

# OKRs no setor público

estratégia orientada a resultados

Servidor, conheça a **metodologia ágil** que está transformando a dinâmica da gestão estratégica nas organizações



# EXPERIÊNCIA ANVISA

GESTÃO ESTRATÉGICA COM OKR

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO  
GABINETE DO DIRETOR-PRESIDENTE  
BRASÍLIA, 2023

03 DE MAI  
às 9 horas

Transmissão via YouTube  
[youtube.com/@gestaogov\\_br](https://youtube.com/@gestaogov_br)

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO



Objetctive and Key Results | OKRs

# Hype

## Agilidade



Objetctive and Key Results | OKRs

~~Hype~~  
Agilidade

Setor  
Público

01 - Por que adotar OKR?

03 - Como fazer para implementar?

02 - Por que agora?

04 - Que erros evitar?

“

# A cultura devora a estratégia no café da manhã

Peter Drucker, pai da administração moderna

Menu

InfoMoney

Sua conta

Busca

Credit Suisse Por Dentro dos Resultados Seguros Infotrade Aula Magna com Thiago Nigro Workshop Manual dos Dividendos

MGLU3 R\$ 3,71 -1,85% PETR4 R\$ 22,93 -2,47% VALE3 R\$ 83,41 +0,82% ITUB4 R\$ 23,40 +0,26% ABEV3 R\$ 14,12 -0,70% GGBR4 R\$ 25,35 -0,59% IBOVESPA 100

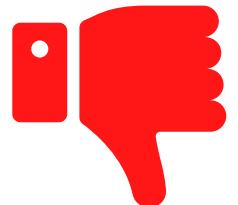
Falta maturidade na gestão

## Apenas 10% das médias empresas no Brasil têm planejamento de longo prazo, revela pesquisa

Ausência de um modelo de gestão eficiente e controle de resultados dificultam o desenvolvimento desses negócios

Harvard Business Review

Diversity Latest Magazine Ascend Topics Podcasts Video Store The Big Idea Data & Visuals Case Selections

70% 

strategy&

Part of the PwC network

Industries Functions Solutions Insights About us Careers

Home > Insights > Books > Strategy That Works

 53%

Strategy That Works

Five unconventional acts of leadership that allow companies to close the strategy-to-execution gap

exame.55 ANOS

LOGIN ASSINE

NEGÓCIOS

## 44% dos planos estratégicos das empresas fracassam

61% dos entrevistados admitem que suas empresas precisam se esforçar pra preencher a lacuna entre a elaboração da estratégia e sua implementação



Modo escuro

Strategy Execution

## Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It

d adapting to change on the fr Homkes, and Charles Sull

(March 2018)

 MENU

g1

 Money

Companies Markets Tech

## Why CEOs Fail It's rarely for lack of vision. Most unsuccessful CEOs of one simple, fatal shortcoming.

By Ram Charan and Geoffrey Colvin

June 21, 1999

(FORTUNE Magazine) – What got Eckhard Pfeiffer fired? What fault did in Bob Allen?

Or Gil Amelio, Bob Stempel, John Akers, or any of the dozens of other chief executives who took public pratfalls in this



ECONOMIA

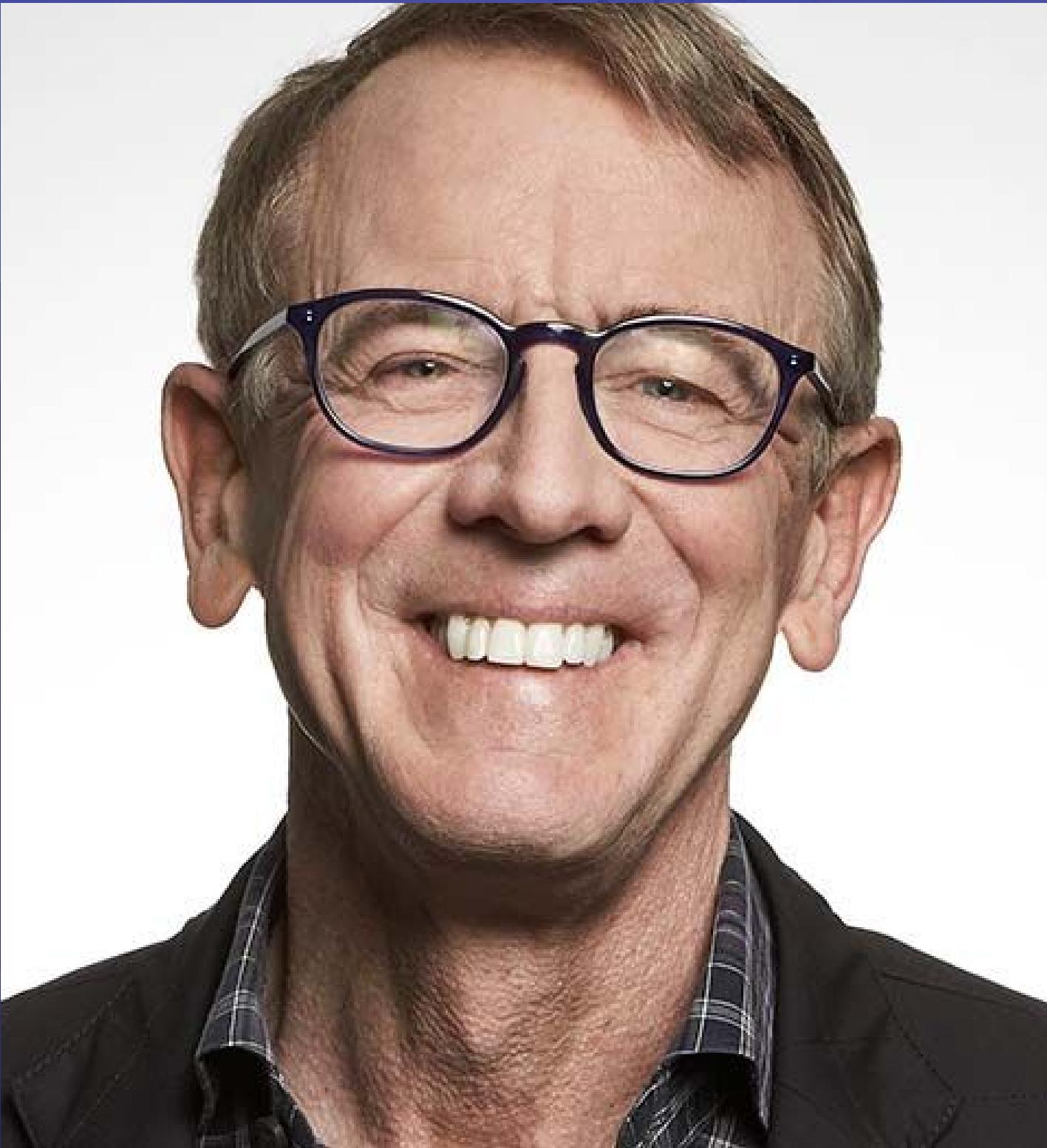
## 90% dos executivos admitem que empresas não cumprem todas as suas estratégias, diz pesquisa

Estudo aponta dificuldades para colocar em prática os planos estratégicos das grandes



**A cultura devora a estratégia  
no café da manhã**

Peter Drucker, pai da administração moderna



# OKRs

“ Ideias são fáceis.  
Execução é tudo.



John Doerr, Avalie o que Importa

# >> OKRs

Objetctive and Key Results



1954

Peter Drucker  
desenvolve o sistema  
MBO

1971

Andrew S. Grove  
desenvolve sistema de  
OKR na Intel

1990

John Doerr apresenta  
OKR para Larry Page no  
Google

2000

Google mantém  
OKR como sistema  
de gestão de metas

2017

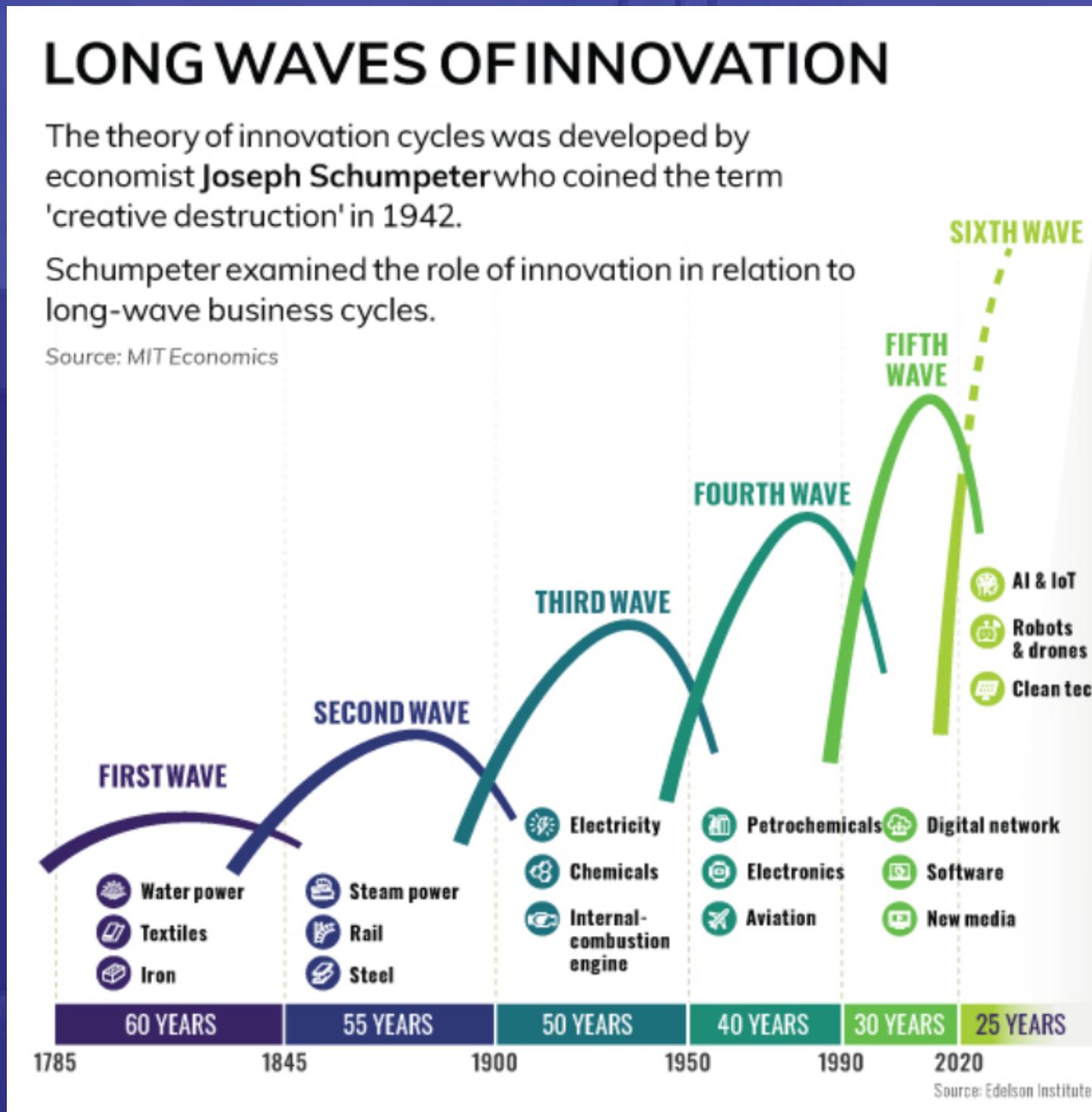
John Doerr publica o  
livro "Measure What  
Matters"

Disseminação

Uso de OKR no setor de  
tecnologia e expansão  
para outros setores

Page 05 / 10

# >> Cenário de intercezas e transformação



## Preditivo

- Top down
- Centralizado
- Predefinido
- Rígido
- Teórico
- Longo prazo

## Adaptativo

- Colaborativo
- Desconcentrado
- Incerteza
- Flexível
- Empírico
- Curto prazo

Imagen: <https://www.visualcapitalist.com/the-history-of-innovation-cycles/>

# BSC + OKRs

Governança ➤➤➤ Gestão



# Por que ?

# OKRs

ESTRATÉGIA | COMUNICAÇÃO | PESSOAS



Simples  
Ágil  
Inteligente

alinhamento com foco em prioridades  
simplicidade e flexibilidade na gestão  
cultura de mensurar resultados

# >> Por que agora ?

Contexto institucional | 2020



Histórico de gestão  
estratégica

Plano Estratégico  
desde 2010



Governança  
estabelecida

Papéis e responsabilidades  
definidos para alta administração  
e média gerência

Lei do Sistema de Planejamento e  
Orçamento Federal

Política de Governança



Candênci a e ritos de  
planejamento e gestão  
normatizados

Ciclo de planejamento quadrienal  
e monitoramento trimestral



Novo ciclo de  
planejamento

PE 2020-2023

Lei das Agências  
(Plano de Gestão Anual)

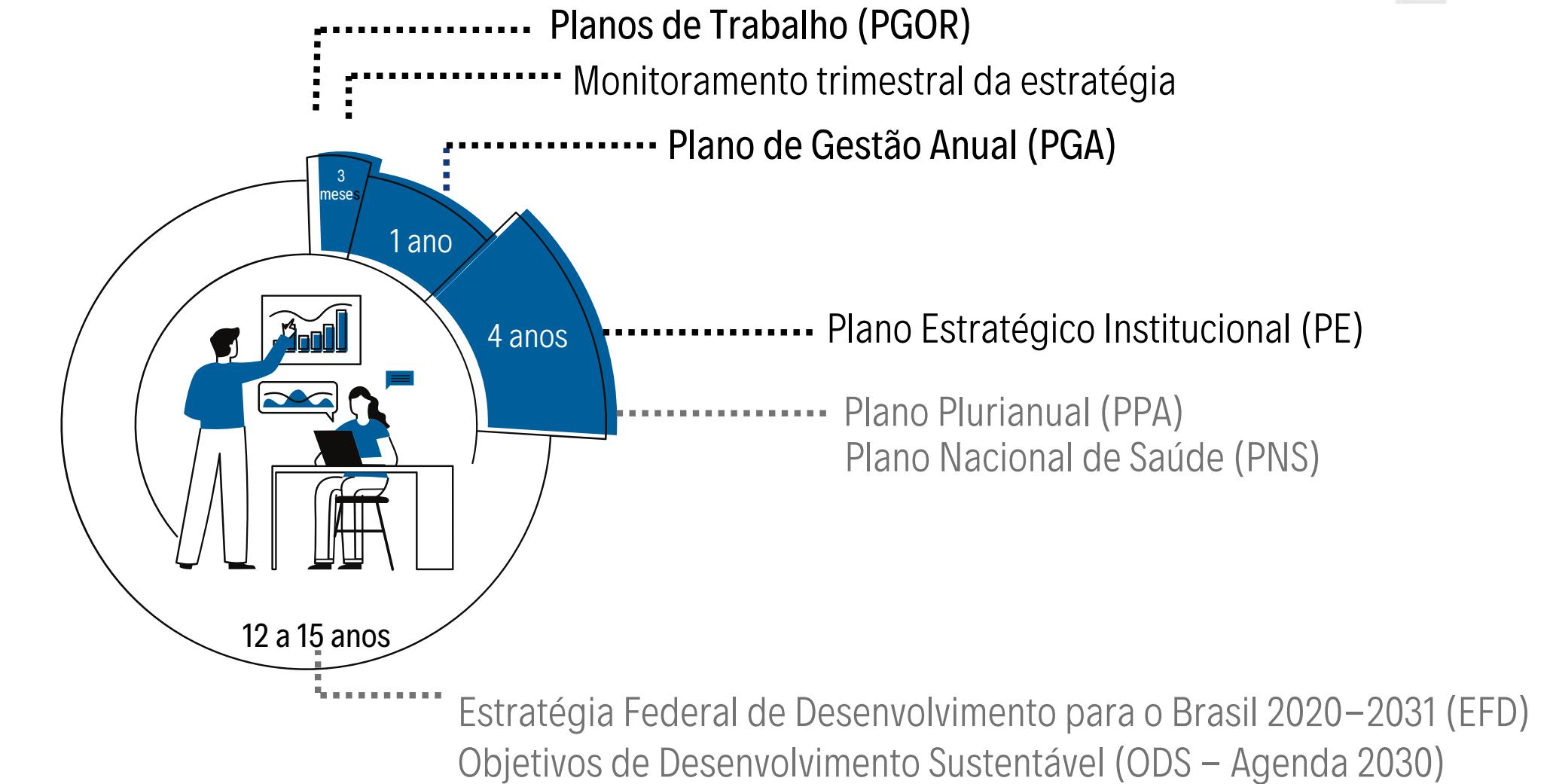
Intensificação do trabalho  
remoto e gestão de times  
híbridos

# » Como implementar?

Nossa experiência | estratégia

## Abordagem integrada de governança e gestão

Visão de curto, médio e longo prazo



# Plano Estratégico Quadrienal



Balanced Scorecard  
(BSC)

# Plano de Gestão Anual



• Objetivos estratégicos  
• Resultados-chave  
• Projetos

# Planos trimestrais



## Plano Tático 2023

**ANVISA**  
Agência Nacional de Vigilância Sanitária

**PGOR**  
PROGRAMA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

**Plano de Trabalho**

Código do Plano de Trabalho: \_\_\_\_\_ Nome Servidor: \_\_\_\_\_

Unidade: \_\_\_\_\_

Incluir Planos de Trabalho de Unidades Subordinadas:

Situação do Plano de Trabalho: \_\_\_\_\_

Período: \_\_\_\_\_

Q. consultar: \_\_\_\_\_

Código do Plano de Trabalho	Nome	Tipo	Data inicio do plano de trabalho	Data término plano de trabalho	Situação	Unidade	Ação
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

- Objetivos táticos
- Resultados-chave
- Entregas

**OKR Tático (Setoriais, departamentais)**

# >> Como implementar?

Nossa experiência | estratégia



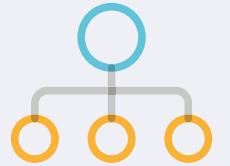
**Abordagem  
incremental**



respeito à cultura

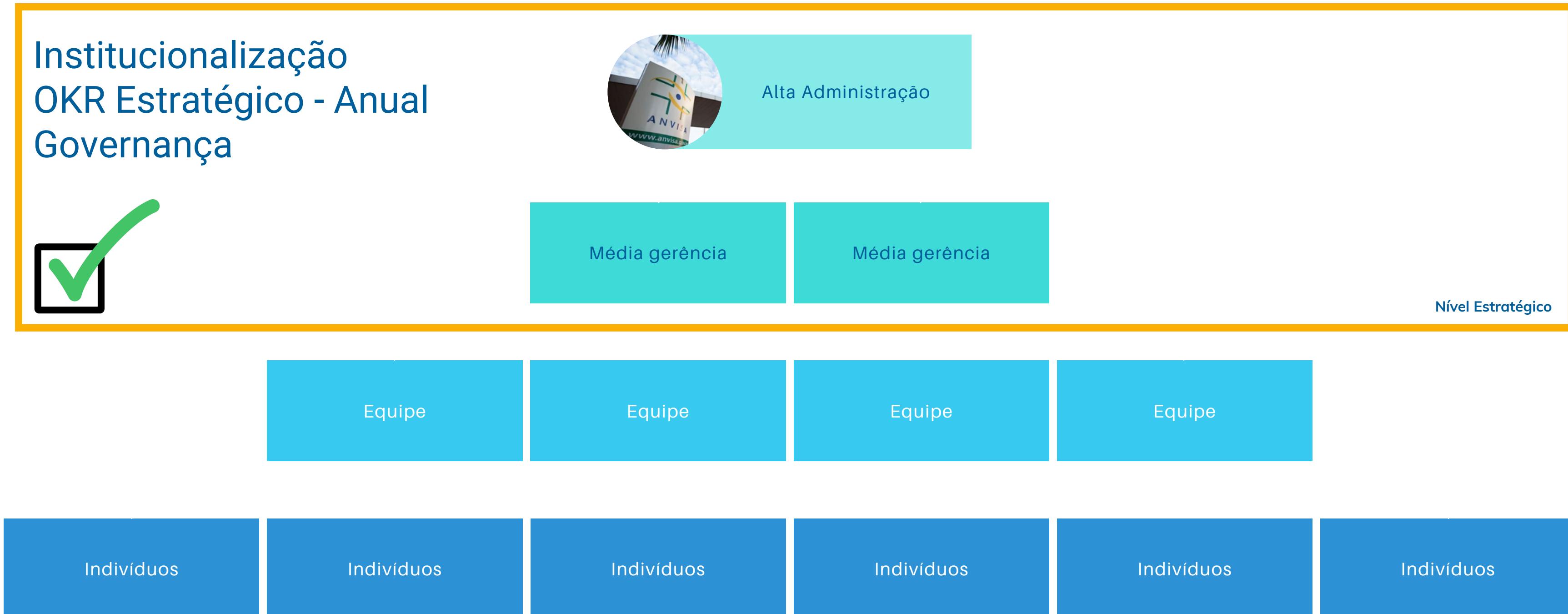


**Visão sistêmica**  
nível estratégico e  
tático-operacional



# >> Como implementar?

Nossa experiência | estratégia



# >> Como implementar?

Nossa experiência | estratégia

LOADING ...



**Piloto + Escala  
OKR Tático trimestral  
Gestão**



Alta Administração

Nível Tático

Média gerência

Média gerência

Equipe

Equipe

Equipe

Equipe

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

Plano de trabalho PGOR  
atividades e entregas

# OKR Estratégico

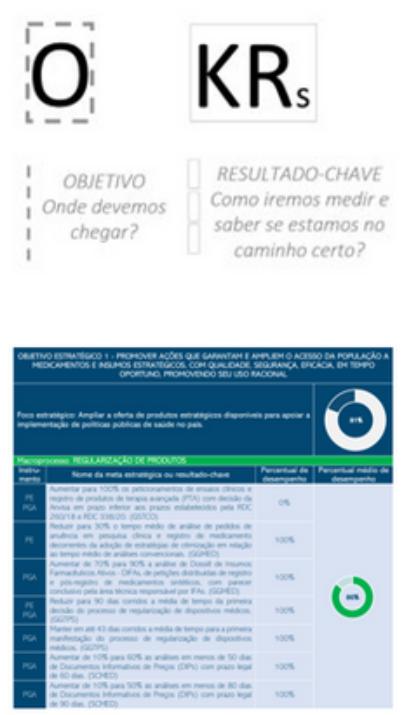
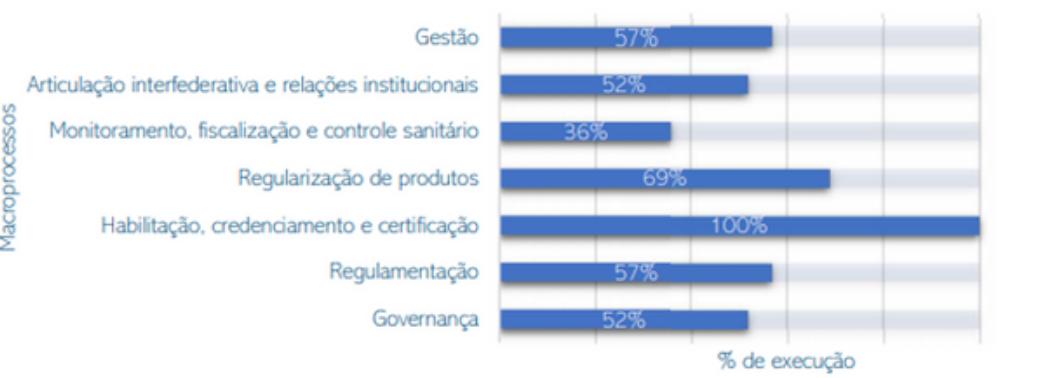
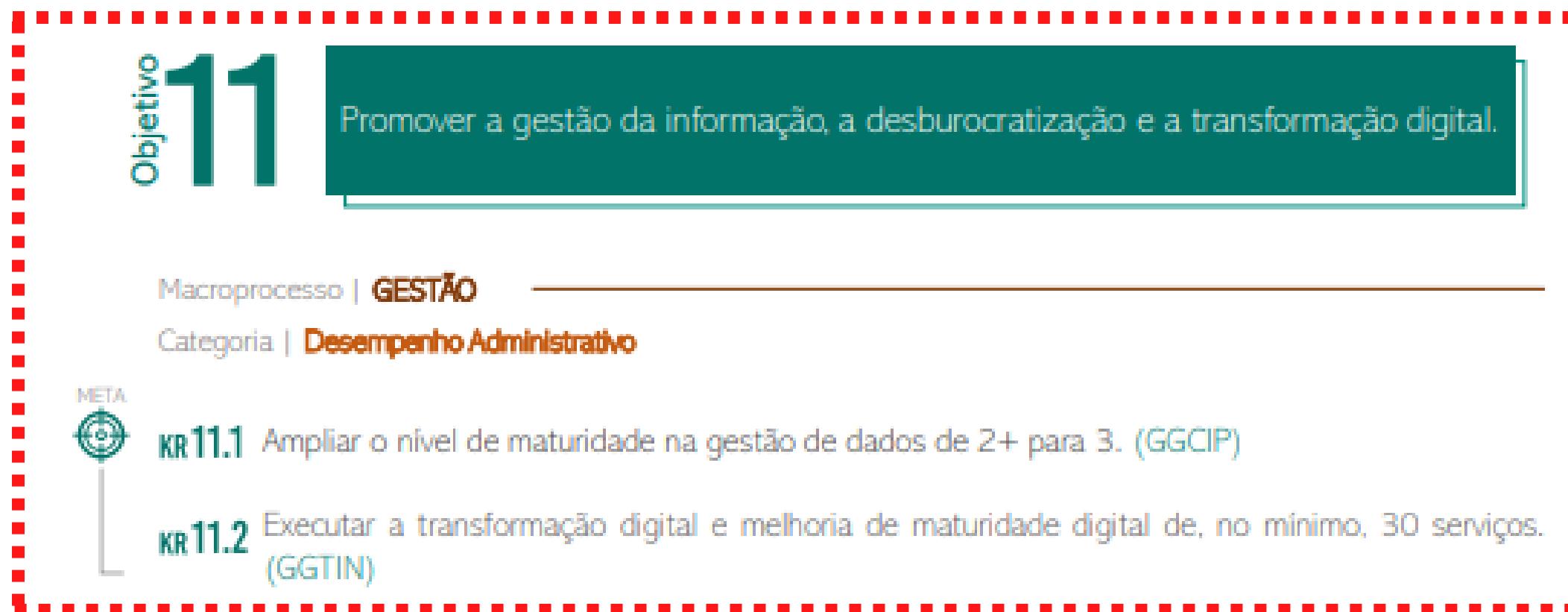


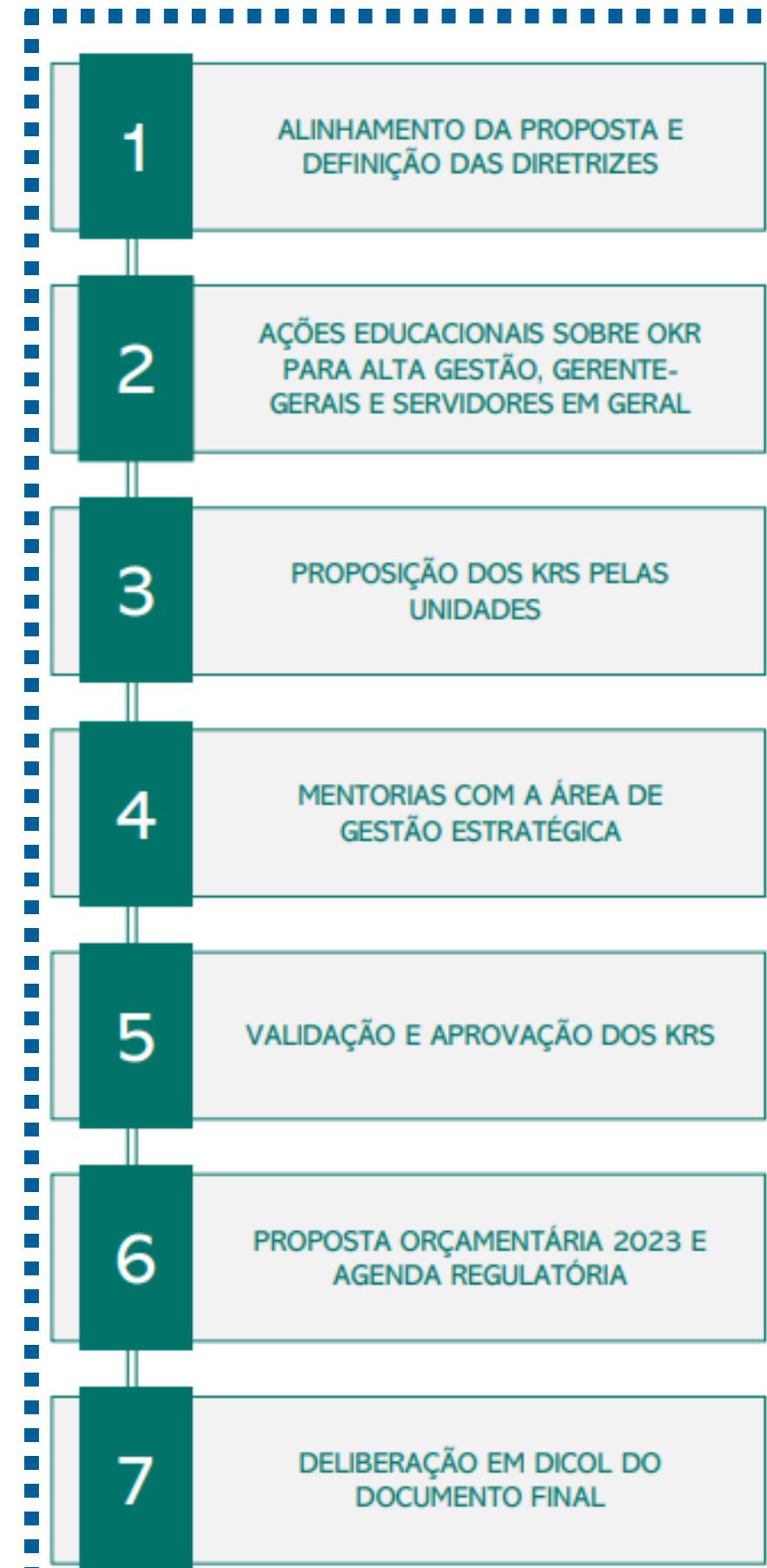
Gráfico 4 - Percentual médio de execução dos objetivos estratégicos, considerando sua composição de metas estratégicas, resultados-chave e projetos estratégicos.



# Exemplo de OKR



## Etapas do processo de construção



Reuniões com a alta administração para apresentação da proposta e das etapas de elaboração do PGA, e definição das diretrizes.

Capacitações com objetivo de aprimorar os conhecimentos sobre a temática, bem como promover uma cultura voltada para resultados.

Definição de propostas de resultados-chave (KR) pelas unidades.

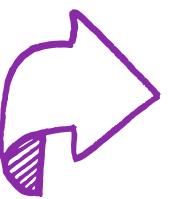
Mentorias realizadas pela área de gestão estratégica com as unidades, garantindo alinhamento estratégico e metodológico.

Análise dos KRs pela unidade de gestão estratégica e aprovação dos KRs (resultados-chave) propostos pelos membros do CGE.

Alinhamento com as unidades de orçamento e regulação.

## Avaliação do documento final e deliberação pela Diretoria Colegiada (Dicol).

# OKR Tático



## Plano Tático 2023

Assessoria de Planejamento | ANVISA

Versão 2 | JAN 2023

### I. Identidade estratégica da Agência

MISSÃO DA ANVISA	VISÃO DE FUTURO DA AGENCIA
Promover e promover a saúde da população, mediante a intervenção nos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, em ação coordenada e integrada no âmbito do Sistema Único de Saúde	Ser uma instituição promotora da saúde, cidadania e desenvolvimento, que atua de forma ágil, eficiente e transparente, considerando-se como protagonista no campo da regulação e do controle sanitário nacional e internacionalmente
VALORES INSTITUCIONAIS	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2023
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão sistêmica</li><li>• Transparéncia e diálogo</li><li>• Ação articulada e integrada no Sisvis</li><li>• Credibilidade e forma de ação</li><li>• Excelência na prestação de serviços à sociedade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover a proteção da saúde da população</li><li>• Modernizar a prestação de serviços públicos para o cidadão</li><li>• Contribuir para o desenvolvimento econômico e social</li></ul>

Acessar mais informações sobre planejamento estratégico institucional da Anvisa

### II. Propósito da unidade

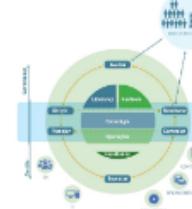
Somos a Unidade de Gestão Estratégica da Agência (UGE), ligada ao Sistema de Planejamento e Orçamento Federal e ao Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg).

Nossa proposta é criar pontes para que lideranças e equipes atinjam seus objetivos e potencializem o sucesso da Anvisa!

Fazemos isso utilizando as melhores práticas de governança e gestão em busca do planejamento eficaz, do bom desempenho e da gestão responsável dos recursos para o cumprimento e alcance da missão e da visão de futuro da Agência.

### III. Processos-chave da unidade

- GOVERNANÇA
- Gestão Estratégica e Desempenho Institucional
    - Gerir Planejamento Estratégico
    - Gerir Plano de Gestão Anual



- GESTÃO
- Gestão de Processos Organizacionais
    - Gerir Arquitetura de Processos (Cadeia de Valor)
    - Gerir Melhoria de Processos
    - Gerir Estrutura Organacional

## PLANO TÁTICO TRIMESTRAL

### OKRs táticos relacionados à estratégia

Contribuem para a **execução dos itens estratégicos da unidade** (Meta Estratégica, Resultado-Chave do Plano de Gestão Anual ou Projeto Estratégico).

### OKRs táticos gerenciais

Contribuem para a **execução de outras prioridades definidas pelo gestor** no planejamento da unidade, não contempladas nos itens estratégicos.

### Entregas de sustentação

Representam as **demais entregas da unidade** relacionadas à execução das competências regimentais e dos processos de trabalho, que não estão contempladas nos OKRs táticos do trimestre.

### Resultados estratégicos

### Resultados gerenciais

### Resultados de sustentação



OBJETIVO  
Onde devemos chegar?



RESULTADO-CHAVE  
Como iremos medir e saber se estamos no caminho certo?

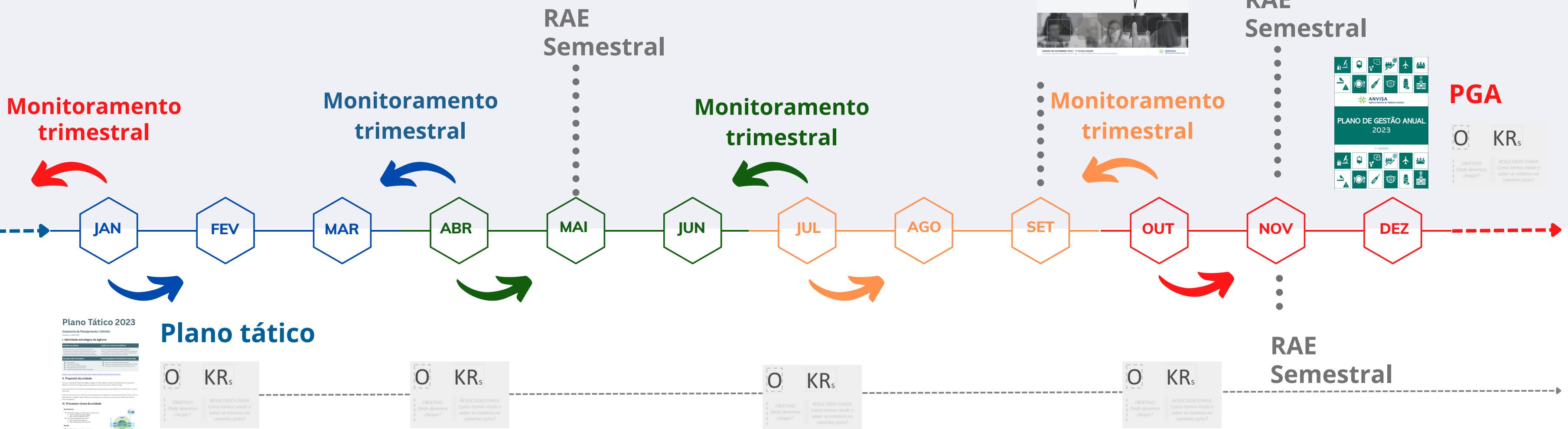


# >> Cadência

Nossa experiência | estratégia



GOVERNANÇA  
GESTÃO



- INSTRUMENTOS**
- Plano Plurianual - PPA
  - Plano Nacional de Saúde - PNS
  - Plano Estratégico Institucional - PEI
  - Plano de Gestão Anual - PGA
  - Carteira de Riscos da Estratégia - GRC
  - Planos de Trabalho Individuais - PGOR

**NORMATIVOS**

- Lei 14.848/2019
- IN 24/2020 (Min Economia)
- Portaria 60/2022 (política de Governança Anvisa)
- Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022
- Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023

# » Cadência



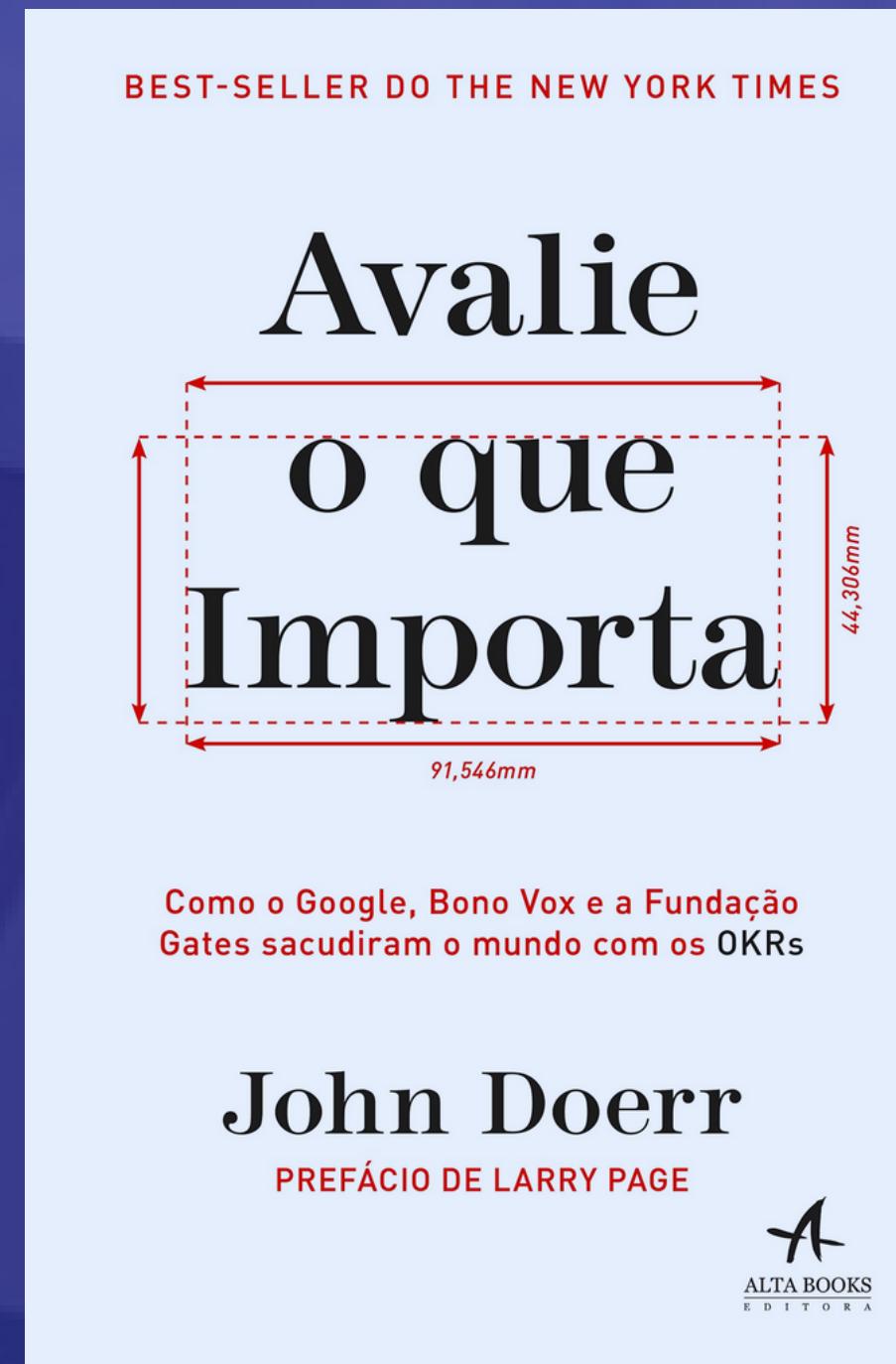
“

Para executar com sucesso precisamos calibrar a velocidade da execução de forma a adequá-la aos diferentes níveis da organização. Isto pressupõe uma velocidade para a alta liderança, e uma segunda velocidade para aqueles próximos das ações do dia-a-dia. Eu chamo este modelo de Execução em Duas Velocidades (2SE).

»

Paul R Niven, Using Two Speed Execution (2SE) to Capture the Value You've Been Missing

# » Cadência



“ A melhor prática pode ser uma cadência dupla e paralela, com OKRs de horizonte curto (para o aqui e agora), apoiando OKR anuais e estratégias de longo prazo. Tenha em mente, porém, que são os objetivos de curto prazo que orientam o trabalho real.

# Check-in semanal

O

OBJETIVO  
Onde devemos  
chegar?

KR<sub>s</sub>

RESULTADO-CHAVE  
Como iremos medir e  
saber se estamos no  
caminho certo?

## PILOTO E ESCALA



- **Objetivos claros**
- **Resultados mensuráveis**
- **Monitoramento regular com ciclos curtos**
- **Agilidade na tomada de decisão**
- **Transparência para todos**
- **Comunicação assertiva**
- **Engajamento e colaboração**



**ANVISA**

Agência Nacional de Vigilância Sanitária



# Ferramenta

## Versão gratuita

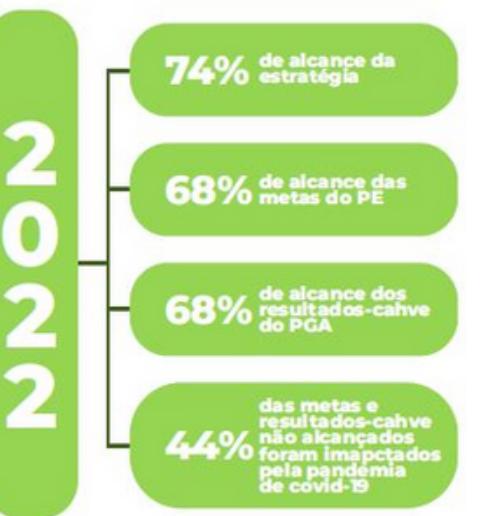
The image shows a mobile phone and a computer monitor both displaying the same OKR management tool interface. The interface includes a sidebar with navigation links like 'OKR', 'FAVORITOS', 'RECENTE', and 'SUGERIDO'. The main area shows 'Resultados Principais e Objetivos Filhos' (Main Results and Child Objectives) for an 'OKR Tático 1º tri\_2023' session. It lists various objectives and their progress, such as 'KR 1.1' with 83% progress and 'KR 1.3' with 104% progress. Below this is a summary dashboard with metrics like 'Progresso' (78%), 'Dias para o prazo' (0), and 'Objetivos' (14).



# OKR Estratégico



Avançar nos resultados  
Novo ciclo 2024-2027



O      KR<sub>s</sub>

OBJETIVO  
Onde devemos chegar?

RESULTADO-CHAVE  
Como iremos medir e saber se estamos no caminho certo?



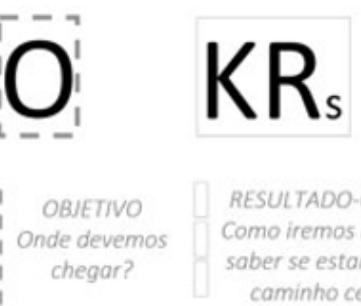
# OKR Tático



Ultrapassar o abismo da curva de inovação...



Imagen: <https://blog.xtree.com.vc/o-desafio-da-curva-de-inovacao/>



# #Sextou da Estratégia

## Campanha de comunicação interna

- Início em abril de 2022
- Toda sexta um post sobre estratégia
- Linguagem simples, informativa e bem humorada
- Disseminação do uso de OKR, entre outros temas
- Mais de 18.000 visualizações
- Média de 372 visualizações por post
- Repositório de temas da estratégia
- Ampla disseminação



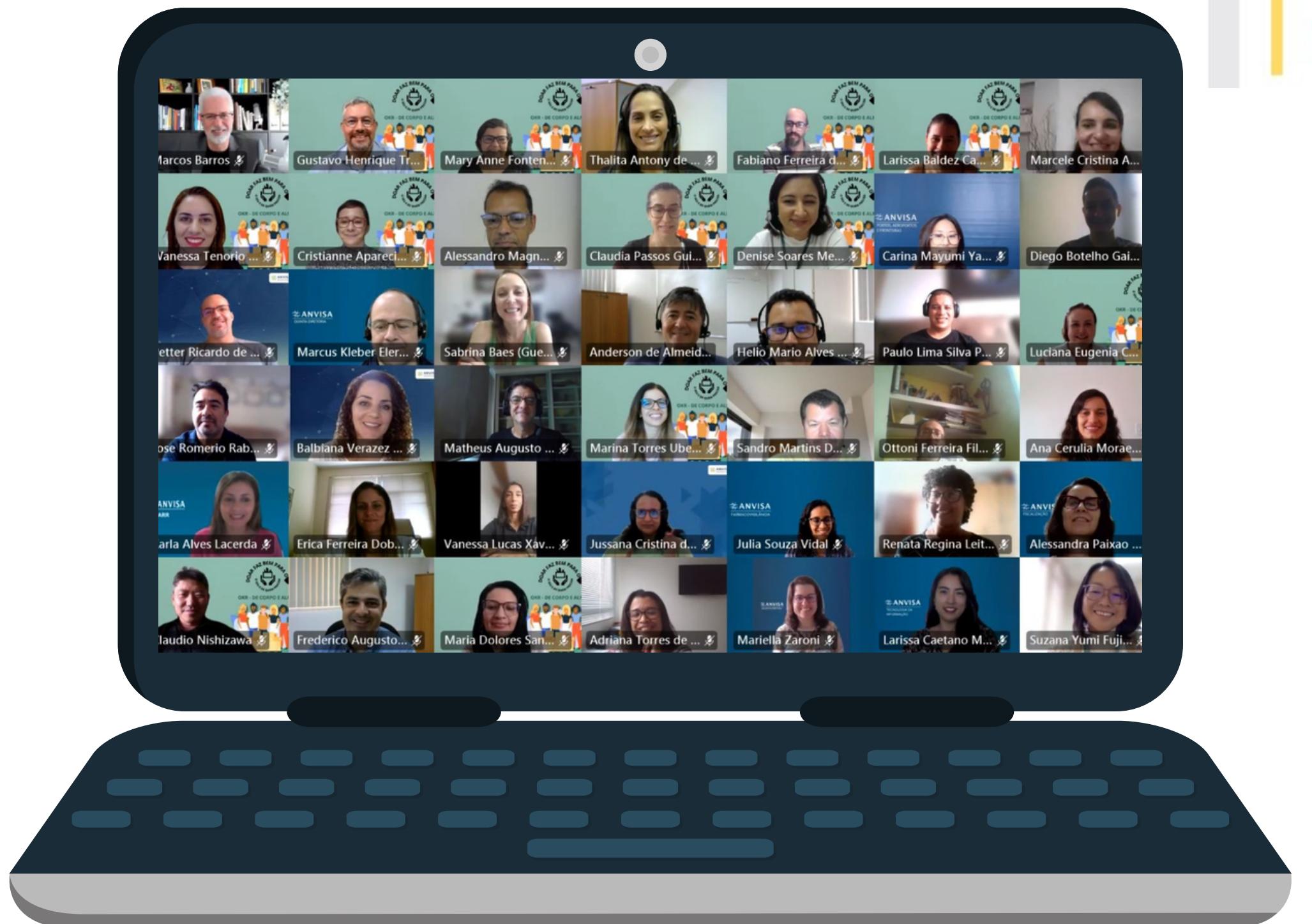
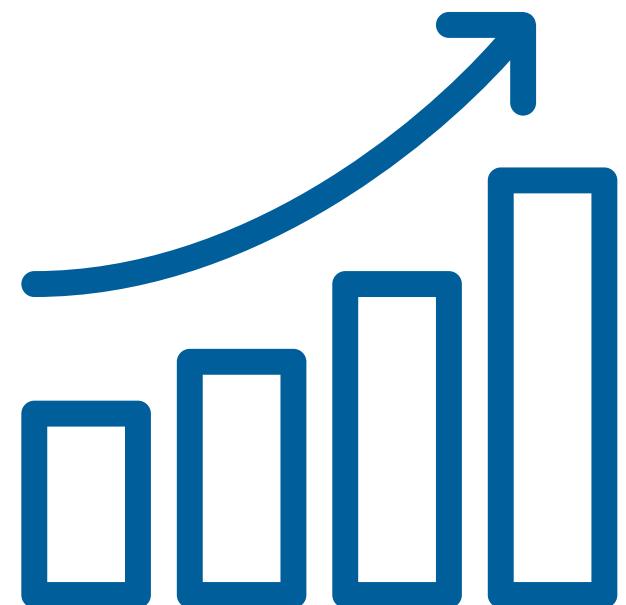
The smartphone screen displays the following content:

- Header:** SEXTOU DA ESTRATÉGIA
- Text:** TEMOS UM RECADÔ PRA VOCÊ
- Section:** Conteúdos publicados desde abril de 2022
- Post 1:** DOAR FAZ BEM PARA O MUNDO E DE QUEM PRECISA (OKR - DE CORPO E ALMA)
- Post 2:** Arrecadação de meia tonelada de alimentos não perecíveis
- Post 3:** PLANO TÁTICO

# #Capacitação

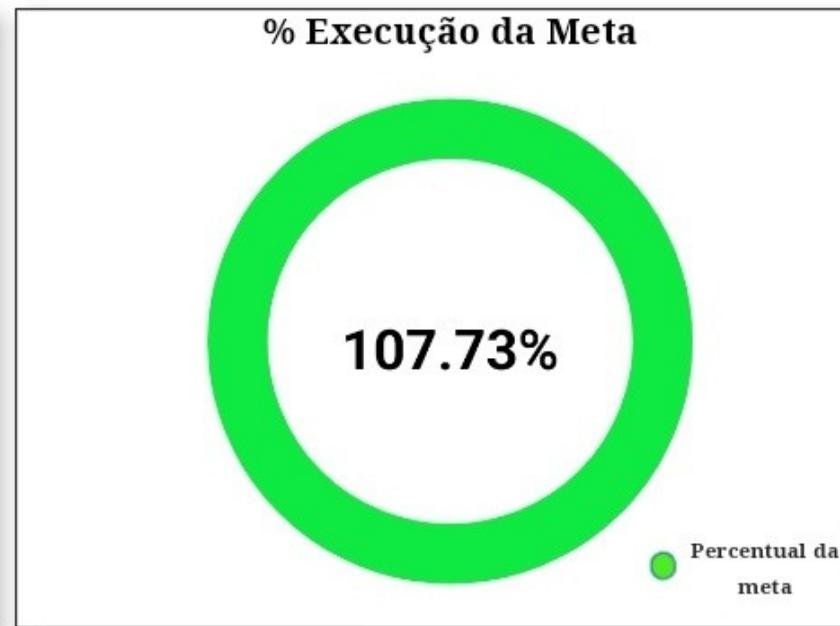
## Treinamento

- Treinamento executivo alta administração
- Treinamento para média gerência
- OKR Masters
- Treinamento EAD para todos servidores
- Mentorias para nível tático



# #OKR de Corpo e Alma

Arrecadar Meia Tonelada de Alimentos para Doação



SEXTOU  
DA ESTRATÉGIA



## OKR - DE CORPO E ALMA

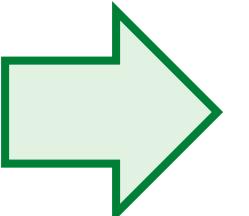
**Arrecadação de meia tonelada de alimentos não perecíveis para doação**



Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, os alimentos foram doados para o Pró-Vitma DF (Programa de apoio às mulheres e seus familiares em situações de vulnerabilidade, vítimas de violência doméstica, intrafamiliar, psicológica, física, sexual e institucional).

# OKR

OKR DE CORPO E ALMA

Monitoramento 





# Clima do time



Pesquisa realizada internamente para avaliar o clima do time a cada ciclo trimestral

- Relacionamento com chefias
- Relacionamento com equipe
- Oportunidade de desenvolvimento
- Valorização e respeito
- Clareza de diretrizes e objetivos
- Felicidade no trabalho
- Me sinto desafiado(a)/motivado(a)
- Satisfação com as entregas
- Confiança no alcance dos resultados
- Avaliação do modelo de gestão flexível
- e-NPS



# Trabalho remoto

## Boas Práticas implementadas

- Remoto primeiro
- Gestão do Conhecimento (escritório virtual)
- Comunicação síncrona e assíncrona
- Fadas do tempo
- Plano Tático
- Ritos de gestão
- One-a-one
- Kit home-office e onboarding



## Relato de experiência: PGOR Aplan

Boas práticas e fatores de sucesso na gestão de equipes com o Programa de Gestão por Resultados (PGOR) na Assessoria de Planejamento

**Remoto primeiro**

Se uma pessoa está remota, toda estabil. Essa foi a premissa que adotamos para formar uma cultura que prioriza o digital, mesmo para quem está no presencial. Assim ninguém fica de fora e criamos um ambiente de trabalho mais econômico, inclusivo e flexível para todos!

**Gestão do Conhecimento**

Pensar remoto primeiro trazemos que entre em nossas rotinas e organização nosso escritório virtual. É só que tudo acontece a seu critério. Utilizamos o Microsoft Teams e o SharePoint para tornar nossa comunicação mais simples e efetiva, assim como para facilitar a localização das informações mais importantes da unidade. Isso facilitou muito a nossa vida!

**Comunicação síncrona e assíncrona**

Tivemos que adaptar a forma de nos comunicar para reduzir a amplitude causada pelo imediato das conversas, disponibilizando mensagens e interações de maneira mais lenta no trabalho da equipe. Para isso, criamos canais temáticos no Teams para tratar assuntos de rotina, projetos específicos, gestão da unidade etc. Não trabalhamos por whatsapp!

**Fadas do tempo**

O Escritório Virtual é para todos! Criamos um canal chamado 'Fadas do tempo' para facilitar nossa comunicação com as secretárias. São elas que fazem a magia de encontrar espaços de agenda para o trabalho que precisamos realizar na Assessoria. Elas aprendem a utilizar as ferramentas digitais e acompanham tudo o que acontece nas reuniões da equipe para se manter conectadas com todos, mesmo estando no presencial.

**OKR e Mapa de Entregas**

Foco em resultados é fundamental! Para manter a equipe alinhada, elaboramos um Plano Tático com um Mapa de Entrega e utilizamos OKR (Objetivo e Key Result) para gerenciar os resultados da equipe. À cada três meses também avaliamos o clima do time e a experiência do trabalho remoto na unidade, junto com os OKRs.

**Ritos de gestão**

Não adianta criar um escritório virtual, elaborar um plano de resultados, 'falar' tanto e achar que todo está resolvido. O trabalho digital possui desafios a gerir: times remotos engajados, metodologia e rotinas bem definidas para que a cultura organizacional e o relacionamento interpessoal não se perca! Tivemos que pactuar normas claras de gestão do trabalho com ritos diários, semanais, mensais e trimestrais.

**Pessoas**

Além das rotinas de equipe, também adotamos reuniões de feedback individual (one-to-one) para fortalecer laços e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que fazem parte da equipe. Também tivemos encontros presenciais mensais para comemorar os aniversários e nos descontrair fora do trabalho.

**Kit home office**

A gestão de equipes remotas exige uma nova cultura e descoberta de novas formas de manter as pessoas conectadas para além das entregas individuais. É preciso fortalecer os laços institucionais e o senso de propósito de fazer parte de uma organização maior que a soma das partes. Uma forma singular de lembrar que fazemos parte de uma equipe foi a distribuição de um 'kit home office' com um mousepad e uma garrafa de água com a logo da Anvisa e mensagens que nos remetiam ao trabalho em equipe.

# Reconhecimento

EXPERIÊNCIAS DE AGILIDADE | OKR NA ANVISA

Categoria  
Squads



Sicredi

mandaliti.

Inteligência para você ir além.



Categoria  
Tribos



Categoria  
Escala



Categoria  
Transformação



AGILE TRENDS

PREMIAÇÃO  
**AGILIDADE**  
 **BRASIL**

2023

**Top 5**  
Anvisa

CASES MAIS ÁGEIS DO BRASIL  
Categoria Escala

# Proteger e promover a saúde da população

**sus +** 208 milhões de  
brasileiros

Fonte: IBGE, 2022



# >> Que erros evitar?

Nossa experiência | 10 lições aprendidas

1. Não envolver a alta administração
2. Implantar OKRs em toda organização de uma vez
3. Definir OKRs sem ter uma estratégia
4. Mudar apenas a forma de redigir as metas e chamar de OKR
5. Usar OKRs para gestão da rotina
6. Definir OKRs anuais no nível tático
7. Ter muitos KRs por trimestre
8. Definir KRs não mensuráveis
9. Priorizar resultados sem relevância
10. Não realizar os check-ins semanais e check-outs de cada ciclo



# ANVISA