

OKRs

no setor público

estratégia orientada a resultados

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



03 DE MAI
às 9 horas



Transmissão via YouTube
youtube.com/@gestaogov_br

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



EXPERIÊNCIA

ANVISA

GESTÃO ESTRATÉGICA COM OKR

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO
GABINETE DO DIRETOR-PRESIDENTE

BRASÍLIA, 2023

Objective and Key Results | OKRs

Hype

Agilidade



Objective and Key Results | OKRs

~~Hype~~

Agilidade

Setor Público

01 - Por que adotar OKR?

02 - Por que agora?

03 - Como fazer para implementar?

04 - Que erros evitar?

“

A cultura devora a estratégia no café da manhã

Peter Drucker, pai da administração moderna

Menu

InfoMoney

Sua contaBusca

Credit SuissePor Dentro dos ResultadosSegurosInfotradeAula Magna com Thiago NigroWorkshop 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

exame.55ANOS

LOGINASSINE

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

WhatsAppFacebookLinkedInTelegramTwitterShare

Modo escuro

Harvard Business Review

DiversityLatestMagazineAscendTopicsPodcastsVideoStoreThe Big IdeaData & VisualsCase Selections

70% 

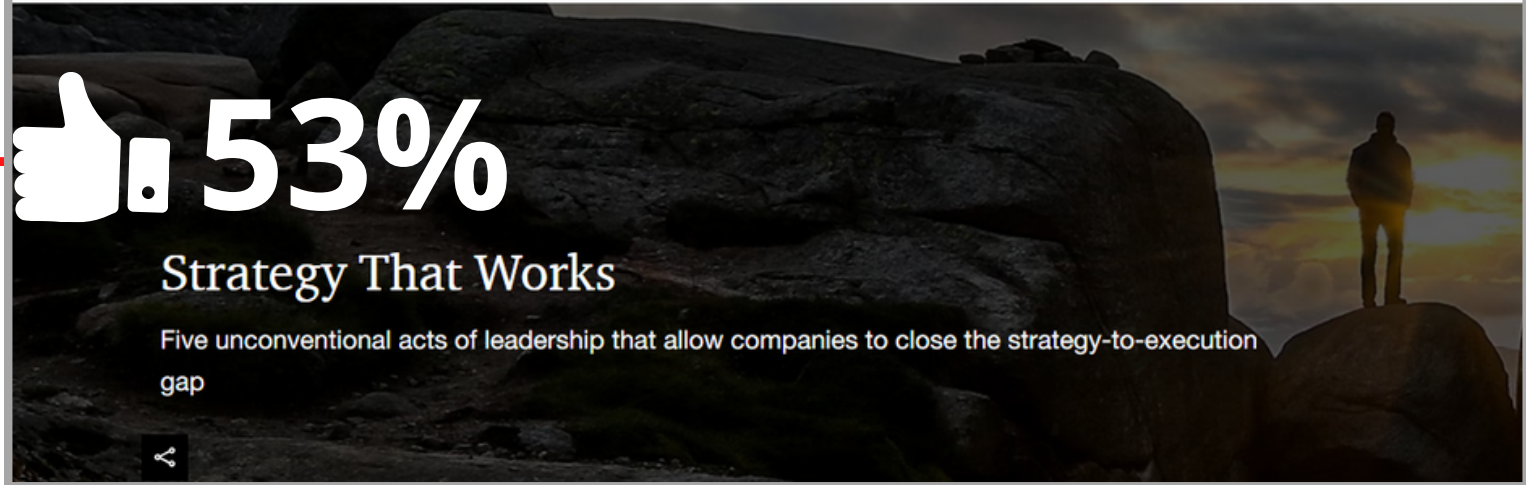
Strategy Execution


Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It

strategy&Part of the PwC network

IndustriesFunctionsSolutionsInsightsAbout usCareers

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

CNN MoneyCompaniesMarketsTech

Why CEOs Fail It's rarely for lack of vision. Most unsuccessful CEOs suffer from 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 past one

MENUG1ECONOMIA



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

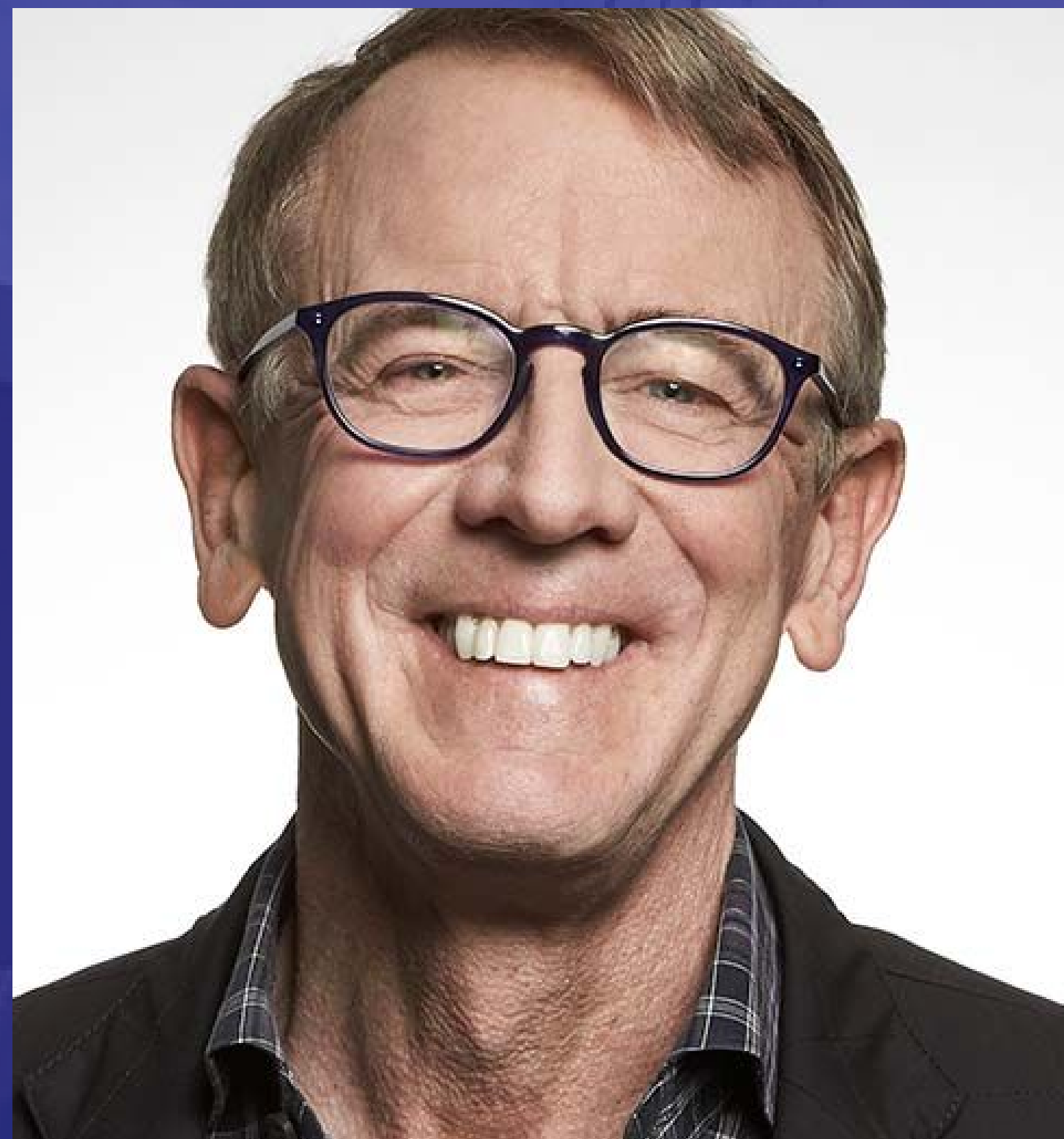
Estudo aponta dificuldades para colocar em prática os planos estratégicos das grandes



“

A cultura devora a estratégia no café da manhã

Peter Drucker, pai da administração moderna



OKRs

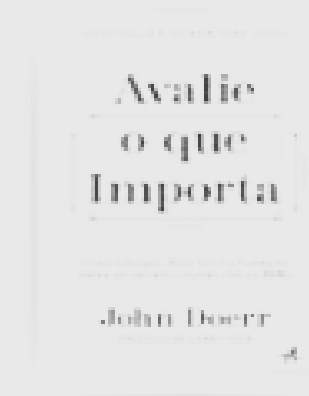
“ Ideias são fáceis.
Execução é tudo.



John Doerr, Avalie o que Importa

» OKRs

Objetctive and Key Results



1954

Peter Druker
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

LONG WAVES OF INNOVATION

The theory of innovation cycles was developed by economist **Joseph Schumpeter** who coined the term 'creative destruction' in 1942.

Schumpeter examined the role of innovation in relation to long-wave business cycles.

Source: MIT Economics

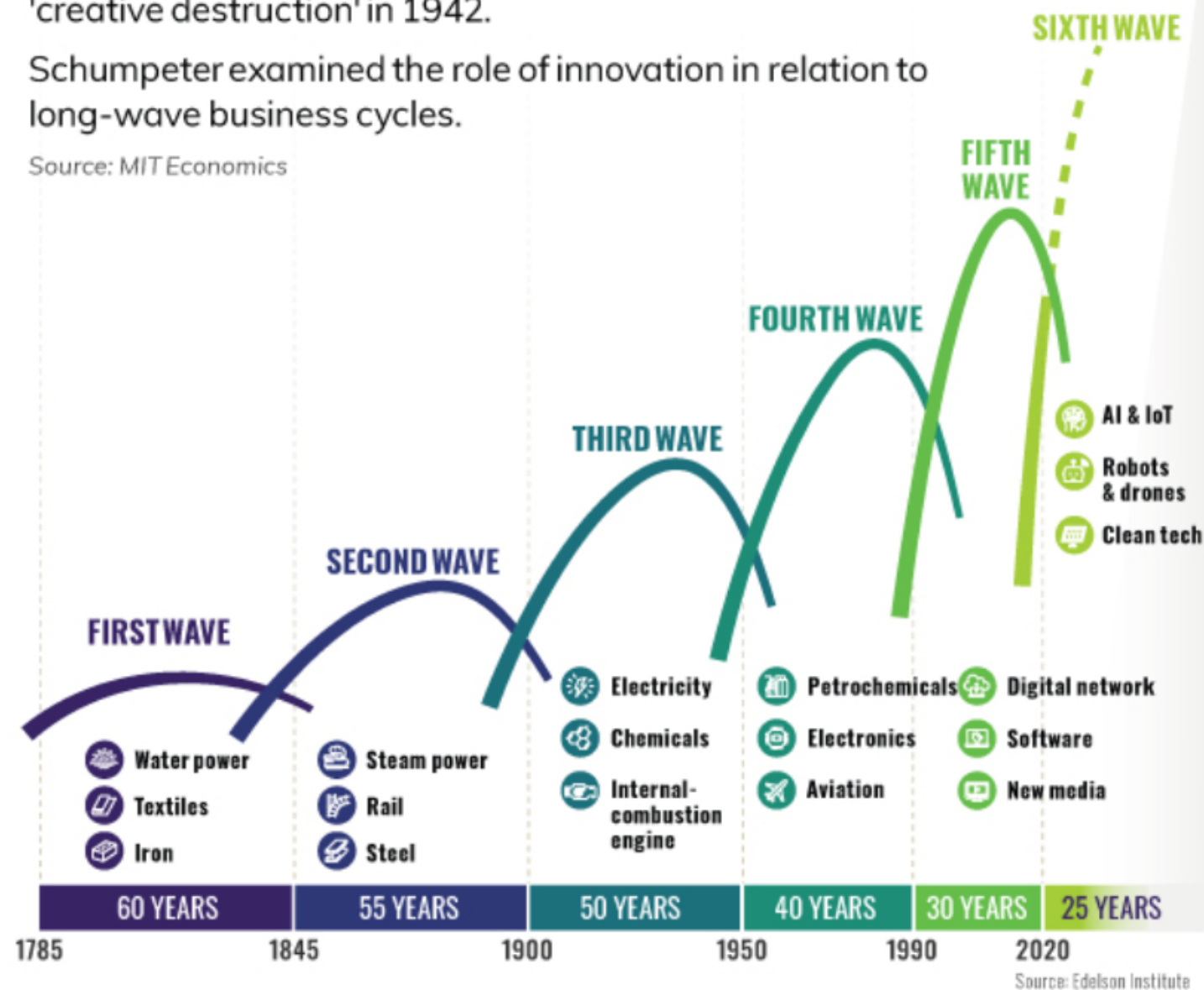


Imagem: <https://www.visualcapitalist.com/the-history-of-innovation-cycles/>



Preditivo

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



Adaptativo

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

BSC + OKRs

Governança >>> <<< Gestão





Por que ?

OKRs

ESTRATÉGIA | COMUNICAÇÃO | PESSOAS



Simple
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

Candência 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)

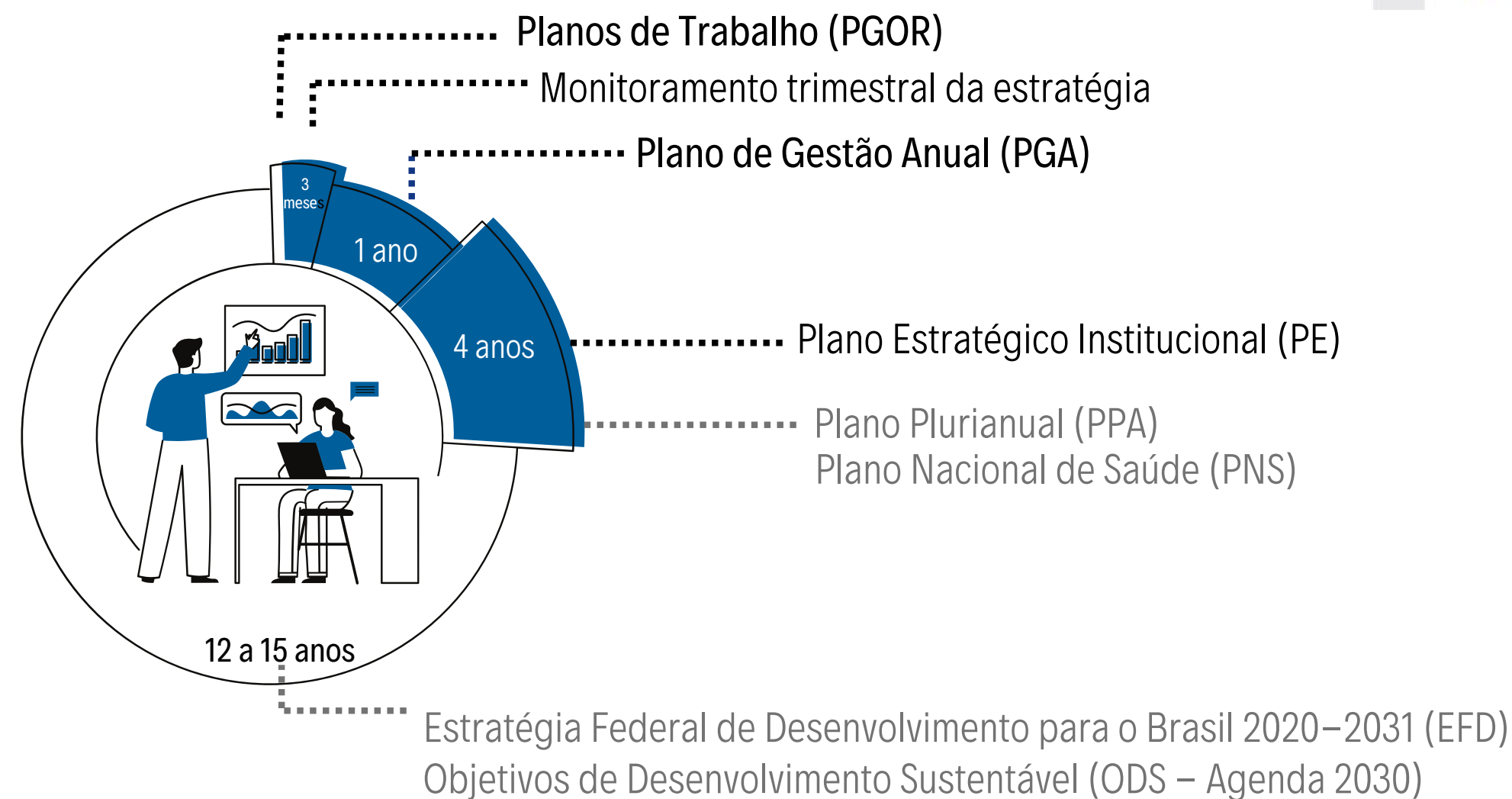
Intensificação do trabalho remoto e gestão de times híbridos

» Como implementar?

Nossa experiência | estratégia

Abordagem integrada de governança e gestão

Visão de curto, médio e longo prazo

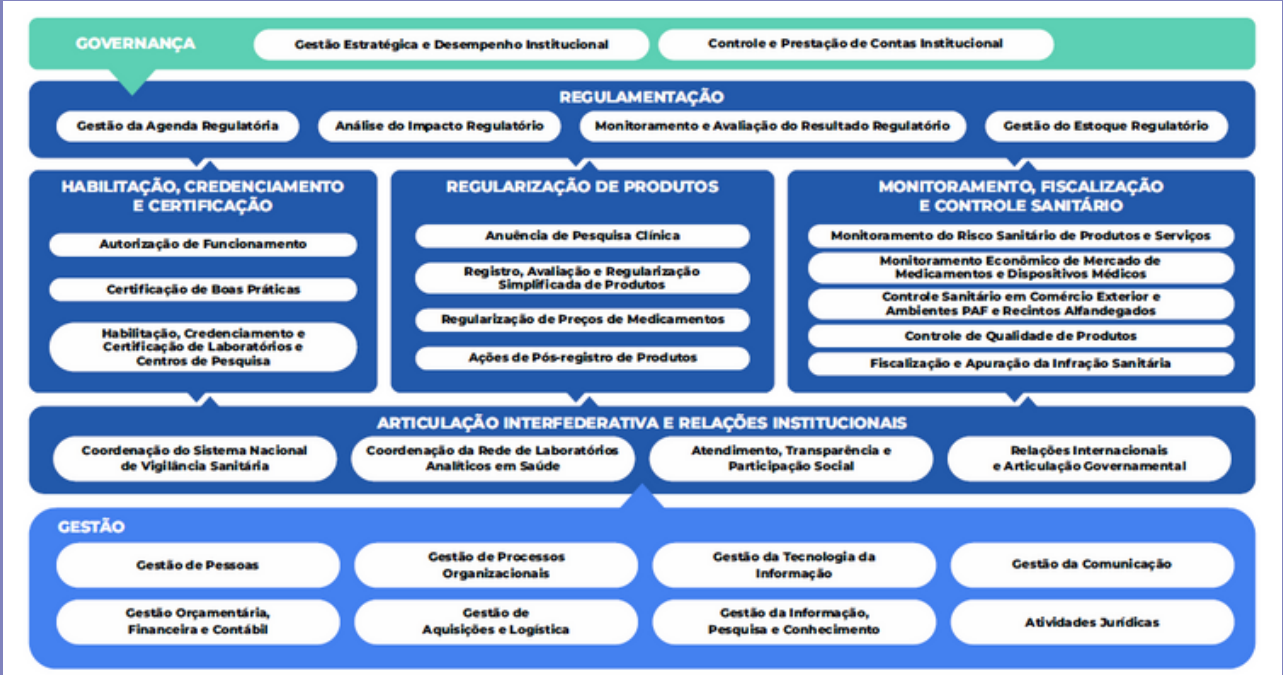


Plano Estratégico Quadrienal



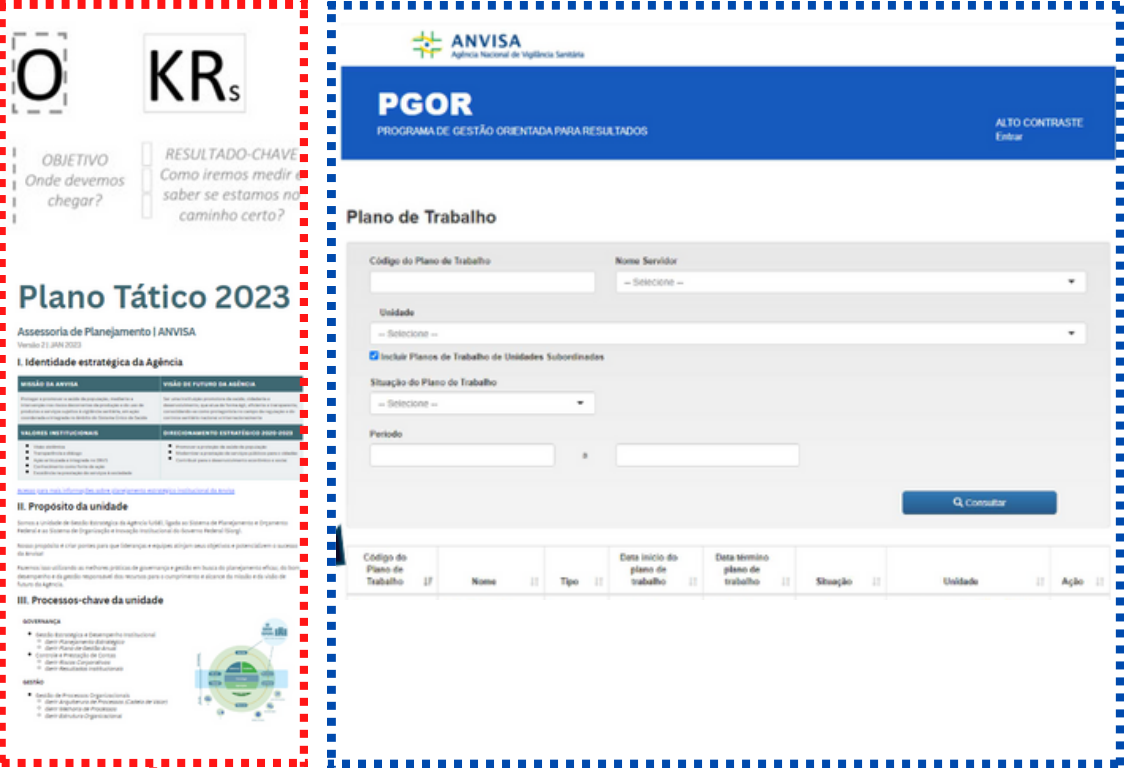
Balanced Scorecard (BSC)

Plano de Gestão Anual



OKR Estratégico (Organizacional/Corporativo)

Planos trimestrais



- Objetivos táticos
- Resultados-chave
- Entregas
- Plano de Trabalho Individual
- Atividades

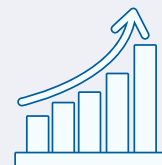
OKR Tático (Setoriais, departamentais)

» Como implementar?

Nossa experiência | estratégia

Abordagem

incremental

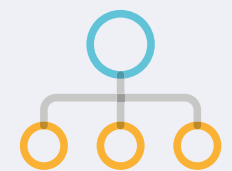


respeito à cultura



Visão sistêmica

nível estratégico e
tático-operacional



» Como implementar?

Nossa experiência | estratégia

Institucionalização
OKR Estratégico - Anual
Governança



Alta Administração

Média gerência

Média gerência

Nível Estratégico

Equipe

Equipe

Equipe

Equipe

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

Indivíduos

» 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



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - PROMOVER AÇÕES QUE GARANTAM E APLIEM O ACESSO DA POPULAÇÃO A MEDICAMENTOS E PRODUTOS ESTRATÉGICOS COM QUALIDADE, SEGURANÇA, EFICÁCIA, EM TEMPO E PREÇO, PROMOVENDO SEU USO RACIONAL.			
Foco estratégico: Ampliar a oferta de produtos estratégicos disponíveis para apoiar a implementação de políticas públicas de saúde no país.			
Macroprocesso: REGULARIZAÇÃO DE PRODUTOS			
Ítem	Nome da meta estratégica do resultado-chave	Percentual de execução	Percentual médio de execução
1.1	Aumentar para 100% o percentual de análise de pedidos de registro de produtos de tempo completo (PTC) com decisão de Anvisa em prazo inferior aos prazos estabelecidos para RDC 2017 e RDC 2018/2019 (GGCIP)	0%	
1.2	Reduzir para 50% o tempo médio de análise de pedidos de análise de produtos em processo de registro, e registro de medicamentos decorrentes da adoção de estratégias de classificação em relação ao tempo médio de análise convencional (GGCIP)	100%	
1.3	Aumentar de 10% para 50% a análise de Decisão de Insumos Farmacêuticos (DIF) de produtos de registro de registro e registro de medicamentos sintéticos, com parecer emitido pela área técnica responsável por RDC (GGCIP)	100%	
1.4	Reduzir para 50 dias corridos a média de tempo de primeira decisão de processo de regularização de dispositivos médicos (GGCIP)	100%	
1.5	Manter em até 45 dias corridos a média de tempo para a primeira manifestação de processo de regularização de dispositivos médicos (GGCIP)	100%	
1.6	Aumentar de 10% para 50% as análises em menos de 50 dias de Decisão Informativa de Produto (DIP) com prazo total de 90 dias (GGCIP)	100%	
1.7	Aumentar de 10% para 50% as análises em menos de 90 dias de Decisão Informativa de Produto (DIP) com prazo total de 90 dias (GGCIP)	100%	



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



Exemplo de OKR

Objetivo 11

Promover a gestão da informação, a desburocratização e a transformação digital.

Macroprocesso | **GESTÃO**

Categoria | **Desempenho Administrativo**

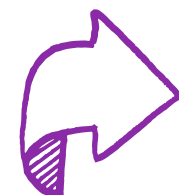
KR11.1 Ampliar o nível de maturidade na gestão de dados de 2+ para 3. (GGCIP)

KR11.2 Executar a transformação digital e melhoria de maturidade digital de, no mínimo, 30 serviços. (GGTIN)

Etapas do processo de construção

- 1 ALINHAMENTO DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES**
Reuniões com a alta administração para apresentação da proposta e das etapas de elaboração do PGA, e definição das diretrizes.
- 2 AÇÕES EDUCACIONAIS SOBRE OKR PARA ALTA GESTÃO, GERENTE-GERAIS E SERVIDORES EM GERAL**
Capacitações com objetivo de aprimorar os conhecimentos sobre a temática, bem como promover uma cultura voltada para resultados.
- 3 PROPOSIÇÃO DOS KRS PELAS UNIDADES**
Definição de propostas de resultados-chave (KR) pelas unidades.
- 4 MENTORIAS COM A ÁREA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**
Mentorias realizadas pela área de gestão estratégica com as unidades, garantindo alinhamento estratégico e metodológico.
- 5 VALIDAÇÃO E APROVAÇÃO DOS KRS**
Análise dos KRs pela unidade de gestão estratégica e aprovação dos KRs (resultados-chave) propostos pelos membros do CGE.
- 6 PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA 2023 E AGENDA REGULATÓRIA**
Alinhamento com as unidades de orçamento e regulação.
- 7 DELIBERAÇÃO EM DICOL DO DOCUMENTO FINAL**
Avaliação do documento final e deliberação pela Diretoria Colegiada (Dicol).

OKR Tático



PLANO TÁTICO TRIMESTRAL

Plano Tático 2023

Assessoria de Planejamento | ANVISA
Versão 2 | JAN 2023

I. Identidade estratégica da Agência

MISSÃO DA ANVISA	VISÃO DE FUTURO DA AGÊNCIA
Proteger 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 de saúde, cidadania e desenvolvimento, que atue de forma ágil, eficiente e transparente, consolidando-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">Visão sistêmicaTransparência e diálogoAção articulada e integrada no SUSConhecimento como fonte de açãoExcelência na prestação de serviços à sociedade	<ul style="list-style-type: none">Promover a proteção da saúde da populaçãoModernizar a prestação de serviços públicos para o cidadãoContribuir para o desenvolvimento econômico e social

[Acesso para 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 (Sioigi).

Nosso propósito 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
 - Gest. Planejamento Estratégico
 - Gest. Plano de Gestão Anual
- Controle e Prestação de Contas
 - Gest. Riscos Corporativos
 - Gest. Resultados Institucionais

GESTÃO

- Gestão de Processos Organizacionais
 - Gest. Arquitetura de Processos (Cadeia de Valor)
 - Gest. Melhoria de Processos
 - Gest. Estrutura Organizacional



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).



Resultados estratégicos

OKRs táticos gerenciais

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



Resultados gerenciais

Entregas de sustentação

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



Resultados de sustentação

O

OBJETIVO
Onde devemos chegar?

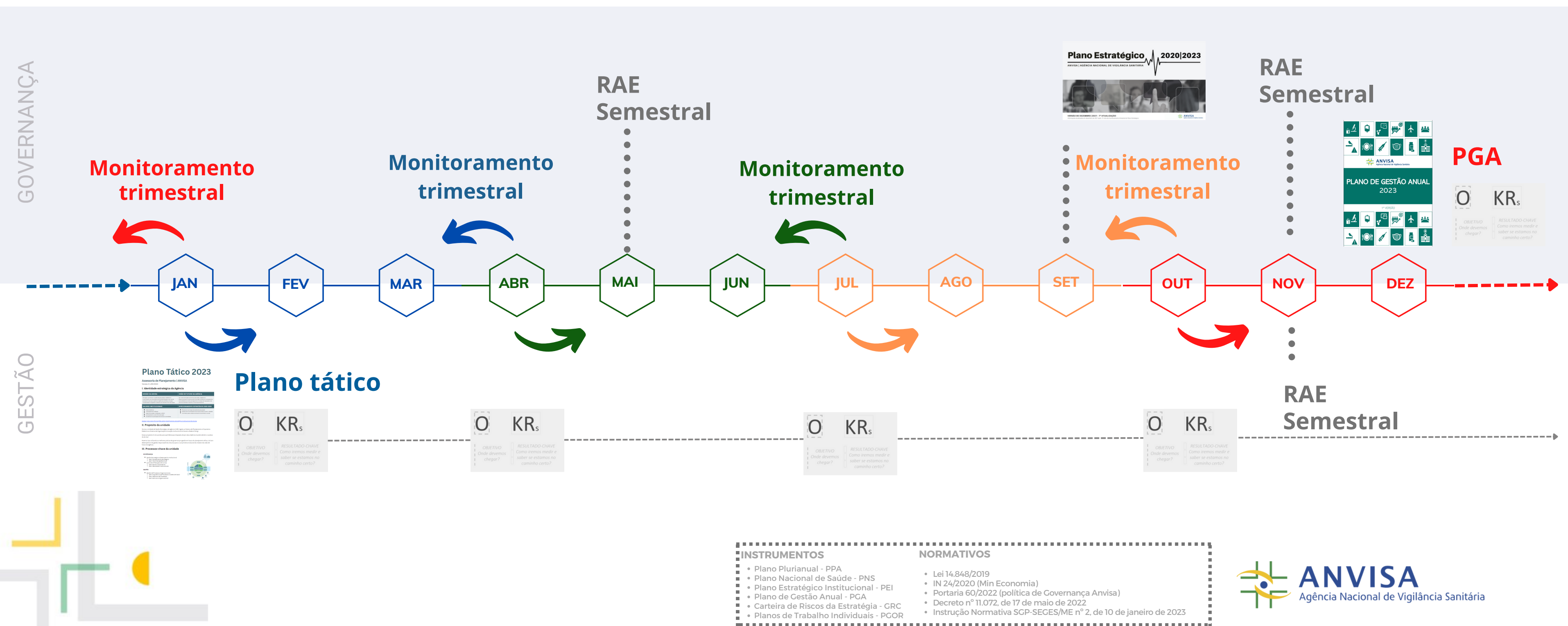
KRs

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



» Cadência

Nossa experiência | estratégia



» Cadência

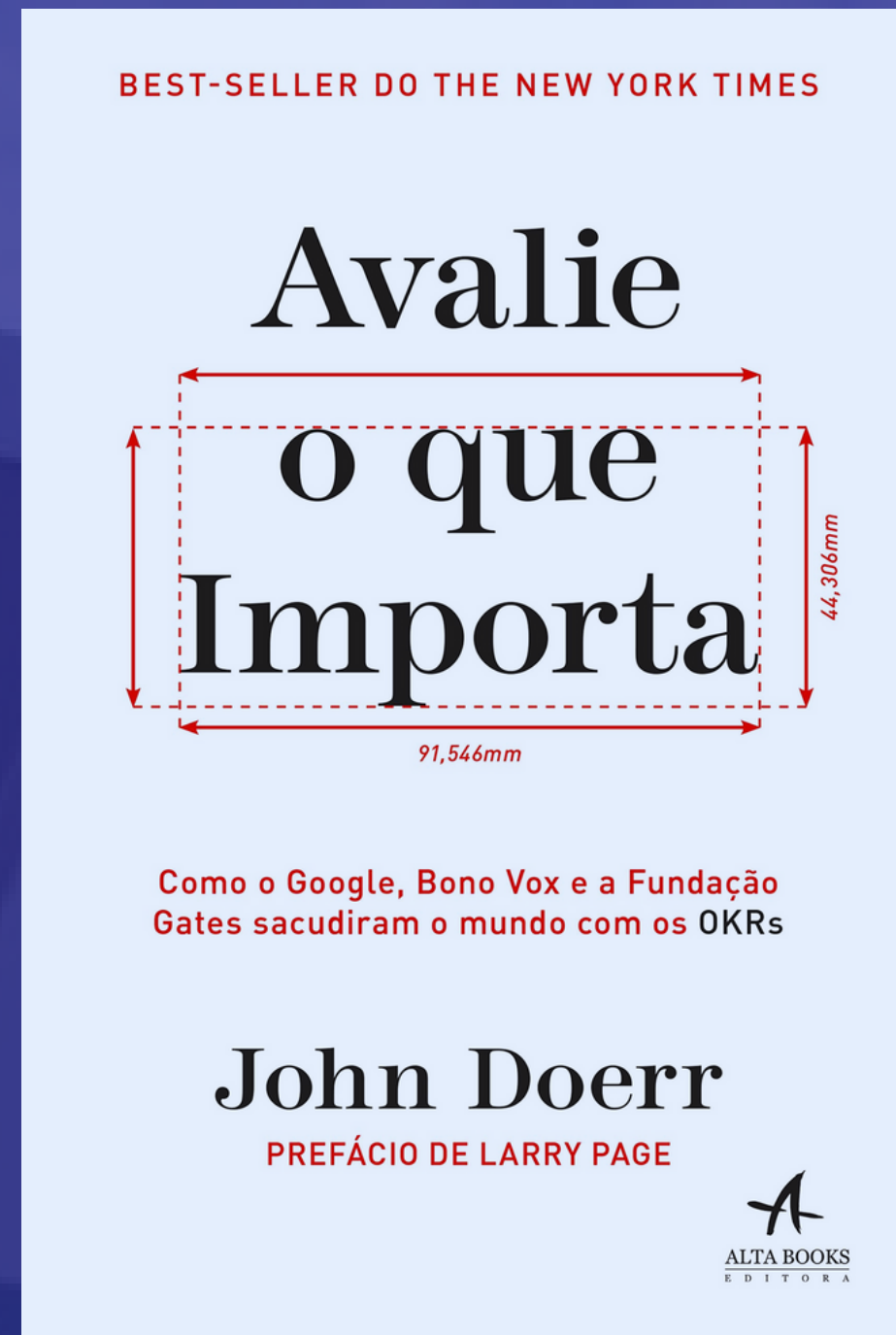


“ Para executar com sucesso precisamos calibrar a velocidade da execução de forma a adequá-la aos diferentes níveis da organização. Isto pressupõe uma velocidade para a alta liderança, e uma segunda velocidade para aqueles próximos das ações do dia-a-dia. Eu chamo este modelo de Execução em Duas Velocidades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

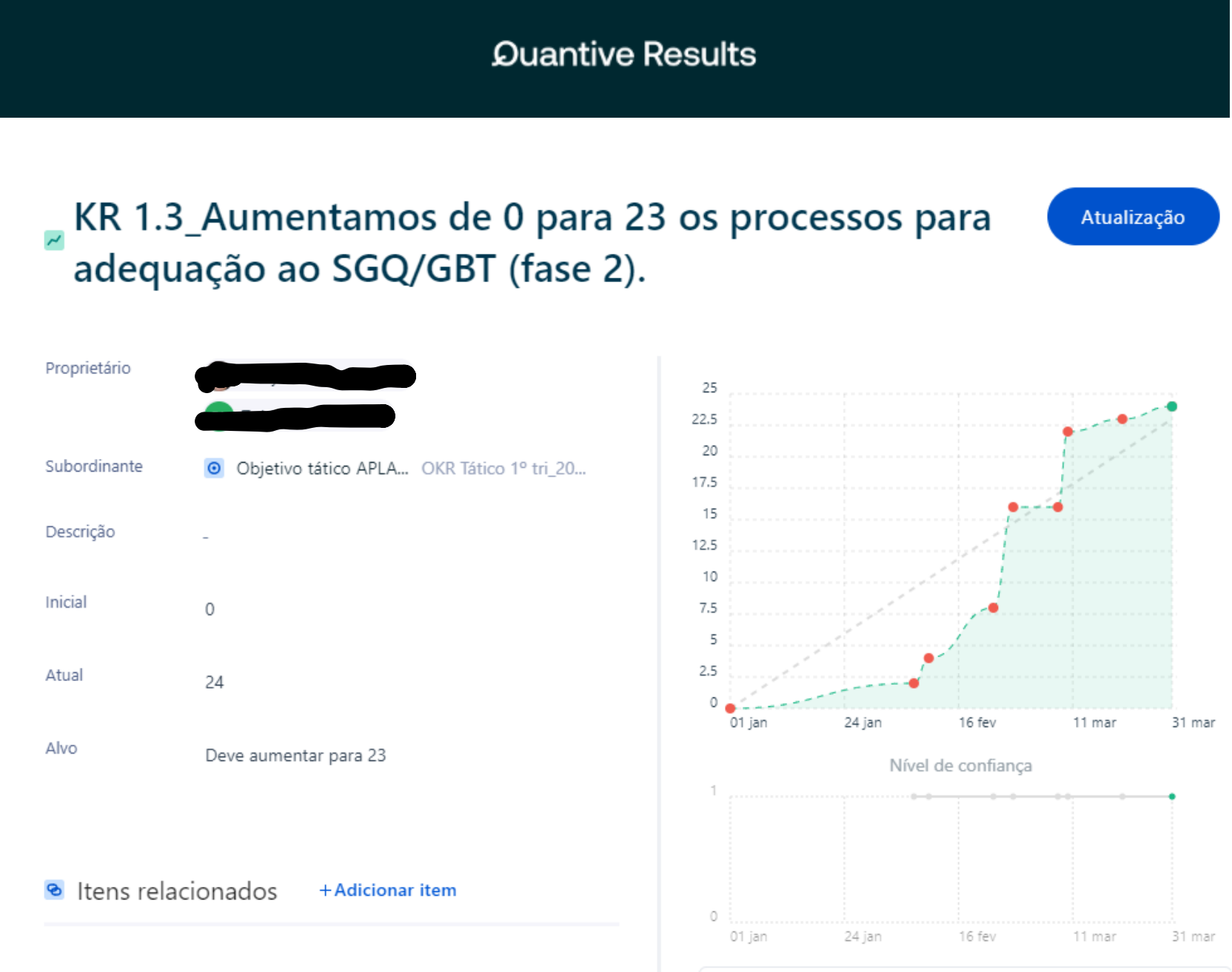
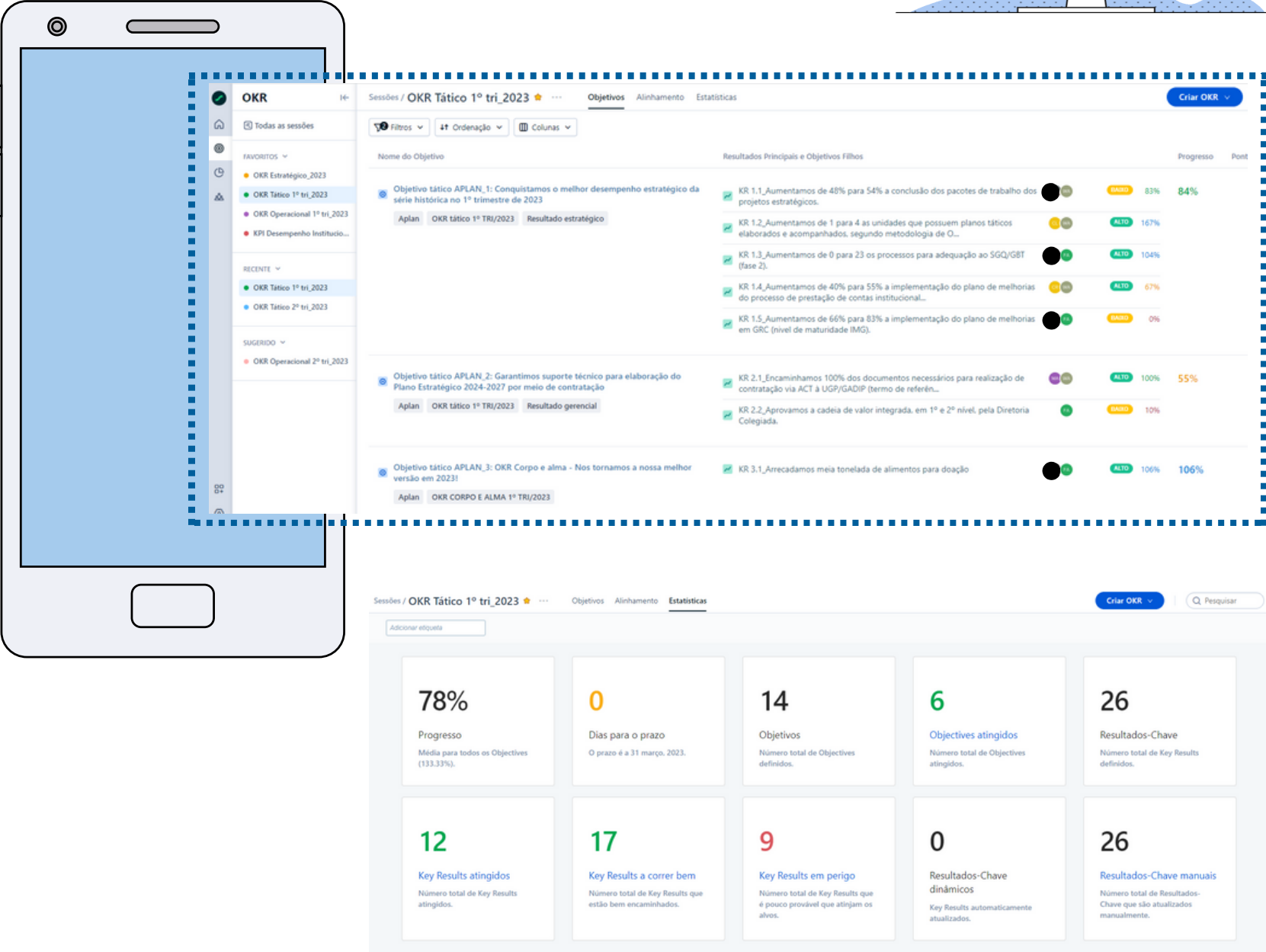
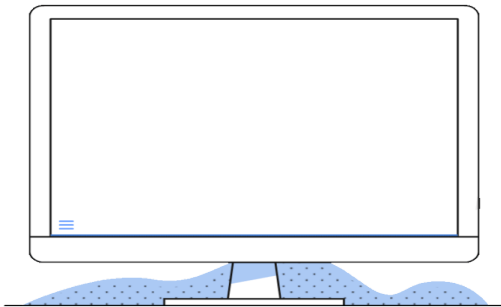
PILOTO E ESCALA

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



Ferramenta

Versão gratuita



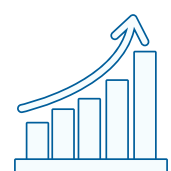
OKR Estratégico



 Avançar nos resultados
Novo ciclo 2024-2027



OKR Tático



Ultrapassar o abismo da curva de inovação...



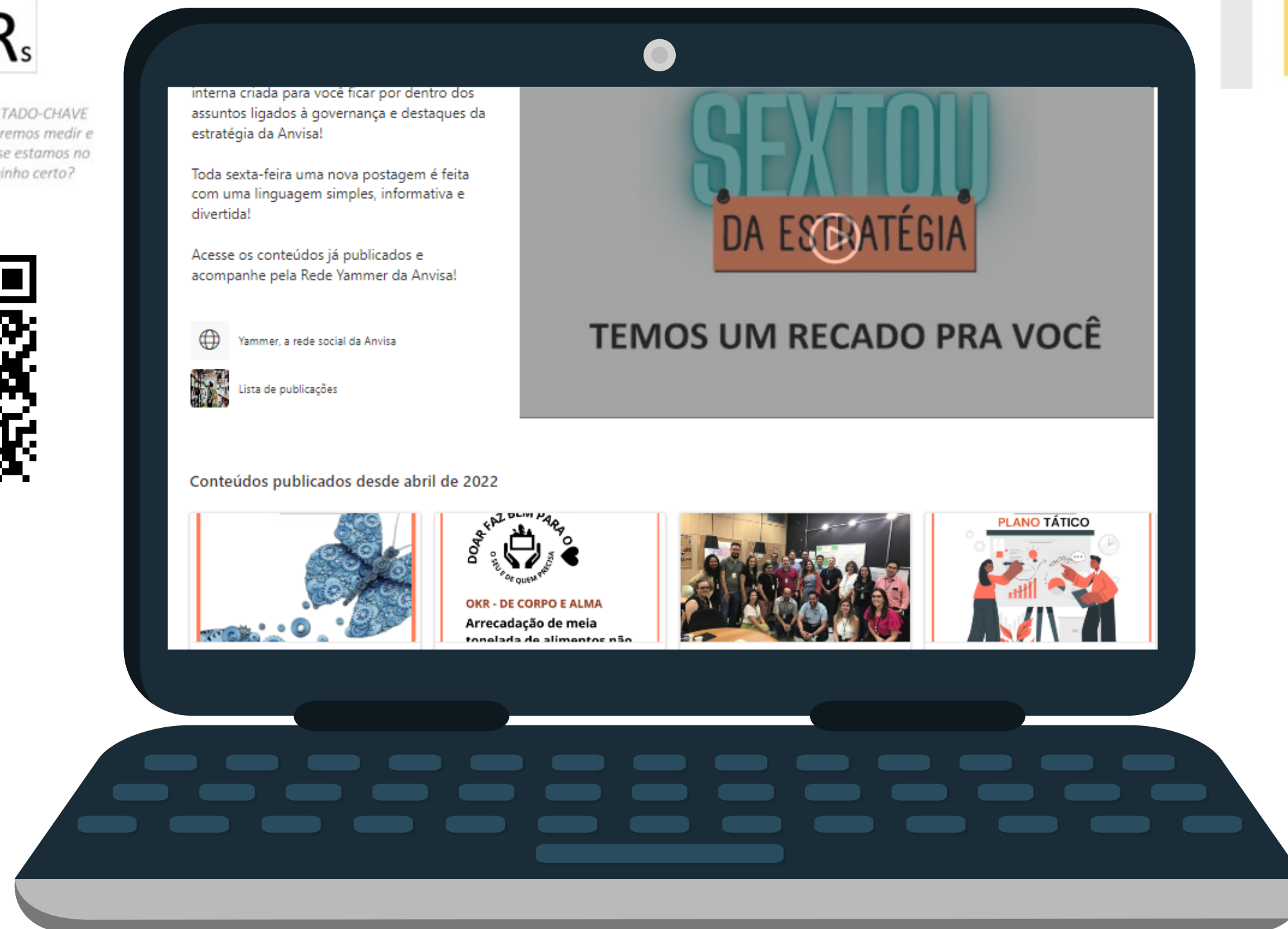
Imagem: <https://blog.xtree.com.vc/o-desafio-da-curva-de-inovacao/>



#Sextou da Estratégia

Campanha de comunicação interna

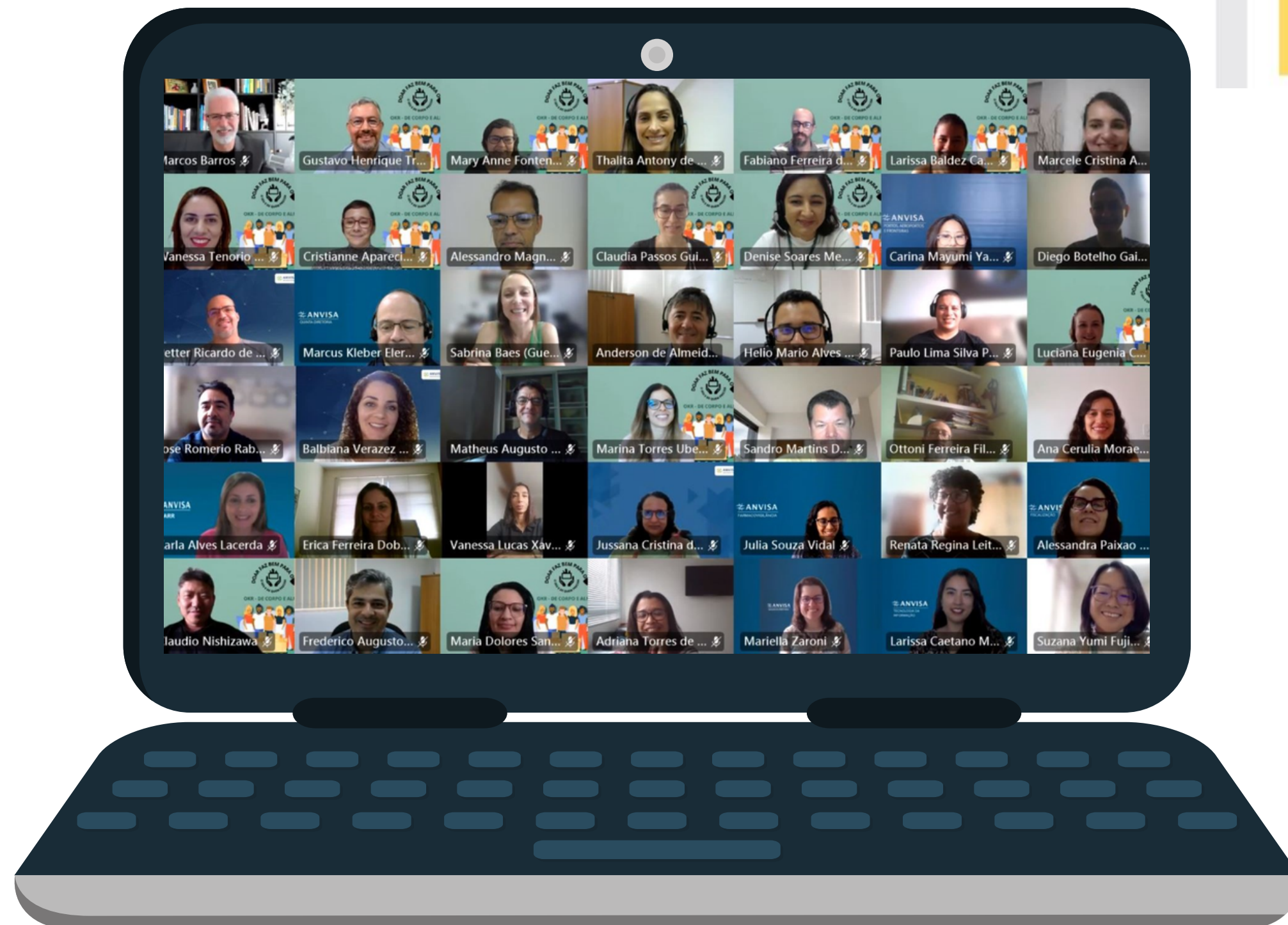
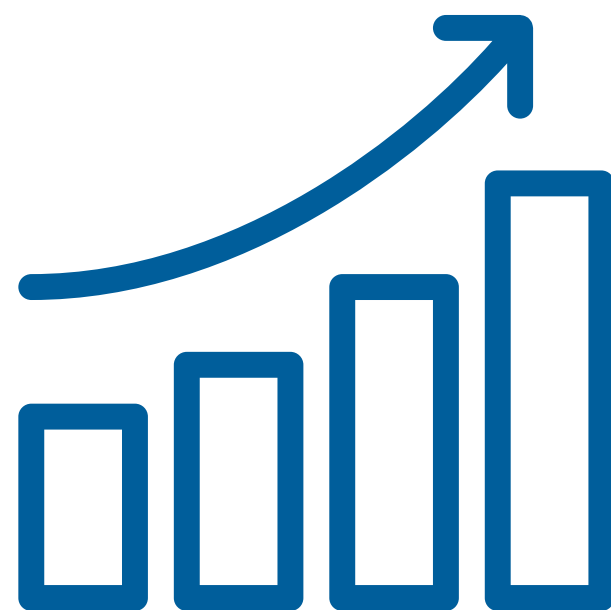
- Início em abril de 2022
- Toda sexta um post sobre estratégia
- Linguagem simples, informativa e bem humorada
- Disseminação do uso de OKR, entre outros temas
- Mais de 18.000 visualizações
- Média de 372 visualizações por post
- Repositório de temas da estratégia
- Ampla disseminação



#Capacitação

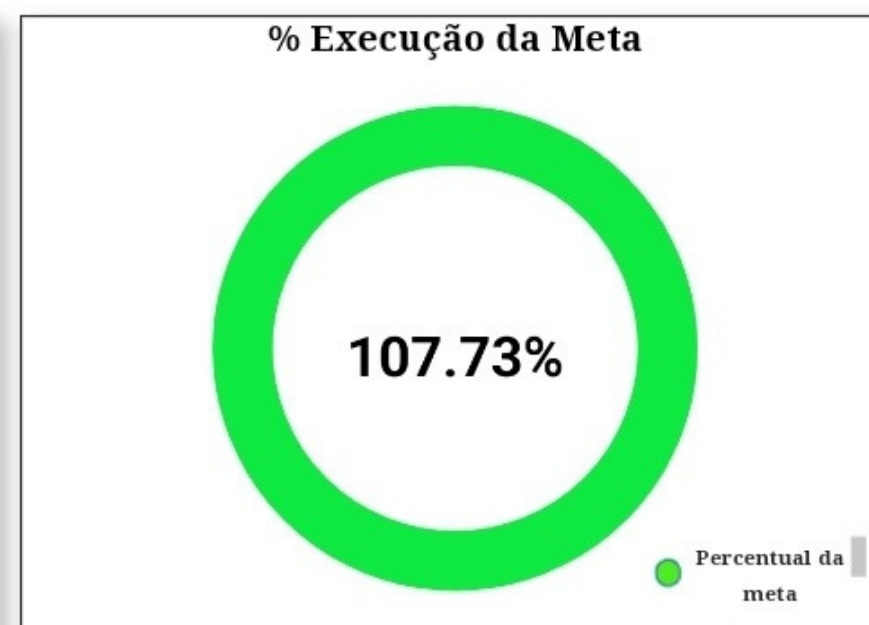
Treinamento

- 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



DOAR FAZ BEM PARA O
(o seu e de quem precisa.)

SEXTOU
DA ESTRATÉGIA



OKR - DE CORPO E ALMA

Arrecadação de meia tonelada de alimentos não perecíveis para doação

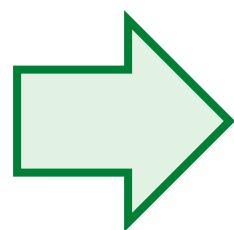


Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, os alimentos foram doados para o Pró-Vitma DF (Programa de apoio às mulheres e seus familiares em situações de vulnerabilidade, vítimas de violência doméstica, intrafamiliar, psicológica, física, sexual e institucional).

OKR

OKR DE CORPO E ALMA

Monitoramento



✓ KR 3.1_Arrecadamos meia tonelada de alimentos para doação

Atualização

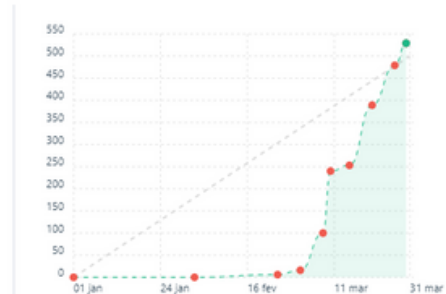
Proprietário [Redacted]

Subordinante [Redacted]

Descrição
O OKR de Corpo e Alma expressa um desafio coletivo da equipe e deve contribuir para o bem-estar individual e clima do time!

- Entregas:
- Elaborar campanha para coleta de alimentos
 - Disponibilizar painel de acompanhamento dos alimentos arrecadados.

Inicial 0 Kg
Atual 529 Kg
Alvo Deve aumentar para 500 Kg



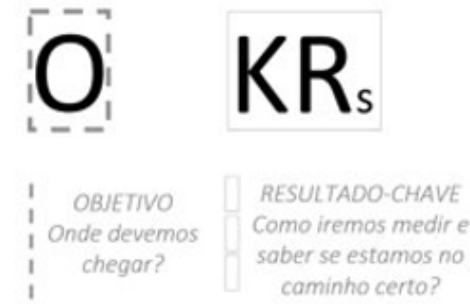
March 30, 2023, 11:10

ALTO 106%





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, todos estão! 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 saudável, inclusivo e flexível para todos!

Gestão do Conhecimento

Para ser remoto primeiro tivemos que criar uma base digital e organizar nosso escritório virtual. E lá que tudo aconteceu e se conecta. Utilizamos o Microsoft Teams e o SharePoint para tornar nossa comunicação mais simples e eficiente, 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 ansiedade causada pelo imediatismo das conversas, dispensar de mensagens e interrupções desnecessárias 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 nos canais 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 Entregas e utilizamos OKR (Objective and Key Result) para garantir os resultados da equipe. A cada três meses também avaliamos o clima da time e a experiência do trabalho remoto na unidade, junto com os OKRs.

Ritos de gestão

Não adianta criar um escritório virtual, é preciso criar um espírito! Tivemos que definir o que é o trabalho remoto e como ele deve ser realizado. O trabalho digital possui desafios e gerir times remotos exige disciplina, método e rotina bem definidos para que a cultura organizacional e o relacionamento interpessoal não se percam! Tivemos que pactuar nossos ritos de gestão do trabalho com ritos diários, semanais, mensais e trimestrais.

Pessoas

Além dos ritos de equipe, também adotamos reuniões de feedback individual (one a one) para fortalecer laços e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que fazem parte da equipe. Também temos encontros presenciais mensais para comemorar os aniversários e nos desconectar 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 simples 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 o logo da Anvisa e mensagens que nos remetem ao trabalho em equipe.

Reconhecimento

EXPERIÊNCIAS DE AGILIDADE | OKR NA ANVISA

Categoria
Squads



Categoria
Tribos



Categoria
Escala



Categoria
Transformação



AGILE
TREND

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