

A IMPLEMENTAÇÃO DOS *OBJECTIVES AND KEYS RESULTS (OKRS)* NO EXÉRCITO BRASILEIRO: UMA INOVAÇÃO METODOLÓGICA PARA A MELHORIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

AUTOR: MAJ INT DANIEL SEIGUEN SHIRADO

1 RESUMO

O Planejamento Estratégico Organizacional é uma ferramenta de gestão e governança que traça rumos e objetivos a serem alcançados ao longo do tempo. O Exército Brasileiro adota um planejamento estratégico de excelência, no qual elenca seus objetivos e atribui responsabilidades aos seus Órgãos de Direção Setoriais. Estes, conseqüentemente, também realizam seus planejamentos alinhados a diretriz do Comando da Força Terrestre. A finalidade deste trabalho é apresentar os *Objectives and Keys Results (OKRs)*, uma ferramenta metodológica e de apoio ao Planejamento Estratégico Organizacional, que facilita o acompanhamento e monitoramento dos objetivos estratégicos da Organização Militar de diferentes níveis e especialidades. Além disso, fazer uma análise sobre a implementação dessa ferramenta nas Organizações Militares. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com os principais autores que tratam sobre OKRs e casos de sucesso tanto na iniciativa privada como no setor público.

2 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro possui um Planejamento Estratégico Organizacional robusto. As diversas atribuições elencadas pela Constituição Federal impõem a necessidade de se realizar um planejamento assertivo ante aos complexos cenários envolvidos.

A estrutura organizacional do Exército Brasileiro permeia todos os campos das expressões do poder nacional: a política, a econômica, a psicossocial, militar e científico-tecnológico. O conjunto de missões da Força Terrestre requer um planejamento efetivo para que todos os objetivos estratégicos sejam alcançados e, conseqüentemente, tragam o resultado esperado.

O Alto Comando do Exército, por intermédio do Estado-Maior do Exército e de suas subchefias, realizam o Planejamento Estratégico Organizacional em 7 (sete) fases, culminando com a medição do desempenho organizacional. É realizado um criterioso estudo para que esse planejamento contemple as missões constitucionais e delas decorrentes, nas ações de defesa externa, ações subsidiárias, ensino e pesquisa, saúde e outros.

Para que os objetivos estratégicos provenientes do planejamento sejam plenamente alcançados, é fundamental que as diversas Organizações Militares, distribuídas por todo território nacional, também realizem seus planejamentos. Além disso, é necessário que estejam alinhados com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e com a cadeia de comando que integra a respectiva organização.

Os *Objectives and Key Results (OKRs)* são uma metodologia que facilitam a consecução dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Muito utilizada no setor privado, passou recentemente a ser utilizada também em órgãos públicos como na Anvisa, Banco do Brasil, Ministérios Públicos e outros. A

metodologia consiste em elencar os resultados chaves para que o objetivo seja alcançado.

Apesar dessa metodologia ser aplicável nos diversos níveis de gestão e governança, o presente artigo focará na implementação dos OKRs na gestão das Organizações Militares de nível Unidade, principalmente no campo administrativo.

Os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército são os responsáveis em acompanhar e avaliar a gestão das unidades militares. Tendo em vista essas atribuições, num estudo mais aprofundado, acredita-se que os OKRs possam trazer maior envolvimento dos militares no que se refere ao Planejamento Estratégico das OM.

A metodologia empregada no artigo foi de pesquisa bibliográfica e de cases de sucesso da utilização dos OKRs na administração pública. A intenção do trabalho é inovar e incentivar os integrantes das diversas organizações militares em se alcançar os objetivos estratégicos de sua organização, bem como trazer uma participação colaborativa nas ações estratégicas dos diversos níveis hierárquicos

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Os OKRs

A realização de um bom planejamento sem que haja uma execução propriamente dita é um dos desafios das organizações. Os objetivos, fruto do planejamento, devem ser atingidos por meio de ações eficientes e eficazes para que os resultados realmente sejam efetivos.

Segundo Peter Drucker (1990,p. 4) “a maior sabedoria, não transformada em ação ou atuação, é um dado sem sentido”. Para o autor, considerado pai da administração moderna, é fundamental o empenho dos integrantes de uma organização para que aquilo que foi planejado seja realmente executado.

Os OKR são uma metodologia mais simples para se atingir um objetivo. Ela foi criada na década de 1970 por Andy Grove, CEO da Intel. Seu funcionamento caracteriza-se pela definição de objetivos e de seus respectivos resultados chave. Esses resultados devem ser mensuráveis quantitativamente. (SHEPPARD; BARROS, 2022)

Seu funcionamento é rápido. É pensado em intervalos mais curtos, diferentemente dos objetivos estratégicos quadrienais e de longo prazo, que seguem as diretrizes dos Planos Plurianuais. Dessa forma, tem caráter ágil. Os OKR possuem, geralmente de três meses a um ano de duração, permitindo uma execução eficiente das tarefas e atividades para a obtenção de um resultado mensurável.

Os benefícios dos OKRs, se implemetado corretamente, garantem um alinhamento de esforços para a consecução dos objetivos, uma vez que ganha protagonismo aquelas pessoas que executam as tarefas e atividades. Geralmente, esses indivíduos conhecem com maior aprofundamento os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do seu ambiente de trabalho, em nível setorial.

Para sua implementação é necessária que haja a aceitação da alta gestão do planejamento *bottom-up*, ou seja, que se aceite uma gestão colaborativa de pessoas e grupos que integram os setores executantes, trazendo à tona o conceito de gestão por competência. Além disso, é fundamental que as reuniões de acompanhamento, chamadas de *check in*, sejam realizadas periodicamente para se avaliar se os resultados estão sendo atingidos e se as atividades para se atingir as metas estão surtindo efeito desejado. Caso contrário, tais atividades devem ser modificadas.

No setor privado, muitas empresas se desenvolveram em virtude da utilização da metodologia OKR. Cita-se o Google, a Apple, a Microsoft e outras. Tais empresas apresentam alto grau de inovação e tecnologia. No setor público, os OKRs passaram a ser empregados recentemente. Foram implementados no Banco do Brasil, Senado Federal, Ministério Público de Mato Grosso do Sul, Anvisa e outros. Com o tempo de aplicação dessa metodologia, percebeu-se uma profunda melhora na gestão e inovação desses entes públicos.

Tal importância é dada aos OKR que o Ministério de Gestão e Inovação presta Consultoria Executiva em Gestão Estratégica aos órgãos públicos, para a implementação da metodologia, a fim de melhorar a gestão e governança no setor público.

3.1.1 A possibilidade da Implementação dos OKR no Exército Brasileiro

Atualmente, o Exército Brasileiro possui Organizações Militares com diferentes finalidades e especialidades. Algumas administrativas, voltadas para as áreas médicas e de ensino e pesquisa científica, e outras estritamente operacionais, voltadas unicamente para o preparo e emprego da Força Terrestre.

O Exército Brasileiro discrimina seus objetivos estratégicos e atribui a responsabilidade para cada Órgão de Direção Setorial. Estes, por meio de suas ações e planejamento, atuam para que os objetivos da Força Terrestre sejam atingidos.

Figura 1



Fonte: Brasil, 2023.

Cabe as Organizações Militares, por meio de uma gestão eficiente e um plano de ação eficaz, contribuir para que os objetivos estratégicos do Exército sejam plenamente alcançados

Este trabalho priorizou o OEE 11 do Mapa Estratégico do Exército Brasileiro 2024/2027, atribuído a Secretaria de Economia e Finanças. Esse OEE traz reflexos na gestão orçamentária, financeira e contábil das OM. Cabe ressaltar que a implementação dos OKR pode envolver qualquer área dos OEE, sendo perfeitamente adaptável.

O OEE 11 tem como finalidade Aperfeiçoar o Sistema de Economia e Finanças. As ações e iniciativas estratégicas para a desse objetivo podem ser verificadas no quadro abaixo. Dele, pode-se retirar objetivos deduzidos perfeitamente aplicáveis a maioria das OM, uma vez que tratam sobre os campos orçamentário, financeiro e contábil.

Figura 2

OEE 11 APERFEIÇOAR O SISTEMA DE ECONOMIA E FINANÇAS DO EXÉRCITO				
Estratégia	Ação Estratégica	Iniciativa Estratégica	Período de Execução	Prg EE/AO
11.1 Aperfeiçoamento da governança e da gestão do Sistema de Economia e Finanças	11.1.1 Otimizar a integração entre o planejamento orçamentário e o SIPLEX	11.1.1.1 Avaliar anualmente e, se necessário, atualizar o Planejamento Orçamentário Plurianual do EB.	2024/2027	Custeada pelo EME
		11.1.1.2 Manter as iniciativas do PEEEx, que demandem recursos, compatíveis com o orçamento do EB e com o PPA.		
		11.1.1.3 Desenvolver um Sistema de Tecnologia da Informação (TI) que contribua para a integração do Planejamento Orçamentário ao SIPLEX.		
	11.1.2 Aperfeiçoar a gestão orçamentária, financeira e contábil	11.1.2.1 Aperfeiçoar a execução orçamentária, financeira e contábil do Exército.		(9)
		11.1.2.2 Aperfeiçoar o Sistema de Pagamento de Pessoal.		(2)
		11.1.2.3 Aperfeiçoar e buscar soluções de TI que atendam às servidões do Sistema de Economia e Finanças.		
		11.1.2.4 Incrementar a gestão de Recursos Humanos do Sistema de Economia e Finanças.		
		11.1.2.5 Reestruturar a Secretaria de Economia e Finanças.		
		11.1.2.6 Cooperar com soluções, nas esferas orçamentária e de gestão, para o atendimento de necessidades do Exército.		
		11.1.2.7 Aperfeiçoar o acompanhamento e a avaliação da gestão.		
11.1.2.8 Engajar a cadeia de comando no acompanhamento e controle orçamentário, financeiro e contábil.				

Fonte: Brasil, 2023.

Tem-se abaixo um exemplo da implementação do OKR em uma OM alinhados com a iniciativa estratégica do OEE 11.

Tabela 1

Iniciativa Estratégica 11.1.2		
Aperfeiçoar a execução orçamentária, financeira e contábil do Exército		
Objetivo OM (hipotético)		
Ter uma execução orçamentária, financeira e contábil de excelência		
Responsável Geral: Fiscal Administrativo		Responsável pelo KR
KR 1	Reduzir o tempo médio para emissão de Nota de Empenho de 15 dias para 7 dias (hipotético)	Ch Almoxarifado/ChSalc
KR 2	Reduzir o tempo médio de para liquidação da Nota Fiscal no Siafi de 5 dias para 1 dia (hipotético)	Ch Setor Financeiro
KR 3	Reduzir o tempo de pagamento da Nota Fiscal de 2 dias para 1 dia (hipotético)	Ch Setor Financeiro

Fonte: Autor, 2024.

No exemplo acima, para se atingir o objetivo da OM deve-se alcançar as metas dos KR, motivo pelo qual a definição destes deve ser feita de maneira criteriosa e que vão realmente influenciar no objetivo. As atividades e esforços que conduzirão a consecução dos KR devem ser discutidos quando das reuniões de check in da equipe do OKR, o que no caso prático poderia ocorrer já nas reuniões administrativa das OM semanalmente. O monitoramento dos KR deve ser transparente para que haja a motivação dos integrantes que compõem a execução do OKR.

Os KR devem possuir indicadores mensuráveis quantitativamente, ou seja, não podem ser subjetivos em que a análise do resultado seja difícil de ser percebido. Peter Drucker já dizia que só se faz gestão naquilo que se mede, se

não pode ser medido não se faz gestão. Em resumo, os KR devem seguir a teoria SMART: ser específicos (Specific), mensuráveis (Measurable), alcançáveis (Achievable), relevantes (Relevant) e temporais (Time-bound).

Cabe destacar que cada OM tem suas prioridades e pode elencar seus OKR de acordo com seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Apesar de se exemplificar na área de economia e finanças, os OKRs podem ser utilizados na gestão de saúde, no treinamento físico militar e outros, cabendo ao gestor juntamente com sua equipe implementar conforme sua necessidade.

A implementação dos OKRs nas Organizações Militares é um processo em quem envolve a capacitação de militares interessados em gerar melhorias na gestão organizacional. Dependendo dos tipos de aplicação e da complexidade os objetivos, os OKRs não possuem custo para sua implementação, uma vez que é uma metodologia em que organiza indicadores de resultado e atividades e tarefas.

Levando em consideração o OEE 11, os OKRs também contribuem no acompanhamento e avaliação da gestão. Os militares estarão mais familiarizados com o Planejamento Estratégico Organizacional de cada OM, que muitas das vezes fica restrita ao comando e a respectiva seção de planejamento. Vale ressaltar que a execução dos OKRs não deve ser vista como mais uma burocracia, muito pelo contrário, já que é uma ferramenta de caráter ágil e prática.

Por ser uma inovação, os OKR nas OM podem gerar mudanças, que por vezes, geram alguma resistência. Como não há uma obrigatoriedade para a implementação dos OKRs, cabe a cada Comandante de OM o poder de decisão sobre a sua implementação e aplicabilidade. Porém, destaca-se que os OKRs tendem a gerar inovações, haja vista que a equipe buscará atingir seus objetivos com novos conhecimentos e tecnologias, não ficando restritos a um mapeamento de processos rígidos e imutáveis.

Como no caso do exemplo hipotético acima, a equipe ou grupo de trabalho podem empregar tecnologias ou aplicativos para geração dos documentos requisitórios, gerar um fluxo ágil de tramitação de documento sem o papel físico, incentivar o uso de assinatura digital, diminuir o tempo de despacho e outros.

Para os CGCFEx, que são os responsáveis por acompanhar e avaliar a gestão e o Planejamento Estratégico Organizacional, percebe-se que há a necessidade de uma maior integração do planejamento com a execução. Os OKRs ajudam nessa integração. Dessa feita, haverá um planejamento melhor com o alcance efetivo dos objetivos.

4 CONCLUSÃO

O mundo está em constante mudança. Cada dia que passa novas tecnologias são criadas e aquilo que era novo rapidamente se torna obsoleto. É fundamental que o Exército Brasileiro acompanhe a essas mudanças, principalmente ligadas à gestão, para que as atividades-meios se tornem ágeis e as atividades finalísticas efetivas, trazendo o retorno esperado à sociedade.

Os OKRs incentivam essas mudanças. As consequências da implementação dos OKRs pelas OM são extremamente positivas, uma vez que geram um maior comprometimento dos militares para a execução do plano de ação decorrente do planejamento estratégico.

Tal metodologia pode ser empregada em diferentes campos, seja em objetivos complexos ou mesmo em objetivos táticos e setoriais. É possível a sua utilização no aperfeiçoamento da disponibilidade de viaturas, na agilização do atendimento ao público nos hospitais militares, nos processos de racionalização e centralização administrativa e outros.

Nesse contexto todo apresentado, os OKRs incentivam a inovação da gestão e governança. Apesar da governança estar em um escalão superior a gestão organizacional das OM em geral, os OKRs trazem a segurança para o Alto Comando de que os objetivos traçados no Planejamento Estratégico do Exército estão sendo executados, nos níveis subordinados.

Por fim, cabe aos gestores das OM fazerem o uso dos OKRs e de metodologias ligadas ao Planejamento Estratégico Organizacional, como o BSC, o KPI de forma sincronizada. Isso garantirá as melhorias, as consecuições dos objetivos, a inovação e o desenvolvimento como um todo do Exército Brasileiro.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 mar.2024.

_____. **OKRs no Setor Público** – Estratégia Orientada e Resultados, 2023. 1 vídeo (3h 17 min) Publicado pelo canal Ministério da Gestão e Inovação. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EKzfHZvyuKM&t=5692s>. Acesso em 30 mar. 2024.

_____. **Portaria – C Ex nº 2.147**, de 20 de dezembro de 2023. Aprova a Política Militar Terrestre – Fase 3 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército para o ciclo 2024-2027 (EB10-P-01.016), 1ª edição, 2023.

_____. **Portaria – C Ex nº 2.150**, de 20 de dezembro de 2023. Aprova a Estratégia Militar Terrestre (Plano) – integrante da Fase 4 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército para o ciclo 2024-2027 (EB10-P-01.018), 1ª edição, 2023.

_____. **Portaria – SEF/ C Ex nº 154**, de 19 de agosto de 2021. Aprova o Regimento Interno dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (EB90-RI-08.002), 1ª Edição, 2021.

CAMERON, Esther. GREEN, Mike. **Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change**. 5th ed. London; New York: Kogan Oage, 2020.

DRUCKER. Peter F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

MUNIZ, Antonio et al. **Jornada OKR na prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 maio 2024.

SHEPPARD, C.; BARROS, M. Breaking The Chains of Bureaucracy: Our experiences of rapidly improving the performance and cost of the state sector. Kindle Edition. Publicado em 2 de abril de 2022. Disponível em: Amazon.com. ASIN: **B09X4J3ZBF**.