção das Batalhas iniciadas na oficina anterior e desdobrá-las em resultados-chave	Versão final das Batalhas 1 e 3 e versão inicial dos resultados-chave
6	Resultados-chave (2/2)	Finalizar a construção dos resultados-chaves iniciada na oficina anterior e priorizá-los, e definir a versão final da Batalha 2	Resultados-chave para as Batalhas 1 e 3 e segunda versão da Batalha 2
7	Extraordinária	Garantir que a Batalha 2 e seus respectivos resultados-chave fossem consolidados	Batalha 2 e seus resultados-chave
8	Indicadores e Metas (1/2)	Desdobrar para cada resultado-chave, indicadores e metas quantitativas	Versão inicial dos indicadores e metas
9	Indicadores e Metas (2/2)	Alinhar e consensuar as metas definidas na oficina anterior	Versão final dos indicadores e metas
10	Prospecção de Projetos	Prospectar novos projetos estratégicos, alinhar a estratégia com todos os colaboradores	Propostas iniciais de novos projetos
11	Projetos Prioritários	Analisar status de todos os projetos do Laboratório e priorizar a execução	Lista de projetos priorizados
12	Encerramento	Realizar o fechamento do projeto e levantar pontos de melhoria	Feedbacks

4.2.1 Planejamento do Projeto

O projeto foi idealizado por uma equipe composta por três de consultores de uma organização de consultoria, sendo a autora deste Trabalho uma estagiária na organização e integrante desta equipe. Devido à posição de estagiária, a dedicação ao projeto foi de 30 horas semanais de estudos, reuniões e oficinas, com dedicação exclusiva. Dentro das suas responsabilidades, a autora auxiliou na elaboração do fio lógico do projeto, na condução das atividades durante as oficinas e realizou a relatoria completa do trabalho. Também foram dedicadas horas de reunião interna da equipe de projeto para discussão de métodos e estágios do projeto. O projeto teve duração de aproximadamente sessenta dias e foi realizado inteiramente de forma virtual devido ao cenário de pandemia da COVID-19.

A fase de planejamento do projeto se iniciou com a liderança da organização procurando a equipe de projeto para auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico para a próxima gestão. Assim, no primeiro momento a equipe de projeto concentrou-se em estudar métodos, ferramentas e estudos de casos sobre planejamento estratégico em organizações, com ênfase para o setor público, para que pudesse um bom embasamento teórico no momento de decidir qual método deveria ser aplicado neste projeto. Além de buscas em artigos e diversos autores da academia, mencionados na seção de referencial teórico, também foram realizadas conversas com consultores sêniores da organização prestadora do serviço, os quais possuem vasta experiência em projeto de estruturação do planejamento estratégico em organizações privadas.

Para melhor compreensão do projeto e seus desafios, foram realizadas conversas com a liderança do Laboratório, de forma entender quais ferramentas de planejamento estratégico já foram utilizadas e quais foram os principais pontos positivos e negativos dessa aplicação. O método BSC foi mencionado, sendo ressaltados atributos como definição clara do planejamento estratégico de longo prazo e ótima ferramenta para comunicação externa. Entretanto, um ponto negativo foi a dificuldade de manter os colaboradores engajados e motivados com a estratégia, uma vez que depois de poucos meses o mapa estratégico foi esquecido, o que acarretou o não cumprimento dos objetivos estratégicos.

Assim sendo, ficou definido que a equipe de projeto mediará a co-construção do Planejamento estratégico do Laboratório a ser feito com as lideranças das frentes de macroprocessos em oficinas dedicadas, validação com toda a equipe do Laboratório em duas oficinas pontuais, reuniões pré-oficinais com as lideranças do projeto em questão e a equipe externa para alinhamento do fio lógico do próximo encontro e definição dos pontos relevantes.

4.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados para alimentar o projeto e auxiliar na definição da melhor ferramenta a ser utilizada no processo de planejamento estratégico do Laboratório se deu por meio de quatro ferramentas: Análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica), Árvore da Realidade Atual (ARA), *Benchmarking* e *Future Backwards*. Essas ferramentas foram aplicadas para extrair informações distintas, as duas primeiras (PEST e ARA) tinham o objetivo de compreender o contexto interno e externo do Laboratório. As demais ferramentas (*Benchmarking* e *Future Backwards*) serviram para inspirar os colaboradores a entender o potencial do Laboratório e suas aspirações futuras. Em seguida, uma exploração foi proposta como um exercício de *brainstorming* de objetivos, explorando possíveis sinergias entre as frentes de atuação do Laboratório.

4.2.2.1 Análise de Ambiente

O objetivo dessa etapa foi coletar informações do contexto em que o Laboratório está inserido e que subsidiariam a construção da estratégia, considerando a visão do passado do Laboratório, suas bases e fragilidades e a nova gestão iniciada em 2021.

Para isso, a ferramenta escolhida foi uma análise PEST, na qual são avaliadas tendências e variáveis do ambiente externo que já possuem ou podem vir a ter um impacto significativo no desempenho da organização. A análise PEST surgiu no contexto do marketing, tornando-se depois uma ferramenta para analisar a turbulência do ambiente externo. Uma análise PEST é utilizada para analisar, de forma qualitativa, quatro dimensões de um ambiente/situação: a Política, a Econômica, a Social e a Tecnológica. No contexto deste trabalho, as informações analisadas foram:

- aspectos políticos: processos, ações e acontecimentos relativos à conjuntura política e de gestão, que tenham impacto nas decisões do Governo;
- aspectos econômicos: fatos relevantes da conjuntura econômica municipal, como taxa de crescimento da economia, desemprego e investimento;
- aspectos sociais: refere-se à cultura, norma e valores de uma sociedade, incluindo tendências demográficas como idade, nível de escolaridade e desigualdade, proporção de gênero, entre outros;
- aspectos tecnológicos: diz respeito às ações, projetos e programas de cunho tecnológico capazes de alterar a dinâmica competitiva de determinados setores/mercados.

Assim, equipe de projeto elaborou uma análise preliminar PEST (cenário Político, Econômico, Social e Tecnológico), considerando o ambiente do Laboratório, a Secretaria e a Prefeitura nessa

gestão. Para isso, foram analisados a atuação municipal frente a pandemia do COVID-19 em setores-chave como saúde e educação, trabalhos de arrecadação do ano anterior, orçamentos para o ano de 2021, tendências em governo digital entre outras informações. Devido ao caráter sigiloso do estudo, as informações foram ocultadas neste documento.

Devido a pandemia do COVID-19 e todo cenário de distanciamento social, todas as oficinas foram realizadas *online* por meio de vídeo conferência, com apoio da plataforma Miro. A primeira oficina começou com uma apresentação da visão geral do projeto, seguida por uma apresentação do método PEST e do material elaborado pela equipe de projeto. Então, foi solicitado que os participantes realizassem uma análise crítica da PEST para validar e complementar o conteúdo abordado. Em seguida, procurando o estimular a reflexão de como o Laboratório se relacionava com esses aspectos foi feito um levantamento dos pontos de conexão entre PEST e a organização nas esferas de projeto, entidade como um todo, novas possibilidades de atuação e despriorização aspectos não relevantes. Para isso, a equipe do Laboratório foi organizada em duplas e trios, e cada um ficou responsável por analisar um cenário da PEST.

Após a oficina, a equipe de projeto analisou os principais pontos abordados sobre a conexão entre a análise PEST e o Laboratório. Chegou-se aos seguintes aspectos relevantes relacionados ao contexto externo:

- Atrelar narrativas aos projetos de forma a potencializar o discurso da liderança, porém cientes de que ela não deve ser pautada apenas na liderança;
- Comunicar à alta liderança e à sociedade os projetos de forma atrativa;
- Mensurar e comunicar de resultados de projetos;
- Desenvolver projetos com outras Secretarias prioritárias na agenda municipal;
- Escalar projetos de ciências comportamentais em áreas prioritárias a(o)s cidadã(o)s e ao centro de governo;
- Ampliar o alcance e os resultados de projetos em digitalização de serviços, focando na melhor experiência do(a) cidadã(o);
- Explorar a viabilização do uso de tecnologias junto a(o)s cidadã(o)s e usuária(o)s, ampliando a transformação digital;
- Explorar e desenvolver a mobilização da sociedade civil em inovação;
- Desenvolver capacidades nos(as) servidores(as) em ferramentas e conteúdos relacionados ao teletrabalho;
- Explorar o apoio ao desenvolvimento de capacidades de servidores(as) na temática de governo digital;
- Explorar novas formas de captação de recursos e parcerias.

Em um momento pós-oficina, a equipe de trabalho realizou uma análise da estratégia do Laboratório do ano de 2020, buscando compreender o que funcionou e o que não funcionou, com destaque para fatores críticos de sucesso e insucesso. Foi usada o método ARA cuja estrutura de investigação segue a seguinte lógica:

1. Listar problemas;
2. Procurar relações causais entre os problemas e suas consequências;
3. Determinar a causa raiz.

Assim, para investigar as causas e consequências do que funcionou e do que não funcionou e um formulário *online* para coletar as percepções de todos os integrantes do Laboratório. O formulário encontra-se no Apêndice A. O produto foi uma versão final da ARA co-construída com as principais dificuldades e conquistas do Laboratório, suas causas raízes e suas consequências. Seus principais insights podem ser resumidos em:

- Principais dificuldades: falta de comunicação ativa e estruturada; sobrecarga dos colaboradores; e excesso de projetos e reuniões sem objetivo claro;
- Principais conquistas: realização de projetos com impacto direto nos cidadãos; projetos que permitiam alcance em escala; e projetos que traziam reconhecimento do Laboratório.

Além disso, a equipe de projeto elaborou outro material prévio, um *benchmarking* contendo uma síntese das informações relevantes coletadas sobre Laboratórios de inovação ao redor do mundo. Os temas abordados foram:

- Contexto geral de cada Laboratório;
- Principais serviços e eixos de atuação;
- Métodos desenvolvidas pelo Laboratório;
- Atuação frente ao COVID-19.

Essas informações permitiram a elaboração de uma análise comparativa do nível de maturidade dos Laboratórios em relação aos seguintes aspectos-chave: projetos com impacto direto no cidadão; rede de servidores; co-criação com os cidadãos; e tecnologia e transformação digital. Neste momento foram identificadas lacunas de competências do Laboratório que poderiam ser exploradas. Devido ao caráter sigiloso destas informações, o material completo não pode ser disponibilizado.

4.2.2.2 *Futures Backwards*

Em seguida, a próxima etapa do projeto tinha como objetivo extrair de cada participante seus principais anseios e temores para o Laboratório, a fim de entender o que estimula os colaboradores em suas atividades diárias e buscar convergências entre os participantes. Para isso, foi elaborada a segunda oficina, denominada “*Future Backwards*”.

A segunda oficina contou com mediador externo que aplicou o método *Future Backwards*, para elucidação de cenários futuros positivos e negativos e os principais caminhos que o poderiam levar ao sucesso e à catástrofe. O Laboratório definiu que o mediador externo ficaria responsável por escolher a ferramenta a ser utilizada, bem como conduzir toda a atividade, uma vez que possuía experiência no assunto. Dessa forma, a equipe de projeto atuou apenas como participante, e não auxiliou na elaboração do fio lógico. Para essa dinâmica os participantes e convidados foram divididos em sete grupo, sendo eles: Laboratório – A; Laboratório – B; Equipe de Projeto; Colaboradores externos; Parceiros da Prefeitura; e Parceiros Externos. A ideia era que cada equipe trouxesse a visão da classe que estavam representando.

As atividades se sucederam de forma que, primeiramente, foi construída uma narrativa sobre o Estado Atual do Laboratório (em amarelo na Figura 6). Em seguida, a partir do evento passado mais recente, foi feito um desencadeamento sequencial de ações que resultaram no Estado Atual do Laboratório, partindo do passado recente em direção ao passado mais antigo (em laranja na Figura 6). Posteriormente, os cenários futuros positivos e negativos foram descritos (em azul e rosa, respectivamente) e a mesma lógica de seguir sequencialmente de “frente para trás” foi feita, partindo o cenário futuro e conectando as ações de algum evento do passado real (em verde para o cenário positivo e roxo para o cenário negativo). O resultado está ilustrado na Figura 6 a seguir.

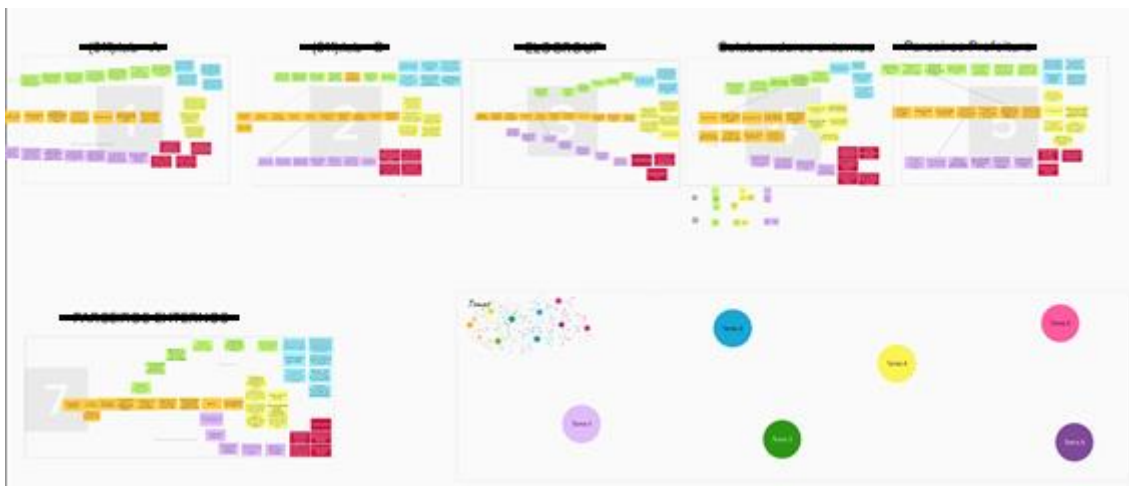


Figura 6: Oficina de *Future Backwards*. Fonte: Equipe de Projeto (2021).¹⁷

Uma análise mais profunda dos insumos foi feita em reunião posterior, cujas atividades serão descritas a seguir. Como ela ocorreu após a Oficina 3, a equipe de projeto realizou uma análise prévia do resultado, descrita com mais detalhes na seção a seguir.

Posteriormente, foi realizada uma reunião dedicada a extrair mais entendimento sobre os insumos gerados na Oficina 2. A partir das instruções do colaborador externo, os futuros bons e ruins foram excluídos da análise, uma vez que são produtos racionais, isto é, foi solicitado que aos participantes que pensassem nesses cenários futuros utópicos e distópicos, e, portanto, não tinham vieses ocultos que poderiam ser explorados. Seguindo o mesmo raciocínio, o cenário atual e o passado também foram excluídos.

Todos os *posts its* restantes foram colocados ao centro do quadro e propostas categorias de acordo com os que os participassem conseguissem identificar de atributos em comum. As categorias selecionadas foram: comunicação; orçamento; polo de inovação; parcerias; redes/mobilização de pessoas; impacto e relevância (externo); impacto e relevância de projetos; liderança política/gabinete; colaboradores/equipe; e participação/envolvimento dos cidadãos. Os *posts its* foram alocados nessas categorias e o resultado foi uma perspectiva geral sobre os temas, ilustrado na Figura 7.

¹⁷ Algumas palavras foram intencionalmente ocultadas para manter o sigilo das informações.

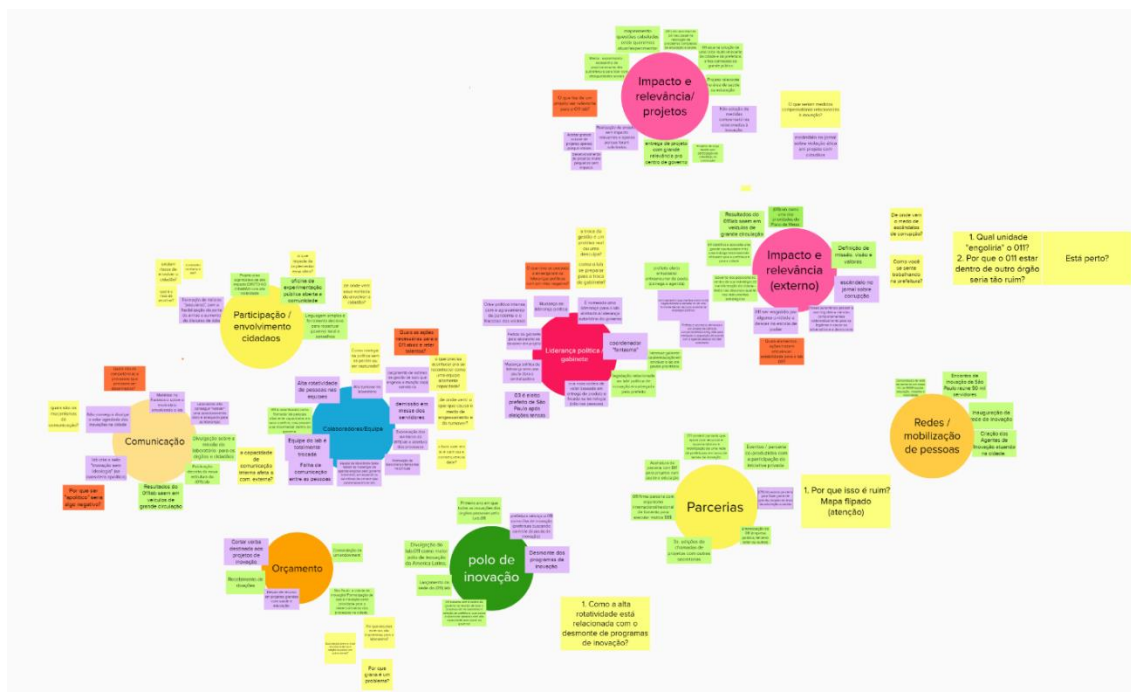


Figura 7: Categorização da Oficina de *Future Backwards*. Fonte: Equipe de Projeto (2021).¹⁸

Em seguida, foram definidas duplas cuja missão era propor questionamentos sobre o comportamento verificado em cada categoria, procurando entender quais pontos seriam relevantes investigar mais profundamente e poderiam trazer esclarecimentos para o Laboratório.

Ao final da reunião, os pontos críticos foram: (1) alto *turnover* do Laboratório é visto como um problema; (2) comunicação ainda é insuficiente; (3) baixa visibilidade para com a Prefeitura. Esses resultados foram importantes para complementar a categorização preliminar feita pela equipe de projeto (descrita na próxima seção).

4.2.2.3 *Brainstorming* de Objetivos

Para completar todas as informações que seriam utilizadas na Oficina 3, a equipe de projeto elaborou uma análise prévia das informações geradas pela Oficina 2 de *Future Backwards*. Como nesse momento ainda não havia sido realizada a análise formal, foi feito agrupamento de temáticas dos futuros utópicos e distópicos nas seguintes categorias: Recurso Financeiro; Lideranças; Gestão de Pessoas; Atividades Finalísticas (projetos). Além disso, foi feita também uma comparação entre a visão de colaboradores(as) do Laboratório e dos parceiros externos para cada uma das temáticas.

¹⁸ A imagem foi intencionalmente deformada para manter o sigilo das informações.

A partir de uma terceira oficina, denominada oficina de “Exploração” foi proposto um exercício de construção de objetivos de forma ampla, explorando os Programas do Laboratório, os macroprocessos e as interseções entre eles. O objetivo era rascunhar possíveis ações estratégicas para o Laboratório em uma visão mais macro, ainda sem os resultados-chave preliminares, indicadores e metas.

Para a primeira etapa, cada participante ficou responsável por um macroprocesso da cadeia de valor do Laboratório e sua missão era escrever até cinco grandes resultados que ele gostaria que fossem alcançados nessa frente. Em seguida, foram apresentados, os insumos das oficinas anteriores, previamente consolidados pela equipe de projeto, isto é, a análise PEST, ARA, clusterização do *Future Backwards* e o *Benchmarking*. Uma a uma as informações foram apresentadas aos participantes, que tinham a possibilidade de alterar algum resultado caso achassem pertinente. Ao final das quatro rodadas, foi feita uma priorização dos resultados de cada um dos macroprocessos.

Na sequência, a próxima etapa foi feita em duplas. Os integrantes deveriam avaliar as sinergias entre seus macroprocessos e definir um objetivo em comum entre eles. Todos os integrantes conversaram entre si e todos os macroprocessos foram correlacionados. Como resultado obteve-se uma matriz de sinergias que devido à natureza sigilosa do projeto, não pode ser apresentada neste documento.

Como atividade pós-oficina, utilizando todo material gerado nas Oficinas e considerando os macroprocessos e os Programas Temáticos do Laboratório, a equipe de projeto trabalhou em agrupar os resultados em temáticas mais amplas, as quais alimentariam a construção dos objetivos e resultados-chave do método OKR, conforme descrito na próxima seção.

4.2.3. Análise de Dados e Planejamento das Ações

Após a coleta de informações, conforme descrito nas seções anteriores, a equipe de projeto dedicou-se em compreender quais seriam as principais oportunidades no cenário interno e externo, para que os anseios fossem atingidos e o futuro desejado se tornasse real. Tudo isso levando em consideração os pontos fortes do Laboratório, isto é, o que realizam com sucesso e quais os pontos que necessitam serem melhorados para que esses anseios se concretizem.

Isso permitiu que a equipe de trabalho compreendesse que o método OKR seriam uma alternativa viável ao método BSC para estruturar a estratégia do Laboratório. Essa decisão levou em consideração algumas características do método OKR e como poderiam auxiliar na resolução dos problemas relatados pela equipe do Laboratório, sendo possível citar:

- Alinhamento e construção em equipe permitem que os colaboradores saibam os objetivos do Laboratório e a interdependência entre eles, promovendo um maior senso de dono, engajamento e motivação individual. Além disso, facilita a visualização de como as sinergias podem potencializar os resultados;
- Poucos objetivos co-construídos de forma clara e concisa, além de facilitar a comunicação, garante o foco e maior disciplina durante a decisão do que é prioritário ou não a ser executado, melhorando a sobrecarga dos colaboradores com atividades pouco agregadoras;
- O ciclo de revisão curto e constante garante um acompanhamento próximo dos indicadores e permite agilidade em caso de erros e imprevistos, além de estimular a revisão periódica da estratégia;
- A clareza na redação, junto à estrutura sucinta de pouco e grandes objetivos permite ampla comunicação para dentro e fora, além de posicionar-se como órgão relevante dentro da Secretaria e alinhar expectativas com a nova gestão.

Como resultado dessa análise, foi possível agrupar os resultados em três temáticas mais amplas, descritas abaixo, e categorias para cada uma delas, que alimentaram a construção das batalhas .

- Grupo 1: Projetos com secretarias estratégicas; participação ativa do cidadão na construção de soluções; captação de recursos; capacidades.
- Grupo 2: Tornar-se referências em gestão; alinhamento estratégico para geração de capacidades internas; gestão de pessoas; gestão de contratos; gestão de recursos; alinhamento estratégico; gestão do conhecimento.
- Grupo 3: Comunicação externa; rede de servidores; rede da sociedade civil; capacidades; captação de recursos.

As três grandes temáticas não foram nomeadas de forma proposital para estimular a construção ativa dos colaboradores do Laboratório em oficinas futuras.

4.2.4 Implantação método OKR

Levando em consideração o contexto do Laboratório que foi apresentado anteriormente e todas os pontos considerados, foi determinada que a ferramenta aplicada no processo de construção do planejamento estratégico seria o método OKR.

Vale ressaltar que devido ao contexto de setor público e do Laboratório não possuir nenhuma familiaridade com o método, foi necessário realizar adequações ao método para que se encaixe à

realidade da organização. Todas essas adequações e posteriores discussões e reflexões serão aprofundadas ao longo das próximas seções.

4.2.4.1 Construção das Batalhas

A parte de implantação da pesquisa-ação foi iniciada com a construção dos Objetivos Estratégicos do Laboratório, denominados neste documento de Batalhas. Elas são os pilares do planejamento estratégico do Laboratório para os próximos quatro anos de gestão, e não sofrerão alteração nesse período.

Para diminuir o risco de falhas, principalmente devido ao fato de a organização não estar familiarizada com o método, foi adotada a abordagem de começar com apenas poucos OKRs simples para toda organização, conforme sugere Wodtke (2016). Com isso, garante-se a adoção simplificada e adaptação da equipe com o método. De forma a garantir que as poucas e grandes batalhas que representam a estratégia do Laboratório para os próximos quatro anos fossem resultado de um esforço dos colaboradores do Laboratório, foi organizada uma quarta oficina. O objetivo da Oficina 4 era redigir as grandes batalhas que representam a estratégia do Laboratório para os próximos quatro anos a partir das iniciativas de sinergia elaboradas na oficina anterior.

O encontro teve início com uma breve apresentação do método OKR, seguida pela separação dos participantes em três grupos. Foi dado um tempo para que cada grupo analisasse a estruturação proposta pela equipe de projeto (apresentadas na seção anterior) e redigissem uma primeira versão da batalha que traduzisse e impulsionasse as iniciativas ali apresentadas. Essa dinâmica foi repetida três vezes (para cada grande categoria proposta) e ao final foi feita uma votação entre as opções para escolher o texto base que seria refinado e se tornariam as batalhas do Laboratório para os próximos quatro anos. Infelizmente, respeitando o caráter sigiloso do projeto, os textos bases das batalhas e suas versões finais não poderão ser apresentados neste documento.

A equipe de projeto ficou responsável por refinar os textos base das batalhas de forma a garantir que a mensagem das batalhas fosse transmitida de forma correta para todos *stakeholders*. Além disso, a partir de todas as informações coletadas até o momento, a equipe de projeto se comprometeu a rascunhar alguns resultados-chave que serviriam de insumo para a próxima oficina, a ser descrita na próxima seção.

4.2.4.2 Construção dos Resultados-Chave

O objetivo da Oficina 5 era finalizar a definição das batalhas iniciadas na oficina anterior e desdobrar a estratégia em poucos e bons resultados-chave. Essa etapa é extremamente importante para o método OKR, uma vez que os resultados-chave devem permitir que as batalhas sejam alcançadas. Além disso, devem ser escritos de uma forma de sejam mensuráveis e que de desdobrem em metas e indicadores claros (processo a ser descrito na próxima seção). Vale ressaltar que o Laboratório não possuía experiência com o método, sendo o foco das oficinas a parte exploratória da estratégia. O refinamento e escrita ficou sob responsabilidade da equipe de projeto.

Os trabalhos foram iniciados com uma roda de discussão para co-criação da versão final das batalhas. Os participantes chegaram em um consenso sobre as batalhas 1 e 3, apresentadas na Figura 8 a seguir. Porém, devido à necessidade de elaboração dos resultados-chave e o tempo limitado, a redação final das batalhas 2 foi postergada para próxima oficina.

BATALHA 1

Resolver problemas complexos de áreas prioritárias da Prefeitura, tendo como premissa a co-construção com cidadãos

BATALHA 3

Inspirar, preparar e conectar agentes de inovação pública para construir juntos mudanças que o governo e a sociedade necessitam

Figura 8: Versão Final das Batalhas 1 e 3. Fonte: Equipe de Projeto (2021).

Para a construção dos resultados-chave dividiu-se os participantes novamente em três grupo, sendo cada equipe responsável por revisar, opinar e reescrever os resultados-chave preliminares proposto pela equipe de projeto. Cada um dos grupos sinalizou dúvidas e sugestões de melhoria as quais foram acatadas pela equipe de projeto.

O projeto seguiu de forma que a sexta oficina foi organizada para finalizar a construção dos resultados-chave, realizar a priorização e seleção de, no máximo, 5 resultados-chave por batalha e definir a versão final da batalha 2. Desta forma, dando sequência nas definições dos objetivos chave, a primeira etapa do encontro foi dedicada a coletar opinião de todos os membros do Laboratório acerca da nova proposta de resultados-chave elaborados pela equipe de projeto. Os participantes foram convidados a anotar, individualmente, em post it sugestões de mudanças que seriam discutidas nos mesmos grupos que da oficina anterior. Ficou a critério dos membros do Laboratório acatarem ou não as modificações propostas.

Os três grupos foram separados e discutiram as possíveis novas versões dos resultados-chave. A etapa foi finalizada com a hierarquização desses resultados de acordo com a percepção interna de cada equipe.

Em sequência foi feita novamente uma roda com todos os membros do Laboratório com o objetivo de definir a escrita final da batalha 2, a qual havia sido postergada para esse encontro por razões de tempo e qualidade da entrega. Uma nova versão serviu de base para novas propostas, sendo cada participante convidado a redigir sua versão da batalha, que posteriormente foram votadas de forma a restar apenas uma versão.

Devido a profundidade e qualidade das discussões, a equipe responsável pela batalha 2 não conseguiu desenvolver e hierarquizar seus resultados-chave, uma vez que despenderam esforços na redação da batalha. Portanto, foi necessário marcar uma oficina extraordinária entre a equipe 2 e a equipe de projeto, para que no próximo encontro todas as batalhas e resultados-chave estivessem no mesmo nível desenvolvimento.

Então, o último encontro para definição da batalha 2 e seus respectivos resultados-chave foi realizado em uma oficina extraordinária. Ela foi iniciada com a retrospectiva das possibilidades de batalhas levantadas na última oficina, de forma a alinhar quais as temáticas deveriam ser abordadas pela batalha. Foram feitas rodas de discussões e reflexões sobre esses aspectos para definir a redação final da batalha 2. Em seguida, a partir das propostas de resultados-chave feitos pela equipe de projeto e dos comentários e sugestões de toda equipe do Laboratório, o grupo responsável pela batalha 2 escreveu a redação parcial dos resultados-chave dessa batalha e hierarquizou-os. A versão final da batalha 2 encontra-se representada Figura 9 a seguir.

BATALHA 2

Atingir excelência nas práticas de gestão do laboratório para melhorar a experiência de trabalho da equipe e ampliar a capacidade de entrega do laboratório

Figura 9: Versão Final da Batalha 2. Fonte: Equipe de Projeto (2021).

O detalhamento dos resultados-chave de todas as batalhas será apresentado em seções posteriores deste trabalho, junto a versão final do mapa estratégico de forma a não comprometer informações sigilosas.

Seguindo o método OKR, os próximos esforços do projeto foram direcionados para a elaboração de indicadores e metas, para os quais foram dedicadas duas oficinas, descritas nas próximas seções.

4.2.4.3 Construção dos Indicadores e Metas

De acordo com Lamorte (2015), se faz importante definir para cada resultado-chave, indicadores e metas que traduzem o progresso do mesmo, facilitando seu monitoramento ao longo do tempo. Esse processo deve ser bem estruturado uma vez que a falha na definição de um bom indicador de desempenho que pode colocar em risco uma organização que não consegue acompanhar o progresso de seus objetivos. Assim, a terceira parte da implantação do OKR neste TCC foi o desdobramento dos resultados-chave em indicadores e meta.

A primeira parte da dinâmica foi destinada a apresentação dos insumos produzidos na oficina anterior, isto é, equipes 1 e 3 apresentaram o raciocínio que levaram a proposição dos resultados-chave e a seleção e hierarquização de 4 indicadores-chave para a batalha 1 e 3 para batalha 3. Em seguida, com o mesmo propósito de alinhamento foi apresentada a versão final da batalha 2 e seus resultados-chave. O momento serviu para discussões e proposições de mudanças de forma a garantir a conversão de todos os integrantes do Laboratório sobre uma versão oficial das batalhas e seus indicadores. Esses momentos de discussão são extremamente importantes para que todos os colaboradores construam consciência do que ele deve fazer e como isso contribuiu para os resultados da organização (LAMORTE, 2015).

Após ser feito o alinhamento das despriorizações, foi destinado um momento para sugestões de melhorias na redação dos KRs priorizados, de forma que todas as opiniões fossem contempladas e todos os integrantes do Laboratório ficassem satisfeitos com o resultado. A versão final da redação das batalhas e seus resultados-chave está ilustrada na Figura 10 a seguir. Vale ressaltar que até o momento as metas ainda não haviam sido definidas e, portanto, não estão representadas na imagem.

<p>◆ BATALHA 1</p> <p>Resolver problemas complexos de áreas prioritárias da Prefeitura, tendo como premissa a co-construção com cidadãos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Impactar diretamente XX cidadãos da cidade de ----- • 1.2 Ampliar disponibilidade de recursos públicos de X vezes o valor do orçamento do laboratório, através da redução de custos ou aumento de arrecadação • 1.3 Implementar um piloto com participação de cidadãos em todas as etapas do projeto até DD/MM/AAAA • 1.4 Implementar um piloto de integração dos macroprocessos finalísticos até DD/MM/AAAA
<p>◆ BATALHA 2</p> <p>Atingir excelência nas práticas de gestão do laboratório para melhorar a experiência de trabalho da equipe e ampliar a capacidade de entrega do laboratório</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2.1 Desenvolver, testar e implementar modelo de gestão de alocação de pessoas que promova o bem-estar dos colaboradores até DD/MM/AAAA • 2.2 Implementar e gerir modelo de avaliação focado no desenvolvimento individual dos colaboradores e no alinhamento a propósitos até DD/MM/AAAA • 2.3 Aumentar de X% para Y% dos projetos com aprendizados registrados • 2.4 Definir e implementar o processo de coleta, registro, armazenamento e disseminação das atividades operacionais do laboratório até DD/MM/AAAA
<p>◆ BATALHA 3</p> <p>Inspirar, preparar e conectar agentes de inovação pública para construir juntos mudanças que o governo e a sociedade necessitam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3.1 Garantir adesão de X% de servidores de cada secretaria municipal à Rede de Inovação em Governo • 3.2 Certificar XX servidores da Prefeitura por meio de ações de desenvolvimento de capacidades para inovar no setor público • 3.3 Aumentar em X% a quantidade de acessos ao site do laboratório

Figura 10: Versão Final das Batalhas e Resultados-chave. Fonte: Equipe de Projeto (2021).¹⁹

Para finalizar a oficina, foram atribuídos responsáveis para cada um dos resultados-chave priorizados, cujo tarefa deveria ser definir metas para os seus resultados-chave até a próxima oficina. Para isso, a Equipe de Projeto forneceu um material de apoio com diretrizes para definir metas. Um ponto de atenção deve ser levantado com relação à natureza quantitativa dos resultados-chave. Idealmente, os mesmos devem ser frases quantitativas que permitam medir o progresso dos objetivos definidos. Neste projeto, sempre que possível buscou-se definir métricas com resultados-alvo estimado para o processo. Todavia, alguns resultados-chave não foram capazes de serem expressos por um indicador, sendo divididos em etapas menores e cujos resultados se assemelham a tarefas concluída. Isso se deve à natureza do Laboratório, que se encontra em exploração de novas iniciativas as quais precisam passar por uma fase de consolidação para então obterem escala. Além disso, outro ponto observado é que o Laboratório se encontra na fase de estruturação e implantação de alguns processos de suporte (explicitados na batalha 2) cujas etapas são expressas em indicadores binários (concluído e não concluído).

O segundo encontro para finalização dos indicadores e meta tinha como objetivo alinhar e busca o consenso com relação as metas de cada resultado-chave. A primeira parte do encontro se dedicou a validação das metas que os responsáveis previamente elaboraram. Utilizando como fonte de informações: (1) estudos do histórico de projetos e iniciativas; (2) recursos disponíveis no Laboratório; e (3) *benchmarking* de iniciativas semelhantes em organizações referência; cada participante explicou aos demais o raciocínio utilizado para determinar a meta.

¹⁹ A imagem foi intencionalmente modificada para manter o sigilo das informações

Em seguida foi realizado um momento de discussão para que todos os pontos referentes ao resultado-chave e a meta fossem esclarecidos e todos ficassem confortáveis com os valores estabelecidos. Nesse momento, deveriam ser considerados os seguintes aspectos: relevância do valor estabelecido para o cumprimento das batalhas e para o Laboratório; esforços necessários para alcançar a meta; pré-requisitos para que as iniciativas atreladas ao resultado-chave se concretizem.

Aqui algumas observações são necessárias. Primeiro, muitos dos valores estipulados pela equipe do Laboratório são estimativas que não possuem base histórica e, portanto, estão sujeitas à revisão no próximo ciclo. Segundo, todas as metas foram determinadas pensando no período de 4 anos para a conclusão das batalhas e resultados-chave. Ou seja, foi pactuado que haveria um ritual trimestral para acompanhamento e revisão das metas e resultados-chave de marco (para atualização das tarefas concluídas), entretendo não haveria modificações nas demais partes do OKR. Isso foi decidido em razão do Laboratório não possuir um histórico de acompanhamento de indicadores e metas, além de não estarem familiarizados com o método OKR para que fosse possível determinar e atualizar KRs de curto prazo sem a demanda grande de tempo e esforço.

A próxima etapa do método OKR é definir ações e iniciativas para cada resultados-chave que possam ser medidas pelo indicador e garantam a conclusão dos grandes objetivos. Assim, por meio das ações, alcança-se a meta idealizada para cada resultado-chave é concluído, garantindo a implantação da estratégia. O processo de definição de ações e iniciativas, que serão denominados como “projetos” neste trabalho, será descrito na próxima seção.

4.2.4.4 Prospecção e Priorização de Projetos Estratégicos

A nona oficina foi dedicada à prospecção de projetos, ou seja, tinha como objetivo levantar ideias de ações e iniciativas estratégicas alinhadas aos resultados-chave. Além disso, o encontro contou com a participação de todos os integrantes do Laboratório para que fosse possível alinhar a estratégia com todos e criar uma identidade do Laboratório a partir da estratégia construída.

Assim sendo, o encontro foi iniciado com uma breve apresentação do projeto, motivações, objetivos e etapas de construção. Para que toda equipe pudesse interagir com as batalhas, conhecê-las e fazerem parte da construção, gerando um sentimento de pertencimento e apropriação dos objetivos estratégicos, foi proposto um *brainstorming* coletivo de possíveis figuras que ilustrassem cada uma das batalhas. Ao final, foi feita uma votação e chegou-se a um consenso, sendo que para cada batalha ficou determinado os seguintes símbolos:

- Batalha 1: imagem da Prefeitura de portas abertas com cidadã(o)s trabalhando junto de servidores(as);

- Batalha 2: imagem de colaboradores(as) sentados ao redor da mesa trabalhando em equipe;
- Batalha 3: imagem de várias pessoas reunidas, felizes, conversando e com “lâmpadazinha” na cabeça (representação de ideia).

O segundo momento do encontro foi dedicado em prospectar projetos estratégicos que alimentariam os resultados-chave. Dessa maneira, as atividades foram divididas em dois momentos: um momento inicial de ideação, para preenchimento das fichas de projetos exemplificada na Figura 11; e um segundo momento, para que toda equipe do Laboratório escrevesse, para os projetos que mais se interessaram, “como poderiam contribuir para o projeto” e “quais competência ele desejaria desenvolver alinhado aos seus propósitos pessoais”.

O formulário é dividido em seções para nome do projeto, descrição, objetivos, produtos, resultados-chave impactados e uma seção vazia para comentários.

PROJETO: Nome do projeto

Descrição: Descrição do projeto

Objetivo(s):

- Principal(is) objetivo(s) do projeto

Entrega(s)/Produto(s):

- Principais produtos gerados pelo projeto

Resultado(s)-chave impactados:

- Todos resultados- chave que podem ser impactados pelo projeto

Figura 11: Template da Ficha de Projetos. Fonte: Equipe de Projeto (2021).

Para finalizar a oficina e garantir que a estratégia se mantivesse presente ao longo dos próximos quatro anos, os participantes foram convidados a responder a seguinte pergunta: “O que você se compromete a fazer para manter a estratégia viva dentro do Laboratório?”. Assim, cada servidor preencheu um *post it* com ações, projetos e iniciativas pessoais que poderiam ajudar. De forma a proteger a identidade dos integrantes e do Laboratório, e como não prejudicariam este projeto de pesquisa, as declarações foram omitidas deste trabalho.

Um décimo encontro foi necessário para que fosse possível priorizar os projetos, definindo aqueles que seriam iniciados nesse primeiro ciclo de OKR, ou seja, as atividades e iniciativas que o Laboratório deveria focar nos próximos 90 dias.

Para melhor desenvolvimento das atividades, foram usadas planilhas eletrônicas. Dentro da planilha, os projetos foram organizados em uma matriz, em que o eixo horizontal continha uma lista com:

- Projetos em andamento;
- Projetos prospectados em 2020;
- Projetos resultantes da ideação da oficina anterior.

Para garantir que os projetos escolhidos estivessem alinhados a estratégia e permitissem que o Laboratório alcançasse seus objetivos, foram usados os resultados-chave como critérios para priorização, os quais ficaram dispostos no eixo horizontal da matriz. A Figura 12 ilustra um exemplo da matriz proposta.

Em um primeiro momento, cada participante deveria acessar uma aba exclusiva que continha apenas projetos em andamento os quais ele estava alocado. Sua tarefa era classificar o impacto que o projeto tinha em cada um dos resultados-chave. A classificação proposta continha três níveis, conforme a Figura 12:

- “Impacto direto no resultado-chave” (3 pontos)
- “Impacto indireto no resultado-chave” (2 pontos)
- “Não impacta o resultado-chave” (1 ponto).

Em seguida, usando o mesmo raciocínio os participantes tinham que avaliar os projetos em prospecção e as ideias de novos projetos que surgiram na oficina anterior. A classificação proposta continha quatro níveis, conforme a Figura 12 demonstra:

- “Impacto direto no resultado-chave” (3 pontos);
- “Impacto indireto no resultado-chave” (2 pontos);
- “Não impacta o resultado-chave” (1 ponto);
- “Não consigo opinar” (0 pontos).

As notas foram somadas e feita uma média ponderada, de forma criar uma classificação parcial dos projetos (da nota mais alta para nota mais baixa). Os projetos com nota mais alta possivelmente impactariam mais diretamente os resultados-chave, estando mais alinhados com as batalhas, e, portanto, deveriam ser priorizados. Ao final, os 15 primeiros projetos passariam para a próxima fase da dinâmica, enquanto os demais ficariam no banco de projetos para serem revisados no próximo ciclo do OKR. De forma a manter o sigilo, a lista com os projetos priorizados não será apresentada neste trabalho.

Essa hierarquização parcial foi discutida entre todos os participantes, abrindo um espaço para “repescagem”, isto é, o participante poderia argumentar em favor de um projeto que achasse importante e que deveria seguir para a próxima fase. Se ganhasse a maioria dos votos a favor, ele seria selecionado para a próxima fase, juntamente com os 15 primeiros projetos mais bem classificados. Ao todo, quatro projetos foram repescados.

A próxima etapa foi realizada na plataforma Miro, e a partir da lista dos 19 projetos priorizados parcialmente, a equipe do Laboratório deveria escolher cinco projetos. Os participantes foram divididos em três grupos, para que a priorização fosse feita em conjunta.

Como resultado da oficina obteve-se uma lista de 12 projetos priorizados. O três primeiros colocados foram os projetos que apareceram mais de uma vez na priorização em grupo. Assim, a carteira final de projetos priorizados continha as seguintes proporções:

- 50% projetos em andamento;
- 16,65% projetos prospectados em 2020;
- 33,35% novos projetos ideados na oficina anterior.

Os integrantes do Laboratório expressam um desconforto diante da maneira como os projetos foram priorizados todos da mesma maneira, mesmo sendo de naturezas diferentes. Segundo eles, a priorização foi superficial, contando apenas com os resultados-chave, sem considerar aspectos como parcerias e acordos em andamento que obrigariam o Laboratório a finalizar os projetos. Outro ponto foi que muitas ideias de projetos foram priorizadas com base apenas em poucas informações, não havendo o desdobramento do escopo do projeto.

Portanto, foi identificada a necessidade de uma última oficina para validação de projetos prioritários para realizar o fechamento da discussão sobre os projetos estratégicos e o encerramento do projeto. Dessa maneira, o encontro teve início com uma breve recapitulação do Mapa Estratégico em sua versão final, apresentado na seção resultados finais deste trabalho, e dos projetos priorizados na última oficina. O objetivo era apresentar aos integrantes do Laboratório que não participaram das oficinas anteriores como estava o andamento do projeto, bem como mostrar o novo design dos ícones do Mapa Estratégico.

Em seguida, mediante a demonstração de apreensão da equipe do Laboratório sobre como proceder com os projetos em andamento que não foram priorizados, foi proposto o preenchimento de Fichas de Projetos previamente elaboradas pela equipe de projeto. A ficha permite que os colaboradores tenham uma melhor visualização do andamento do projeto, sendo um termômetro para os próximos passos e permitindo a reflexão sobre questões como esforços de alocação, ações necessárias e elementos externos. A Figura 13 a seguir ilustra o *template* da Ficha de Projeto.






 PROJETO: _____ Quanto tempo falta para o projeto encerrar?	
 Termômetro de próximos passos <i>Eliminar/congelar a frente</i> <i>Reduzir escopo da frente</i> <i>Temos que continuar porque a perda é maior que o benefício</i>	 Ações <i>Quais as ações você fará para reduzir escopo ou eliminar/congelar essa frente?</i>
 Esforço de alocação <i>Quantas pessoas com alocação integral?</i> <i>Quantas pessoas com alocação parcial de 21 a 30 horas semanais?</i> <i>Quantas pessoas com alocação parcial de 5 a 20 horas semanais?</i> <i>Quantas pessoas com alocação parcial de até 4 horas semanais?</i>	 Elementos externos <i>O projeto possui acordo(s) de cooperação?</i> <i>O projeto possui transferência(s) de recurso?</i>

Figura 13: Template Ficha de Projetos. Fonte: Equipe de Projeto (2021).

O preenchimento das fichas foi feito individualmente, e cada colaborador completou as fichas de projetos que estava alocado. Os colaboradores que não tinham alocação nesses projetos foram convidados a preencherem as fichas de seu interesse próprio.

Em seguida, foram aprofundadas e desdobradas as ideias de projetos prioritizadas para que as angústias fossem amenizadas. Assim, após a apresentação de um exemplo do Diagrama de Escopo de Projetos proposto pela equipe de projeto e ilustrado na Figura 14 a seguir, cada participante escolheu uma ideia a qual gostaria de participar e, em conjunto, foram preenchidos os Diagramas de Escopo.

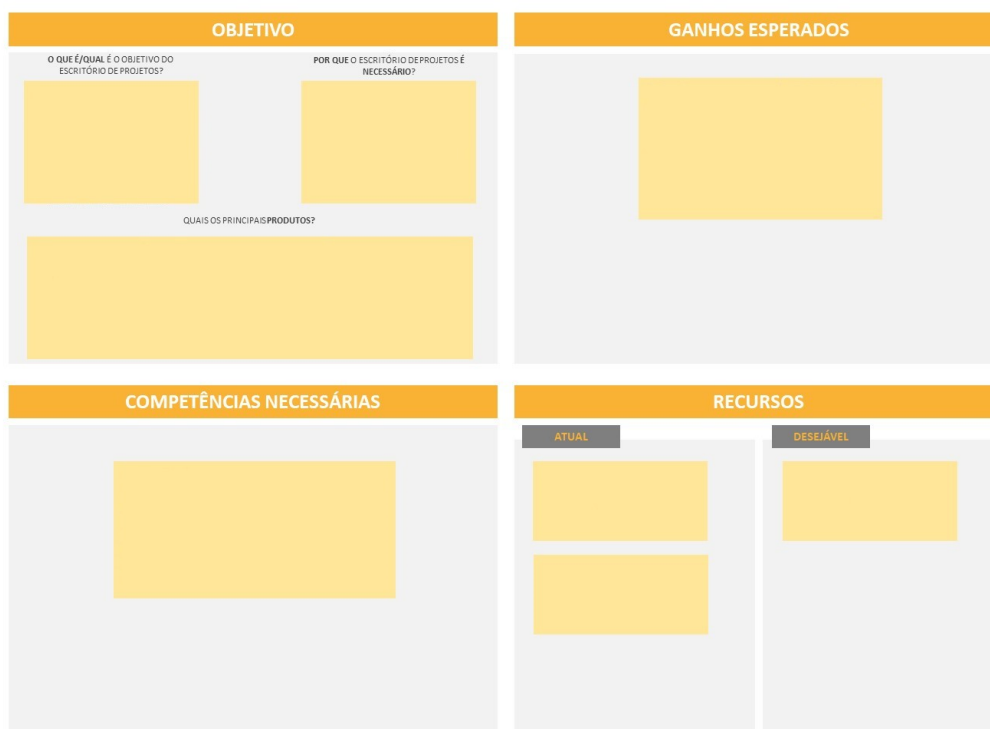


Figura 14: Template Diagrama de Escopo de Projetos. Fonte: Equipe de Projeto (2021).

Para alinhamento final de todo o projeto, a última parte da oficina dedicada ao encerramento contou com dois momentos. Primeiramente foi apresentada uma Visão Geral da Estratégia, demonstrando a relação entre os 12 projetos priorizados e os resultados-chave. O propósito era evidenciar, de forma geral, quais projetos impactam quais resultados-chave, quais projetos não impactam nenhum dos resultados-chave e quais resultados-chave não são impactados por nenhum projeto. Com isso, a equipe do Laboratório pode usar essa matriz de base para gerar esclarecimentos e monitorar a carteira de projetos.

Na segunda parte, todos os membros do projeto se expressaram com relação ao sentimento com o resultado do planejamento estratégico, sendo relatado pelos participantes a importância do projeto para definição do futuro do Laboratório, bem como para organização dos seus processos e projetos e determinação das prioridades para os próximos anos.

4.3. Resultado Final e Discussões

Conforme acordado no início do projeto, o resultado da proposta de elaboração da estratégia do Laboratório a partir do uso do método OKR foi um Mapa Estratégico para os próximos quatro anos. A versão final encontra-se ilustrada na Figura 15 a seguir. Para manter o sigilo, todos os itens relacionados à identidade visual da organização foram retirados.

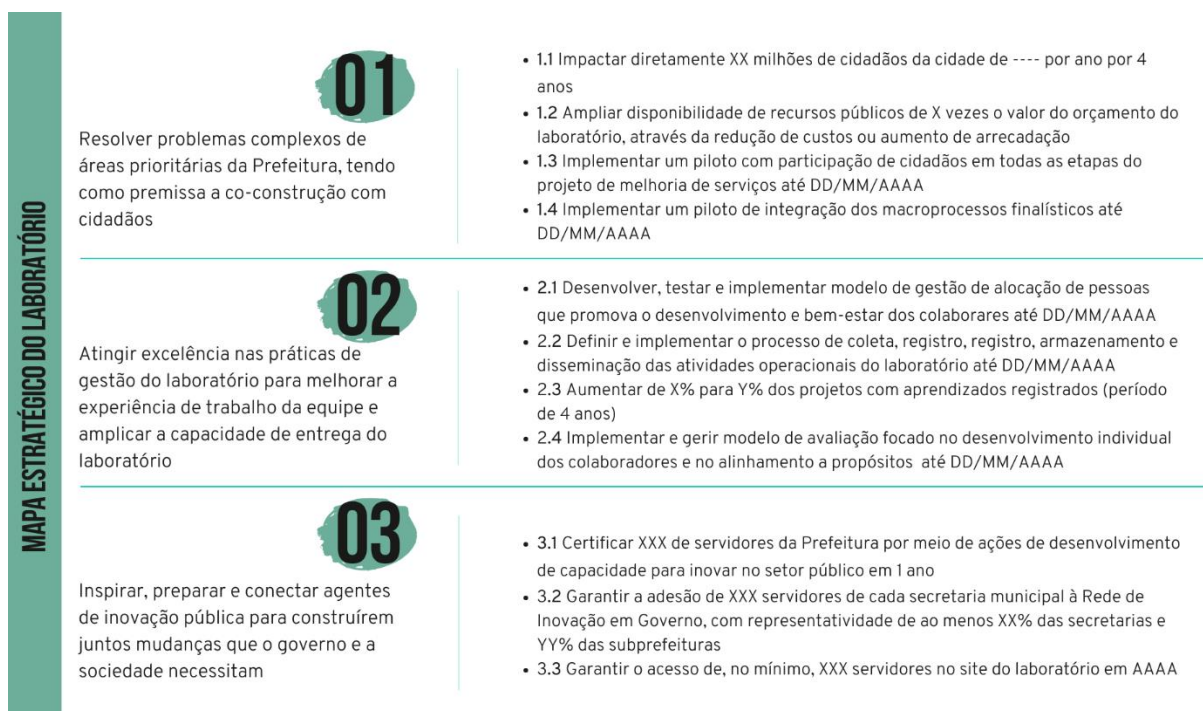


Figura 15: Versão Final do Mapa Estratégico. Fonte: Equipe de Projeto (2021).²¹

Na proposta de OKR elaborada neste trabalho, é possível notar que algumas atividades e iniciativas do Laboratório não se encontram presentes no mapa estratégico. Isso porque, conforme Doer (2018), é necessário definir foco, ou seja, escolher aquilo que é prioritário para a organização de acordo com o que ela deseja alcançar. Por outro lado, isso não significa negligenciar atividades de suporte não prioritárias, mas somente compreender que os esforços maiores não devem ser direcionados a elas.

A fase de coleta de informações foi primordial para procurar entender, para o Laboratório, o que realmente importava alcançar nos próximos anos. Isso foi traduzido em três grandes batalhas, as quais transmitem que o Laboratório pretende realizar, junto aos cidadãos, grandes projetos que tragam impacto positivo e melhorias a todos; desenvolver, implantar e gerir seus processos internos com excelência, de forma a melhorar o ambiente de trabalho e as entregas realizadas; e também criar uma rede de servidores em inovação pública, possibilitando um ambiente de conexão e troca de conhecimento para melhorar a sociedade e o governo.

Todos esses grandes objetivos foram desdobrados em resultados-chave que traduzem como e quando o Laboratório pretende alcançar sua estratégia, servindo como um bom lembrete para os

²¹ A imagem foi intencionalmente modificada para manter o sigilo das informações.

colaboradores e como meio de comunicar para agentes externos, o que, como e quando a organização pretender realizar. Além disso, traz um apelo de autopromoção, ao trazer grandes números atrelados as iniciativas do Laboratório. Isso é essencial para o setor público, uma vez que as entidades públicas precisam demonstrar seu valor para continuarem existindo.

Vale ressaltar que o modelo proposto de OKR não foi aprofundado até o nível individual. Isso porque este projeto possui caráter experimental, tendo em vista que foi a primeira vez que o Laboratório utilizou o modelo OKR como forma de como estruturar suas estratégias. Assim, tudo relacionado à método é novidade a qual precisa ser assimilada pelos colaboradores antes de acrescentar um grau de dificuldade. A vantagem do método em promover a contribuição de cada indivíduo com a estratégia ao definir-se OKR individuais, não ficou prejudicada. Alguns fatores que contribuíram para isso foram: construção conjunta entre todos os colaboradores do Laboratório; quadro de funcionários pequeno; determinação de um portfólio de projetos, o que facilita estabelecer líderes de projetos e responsáveis pelas iniciativas.

Uma característica distinta do mapa estratégico elaborado, e que pode ser estudado em trabalhos futuros para verificar se é recorrente na estratégia de órgãos públicos, foi utilizar resultados-chave para tangibilizar e melhorar os processos internos (que não geram resultado direto para população). Conforme fica explícito no texto da batalha 2, o Laboratório acredita que é estratégico e vital para sua sobrevivência enquanto a entidade pública trazer excelência em todos seus processos internos. A ideia é que, ao estruturar áreas de gestão de pessoas, de conhecimento e de processos, o Laboratório pode se tornar referência em gestão, atrativo para novos talentos, entregar melhores resultados e garantir sua relevância e perenidade.

Outro ponto peculiar do mapa é alta quantidade de resultados-chave de *milestone* que ele apresenta, o que não é aconselhável segundo o método tradicional. Aqui, algumas considerações devem ser feitas: primeiro, essa alta quantidade de resultados-chave de *milestone* é tradução do momento em que o Laboratório se encontra, em busca de estruturar processos internos e consolidar novos projetos. Para isso, um resultado de marco medido pela conclusão ou não do projeto é o melhor indicador. Segundo ponto, o Laboratório não possui a cultura de medir resultados ou trabalhar com metas (um dos motivos da estratégia anterior não ter sido efetiva) e está testando essa nova maneira de organizar sua estratégia. Se fossem propostos indicadores complexos, o Laboratório não conseguiria medir, acompanhar e gerir esses indicadores, e provavelmente voltaria a mesma situação dos anos anteriores. Portanto, a equipe de projeto optou pela alta quantidade de resultados-chave de *milestone*, mesmo não sendo indicado pelos pioneiros do método.

Embora não seja possível visualizar neste documento, o aspecto visual foi um ponto de atenção dado ao mapa estratégico. A importância deste fator reside na capacidade de comunicação para a

organização de como pretende alcançar seus objetivos finais. O OKR é caracterizado por um modelo de causa-efeito em que existe uma dificuldade de discernir, dentro da estratégia da organização, o que se pretende dar prioridade, assim como aquilo que ficará para segundo plano. No contexto do projeto o documento final foi elaborado como um mapa estratégico, permitindo facilmente contextualizar cada objetivo estratégico e entender as causas e efeitos que levarão à meta estabelecida.

Por último, vale destacar como foi estruturada a proposta de monitoramento do modelo OKR proposto. Doerr (2018, *apud* Vigorito, 2019) defende a necessidade de acompanhamento frequente da evolução dos indicadores, sendo este um ponto positivo do método. Isso porque, com uma maior frequência no acompanhamento é possível avaliar a pertinência do objetivo e resultado-chave. Além disso, o acompanhamento do progresso atua como um incentivo para os colaboradores, que conseguem visualizar o impacto de suas ações. Dessa maneira, o ciclo de revisão proposto para este projeto foi de quatro anos para os objetivos (batalhas) e três meses para acompanhamento dos resultados-chave, indicadores e metas. Assim, o mapa estratégico proposto traduz os objetivos mais estáveis ao mesmo tempo que contempla a flexibilidade para alterações do resultados-chave caso haja necessidade.

4.4. Lições Aprendidas

Ao longo desta seção serão apresentados relato dos colaboradores do Laboratório, bem como percepções da equipe e da autora, com relação aos aspectos positivos do uso do método OKR para definição da estratégia do Laboratório. Além disso, também serão abordadas barreiras e boas prática para o uso de OKR no planejamento estratégico de instituições públicas.

4.4.1 Aspectos Positivos

Como o escopo deste projeto não abordava a implantação e monitoramento, que irão ser feito posteriormente pelo próprio Laboratório, não foi possível mensurar o impacto do modelo de gestão por indicadores em sua total plenitude.

Todavia, relatado pela colaboradora do Laboratório, responsável por este projeto de estratégia, que o uso do modelo OKR foi proveitoso. Isso porque, o Laboratório encontrava-se em um momento que necessita de mudanças internas na forma de gerir seus processos e os OKR, com suas metas e indicadores precisos, podem criar alinhamento e foco necessário. Além disso, a versão final do mapa estratégico foi muito bem avaliada por todos os participantes do projeto, uma vez que cumpriu seu papel de transmitir para o público externo o que o Laboratório pretende realizar nos próximos anos, e como pretende fazer isso. Ao mesmo tempo, seu papel de

comunicação também é desempenhado internamente, servindo para lembrar, em apenas uma página, quais são as prioridades de todos os colaboradores. As metas desafiadoras e estimuladoras possuem dois papéis simultâneos, promover os resultados do Laboratório e provar sua relevância para a Secretaria e para a Prefeitura, garantindo a perenidade do órgão, ao mesmo tempo que estimula internamente seus colaboradores a realizarem as atividades propostas.

As adaptações necessárias foram reconhecidas como parte do processo de familiarização da organização ao modelo OKR e se trata de um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo do modelo, com a tendência de melhorar e tornar-se mais eficiente à medida que a capacidade técnica dos membros do Laboratório para definir OKR aumente.

Confirme mencionado anteriormente, devido às restrições impostas pela pandemia da COVID-19, o processo foi realizado de maneira remota, via encontros *online*. Vale pontuar que, apesar da falta de interações presenciais, a elaboração do planejamento estratégico do laboratório não sofreu perdas, sendo um trabalho remoto bem-sucedido. Assim, fica comprovada que, para algumas organizações, planejar a estratégia pode se tornar uma atividade realizada *online*, implicando na diminuição de custos e na viabilização de projetos dessa natureza.

4.4.2 Dificuldades Enfrentadas

Algumas barreiras enfrentadas ao longo do projeto foram decorrentes da pouca familiaridade do modelo OKR. Conforme mencionado anteriormente, a equipe do Laboratório não se encontrava no mesmo patamar de conhecimento da equipe de projeto com relação à método OKR e, por consequência, houve pouca participação da equipe do Laboratório em reuniões preparação para discussão de métodos e processos que seriam utilizados no projeto. Em decorrência disso, foi relatado por alguns colaboradores uma dificuldade de compreender como certas ferramentas encaixavam-se na lógica do projeto.

Outro ponto de dificuldade foi a redação da batalha 2, que focava nos processos internos do Laboratório. Possivelmente essa dificuldade está relacionada à natureza das iniciativas atreladas a esse grande objetivo, uma vez que parte delas são de projetos de marco, cujos indicadores binários não são os mais aconselháveis para um modelo OKR. Além disso, como a batalha engloba a estruturação e implantação de processos internos, é mais difícil de redigi-la para o público externo.

Um fator relevante, e que causou dificuldade para definição de metas e indicadores, foi a cultura organizacional do Laboratório que não possui o hábito de monitorar rigorosamente os resultados dos projetos e iniciativas. Com isso, foi necessário a primeiro a estruturação do processo para

posteriormente iniciar a quantificação dos resultados, traduzido no mapa estratégico pela grande quantidade de resultados-chave de *milestone*.

Com relação ao fio lógico do projeto, apesar nos inúmeros elogios com relação a robustez metodológica e a sequência bem encadeada de ações, houve relatos de ansiedade gerados após as dinâmicas de priorização de iniciativas e ações (denominados projetos neste trabalho). Devido ao cronograma curto e reuniões de preparação muito próximas das oficinas (oferecendo pouco tempo para mudanças drásticas no escopo da oficina), a forma escolhida para priorizar projetos acabou levando em consideração apenas os resultados-chave, sem considerar aspectos externos, principalmente nos projetos em andamento. Apesar da priorização ter sido feita com base na estratégia, o que é uma boa maneira de priorizar as ações do Laboratório, acabou deixando uma sensação de que poderia ter havido mais tempo para reflexões como empecilhos ou prazos que impediriam priorizar certos projetos em detrimento de outros. Aqui ficou como lição aprendida e ponto de melhoria o aumento da frequência entre as reuniões de alinhamento para mudanças na estrutura da oficina, caso haja necessidade, além de uso de atividades assíncronas, para explorar o espaço fora das oficinas e permitir que os participantes pudessem se preparar.

4.4.3 Boas Práticas

Esta seção foi resultado da compilação da percepção da equipe de projeto, dos líderes de projeto e de todos os participantes do Laboratório com relação a elaboração do plano estratégico de uma instituição pública aplicando o método OKR.

O primeiro aspecto notado foi que, para que o processo se torna mais fluído e o método seja aplicado o mais próximo do ideal (proposto pelos seus pioneiros), é necessário que a organização tenha um bom conhecimento do *framework* OKR. Portanto é importante que a equipe de projeto se atente ao nivelamento de conhecimento dos colaboradores organização com o método a ser usado. Com isso, garante-se que ele seja bem definido e gerenciado fazendo com que suas vantagens se tornem perceptíveis. No contexto desta pesquisa, o fato da equipe de projeto estar bem familiarizada com o método OKR possibilitou que o processo mantivesse a qualidade.

O segundo ponto foi notado diretamente pela autora, que por ter o primeiro contato com o Laboratório a pouco mais de um mês antes do início do projeto, sentiu dificuldade de definir sozinha os OKRs. Ou seja, é necessário bom conhecimento técnico do funcionamento da organização para definir bons OKRs, sendo de suma importância envolver o cliente em todas as etapas do projeto.

Esta pesquisa demonstrou que o OKR pode não funcionar bem em todas as áreas de uma organização, principalmente áreas internas de suporte, cujas atividades fornecem apoio para as

atividades fins (são exemplo de área de suporte RH, financeiro e áreas fins vendas, *marketing*). Isso porque é mais difícil de relacionar diretamente esses processos internos com a estratégia promovida para os *stakeholders*, o que pode ocasionar seu esquecimento. Neste aspecto, o Laboratório foi enfático com relação a necessidade de incluir seus processos internos na estratégia, sendo traduzido na batalha 2.

Finalmente, conforme notou-se no início do projeto, a adoção do método OKR pode necessitar uma mudança cultural dentro da organização. Isso porque para um bom gerenciamento a partir de metas e indicadores é necessário, primeiramente, um sistema de medição, o que, como foi visto nesta pesquisa nem sempre é uma realidade dentro das organizações, além de um time engajado e autogerenciável. O Laboratório possui ciência da necessidade de mudança de postura dos colaboradores, que ao longo do projeto se mostraram determinados e engajados em fazer a estratégia funcionar. Infelizmente, o projeto terminou antes que os primeiros resultados da nova estratégia pudessem ser relatados.

5. Conclusão

Assim como mundo corporativo privado, as organizações públicas vêm enfrentando cada vez mais a necessidade de buscar a excelência ao desempenhar suas atividades diárias, uma vez que os cidadãos estão mais exigentes com relação ao nível de qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Outro ponto atrelado ao as particularidades da dinâmica do setor público, é a excelência como parte essencial para o reconhecimento da relevância e eficiência dessas organizações como cumpridoras do seu papel como máquina pública e, portanto, tidas como vitais para o bom funcionamento das atividades públicas nas próximas gestões. Dessa forma, planejar e direcionar esforços para melhorar o desempenho se torna essencial para as organizações públicas, e, portanto, a implantação de um planejamento estratégico sólido e bem estruturado é essencial.

Isso porque, para Silva e Gonçalves (2011), o Planejamento estratégico auxilia as organizações a nortear suas ações prioritárias, estabelecer metas e prazos e monitorar o desempenho por meio de indicadores. Já para Giacobbo (1997), o Planejamento estratégico é um instrumento de mudanças na organização, de forma a torná-la mais dinâmica e efetiva frente as mudanças e incertezas cada vez mais velozes.

Logo, verificada que o uso de métodos para elaboração e gestão do planejamento estratégico também é essencial para organizações públicas e verificado a falta de estudos e materiais bibliográficos, no que diz a respeito da aplicação do método OKR para planejamento estratégico em instituições públicas, a autora visualizou a oportunidade de elaborar esta pesquisa. Assim sendo, em busca de validar o uso do método OKR como uma alternativa para a implementação e gestão do planejamento estratégico de organizações do setor público, foi proposto uma pesquisa baseada em um caso real conduzido pela autora e sua equipe de projeto junto à um órgão público municipal.

Todo o processo foi embasado em teorias de planejamento estratégicos e no *framework* de OKR. Com o desafio de elaborar uma estratégia que fosse ao mesmo tempo concisa, clara e comunicasse a estratégia para toda a organização e parceiros externos, foi proposto um calendário de atividades que contemplavam a co-criação do planejamento estratégico através de encontros *online*. O processo contou com a participação os colaboradores da entidade pública e da equipe de projeto, composta por consultores e a autora. Mesmo no cenário de pandemia da COVID-19 e as limitações imposta pelo isolamento social, as atividades de aplicação do método foram satisfatórias e, ao final do projeto, todos participantes verbalizaram a satisfação com os resultados, além do entusiasmo em iniciar os trabalhos direcionados pelo novo plano estratégico.

Dessa forma, foram cumpridos todos os objetivos da pesquisa, sendo estes: averiguar a viabilidade do uso do método OKR para elaboração do planejamento estratégico de uma organização da esfera pública; analisar pontos positivos e melhorias do processo; e delinear adaptações necessárias do modelo. O resultado foi a concretização dos anseios e necessidades da organização pública estudada em três grandes objetivos principais, e seus desdobramentos em três ou quatro resultados-chave (a depender do objetivo) e cada qual com seus respectivos indicadores e metas. Esses indicadores e metas, o grande diferencial deste processo, será importante para o manter o foco nas atividades prioritárias e auxiliará no senso de direção das decisões da organização pública nos próximos anos. O trabalho permitiu elencar alguns benefícios, como: maior facilidade em comunicar internamente e externamente as atividades realizadas pela organização e como planeja atuar na próxima gestão; clareza dos próximos passos a curto, médio e longo prazo; critérios de priorização para as decisões diárias e estratégicas; aumento do senso de pertencimento; criação de estímulo individual para realização das atividades; e rituais de revisão e acompanhamento da estratégia de maneira mais frequente, permitindo adaptar o rumo da estratégia com rapidez, caso necessário.

Vale ressaltar que foram necessárias adaptações do método OKR para a realidade da organização, principalmente devido às barreiras como a estrutura interna da organização e pouca familiaridade dos colaboradores com o método. Assim, um ponto a ser avaliado antes de iniciar um projeto de planejamento estratégico do método é com relação ao nível de conhecimento da organização para com o método a ser aplicado. Aqui existe uma oportunidade de pesquisa futura, sendo interessante verificar se essas adaptações do processo e do modelo também serão necessárias em outras organizações públicas, e, portanto, decorrência das peculiaridades do setor público. Infelizmente, devido às limitações de tempo e recursos o escopo do projeto não abrangia o acompanhamento da ferramenta ao longo dos próximos meses, mas espera-se que seu uso traga resultados efetivos à organização pública estudada. Outro ponto interessante de abordagem em pesquisas futuras é o acompanhamento da estratégia elaborada a partir do método OKR em instituições públicas. . Além disso, limitações e boas práticas foram averiguadas nesta pesquisa e podem ser implementadas em novos estudos, a fim de construir-se uma versão do método adaptado ao contexto público.

Por fim, acredita-se que este trabalho possa contribuir para melhorar a compreensão de como o uso do método OKR funciona quando aplicado no contexto remoto. Isso porque, com o sucesso da implementação do método *online* para planejar a estratégia do Laboratório, foi comprovado que é possível realizar projetos de cunho estratégico à distância. Isso viabiliza que outras organizações apliquem o modelo remoto para elaboração do próprio planejamento estratégico, difundindo e democratizando a prática

6. Referências Bibliográficas²²

- ATTADIA, L. C. do L., CANEVAROLO, M. E., MARTINS, R. A. **Balanced scorecard: uma análise crítica**. In: Anais. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2003. Ouro Preto, 21 a 24 de out. de 2003
- BELMIRO, J. **Estratégias emergentes**. In: CAVALCANTI, M. Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.
- BETTERWORKS. **Getting started with objectives & key results (OKRs): best practices for implementing OKRs in your business**. California, 2015.
- CARDOSO, R.P. **Objectives and Key Results (OKR) Aplicado a uma Organização Industrial: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão. Faculdade de Economia. Universidade do Porto, 2020.
- DA SILVA, W. C. et al. **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso**. Revista de C. Humanas, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, 2013.
- DE ARAÚJO E SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. **O Processo de Formulação e Implantação de Planejamento estratégico em Instituições do Setor Público**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458–476, 2011.
- DRUCKER, P. **The Practice of Management**. Reissue. ed. Nova York: HarperCollins Publishers, 2006.
- FELIX, R.; FELIX, P.; TIMÓTEO, R. **Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. v. 62, n. 1, p. 51–74, 2011.
- GIACOBBO, M. **O desafio da implantação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. Revista do TCU, Brasília, v. 28, n.74, out./dez. 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HEROLD, D. M. **Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross Valuation Study**. Academy of Management Journal, v. 15, n. 1, 1972.

²² Os materiais utilizados no presente trabalho, principalmente aqueles relacionados as atividades desenvolvidas no projeto, são de propriedade intelectual da organização e do cliente e não podem ser divulgados.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as organizações que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: tips from an OKRs coach.** 2015.

MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. **Técnicas de Planejamento estratégico para Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.** Revista de Administração, v. 12, n. 1, p.61-78, 1977.

MARIN, J. **The impact of strategic planning and the balanced scorecard methodology on middle managers' performance in the public sector.** International Journal of Business & Social Science, v. 3, n. 1, 2012.

MELLO, C. H. P. et al. **Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução.** Produção, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012

NIVEN, P. R., LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.** Wiley Corporate F&A, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, método e práticas.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTANA, T. M. de. **Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54 - 76, Dez, 2019.

SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C. **O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional.** Revista de Administração Pública, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015.

SILVERA, M.; LUNKES, R. J. **Planejamento estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação.** Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia. v. 4, p. 28-47, 2018.

SOUZA, M.H.A. **Um Estudo de Caso para Avaliar A Eficiência De OKR (Objectives And Key Results) em uma Organização Júnior.** Trabalho de Graduação em Engenharia da Computação. Centro de Informática. Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

VALERIM, G.S. **Proposta de Implantação do Método OKR em uma Organização de Pequeno Porte do Setor Alimentício.** Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

VIGOTIRO, L.V. **Estudo de Caso da Utilização de OKR para Acompanhamento Estratégico da Ampera Racing.** Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Engenharia Elétrica, Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

WODTKE, C. **Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results.** Palo Alto: Cucina Media, 2016.

Apêndice A - Formulário para coleta de percepções dos colaboradores sobre o Laboratório²³



[REDACTED] Fashion Week

A moda é um signo de expressão social e cultural de uma determinada época e pode representar ideias, possibilidades, vontades, sentimentos, explicitados ao mundo através de roupas, texturas e cores (FERRARI, F.B. -2013).

A estratégia é como a moda: ela expressa os desejos de uma organização e apresenta as ideias, possibilidades, vontades e sentimentos para o mundo. Isso é feito por meio de sua representação gráfica, suas batalhas, resultados chaves e projetos.

Para se expressar, é preciso primeiramente se conhecer: quais seus gostos, o que dá certo para você, o que te traz conforto, o que te faz se sentir incrível. Enfim, o que cai bem e o que te apaga.

Tendo isso em mente, responda algumas questões a seguir que reflitam sobre o laboratório e como ele se apresentou em 2020.

* Obrigatória

Identificação

1

Coloque o seu nome aqui: *

²³ As imagens foram intencionalmente deformadas para manter o sigilo das informações.

CONQUISTAS



Para iniciar o desfile, vamos começar com as conquistas e com o que você acredita que deu mais certo.

Pense no seu dia-a-dia no laboratório: o que você se orgulhou de ter feito? O que você admirou outras pessoas fazendo? O que aconteceu para que o desempenho do laboratório fosse satisfatório?

Essa hora é de explorar as principais conquistas que o laboratório teve neste período. Vamos lá?

Conquistas

Escolha no mínimo uma e no máximo três conquista que o laboratório realizou em 2020.

Refleta sobre os pontos que levaram a essa conquista (fatores críticos para a conquista) e consequências (o que essa conquista gerou).

2

Qual a primeira conquista do laboratório que você destaca? *

3

Qual(is) o(s) principal(is) pontos que levaram a essa conquista? *

4

Qual(is) a(s) consequência(s) dessa conquista? *

5

Quer adicionar mais alguma conquista? *

Sim!

Não

Conquistas

Escolha no mínimo uma e no máximo três conquista que o laboratório realizou em 2020.

Refleta sobre os pontos que levaram a essa conquista (fatores críticos para a conquista) e consequências (o que essa conquista gerou).

6

Qual a segunda conquista do laboratório que você destaca? *

7

Qual(is) o(s) principal(is) pontos que levaram a essa conquista? *

8

Qual(is) a(s) consequência(s) dessa conquista? *

9

Quer adicionar mais alguma conquista? *

Sim!

Não

Conquistas

Escolha no mínimo uma e no máximo três conquista que o laboratório realizou em 2020.

Refleta sobre os pontos que levaram a essa conquista (fatores críticos para a conquista) e consequências (o que essa conquista gerou).

10

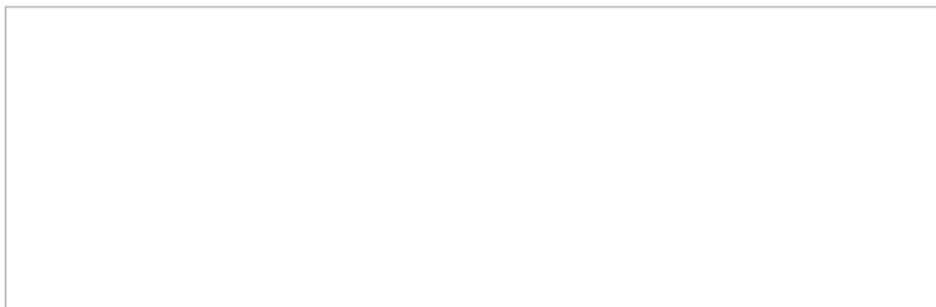
Qual a terceira conquista do laboratório que você destaca? *

11

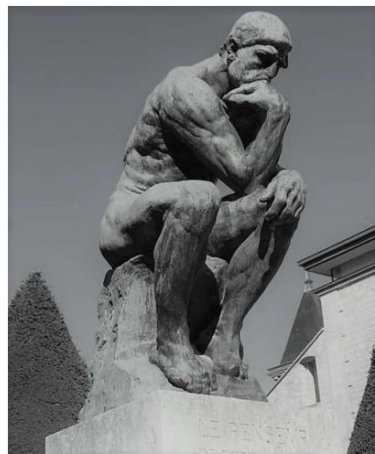
Qual(is) o(s) principal(is) pontos que levaram a essa conquista? *

12

Qual(is) a(s) consequência(s) dessa conquista? *



FRUSTRAÇÕES



Essa segunda parte do desfile será sobre frustrações e sobre o que você acredita que não deu muito certo.

O que você acha que você poderia ter feito melhor? O que aconteceu para que os projetos não atingissem o resultado esperado?

Essa hora é de explorar as principais frustrações que o laboratório teve neste período. Vamos lá?

Frustrações

Escolha no mínimo uma e no máximo três frustrações que o laboratório sofreu em 2020.

Refleta sobre os pontos que levaram a essa frustração (fatores críticos para a frustração) e consequências (o que essa frustração gerou).

13

Qual a primeira frustração do laboratório que você destaca? *

14

Qual(is) o(s) principal(is) pontos que levaram a essa frustração? *

15

Qual(is) a(s) consequência(s) dessa frustração? *

16

Quer adicionar mais alguma frustração? *

Sim!

Não

Frustrações

Escolha no mínimo uma e no máximo três frustrações que o laboratório sofreu em 2020.

Refleta sobre os pontos que levaram a essa frustração (fatores críticos para a frustração) e consequências (o que essa frustração gerou).

17

Qual a segunda frustração do laboratório que você destaca? *

18

Qual(is) o(s) principal(is) pontos que levaram a essa frustração? *

19

Qual(is) a(s) consequência(s) dessa frustração? *

20

Quer adicionar mais alguma frustração? *

Sim!

Não

Frustrações

Escolha no mínimo uma e no máximo três frustrações que o laboratório sofreu em 2020.

Refleta sobre os pontos que levaram a essa frustração (fatores críticos para a frustração) e consequências (o que essa frustração gerou).

21

Qual a terceira frustração do laboratório que você destaca? *

22

Qual(is) o(s) principal(is) pontos que levaram a essa frustração? *

23

Qual(is) a(s) consequência(s) dessa frustração? *



Entrevista

Parabéns pelo trabalho!

