

Inovação na administração pública: o uso de OKRs para uma gestão orientada a resultados.

Innovation in public administration: the use of OKRs for result-oriented management.

FERREIRA, Flávio Almeida¹

RESUMO

A gestão estratégica está no centro das atenções da Administração Pública, impulsionada pela crescente demanda por transparência. Alinhar as atividades institucionais aos objetivos estratégicos, buscando resultados que satisfaçam os anseios tanto de gestores quanto da comunidade em geral, é um desafio significativo. Os modelos tradicionais, com sua complexidade e burocracia inerentes, muitas vezes tornam a implementação de planos estratégicos inviável. Diante disso, buscou-se identificar um modelo de gestão capaz de simplificar o planejamento estratégico organizacional e otimizar o desempenho dos colaboradores, visando alcançar resultados transparentes em curto prazo, aumentando a satisfação geral dos stakeholders. Utilizando uma abordagem qualitativa, esta pesquisa bibliográfica e documental foi conduzida com o propósito de apresentar uma solução de gestão estratégica para o setor público. Como resultado, observou-se que o uso de OKR (Objectives and Key Results) no setor público vem ganhando força nos últimos anos, o que favoreceu a promoção de ajustes em modelos existentes para elaboração do modelo proposto.

Palavras-chave: OKR. Gestão Estratégica. Administração Pública.

ABSTRACT

Strategic management is at the center of attention in Public Administration, driven by the growing demand for transparency. Aligning institutional activities with strategic objectives, while seeking results that satisfy the aspirations of both managers and the general community, is a significant challenge. Traditional models, with their

¹ Graduado em 2008, pela Faculdade Atual da Amazônia, e-mail flavioalmeida.root@gmail.com

inherent complexity and bureaucracy, often render the implementation of strategic plans unfeasible. Given this context, this study sought to identify a management model capable of simplifying organizational strategic planning and optimizing employee performance, aiming to achieve transparent results in the short term and increase overall stakeholder satisfaction. Using a qualitative approach, this bibliographic and documentary research was conducted with the purpose of presenting a strategic management solution for the public sector. As a result, it was observed that the use of OKR (Objectives and Key Results) in the public sector has been gaining momentum in recent years, which favored adjustments to existing models for the development of the proposed model.

Keywords: OKR. Strategic Management. Public Administration.

INTRODUÇÃO

Com o aumento da participação da comunidade na busca por informações sobre as atividades institucionais — garantida pela Lei de Acesso à Informação — os órgãos públicos são obrigados a disponibilizar todos os resultados de suas ações e controles de gestão em seus Portais de Transparência. Nesse contexto, a execução dessas ações institucionais passou a ser monitorada constantemente pelo cidadão, exigindo assim o aprimoramento dos gestores na condução da Administração Pública. Tal aprimoramento requer a implementação de um Planejamento Estratégico Institucional, que, via de regra, é caro e burocrático de se implementar.

Os órgãos públicos, na sua grande maioria, estão com recursos financeiros limitados e um quadro de pessoal carente de qualificação adequada em planejamento estratégico — especialmente considerando a perspectiva do Gestor, a implementação prática de estratégias tornou-se um desafio cada vez mais complexo e distante da realidade organizacional. Esta situação cria uma barreira significativa para o desenvolvimento e a execução eficaz de planos estratégicos, impactando diretamente a capacidade da organização de alcançar seus objetivos de longo prazo.

Os órgãos que tiveram a oportunidade e os meios necessários para construir e implementar seus planos estratégicos de forma bem-sucedida colheram benefícios substanciais e não devem retroceder em seus esforços. Estes resultados

positivos demonstram claramente o valor e a importância do planejamento estratégico para o sucesso organizacional. No entanto, surge uma questão crucial: os órgãos que atualmente não possuem as condições necessárias para desenvolver e implementar planos estratégicos completos poderiam se beneficiar de um modelo simplificado de gestão estratégica? Tal abordagem poderia oferecer uma alternativa viável para otimizar seus fluxos de trabalho, melhorar a eficiência operacional e, conseqüentemente, elevar a qualidade dos resultados alcançados, mesmo diante das limitações existentes?

Um dos modelos de gestão estratégica mais amplamente adotados e reconhecidos no setor público é o BSC — Balanced Scorecard. Este modelo, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, tem como objetivo principal auxiliar na avaliação progressiva e sistemática da gestão a longo prazo, considerando as metas preestabelecidas e alinhando diversos elementos cruciais para o sucesso organizacional. O BSC busca criar uma sinergia entre objetivos estratégicos, metas mensuráveis, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas, proporcionando uma visão holística e equilibrada do desempenho organizacional.

A implementação do BSC no setor público oferece inúmeras vantagens, como a melhoria na tomada de decisões baseada em dados, o aumento da transparência e a promoção de uma cultura orientada para resultados. No entanto, é importante ressaltar que a adoção desse modelo requer um investimento significativo em termos de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. O custo operacional para implementar e manter o BSC pode ser consideravelmente elevado, envolvendo despesas com software especializado, treinamento de pessoal, consultoria externa e possíveis reestruturações organizacionais.

Diante dessa realidade, é fundamental reconhecer que nem todos os órgãos públicos possuem a capacidade financeira ou a estrutura necessária para absorver esse nível de investimento. Fatores como restrições orçamentárias, limitações de pessoal qualificado e a necessidade de priorizar gastos em áreas essenciais podem dificultar a implementação do BSC em determinadas instituições públicas.

Contudo, a adaptação e simplificação de um modelo de gestão, visando diminuir o impacto de investimentos financeiros e tecnológicos, bem como o humano, poderia trazer uma influência para àqueles órgãos com capacidade reduzida desses recursos.

Diante disso, buscou-se identificar um modelo de gestão capaz de simplificar o planejamento estratégico organizacional e otimizar o desempenho dos colaboradores, visando alcançar resultados transparentes em curto prazo, aumentando a satisfação geral dos stakeholders.

1 A GESTÃO ESTRATÉGICA COM O USO DE OKRs

As práticas de gestão estratégica sem o uso de ferramentas capazes de mensurar o grau de comprometimento institucional com a coisa pública destoam da reforma administrativa que o setor público vêm passando, isso porque cada vez mais se faz necessária a simplificação de processos para a redução de custos operacionais, e conseqüentemente a burocracia, aumentando assim a eficiência do serviço público.

A adoção de soluções tecnológicas modernas, como a virtualização de serviços e o uso de inteligência artificial, pode melhorar significativamente a eficiência e a transparência.

1.1 A Gestão Pública Estratégica no Brasil

A gestão pública estratégica pode ser definida como o processo de planejamento, implementação e avaliação de políticas e ações governamentais visando atingir objetivos de longo prazo e criar valor público (Moore, 1995).

O Brasil passou por diferentes modelos de administração pública, desde o patrimonialismo, passando pela burocracia weberiana, até chegar ao gerencialismo e, mais recentemente, à governança pública (Bresser Pereira, 2015).

A gestão pública no Brasil enfrenta uma série de desafios complexos que afetam sua capacidade de fornecer serviços de qualidade aos cidadãos, quais sejam:

- ***Descontinuidade administrativa***

A mudança frequente de gestores e políticas com cada novo ciclo eleitoral dificulta a implementação de projetos de longo prazo e a manutenção de boas práticas administrativas.

- ***Rigidez burocrática***

A burocracia excessiva continua sendo um dos maiores entraves para a eficiência na gestão pública brasileira. Processos complexos e redundantes muitas vezes atrasam a implementação de políticas e a prestação de serviços.

- ***Falta de capacitação dos gestores***

A burocracia excessiva continua sendo um dos maiores entraves para a eficiência na gestão pública brasileira. Processos complexos e redundantes muitas vezes atrasam a implementação de políticas e a prestação de serviços.

- ***Resistência à mudança***

A burocracia excessiva continua sendo um dos maiores entraves para a eficiência na gestão pública brasileira. Processos complexos e redundantes muitas vezes atrasam a implementação de políticas e a prestação de serviços.

- ***Limitações orçamentárias***

A burocracia excessiva continua sendo um dos maiores entraves para a eficiência na gestão pública brasileira. Processos complexos e redundantes muitas vezes atrasam a implementação de políticas e a prestação de serviços.

1.1.1 Iniciativas Bem-Sucedidas

Apesar dos desafios, existem casos de sucesso na implementação de práticas de gestão estratégica no setor público brasileiro, como o Programa Bolsa Família e o sistema de compras governamentais (Comprasnet).

Como oportunidade de melhoria e ampliação do aprimoramento da gestão pública no Brasil, apontamos o uso de novas tecnologias, como inteligência artificial e big data como as mais relevantes e promissoras. Além disso, a crescente demanda por transparência e participação cidadã pode impulsionar tais mudanças de forma positiva.

1.2 Os OKRs como ferramenta de Gestão

Para Pollitt & Bouckaert (2017), a aplicação de OKR no setor público representa uma mudança de paradigma, transitando de uma gestão baseada em processos para uma orientada a resultados, alinhada com os princípios da Nova Gestão Pública.

Embora o termo OKR tenha surgido em meados de 1971, esta metodologia caminhou ao longo dos anos, passando pela big tech Google e outras renomadas empresas do setor privado, chegando ao setor público nos últimos anos. Segundo SEGOV (2023), trata-se de uma técnica de gestão que em conjunto com o plano estratégico organizacional pode potencializar o ganho em desempenho e performance.

Os OKRs criam alinhamento e engajamento em torno de metas mensuráveis, buscando garantir que todos do time andem em um ritmo constante e na mesma direção. Ele impacta diretamente o desenvolvimento das pessoas, disseminando uma cultura disruptiva, gerando um espírito empreendedor e sentimento de pertencimento por parte dos colaboradores, sempre alinhado com as diretrizes estratégicas da organização (MPMS, 2024).

OKR é uma metodologia de gestão que visa alinhar e engajar equipes em torno de objetivos mensuráveis. Doerr (2018) destaca que embora tenha sido desenvolvida por Andrew Grove na Intel, a metodologia ganhou popularidade mesmo após sua adoção pelo Google.

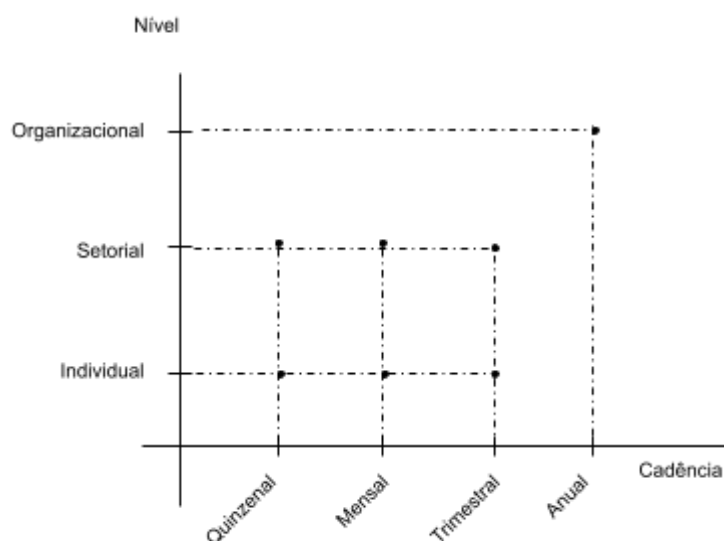
Para Barros (2023), a prática com OKRs no setor público começou a ser desenvolvida apenas no segundo semestre de 2020, quando foi surpreendido pela ideia de implantação da metodologia no Ministério Público do Mato Grosso do Sul.

Segundo SEGOV (2023), o significado vem do acrônimo Objectives Key Results - OKR, Objetivos e Resultados-Chave, o qual visa comunicar objetivos e medir seu progresso por meio dos resultados atingidos. Onde os objetivos devem ser curtos são descrições qualitativas do que se deseja alcançar. Os objetivos devem ser curtos, inspiradores e envolventes.

A definição da arquitetura deve iniciar o processo de adoção da metodologia de OKRs, considerando os níveis onde serão implantadas. Para tanto, deve-se considerar além dos níveis, a cadência em que cada ciclo se encerrará.

Como mostrado na Figura 1, os níveis sugeridos podem ser: Individual, Setorial ou Departamental e Organizacional. Onde o Organizacional alinha-se diretamente aos objetivos estratégicos a longo prazo e os demais a curto e médio prazo.

Figura 1 - Arquitetura X Cadência do OKR



Fonte: O próprio autor.

Barros (2023), enfatiza que é a partir das prioridades é que poderão ser estabelecidos os níveis e a cadência para cada OKR. O mesmo autor sugere que o Planejamento Estratégico inicial deva ser substituído por um processo simples, rápido, ágil e a partir deste criar os OKRs estratégicos.

O Ciclo de OKR está dividido em três fases, que são: Elaboração, Monitoramento e Encerramento, conforme se vê na Figura 2 a seguir. Cada Ciclo deve ser estabelecido considerando as prioridades organizacionais as quais poderão ter como objeto norteador, além da visão da gestão, o Planejamento Estratégico, o Plano Plurianual, o Plano Anual de Trabalho.

Figura 2 - Ciclo de OKR



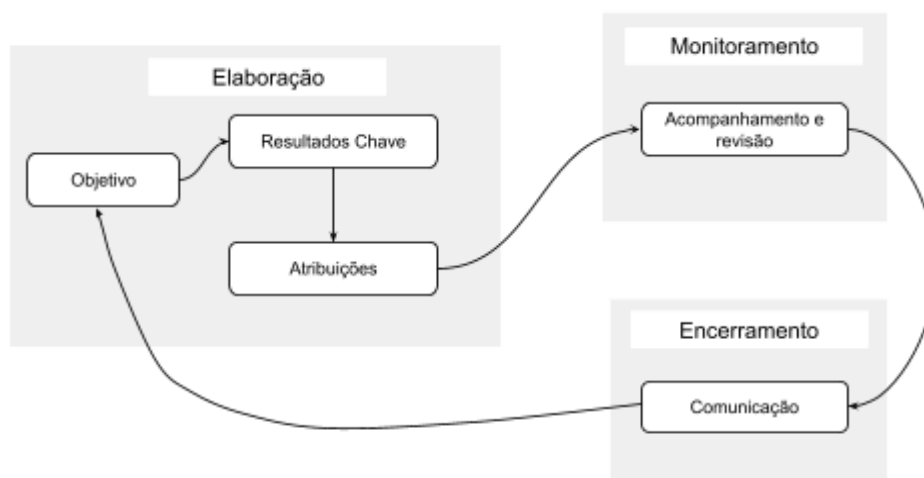
Fonte: O Próprio Autor.

1.2.1 Modelo Proposto

Visando uma implantação assertiva, cada órgão deve fazer seus ajustes na metodologia de OKR considerando não só os recursos disponíveis, mas também sua infraestrutura e capital humano, bem como as características do serviço a ser prestado.

Na Figura 2 a seguir, detalhamos as fases do Modelo Proposto possibilitando uma visão geral de cada passo, e em seguida detalhamos cada uma delas.

Figura 2 - Modelo Proposto OKR



Fonte: O Próprio Autor.

1.2.1.1 Fase de Elaboração

A fase de Elaboração deve ser constituída por três etapas: Definição dos Objetivos Principais; Definição de Resultados Chave; e, Atribuições de Tarefas.

Ao serem definidos os objetivos principais, considerando um intervalo de 3 a 5 objetivos por escopo, deve-se observar o alinhamento desses objetivos com a missão e visão do Gestor Público, garantindo ainda que tais objetivos sejam inspiradores e motivadores. Isso porque pode ser um fator determinante para uma mudança de cultura organizacional, para uma mudança de foco, que em vez de cumprir tarefas o colaborador possa focar nos resultados.

“Os OKRs têm trazido uma verdadeira mudança de cultura e de mindset, pois as pessoas estão mudando a forma de pensar e agir e transformando a estratégia em hábito. Vencemos o desafio de mudar o foco de cumprir tarefas para foco em obter resultados, sempre com foco no porquê estamos fazendo o que fazemos e quais serão seus benefícios” (MPMS,2024).

Já as definições dos Resultados Chave devem basear-se na visão evolutiva dos objetivos, sempre traduzíveis em números, evitando a subjetividade, corroborando a máxima de Peter Drucker: “Se vocês não conseguem mensurar, vocês não podem gerenciar” (Peter Drucker *apud* Barros, 2023).

Sugerido por John Doerr *apud* Barros (2023), ao estruturar os OKRs devemos responder:

- Objetivos (“O que desejo alcançar?”);
- Resultados Chave (“Como posso mensurar?”).

Na etapa seguinte, deve fazer atribuições de tarefas, indicando não só o responsável por cada Objetivo Principal, mas também, o responsável por cada indicador dos Resultados Chave, e também, a delegação de atividades/tarefas a cada colaborador.

Nesse sentido, CoBue (2024, p. 55) alerta que “Não adianta cumprir todas as tarefas e não haver progresso. Para garantir resultados de alto impacto, foque no propósito final, não nos meios para chegar lá”.

1.2.1.2 Fase de Monitoramento

Nessa fase deverão ocorrer reuniões com cada time, visando analisar e discutir o andamento dos resultados, possibilitando a identificação de dificuldades encontradas, assim como, possíveis adequações visando o foco principal do objetivo proposto inicialmente.

Para o êxito nesta fase, é essencial o uso de tecnologia para auxiliar a todos os envolvidos no acompanhamento e revisões, com atualizações em tempo real de painéis de monitoramento (dashboards), garantindo uma visualização rápida do progresso de cada indicador.

Conforme CoBue (2024), essas reuniões de check-in funcionam como termômetro da metodologia, favorecendo o entendimento do andamento dos OKRs promovendo uma gestão mais eficiente dos mesmos.

1.2.1.3 Fase de Encerramento

Uma vez atingido o período indicado para cada ciclo do OKR, deverão ser realizadas reuniões de encerramento, possibilitando a comunicação dos resultados atingidos correlacionando-os com os resultados atingidos no ciclo anterior.

No encerramento é o momento ideal para direcionar feedbacks aos colaboradores apontando os impactos das ações de líderes e indivíduos nos resultados institucionais, destacando-se melhorias para a performance e produtividade da organização e promover recompensas.

O encerramento do ciclo não deve ser encarado como o fim do processo, já que em muitos casos, o fluxo é contínuo e o encerramento de um passa a ser um recomeço em busca de novos resultados, tornando assim o momento ideal para reajustar o que não deu muito certo e potencializar o que tá dando certo. Com o passar do tempo, isso acaba tornando-se cultura institucional e esse momento de reflexão vira ponto crucial para o seguir em frente.

1.2.2 Integração com Sistemas Existentes

A metodologia de OKRs orienta que deve-se partir do princípio de que a instituição já possua um planejamento estratégico organizacional. Todavia, conforme Barros (2023), é possível iniciar sua implementação com um planejamento estratégico simplificado, mesmo que não haja um plano estratégico em curso. Dessa forma, pode-se utilizar os planejamentos instituídos por Lei como reza a Constituição Federal, em seu art. 165, tais como Plano Plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais como balizadores na definição de objetivos estratégicos.

Para o acompanhamento da evolução do OKRs, pode-se utilizar softwares desenvolvidos especificamente para a gestão de OKRs quanto ferramentas que atuam em gestão de tarefas/projetos e análise de dados. O importante é integralizar todo o processo para que se possa obter uma visualização, de forma harmônica desses resultados, de preferência em tempo real e que possam ser alimentados por todas as equipes.

1.2.3 Benefícios Esperados

Diante da implantação da metodologia de OKRs no setor público espera-se um aumento significativo da eficiência e eficácia dos serviços públicos, isso porque a metodologia foca no engajamento e na motivação de colaboradores, promovendo assim um maior envolvimento e participação nos resultados institucionais. Com isso, o grau de transparência e prestação de contas aumenta de forma gradativa em virtude do maior engajamento dos servidores e maior interação entre setores.

Além do alinhamento estratégico entre diferentes níveis governamentais podem ser destacados como resultados:

“[...]a comunicação e execução da estratégia; o alinhamento de esforços; foco em prioridades; aumento de engajamento; aumento de performance; redução da mentalidade silos; promoção de inovação; promoção de colaboração e descentralização do planejamento tático” (Barros, 2023).

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, ao correlacionar aspectos sistemáticos envolvendo os processos de implementação de OKR em organizações públicas, tendo como fonte de dados, artigos científicos, relatórios governamentais e estudos de caso publicados entre 2010 e 2024.

Nesse sentido, adotaram-se medidas qualitativas para descrever e analisar os diversos fatores que poderiam contribuir para a simplificação de um modelo de gestão capaz de alinhar os objetivos estratégicos organizacionais com a prática rotineira de seus colaboradores. Essa abordagem foi cuidadosamente elaborada com o objetivo de identificar elementos-chave que pudessem otimizar os procedimentos administrativos, ao mesmo tempo em que se mantinha um compromisso firme em garantir que as soluções propostas fossem não apenas eficazes, mas também alinhadas com a cultura e as necessidades específicas de cada instituição.

Para Prodanov *et al.*, (2013), a pesquisa qualitativa baseia-se na relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, contrapondo um paradoxo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, os quais não podem ser traduzidos em números e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto à natureza, esta pesquisa científica é classificada como básica, mantendo-se estritamente no âmbito teórico, sem aplicações práticas imediatas, permitindo assim uma exploração aprofundada do tema, baseando-se no conhecimento existente e nas contribuições de diversos autores e especialistas na área.

A revisão bibliográfica, como metodologia principal, possibilita uma análise crítica e sistemática da literatura disponível, facilitando a identificação de lacunas no conhecimento atual e a formulação de novas perspectivas teóricas. Para Vergara (2000), ao utilizar fontes físicas, como livros e periódicos impressos, juntamente com recursos digitais, como bases de dados online e artigos eletrônicos, a pesquisa busca garantir uma cobertura abrangente e atualizada do tema em questão.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), entende-se como pesquisa documental quando se utiliza a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública estratégica no Brasil tem evoluído significativamente nas últimas décadas, mas ainda enfrenta desafios consideráveis. Para superá-los, é necessário investir em capacitação, promover uma cultura de inovação e estabelecer mecanismos de continuidade administrativa. O futuro da gestão pública estratégica no Brasil dependerá da capacidade de adaptar-se às mudanças tecnológicas e sociais, mantendo o foco na criação de valor público.

Superar os desafios da gestão pública no Brasil requer um esforço conjunto e sustentado de todos os níveis de governo, bem como da sociedade civil. A implementação de reformas estruturais, o investimento em tecnologia e capital

humano, e o compromisso com a transparência e a ética são passos cruciais para melhorar a eficiência e a eficácia da administração pública brasileira

A adoção do modelo OKR na gestão pública apresenta um potencial significativo para melhorar a eficiência, transparência e orientação aos resultados. Apesar dos desafios inerentes à implementação no setor público, as evidências sugerem que, com uma abordagem adaptativa e um compromisso com a mudança cultural, o OKR pode contribuir substancialmente para a modernização da administração pública.

A implementação eficaz de OKR no setor público requer uma abordagem adaptativa, considerando as especificidades do ambiente governamental e as características do serviço público ofertado. Dessa forma pode ser iniciada com projetos-piloto em áreas estratégicas, promovendo capacitações extensivas aos gestores e servidores, buscando estabelecer uma cultura de feedbacks contínuos e aprendizagem.

Entre os principais Benefícios da Implementação de OKR no Setor Público podemos citar o alinhamento estratégico entre diferentes níveis organizacionais, maior transparência e accountability e o engajamento dos servidores públicos. Em contrapartida, os maiores desafios na Adoção de OKR na Administração Pública estão direcionados à resistência à mudança cultural e a complexidade na definição de objetivos mensuráveis para serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Gestão Estratégica com OKR - Encontro Nacional de Coordenadores Estaduais de Visa, SNVS**. 2023.

Disponível em:

<<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/sistema-nacional-d-e-vigilancia-sanitaria/outras-publicacoes/okr-para-gestao-estrategica-snvs.pdf>>.

Acesso em: 04.11.2024.

BARROS, M. **OKRs no Setor Público - Estratégia Orientada a Resultados**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. 2023. Disponível em

<<https://www.youtube.com/live/EKzfHZvyuKM?si=HVZ8cCKVER1bntWd>>. Acesso em 05.11.2024.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

Brasília, DF: Presidente da República, 2024. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 06.11.2024.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática À Gerencial.

Revista do Serviço Público, v. 47, n.1, p. 07-40, 2015.

COBUE. **OKR Guia Definitivo**. 2024. p.1-91. Disponível em

<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/6326/1573252608OKR_Guia_Definitivo.pdf>. Acesso em 05.11.2024.

DOERR, J. **Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates**

Foundation Rock the World with OKRs. Penguin. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos Metodologia Científica**. 4.ed.

São Paulo: Atlas, 2001.

MPMS, Ministério Público do Mato Grosso do Sul. **Gestão Por OKRs: Do Plano ao Resultado**. 2024. Disponível em:

<<https://www.mpms.mp.br/seplange/planejamento/objetivos-e-resultados-chaves-okr-3-meses>>. Acesso em 06.11.2024.

MOORE, M. H. **Creating public value: Strategic management in government**.

Harvard University Press. 1995.

POLLITT, C., & BOUCKAERT, G. **Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity**. 2017. Oxford University Press.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.

SEGOV, Secretaria de Governo. **Guia Prático OKR**. Governo do Piauí. 2023.

p.1-24.

Disponível

em:

<<https://portal.pi.gov.br/segov/wp-content/uploads/sites/59/2023/09/Guia-Pratico-OKR.pdf>>. Acesso em: 04.11.2024.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.